



**Politecnico  
di Torino**

Dipartimento di Architettura e Design  
Corso di Laurea Magistrale in Design Sistemico  
Anno Accademico 2020/2021  
Tesi di Laurea Magistrale

# **Formare al design per l'impatto sociale**

Proposta di un modello didattico integrativo  
al curriculum del corso di laurea in Design e  
Comunicazione presso il Politecnico di Torino

***Candidata***

Vittoria Bosso

***Relatore***

Prof. Cristian Campagnaro

*A Matteo,*

*che continua a vivere nelle cose belle impreviste,  
nelle emozioni più vive, nella musica che ci fa ballare,  
nei sogni notturni e nei primi pensieri alla luce del giorno,  
e di cui ne sono corpo, memoria ed eredità diffusa.*

# Abstract

Il presente lavoro di tesi ha come obiettivo primario quello di **coadiuvare la costruzione di un modello formativo** capace di fornire ai futuri designer strumenti e conoscenze adatti a misurarsi con progetti finalizzati all'impatto sociale. Tale modello formativo contribuirà alla formulazione del futuro corso didattico intitolato "Design per l'impatto sociale", da avviarsi all'interno del percorso di Laurea Triennale in *Design e Comunicazione* presso il Politecnico di Torino. L'obiettivo primario, sottostante l'elaborazione di tale modello, è stato quello di individuare - in una logica incrementale - un corpus di conoscenze pratico-teoriche da integrare alla formazione "classica" del designer attualmente prevista dal Politecnico di Torino. Per raggiungere tale obiettivo, è stata condotta una prima fase di ricerca **esplorativa** lungo due assi tematici di indagine: 1) *impatto sociale*; 2) *social design e impatto sociale*. A partire dall'intersezione tra i due assi di indagine sono state individuate otto concrete "possibilità di azione" per il progettista in questo ambito (primo output di tesi). Successivamente, è stata avviata una seconda fase **metaprogettuale**, sfociata nell'elaborazione di una serie di contenuti didattici sistematizzati a comporre una "**toolbox**", contenente conoscenze multidisciplinari teoriche ("sapere"), pratiche ("saper fare") e relazionate al contesto ("dove fare") (secondo output di tesi). Da un punto di vista metodologico, il presente lavoro di tesi si è avvalso di una metodologia di ricerca composita di tipo **deskefield**. Quest'ultima, in particolare, si è basata su una serie di interviste semi-strutturate a professionisti attualmente impiegati nell'ambito della progettazione sociale e sulla personale esperienza lavorativa presso **S-nodi**, impresa sociale dedita alla facilitazione socio-economica per l'impatto sociale. In conclusione, il presente elaborato

vuole rappresentare un **contributo teorico e progettuale** - declinabile in futuri spunti didattici - alla formazione di futuri designer, per prepararli a gestire in modo attento, consapevole e flessibile la complessità, le dinamiche relazionali e processuali di progetti nell'ambito dell'impatto sociale.

# Indice

<b>1. Introduzione</b>	<b>1</b>	<b>5. Formare al design per l'impatto sociale</b>	<b>109</b>
1.1 Tema e inquadramento del lavoro di tesi	10	5.1 Introduzione	110
1.2 Obiettivi e risultati attesi	12	5.2 Premessa metodologica	111
<b>2. Metodo e struttura della tesi</b>	<b>15</b>	5.3 Elementi integrativi rispetto alla formazione del designer	113
<b>3. Impatto sociale</b>	<b>21</b>	5.3.1 Contributi emersi in letteratura	113
3.1 Introduzione al tema	22	5.3.2 Contributi emersi dalle interviste: il punto di vista dei <i>practitioner</i>	118
3.2 Premessa metodologica	22	<b>6. Modello formativo per il design per l'impatto sociale</b>	<b>136</b>
3.3 Definire l'impatto sociale	23	6.1 Introduzione al modello formativo	139
3.3.1 Caratteristiche comuni	26	6.2 Attributi e dimensioni dell'approccio progettuale	160
3.3.2 Cosa si intende per "sociale"?	30	6.2.1 Attributi dell'approccio progettuale	160
3.3.2.1 "Sociale" nel senso di relativo ai sistemi coinvolti come target e contesto d'intervento	32	6.2.2 Le tre dimensioni dell'approccio progettuale	158
3.3.2.2 "Sociale" nel senso di relativo alla modalità di intervento	38	6.3 La <i>toolbox</i> del designer per l'impatto sociale	162
3.3.2.3 "Sociale" nel senso di relativo ai valori perseguiti	40	6.3.1 Saper fare	164
3.3.2.4 "Sociale" nel senso di relativo alla categoria di problemi oggetto di intervento	46	6.3.1.1 Ciclo progettuale	166
3.4 Innovazione e impatto sociale	50	6.3.1.2 Ruoli possibili	172
3.4.1 L'impatto come caratteristica dell'innovazione sociale	57	6.3.1.3 Mindset	178
3.5 Il concetto di cambiamento e la misura dell'impatto sociale	64	6.3.1.4 Principi	184
3.5.1 Perché valutare l'impatto: dibattiti e criticità	64	6.3.1.5 Pratiche	198
3.5.2 Il ciclo della valutazione dell'impatto	65	6.3.1.6 Tecniche	216
3.5.3 Principali approcci e modelli di misurazione dell'impatto	66	6.3.2 Sapere	244
3.5.4 La catena del valore dell'impatto sociale	66	6.3.2.1 Sapere <i>about</i> design	246
3.5.5 Costuire <i>roadmap</i> per il risultato desiderato: l'importanza di specificare una teoria del cambiamento	70	6.3.2.2 Sapere <i>for</i> design	250
3.6 Imparare dai fallimenti degli interventi in campo sociale	71	6.3.3 Dove fare	258
<b>4. Social Design e Design per l'impatto sociale</b>	<b>77</b>	6.3.3.1 Problematiche sociali: possibili focus di intervento	260
4.1 Introduzione al tema	78	6.3.3.2 Attori e contesti di lavoro	264
4.2 Premessa metodologica	80	6.4 Analisi comparativa di modelli didattici nel panorama di istruzione superiore	268
4.3 Contestualizzazione	81	6.5 Esperienze in prima persona	272
4.3.1 Il "social turn" del design: breve excursus storico	81	6.5.1. <i>PON Inclusione FSE 2014-2020</i>	274
4.3.2 Progettare per sfide complesse: nuovi "oggetti" e "spazi" del design	83	6.5.2. <i>L'Accoglienza che cura</i>	280
4.3.3 Evoluzione dei <i>domini</i> del design e le sfide di transizione	85	6.5.3. <i>Golden Links. I legami sono oro</i>	284
4.3.4 La risposta del design alle sfide e ai fallimenti degli interventi in campo sociale	91	<b>7. Conclusioni</b>	<b>289</b>
4.4 Definire il <i>Design per l'impatto sociale</i>	95	<b>8. Bibliografia e sitografia generali</b>	<b>293</b>
4.4.1 Tentativi di definizione ed elementi-chiave comuni	98	8.1 Bibliografia	294
4.4.2 Principali possibilità di azione per il designer che intende operare nell'ambito dell'impatto sociale	101	8.2 Sitografia	311

# Introduzione

## 1.1 ▾

**Tema e inquadramento del lavoro di tesi**

Il lavoro di tesi nasce dalla **richiesta da parte della docenza** di un supporto nella costruzione del corso didattico “Design per l’impatto sociale” che sarà attivato a partire dall’anno accademico 2021/2022 all’interno del curriculum di Laurea Triennale in *Design e Comunicazione* del Politecnico di Torino. Obiettivo principale del corso consisterebbe nel preparare i futuri designer ad esercitare un ruolo centrale all’interno di gruppi multidisciplinari e di processi complessi e multistakeholder, volti a promuovere, facilitare, accompagnare e monitorare interventi trasformativi nell’ambito del sociale e della sostenibilità.

In particolare, il corso nasce dall’esigenza di rispondere ad alcune carenze emerse dal confronto con studenti che, usciti dal percorso di laurea triennale in Design, si sono trovati ad avere una preparazione eccessivamente tecnica, teorica e rigida (a livello metodologico), non sempre adeguata ad affrontare progetti in campo sociale. Quest’ultimo, data la sua intrinseca complessità, dinamicità e vaghezza, presuppone infatti l’adozione di un approccio progettuale quanto più possibile flessibile, aperto, pratico e attento alla dimensione relazionale del processo. Approccio che, come si evince, fatica a trovare posto all’interno della didattica “classica”. Obiettivo del corso (in via di sviluppo) è dunque quello di integrare all’interno di quest’ultima alcuni elementi di consapevolezza rispetto al ruolo sociale che il designer dovrebbe ricoprire nella progettazione in campo sociale, ma non solo.

Nello specifico, la committenza ha richiesto un supporto progettuale nell’individuare il corpus di conoscenze pratico-teoriche da

trasferire al generico studente di design del futuro corso, in una logica incrementale rispetto all’offerta formativa attualmente prevista dal Politecnico di Torino. L’intento, infatti, è quello di formare - all’interno di percorso universitario non esplicitamente vocato all’impatto sociale (ma piuttosto al design del prodotto e/o della comunicazione visiva) - progettisti che, una volta usciti dal percorso accademico, abbiano sufficienti strumenti per cimentarsi nel campo della progettazione per l’impatto sociale. L’obiettivo (auspicato dalla committenza) è, dunque, quello di individuare un corpus di conoscenze aggiuntive che, in continuità con il modello formativo attuale, possano preparare il designer formato dal Politecnico di Torino ad affrontare con consapevolezza la questione sociale.

Il presente lavoro di tesi ha preso avvio da una serie di elementi chiave messi in luce dalla committenza e da un’impostazione del corso didattico intesa a proporre e sistematizzare alcuni ambiti disciplinari negletti dall’attuale curriculum di studi. Tale impostazione, di natura semi-strutturata, ipotizzava **tre diversi moduli didattici**: Design per l’Impatto Sociale, Ingegneria Umanitaria, Economia Sociale e Solidale. Detti moduli rappresenterebbero, ancor più che discipline specifiche, dei veri e propri nuclei interdisciplinari capaci di far convergere varie discipline. Elemento-chiave comune ai tre moduli è il concetto di “umanizzazione”, inteso come focus sulle persone e sui contesti che danno vita a processi e prodotti. Tale caratteristica rappresenta un tratto distintivo e differenziale rispetto alle discipline base (es. economia sociale e solidale vs economia *tour court*).

Sulla base delle premesse portate dalla committenza ci si è mossi liberamente rispetto al disegno preliminare del corso, senza abbandonare l’idea dei tre moduli (e dei saperi interdisciplinari rispettivamente previsti), ma interpretando gli obiettivi di tesi che ci si era posti inizialmente ed assumendo in particolare la **prospettiva del design**. Fondamentale nell’inquadramento degli obiettivi del lavoro di tesi è stato, in fase preliminare, il **confronto informale con i futuri professori** coinvolti nel corso: Prof. Cristian Campagnaro (titolare del modulo “design per l’impatto sociale”), Tiziana Ciampolini (titolare del modulo di “economia sociale e solidale”) e Prof. Walter Franco (titolare del modulo “ingegneria umanitaria”). Tale confronto ha permesso di indagare aspettative ed esigenze rispetto agli esiti del corso e visioni personali rispetto ai temi e alle questioni indagate, utili allo sviluppo della proposta progettuale. Quest’ultima si prefigge di fornire un corpus di contenuti utili “in assoluto”, da relativizzare e distribuire all’interno dei tre moduli sulla base delle competenze e delle volontà dei singoli docenti.

Alla richiesta della committenza si sovrappone l’interesse personale maturato negli anni della formazione universitaria e lavorativa, durante i quali si è sviluppata una predilezione per il legame tra design e mondo sociale e, in particolare, per i risvolti sociali e ambientali degli interventi progettuali. L’opportunità di svolgere, parallelamente al lavoro di tesi, un’esperienza lavorativa presso **S-nodi**, impresa sociale dedicata alla **facilitazione**

**socio-economica** per l’impatto sociale<sup>1</sup>, mi ha consentito di approfondire la **dimensione partecipativa** dei processi e mi ha permesso di osservare le dinamiche relazionali che si creano all’interno di contesti di innovazione e inclusione sociale e sviluppo locale, permettendomi di sperimentare molteplici **attività pratiche** a supporto di tali processi.

<sup>1</sup> La facilitazione socio-economica sviluppata da S-nodi supporta la realizzazione di obiettivi di innovazione e di trasformazione sostenibile in ecosistemi territoriali, attraverso la realizzazione di casi-pilota per le politiche pubbliche.

## 1.2 ▾

### Obiettivi e risultati attesi

Obiettivo primario della tesi è stato quello di individuare un corpus minimo di conoscenze pratico-teoriche atto a formare un progettista **versatile, flessibile** e capace di rispondere alla complessità propria del mondo lavorativo legato alla progettazione sociale. L'attesa è che, sulla base di tali insegnamenti, il progettista sviluppi un alto grado di **consapevolezza**, indispensabile ad affrontare le sfide della progettazione sociale e, al contempo, a modulare le conoscenze apprese sulla base del contesto di intervento, dei soggetti socio-economici e delle problematiche sociali di fronte a cui si troverà di volta in volta ad operare. In altre parole, ciò che ci si attende è di preparare il progettista - mediante specifiche conoscenze teoriche - a muoversi in serenità all'interno di campi d'azione il più aperti possibile, senza escludere a prescindere determinanti ambiti di intervento. Parallelamente, si intende fornire al designer conoscenze pratiche e operative, corredate di validi strumenti d'azione, atte a produrre un impatto sociale.

#### Obiettivo generale

▾ Proporre un modello formativo che porti dei contributi progettuali per lo sviluppo di un corso didattico sul tema del design per l'impatto sociale.

#### Obiettivi specifici

▾ Esplorare l'ambito dell'impatto sociale, individuandone i caratteri salienti

▾ Approfondire e dimostrare, tanto agli addetti ai lavori quanto ad un pubblico inesperto, il contributo che il design può avere all'interno di progetti complessi sul piano sociale, individuare le possibili dimensioni di intervento del designer nell'ambito di progetti finalizzati all'impatto sociale.

▾ Individuare i principali gap formativi esistenti attualmente all'interno dell'offerta didattica del Politecnico di Torino, rispetto al profilo di progettista che si auspica di formare.

#### Risultati attesi \_ output

▾ Set teorico-pratico e multidisciplinare di conoscenze, competenze (hard e soft), ruoli, strumenti, stili, atteggiamenti, posture spendibili dal designer all'interno di progetti complessi finalizzati all'impatto sociale (*Quale set di conoscenze incorporare nella formazione "classica" del designer?*)

▾ Proposta concreta di un modello formativo che organizzi e sistematizzi i contenuti emersi alla luce di un ragionamento rispetto alla trasferibilità degli stessi in termini didattici (*Come questo set di conoscenze può essere assemblato e organizzato in categorie di contenuti coerenti che siano più facilmente trasferibili ai futuri studenti del corso?*)

#### Risultati attesi \_ outcome

▾ **CONSAPEVOLEZZA DI SÉ E DEGLI ALTRI:** Persona/professionalità consapevole di sé, del ruolo che può avere (e non avere) all'interno dei contesti di intervento e della propria responsabilità progettuale, etica e politica

▾ **ADEGUATEZZA:** Persona/professionalità adeguata a confrontarsi con processi complessi ad impatto sociale, ad operare in vari contesti lavorativi nel campo del sociale e a dialogare con le varie professionalità in essi coinvolte (es. istituzioni, amministrazioni pubbliche, settore privato profit e no profit, Terzo Settore, ec.)

▾ **COMPLETEZZA E FLESSIBILITÀ:** Persona/professionalità completa e flessibile, scevra da posture eccessivamente ideologiche e di ruolo, attenta all'Altro, capace di modulare la solida base teorico-pratica multidisciplinare su cui si fonda in base al contesto d'intervento e di suoi attori.

Il tema indagato, rappresenta - per il fine che si pone - un **tematica di rilevanza** per l'ampliamento dell'attuale offerta formativa del Politecnico di Torino (in particolare del Collegio di Design), nell'ottica di un maggiore adattamento al mercato del lavoro. Infatti, il profilo del designer che il corso si propone di formare è in linea con una domanda sempre più pressante (e solo parzialmente soddisfatta dalle attuali risorse accademiche) di progettisti competenti nella risoluzione di questioni sociali pubbliche e collettive. Il tema affrontato è, pertanto, di forte **attualità** e si inserisce all'interno dell'ormai diffuso dibattito a livello internazionale circa l'idea di **creatività come motore dell'innovazione** e strumento per la **comprensione e risoluzione di problemi complessi in collaborazione e in favore delle comunità** locali coinvolte.

## CAPITOLO 2

---

# Metodo e struttura della tesi

Tenendo a mente l'obiettivo della tesi, ovvero l'elaborazione di un modello formativo destinato a formare futuri progettisti per l'impatto sociale, sono state individuate due principali domande di ricerca: **“che cos'è il design per l'impatto sociale?”** e **“come formare al design per l'impatto sociale?”**. Per rispondere a queste domande, il lavoro si è articolato in due fasi.

La prima, fase **esplorativa**, è stata finalizzata alla comprensione di concetti e contenuti adeguati a caratterizzare il campo di indagine ed i suoi relativi strumenti disciplinari e di osservazione. Tali strumenti sono risultati utili nella seconda fase, di natura maggiormente autoriale e **meta-progettuale**. Gli sforzi e lo spazio di approfondimento dedicati alle due fasi si sono equivalsi. Infatti, da un lato, il lavoro di ricerca ha permesso di individuare le conoscenze utili su cui basare lo sviluppo del modello formativo, rivestendo una funzione propedeutica alla fase metaprogettuale. Dall'altro, quest'ultima ha permesso di sistematizzare le conoscenze apprese all'interno di un corpus organizzato - alla luce di un preciso ragionamento circa la trasferibilità in termini didattici dei contenuti elaborati - con l'intento di soddisfare la domanda della committenza e di fornire basi utili a futuri spunti didattici.

Con l'obiettivo di comporre un quadro del tema d'indagine quanto più ricco ed poliedrico e nella consapevolezza, in quanto designer, di dover contemplare contributi provenienti da altre discipline, ci si è serviti di un duplice approccio metodologico, definiti **for e about design**<sup>1</sup>. Con il termine “for” design si allude ad un metodo di ricerca bibliografica incentrato sull'analisi della letteratura legata a discipline “altre” rispetto al design. Ciò ha consentito di osservare come il tema dell'impatto sociale venga

<sup>1</sup> La logica del “for” e “about” design è stata ripresa dal paper di Frankel e Racine (2010) “The Complex Field of Research: for Design, through Design, and about Design”.

affrontato all'interno di ambiti disciplinari differenti. Con il termine “about” design si intende, invece, un secondo metodo di ricerca bibliografica incentrato sull'approfondimento di fonti esplicitamente inerenti la disciplina del design. La duplice impostazione, fore about design, ha permesso dunque di interrogare saperi all'interno e all'esterno della disciplina del design, ampliando l'orizzonte progettuale del lavoro ed orientando la formulazione del modello formativo qui proposto.

La fase di analisi esplorativa nata dalla prima domanda di ricerca (“che cos'è il design per l'impatto sociale?”) ha voluto approfondire i due nuclei tematici ad essa sottesi, ovvero: **l'impatto sociale (capitolo 3)**, ed il **design per l'impatto sociale (capitolo 4)**. Il primo nucleo tematico è stato indagato attraverso un'analisi di tipo desk a partire da diverse fonti bibliografiche (saggi scientifici e divulgativi, testi accademici, tesi di laurea, report, monografie) nell'ambito dell'economia, della sociologia dell'imprenditoria sociale e dell'innovazione sociale. Il secondo nucleo tematico, teso ad individuare quale possa essere il contributo del designer all'interno di progetti finalizzati a generare impatto sociale, è stato approfondito partendo dall'analisi di paper scientifici e accademici, unitamente ad ulteriori contributi provenienti dalla letteratura grigia (ad esempio, report di aziende, enti ed organizzazioni che si occupano di design e progettazione nell'ambito del Sociale). Questi ultimi vanno intesi come veri e propri casi studio capaci, se riletta in chiave critica, di offrire importanti *insights* sul ruolo, le competenze e gli strumenti del designer nel contesto del sociale. A ciò si aggiungono alcune considerazioni, di natura prettamente autoriale, derivate dalle **esperienze lavorative** in qualità di borsista di ricerca presso il Politecnico di Torino e di dipendente presso l'impresa sociale S-nodi. Le conoscenze apprese sul campo in ambito lavorativo sono risultate estremamente utili alla verifica e all'approfondimento dei dati emersi durante la ricerca desk.

La prima fase di analisi esplorativa ha così determinato due output principali: 1) l'individuazione delle principali sfide e criticità nell'ambito dell'impatto sociale, tali da definire l'ampiezza delle possibilità dell'impatto; 2) l'identificazione delle principali possibilità di azione per il designer che intenda dare un contributo in questo ambito.

Al fine di rispondere alla seconda domanda di ricerca (“come formare al design per l'impatto sociale?”) sono state condotte parallelamente un'ulteriore fase di esplorazione (desk e field) ed un'azione metaprogettuale. La prima fase (**capitolo 5**) ha permesso di individuare elementi migliorativi rispetto all'insegnamento del Design, nel momento in cui si intenda formare studenti capaci di approcciarsi anche - ma non esclusivamente - alla progettazione sociale. Per farlo, ci si è basati sulla letteratura esistente in materia e, in aggiunta, su una serie di interviste condotte a professionisti impegnati nella progettazione sociale e aventi un'esperienza formativa simile a quella oggetto del presente lavoro di tesi. Si tratta, infatti, di designer laureati presso il Politecnico di Torino che, ad un certo punto del loro percorso di vita e lavorativo, sono entrati in contatto con il mondo della progettazione sociale. Le risposte degli intervistati riguardo alle conoscenze che avrebbero voluto acquisire prima di entrare nel mondo professionale e a quelle sviluppate durante il lavoro sul campo, hanno evidenziato un gap formativo all'interno del percorso universitario. In questo solco si inserisce il presente lavoro di tesi, nel tentativo di ridurre lo scarto tra formazione accademica e possibilità di lavoro nel contesto del design per l'impatto sociale e facilitando l'inserimento lavorativo del designer in quest'ambito.

I concetti acquisiti dall'indagine sull'impatto sociale e sul design per l'impatto sociale, incrociati con gli elementi migliorativi rispetto alla formazione “classica” del design, hanno costituito il substrato della

fase metaprogettuale vera e propria. In un continuo oscillare all'interno di una ricerca di contenuti for e about design, le fonti consultate in precedenza sono state ulteriormente approfondite con un focus più specifico sulla definizione di requisiti e contenuti multidisciplinari utili da incorporare all'interno del modello formativo in via di definizione. In particolare, sono state ricercate attitudini, competenze, conoscenze teoriche e operative, principi e linee-guida progettuali che, a prescindere dalla specificità della sfida progettuale, formassero un corpus di conoscenze minime, atte a garantire la completezza e versatilità della figura di designer così formata. Come in precedenza, anche in questa fase si è attinto da una pluralità di risorse bibliografiche afferenti sia alla lettura grigia sia a quella bianca, spaziando da paper scientifici e divulgativi, proceeding di conferenze, tesi di laurea, report e monografie. Inoltre, sono stati analizzati **27 diversi toolkit** prodotti da lab e organizzazioni al fine di facilitare - attraverso metodi di progettazione - la realizzazione di progetti su temi pubblici o collettivi.

In generale, da un punto di vista metodologico, l'insieme delle fonti bibliografiche, delle esperienze di campo e delle interviste, è stato analizzato alla luce di una prospettiva sistemica mirata a fornire una proposta progettuale dal carattere integrato e complesso.

In conclusione, l'analisi del corpus di dati raccolti intorno al concetto di impatto sociale, al contributo del design nell'ambito dell'impatto sociale e alle lacune nella formazione accademica su tali tematiche ha condotto alla definizione concreta di un nuovo modello formativo capace di formare futuri progettisti nell'ambito dell'impatto sociale (**capitolo 6**). A sostegno di tale modello, la ricerca è inoltre corredata da un'analisi comparativa di corsi di formazione superiore relativi (più o meno esplicitamente) al design per l'impatto sociale, all'interno del panorama nazionale e internazionale, finalizzata a

costruire una panoramica del contesto in cui la presente proposta progettuale va ad inserirsi.

Lo schema (Figura 2) illustra il metodo di indagine nei suoi elementi-chiave, riportando le domande di ricerca, i contenuti trattati e i principali output del lavoro di tesi collegati a ciascun argomento approfondito. Dalla sua osservazione, emerge chiaramente come ciascun elemento dell'analisi rappresenti il fondamento logico per il successivo e come gli esiti di ogni argomento trattato veicolino l'approfondimento di ulteriori temi ad esso connesso, creando simultaneamente un'inferenza rispetto al nuovo oggetto di indagine ed una verifica critica di quello precedentemente affrontato mediante un meccanismo di feedback.

Il presente lavoro di tesi è stato condotto combinando un approccio **deduttivo** ed uno **induttivo**. Il primo ha consentito, attraverso un'analisi desk sulla letteratura, di derivare la maggior parte degli apprendimenti rispetto al tema dell'impatto sociale e del social design. Tra i tanti dati teorici raccolti attraverso questa operazione deduttiva, significativi sono stati i contributi di alcuni autori rispetto ai principali fallimenti degli interventi in campo sociale (Weber e Rohrer; 2012; Calderini e Gerli, 2020). Infatti, questi contenuti hanno avuto un effetto significativo nell'operazione di sintesi del materiale raccolto, permettendo di delineare una serie di sfide e criticità del progettare in campo sociale e, di conseguenza, un ventaglio di possibilità d'azione per il progettista in questo ambito. Inoltre, da questi stessi contributi è stata derivata una "logica dei fallimenti" che ha dato forma alla modalità con cui è stato condotto il lavoro con i practitioner, ispirando la strutturazione e conduzione delle interviste. Seguendo un approccio questa volta di tipo induttivo, ai practitioner è stato chiesto infatti di individuare e descrivere, alla luce della loro successiva esperienza lavorativa, gli aspetti in cui la formazione era risultata carente o, in altri termini, ciò in cui

essa sembrava aver "fallito". Da qui, si è partiti per immaginare le integrazioni da apportare all'offerta formativa del Politecnico di Torino. Risulta, dunque, chiaro come la logica deduttiva ed induttiva abbiano parimenti concorso ad alimentare il presente lavoro, in maniera integrata e beneficiando reciprocamente l'una delle evidenze dell'altra.

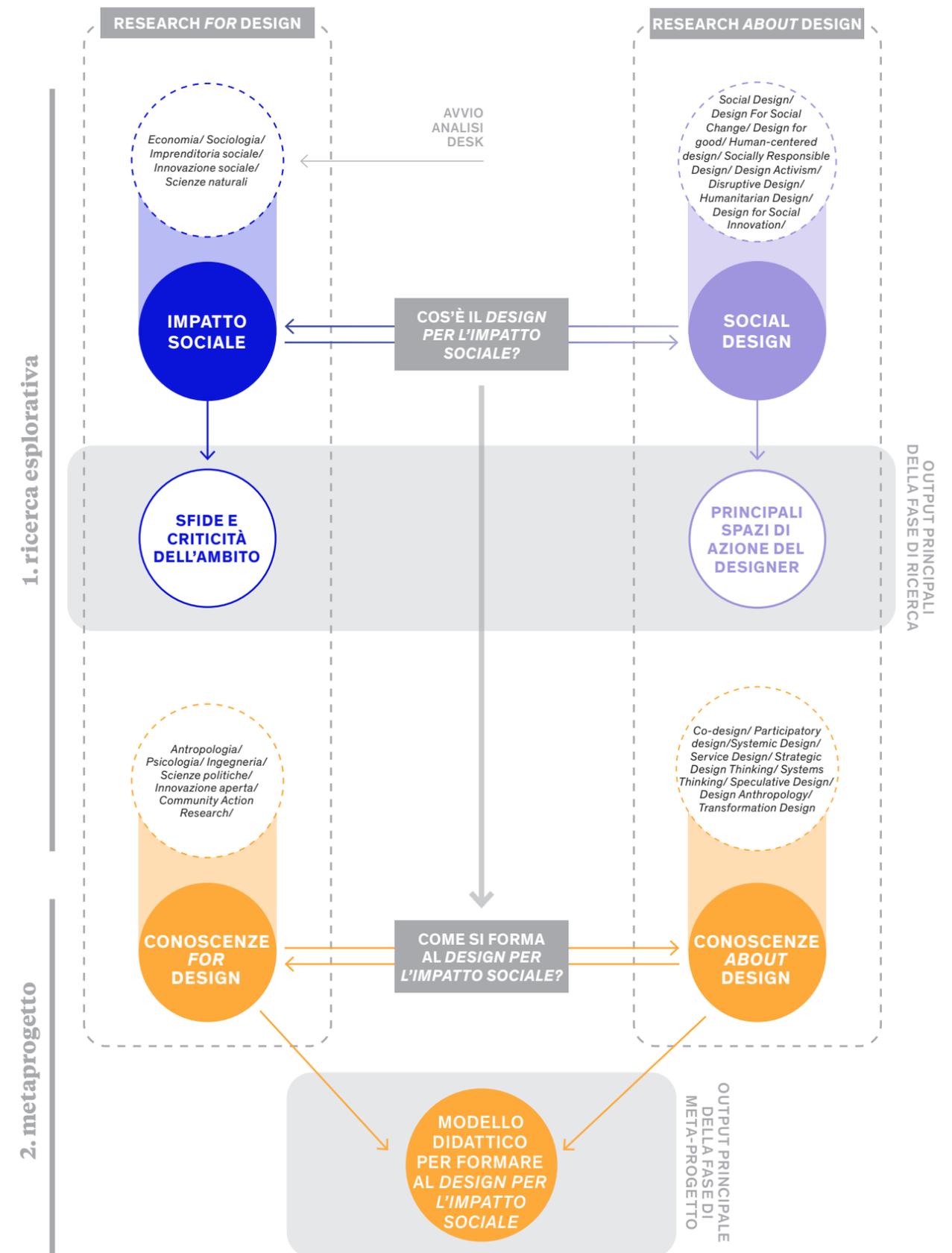


Figura 2 Schema metodologico del lavoro di tesi

# **Impatto sociale**

## 3.1 ↘

### Introduzione al tema

Questa prima fase di ricerca, volta ad identificare elementi di comprensione utili a navigare il tema dell'impatto sociale, rappresenta un tassello fondamentale dell'intero lavoro di esplorazione e pone inoltre le basi al successivo approfondimento del tema del design per l'impatto sociale.

Obiettivo del capitolo è proporre - attraverso una *review* sistematica della letteratura - una sintesi degli studi finora pubblicati sul tema dell'impatto sociale e dell'innovazione sociale, individuando i principali filoni di ricerca e gli elementi chiave. Preliminarmente, verranno prese in considerazione le diverse definizioni esistenti rispetto al significato di "impatto sociale", per poi passare ad un'analisi approfondita del significato del termine "sociale" e dell'importanza della valutazione di impatto. Verrà infine indagato il legame tra impatto e innovazione sociale.

Al fine di rispondere all'obiettivo sopra descritto, la ricerca è stata condotta in maniera verticale, individuando - in un'ottica di sintesi e sistematizzazione - le caratteristiche e gli elementi cardine della materia, le sfide ad essa sottese e gli attori coinvolti. Nell'ambito della ricerca *desk* sono stati visionati articoli accademici (es. Stanford, LSE, Centre for Social Impact), documenti e report stilati da organismi comunitari (UE, EC) e organizzazioni internazionali (OECD, IAIA) ed ulteriori contributi prodotti da associazioni, fondazioni e network impegnati nell'ambito dell'impatto sociale.

In fisica l'impatto [dal fr. *impact*, dal lat. *impactus*, part. pass. di *impingere* «urtare»] Si definisce come l'istante in cui un corpo in moto entra in contatto con un altro corpo o superficie. Dalla collisione, più o meno violenta, scaturiscono una serie di **effetti**,

## 3.2 ↘

### Premessa metodologica

sia **diretti** sia **indiretti**: i primi, sono quelli **rilevabili direttamente** sulle due entità che si sono scontrate; i secondi, costituiscono le **ripercussioni successive** che l'urto genera sul sistema circostante.

Tra i due termini giustapposti all'interno del concetto di "impatto sociale", quello che qualifica è evidentemente l'aggettivo, **sociale**. L'uso di questo aggettivo richiama concetti legati perlopiù all'ambito della sociologia e delle relazioni interpersonali. Il termine "sociale" dal latino *socialis* - a sua volta derivato da *socius* ("socio") - ha molteplici accezioni, ma, nell'uso comune, indica ciò "che riguarda la società umana, l'ambiente in cui si vive, i rapporti tra i membri di una comunità" (Valvasone 2020). Pensando al concetto di "impatto" in generale è facile osservare come, nella stragrande maggioranza dei casi, esso assuma una dimensione anche sempre sociale, fintanto che è ritenuto rilevante per un determinato gruppo di stakeholder (Maas e Liket, 2011). Secondo Frank Vanclay<sup>1</sup> - membro del Consiglio di Amministrazione dell'*International Association for Impact Assessment* - gli impatti sociali sono "tutti gli impatti sugli esseri umani" (2002). Ne consegue che, per essere ritenuti tali, gli impatti sociali devono necessariamente essere vissuti o avvertiti dai soggetti che fanno parte della comunità di intervento.

<sup>1</sup> Oltre ad essere membro del Consiglio di Amministrazione dell'*International Association for Impact Assessment*, Vanclay è tra gli esperti che hanno facilitato il processo che ha portato alla definizione dei "Principi internazionali per la valutazione dell'impatto sociale" (*International Principles for Social Impact Assessment*) e autore di numerose pubblicazioni su *SIA (Social Impact Assessment)*, comunità di pratiche attorno al tema della valutazione di impatto sociale.

## 3.3 ↘

### Definire l'impatto sociale

Da ciò deriva, inoltre, una fondamentale osservazione circa l'impossibilità di separare la variabile sociale da quella economica ed ambientale proprie dello scenario di intervento. Tuttavia, se in un contesto globale caratterizzato da sfide sociali sempre più complesse e pressanti è fondamentale cogliere e considerare l'interconnessione tra diverse dimensioni dell'impatto (sociale, economica, ambientale), una semplificazione - forzata ma necessaria - si rende utile ai fini del presente lavoro di tesi.

Come si avrà modo di approfondire nel prossimo paragrafo, nell'attuale contesto di ricerca, il termine "sociale" non fa riferimento unicamente al concetto di cittadinanza e società intese come target di intervento, ma vuole invece connotare l'intera categoria di problemi su cui si agisce, le modalità di intervento e i valori propri degli attori socio-economici che lavorano nell'ambito dell'impatto sociale.

Dalle letteratura emerge come la ricerca sul tema dell'impatto sociale sia in continua e rapida evoluzione, rendendo difficoltoso il consenso su una definizione univoca. Tale difficoltà sembra acuita, in particolare, dalla relativa giovinezza del fenomeno in esame e dal suo intrinseco carattere "di campo" che lo vede strettamente connesso ad una **dimensione pratico-operativa**, differente tra culture, periodi storici e campi d'applicazione. Inoltre, si tratta di un oggetto di studio che interessa **vari ambiti accademici** - la sociologia, l'antropologia, le scienze demografiche, l'economia politica, la gestione aziendale -, ciascuno dei quali tende ad adottare approcci definitori in linea con il proprio settore disciplinare. La pluralità di descrizioni che ne è derivata ha, senza dubbio,

concorso a suscitare confusione e ha posto dei limiti allo studio, alla sistematizzazione e gestione del fenomeno (*Impronta Etica*, 2016). Si rende pertanto necessario un tentativo di disambiguazione del concetto di "impatto sociale", in primo luogo per fare chiarezza rispetto al tema indagato e, in secondo luogo, per dare risalto agli elementi comuni alle diverse definizioni.

Nella *Tabella 3.3* si riportano alcune delle definizioni di "impatto sociale" di maggior rilievo e diffusione nel panorama nazionale e internazionale, elaborate da ricercatori ed esperti, organismi comunitari, organizzazioni, associazioni, fondazioni e network che si occupano in particolare di misurazione dell'impatto sociale. All'interno di questi documenti, scritti principalmente in lingua inglese, "social impact" viene talvolta sostituito da termini come "social value" e "social return".

## Panoramica delle definizioni

**Figura 3.3** Panoramica di alcune delle definizioni di “social impact” più comunemente adottate (Rielaborazione autoriale da: Maas, 2014)

Termine	Definizione	Fonte
<b>Social impact (Social Impact Assessment, 1995; Burdge e Vanclay, 1996; Vanclay, 2002)</b>	By “social impacts” we mean all social consequences to human populations of any public or private actions that alter the ways in which people live, work, play, relate to one another, organise to meet their needs, and generally cope as members of society. The term also includes cultural impacts involving changes to the norms, values, and beliefs that guide and rationalize their cognition of themselves and their society.	Assessment, Social Impact (1995). Guidelines and principles for social impact assessment. <i>Environmental Impact Assessment Review</i> , 15(1), 11-43. Burdge, R. J., & Vanclay, F. (1996). Social impact assessment: a contribution to the state of the art series. <i>Impact Assessment</i> , 14(1), 59-86. Vanclay, F. (2002). Conceptualising social impacts. <i>Environmental impact assessment review</i> , 22(3), 183-211
<b>Social impact (Latané, 1981)</b>	By social impact, we mean any of the great variety of changes in physiological states and subjective feelings, motives and emotions, cognitions and beliefs, values and behaviour, that occur in an individual, human or animal, as a result of the real, implied, or imagined presence or actions of other individuals.	Latané, B. (1981). The psychology of social impact. <i>American psychologist</i> , 36(4), 343-356
<b>Social impact (Clark et al., 2004)</b>	By impact we mean the portion of the total outcome that happened as a result of the activity of the venture, above and beyond what would have happened anyway. (L'impatto sociale è la porzione di outcome totale che si è verificata come risultato diretto dell'intervento, al netto di quella parte che avrebbe ugualmente avuto luogo anche senza l'intervento.)	Clark, C., & Rosenzweig, W., Long, D., Olsen, S. (2004). Double bottom line project report. Assessing social impact in double bottom line ventures. Method catalog. Center for Responsible Business, University of California, USA
<b>Social value (Emerson et al., 2000)</b>	Social value is created when resources, inputs, processes or policies are combined to generate improvements in the lives of individuals or society as a whole. (Il valore sociale è creato quando le risorse, gli input, i processi e le policy sono ricomposte per creare miglioramenti nelle vite degli individui e della comunità nella sua interezza.)	Emerson, J., Wachowicz, J., & Chun, S. (2000). <i>Social return on investment: Exploring aspects of value creation in the nonprofit sector</i> . Roberts Enterprise Development Foundation
<b>Social impact (Freudenburg, 1986)</b>	Social impact refers to impacts (or effects, or consequences) that are likely to be experienced by an equally broad range of social groups as a result of some course of action.	Freudenburg, W. R. (1986). Social impact assessment. <i>Annual review of sociology</i> , 12(1), 451-478
<b>Social impact (Gentile, 2002)</b>	Social impacts are the wider societal concerns that reflects and respects the complex interdependency between business practice and society.	Gentile, M. C. (2002). <i>Social impact management and social enterprise: Two sides of the same coin or a totally different currency</i> . Aspen Institute for Social Innovation in Business, New York, 128.
<b>Social impact (Vanclay, 2003)</b>	Social impacts are intended and unintended social consequences, both positive and negative, of planned interventions (policies, programs, plans, projects) and any social change processes invoked by those interventions.	Vanclay, F. (2003). International principles for social impact assessment. <i>Impact assessment and project appraisal</i> , 27(1), 5-12.
<b>Social impact (Clark e Brennan, 2012)</b>	Gli impatti sociali sono tutti quegli effetti e cambiamenti misurabili nel lungo periodo, in termini di valori, conoscenze, condizioni di vita ed attitudini, originati sulla comunità dalle attività erogate da un'organizzazione.	Clark, C., & Brennan, L. (2012). Entrepreneurship with social value: A conceptual model for performance measurement. <i>Academy of Entrepreneurship Journal</i> , 18(2), 17-40
<b>Impatto sociale (Perrini e Vurro, 2013)</b>	L'impatto sociale è la capacità di un'organizzazione di contribuire ad un cambiamento in un determinato campo d'azione modificando lo status quo di una persona o di una comunità destinatari dell'attività sociale.	Perrini, F., & Vurro, C. (2013). <i>La valutazione degli impatti sociali: approcci e strumenti applicativi</i> . Egea.
<b>Social impact (Emerson et al., 2000; Epstein e Yuthas, 2014)</b>	Il concetto di impatto sociale è definito come il cambiamento non economico creato dalle attività delle organizzazioni e dagli investimenti.	Emerson, J., Wachowicz, J., & Chun, S. (2000). <i>Social return on investment: Exploring aspects of value creation in the nonprofit sector</i> . Roberts Enterprise Development Foundation Epstein, M. J., & Yuthas, K. (2014). Measuring and Improving Social Impacts: A Guide for Non-profits. <i>Companies, and Impact Investors</i> , BK Business
<b>Impatto sociale (Zamagni et al., 2015)</b>	L'impatto sociale viene definito come il cambiamento sostenibile di lungo periodo (positivo o negativo; primario o secondario) nelle condizioni delle persone o nell'ambiente che l'intervento ha contribuito parzialmente a realizzare.	Zamagni, S., Venturi, P., & Rago, S. (2015). Valutare l'impatto sociale. La questione della misurazione nelle imprese sociali. <i>Impresa sociale</i> , 6 (2015), 77-97
<b>Social impact (EVPA, 2013)</b>	L'impatto sociale è l'attribuzione delle attività di un'organizzazione ai risultati sociali complessivi di più lungo termine.	Hehenberger, L., Harling, A. M., & Scholten, P. (2013). A practical guide to measuring and managing impact. European Venture Philanthropy Association, 124, 124
<b>Social impact (Nicholls et al., 2015)</b>	Cambiamenti significativi, sia previsti che non, delle condizioni di benessere delle comunità, indotti dall'allocatione del capitale di investimento sociale, che va al di là di ciò che si sarebbe aspettati che accadesse.	Nicholls, A., Nicholls, J., & Paton, R. (2015). Measuring social impact. In: A. Nicholls, R. Paton, and J. Emerson (edito da), <i>Social Finance</i> , pp. 253–281. Oxford, UK: Oxford University Press.

### 3.3.1 ↘

#### Caratteristiche comuni

La pluralità ed eterogeneità delle definizioni di “impatto sociale” riportate in tabella, rendono chiara la difficoltà di elaborare una definizione univoca del concetto, tuttavia consentono di isolare una serie di **caratteristiche ricorrenti** utili a delinearlo.

In particolare, basandosi sulle “*Linee guida per la misurazione dell’impatto sociale*” elaborate da Impronta Etica Impronta Etica ed SCS Consulting, 2016 (2016) e su un’ulteriore elaborazione autoriale, sono state individuate le seguenti caratteristiche dell’impatto sociale:

#### ↘ CENTRALITÀ DELLA DIMENSIONE UMANA

Descrive un **cambiamento** che, per essere tale, deve essere strutturale e **concretamente avvertito dai soggetti delle comunità**, producendo un’alterazione negli stili di vita e nei modelli mentali preesistenti. Il cambiamento può impattare in modo tangibile su stile di vita, cultura, salute e benessere, diritti personali e di proprietà, paure e aspirazioni degli individui.

Secondo l’International Association for Impact Assessment (Vanclay et al., 1999; 2015) l’impatto sociale è infatti qualcosa di percepibile tanto a livello **fisico** (cioè sensoriale e corporeo) quanto **cognitivo** (cioè percettivo, affettivo, emotivo). Questo secondo livello è particolarmente rilevante se si considera che gli impatti sociali - soprattutto a macrolivello - riguardano non la sfera fisica delle popolazioni umane, bensì i significati, le percezioni o la rilevanza sociale di tali cambiamenti (Assessment, Social Impact, 1995).

#### ↘ TRASFORMAZIONE INTENZIONALE (E MIGLIORATIVA) DELL’ESISTENTE

È il risultato di azioni messe in atto da determinati soggetti che - nel perseguire **specifici obiettivi** d’impresa e/o sociali - **modificano le condizioni sociali** (di vita/lavoro/relazione) delle persone coinvolte, indirettamente o meno, in quelle attività. Generalmente, si tratta di processi che trasformano le risorse preesistenti (input) in processi nuovi e migliorati per la società stessa (output).

#### ↘ TEMPORALITÀ ESTESA: EFFETTI SUL LUNGO PERIODO

Riguarda gli effetti sul lungo periodo innescati dal progetto (effetti primari e secondari), e non generatisi durante la vita del progetto.

#### ↘ RELAZIONE CAUSALE TRA INTERVENTO E CAMBIAMENTO

Implica l’esistenza di nessi causali tra l’intervento messo in atto e il cambiamento - in termini di risultati sociali - generatosi nel territorio e nelle persone; per questo, nel computo dell’impatto va tenuto conto anche di cosa sarebbe successo comunque, a prescindere dall’intervento (controfattuale).

#### ↘ COMUNITÀ COME SCALA DI INTERVENTO

Si realizza grazie al **coinvolgimento di gruppi sociali coesi** che si trovano a fronteggiare problemi o **preoccupazioni sociali comuni**, al fine di perseguire un cambiamento positivo.

Risulta importante integrare le caratteristiche appena elencate con i principi alla base della cosiddetta “**triade dell’impatto sociale**”.

Essa - come descrive Mario Calderini (2020), direttore del centro di ricerca internazionale sull’innovazione, l’imprenditorialità e la finanza sociale del Politecnico di Milano **Tiresia (Technology Innovation and REsearch for Social Impact)** - stabilisce le pre-condizioni dell’operato di imprese e organizzazioni intenzionate a generare risposte concrete e sensate su diverse scale, dalle grandi sfide sociali ai problemi più circoscritti delle comunità. In questa prospettiva, imprese e organizzazioni devono anteporre la ricerca di soluzioni ai problemi sociali a quella del profitto, pur garantendo la restituzione del capitale e la ricerca della redditività (Calderini, 2020).

Gli elementi della **triade di impatto** sono (Tiresia, 2019, p.21):

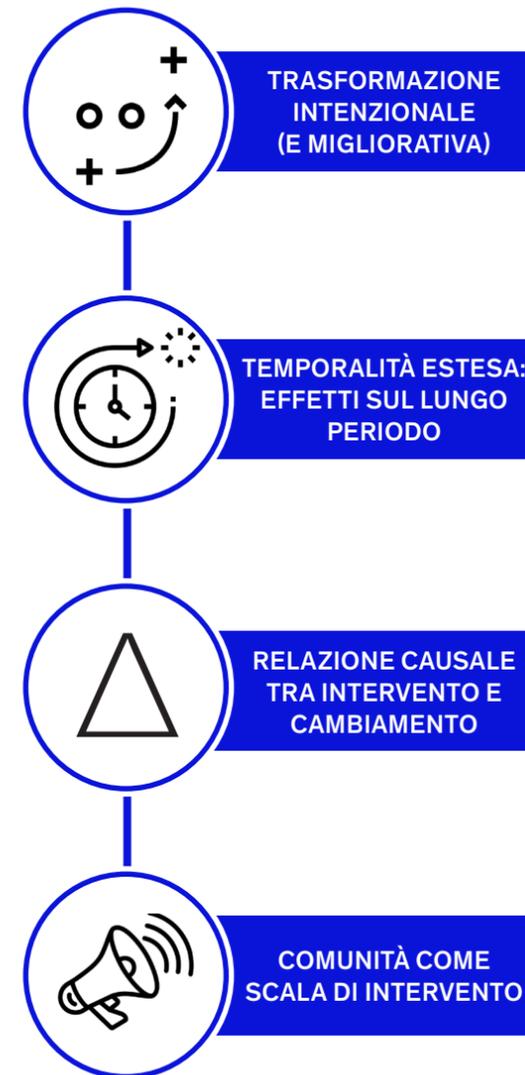
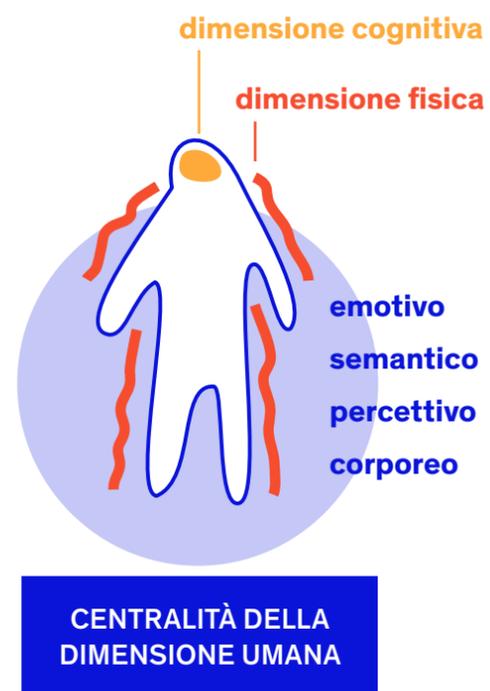
↘ **l’intenzionalità**: l’impatto sociale deve essere intenzionalmente ricercato e gli investimenti devono essere dichiaratamente effettuati con l’obiettivo di perseguire un **risultato positivo per la comunità**. Ciò si esplicita in una dichiarazione di intenti “ex ante” e nella ricerca proattiva e intenzionale di azioni finalizzate alla creazione di valore sociale.

↘ **la misurabilità**: l’impatto sociale che si vuole raggiungere non deve essere soltanto dichiarato e stabilito in anticipo, ma deve poter essere misurabile. La misurazione (quantitativa e qualitativa) degli obiettivi sociali ha un triplice scopo: *ex ante* (definizione degli impatti attesi), *ex-post* (**verifica dei risultati attesi**), *in itinere* (monitoraggio, e utilizzo dei risultati come strumento di pianificazione e gestione delle attività di progetto). Inoltre, come sottolineato precedentemente, per poter determinare

l’efficacia di una soluzione sociale, è necessario che gli effetti risultanti siano misurati **al netto** di ciò che sarebbe accaduto comunque (in assenza dell’intervento di cambiamento), delle conseguenze inattese e delle azioni di terzi.

↘ **l’addizionalità**: gli investimenti a impatto sociale devono mettere al primo posto la **ricerca di soluzioni a impatto positivo per la società** e, a fronte di un alto impatto sociale, essere disposti a rinunciare a parte dei rendimenti, dato un certo livello di rischio. Ciò significa che l’organizzazione o l’impresa deve agire in **aree di attività sottocapitalizzate**, ovvero in contesti che si vedono esclusi dagli investimenti tradizionali poiché incapaci di offrire rendimenti in linea con le aspettative degli investitori. Ciò implica, pertanto, il fatto di “essere disposti ad accettare “disproportionate risk-adjusted returns” in cambio di un impatto sociale intenzionalmente perseguito” (Calderini, 2020).

### Elementi-chiave dell'impatto sociale



Le principali variabili di definizione del significato di "impatto sociale" sono dunque: il concetto di **cambiamento sul lungo periodo** nella vita delle persone, la **relazione causale tra l'intervento e il cambiamento** raggiunto, la **comunità** come scala dell'intervento.

Figura 3.3.1 Elementi chiave comuni alle definizioni di "impatto sociale"

### 3.3.2 ↳

#### Che cosa si intende per “sociale”?

Riassumendo il corpus di definizioni analizzate, emerge come l’aggettivo “sociale”, applicato al concetto di impatto, indichi l’insieme delle **implicazioni di ordine sociale** - a diverse scale e non necessariamente positive - di un intervento progettato **intenzionalmente**, con l’obiettivo di produrre **cambiamenti duraturi** nelle **relazioni sociali** e nel **comportamento** delle persone. Come anticipato, l’aggettivo “sociale” rappresenta un termine-ombrello che rimanda a molteplici significati:

- ↳ **Sistemi coinvolti come target e contesto d’intervento**, il quale deve avere un valore diffuso e pubblico, orientandosi verso la società nel suo insieme e non volgendosi ad un singolo beneficio privato (Dees, 2001);
- ↳ **Modalità di intervento che è necessario adottare** nelle fasi di progettazione, strutturazione e realizzazione degli interventi, la quale dev’essere quanto più orizzontale, inclusiva, democratica e partecipativa possibile affinché le comunità coinvolte non percepiscano l’intervento come imposto dall’alto;
- ↳ **Valori che muovono gli interventi** finalizzati all’impatto sociale - che riguardano le molteplici dimensioni dello sviluppo sostenibile e conciliano lo sviluppo economico con aspetti quali la qualità della vita, la felicità pubblica, l’inclusione e la coesione sociale, l’equità e la giustizia sociale, la reciprocità - e, di conseguenza, alle categorie di **attori socio-economici** coinvolti in questo ambito;

- ↳ **Categoria di problemi oggetto di intervento:** tali problemi sono generalmente originati da una domanda di migliore intercettazione, lettura e risposta a bisogni sociali complessi di rilevanza collettiva.

Di seguito, verranno approfondite nel dettaglio tali quattro accezioni.

#### Significati del termine “sociale”



Figura 3.3.2 Significati del termine sociale

### 3.3.2.1 ▾

#### “Sociale” nel senso di relativo ai sistemi coinvolti come target e contesto d'intervento

Gli interventi finalizzati all'impatto sono contraddistinti da una distribuzione del valore in senso diffuso e pubblico, inteso come creazione di benefici o riduzioni dei costi per la società. Come sopra riportato, il valore creato deve essere orientato alla società nel suo insieme e non ad un singolo beneficiario privato (Dees, 2001). In questo senso, il termine “sociale” rimanda alla nozione di “**sistemi sociali**”: studiare il loro funzionamento, le loro caratteristiche e dinamiche complesse è fondamentale per capire come l'impatto avvenga a livello percettivo, psicologico, antropologico, sociologico.

Si definisce “ sistema sociale” un qualsiasi insieme organizzato di risorse umane, credenze e procedure unite e regolate dall'interazione o dall'interdipendenza in modo da svolgere un insieme di funzioni specifiche (Westley e Antadze, 2010). I sistemi sociali sono **complessi**, hanno molteplici elementi interagenti e, per sopravvivere, devono continuamente adattarsi ai bisogni emergenti dei sottosistemi (organizzazioni o individui). Nella prospettiva ecologica di Bronfenbrenner (1979), è possibile identificare, all'interno dei sistemi, una serie di strutture concentriche, definibili come: *microsistemi*, *mesosistemi*, *esosistemi* e *macrosistemi*. A livello *micro* si esprime la rete delle relazioni dirette (es. famiglia, amici); il livello *meso* è un sistema di micro-sistemi, comprendente l'insieme delle relazioni esistenti tra questi ultimi (es. l'impatto della relazione genitori-insegnanti sul bambino); il livello *eso* è costituito dall'interconnessione tra due o più contesti sociali, almeno uno dei quali è esterno all'azione diretta del soggetto (es.

rapporto tra la vita familiare e il lavoro dei genitori); infine, il livello *macro* comprende il contesto sovrastrutturale (es. istituzioni politiche, economiche, culturali). Il modello a quattro sistemi di Bronfenbrenner (1979) permette di schematizzare, e isolare le svariate e intricate forme di interazione con le quali si confronta l'identità personale, fornendo una spiegazione multivariata delle stesse. In quest'ottica, ogni sistema sociale è definito dal suo confine e può essere osservato a vari gradi di messa a fuoco. Un osservatore può “ingrandire” per guardare micro-sistemi (es. la famiglia) o “rimpicciolire” per osservare sistemi più ampi nella loro interezza (es. la società). Ogni sistema sociale ha propri:

- ▾ **carattere o identità**, analizzabili in termini culturali (credenze, valori, artefatti e simboli);
- ▾ **struttura politica ed economica**, ossia il modello secondo il quale vengono distribuiti potere e risorse);
- ▾ **interazioni sociali**, ovvero le leggi, le procedure, le routine e le abitudini che regolano l'interazione sociale e la rendono prevedibile.

Questi tre aspetti dei sistemi sociali, quando racchiusi all'interno di forme tradizionali e consolidate (es. struttura politica, patrimonio valoriale, culturale e religioso, mercati economici, leggi di condotta pubblica), assumono i tratti delle **istituzioni** (Giddens, 1976; citato in Westley e Antadze, 2010).

Come si avrà modo di approfondire in seguito (si veda *Par. 3.4. Innovazione e impatto sociale*), affinché istituzioni e sistemi sociali rimangano **resilienti**, è necessaria una continua integrazione di **novità**. Il modo in cui questa novità entra nei nostri sistemi sociali e li trasforma, così come il ruolo svolto dall'azione umana, è fondamentale per comprendere i concetti di innovazione e di impatto sociale. Infatti, gli esseri umani sono di per loro **inventivi**: la capacità di esplorare nuove possibilità per creare e **cambiare** fa parte di ciò che definisce la nostra specie. Gli

esseri umani sono anche, tuttavia, una specie **sociale**, dove l'interdipendenza reciproca è prerequisito indispensabile alla creazione ed al mantenimento del mondo in cui viviamo. Da ciò deriva il cosiddetto “paradosso dell'agency” (Friedland e Alford, 1991; Powell e DiMaggio, 1991; Sewell, 1992; Holm, 1995; Seo e Creed, 2002; citati in: Westley e Antadze, 2010, p.5), secondo cui le regole e le credenze che costituiscono le culture definiscono e limitano le persone e, allo stesso tempo, forniscono il materiale di cui hanno bisogno per creare novità. Ciò significa che come individui, e dunque come “esseri sociali”, le persone sono condizionate e dipendenti dalla continuità e stabilità dei sistemi sociali che hanno inventato; inoltre, sono in grado di alterarli attraverso uno sforzo sia conscio che inconscio (Westley e Antadze, 2010).

#### ▾ **CARATTERISTICHE DEI SISTEMI (SOCIALI) COMPLESSI**

Di seguito, vengono approfondite una serie di caratteristiche dei **sistemi complessi** applicabili, di conseguenza, ai sistemi sociali, ed utili a comprenderne le logiche e i caratteri fondamentali.

#### 1) DALLE PARTI ALL'INTERO

Un sistema è definibile come una “totalità integrata”, ovvero “un'unità fisica e funzionale costituita da più parti (o sottosistemi) interagenti (o in relazione funzionale) tra loro (e con altri sistemi) che formano un tutt'uno in cui ogni parte dà il proprio contributo per una finalità comune (o un obiettivo identificativo)” (Treccani, n.d.). I sottosistemi sono sistemi subalterni e secondari rispetto al sistema principale, dal quale dipendono e senza il quale non possono funzionare autonomamente. Pertanto, le proprietà del sistema non possono essere ridotte alle proprietà dei suoi sottosistemi, ma vengono distrutte nel momento in cui il sistema viene

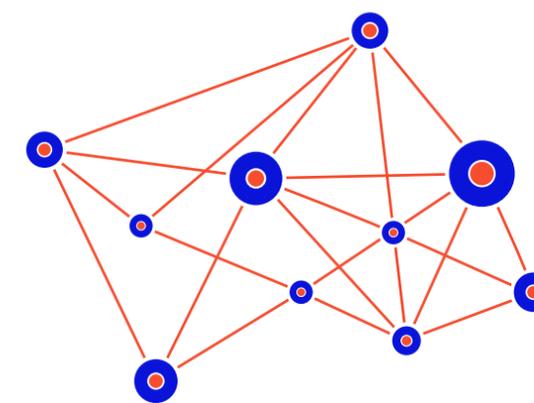
sezionato o isolato in più elementi (D'Urzo e Pezzi, 2017).

#### 2) STRUTTURA COMPLESSA

È possibile modellizzare un sistema complesso come un'organizzazione a rete, definita da Picchieri (1999) come “un modello stabile di transazioni cooperative tra attori individuali e collettivi che costituisce un nuovo attore collettivo.” La complessità della struttura è data, in primo luogo, dagli **elementi** in connessione reciproca che compongono il sistema e, in secondo luogo, dalle **relazioni** e dal **grado di connessione** tra gli elementi. Ogni sistema complesso è composto da **agenti** che operano in parallelo e, parimenti, in tempi diversi, **non sincroni – ma coordinati** (Capone, 2018). Di conseguenza, anche i sistemi sociali sono sistemi **non-lineari**, la cui struttura a **network** è costituita da una serie di relazioni altamente interconnesse e capaci di adattamento. Capire i sistemi sociali, significa, perciò, comprendere non solo la struttura che li costituisce ma anche i **flussi di materia, energia ed informazioni** che li attraversa.

#### 3) RELAZIONI

Un sistema sociale, a qualunque scala, è essenzialmente definito dalle relazioni degli attori che fanno parte del sistema.



Struttura complessa

Dal momento che tutto è fortemente interconnesso, ne risulta l'impossibilità di scomporre la realtà in parti più piccole. Capire i sistemi sociali implica il passaggio da una visione **frammentata** che pone il focus sugli **"oggetti"** (le parti) del sistema ad una visione **integrata** che pone invece l'accento sulle **relazioni**. In questo senso, gli oggetti non sono altro che reti di relazioni connesse ad altre reti. La complessità del sistema è determinata dal grado di diversità fra le parti: tanto più le parti sono differenti fra loro, quanto più il sistema sarà complesso.

**Emergenza** ▾

A livello del sistema, si possono presentare nuove proprietà, non derivanti dai singoli sottosistemi, ma dalla loro interazione. Infatti, contrariamente ad un sistema complicato, che può essere compreso analizzandone le singole componenti - un sistema complesso può essere analizzato correttamente solo se considerato nel suo insieme e osservando le interazioni tra i suoi elementi (Montesano e Munari, 1984). Infatti, è proprio dall'interazione tra le parti che emergono nuove proprietà, assenti in ciascuna parte considerata singolarmente (Capra e Luisi, 2014).

Alla stessa logica rispondono i sistemi e gli impatti sociali, caratterizzati da pattern complessi che nascono dall'interazione tra entità più piccole e più semplici che, messe insieme attraverso azioni semplici, possono dare origine a qualcosa di sorprendente: le qualità e i comportamenti come "un tutto" (Kwon, M., 2013, p.1)

**Confini e gerarchie** ▾

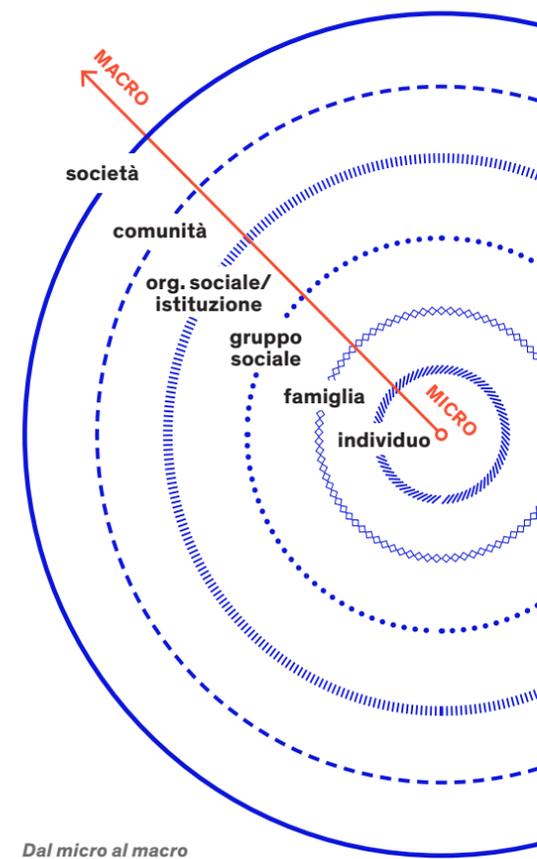
I sistemi non possono esistere fino a che non vengono introdotti dei confini che permettano di circoscriverli e, di conseguenza, descriverli. Ne deriva che il carattere dipendente dall'osservatore della nozione stessa di sistema: non esistono confini "naturalmente" fra sistema e ambiente, così come non esistono gerarchie "naturalmente" di sistemi, sottoinsiemi

e sovrasiemi (Ceruti, 1984). È l'osservatore stesso a scegliere i confini del sistema mediante operazioni osservative e decisioni interpretative che influiscono sulle possibilità di comprensione dei cambiamenti e delle relazioni tra sistemi a diverse scale.

Un sistema è sempre, contemporaneamente, un sottosistema e un sovrasieme: la sua dinamica è regolata dai vincoli delle dinamiche di cui fa parte e impone a sua volta vincoli sulle dinamiche delle parti (Ceruti, 1984). Ciò è tanto più significativo se si considera il fatto che l'impatto sociale produce effetti a vari livelli, da micro a macro: individui singoli, unità economiche (nucleo familiare), gruppi sociali (cerchia di amici), realtà lavorative (azienda, agenzia governativa etc.), organizzazioni sociali e istituzioni, comunità o società nel loro insieme. Ciascuna scala, a seconda dei confini presi a riferimento, viene influenzata in modo differente dall'intervento

A questo proposito, si osserva che la molteplicità della natura e delle funzioni di un sistema non viene rivelata a partire da un intrinseco modello unitario, ma è invece resa possibile dalla pluralità dei punti di vista e dalla diversità degli osservatori in gioco (Ceruti, 1984). Per tale motivo, al fine di comprendere i sistemi e i problemi complessi, sono fondamentali processi multistakeholder.

Infine, a seconda che gli impatti afferiscano a dimensioni dell'esperienza individuale, familiare, comunitaria o sociale, varia anche la difficoltà di misurazione degli stessi.



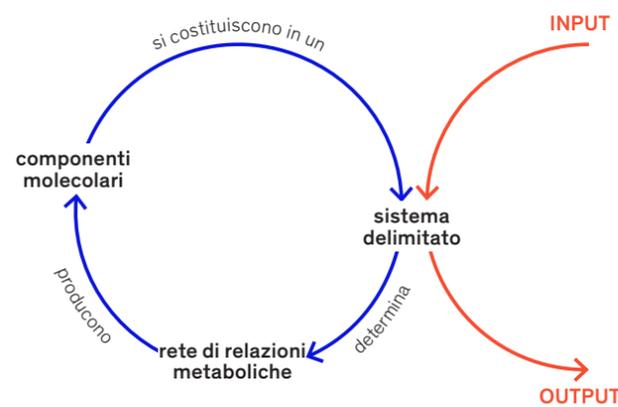
**Autopoiesi** ▾

I sistemi sociali sono sistemi adattivi, che evolvono nel tempo modificando il proprio comportamento in risposta ai cambiamenti dell'ambiente in cui sono inseriti. Come esseri umani, siamo soggetti ai cambiamenti del nostro sistema sociale, che a sua volta evolve e cambia insieme a noi. Questa caratteristica è legata al processo di "autopoiesi" (Maturana, Varela, 1987) proprio dei sistemi naturali, che descrive la proprietà di un sistema/organismo di muovere continuamente verso l'equilibrio attraverso il coordinamento del livello locale di interazione, che ne determina la capacità di auto-generarsi (Ceruti, 1984). In altre parole, l'autopoiesi può essere descritta come "la capacità di un sistema di sostenersi autonomamente grazie a una rete di relazioni che, all'interno di un confine autodefinito,

rigenerano continuamente i singoli componenti" (Capra e Luisi, 2014). Si tratta, cioè, di un insieme di meccanismi/processi di auto-organizzazione che permettono la rigenerazione dei singoli componenti del sistema. Ciò avviene secondo una logica circolare data da "loop di feedback" (o "anelli di retroazione"); i componenti sono connessi causalmente all'interno di una struttura circolare dove una causa iniziale si propaga lungo le connessioni del circuito, così che ogni elemento abbia un effetto su quello successivo fino a tornare dall'ultimo al primo elemento del ciclo, il cui comportamento risulterà dunque modificato sulla base dei passaggi dei precedenti (D'Urzo e Pezzi, 2017).

Il processo di auto-organizzazione del sistema sociale avviene all'interno di confini precisi che permettono di definirlo come **"operativamente chiuso"**. In termini generali, un sistema "operativamente chiuso" è quello dotato, al suo interno, di tutte le informazioni indispensabili a determinarne la struttura ed il funzionamento. Al tempo stesso, i sistemi - compresi quelli sociali - sono anche **"termodinamicamente aperti"**, ovvero portati a cedere e acquisire informazioni al/dall'ambiente esterno. Si tratta, dunque di uno scambio bilaterale tramite il quale il sistema modifica l'ambiente per garantirsi l'accesso alle risorse necessarie e, tempo stesso, il modificarsi dell'ambiente influenza il suo comportamento successivo. Si può quindi affermare che sistema e ambiente interagiscono e co-evolvono, ridefinendosi di volta in volta attraverso processi di retroazione o feedback. Gli stessi meccanismi si verificano - ad un minore livello di magnificazione - anche all'interno del sistema stesso, tra le varie sotto-componenti. In un sistema complesso una piccola variazione può esercitare una grande trasformazione, grazie all'innescarsi di una cascata di eventi tali da produrre un risultato finale osservabile. In generale, i circuiti di feedback positivi migliorano o amplificano i cambiamenti e possono avere un effetto destabilizzante sul sistema, mentre i circuiti di feedback

negativi tendono a smorzare o tamponare i cambiamenti, rendendo le condizioni attuali (problematiche) più stabili. Pertanto, queste complesse dinamiche - l'autopoiesi e i meccanismi di feedback - vanno tenuti in considerazione qualora si vogliano progettare cambiamenti a livello di sistema sociale.



Autopoiesi e feedback loop (applicato al "sistema-cellula")

#### 4) NATURA QUALITATIVA

Gli impatti sociali sono spesso difficili da misurare e quantificare. Ciò è dovuto alla natura qualitativa dell'impatto sociale, che rende difficile attribuire ad esso un corrispettivo valore oggettivo e sommarne le varie espressioni qualitative. Mappare le relazioni e studiare i pattern è il cuore di ogni approccio qualitativo e, proprio questo, è il punto di vista che generalmente si assume nello studio dei sistemi naturali, in controtendenza all'approccio puramente quantitativo, maggiormente radicato all'interno della nostra cultura.

Parlando di sistemi complessi, infatti, è implicito un passaggio dalle quantità alle qualità (Capra e Luisi, 2014). Essendo costituiti da relazioni, i sistemi sociali non

possono essere semplicemente quantificati, bensì devono essere mappati sulla base dei loro "pattern", ovvero "schemi di relazioni" e configurazioni che si ripetono. È proprio la scelta (e la necessità) di adottare un approccio qualitativo a rendere difficile l'attribuzione di un valore oggettivo all'impatto e la possibilità di sommarne meramente le varie espressioni qualitative.

#### 5) DINAMISMO

##### Correlazione vs causalità ↳

Gli impatti sociali sono raramente relazioni causa-effetto singolari (Vanclay, 2015). Esistono pattern complessi di percorsi di impatto che si intersecano: salute, benessere e outcome sociali sono sempre multifattoriali (Vanclay, 2015). Questa caratteristica è propria dei sistemi complessi. Se, in una logica lineare, ad una causa corrisponde un effetto, nella logica complessa, al contrario, questo principio di linearità è limitato ad alcune sottocategorie/fenomeni, o può addirittura essere assente (Capra e Luisi, 2014). Ciò che avviene nei sistemi complessi è infatti un'interazione tra più sistemi interdipendenti che si influenzano a vicenda. Il meccanismo causa/agente - conseguenza/azione non è sempre chiaro. Si può facilmente individuare e descrivere una correlazione tra due fenomeni diversi, ma spesso non è possibile stabilire con certezza quale sia la causa e quale la conseguenza (Montesano e Munari, 1984).

##### Dimensione temporale e spaziale ↳

Tutti i processi e gli interventi in campo sociale devono fare i conti con il fatto che i sistemi sociali, in quanto sistemi complessi, sono fortemente dipendenti non solo dall'ambiente fisico ma anche dal tempo. Pertanto, per comprendere il sistema bisogna inquadralo in una dimensione temporale, accettando di lavorare in maniera flessibile con una realtà che cambia costantemente,

adattando le soluzioni man mano che il progetto si sviluppa. Ad esempio, nel mercato dell'innovazione sociale, succede spesso che "molti innovatori "parcheggino" consapevolmente le loro idee per anni finché non arriva il momento giusto" (Mulgan et al., 2007a). Il momento giusto può essere inteso come la condizione temporale in cui si viene a creare una sinergia tra fattori economici, politici, culturali e sociali favorevole, da cui dipende il fatto che l'intervento abbia un impatto sociale più o meno ampio (Westley, 2010).

##### Imprevedibilità ↳

È necessario riconoscere come la nostra conoscenza del mondo sociale non è completa né definitiva, e non potrà mai esserlo dal momento che l'ambiente sociale e i processi che lo influenzano cambiano costantemente e variano da luogo a luogo e nel corso del tempo (Vanclay, 2003). Come scrive Laszlo (1984; citato in: Montesano e Munari, 1984) i sistemi sociali sono sistemi complessi, il cui comportamento non è prevedibile, se non in modo molto parziale, probabilistico e inesatto. Essi "cambiano di "stato", possono essere più o meno vicini all'equilibrio, instabili e, dunque, imprevedibili. Inoltre, la società, l'ambiente e le loro interazioni sono in continua evoluzione, determinando un instancabile processo evolutivo, piuttosto che uno stato di equilibrio ed armonia fisso e statico.

##### Il principio di prevenzione ↳

Poiché gli impatti sociali rispondono a logiche di **imprevedibilità e incertezza**, oltre al fatto che riguardano effetti a lungo termine sulla società, è preferibile e più economico sul lungo termine evitare che si verifichino impatti sociali negativi e danni ecologici, piuttosto che dover riparare o riparare i danni dopo l'evento.

### Le comunità come sistemi (viventi)

Le **comunità** possono essere definite come gruppi di persone viventi nello stesso luogo o aventi attitudini, interessi e obiettivi comuni tali da generare un sentimento di **fellowship** (comunione, fratellanza). Esse possono essere considerate al pari di sistemi viventi, in quanto sono mantenute da **flussi di informazioni, energia, materia** e la loro componente fondamentale è la matrice **relazionale** che si instaura tra i membri. Come gli altri sistemi viventi, anch'esse sono entità **operativamente chiuse** (con regole sociali, convenzioni, usi e costumi propri riconosciuti e condivisi dai membri della comunità) ma **termodinamicamente aperte**, che attivano meccanismi di **auto-organizzazione** ogni qual volta interagiscono con l'ambiente. La dinamica di una comunità - una famiglia, una scuola, un'organizzazione ecc. - può **cambiare** in risposta a cosa sta avvenendo intorno e la sua **struttura** e i suoi **pattern** essenziali tendono a rimanere **invariati**, al netto dell'ingresso o dell'uscita dei singoli individui attraverso i suoi confini.

Tratto da: Kwon, M. (2013). Fundamentals of Design for Social Innovation.

### 3.3.2.2 ↘

#### “Sociale” nel senso di relativo alla modalità di intervento

Nella sua seconda accezione, “sociale” si collega alla **modalità** che è necessario adottare per generare impatti sociali realmente positivi sul lungo termine. Infatti, l’impatto non si può verificare se la proposta non viene riconosciuta dal gruppo target dell’intervento, ovvero la **comunità locale di riferimento**, a prescindere dalla sua scala e ampiezza. Riprendendo un concetto proprio delle scienze sociali, gli interventi e i processi messi in atto devono puntare allo sviluppo di comunità, basato su processi che mirano, attraverso la partecipazione della comunità, a creare condizioni di processo sociale ed economico (Allodi, 2014).

Il termine “comunità” - precedentemente analizzato nell’accezione di sistema (vivente e complesso) - può essere ulteriormente approfondito ponendo il focus sulle sue intrinseche possibilità di sviluppo. A questo proposito, la comunità può essere, infatti, definita come un “insieme di soggetti che **condividono aspetti significativi della loro esistenza**, tra i quali si sviluppa **appartenenza** e **interdipendenza**, e si instaura un legame di **affetto** e **fiducia**. [...] Un significato particolare di comunità rimanda alla dimensione locale, intesa come dimensione territoriale, come spazio privilegiato per la partecipazione sociale” (Martini e Torti, 2003). In una società sempre più globalizzata, individualizzata e privatizzata “la dimensione locale diventa fondamentale per ritrovare la speranza di migliorare la qualità della vita dei singoli e della collettività e di crescere le proprie competenze e il proprio potere come risorse da spendere attivamente all’interno della società” (Martini e Torti, 2003).

Martini e Torti (2003) parlano di sviluppo di comunità come di “un processo di cambiamento che porta ad un miglioramento della qualità della vita grazie alle capacità acquisite dalla comunità nel risolvere i propri problemi e soddisfare i propri bisogni”. Pertanto, sulla base dei principi delle pratiche di lavoro di comunità, diventa fondamentale, a livello progettuale, promuovere strumenti e tecniche che consentano di sviluppare risorse e competenze da impiegare per la risoluzione delle problematiche sociali. In primo luogo, è necessario che gli interventi non incrementino la forbice sociale nel territorio, ma, al contrario, contribuiscano a ridurla, favorendo la coesione e la collaborazione (Barbero, 2019). Inoltre, è necessario promuovere processi di sussidiarietà, responsabilizzazione collettiva e partecipazione tra gli attori tali da innescare capacitazione ed empowerment all’interno dei membri della comunità.

A tali fini, l’intervento deve essere orientato al **coinvolgimento proattivo** dei cittadini attraverso attività di **coprogettazione** il più orizzontali, inclusive e democratiche possibile. Infatti, affinché le soluzioni implementate siano sostenibili e resilienti sul lungo termine, è necessario considerare gli individui non come destinatari passivi dell’intervento, bensì come soggetti da coinvolgere “in maniera diretta e attiva nel processo di determinazione del loro benessere e, in ultima istanza, di sviluppo per l’intera comunità” (Chiappero Martinetti e Accolla, 2011). Di contro, “il tessuto sociale rischia di frantumarsi se non ha alla sua base comunità locali attive e partecipative” (Allodi, 2014).

In sintesi (e in linea con le evidenze riportate dalla letteratura sulla psicologia di comunità) è possibile individuare alcuni fattori centrali per lo sviluppo di comunità, tra cui: il coinvolgimento e la partecipazione, la creazione di connessioni, il senso di responsabilità sociale, la crescita di potere per i cittadini (Martini e Torti, 2003). Obiettivo ultimo dello sviluppo di comunità è la promozione dell’**advocacy** (sostegno, difesa

e tutela dei diritti) e dell’**empowerment personale e sociale** (appropriazione consapevolmente, da parte dell’individuo, del proprio potenziale e del controllo sulle proprie decisioni e azioni in un’ottica di autoefficacia ed autodeterminazione).

#### ↘ **Il valore insito nel processo: processi multistakeholder e partecipativi**

Dal punto di vista progettuale, per apportare cambiamenti sistemici all’interno di processi di innovazione e sviluppo sociale, è necessario interrogare e tenere in conto il punto di vista e le esperienze delle diverse parti interessate. Infatti, il valore è tanto più ampio quanto più ampio e vario è il gruppo di *stakeholder* coinvolti *per* e *con* i quali esso è generato (Carlini, 2011). Progettare per l’impatto sociale, dunque, significa progettare soluzioni ai problemi sociali **identificando e includendo l’intero ecosistema di stakeholder** che ha interesse e influenza il problema affrontato. A questo proposito, è importante rilevare che i problemi di natura sociale non hanno una soluzione univoca, ma, contrariamente, vedono una pluralità di risposte possibili, fortemente dipendenti dalle condizioni di contesto. In questo senso, al fine di restituire la complessità della situazione reale indagata, è indispensabile tenere conto delle istanze portate dai diversi *stakeholder*, anche qualora siano in contrasto tra loro. L’emersione delle tensioni fra le parti non va, infatti, elusa, ma affrontata apertamente e risolta facendo leva su obiettivi e interessi comuni, al fine di creare soluzioni inclusive capaci di soddisfare le esigenze dei molteplici attori interessati: solo così l’intervento potrà essere convalidato, durevole e sostenibile. Nel facilitare questi processi, è indispensabile che i promotori dell’intervento individuino il sistema di valori su cui orientare il loro agire professionale (Martini e Torti, 2003). In conclusione, emerge come, all’interno di progetti per l’impatto sociale, il **processo sia importante tanto quanto il risultato stesso** del processo. Nella maggior parte dei

casi, il successo di un intervento dipende dalla partecipazione di un’ampia varietà di interessi: quelli dei beneficiari finali delle soluzioni implementate, così come quelli dei soggetti che le progettano, promuovono ed attuano. Dal momento che tali processi sono “strettamente intrecciati a questioni di fiducia, di legittimità e di rappresentazione” (Murray et al., 2011, p.30), per i promotori diventa fondamentale arrivare a coinvolgere anche il **livello pubblico e politico**. Solo così facendo, infatti, le buone pratiche sviluppate possono essere integrate nelle policy locali in maniera soddisfacente, generando valore e ricchezza comuni.

#### ↘ **Promuovere la sussidiarietà per creare capacitazione e resilienza sociale**

Tra gli elementi strategici per lo sviluppo di comunità vi è - oltre al coinvolgimento e alla partecipazione - la creazione di connessioni, senso di responsabilità sociale ed aumento di potere per i membri della comunità. A tal fine, Zamagni (2013) parla dell’importanza di avviare progettualità che mirino al coinvolgimento della comunità in una logica di “**welfare society**” (Rodger, 2000) per dare impulso alla nascita di reti (ancor meglio **alleanze**) cooperative e innovative, in cui vi sia una **corresponsabilità** da parte di ciascuno nell’attuare modelli socio-economici sostenibili, efficaci, efficienti e resilienti. È l’intera società a “farsi carico del benessere dei suoi cittadini” (Zamagni, 2013), dove istituzioni, pubbliche amministrazioni, settore profit e *not for profit*, Terzo Settore, società civile organizzata e cittadinanza tutta lavorano e collaborano in modo organico e sistematico per raggiungere **obiettivi** (e dunque **benefici**) **comuni**. Si delinea dunque un modello che può essere definito di “sussidiarietà circolare”, poiché capace di attivare modalità di relazione positive e di sussidiarietà reciproca tra tutti gli attori sopracitati, allo scopo di “favorire una crescita della collettività e una democrazia più compiuta” (Cotturri, 2009). In particolare,

“Il “valore aggiunto” della sussidiarietà circolare consiste nella possibilità di dar corso a una inedita collaborazione per realizzare quanto nè lo Stato da solo, nè i cittadini da soli possono fare”(Cotturri, 2009).

Il ruolo della sussidiarietà, tuttavia, non è unicamente quello di far nascere alleanze e promuovere relazioni basate sulla condivisione di responsabilità e risorse in vista di obiettivi comuni. Infatti, **“la valenza relazionale di questo principio risalta anche sotto altri profili, fra cui in particolare il rapporto fra le persone ed i beni comuni”**(Arena, 2015). In questo senso, la sussidiarietà va intesa come un processo di capacitazione di soggetti sociali ed istituzionali che, nel praticarla, mettono alla prova le proprie capacità progettuali e interattive, determinando un accrescimento nella produzione e cura dei beni comuni. La sussidiarietà consiste, dunque, risponde alla necessità di “formare” (ovvero “capacitare” fornendo le competenze necessarie) alla gestione di beni comuni (Dondolo, 2010). Infatti, se è vero che i beni comuni sono centrali per la qualità delle nostre vite come individui e come collettività, è anche vero che non possediamo istintivamente le competenze necessarie a gestirli, dal momento che esse trovano normalmente poco spazio all’interno di una società fondata sul diritto di proprietà (e quindi sull’esclusione anziché sull’inclusione).

### 3.3.2.3 ↘

#### **“Sociale” nel senso di relativo ai valori perseguiti**

Nella sua terza accezione, “sociale” si riferisce al tipo di **valore** proprio di un generico intervento finalizzato all’impatto sociale. Si tratta, in generale, di un valore meno vincolato al profitto e maggiormente interessato a questioni come la qualità della vita, la felicità pubblica, l’inclusione e la coesione sociale, l’equità e la giustizia sociale, la reciprocità e la sussidiarietà. Quest’ultime, nel loro insieme, sono profondamente legate al concetto di **sviluppo sostenibile**, ovvero un modello di sviluppo che - in una prospettiva olistica - permetta di raggiungere obiettivi sociali, economici e ambientali attraverso azioni promotrici di inclusione, coesione sociale, prosperità economica e sostenibilità ambientale.

**“Lo Sviluppo Sostenibile è l’idea guida per la nostra epoca e per le prossime generazioni. È una chiave di lettura che tenta di comprendere le interconnessioni tra sistemi complessi, tra economia mondiale, società globale e ambiente fisico. Rappresenta una prospettiva normativa sul mondo e indica obiettivi a cui bisogna aspirare per uno sviluppo economico più diffuso, per la riduzione della povertà estrema, una coesione sociale più robusta, un ambiente protetto dal degrado.”**

(Vanclay, 2003)

Se far fronte alle crisi odierne implica, dunque, cambiare modello di sviluppo e concentrarsi su modi per garantire uno sviluppo sostenibile, risulta indispensabile operare sulla base di valori in linea con tale idea di sviluppo. A questo proposito, torna nuovamente utile il contributo di Vanclay che, nel 2003, stila i “Principi Internazionali

per la Valutazione di Impatto Sociale”, tenendo conto anche di quelli contenuti nelle dichiarazioni frutto dei principali accordi e dichiarazioni internazionali. In particolare, l’autore compie una critica ed una revisione di queste ultime, tacciate di porre una scarsa enfasi sulle questioni sociali citate (che vengono invece spesso lasciate implicite).

**“Gli esseri umani sono al centro delle preoccupazioni per lo sviluppo sostenibile. Hanno diritto a una vita sana e produttiva in armonia con la natura.”**

(PRINCIPIO 1 - DICHIARAZIONE DI RIO SULL’AMBIENTE E LO SVILUPPO, 1992)

**“Il diritto allo sviluppo è un diritto umano inalienabile in virtù del quale ogni persona umana e tutti i popoli sono legittimati a partecipare, a contribuire e a beneficiare dello sviluppo economico, sociale, culturale e politico, in cui tutti i diritti umani e tutte le libertà fondamentali possano essere pienamente realizzati.”**

**La persona umana è il soggetto centrale dello sviluppo e deve essere partecipe attivo e beneficiario del diritto allo sviluppo. Tutti gli esseri umani, individualmente e collettivamente, hanno la responsabilità dello sviluppo, che deve tenere conto della necessità che siano pienamente rispettati sia i loro diritti e libertà fondamentali, sia i loro doveri verso la comunità, condizione indispensabile per la piena realizzazione dell’essere umano.”**

(ARTICOLO 1 - DICHIARAZIONE SUL DIRITTO ALLO SVILUPPO, 1986)

Nella sua revisione critica, Vanclay riscrive le dichiarazioni internazionali riferendosi più specificamente alle questioni sociali, in particolare esplicitando una serie di valori-guida e principi per lo sviluppo di interventi sociali nelle comunità locali. Tra questi, si mettono in luce quelli maggiormente interessanti in un’ottica autoriale:

**Equità intragenerazionale** ↘ I benefici derivanti dalla gamma di interventi pianificati dovrebbero soddisfare le esigenze di tutti e gli impatti sociali non dovrebbero ricadere in modo sproporzionato su determinati gruppi di popolazione (in particolare bambini, donne, disabili e persone socialmente escluse, generazioni o aree territoriali specifiche).

**Equità intergenerazionale** ↘ Le attività di sviluppo o gli interventi pianificati dovrebbero essere gestiti in modo tale da soddisfare i bisogni della generazione corrente, senza compromettere la capacità delle generazioni future di soddisfare i loro bisogni.

**Riconoscimento e conservazione della diversità** ↘ Le comunità e le società non sono omogenee, ma strutturate demograficamente (per età e sesso) e comprendenti gruppi con diversi sistemi di valori ed abilità. Pertanto, è necessaria un’attenzione particolare per apprezzare l’esistenza della diversità sociale esistente all’interno delle comunità e per comprendere le esigenze specifiche dei gruppi speciali. Occorre, dunque, prestare attenzione affinché gli interventi pianificati non impoveriscano la pluralità sociale e, parimenti, non riducano la coesione sociale all’interno della comunità. condizione di fragilità economica, minoranze etniche e culturali, soggetti con disabilità fisiche e cognitive.

**Tutela e promozione della salute e sicurezza** ↘ Ogni intervento deve essere progettato e valutato rispetto all’impatto sulla salute ed alla gestione dei rischi da sostanze, tecnologie o processi pericolosi, in modo da ridurre al minimo potenziali effetti dannosi. Gli impatti sulla salute riguardano il benessere fisico, mentale, sociale e la sicurezza degli individui, con un’attenzione particolare alle fasce di popolazione più vulnerabili.

Ai valori-guida derivati dalla ricerca di Vanclay (2003) e sopra citati, si aggiungono una serie di valori e principi derivati dalla

letteratura rispetto all'impatto sociale e allo sviluppo sostenibile dei territori. In generale, essi possono essere compresi in due macro-aree etichettabili come "giustizia sociale e ambientale" ed "inclusione e coesione sociale". Nel dettaglio:

**Giustizia sociale e ambientale** ↘ L'attuale crisi economica, sociale e ambientale ha avuto un maggiore impatto nei territori caratterizzati da maggiore vulnerabilità sociale, concorrendo ad inasprire le disuguaglianze già presenti. Pertanto, il contrasto alle disuguaglianze - costituendo una "questione di geografia sociale, prima ancora che di geografia fisica" (Cogliati Dezza, 2019)- dovrebbe rappresentare il nuovo banco di prova per il cambiamento ecologico ed economico. Citando Vittorio Cogliati Dezza (2020), presidente di Legambiente:

**“Non bastano l'innovazione tecnologica ed energetica, la mobilità sostenibile e l'economia circolare, le bonifiche e la difesa della biodiversità, se questi campi d'azione non si misurano con lo scoglio della giustizia sociale. [...] Questo è vero non solo per i paesi poveri ma anche per i poveri dei paesi ricchi, quelli più esposti all'inquinamento, alle mancate bonifiche, alle ondate di calore, al degrado delle periferie, alla mancanza di servizi nelle aree interne, alle scuole insicure, al fenomeno della dispersione scolastica e della povertà educativa, alla fatiscenza del trasporto pubblico, al consumo di cibo scadente, alla convivenza con inquinamenti puntiformi come le mini discariche, all'espulsione verso le cinture metropolitane.”**

Sfera sociale ed ambientale sono fortemente correlate rispetto a questo tema. Infatti, il degrado ambientale riduce la qualità della vita e il patrimonio di ricchezza comune a cui gli individui hanno accesso, creando forme di segregazione spaziale e sociale e sottraendo risorse alla spesa pubblica legata ai costi di riparazione al danno ambientale.

Così come per i *wicked problems*, anche il tema delle disuguaglianze ha un carattere fortemente multidimensionale: si parla, infatti, di disuguaglianze di reddito e di ricchezza privata, territoriali e ambientali, di esercizio dei diritti di cittadinanza, di genere, generazionale, di salute, di sicurezza, di accesso alla cultura e all'istruzione. In altre parole, si tratta di **“disuguaglianze di accesso alla ricchezza comune che generano disuguaglianze nell'autostima e nella sensazione di contare qualcosa nella società, nel potere di decidere, nella partecipazione democratica”** (Cogliati Dezza, 2020).

**Inclusione e coesione sociale** ↘ Con la nozione di "inclusione sociale" si intende lo stato di appartenenza a qualcosa, il fatto di sentirsi accolti e avvolti (Pavone, 2012) in termini di equità e pari opportunità, al netto di di differenze fisiche, psicologiche, economiche, sociali e culturali. Con "coesione sociale" si intende, invece, "la capacità di una società di assicurare il benessere di tutti i suoi membri, riducendo le differenze ed evitando le polarizzazioni. Una società coesa è una comunità di sostegno reciproco di individui liberi che perseguono obiettivi comuni con mezzi democratici" (CDCS, 2004; citato in Foglizzo, 2012). Tale concetto - implicante la centralità di ruolo di una qualsivoglia coscienza collettiva- ha rivestito sempre maggiore spazio a partire dagli anni '90 il concetto di coesione sociale ha preso sempre più piede, fino ad arrivare ai giorni nostri, in cui la società contemporanea si caratterizza per "una cultura sempre più individualista che porta con sé l'indebolimento delle relazioni di solidarietà a tutti i livelli, da quello della famiglia a quello della società nel suo complesso" (Foglizzo, 2012).

In tale scenario di crescenti disuguaglianze, precarietà lavorativa, instabilità economica e condizioni di marginalità, cresce l'esigenza di dare **maggiore attenzione agli individui e alle relazioni**, promuovendo un generico **senso di appartenenza e di comunità**.

Tramite la coesione sociale, l'obiettivo è proprio quello di creare relazioni sociali positive a tutti i livelli, dando vita a sistemi coesi, collegati tra loro come all'interno di reti e, perciò, ricchi di **capitale sociale**. Con "capitale sociale" si intende l'insieme delle risorse immateriali (es. le relazioni) che consentono all'attore sociale di raggiungere obiettivi che da solo non potrebbe conseguire. Nel capitale sociale la coesione si traduce nel legame - la "colla"- che tiene unite le persone (Cloete e Kotze, 2009). Una **società coesa** è una in grado di risolvere i problemi e gestire le diversità in modo democratico, portando avanti una continua ricerca di equilibrio tra le sue componenti.

Favorire la coesione sociale significa, pertanto, favorire:

- ↘ la creazione di **comunità meno vulnerabili**, maggiormente in grado di rispondere alle domande dei propri membri;
- ↘ la **prevenzione ed il contrasto a ogni forma di esclusione e disuguaglianza nell'accesso e nella fruizione** dei servizi essenziali;
- ↘ la creazione di **sistemi resilienti**: più una comunità è coesa, maggiori sono le sue possibilità di contrastare gli effetti negativi dei mutamenti in corso.

In quest'ottica, si ribadisce la centralità del concetto di **prevenzione**: un sistema coeso non solo combatte la marginalità sociale nel presente, ma minimizza l'esclusione sociale nel tempo.

La promozione della coesione sociale è strettamente connessa all'attuazione di processi e interventi di inclusione sociale, il cui obiettivo primario è quello di abilitare tutti gli individui ad una partecipazione a tutto tondo all'intera vita di comunità. A questo scopo, è fondamentale la comprensione del contesto, che può essere analizzato muovendosi su due fronti (DESA, 2009):

- ↘ **Individuare ed eliminare le barriere** che impediscono a determinati gruppi sociali l'accesso alle risorse da utilizzarsi per raggiungere uno status equo (educazione, trasporti, nutrimento etc), redistribuendo ricchezza e potere decisionale;
- ↘ **Rispettare e saper valorizzare le differenze** che definiscono i diversi gruppi sociali (origini culturali, credenze religiose...) in modo da rafforzare e arricchire la comunità; tale comunità si nutre, infatti, tanto della dimensione sociale come di quella individuale, relativa alle esperienze e possibilità di auto-realizzazione di ogni singolo individuo e/o gruppo sociale.

In conclusione, l'insieme dei valori analizzati (in particolare equità intra/intergenerazionale, riconoscimento e conservazione della diversità, tutela e promozione della salute/ sicurezza, giustizia sociale e ambientale, inclusione e coesione sociale) fa riferimento alla necessità di **superare una logica assistenzialista** di sola redistribuzione della ricchezza, intervenendo con azioni programmatiche e strutturali sulla "pre-distribuzione" (Cogliati Dezza, 2020). Solo così si può **intervenire preventivamente** sui meccanismi che creano disuguaglianze e, di conseguenza, favorire il pari diritto di accesso alle risorse comuni.

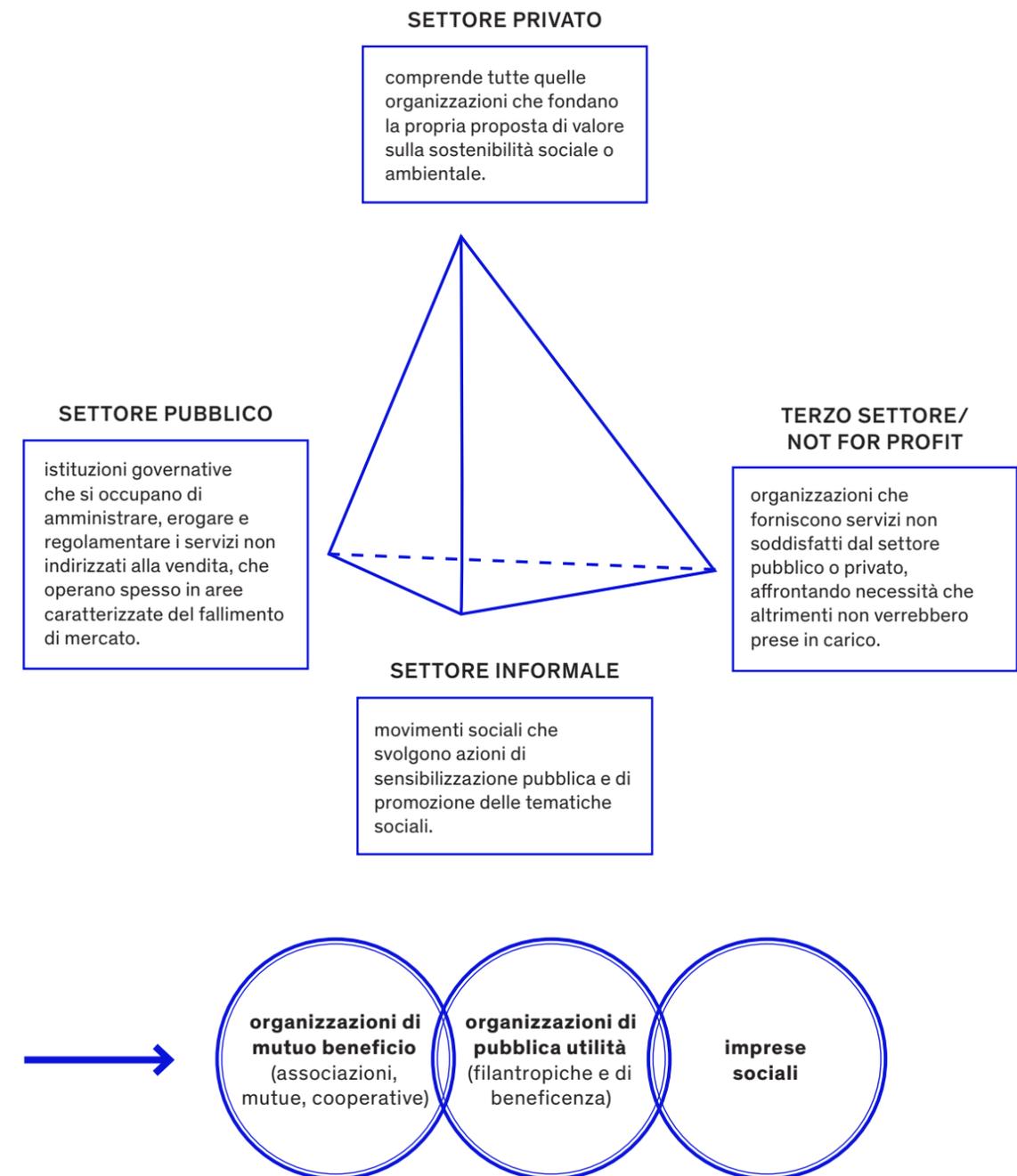
↘ **ATTORI-CHIAVE**

L’accezione di “sociale” nel senso di relativo ai valori alla base degli interventi finalizzati all’impatto, consente di identificare anche i **soggetti socio-economici** che, basando su di essi il loro mandato, generalmente operano nell’ambito. Si tratta di imprese e organizzazioni che agiscono perseguendo obiettivi differenti dal solo profitto economico e che, al contrario, stabiliscono rapporti economici secondo valori di reciprocità, democrazia, solidarietà, felicità pubblica, sussidiarietà. Rappresentano un esempio di tali soggetti: **associazioni, mutue, imprese sociali e cooperative, fondazioni, enti pubblici e privati (sia profit che not for profit)**. In generale, si tratta di realtà in cui i meccanismi meramente capitalistici sono temprati da un’impronta sociale, riflettendosi in forme di solidarietà concreta fondate sulla partecipazione, sulla cooperazione e sull’associazionismo e dando luogo a modelli di economia “alternativi” come l’Economia Civile e Economia Sociale e Solidale, l’Economia del Dono.

In particolare, riprendendo una tassonomia delle organizzazioni e imprese operanti in contesto sociale largamente condivisa in letteratura (Defourny e Nyssens, 2016), è possibile distinguere tra:

- ↘ **organizzazioni di mutuo beneficio (associazioni, mutue, cooperative)** dove la categoria beneficiaria coincide con la categoria dominante;
- ↘ **organizzazioni di pubblica utilità (filantropiche e di beneficenza)** dove la categoria beneficiaria non coincide con la categoria dominante;
- ↘ **imprese sociali** che cercano di combinare elementi commerciali e filantropici per raggiungere un equilibrio di sostenibilità di lungo periodo.

**Principali attori in campo sociale**



**Figura 3.3.2.3** Principali attori in campo sociale (Rielaborazione autoriale da: Caulier-Grice et al., 2012; Defourny e Nyssens, 2016)

## 3.3.2.4 ↘

**“Sociale” nel senso di relativo alla categoria di problemi oggetto di intervento**

In ultimo, l'aggettivo “sociale” viene comunemente usato per descrivere una classe di bisogni in relazione a dei **problemi sociali** (in letteratura inglese, “social issue” o “social concern”). Ogni intervento finalizzato all'impatto sociale si basa su un'iniziale domanda di miglioramento nella lettura, intercettazione e risposta a problemi e bisogni sociali. Pertanto, approfondire tale aspetto risulta fondamentale nell'ottica di avere maggiore **consapevolezza delle più frequenti categorie di problemi** oggetto di intervento per il progettista e delle loro principali **caratteristiche**.

Dalla fine degli anni '80, numerose trasformazioni hanno interessato lo scenario socio-economico e produttivo globale, generando molteplici incertezze ed una generale messa in discussione delle nozioni economiche e sociali più tradizionali. La necessità di un aggiornamento costante, il grande flusso di informazioni, la fluttuazione sociale e monetaria, l'instabilità del quadro geopolitico internazionale, i limiti dello sviluppo tecnologico e i nuovi dilemmi globali (Kotler et al., 2010) rafforzano il generale clima di incertezza in cui oggi ci troviamo immersi.

Nonostante i progressi tecnologici e il massiccio accesso alle risorse che fanno del nostro tempo il più tecnicamente avanzato della storia, la maggior parte della popolazione mondiale si trova ancora ad affrontare un'imponente serie di sfide globali: povertà, inquinamento, disoccupazione, dipendenze, criminalità, bassi livelli di istruzione, immigrazione, invecchiamento della popolazione, cambiamento climatico e scarsità di risorse, obesità e malattie croniche

(Caulier-Grice et al., 2012).

Nell'attuale contesto attuale di crisi economica, ambientale, sociale e politica a livello globale, i problemi diventano sempre più complessi. In letteratura, tali problemi complessi e multidimensionali sono talvolta definiti *wicked problems* ovvero “situazioni complesse che non possono essere ridotte e analizzate con le tecniche dei classici *problem-solving* e *decision making*” (Jones 2014, p. 95).

↘ **PROBLEMI COMPLESSI, PROBLEMI SISTEMICI: I WICKED PROBLEM**

Le sfide che la società deve affrontare sono sempre più complesse e difficili da trattare. Ciò sembra dipendere, principalmente, dal fatto di vivere in un mondo globalizzato, in cui la connessione “amplifica” i problemi da affrontare, e allo stesso tempo, nasconde le leve da tirare per cambiare il corso degli eventi in senso positivo (Irwin, 2015). Le molteplici e, spesso, oscure relazioni tra causa ed effetto e il fatto che gli avvenimenti locali sembrano essere modellati da forze ed eventi che si verificano a molte miglia di distanza, crea un elevato senso di incontrollabilità (Noya, 2011).

Nella terminologia di Rittel e Webber (1973) (teorizzatori del concetto di *wicked problems*) molti dei problemi delle società non sono più “addomesticabili” - cioè risolvibili con modelli gerarchici o tecnocratici di leadership, gestione o creazione di conoscenza - ma sono, invece, “malvagi”, dal momento che richiedono che la conoscenza e l'azione vengano sviluppate oltre i confini di cultura, disciplina, settore e modello di business. Tali problemi complessi, privi di una soluzione univoca coinvolgono, in particolare, **problemi di progettazione e pianificazione con un impatto sociale** (Rittel e Webber, 1973).

I problemi sono essenzialmente accordi sociali sulla nomina di interessi salienti

all'interno di una determinata cultura. Il primo passo per approcciarvi consiste, quindi, nella costruzione diffusa di consenso, consapevolezza e comprensione intorno alla problematica da affrontare. In letteratura, si parla di *wicked problems* (lett. problemi “malvagi”) facendo riferimento ad una classe di problemi particolarmente resistenti alla soluzione auspicata ed implementata. Alcuni esempi di *wicked problems* sono, per citarne alcuni: il cambiamento climatico, la salute, la povertà, il crimine, la migrazione forzata ecc.

I problemi *wicked* in particolare, sono problemi la cui complessità aumenta nel tempo, con l'infittirsi delle reti di relazioni presenti tra le cause originariamente individuate. Essi tendono, dunque, a **creocere, complessificarsi e auto-rafforzarsi nel tempo**, sostenuti da un consenso sociale, fino a diventare sistemi autonomi. In questo senso, i *wicked problems* hanno caratteristiche **auto-organizzanti, mostrano proprietà emergenti** e sono permeati da **complesse dinamiche sociali**: in altre parole, sono “grovigli” di artefatti progettati, comunicazioni, infrastrutture costruite, tecnologia, interazioni programmate e, soprattutto, persone, il che rende la loro struttura ed i loro comportamenti altamente complessi. A questo proposito, le teorie del caos e della complessità mostrano che i sistemi sociali sono altamente auto-organizzati, e la loro risposta alle perturbazioni e alle interruzioni del loro ambiente esterno (eventi, innovazioni, nuove tecnologie, pratiche, norme culturali, ecc.) è altamente autodiretta e imprevedibile. Quando perturbati, questi sistemi rispondono in modi che spesso danno origine a nuove, inaspettate ed “emergenti” forme di comportamenti (Irwin, 2012).

Quanto detto poco sopra circa la proprietà autopoietica dei sistemi sociali (cf. Cap. 3.3.2, p.), può essere parimenti applicato all'ambito dei *wicked problems*. Anch'essi, infatti, sono regolati da circuiti di **feedback positivi e negativi**: la cui comprensione è fondamentale per comprendere come agire su di essi.

Rittel e Webber (1973), citati da Jones (2014), hanno stilato una lista di dieci caratteristiche proprie dei *wicked problem*:

1. Non esiste una formulazione definitiva di cosa sia un problema *wicked*.
2. I problemi *wicked* non hanno regole che ne decretino la fine (ovvero che indichino se si è intervenuti “a sufficienza”)
3. Le soluzioni ai problemi *wicked* non sono vere-o-false, ma migliori o peggiori.
4. Le soluzioni non sono valutabili né nell'immediato né in senso definitivo.
5. Ogni soluzione a un problema *wicked* è un tentativo. Ogni tentativo può essere significativo.
6. Non si può individuare una serie finita di soluzioni.
7. Ogni problema *wicked* è essenzialmente unico.
8. Ogni problema può essere considerato sintomo di un altro problema.
9. L'esistenza di discrepanze nella rappresentazione di un *wicked problem* può essere spiegata in numerosi modi e la scelta di quale spiegazione utilizzare determina la natura della soluzione del problema
10. Chi pianifica non ha motivo di essere considerato nel torto.

Svolgendo un'operazione di ulteriore sintesi delle dieci caratteristiche così individuate, Weber e Khademian (2008) hanno definito quattro ulteriori macro-caratteristiche dei *wicked problems*, che risultano:

- ↘ **non strutturati**: multi-causali, multi-scalari e interconnessi fra loro, portando a una difficoltà nel distinguere tra cause ed effetti;
- ↘ **non risolvibili una volta per tutte**, poiché non sarebbe possibile definire un metro di giudizio unitario per stimare il raggiungimento di una soluzione;
- ↘ **trasversali**, dal momento che coinvolgono molti stakeholder con

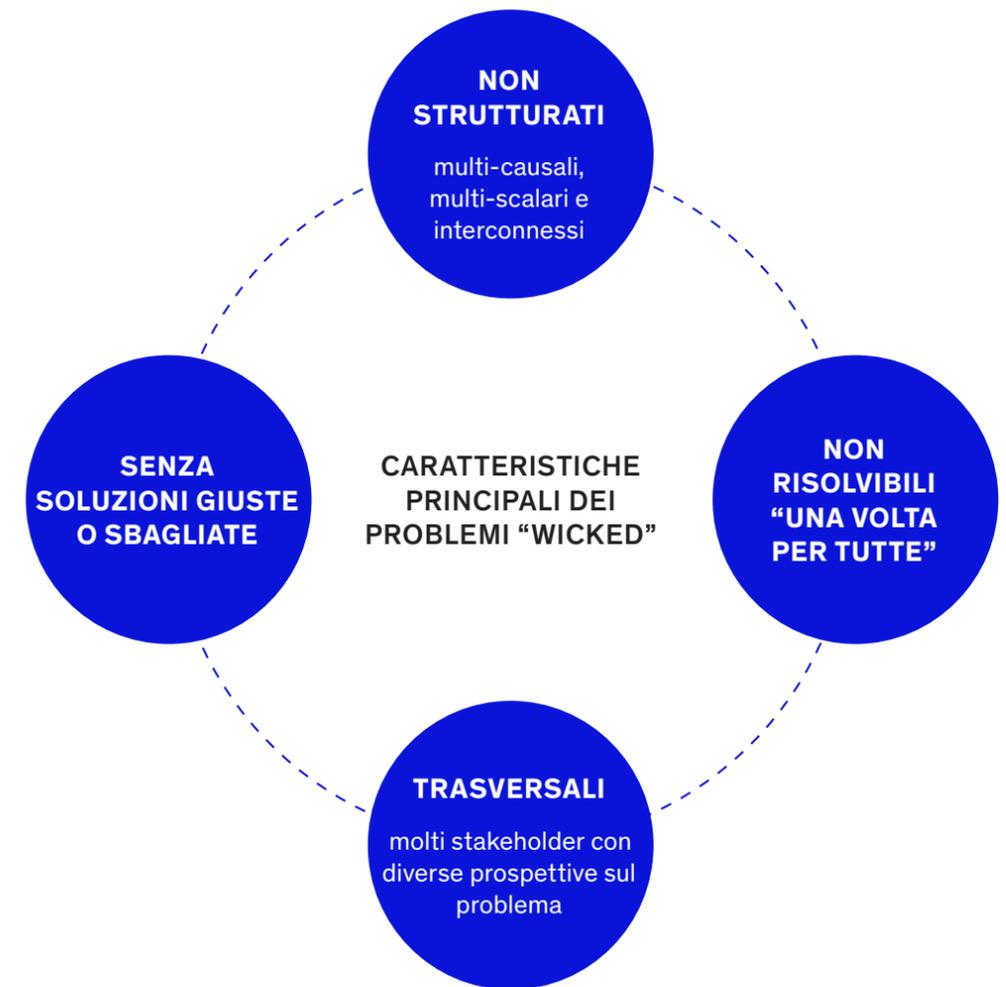
diverse prospettive sul problema;  
 ↘ **senza soluzioni giuste o sbagliate**, ma capaci, unicamente, di rispondere in maniera più o meno efficace ai bisogni delle persone e comunità locali.

I problemi *wicked* coinvolgono diversi stakeholder e parti interessate, portatrici di diverse istanze, spesso in conflitto tra loro. Ciò deriva, spesso, dalla presenza di differenze di status socio-economico-politico (dinamiche di potere e accesso alle risorse irregolari), credenze, valori, aspettative e bisogni tra i vari stakeholder. Sebbene in letteratura, emergano diversi approcci su come gestire la pluralità dei punti di vista e scegliere le strategie d'azione più adeguate (es. approccio autoritativo, approccio competitivo ecc), l'approccio più adeguato nell'ambito della progettazione sociale viene riconosciuto essere quello **collaborativo**. Esso permette di coinvolgere la totalità degli stakeholder, attivando processi positivi nei confronti delle problematiche *wicked* attorno a cui generare consapevolezza e consenso, in un'ottica di abilitazione dell'azione (D'Urzo e Pezzi, 2017). Nel promuovere un approccio collaborativo, inoltre, si va ad agire sui limiti cognitivi individuali dei singoli attori che, talvolta, costituiscono - più del problema malvagio di per sé - il vero limite all'ampliamento o approfondimento dell'orizzonte di intervento (Jones, 2014).

In conclusione, un problema *wicked* "non può essere semplicemente rimosso dal suo ambiente, risolto e restituito senza influire sull'ambiente. Inoltre, non esiste una relazione chiara tra causa ed effetto" (Grint, 2010). In questo senso, i problemi "malvagi", sfidando la gerarchia, richiedono un modello di leadership e condizioni di collaborazione che sviluppino soluzioni non basate semplicemente nel laboratorio, nel dipartimento di ricerca e sviluppo aziendale o nel think tank politico, ma che siano socialmente riflessive e negoziate nel spazio pubblico. Da qui, l'importanza di coinvolgere

le comunità nell'affrontare problemi collettivi complessi attraverso processi collaborativi. In particolare, la presenza di un livello di complessità così significativo, comporta la necessità di concorrere alle possibili soluzioni facendo convergere settore pubblico e privato. Un requisito fondamentale, tuttavia, è la capacità di attraversare i confini sia orizzontalmente - attraverso discipline, settori, comunità e paesi - e verticalmente - attraverso le gerarchie, riunendo attori dell'establishment con attori non istituzionali ed emergenti.

### Caratteristiche principali dei *wicked problems*



"Le problematiche con cui ci scontriamo oggi sono sempre più complesse e senza soluzione univoca. Tali problemi, definiti *wicked problems*, coinvolgono problemi di progettazione e pianificazione con un impatto sociale" (Rittel e Weber, 1973).

**Figura 3.3.2.4** Principali caratteristiche dei wicked problems (Rielaborazione autoriale da: Weber e Khademian, 2008)

## 3.4 ↘

### Innovazione e impatto sociale

Riassumendo quanto detto, con “impatto sociale” (o “valore sociale”) si intende l’effetto (verificabile e verificato) su persone e comunità derivato dall’implementazione di specifiche soluzioni o misure progettuali. In altre parole, l’impatto sociale rappresenta il risultato di un cambiamento generato dall’esercizio di **politiche e processi innovativi** (Bonomi et al., 2016), capace di alterare simboli culturali, regole di comportamento, organizzazioni sociali o sistemi di valori propri della struttura sociale di partenza (Form, *n.d.*). Allo stesso tempo, le soluzioni e le misure implementate all’interno di processi ad impatto sono, solitamente, innovazioni sociali di per sé, in quanto basate su approcci, politiche e modalità di intervento innovativi. In questo senso, impatto sociale ed innovazione sociale appaiono concetti strettamente correlati.

Volendo puntualizzare, è bene sottolineare che non tutti i processi che inducono il cambiamento in una comunità causano necessariamente impatti sociali. Infatti, da un punto di vista concettuale, “cambiamento sociale” ed “impatto sociale” non sono termini del tutto sovrapponibili. In quest’ottica, ad esempio, un modesto aumento della popolazione determinato da un progetto sociale non andrebbe letto necessariamente come un impatto sociale negativo, ma rappresenterebbe - in molte circostanze - un vantaggio in termini di crescita economica e sviluppo sociale. D’altra parte, un aumento imprevisto, rapido e ampio della popolazione associato a un progetto (afflusso) può creare molti impatti sociali (Vanclay et al., 2015).

Parlando di impatto sociale, dunque, si ritiene importante condurre un ulteriore approfondimento rispetto al tema dell’innovazione sociale e alla stretta

relazione che lega le due tematiche. La nozione di innovazione sociale viene fatta risalire alle ricerche di Durkheim (1893) sui cambiamenti nella regolamentazione sociale dovuti alle innovazioni tecniche e alla conseguente evoluzione nella divisione del lavoro propria della società a lui contemporanea. Il tema è tornato poi al centro del dibattito negli ultimi trent’anni, in particolare a partire dalla crisi globale del 2008 che, da finanziaria, si è trasformata in una crisi prima economica, poi sociale, culturale e infine politica. In questo scenario, caratterizzato da una drammatica riduzione delle risorse pubbliche, l’innovazione sociale è stata vista come opportunità per trovare soluzioni capaci di rispondere in maniera più adeguata all’emergere di esigenze sociali nuove e sempre più complesse.

Prima di dare una definizione specifica di *innovazione sociale* è utile contestualizzare dando una definizione del termine *innovazione* in generale. Nel vocabolario Treccani l’innovazione viene definita come “l’atto, l’opera di innovare, cioè di introdurre nuovi sistemi, nuovi ordinamenti, nuovi metodi di produzione”. Un processo innovativo, pertanto, induce un cambiamento, una sostituzione di ciò che preesiste con qualcosa di nuovo, dove per nuovo non si intende un’invenzione quanto piuttosto l’inserimento in un nuovo contesto - per la prima volta - di un concetto/teoria/modello già esistente in contesti differenti. Infatti, frequentemente, l’innovazione prende spunto dal passato, reinterpretando e riproponendo altrove qualcosa di già esistente ed affermato.

**“Un processo di innovazione dunque può portare ad un cambiamento parziale, totale, di sistema o parti del sistema,**

**generando ricadute sulle funzioni, i significati, le relazioni o le componenti. La ricerca suggerisce che la maggior parte delle innovazioni non è determinata dalla scoperta di qualcosa di fondamentale, nuovo o originale, ma è il risultato di nuove combinazioni di concetti o materiali già conosciuti.”**  
(Izzo e Schilling, 2013)

Con il termine “innovazione” si denota sia un **processo** sia un **prodotto** (Phills et al., 2008). L’uso di tali diverse accezioni ha posto le basi a due diverse correnti di pensiero letterario. La prima si focalizza sui processi organizzativi e sociali che generano i processi di innovazione - come la creatività individuale, la struttura organizzativa di un’azienda/impresa, il contesto ambientale e i fattori socio-economici (Phills et al., 2008). La seconda esamina le cause e le conseguenze dell’innovazione, in termini di output generati: si spazia dall’innovazione di prodotti e servizi a quella di processi di produzione ed erogazione, dall’innovazione nei modelli organizzativi, di business o di comportamento a quella normativa e regolatoria (Abernathy e Utterback, 1978; Caroli, 2015).

Infine, sebbene, per molto tempo, il termine *innovazione* sia stato associato al mito del progresso (soprattutto nel campo dei materiali e della tecnologia), oggi risulta evidente come tale concetto vada ben oltre la sola ricerca e sviluppo in campo tecnologico. Spostando il focus sull’innovazione in ambito sociale, l’innovazione può essere intesa come la promotrice di cambiamenti migliorativi in favore della sostenibilità ambientale, sociale ed economica, ponendo le basi per un cambiamento di paradigma.

Così come per la locuzione “impatto sociale”, anche nel caso dell’espressione “innovazione sociale” è il secondo tra i due termini ad essere **qualificante**. L’innovazione acquisisce una connotazione ‘sociale’ *in primis* perché la sua azione va a toccare **cerchie** sempre più **ampie** - un’impresa, una realtà associativa, una comunità locale - in termini di sviluppo presente e futuro. In questo senso, un’innovazione è sociale quando il suo output non si riduce alla mera generazione di nuovi prodotti, servizi e beni di consumo, ma diventa, invece, la **relazione tra gli individui delle comunità** di intervento, che vengono supportati nell’organizzare progetti e nello stare assieme, diventando vero e proprio strumento di supporto alla vita quotidiana (Bassi, 2011).

Per essere considerato socialmente innovativo, un processo o un risultato deve soddisfare cinque criteri (Caulier-Grice et al., 2012; Phills et al., 2008):

#### 1 ↘

la **novità**: pur non dovendo essere necessariamente originali, le innovazioni devono altresì rappresentare qualcosa di nuovo per l’utente cui si rivolgono, nel contesto o nel modo di applicazione;

#### 2 ↘

la **sostenibilità**: le soluzioni socialmente innovative devono, essere sostenibili dal punto di vista economico, ambientale ed organizzativo per continuare a poter essere adottate e potersi diffondere nel lungo termine;

#### 3 ↘

l’**efficacia**: l’innovazione sociale deve generare un **miglioramento misurabile**

in termini di **aumento dell'impatto** o di riduzione dei costi di realizzazione, attraverso prodotti e processi che siano più efficaci ed efficienti rispetto alle alternative preesistenti. L'aumento del beneficio può avvenire sia in ambito **quantitativo** sia in ambito **qualitativo**;

## 4 ↘

l'**intenzionalità**: un'attività socialmente innovativa deve essere esplicitamente orientata e progettata per contrastare un problema sociale;

## 5 ↘

l'essere **abilitante**: un processo di innovazione sociale deve essere in grado di promuovere ed accrescere **la capacità di agire** della società/comunità di intervento, creando nuovi ruoli e relazioni, sviluppando soluzioni e capacità, valorizzando il più possibile i beni e le risorse a disposizione del contesto.

In aggiunta all'elemento di novità (prettamente legato al concetto di "innovazione"), esistono altri quattro elementi - legati invece al concetto di "impatto sociale"- tali da qualificare un'innovazione come "sociale". Tali elementi sono connessi al tema della valutazione di impatto, che verrà trattata nel/i prossimo/i paragrafo/i. La valutazione di impatto fornisce indicazioni circa: l'efficacia, in termini di raggiungimento degli obiettivi; l'efficienza, ossia la dimensione del rapporto tra risultati conseguiti e risorse impiegate; la sostenibilità, ovvero la capacità del progetto sottoposto a valutazione di produrre effetti duraturi nel tempo; l'intenzionalità, che va favorita (mediante specifici strumenti di facilitazione) e condivisa tra tutti i contributor del progetto.

Affinchè un'innovazione sia abilitante, i processi alla base della diffusione e adozione delle innovazioni, devono essere costruiti con i soggetti delle comunità a partire da risorse contestuali. Ugualmente, pre-condizione per generare impatto sociale è la valorizzazione del capitale territoriale, umano e sociale delle comunità e dei luoghi di intervento.

Le modalità in cui l'innovazione sociale può concretizzarsi sono eterogenee - data l'ampia varietà di ambiti applicativi - ma hanno come fine comune quello di "soddisfare meglio determinate esigenze della collettività, attraverso innovazione delle relazioni tra gli attori e dei loro ruoli e/o delle tecnologie, e dal poter determinare un miglioramento strutturale delle suddette esigenze, anche grazie al raggiungimento di un'adeguata forza economica" (Caroli, 2015, p.67). Sottolineando la pluralità di ambiti applicativi, si vuole evidenziare il carattere fortemente "context dependent" dell'innovazione sociale. Essa, infatti, si attua all'interno di un più ampio contesto istituzionale, sociale, economico e culturale e ambientale, capace di influenzarne radicalmente i contenuti e le modalità realizzative. In questo senso, la sua innovatività non va considerata in senso assoluto, ma relativamente al territorio, al settore, al campo d'azione in cui viene portata avanti (Rogers, 1995) e, di conseguenza, ai soggetti coinvolti nella sua realizzazione. In aggiunta ad una precisa dimensione spaziale, l'innovazione sociale ha anche una propria dimensione dinamica. Si tratta, infatti, di un processo all'interno del quale evolvono le modalità partecipative e relazionali degli attori coinvolti, le sue manifestazioni, gli output e, naturalmente, i benefici generati in un determinato ambito di interesse collettivo. Come osservano Westley e Antadze (2008), "l'innovazione sociale è un'iniziativa, un prodotto o un processo o un programma che cambia profondamente le routine di base, le risorse e i flussi di autorità o le credenze di qualsiasi sistema sociale".

Poichè l'innovazione sociale (SI) è per sua natura un fenomeno multidisciplinare, sono presenti in letteratura molteplici definizioni che testimoniano la complessità di tracciare confini analitici certi per un fenomeno i cui caratteri essenziali si manifestano nelle esperienze pratiche (Bassi, 2011). Nonostante le difficoltà e la semplificazione, l'adozione di un approccio definitorio comune si è resa necessaria al fine di contestualizzare il

presente lavoro di tesi.

Nel loro articolo per la *Stanford Social Innovation Review* (2008), Phills, Deiglmeier e Miller definiscono la SI come:

**"[...] Una nuova soluzione ai problemi sociali, che sia più effettiva, efficiente e sostenibile, o una soluzione esistente per cui il valore creato arriva in primo luogo alla società considerata come un tutto più che ai singoli individui."**

(Phills et al., 2008)

Gli autori aggiungono, inoltre, che essa può essere intesa non solo come un prodotto o un processo di produzione o una tecnologia, bensì anche come un principio, un'idea, un pezzo di una legislazione, un movimento sociale, un intervento o alcune combinazioni di questi (Phills et al., 2008). In linea con questa prospettiva, l'ente governativo inglese NESTA (*National Endowment for Science Technology and the Art*), definisce le SI come l'insieme di innovazioni **esplicitamente rivolte al bene pubblico** e sociale, ispirate dal desiderio di incontrare gli effettivi bisogni sociali che possono venire trascurati delle logiche del mercato privato o dei servizi statali. Esse possono essere sviluppate dal settore pubblico, privato o dal terziario, o da utenti e comunità, e non possono definirsi tali se non si fanno **realmente carico di sfide dal carattere sociale** (NESTA, citato in: Murray et al., 2011, p.10).

Nell'ambito del programma di capacity building per lo sviluppo locale *LEED (Local Economic and Employment Development)*, l'OCSE (Organizzazione per la Cooperazione e lo Sviluppo Economico) aggiunge che:

*"[...] L'innovazione sociale cerca nuove risposte ai problemi sociali identificando e direzionando nuovi servizi che migliorano la qualità di vita degli individui e delle comunità, tutto questo identificando ed implementando nuovi processi di integrazione del mercato del lavoro, nuove competenze, nuovi lavori e nuove forme di partecipazione, diversi elementi*

che insieme contribuiscono a migliorare la posizione degli individui nel mondo del lavoro” (Phills et al., 2008).

Nonostante il concetto sia ancora piuttosto ambivalente e sfuggente, ciò su cui si conviene è che la SI sia molto di più rispetto alla semplice innovazione *tout court* originata dalla competizione di mercato e dalla ricerca di un maggiore profitto. Il suo carattere peculiare risiede nella stretta interconnessione con le **specificità dei contesti sociali, economici e politici**. Obiettivo cardine delle azioni e politiche innovative sembra essere, infatti, lo sviluppo di soluzioni più efficaci ed efficienti che producano miglioramenti nel luogo in cui nascono, innescando cambiamenti nel sistema antecedente e nei comportamenti delle persone per aumentare il livello di benessere collettivo (Tintinaglia, 2018).

Una vera SI è in grado di generare **modifiche strutturali nel sistema** e alterazioni permanenti delle percezioni, dei comportamenti e delle strutture che in precedenza hanno dato origine alla ricerca di soluzioni alternative a quelle esistenti (Caulier-Grice et al., 2012). Pertanto, una SI avviene quando un gruppo di attori modifica il proprio modo di operare con un conseguente evidente **miglioramento delle condizioni del gruppo stesso** (Neumeier, 2012). In questa direzione si colloca la definizione proposta all'interno del progetto di ricerca europeo TEPSIE<sup>2</sup> (Caulier-Grice et al., 2012, p.18), che qualifica come SI:

**“[...] le innovazioni che possono essere descritte come sociali negli scopi e nei mezzi utilizzati per raggiungerle. In particolare, definiamo innovazioni sociali le nuove idee (prodotti, servizi, modelli, mercati e processi) in grado di soddisfare un bisogno sociale (in modo**

<sup>2</sup> Acronimo di un progetto fondato nell'ambito del settimo quadro-programma dell'Unione Europea: “The Theoretical Empirical and Policy foundations for building Social Innovation in Europe (2012).

**più efficace rispetto alle soluzioni esistenti) attraverso relazioni e capacità nuove (o migliorate) e lo sfruttamento innovativo di beni e risorse. [...] In altre parole, innovazioni che sono sia buone per la società sia che accrescono le possibilità di azione per la società stessa.”** (Caulier-Grice et al., 2012)

In questo senso, rientrano nella SI tutte le progettualità finalizzate a **soddisfare bisogni collettivi o sociali** - intesi come bisogni che, se non soddisfatti, possono causare seri danni e sofferenze riconoscibili a livello sociale (Doyal e Gough, 1991) - attraverso la costruzione di prodotti, servizi o processi più efficaci di quelli attualmente in uso (generando miglioramenti misurabili), oltre che attivando nuove (o migliori) relazioni e competenze e favorendo un miglior uso delle strutture e delle risorse a disposizione (Caroli, 2015).

Similmente, l'ipotesi concettuale elaborata da Nicholls e Murdock (2012) si focalizza su due aspetti, interpretando le SI come sistemi e processi di cambiamento nelle relazioni sociali e come innovazioni nella concettualizzazione, progettazione e produzione di beni e servizi che **rispondono a bisogni sociali e ambientali da un lato e ai fallimenti di mercato dall'altro**. Come giustamente fa notare Caroli (2012, p.42), questa definizione sottolinea come il cambiamento delle relazioni sociali vada considerato “sia come effetto dell'innovazione sociale, che come condizione per la sua realizzazione” e ribadisce come la SI possa essere considerata dal punto di vista del **“risultato”** (innovazione che permette di risolvere un bisogno sociale ancora non soddisfatto o soddisfatto in maniera peggiore) o del **“processo”** (introduzione di una modalità nuova e migliore di soddisfare il bisogno sociale). A prescindere che la si intenda come processo o risultato, all'origine di ogni SI vi è sempre un' **insoddisfazione strutturale** delle società: bisogni insoddisfatti, risorse sprecate, emergenze ambientali o sociali cui

il mercato e le amministrazioni pubbliche non sono stati in grado di rispondere. Il fallimento del mercato e il vuoto politico aprono dunque il campo alle forze del privato sociale, all'imprenditorialità dal basso, alle pressioni sociali delle comunità di cittadini “che si organizzano per soddisfare nuovi e vecchi bisogni, per ottimizzare l'utilizzo delle risorse (umane e naturali), per garantire un miglioramento sociale, per realizzare soluzioni più soddisfacenti i propri valori e le proprie aspirazioni” (Avanzi, 2013). In questo senso, il fattore di innovazione e l'impatto da esso generato non possono esistere solamente a livello del singolo, bensì devono radicarsi sul territorio cercando di porsi in discontinuità rispetto ai paradigmi preesistenti.

Ciò appare chiaro dalla definizione elaborata dall'OCSE che, a proposito del SI, introduce la dimensione dell' **inclusione e della giustizia sociale**. In questa accezione, un'innovazione è da considerarsi sociale

**“se riguarda il soddisfacimento di un bisogno finora non soddisfatto dal mercato, oppure se riguarda il soddisfacimento di un bisogno nuovo, permettendo l'inserimento di nuovi individui (o categorie di questi precedentemente escluse) all'interno della catena di produzione”** (OCSE, 2010; citato in: Caroli, 2015, p.30)

Come si avrà modo di approfondire più avanti nel capitolo, l'inclusione di categorie di soggetti fragili o il soddisfacimento di domande non ancora risolte è da considerarsi l'obiettivo primario della SI intesa come strumento di sviluppo economico e sociale. Infatti, è principalmente attraverso l'inclusione dei gruppi più fragili che può concretizzarsi il cambiamento di paradigma auspicato per poter soddisfare quei bisogni ancora insoddisfatti.

**“[...] L'origine della SI trae spunto dalla crisi dei sistemi di welfare tradizionali e trova applicazione in una serie d'interventi**

**che promuovono migliori condizioni di vita delle persone e delle comunità, in particolare di quelle riconosciute, a vario titolo, come “svantaggiate”** (Cottino e Zandonai, 2012) **o potenzialmente tali”** (Caroli, 2015, p.24).

Come scrive Tiziana Ciampolini - esperta di processi di innovazione per la lotta alla povertà e rappresentante di Caritas Italiana nella *Task Force Social Innovation e Social Economy* di Caritas Europa - la sfida dell'innovazione è quella di

**“includere i cittadini più fragili nei processi produttivi e garantire un welfare più capacitante, democratico e con più alti livelli qualitativi”.** (Ciampolini, 2019b, p.18)

Per fare ciò, è necessario porre gli strumenti della SI a servizio delle idee e delle iniziative delle comunità locali per rispondere ai loro bisogni sociali, mettendo in dialogo soggetti e organizzazioni differenti (es. membri delle Pubbliche Amministrazioni, cittadinanza, professionisti diversi, creativi, associazioni e imprese).

**“L'innovazione è cruciale perché i bisogni sociali emergenti hanno necessità di essere affrontati con metodi, strumenti e processi nuovi che sappiano utilizzare le opportunità derivanti da nuovi modelli economici, dalla disponibilità di nuove tecnologie e dall'interazione tra soggetti differenti. [...] Riducendo i processi top down di intervento e valorizzando le risorse e le competenze dei cittadini e degli operatori, coinvolgendoli nella ricerca di soluzioni sistematiche e dei problemi, è possibile rispondere in modo più preciso e durevole alle nuove domande sociali: ciascuno di essi ha un grande potenziale di innovazione, ha un profondo expertise perché chiamato ogni giorno a fronteggiare problemi e a trovare soluzioni.”** (Ciampolini, 2019b, p.19)

In questa prospettiva, il contributo della SI non si esaurisce a livello tecnologico e imprenditoriale, ma diventa invece “veicolo per la creazione di nuove configurazioni organizzative su base territoriale che hanno la possibilità diventare istituzionali per gestire processi di partecipazione per la produzione di benessere collettivo” (Ciampolini, 2019b, p.21).

Le pratiche di innovazione sociale, dunque, stimolano anche nuove modalità di **decisione** e di **azione**, suggerendo di **affrontare la complessità** della società contemporanea attraverso **interventi di tipo reticolare, forme orizzontali di coordinamento e collaborazione** piuttosto che verticali di controllo (Avanzi, 2013). Ciò richiede di implementare nuovi sistemi di assistenza basati su una **sussidiarietà orizzontale e circolare** “che viva con sinergia il rapporto tra cittadini e amministrazioni, tra pubblico e privato” (Tintinaglia, 2018, p.12-13) sulla base di principi di **corresponsabilità, cooperazione, reciprocità, interesse e trasparenza**. In linea con queste osservazioni, il contributo di Matteo G. Caroli nel suo secondo *Rapporto sull'innovazione sociale* in Italia (2015) pubblicato dal Centro di Ricerche Internazionali sull'Innovazione Sociale (CERIIS):

**“L'innovazione sociale diventa l'emblema di un nuovo modo di concepire il rapporto tra attore pubblico e cittadino, dove viene meno l'unidirezionalità del rapporto erogatore/fruitori, per favorire lo sviluppo di forme di collaborazione e partecipazione attiva da parte dei cittadini nella progettazione di nuovi prodotti o servizi di pubblica utilità che lo Stato da solo non è più in grado di erogare”.**  
(Caroli, 2015, p.24)

In questa prospettiva, la SI diventa espressione di una dimensione “territoriale” delle esigenze sociali, che si manifesta attraverso il concetto di **relazione di prossimità** (Pellizzoni, 2014; citato in: Caroli, 2015, p.24), ovvero un insieme

di interventi su scala locale espressione di una caratterizzazione identitaria geografica, politico, sociale e culturale. La relazione di prossimità si innesta all'interno del processo di conversione del modello di welfare, con l'obiettivo di ripensare il ruolo delle comunità locali a seguito della moderna crisi del modello produttivo (e del complementare modello di relazioni industriali) e della conseguente crisi di legittimità dell'attuale sistema di rappresentanza democratica.

A tali considerazioni si lega il concetto di **innovazione aperta**, secondo cui la conoscenza utile alla risoluzione di problemi sociali aperti si troverebbe diffusa all'interno di network nella comunità. Per raccogliere ed assimilare tale conoscenza risulterebbe, perciò, fondamentale l'impiego consapevole delle relazioni tra diversi attori, aumentando il potenziale scambio di informazioni, attraverso l'introduzione di modelli relazionali innovativi (Quarantino e Serio, 2009). Da qui, l'idea che sia proprio tale **“innovazione” relazionale** a rappresentare l'elemento cardine dell'innovazione sociale. L'innovazione delle relazioni si caratterizza, quindi, attraverso lo sviluppo di una rete orizzontale tra pari, in cui la logica dello scambio di conoscenza è reciproco all'interno della relazione, grazie, soprattutto, allo sviluppo di meccanismi cooperativi di creazione di valore condiviso (Bartezzaghi, Rullani, 2008). Ne deriva, inoltre, che un'eventuale “atrofia” delle relazioni (Quarantino e Serio, 2009) rappresenti la principale causa di inefficienza delle soluzioni esistenti di fronte all'emersione di nuovi problemi sociali.

Il superamento del paradigma dell'innovazione chiusa e l'affermazione del modello aperto di innovazione sociale porta alla definizione di **nuovi modelli di reti collaborative** basati non su gerarchie formali ma su reti di soggetti interconnessi, alcuni dei quali mantengono un ruolo baricentrico o di indirizzo del flusso di informazioni (Bartezzaghi, Rullani, 2008). Alla base di un modello di innovazione

aperta vi è una logica integrata secondo cui “la valorizzazione del capitale sociale endogeno sia collegata alle politiche di sviluppo a livello generale che nei territori sono state pianificate” (Serio, 2009 p.4). A tal proposito, l'innovazione sociale dovrebbe muoversi **bidirezionalmente dall'asse globale a quello locale**, proponendosi come “fattore identitario, luogo di creazione e di consolidamento di capitale sociale, di messa in pratica e di diffusione di conoscenza e di meccanismi di apprendimento diffusi” (Quarantino e Serio, 2009 p.74).

### 3.4.1 ↘

#### L'impatto come caratteristica dell'innovazione sociale

In linea con quanto osservato finora, un'innovazione può dirsi “sociale” quando produce **“cambiamenti duraturi** nelle relazioni sociali e nel comportamento delle persone che esse sono in grado di produrre (Bassi, 2011)<sup>3</sup>. Nel compiere tale valutazione, è importante qualificare il referente empirico, cioè calare l'innovazione all'interno di un ambiente (sociale), come ad esempio un quartiere, una comunità territoriale, un comune. Come Phills et al. (2008, p.37) spiegano, *“l'innovazione sociale è orientata a realizzare un cambiamento a livello sistemico. [...] (Essa) trascende settori, livelli di analisi e metodi per scoprire i processi – le strategie, tattiche e teorie del cambiamento – che producono un impatto duraturo”*.

Più in generale, si può adottare la definizione di Murray, Grice e Mulgan (2011) secondo cui l'innovazione sociale è definibile come: *“L'insieme di pratiche, di strategie, di interpretazioni socio-economiche, di nuove tecnologie e nuove forme organizzative in cui i rapporti e le relazioni sociali diventano fondamentali presupposti per sviluppare l'attività imprenditoriale attraverso un approccio pragmatico all'identificazione di soluzioni ai problemi sociali. [...] Attraverso l'innovazione sociale si cerca di individuare nuovi modi per organizzare l'attività umana, nel lavoro come nell'impegno politico”*.

In quest'ottica, ciò che conta maggiormente è il **miglioramento del risultato sociale** - in termini comparativi tra le soluzioni

<sup>3</sup> Intervista ad Andrea Bassi, Direttore della ESSE – European Summer School on Social Economy e Ricercatore presso l'Università di Bologna (Buongiovanni, 2011).

già esistenti e quelle nuove - piuttosto che la novità intrinseca delle soluzioni in sé (Neumeier, 2012). Come detto, infatti, un'innovazione sociale non deve essere necessariamente nuova di per sé, ma può rappresentare anche solo una **novità per il contesto** in cui viene implementata (Caulier-Grice et al., 2012). Pertanto, la ricerca di nuove traiettorie di innovazione sociale dovrebbe basarsi non tanto (o non esclusivamente) sullo sviluppo di nuove tecnologie, ma piuttosto sul riutilizzo di quelle esistenti in termini versatili e innovativi, all'interno di contesti o settori altri dagli originali (Gambardella, 2009; citato in: Quaratino e Serio, 2009).

Il miglioramento introdotto dall'innovazione sociale - diversamente da quanto fatto da una qualsivoglia generica azione sociale - dovrebbe caratterizzarsi, inoltre, per la sua rilevanza e persistenza nel lungo termine. In quest'ottica, tanto più il cambiamento diviene generalizzabile, tanto più l'innovazione sociale durerà e si generalizzerà in futuro. Il cambiamento deve, perciò, essere **diffuso** all'interno della società, per raggiungere l'obiettivo dell'inclusione sociale e trasformare i modelli di riferimento (disfunzionali) tradizionali. In altri termini, il **potenziale impatto** di una pratica innovativa sul contesto sociale è tanto più elevato quanto più **inclusivo** è il **processo di coinvolgimento** delle comunità, secondo modelli innovativi aperti in continua evoluzione. Lo dimostra il fatto che il valore sociale prodotto da imprese e organizzazioni sociali è tanto maggiore quanto più è composito il gruppo di stakeholder **per e con** i quali esso è generato (Bonomi et al., 2016). L'innovazione si nutre, dunque, della capacità di **resilienza** degli attori coinvolti, cioè della loro abilità nell'affrontare e superare situazioni di difficoltà senza rotture. La resilienza costituisce un principio cardine di forte valenza positiva, che permette alle persone di **riconoscersi all'interno della comunità** e di **affrontare i bisogni sociali in maniera coesa** (Tintinaglia, 2018, p.24).

La centralità attribuita, all'interno

dell'innovazione sociale, alla necessità di includere la collettività nel processo risulta ancora più chiara alla luce del secondo Rapporto sull'Innovazione Sociale in Italia (2015), pubblicato dal CERIS (centro di ricerche internazionali sull'innovazione sociale), a cura di Matteo Caroli. All'interno del rapporto, l'autore propone uno schema che consente di indagare le **sei componenti interdipendenti** dell'innovazione sociale (Figura 3.4.1.1).

Dalla sua osservazione, notiamo come la **migliore soddisfazione dei bisogni collettivi** rappresenti la finalità fondamentale dell'innovazione sociale, che si propone di attivare modalità che assolvono ad un'esigenza collettiva in maniera migliore rispetto alle modalità pre-esistenti, facendo leva su **tecnologie abilitanti**, sui cambiamenti nelle **relazioni degli attori** socio-economici coinvolti e su un **migliore uso dei beni/risorse** disponibili. La **forza economica** e l'**impatto strutturale** sono le due condizioni interdipendenti che determinano la concreta rilevanza di una determinata iniziativa, rendendola un'innovazione sociale in senso proprio.

### Le sei componenti dell'innovazione sociale

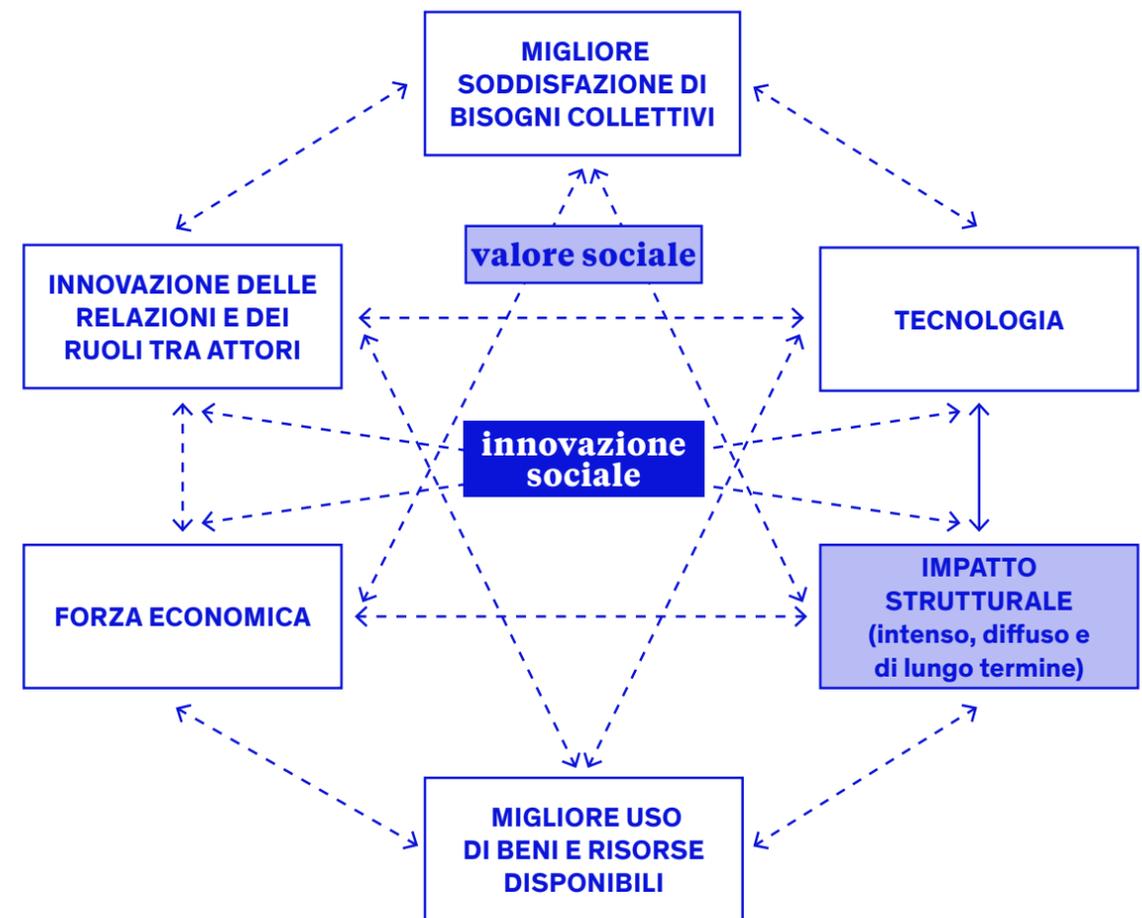


Figura 3.4.1.1 Le sei componenti interdipendenti dell'innovazione sociale (Rielaborazione autoriale da: Caroli, 2015)

Secondo Caroli (2015), per valutare un'innovazione sociale è necessario che sia presente un **systematic change** (impatto strutturale), ovvero un cambiamento che si riflette su tutti i settori e livelli, da quello governativo/istituzionale a quello della comunità, dal nucleo familiare fino alla sfera individuale. Esso risulta rilevante in termini di **intensità, durata e diffusione** solo qualora l'innovazione produca miglioramenti collettivi, trovando applicazioni in contesti ampi e arrecando beneficio a tutti i soggetti coinvolti. Pertanto, se consideriamo l'impatto strutturale come intrinseco ad una politica innovativa, si assume che la valutazione si esprima in termini di durata, intensità e diffusione.

**Intensità** ↳

L'**intensità** rappresenta il miglioramento del bisogno sociale collettivo affrontato rispetto ad un livello precedente all'intervento. Affinchè ci sia un impatto strutturale, è necessario, dunque, che l'intervento o l'innovazione sociale provochi degli effetti tali da determinare il soddisfacimento permanente di un'esigenza sociale, portando una miglioria delle condizioni di contesto (sia esso un territorio o un comunità di individui). Si immagini, ad esempio, l'introduzione di un dispositivo tecnologico che permetta la comunicazione telefonica tra soggetti non udenti: esso risolve l'esigenza di un gruppo di soggetti in maniera definitiva, migliorando la situazione dell'utenza d'uso rispetto a quella preesistente (Caroli, 2015).

**Durata** ↳

La **durata** riguarda l'arco temporale in cui si manifestano gli impatti, ossia gli effetti sul medio/lungo periodo generati dall'intervento. I progetti a impatto strutturale potrebbero, dunque, essere caratterizzati da bassa intensità o scalabilità, ma generatori di cambiamenti durevoli e sostenibili, che persistono nel tempo e capaci di coinvolgere un numero sempre maggiore di persone.

**Diffusione** ↳

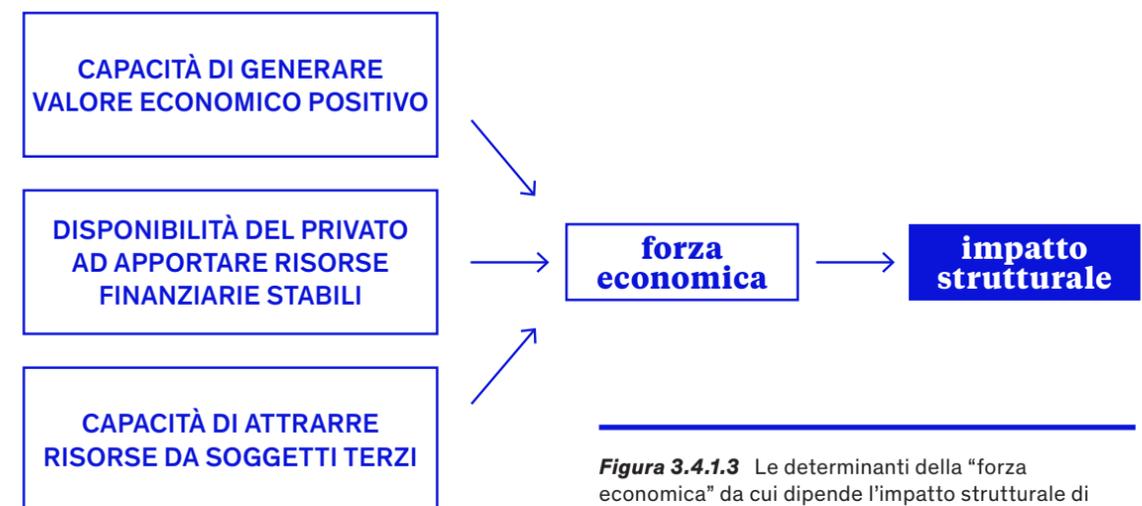
La **diffusione, o scalabilità**, fa riferimento al numero di soggetti beneficiati dall'intervento. In particolare, con "scalabilità" si intende l'insieme degli sforzi dell'organizzazione nel replicare e diffondere i propri programmi, prodotti, idee o approcci innovativi (Dees et al., 2004; Mulgan et al., 2007a, 2007b; Weiskillern e Anderson, 2003), coinvolgendo la maggior parte di individui ed aree geografiche possibili. Un impatto strutturale elevato deriva, dunque, dalla capacità del progetto di soddisfare un'ampia porzione di domanda divenendo scalabile in differenti comunità e raggiungendo una pluralità di individui. Si consideri, ad esempio, un progetto promosso da un'organizzazione avente sedi in molti paesi. In questo caso, l'organizzazione promotrice del progetto adotterà, in ciascun contesto, il medesimo modello di business, proponendo un'offerta di innovazione sociale valida per l'intera collettività indipendentemente dalla provenienza geografica o dal contesto culturale di riferimento.

In conclusione, in aggiunta alle tre caratteristiche dell'impatto strutturale già descritte (durata, intensità e diffusione), Caroli (2015) individua un ulteriore aspetto significativo, ovvero la **forza economica** degli attori coinvolti nel progetto. Essa - intesa come forza positiva per generare profitti e attirare investimenti futuri - costituisce una condizione necessaria, ma non sufficiente a generare interventi sostenibili. Infatti, capita, talvolta, che gli interventi, pur avendo caratteristiche tali da generare elevato impatto, non risultino di fatto sostenibili per penuria di fondi. È il caso, ad esempio, di innovazioni tecnologiche rilevanti a livello sociale, ma con limitata forza economica dovuta allo stanziamento di ridotte risorse finanziarie. Generare al contempo valore economico e valore sociale positivo, cercare il coinvolgimento di attori finanziari (privati e non), instaurando con loro una relazione

circolare per fare in modo di apportare risorse stabili e continuative al progetto, sono la risultante della forza economica prodotta dall'innovazione stessa (Caroli, 2015).



**Figura 3.4.1.2** Le condizioni da cui dipende l'impatto "strutturale" che caratterizza un'innovazione Sociale (Rielaborazione autoriale da: Caroli, 2015)



**Figura 3.4.1.3** Le determinanti della "forza economica" da cui dipende l'impatto strutturale di un'innovazione sociale (Rielaborazione autoriale da: Caroli, 2015)

## Progettare la scalabilità di un intervento

Nella letteratura sull'imprenditoria sociale, il termine **scaling** è spesso usato per descrivere la crescita delle imprese sociali (Bradach, 2010). In generale, quando si parla di *scaling*, si fa riferimento alla possibilità di aumentare il numero di persone beneficiarie di una determinata innovazione sociale o, più in generale, di un intervento. Ciò potrebbe implicare, ad esempio, stilare un insieme di principi o una metodologia adottabile in scenari più ampi, replicare un programma o un intervento in nuove aree o attirare più clienti o utenti per un prodotto o servizio. Quasi sempre, adottare tale definizione di *scaling*, implica un aumento della copertura in un'area geografica più ampia, definito da alcuni ricercatori nei termini di **"aumento di scala quantitativo"** (Uvin, 1995). Tuttavia, le innovazioni sociali non vengono sviluppate "nel vuoto" ed il focus della scalabilità non sempre è rappresentato dalla singola innovazione. In molti casi, gli innovatori sociali si concentrano sull'analisi di come iterare, sviluppare e aggiungere innovazioni sociali al fine di avere un maggiore impatto sulla popolazione target e su determinati problemi e/o bisogni sociali. Ciò potrebbe includere, ad esempio, lo sviluppo di **innovazioni complementari** che affrontino questioni relative ad uno stesso problema sociale, l'innovazione all'interno di altre parti della catena di approvvigionamento o l'apporto di modifiche politiche o normative. Questo secondo tipo di *scaling* viene definito **"politico"** o **"funzionale"** (Uvin, 1995). Nel rapporto "Making it Big: Strategies for scaling social innovations" realizzato per Nesta<sup>6</sup> da Madeleine Gabriel nel 2014, vengono definite una serie di linee guida mirate ad aiutare innovatori sociali, imprenditori e organizzazioni a considerare le migliori opzioni per scalare e aumentare l'impatto delle loro innovazioni. Superando un focus specifico sul concetto di innovazione sociale, il ragionamento può essere più genericamente esteso al concetto di scalabilità delle soluzioni progettuali implementate in un determinato contesto di intervento. Di seguito viene riportato un compendio dei principali risultati emersi dal report (Gabriel, 2014):

- ↘ **Non tutte le innovazioni sono scalabili e la scalabilità comporta dei rischi.** Laddove però le innovazioni sociali e le soluzioni implementate hanno il potenziale per avvantaggiare più persone, è importante **almeno considerare se e come la loro innovazione può crescere.**
- ↘ **Scalare è una questione che non riguarda solamente la crescita** di un'organizzazione; si tratta di aumentare l'impatto di un'innovazione sociale/soluzione progettuale per soddisfare il livello di necessità. Pertanto, **le innovazioni e i processi possono dirsi scalati quando il loro impatto cresce per soddisfare il livello di necessità.**
- ↘ Per crescere, gli innovatori sociali devono **generare domanda e offerta efficaci ed essere chiari su ciò che è fisso e ciò che è flessibile** all'interno dei loro modelli, obiettivi e scopi.
- ↘ I processi e le innovazioni possono essere scalati **in vari modi e su diversi livelli.** In generale, si individuano quattro percorsi principali su cui orientare le strategie di *scaling*, legati a: **prodotti,**

<sup>6</sup> Nesta è la Fondazione per l'Innovazione del Regno Unito, costituito come ente di beneficenza indipendente, il cui intento è aiutare le persone e le organizzazioni a sviluppare e implementare idee e progetti, fornendo investimenti e sovvenzioni e mobilitando ricerca, reti e competenze.

**servizi, principi o modelli organizzativi.** La modalità e il percorso di *scaling* che si sceglierà di intraprendere dipenderanno dallo "stile di lavoro" dell'innovatore (Gabriel, 2014) e dai tipi di relazione attive con altre organizzazioni e individui.

- ↘ Sebbene sia gratificante, scalare può essere un **processo scomodo** che spesso richiede un **cambiamento organizzativo** e la formazione rispetto ad **abilità e competenze specifiche.**

Infine, è fondamentale riconoscere le **condizioni "contestuali" per la scalabilità** di un processo. Infatti, piuttosto che promuovere una strategia di scalabilità a "taglia unica", è importante identificare il **"nucleo" ("core")** di un'innovazione sociale o di un progetto, consentendo che l'unicità e l'integrità di progetto si riflettano anche nel suo percorso di ridimensionamento. Comprendere il "core" definisce gli elementi indispensabili a generare l'impatto sociale e **rendere il modello da scalare funzionale nella pratica** (Winter e Szulanski, 2011). Sapere cosa è essenziale rende più facile **eliminare i costi e trasferire la conoscenza ad altri** e può risultare utile a stabilire quali elementi del modello debbano essere definiti in maniera rigida e quali siano sviluppabili con maggiore flessibilità (cosa utile all'**adattamento locale**).

Gabriel porta l'esempio di l'organizzazione inglese not-for-profit **National Citizen Service** che sta sviluppando un programma di attività destinato ai giovani, strutturato in cinque fasi. Il focus e gli obiettivi di ogni fase sono stabiliti in modo preciso, ma il contenuto (es. le attività e i metodi di facilitazione che i fornitori possono utilizzare) è relativamente aperto. Si tratta di una decisione consapevole che consente alle organizzazioni che forniscono il servizio al cittadino nazionale di adattare le attività alle circostanze locali e di riflettere la loro particolare competenza, incoraggiando il più possibile l'innovazione. Capire ciò che è fondamentale (e ciò che non lo è) in termini di efficacia è indispensabile anche per altri motivi, ad esempio per affrontare le sfide sempre più attuali poste dall'automazione dei processi. A tal proposito, Gabriel porta il caso di **Apps for Good**, charity che offre corsi gratuiti di tecnologia in collaborazione con le scuole incoraggiando gli studenti a risolvere i problemi che incontrano creando app e prodotti con *machine learning* e *IoT*. Per aumentare il numero di corsi gestiti, Apps for Good ha deciso di passare a un sistema di iscrizione online, scelta che porta a non avere più un rapporto personale con ogni scuola che gestisce il corso. Per contrastare e bilanciare i rischi che ciò comporta, la charity ha investito nel reclutamento di un community manager e si sta concentrando sulla creazione di forum online per mantenere un senso di comunità tra le scuole e i partecipanti. Apps for Good ritiene che questa combinazione di misure consentirà di fornire il modello con la stessa efficacia del vecchio sistema di reclutamento più "personale" e, in aggiunta, si sta impegnando a monitorare la qualità del cambiamento per comprenderne il reale impatto (Gabriel, 2014). Talvolta, il nucleo di un determinato progetto è rappresentato dai **valori che vi sono alla base**. In questo senso, si può portare l'esempio di **Gram Vikas**, organizzazione indiana per lo sviluppo rurale che ha sviluppato un programma (MANTRA) con l'obiettivo di fornire ai villaggi acqua e sistemi igienico-sanitari. L'organizzazione si è impegnata ad implementare il progetto unicamente nei villaggi in cui il 100% dei residenti abbia firmato per partecipare. Tale posizione risponde, almeno in parte, ad una scelta di coerenza ideologica, dal momento che l'inclusione è il valore-guida fondamentale di tutte le iniziative di Gram Vikas.

## 3.5 ↳

### Il concetto di cambiamento e la misura dell'impatto sociale

#### 3.5.1 ↳

#### Perché valutare l'impatto: dibattiti e criticità

Volendo sostenere l'idea di sussidiarietà circolare e *welfare community* - anche in risposta alla progressiva diminuzione delle risorse pubbliche - diventa fondamentale soffermarsi sull'impatto che le proposte innovative generano sui soggetti sul territorio. Ciò determina la necessità di "valutare" - nel senso di "dare valore" e non semplicemente giudicare - l'impatto, comprovando l'utilità, la trasparenza e l'efficacia degli interventi in un'ottica di ottimizzazione. Valutare l'impatto implica non solo valutarne l'esito (il "cosa si fa"), ma anche il processo (il "come lo si fa") (Maritati, 2019). Infatti, misurare il valore sociale è indispensabile tanto alla **verifica dei risultati con gli stakeholder**, quanto all'**esame e riesame nel tempo** delle azioni di cambiamento implementate. La valutazione dell'impatto sociale è utile a rendere conto (in termini di **accountability**) del contributo che l'innovazione porta al territorio e ai soggetti stessi, dimostrare la validità di determinati progetti (in termini di **sostenibilità** e **cambiamenti sociali** prodotti) in modo da renderli appetibili ad imprese ed enti privati, orientandone le future scelte di investimento.

In sintesi, il processo di valutazione ha una duplice funzione. La prima, **interna**, avviene in fase di pianificazione, per delineare linee guida, obiettivi, valori e coinvolgimento degli stakeholders; la seconda, **esterna**,

mira alla verifica dei reali benefici sui soggetti destinatari dell'intervento ed alla comunicazione dei risultati (Maritati, 2019).

Il tema della misurazione dell'impatto è molto dibattuto sia da un punto di vista concettuale che negli strumenti e nelle modalità di valutazione. In generale, intendendo l'impatto come "l'esito di un processo inclusivo, di partecipazione, di co-produzione" (Zamagni et al., 2015) è importante che la valutazione non si avvalga unicamente di strumenti di misurazione standardizzati meramente quantitativi, ma tenga anche in considerazione i bisogni dei soggetti coinvolti, indagabili a livello qualitativo. Per ciascun progetto di impatto andrebbero dunque stabiliti indicatori specifici ed efficaci nel dare conto delle caratteristiche e specificità di ogni singola organizzazione.

Rilevare e calcolare il valore sociale è problematico sotto più punti di vista: dal disaccordo su quale sia il risultato desiderato dall'innovazione sociale, ai tassi di sconto da applicare a queste misurazioni in previsione del valore futuro dei progetti (Mulgan et al., 2007a, 2007b). In generale, la pluralità di definizioni e declinazioni che assume il concetto di impatto sociale si riflette nella **molteplicità di strumenti e metodi di misurazione** utilizzati per calcolare l'impatto sociale, ostacolando l'adozione - a livello globale - di un sistema di misurazione e di uno standard comune. Tuttavia, qualora si ribalti la prospettiva e si assuma il *social value* come un valore soggettivo e variabile - anziché, come si è soliti fare, oggettivo, fisso e stabile - ne deriva la possibilità di ottenere una valutazione dell'impatto più complessa ed informativa (Mulgan et al., 2007a, 2007 b).

#### 3.5.2 ↳

#### Il ciclo della valutazione dell'impatto

Un modello esaustivo di misurazione e valutazione dell'impatto sociale dovrebbe prevedere cinque step (Maritati, 2019):

- 1. Engagement** di tutti i soggetti coinvolti nelle attività di organizzazione del progetto, analisi di contesto e pianificazione condivisa degli obiettivi;
- 2. Analisi delle attività** e individuazione dei dati (qualitativi e quantitativi);
- 3. Scelta della metodologia** e degli strumenti più appropriati e conseguente **misurazione** dell'impatto vera e propria;
- 4. Valutazione** (intesa come "attribuire valore") dei risultati conseguiti, contestualizzazione e analisi dei cambiamenti apportati, in vista di sviluppi futuri e per migliorare il rapporto con il proprio territorio. Gli esiti della misurazione saranno alla base della formulazione di strategie e obiettivi futuri;
- 5. Comunicazione e diffusione** dei risultati ottenuti.

#### Ciclo della valutazione d'impatto



Figura 3.5.2 Ciclo della valutazione di impatto

## 3.5.3 ↘

**Principali approcci e modelli di misurazione dell'impatto**

Attualmente il numero delle metodologie per misurare l'impatto sociale è molto elevato ed eterogeneo tanto che ne sono state enumerate circa quaranta (Zamagni et al., 2015). Fra queste assumono particolare rilievo quattro metodologie (Maritati, 2019):

- 1. Modelli logici (Logframe, Impact Value Chain e Theory of Change):** insieme di metodi che valutano gli impatti secondo un approccio qualitativo, spiegando i nessi causali tra i vari elementi che compongono la catena del valore e descrivendo il processo che ha generato il cambiamento a partire da un set di input prefissati.
- 2. Cost – Effectiveness Analysis (CEA):** metodo che consente di misurare il cambiamento sulla base dell'iniziale investimento economico stanziato per realizzarlo. L'analisi in termini di costi-efficacia tiene conto di due indici alternativi: il costo per unità di risultato (rapporto tra costi ed effetti dell'intervento) e il risultato per unità di costo (rapporto tra effetti e costi dell'intervento).
- 3. Cost – benefit Analysis (CBA):** l'analisi costi-benefici consente di misurare i benefici netti, risultanti dal delta monetario esistente tra il valore dei benefici generati dal progetto e i costi sostenuti.
- 4. Metodi sperimentali, semi-sperimentali e approccio controfattuale:** metodi che prevedono l'esecuzione di test ed esperimenti per comparare un caso studio osservabile con uno ipotetico, dimostrando l'effettiva esistenza di un legame tra il progetto realizzato e gli impatti da esso provocati.

## 3.5.4 ↘

**La catena del valore dell'impatto**

In linea con l'approccio dei modelli logici, è possibile individuare i passaggi attraverso cui un determinato progetto può arrivare a generare gli obiettivi di impatto prefissati e illustrare i nessi causali tra le attività intraprese e i cambiamenti di lungo termine generati sul target di intervento.

Ogni iniziativa si sviluppa, infatti, attraverso il concatenamento di cinque elementi: **input** (risorse), **attività**, **output** (esiti), **outcome** (risultati) e **impatti** (Impronta Etica e SCS Consulting, 2016).

**input** ↘

Insieme delle **risorse** di diversa natura (denaro, competenze, tempo e beni strumentali come materie prime e impianti) utilizzate dall'organizzazione per lo svolgimento delle attività del progetto. Si tratta, quindi, dei **costi** e degli **investimenti** effettuati per raggiungere un determinato cambiamento sociale. La classificazione degli input permette di mettere le risorse impiegate in relazione con i benefici sociali ottenuti (o attesi), consentendo così la valutazione di un progetto in termini di efficienza e l'eventuale comparazione con altre iniziative, simili o alternative (*es. costi sostenuti e risorse utilizzate per l'organizzazione di un corso di formazione professionale*)

**attività** ↘

Insieme delle azioni concrete, dei compiti e del lavoro svolto dall'organizzazione per la realizzazione del progetto, in base alla missione sociale perseguita. Rappresentano quindi le **modalità** attraverso cui l'organizzazione ha impiegato risorse e

investimenti, per creare cambiamenti – generalmente miglioramenti – nella vita dei beneficiari. Un'analisi dettagliata consente di classificare i costi e gli investimenti ascrivibili alle singole attività svolte (*es. organizzazione di un corso di formazione professionale*)

**output (esiti)** ↘

insieme i prodotti e i servizi risultanti da un intervento, ovvero, i **risultati immediati, concreti e misurabili** prodotti da un progetto attraverso la realizzazione di determinate attività. (*es. formazione delle n. persone beneficiarie che hanno partecipato al corso*)

**outcome (risultati)** ↘

Insieme dei **cambiamenti di comportamento, positivi e negativi**, che si verificano nella vita delle persone destinatarie dell'intervento (target group). Si tratta, in altre parole, dei benefici ottenuti e degli effetti negativi verificatisi a seguito del conseguimento di determinati output. Gli outcome possono essere a **breve o lungo termine** in funzione del bisogno sociale da soddisfare e del prodotto fornito o servizio erogato. Possono essere **diretti** (conseguenza ragionevolmente diretta del prodotto o servizio sulla vita del beneficiario) o **indiretti** (effetto indiretto sulla vita del beneficiario o di altre persone). Inoltre, essi possono essere **attesi o non attesi**, qualora non siano stati previsti inizialmente dall'intervento. (*es. conseguimento impiego da parte dei beneficiari a seguito di un corso di formazione*)

**impatto** ↘

La parte di outcome (cambiamento a lungo termine) ascrivibile in maniera esclusiva ad attività realizzate dall'organizzazione. L'impatto è, quindi, una **misura di outcome al netto dei cambiamenti imprescindibili, che sarebbero avvenuti ugualmente anche senza il progetto, e di quelli osservati ma attribuibili ad altri interventi** (*deadweight*)

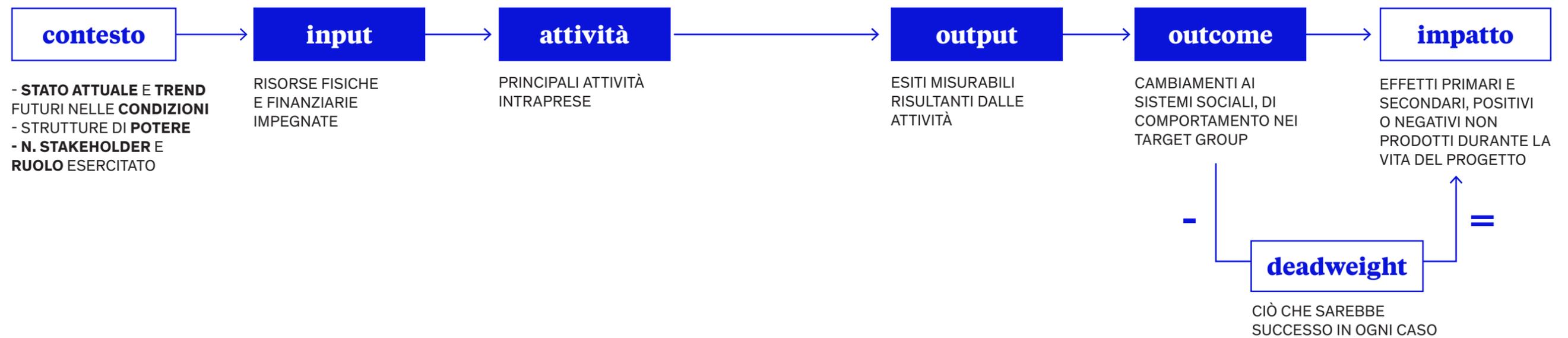
La misura dell'impatto rappresenta quindi l'effettiva capacità del progetto di **provocare i cambiamenti attesi**. Come gli outcome, anche gli impatti possono essere: positivi/negativi, diretti/indiretti, attesi/non attesi, a breve/lungo termine (Wainwright, 2002) (*es. percentuale del conseguimento impiego che può essere attribuita in maniera esclusiva al corso di formazione*).

La valutazione di questo outcome netto, altrimenti definita come la misura dell'**addizionalità** dell'intervento, viene tendenzialmente effettuata ex-post attraverso l'**analisi controfattuale**, che consente di ovviare a possibili distorsioni delle valutazioni dovute alla presenza di ulteriori elementi intervenienti che influiscono sul contesto (Venditti, 2017, p.4). Essa si concentra sulla differenza tra quanto è stato conseguito con l'intervento e quanto sarebbe accaduto ipoteticamente senza l'intervento, suggerendo che un'attività abbia un impatto solo se produce risultati sociali che altrimenti non si sarebbero verificati (Wainwright, 2002). Inoltre, dallo schema (*Figura 3.5.4*) si evince come, mentre un'iniziativa o un programma fornisce direttamente *output* e *outcomes*, sono gli utenti di questi programmi a creare *impatti* (Kolodinsky et al., 2006). Si tratta degli effetti primari e secondari innescati dal progetto ma non prodotti durante la vita dello stesso. Se input, attività e output afferiscono alla **sfera di controllo** di chi realizza le attività, gli outcome rappresentano la **sfera di influenza** di tutti i *contributors* del progetto, infine gli impatti sono relativi alla **sfera di interesse** di tutti i *contributors*.

In aggiunta, suddetti cinque elementi vanno contestualizzati rispetto al più ampio **contesto** generale in cui l'organizzazione opera. Comprendere adeguatamente l'ambiente in cui un progetto o programma si sviluppa è fondamentale per ottenere una valutazione di impatto attendibile. Elementi chiave da considerare in un'analisi del contesto sono: lo *stato attuale* e i *trend futuri* riguardanti la condizione di vita delle

persone e l'ambiente circostante (naturale, socio-culturale, economico, istituzionale); le *strutture di potere* (formali e informali) che possono influenzare il processo di cambiamento; il *numero di organizzazioni e partner coinvolti* nel progetto e il *ruolo* da loro esercitato nel perseguire i risultati.

### Catena del valore dell'impatto sociale



**Figura 3.5.2** Catena del valore dell'impatto (Rielaborazione autoriale da: Clark et al., 2004; Zamagni et al., 2015)

## 3.5.5 ↘

**Costruire roadmap per il risultato desiderato: l'importanza di specificare una teoria del cambiamento**

Sulla logica della *impact value chain* è stato costruito il modello della *Theory of Change* o “teoria del cambiamento”<sup>5</sup> (d’ora in avanti **TOC**) (Anderson, 2005). Si tratta di un approccio frequentemente adottato nel settore sociale allo scopo di pianificare e valutare progetti capaci di promuovere il cambiamento sociale attraverso la partecipazione attiva dei soggetti target (Maritati, 2019).

La TOC rappresenta una metodologia con cui strutturare una **roadmap per il cambiamento**, ovvero una sequenza logica di passaggi/eventi integrati che dovrebbe portare al risultato auspicato (Davies, 2012). La *roadmap* permette di collegare - in una **catena causale** - le risorse stanziare alle attività, le attività alle realizzazioni (output), le realizzazioni ai risultati (outcome) e i risultati ai cambiamenti (impact). In altri termini, la TOC evidenzia il **processo logico** che porta ogni attività dell’organizzazione ad esercitare un impatto sulla comunità, consentendo di interrogarsi su quali siano i cambiamenti auspicati, quali le modalità per farlo e quali i beneficiari anziché incentrarsi unicamente sulle azioni da intraprendere per raggiungere

<sup>5</sup> Si noti come spesso la TOC sia definita con termini quali “teoria del programma”, “modello dei risultati”, “logica di intervento”.

gli obiettivi propri dell’organizzazione (Maritati, 2019).

Per farlo, la TOC parte dagli impatti auspicati arrivando **a ritroso** fino alla definizione degli input di progetto, aiutando il team a capire in che modo approcciarsi al sistema di intervento e instaurare una **cultura del cambiamento** anche tra gli stakeholder (talvolta poco inclini o abituati a proiettarsi nel futuro). Una buona TOC dovrebbe innanzitutto basarsi su un’approfondita **lettura del contesto e dei bisogni**, capace di far emergere i problemi sofferti dalla popolazione-target di intervento. Inoltre, dovrebbe **documentare le assunzioni e le ipotesi** alla base della catena causale individuata. Per rafforzare la plausibilità della TOC e la probabilità che i risultati dichiarati siano effettivamente raggiunti, tali assunzioni devono essere il più possibile supportate dalla ricerca e dalla consultazione degli stakeholder (Ufficio Osservatorio e valutazione della Fondazione Cariplo, 2015).

L’utilizzo della TOC è utile non solo nella fase di valutazione dell’impatto ma, in generale, durante l’intero arco di progettazione e sviluppo di processi di innovazione delle politiche sociali, rappresentando un utile supporto a disposizione di chi implementa il progetto. Nelle fasi iniziali del progetto, la TOC è indispensabile a formulare un’ipotesi di cambiamento chiara e verificabile, che permetta di dare conto degli investimenti da parte dei promotori (*accountability*)<sup>6</sup> e che

<sup>6</sup> La responsabilità, da parte dei promotori del progetto, di rendicontare l’uso delle risorse finanziarie sia sul piano della regolarità dei conti sia su quello dell’efficacia della gestione (Fondazione Cariplo, 2015)

## 3.6 ↘

**Imparare dai fallimenti degli interventi in campo sociale**

renda i futuri risultati più credibili. Inoltre, essa contribuisce ad allineare i membri del team e tutti gli stakeholder in vista del conseguimento di un obiettivo finale più grande, aiutando ciascuno a comprendere il proprio ruolo nella sua realizzazione. Durante l’implementazione del progetto, la TOC può essere utilizzata come sistema di monitoraggio per controllare l’avanzamento del programma rispetto agli obiettivi prefissati, in modo da rendere il processo di attuazione e di valutazione il più trasparente possibile. Inoltre, può essere mantenuta come modello di riferimento nella costruzione di validi indicatori del successo dell’iniziativa. In questo modo che tutti sappiano cosa sta succedendo e perché. Al termine del progetto, infine, la TOC può essere sfruttata per raccogliere i risultati e comunicarli al pubblico di finanziatori, di *policy maker* e dell’intera cittadinanza.

Costruire una buona TOC presuppone condurre “due processi paralleli e simultanei che implicano ricerca e partecipazione” (Ufficio Osservatorio e valutazione della Fondazione Cariplo, 2015). Il **processo di ricerca** mira ad analizzare i dati di contesto e a tarare il cambiamento auspicato sulla base delle caratteristiche del contesto scenario di intervento. Tale analisi andrebbe condotta sulla base di metodiche *evidence based* dalla solida base scientifica e sfruttando i contributi di varie discipline in un’ottica multidisciplinare. Parallelamente, il **processo partecipativo** comprende una serie di incontri con gli *stakeholder*, finalizzati a ottenere feedback sull’esito della ricerca preliminare e a garantire la piena partecipazione delle parti interessate, a garanzia del futuro successo.

La crisi sistemica globale esacerbata dall’attuale pandemia da virus Covid-19 ha determinato un insieme di sfide con cui le politiche dell’economia, della tecnologia e dell’innovazione sono chiamate a confrontarsi (Calderini e Gerli, 2020). Infatti, nel contesto contemporaneo, appare sempre più urgente la necessità di orientare i processi e le politiche innovative alla soluzione di quelle che in letteratura (Coenen et al., 2015; Kuhlmann e Rip, 2018) vengono comunemente definite come “**grand-challenges**” (grandi sfide).

Le politiche d’innovazione “grand-challenges-oriented” concepiscono l’innovazione come un processo ontologicamente politico e sociale (Calderini e Gerli, 2020). Così l’orientamento delle policy d’innovazione diventa uno strumento per direzionare e gestire più in generale la politica industriale e di crescita economica. In questa prospettiva, come sostenuto da Coenen et. al (2015; citato in Calderini, 2020), i paradigmi di innovazione “grand-challenges-oriented” presuppongono “un cambiamento ed un orientamento sistemico verso la risoluzione delle sfide socio-ambientali, collocandosi appieno in un orizzonte di politiche di innovazione trasformativa, capaci di coinvolgere - unitamente ad innovazione tecnologiche e scientifiche - anche nuove pratiche, regole, istituzioni, strutture organizzative ed altri componenti di sistema che siano in grado di supportare cambiamenti di vasta scala” (Calderini e Gerli, 2020).

Come affermano Mario Calderini e Francesco Gerli (2020) - rispettivamente direttore e ricercatore presso il centro di ricerca Tiresia del Politecnico di Milano - adottare approcci “challenges-oriented” alle politiche di

innovazione significa rifarsi a obiettivi più aperti, *open-ended* e sistemici, superando obiettivi meramente tecnologici.

**“Non basta trovare soluzioni tecnologiche per rimuovere la plastica dagli oceani, quanto piuttosto occorre adottare approcci, vasti, tipici anche di paradigmi come quelli open innovation, per giungere ad avere vere e proprie modalità nuove per produrre meno rifiuti.”**  
(Calderini e Gerli, 2020)

Citando Geels (2005; citato in Calderini e Gerli, 2020), si aggiunge:

*“È necessaria [...] un'integrazione al determinismo scientifico e tecnologico di elementi tipici di quel costruttivismo sociale che fonda invece i modelli e la tradizione delle configurazioni sociotecniche.”*

Ciò che Calderini e Gerli (2020) auspicano è, dunque, un **nuovo paradigma delle politiche d'innovazione trasformativa**, che punti ad un'integrazione tra lo sviluppo tecnologico e la cosiddetta *imprenditoria di impatto* o *impact entrepreneurship*, partendo dal **capitale territoriale** per creare sistemi d'innovazione orientati alla risoluzione delle grandi sfide e alla generazione di impatto sociale.

All'interno di questa cornice, gli autori enumerano una serie di **sfide al cambiamento** emerse dall'analisi dei fallimenti dei sistemi di innovazione territoriale – quest'ultimi definiti da Lundvall et al. (1988, p.225) come “i flussi organizzati di tecnologia, conoscenza e informazione tra imprese, persone e cittadini”. Riprendendo uno studio degli autori Weber e Rohracher (2012), vengono delineati i **principali fallimenti dei sistemi di innovazione** nel contesto delle economie occidentali - basate sempre più sulla conoscenza, la creatività e l'innovazione come asset chiave per la crescita economica. In particolare vengono individuati due macro-raggruppamenti di

fallimenti: **tradizionali e trasformativi**.

#### ↘ **FALLIMENTI TRADIZIONALI**

I fallimenti tradizionali si definiscono come una serie di fallimenti che limitano la capacità di impatto nei territori e nella performance d'innovazione di questi ultimi, risultando nell'incapacità di generare strategie durature di sviluppo territoriale per i luoghi interessati (Calderini e Gerli, 2020). Tra i fallimenti tradizionali si annoverano quelli:

- ↘ **infrastrutturali**: legati alla mancanza o inadeguatezza di **infrastrutture fisiche** necessarie per implementare attività di innovazione;
- ↘ **“di capacità”**: si manifestano nell'assenza e nell'incapacità di fornire competenze e risorse appropriate agli attori territoriali (imprese, organizzazioni etc.), limitando o complicando i processi di **generazione, accesso e sfruttamento della conoscenza**. Questi fallimenti sono legati anche all'assenza di strutture capaci di canalizzare e valorizzare la conoscenza prodotta e renderla disponibile per il territorio.
- ↘ **di network tra gli attori**: spesso miopi nei confronti di idee e stimoli esterni e poco propensi ad instaurare interazioni e scambi di conoscenza con altri attori, ostacolando così la diffusione di nuove idee, creatività e processi di mutuo apprendimento;
- ↘ **istituzionali**: legati all'assenza di un contesto e di attori istituzionali adeguati a favorire processi di innovazione ed impatto. In particolare, si individuano carenze “hard” (leggi, regolamenti, standard, incentivi per arrivare all'erogazione di fondi, brevetti etc.) e soft (norme e valori, cultura e spirito di imprenditorialità, fiducia e

assunzione del rischio etc.) che parimenti impediscono la collaborazione per l'innovazione;

- ↘ **di “place-basedness” e “context sensitivity”**: dovuti alla **scarsa flessibilità** dei sistemi di innovazione nell'**adattarsi a risorse e capacità** specifiche dei **singoli territori** (Tödtling e Trippel, 2005; Barca et al., 2012; Iammarino et al., 2019). Si tratta di un fallimento e, al contempo, di una sfida aggiuntiva agli approcci tradizionali rispetto a quelli individuati da Weber e Rohracher (2012). Infatti, far leva su risorse di luogo, univoche e per questo non tradizionali, spesso costituisce l'unica via per garantire opportunità di sviluppo imprenditoriale e di innovazione anche a territori segnati da processi di de-industrializzazione e da basso sviluppo economico (Calderini e Gerli, 2020).

#### ↘ **FALLIMENTI TRASFORMATIVI**

I fallimenti trasformativi sono invece legati alle capacità e all'identità sociale e trasformativa dei sistemi e delle politiche di innovazione (Calderini e Gerli, 2020), che si riflettono nell'inabilità a rispondere adeguatamente alle sfide socio-ambientali contemporanee. Tra i fallimenti trasformativi si annoverano quelli:

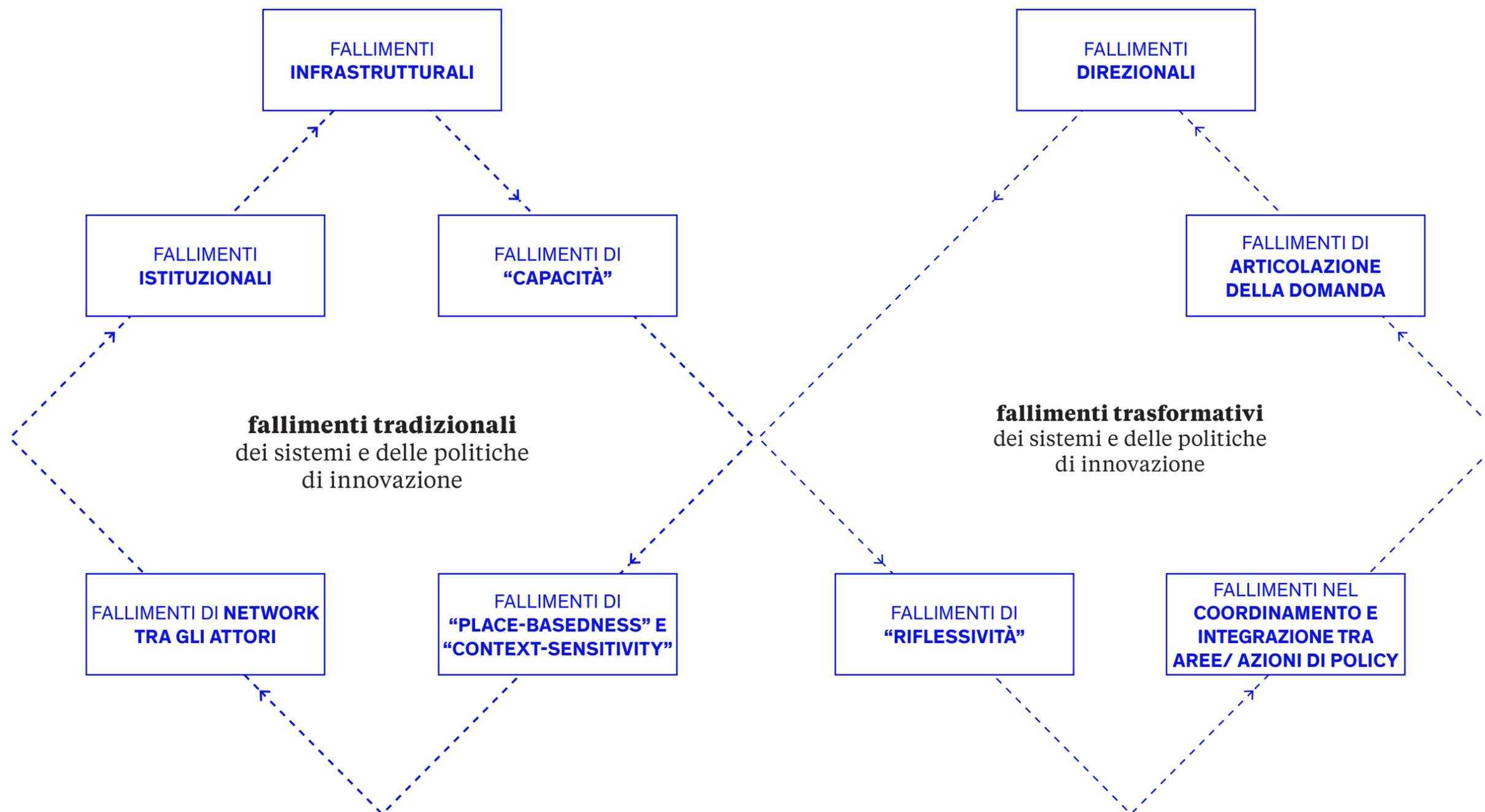
- ↘ **direzionali**: legati all'incapacità di promuovere attività innovative che stimolino un cambiamento trasformativo **ben direzionato**; spesso originano anche nell'**incapacità di identificare le sfide** stesse della società (i cosiddetti “wicked problems”) cui devono essere apportate soluzioni innovative;
- ↘ **di articolazione della domanda**, che si concretizzano nella mancata capacità di capire, conoscere e quindi anticipare le esigenze e i bisogni degli utenti e della

cittadinanza;

- ↘ **nel coordinamento e integrazione tra diverse aree e azioni di policy** - legati a una **visione per “silos” dei problemi e della risposta** ad essi - che rendono i processi di innovazione isolati rispetto ad altre azioni politiche fondamentali. Ciò è particolarmente evidente nel settore pubblico, dove la tradizionale tendenza ad occuparsi delle policy attribuendole a specifici settori e giurisdizioni amministrative determina una **separazione concettuale e operativa** tra le fasi di **ideazione dell'intervento e di implementazione** dello stesso, così come una **divisione tra gli attori** incaricati di condurre tali attività - policymakers, public managers ed eventualmente progettisti - (Curtabbi, 2020).
- ↘ **di “riflessività”**: legati all'**incapacità di monitoraggio** rispetto ai propri progressi verso gli obiettivi “trasformativi” in risposta alle grandi sfide socio-ambientali e al mancato sviluppo di conseguenti **strategie di adattamento e miglioramento**.

I fallimenti tradizionali e trasformativi individuati da Calderini e Gerli (2020) nello specifico caso dei sistemi e delle politiche di innovazione, possono riscontrarsi, più in generale, in qualsivoglia progetto in campo sociale. Quest'osservazione - unitamente alle precedenti riflessioni intorno ai diversi usi del termine “sociale”, al concetto di impatto come risultato dell'innovazione sociale e all'importanza della sua valutazione - permette di delineare una serie di **sfide e criticità del progettare in campo sociale**. Esse aprono a varie possibilità di azione per il designer che potrà intervenire con un bagaglio di specifiche competenze, strumenti e approcci. Quest'ultimo sarà oggetto del prossimo capitolo.

**Principali fallimenti dei sistemi e delle politiche di innovazione**



**Figura 3.6** Principali fallimenti dei sistemi e delle politiche di innovazione (Rielaborazione autoriale da: Weber e Rohracher, 2012; Calderini e Gerli, 2020)



CAPITOLO 4

---

# **Social design e impatto sociale**

## 4.1

### Introduzione al tema

Alla luce dell'approfondimento condotto sul tema dell'impatto sociale e nell'intento di indagare un possibile corpus di conoscenze da integrare all'interno di un modello formativo adeguato, il presente capitolo affronta l'argomento del Design per l'impatto sociale. Obiettivo ultimo è quello di comprendere quale sia il contributo e il valore aggiunto (riconosciuto o rivendicato) del design all'interno di processi in campo sociale (es. progettazione di beni, servizi, processi, policy ecc.). Da ciò deriva, inoltre, l'individuazione di una serie di possibilità e scenari di intervento per il designer - presupponenti la messa in campo di specifiche competenze e conoscenze- che pongono le basi allo sviluppo di un personale proposta progettuale di modello formativo.

Nell'indagare il tema del "design per l'impatto sociale" ci si è imbattuti, fin da subito, in una pluralità di definizioni, derivanti da altrettanti approcci alla disciplina. Tale pluralità è ben esplicativa del fatto che ci si trova davanti ad una fenomenologia complessa. Infatti, se il concetto di "impatto sociale" risulta, di per sé, sufficientemente chiaro, esso, tuttavia, assume tratti di ambiguità e frammentazione qualora venga inserito nell'ambito disciplinare del design. In particolare, al Design per l'impatto sociale rimandano molteplici definizioni parziali, spesso usate in modo intercambiabile: *social impact design, design for social impact, public-interest design, design for (public) good, design for social change, humanitarian design, design for social innovation, socially responsible design, design activism* e *transformation design* (Giesecking et al., 2014; Smithsonian Institutions, 2013; Sercombe, 2019).

Ciascuna di esse concorre a dettagliare la ricchezza metodologica e la complessità del campo semantico di un atto intenzionale di trasformazione migliorativa dell'esistente, in risposta a sfide e bisogni sociali sempre più pressanti. Nel loro complesso, le varie definizioni condividono alcuni aspetti chiave, come ad esempio: l'impegno verso le fragilità individuali e sociali, la centralità della dimensione umana (e delle capacità e aspirazioni che dell'uomo sono proprie), l'attenzione alla dignità della persona. Esse rinnovano, inoltre, i fondamenti con cui alcuni importanti autori del secolo scorso - quali Henry Dreyfuss (1955), Victor Josef Papanek (1971) ed Ernst Friedrich Schumacher (1973) - definirono i mandati di un design sociale e socialmente responsabile.

Dall'insieme delle definizioni emerge l'idea di un design socialmente orientato" (*socially oriented* nella letteratura inglese). Per questo motivo, si è scelto di affrontare suddetta complessità definitoria indagando il termine-ombrello *social design*, risultato maggiormente capace di sintetizzare le sfaccettature delle varie definizioni, individuando come denominatore comune il fatto che si tratti di un insieme di attività che sposano approcci alla ricerca per lo più partecipativi e che generano risultati verso obiettivi collettivi e sociali, piuttosto che perseguire un'attenzione esclusiva agli obiettivi consumistici (Armstrong et al., 2014). Con social design si fa, dunque, riferimento ad un termine generico che permette di coprire un'ampia gamma di approcci alla progettazione, aventi in comune un focus su questioni sociali, sebbene sulla base di motivazioni, prospettive e metodologie in parte differenti.

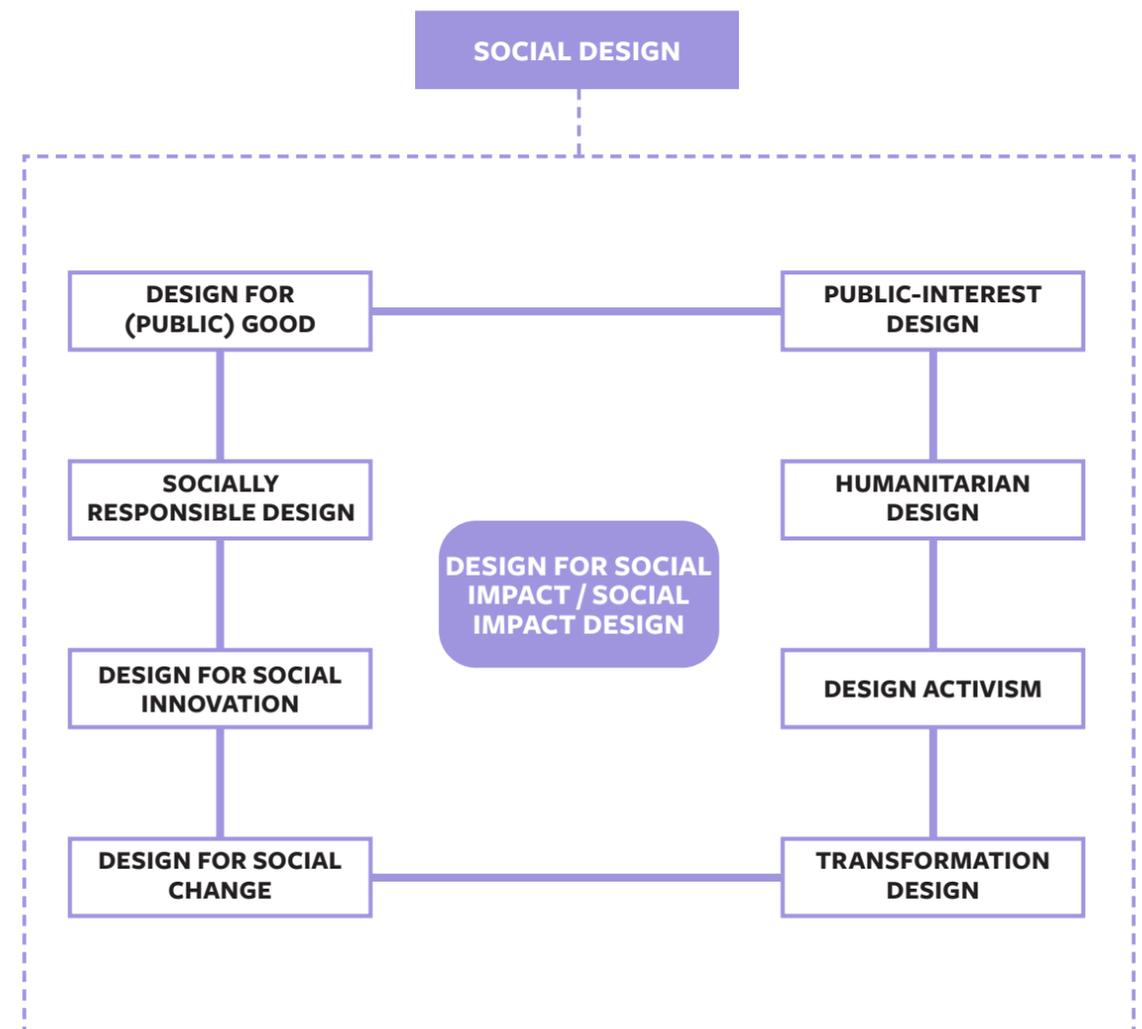


Figura 4.1 Rappresentazione schematica della pluralità di approcci e definizioni che concorrono a descrivere il design per l'impatto sociale

## 4.2 ↘

### Premessa metodologica

Attraverso un'analisi di tipo desk, si è cercato, in primo momento, di costruire una cornice generale del Social Design, indagando i fattori che hanno condotto la disciplina progettuale ad abbracciare l'ambito del sociale e le modifiche da essa subite durante il processo di ampliamento dei propri spazi applicativi. In un secondo momento, la ricerca si è focalizzata sulla definizione dell'espressione "design per l'impatto sociale", nel tentativo di isolare - in un'ottica di integrazione dei vari apporti bibliografici- gli elementi-chiave più utili al presente lavoro di tesi. Ciò ha richiesto un complesso lavoro di sintesi ed organizzazione dei contributi teorici, spesso risultati frammentaria o limitati. In seguito, è stato condotto un ulteriore lavoro di analisi delle fonti bibliografiche (proprie ed esterne al campo disciplinare), volto a indagare in che modo il designer affronti progetti in campo sociale focalizzati su fenomeni e categorie di problemi particolarmente complessi e multidimensionali (quelli che più frequentemente costituiscono il focus degli interventi orientati all'impatto sociale). Nel fare ciò, sono emersi una serie di temi utili a contestualizzare in termini generali la risposta che il design può dare alle sfide e criticità del progettare in campo sociale, emerse come esito del capitolo precedente. Infine, assumendo un'ottica autoriale, i contributi emersi sono stati ulteriormente contestualizzati rispetto a quanto appreso dall'indagine sull'impatto sociale, portando così all'individuazione di specifiche possibilità di intervento per il designer che intenda contribuire a progetti in campo sociale, più o meno esplicitamente finalizzati a produrre impatto sociale. Si tratta di possibilità di azione che specificano il contributo operativo del progettista all'interno di tali processi. In

questo caso, in aggiunta all'analisi desk, sono state incorporate conoscenze derivate dalle concrete esperienze di accompagnamento ai progetti **PON Inclusione FSE 2014-2020** (in qualità di borsista/ricercatrice sotto l'egida istituzionale del Politecnico di Torino) e a vari progetti di S-nodi (in particolare, **Golden Links** e **L'accoglienza che cura**) svolte dall'autrice del presente lavoro di tesi (si veda *Par. 6.5: Esperienze in prima persona*). Inoltre, queste possibilità di azione sono state validate ed integrate alla luce di una serie di interviste a professionisti del campo (gli stessi intervistati anche ai fini dell'indagine sugli elementi migliorativi da introdurre nella formazione del designer, approfonditi nel

## 4.3 ↘

### Contestualizzazione

prossimo capitolo).

Come detto, è possibile far rientrare il contributo del Design per l'impatto sociale all'interno dell'ambito più ampio del Social Design. In tal senso, si è proceduto ad analizzare tempi, modi e motivazioni dell'avvicinamento del design al mondo del Social. Inoltre, si è voluto delineare l'uso dell'aggettivo "sociale" applicato alla disciplina del design, per poi approfondire il tema delle sfide di transizione che il design deve oggi affrontare trovandosi di fronte a problematiche sempre più complesse. Infine, riallacciandosi alle riflessioni conclusive del capitolo precedente, si è entrati nello specifico del contributo portato dal design in campo sociale e delle risposte date di fronte a sfide e fallimenti concreti insorti nell'ambito degli

si fossero già interessati alle tematiche da esso inglobate. Infatti, già nel diciannovesimo secolo (specialmente nel Regno Unito) è possibile trovare nomi di designer illustri -tra gli altri: William Morris, John Ruskin, Christopher Dresser ed Henry Cole - che riformarono profondamente la disciplina, puntando ad accrescere la qualità degli oggetti fabbricati, aumentare la coscienza pubblica riguardo alla qualità del loro design e migliorare le condizioni sociali risultanti dai processi di industrializzazione (Dutta, 2009). Il ruolo sociale del design ha ricevuto ulteriore impulso negli anni Quaranta e Cinquanta del Novecento, nel contesto della ricostruzione postbellica, e negli anni Sessanta con le rivoluzioni sociali radicali. In quegli anni, in particolare, era difficile scindere il design dall'attivismo, dal momento che spesso il primo si configurava come uno strumento di critica del presente e di promozione di **stili di vita e modelli alternativi a quelli propri della società consumistica** (Julier, 2011). Tra gli esempi più significativi di questo periodo troviamo nomi come **Jane Jacobs** (attivismo urbano), **Buckminster Fuller**, **Victor Papanek** (*socially responsible design*), **E.F. Schumacher** (rilocalizzazione e tecnologia appropriata), **Ralph Erskine** (architettura di comunità), i gruppi **Superstudio** e **Archizoom** (movimento radicale italiano) (Whitely, 1994). A questi nomi se ne aggiungono molti altri rimasti troppo spesso nell'ombra dal momento che il *social design* e il *design activism* si sono imposti assai di frequente ad un **livello locale e con una spinta dal basso** (Armstrong et al., 2014). È interessante notare, nella storia del design sociale, come tale disciplina abbia ricevuto **maggiore impulso in periodi di sfide economiche e sociali**: dall'austerità postbellica, alla crisi petrolifera degli anni

### 4.3.1 ↘

#### Il "social turn" del design: breve excursus storico

interventi in campo sociale.

All'interno del mondo del design, il design sociale è definito come un processo progettuale che contribuisce a migliorare il benessere e il sostentamento dell'uomo (Holm, 2006). In generale, il *social design* è definibile come l'applicazione di metodologie progettuali per affrontare complesse questioni umane, ponendo le questioni sociali come priorità. Nonostante la locuzione *social design* sia diventata di uso frequente solo nell'ultimo decennio (Armstrong et al., 2014), ciò non significa che in passato i designer non

'70, fino alla contemporanea crisi finanziaria legata alla recessione del 2008.

Uno dei primi autori a teorizzare la necessità di un design “socialmente” e “moralmente” responsabile è stato il sopracitato Victor Papanek (1984), che criticò aspramente il “misdesign”, indicando con questo termine qualsiasi approccio progettuale non tenesse conto dei bisogni reali delle persone e delle sue future ricadute pratiche sulla società. fondamentale è stato anche il contributo di Victor e Silvia Margolin che, nel 2002, definirono un “modello sociale” del design, il cui intento primario non era più creare prodotti destinati alla vendita bensì “la soddisfazione dei bisogni umani” (Margolin e Margolin, 2002). Il modello proposto dagli autori descriveva una pratica progettuale e una metodologia di ricerca che - prendendo ispirazione dalla letteratura e dalla pratica del lavoro sociale - prevedeva un focus sui bisogni umani, da indagare attraverso tecniche di raccolta dati derivate dall'antropologia e dalla sociologia, e l'adozione di una “prospettiva ecologica” con cui guardare alle problematiche e ai fenomeni indagati (Margolin e Margolin, 2002). Nello stesso anno, Victor Margolin nel saggio “The Politics of the Artificial: Essays on Design and Design Studies” descrive il *social design* come “la capacità del designer di immaginare e dare forma a prodotti materiali e immateriali che possono affrontare i problemi umani su larga scala e contribuire al benessere sociale” (Margolin, 2002). Questa prospettiva, ha suffragato il processo di legittimazione del *social design* come contributo professionale capace di giocare un ruolo importante nei processi di sviluppo (economico) locale.

Nello scenario attuale, nome illustre tra i vari designer-ricercatori attivi nell'ambito della teoria del design è quello di Ezio Manzini, di cui si riporta un'importante riflessione sul significato dell'aggettivo sociale nell'ambito del design: “Innanzitutto, “sociale” indica l'esistenza di **situazioni particolarmente problematiche** (come povertà estrema,

malattia, esclusione sociale, situazioni di emergenza legate a calamità ambientali) a cui sia il mercato che lo stato non riescono a trovare soluzioni. In questo senso, “sociale” diventa sinonimo di “condizione molto problematica”, che pone (o dovrebbe porre) la necessità di un intervento urgente, al di fuori delle normali modalità di mercato o di servizio pubblico. È proprio in questa sua accezione che il termine ha fatto ingresso nel dibattito sul design diversi decenni fa, generando appunto l'espressione: *social design*” (Manzini, 2014).

Nella sua interpretazione originaria, pertanto, il *social design* è “un'attività di progettazione che si occupa di problemi che non vengono affrontati dal mercato o dallo stato, e in cui le persone coinvolte normalmente non hanno voce “per il semplice motivo che non hanno i mezzi economici o politici per generare una domanda formale” (Manzini, 2014, p.8). Da qui, continua l'autore, “nasce la natura etica e nobile del design sociale, ma anche il suo limite: se queste tematiche socialmente delicate non esprimono una richiesta formale, non possono nemmeno sostenere i costi dell'attività di progettazione” (Manzini, 2014, p.8). Da ciò deriva la difficoltà, propria del design sociale, di slegarsi dall'ambito di iniziative nel complesso di natura caritatevole.

### 4.3.2 ↘

#### Progettare per sfide complesse: nuovi “oggetti” e “spazi” del design

Le radici del contributo progettuale all'impatto sociale e delle caratteristiche che distinguono tale apporto vanno ricercate nell'evoluzione della disciplina del design. Negli ultimi decenni, infatti, il design è diventato da pratica volta a progettare cose a pratica avente un ruolo di primo piano nell'affrontare le complesse sfide sociali odierne (Dorst, 2015). Questo passaggio è stato reso possibile dallo sviluppo di approcci, metodi e capacità che incoraggiano nuovi modi di affrontare problemi complessi, in base ai quali dare vita a soluzioni innovative che generino impatto sociale positivo. Sempre più spesso, processi e strategie *design-based* o *design-related* vengono impiegati per affrontare questioni sociali afferenti a diversi ambiti, come la povertà, la mancanza di assistenza sanitaria, i cambiamenti climatici, la crescita della popolazione (Dorst, 2015).

A questo proposito, Daniela Sangiorgi (2011), ricercatrice della Lancaster University, descrive un passaggio dai risultati del **design come “fine”** (dove il focus era posto sull'esito finale) al **design come “mezzo”** in sé per portare cambiamenti che impattino positivamente sulla società. Da qui, il passaggio da locuzioni basate sul “design di” (*design of product/information/communication, ecc.*) a locuzioni basate sul “design per” (*design for social innovation/social change/social impact/sustainability, ecc.*). Quest'ultimo concetto ha preso piede nel momento in cui il design ha iniziato ad espandersi dalla progettazione di prodotti e cose tangibili alla progettazione di servizi, esperienze e processi (Sangiorgi, 2011). Lo sviluppo di nuovi focus di progetto del design (legati ai servizi, all'innovazione sociale, alla

sostenibilità ambientale, all'interazione, etc) ha così portato alla conseguente definizione di nuovi “oggetti” del design (es. comportamenti, strategie, politiche pubbliche, ecc.).

Aprendosi a nuovi “oggetti” di progetto, il design si è naturalmente trasferito all'interno di nuovi “spazi”, come quello dell'istruzione, delle pubbliche amministrazioni e dei servizi sociali (Armstrong et al., 2014). In questi ambiti, le “design expertise” sono state gradualmente promosse come contributo vitale per affrontare le sfide sociali complesse. Infatti, rispetto al design tradizionale, il design sociale include considerazioni più ampie e strategiche, aprendo quindi modalità innovative di ricerca e generazione di nuova conoscenza (Armstrong et al., 2014). All'interno di questi nuovi “spazi”, in particolare, acquista un ruolo di primo piano la dimensione della **creatività** vista **come motore dell'innovazione**, nella comprensione ed elaborazione dei problemi complessi e nella ricerca di soluzioni in collaborazione con le comunità che impattino positivamente sulle società e sull'ambiente in generale (van der Tuyn, 2012).

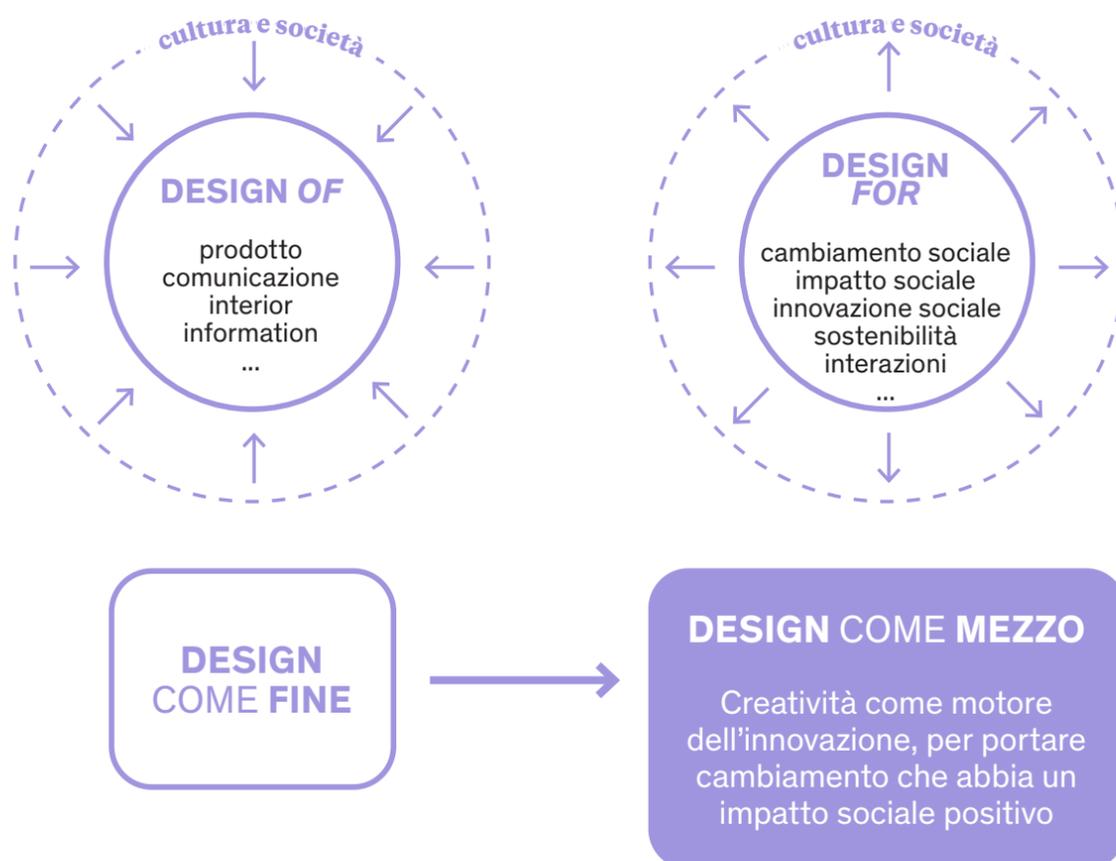


Figura 4.3.2 Rielaborazione autoriale da: van der

### 4.3.3

#### Evoluzione dei domini del design e le sfide di transizione

La graduale transizione del design da un focus ristretto riguardante prevalentemente la comunicazione e il prodotto, verso un'agenda centrata sull'uomo e sulla società in senso più ampio e complesso è stata oggetto di interesse di numerosi autori (Sanders e Stappers, 2008). Tra questi, Buchanan (2001) ha mappato le diverse fasi dell'evoluzione del design in base all'evoluzione dei suoi prodotti. In particolare, l'autore ha teorizzato **quattro diverse epoche** - a cui si riferisce come "ordini" - nel corso del XX secolo. In sintesi, il primo ordine del design (comunicazioni simboliche e visive) affronta la sfida di comunicare informazioni, idee e argomenti con l'uso di simboli visivi (es. parole e immagini). Il secondo ordine (manufatti e oggetti materiali) riguarda prevalentemente la forma e la funzione degli oggetti di uso quotidiano, nonché la loro produzione in serie. Il terzo ordine (attività e servizi organizzati) si focalizza sulle relazioni tra esseri umani mediate dai prodotti (es. design dell'interazione, design dei servizi). Infine, il quarto ordine (sistemi e ambienti complessi) si riferisce alle parti di un sistema, o alle complesse interrelazioni di varie parti all'interno di singole ecologie (es. sistema fiscale, sistema di voto nazionale) (Thorpe e Gamman, 2011).

Ispirandosi a tale modello, Jones e VanPatter (2009) hanno identificato **quattro diversi domini del design** (Figura 4.3.3.1), utili a descrivere i macro-livelli su cui è possibile agire a livello progettuale. In sintesi:

- **Dominio 1.0:** Design come creazione di artefatti e comunicazione (attività tradizionali di progettazione)
- **Dominio 2.0:** Design per la creazione di

valori (es. design dei servizi, interaction design, innovazione di prodotto)

- **Dominio 3.0:** Design per la trasformazione a livello organizzativo (es. strategie e strutture organizzative)
- **Dominio 4.0:** Design per il cambiamento sociale (es. situazioni sociali complesse, progettazione di politiche pubbliche e interventi di sviluppo di comunità)

Essi differiscono in strategia, intenzioni, outcomes e ogni livello include quelli precedenti (D'Urzo e Pezzi, 2017).

Parallelamente Jones (2014) ha individuato quattro fasi evolutive del design, ciascuna rappresentante un cambiamento di paradigma nelle nozioni prevalenti di teoria del design e, di conseguenza, nelle epistemologie e nei metodi associati (Souleles, 2017). I quattro orientamenti teorici di riferimento individuati per ciascuna fase sono (in ordine): "razionalista", "pragmatista", "fenomenologico" e "generativo". Quest'ultimo è quello che caratterizza la contemporaneità e si fonda sul riconoscere (ed essere ricettivi verso) la capacità progettuale "diffusa" (Manzini, 2015) dei soggetti con cui si collabora alla risoluzione dei problemi, cercando di limitare quanto più possibile l'ingerenza dei designer esperti nei processi di progettazione (Cope e Kalantzis, 2011; D'Urzo e Pezzi, 2017).

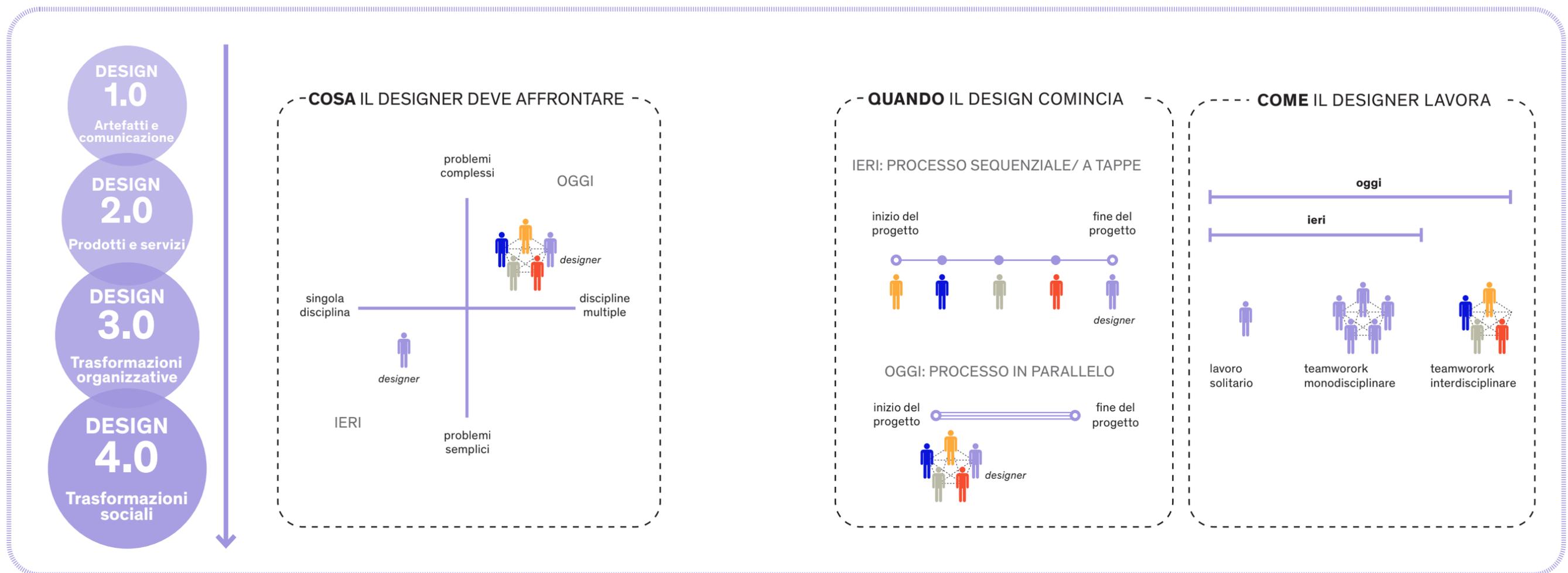
In generale, dunque, nei domini 1.0 e 2.0, il designer porta un contributo esperto come "risolutori di problemi" (Arruda Torres, 2016), attingendo a un bacino di conoscenze e competenze progettuali e tecniche specifiche che gli consentono, rispetto a soggetti inesperti, di strutturare e gestire i progetti con maggiore facilità, tenendo conto delle caratteristiche del contesto e dell'utenza (D'Urzo e Pezzi, 2017). Nei domini 3.0 e 4.0, invece, il ruolo del designer diventa principalmente quello di **supportare e accompagnare** i gruppi con cui lavora (organizzazioni, comunità, ecc.) a

costruire la capacità di adattarsi ad ambienti complessi dinamici (VanPatter e Pastor, 2011). La *Figura 4.3.3.1* illustra anche i diversi fattori che hanno determinato tale passaggio, tra gli altri: una crescente complessità e indefinita delle sfide progettuali (*cosa il designer deve affrontare*), un'anticipazione del coinvolgimento del designer dalle fasi finali di attuazione tecnica e prototipazione a quelle iniziali di pianificazione e ideazione (*quando il design comincia*), una necessità di collaborazione multidisciplinare tanto nella comprensione quanto nella risoluzione dei problemi (*come il designer lavora*).

L'evoluzione nella disciplina, negli spazi e negli oggetti che essa si trova a progettare, ha determinato l'insorgere di una serie di **sfide di transizione per il design** (Pastor, 2013). Esso si trova ad agire su scale sempre più ampie e complesse, su problemi sempre più multidimensionali e indefiniti, all'interno di processi che coinvolgono un numero sempre maggiore di stakeholder e in team con "expertise" sempre più diversificate (*Figura 4.3.3.2*). In questo scenario, il designer è dunque chiamato a diventare esperto di "processo" oltre che di "contenuto" e a porsi in maniera ricettiva

rispetto alle competenze e alle *expertise* con cui si trova a dover collaborare (colleghi del team di progetto, altri stakeholder in esso coinvolti e la comunità tutta di riferimento) (Barroso, VanPatter, 2015a, 2015b). Di fatto, nei domini 3.0 e 4.0, l'importanza di avere una formazione progettuale specifica tende a passare in secondo piano rispetto all'aver un'esperienza diretta delle dinamiche sociali e del territorio (D'Urzo e Pezzi, 2017) e una capacità di confrontarsi in modo collaborativo con altri ambiti e saperi disciplinari.

**Figura 4.3.3.1** Rappresentazione schematica dei quattro domini del design (riadattato da: Jones e VanPatter, 2009) e dei diversi fattori che hanno determinato questi passaggi.



COUSA IL DESIGNER DEVE AFFRONTARE

QUANDO IL DESIGN COMINCIA

COME IL DESIGNER LAVORA

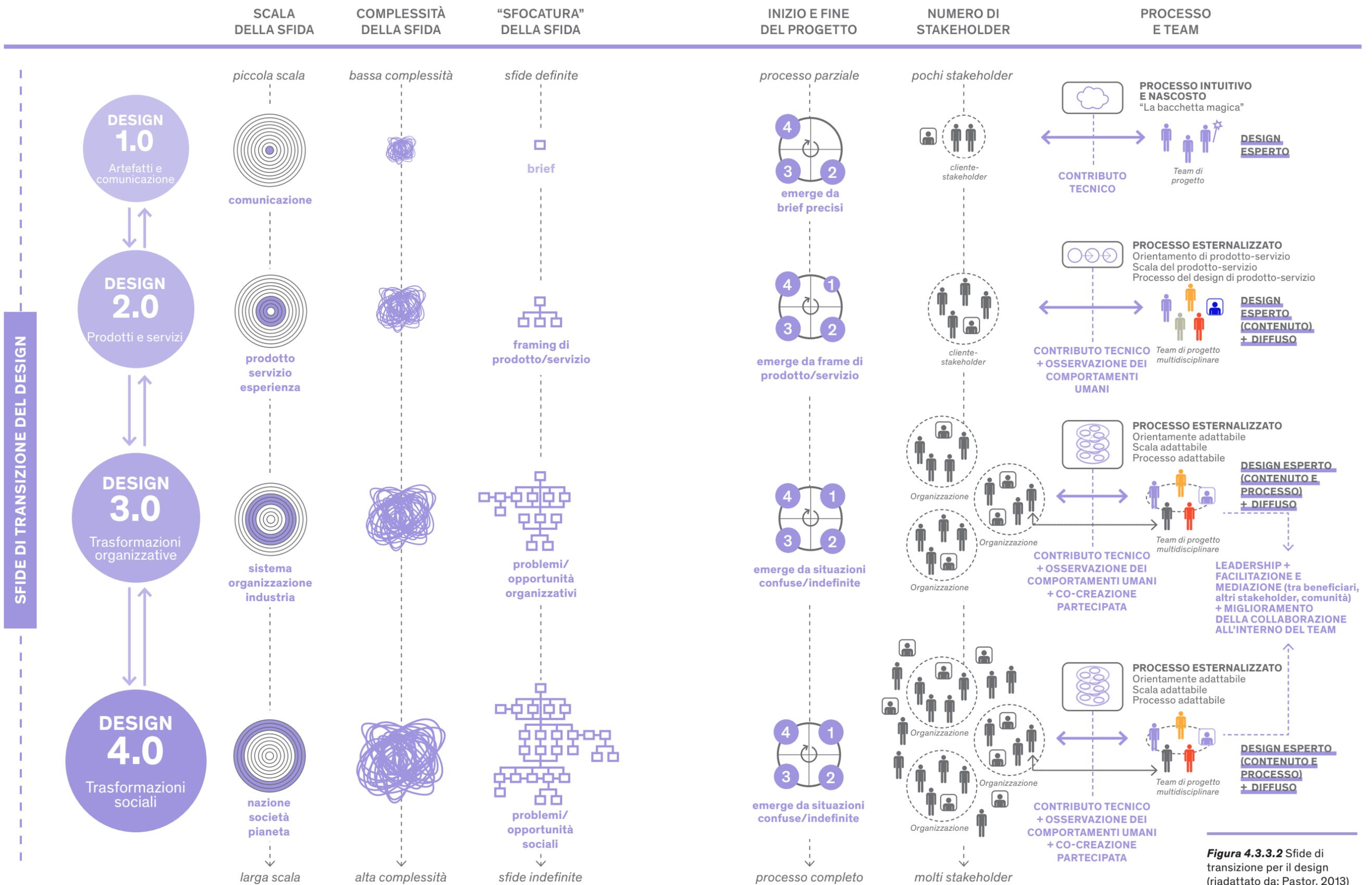


Figura 4.3.3.2 Sfide di transizione per il design (riadattato da: Pastor, 2013)

In questo scenario di transizione la sfida principale del design contemporaneo è, dunque, “quella di sviluppare soluzioni complesse basandosi su una visione ampia del progetto, coinvolgendo prodotti, servizi e comunicazione in modo integrato e sostenibile e facendo riferimento alla differenziazione delle capacità progettuali esperte o diffuse” (Manzini, 2015). In particolare, il design assume un ruolo fondamentale nel sostenere la realizzazione e la diffusione di innovazioni socio-tecniche, rendendole più accessibili, efficaci e replicabili (Arruda Torres, 2016), attivando partnership e processi di co-progettazione con le comunità locali e con gli attori attivi nel mondo sociale.



Figura 4.3.3.3 Design e innovazione sociale

#### 4.3.4

### La risposta del design alle sfide e ai fallimenti degli interventi in campo sociale

Come delineato nel precedente capitolo, gli interventi in campo sociale, di sviluppo di comunità, le politiche e i sistemi di innovazione mirano a produrre un cambiamento positivo rispetto situazioni critiche e bisogni contestuali delle comunità target di intervento. Spesso, però, trattandosi di situazioni in cui il campo di azione comprende una popolazione vasta ed esigenze di natura collettiva, il rischio è di rispondere con interventi standardizzati, che non tengono conto di bisogni particolari e specificità di contesto. Il design risponde a queste difficoltà, mettendo in campo un approccio *user-centered*, finalizzato alla **comprensione dei bisogni** del gruppo target di riferimento e all’plorazione dei problemi in profondità (Kimbell, 2015). Buchanan (citato in Bason 2014, p.3), afferma come il design riesca a creare “integrazioni di segni, cose, azioni e contesti che rispondono a bisogni concreti e valori degli esseri umani in diverse circostanze”. Inoltre, il design permette di progettare non soltanto per potenziali “utenti medi” e “situazioni medie”, bensì “per gli estremi” (Design Council, 2013, p.18), garantendo che le soluzioni siano quanto più inclusive e innovative e rispondano alle esigenze di una ampia gamma di utenti e scenari. In ultimo, il design *si basa su una comprensione* dinamica dei fenomeni sociali, riconoscendo che i bisogni delle persone non sono dati e preesistenti, bensì derivano dalle interazioni complesse tra attori e processi in un mondo sociale (Kimbell, 2015).

Le conseguenze della crisi sociale, ambientale ed economica che stiamo vivendo ha generato contesti di intervento più complessi e sensibili, che hanno portato

alla nascita di crescenti rivendicazioni “dal basso” di sistemi e servizi più efficienti nel leggere, rispondere e anticipare le esigenze degli utenti e della cittadinanza. A queste richieste cui, soprattutto il settore pubblico, sembra dare risposte spesso fallimentari (risultando in una progressiva perdita di fiducia dei cittadini nelle istituzioni), *il design* si pone come disciplina che **si sviluppa “sul campo”** e lavora a stretto contatto con le persone destinatarie dell’intervento, utilizzando approcci al contempo creativi e strategici in grado di aumentare la capacità di azione dei movimenti bottom-up della società civile (organizzata e non). Come sostenuto da Manzini (2015), il ruolo del designer (esperto) è sempre più importante in ambito sociale, catalizzando i movimenti dal basso - eterogenei e polimorfici - e aiutandoli a dare forma a soluzioni progettuali capaci di rispondere in modo originale e funzionale ai loro bisogni.

Nel fare questo, il design crea, inoltre, nuovi ruoli e relazioni tra gli attori coinvolti nel processo e promuove risorse e capitale umano normalmente sottoutilizzato. La necessità di soluzioni più vicine ai bisogni reali della comunità cui gli interventi sono destinati richiede, infatti, un **coinvolgimento diretto delle persone**, che il design è particolarmente in grado di promuovere rispetto ad approcci calati dall’alto (*top down*) che lasciano poca possibilità di espressione ai beneficiari ultimi e, di conseguenza, rischiano di essere percepiti come imposti e distaccati dalla realtà (Chen et al., 2020; Junginger 2013; Mortati et al. 2016).

Di fronte ad interventi che falliscono nell’identificare le sfide stesse che si è

chiamati ad affrontare - i cosiddetti “wicked problems” di cui si è parlato in precedenza - il design si fa portatore di una capacità di **visione sistemica e di gestione della complessità**. Come evidenziato da Bentley (2014), il design riesce a mettere in campo una serie di metodi e funzionalità utili ad affrontare e risolvere problemi complessi e interconnessi. Similmente, Jones (2014) parla di una predisposizione del design a gestire la complessità individuando le cause concrete dei problemi *wicked*, ovvero “situazioni complesse che non possono essere ridotte e analizzate con le tecniche dei classici *problem-solving* e *decision-making*” (Jones, 2014, p.95). Manzini (2015) descrive il design, in particolare quello sociale, come un abilitatore di crescita economica e sociale in grado di introdurre innovazione nella progettazione di soluzioni a situazioni particolarmente problematiche, a cui sia il mercato che lo stato non riescono a trovare soluzioni. Queste riflessioni si legano a quelle di Dewey (citato in Junginger, 2014), il quale riconosce alla disciplina due contributi fondamentali: la capacità di esplorare “situazioni problematiche” anziché le problematiche in sé, è l’abilità di indagare ciò che le rende tali per le persone, arrivando a definire una vera e propria “architettura dei problemi” (Bason 2014), fondamentale nella fase iniziale di *problem-framing* e di definizione dei confini di progetto. In conclusione, uno tra i contributi primari del design (in particolare quello sociale) sembra essere quello di fornire risposte più intelligenti e più agili al modo in cui i problemi e le opportunità sono identificati e strutturati e al modo in cui nuove soluzioni vengono generate, esplorate, prototipate, dotate di risorse e realizzate (Armstrong et al., 2014).

Da questa riflessione, deriva l’importanza del contributo pratico che la disciplina porta al campo del sociale. Infatti, il design è una disciplina del *fare*, che applica i suoi metodi in aree che mancano di una profonda comprensione ma che necessitano di un miglioramento continuo. In particolare, di

fronte a problemi complessi e spesso difficili anche solo da immaginare, e alla difficoltà - soprattutto nel settore pubblico - di arrivare in poco tempo a soluzioni che siano al contempo concrete ed efficaci, il design porta una **dimensione di trasformatività** e una capacità di **muovere dal concetto astratto**. L’utilizzo di strumenti concreti, infatti, allontana dalla discussione astratta e “riporta tutto a elementi più semplici da comprendere che fanno uso di immagini, oggetti, parole chiave per facilitare la discussione e la presa di decisioni tra più attori” (Zampella, 2018). Come sottolinea Bentley (2014, p.21), le *design skill* costituiscono “un proxy per un cluster di funzionalità attraverso le quali possiamo visualizzare, integrare e apprendere attraverso una più ampia gamma di metodi, al fine di risolvere problemi complessi e migliorare il funzionamento dei sistemi interconnessi” (Bentley 2014, p. 21).

Se le discipline tradizionali analizzano i problemi in profondità, il design sfrutta la conoscenza delle altre discipline al fine di produrre approcci pratici che possono aiutare a migliorare in modo concreto le condizioni attuali, anche laddove non è possibile ottenere soluzioni complete e definitive.

Ciò mette in luce un altro importante punto di forza del design, ovvero la sua abilità nel promuovere le interazioni tra discipline e la **connessione tra saperi e visioni differenti**. Avendo una natura “infraordinaria” (Perc, 1984; citato in: Germak et al., 2008, p.21) - di raccordo tra saperi specialistici appartenenti alla sfera delle humanities, della tecnologia, delle arti e dell’economia - il design si pone come “sapere di relazione tra saperi” (Germak et al., 2008, p.21) in grado di guidare i processi di innovazione. Ciò è particolarmente vero nei progetti in campo sociale, dove “gli obiettivi degli stakeholder sono fondamentalmente in conflitto” (Ulrich; citato in Junginger 2013, p. 8) e dove i team sono sempre più multidisciplinari. Sia a livello pratico che di ricerca, infatti, il design incoraggia nuovi modi di affrontare i problemi complessi, lavorando insieme ad altre discipline per

generare soluzioni innovative e sostenibili, anche grazie all’uso di un’ampia gamma di tecniche che favoriscono la collaborazione. Le pratiche concrete del design rendono effettive e osservabili la conoscenza e i contributi di altri campi disciplinari, agendo come mediatori di conoscenza tra diversi campi di conoscenza (Hargadon e Sutton, 1997; Germak et al., 2008). Non avendo particolari obiettivi disciplinari, al contrario di altri saperi solitamente coinvolti nei team multidisciplinari, i designer riescono a focalizzarsi davvero sul processo e sul risultato che si intende portare avanti, agendo come una sorta di “collante” (Kelley e VanPatter 2005) tra le persone ed i saperi. Tanto nella ricerca quanto nella pratica, il design costituisce un’importante risorsa collaborativa - variamente definita nella letteratura in lingua inglese come “*the bridge*”, *facilitator*, *protector*, *explainer*, *valuer*, *modeler*, *orchestrator*, “*advocate of all thinking types*” -, in grado di instaurare interazioni e scambi di conoscenza tra saperi e persone appartenenti a mondi diversi, promuovendo contaminazioni di prospettive, diffusione di idee e processi di mutuo apprendimento. Ciò si rivela estremamente utile a favorire processi di innovazione sociale (Arruda Torres, 2016) e risponde alle difficoltà nell’ambito della progettazione sociale di creare network e alleanze tra attori.

La capacità del progettista di avere una visione sistemica, di collocarsi “tra” i saperi e di stimolare la collaborazione è tanto più importante nel caso in cui si debbano progettare interventi adeguati alla multidimensionalità e trasversalità dei problemi sociali che, come osservato nel precedente capitolo, vengono spesso erroneamente affrontati con un approccio per “silos”. Il designer si caratterizza, al contrario, per la sua capacità di lavorare a livello olistico e sistemico, creando nuove combinazioni di risorse nella generazione di nuove soluzioni ai problemi sociali (Mulgan et al., 2007). Per fare ciò, egli include nella progettazione considerazioni più ampie e strategiche, aprendo modalità innovative di ricerca e

generazione di nuova conoscenza (Armstrong et al., 2014). Ciò è particolarmente evidente nel settore pubblico, dove la tendenza ad occuparsi delle politiche attribuendole a specifici settori produce una separazione concettuale e operativa tra le fasi di ideazione dell’intervento e di implementazione dello stesso (Curtabbi, 2020). Il design riesce a ridurre il gap tra *policy-making* e *policy implementation*, incentivando la coesione tra i due momenti (Curtabbi 2020).

È possibile, inoltre, riconoscere al design un’attitudine positiva nella gestione della complessità, dell’imprevedibilità, dell’incertezza, del cambiamento (Dosi, 2018), tutti elementi tipici della progettazione in campo sociale. Essi vengono affrontati dal designer grazie ad una capacità di adattabilità alle trasformazioni dei contesti in cui interviene e, soprattutto, ad una **capacità di envisioning (anticipazione)** tipica della disciplina<sup>1</sup>, con cui si evidenzia la caratteristica del design di essere orientato al futuro (Fraser, 2011; Martin, 2009; Lockwood, 2010; Schon, 1983). Infatti, il designer è, per sua natura, in grado di figurarsi scenari e futuri possibili e preferibili, immaginando potenziali imprevisti (Bason 2014) e ragionando sugli esiti e gli impatti delle trasformazioni. Questa capacità di anticipazione si accompagna ad una tendenza al **pensiero abduttivo**, che consente al designer di “passare da ciò che è noto all’esplorazione di soluzioni alternative” (Fraser, 2007, p. 72, citato in: Dosi et al., 2018) secondo “la logica del ciò che potrebbe essere” (Lockwood, 2009, p. 31). L’insieme di queste capacità determinano l’abilità del designer di progettare in modo persuasivo verso futuri preferibili (Carlgrén et al., 2016, p. 51) e di costruire conclusioni e intuizioni partendo da informazioni parziali e “facendo piccoli salti in un futuro solo parzialmente noto” (Collins, 2013, p. 37).

<sup>1</sup> Già nel 1969, Simon definiva “progettare” come “sviluppare corsi di azione volti a modificare una situazione esistente in una preferita e/o preferibile” (Simon, 1969).

Tuttavia, pensare per orizzonti temporali lontani non significa rimanere legati a un piano teorico, bensì costruire scenari e soluzioni a partire dalla formulazione e successiva sperimentazione di una determinata ipotesi progettuale. Infatti, prima di implementare nuovi prodotti/servizi/politiche su ampia scala, il design “incoraggia a creare prototipi meno costosi e che richiedono meno tempo per la realizzazione” (Zampella, 2018), sperimentati poi a una scala ridotta per verificarne il funzionamento ed eventuali migliorie. Lo sviluppo di un progetto si basa, dunque, “sull’evidenza e non su supposizioni a priori ipotizzate da un gruppo ristretto di decisori” (Zampella, 2018). Questo *modus operandi* risulta particolarmente utile in campo sociale, dove ci si trova spesso di fronte alla necessità di conciliare obiettivi di sviluppo concreti e scarsità di risorse a disposizione, pressioni dall’alto e dal basso che chiedono di ottenere risultati velocemente ma, al contempo, di predisporre cambiamenti a lungo termine. Basandosi su una “*reflection in practice*” (Schon, 1983) - termine con cui si indica, in letteratura la potenzialità di **tenere insieme una capacità trasformativa e una riflessiva**- il design permette di arrivare a soluzioni migliori in minor tempo e di generare azioni efficaci con scarse risorse, accelerando l’impulso di innovazione (Nesta, IDEO, 2017). A questo proposito, Romme (2003) descrive come “actionable knowledge” la capacità del design di tenere insieme le conoscenze descrittive e prescrittive, attuando processi dinamici, agili, che alternano fasi divergenti e convergenti. Anche altri autori (Friedman 2000) riconoscono al design la capacità di tenere unite una dimensione di ricerca, indagine, analisi e approfondimento dei fenomeni, ed una dimensione di sperimentazione pratica,

generatività e tangibilità durante tutto il processo. Per Downton, il valore di questo approccio sta nel fatto che in questo modo la disciplina, oltre a fornire spiegazioni, diventa un veicolo per acquisire e modellare il sapere che assiste nelle future attività di progettazione (Downtown, citato in Frankel e Racine, 2010).

La *Figura 4.3.4* (nella pagina che segue) presenta schematicamente quanto appena approfondito.

## 4.4 ▾

### Definire il *design per l’impatto sociale*

Se è stato utile approfondire il concetto di *social design* per contestualizzare in generale il contributo del design in ambito sociale, risulta altresì necessario tentare un’ulteriore specificazione del concetto di Design per l’impatto sociale.

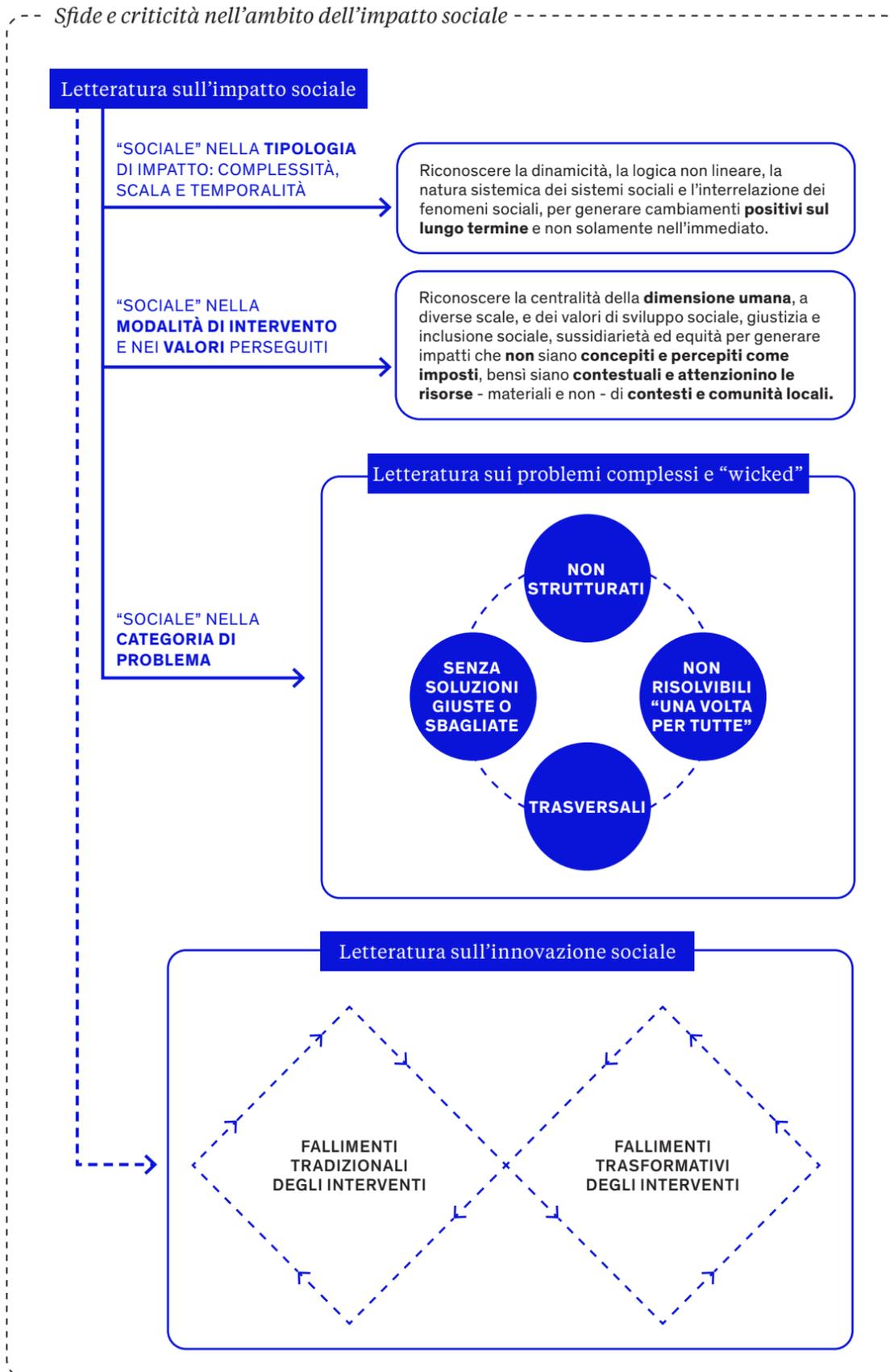
Come suggerisce la locuzione “design per” l’impatto sociale, questo modo di progettare si inserisce appieno nel cambio di paradigma che ha visto il design trasformarsi da mero “fine” a vero e proprio mezzo strategico portatore di cambiamenti. In questa trattazione, l’espressione “design per l’impatto sociale” (traduzione dall’inglese “design for social impact”) viene preferita a quella di “social impact design” (usate come sinonimi in letteratura). Infatti, la preposizione “per” (*for*) è utile a rendere conto tanto del **ruolo di supporto** del design allo sviluppo di interventi nell’ambito dell’impatto sociale, come dello **scopo ultimo** di tale contributo.

In generale, la comunità scientifica si divide tra chi vede il *design for social impact* come un **approccio** (da incorporare all’interno di altre discipline e pratiche) e chi lo interpreta come una **disciplina** vera e propria e, pertanto, **distinta** dai vari campi che comprende: architettura, design industriale, antropologia, salute pubblica (Smithsonian Institutions, 2013). Questa scissione interna al mondo scientifico è emersa con chiarezza durante il *Social Impact Design Summit*, convocato dalle Smithsonian Institutions presso la Rockefeller Foundation a New York, il 27 Febbraio 2010. Le stesse posizioni contrastanti si sono riproposte all’interno del **dibattito sull’insegnamento**, in cui ci si interrogati su come poter preparare efficacemente le future generazioni di designer al campo del design per l’impatto sociale. Anche a questo

proposito, la comunità scientifica si è divisa tra chi vedeva il *design for social impact* come uno strumento **flessibile** utilizzabile da una varietà di professionisti in **molteplici settori** e chi, invece, lo riteneva un **insieme sistematico** di competenze professionali da acquisire ed applicare.<sup>2</sup>

Nel caso specifico del presente lavoro di tesi, alla luce delle osservazioni portate dalla futura docenza, sembra prevalere il primo dei due orientamenti. Parlare di design per l’impatto sociale nel contesto del corso che verrà implementato, significa, pertanto, riferirsi ad un approccio basato sull’idea di progettazione multidimensionale - dai prodotti ai servizi, dai processi ai sistemi - che concorra a trasformazioni sociali orientate al bene comune, alla cittadinanza, all’inclusione sociale e alla coesione, alla sostenibilità e all’accessibilità, che voglia facilitare processi progettuali inclusivi, in cui possa essere valorizzato anche il contributo, esperto per esperienza, degli stakeholder e dei destinatari finali dell’intervento.

<sup>2</sup> Si vedano ad esempio i due interventi distinti di Thomas Fisher (Professore di Architettura e Preside del College di Design presso l’Università del Minnesota) e Teddy Cruz (architetto che ha lavorato a lungo sui problemi sociali al confine tra San Diego e Tijuana) durante il *Social Impact Design Summit* (Smithsonian Institutions, 2013, p.21)



**Figura 4.3.4** La risposta del design alle sfide e ai fallimenti degli interventi in campo sociale

## 4.4.1 ↘

### Tentativi di definizione ed elementi- chiave comuni

La ricerca del significato di “Design per l’impatto sociale” ha messo in luce l’assenza di una definizione univoca. Tuttavia, sulla base della letteratura è stato possibile ricostruire una definizione globale in maniera indiretta, collezionando diversi aspetti del suo significato a partire dalle singole definizioni fornite da ciascun autore.

In particolare, di seguito verranno presentate **sette** definizioni - quelle maggiormente rilevanti, agli occhi dell’autrice - che identificano il *design per l’impatto sociale* come:

1 ↘

“la pratica di design per il bene pubblico, soprattutto in comunità svantaggiate”  
(Smithsonian Institutions, 2013)

2 ↘

“la creazione di cambiamenti trasformativi nelle comunità, con un focus in particolare a quelle svantaggiate e a basso reddito”  
(IDEO, The Rockefeller Foundation, 2008)

3 ↘

“un design che cerca di risolvere problemi umanitari mirando al miglioramento delle condizioni di vita per i suoi beneficiari”  
(Curry Stone Foundation, n.d.)

4 ↘

“l’uso dello Human-Centered design per affrontare gli obiettivi delle comunità bisognose. È adottare strategie trasformativo per garantire che le soluzioni che creiamo siano innovative, resilienti e funzionino per le persone che ne hanno più bisogno”  
(FROG DESIGN, n.d.)

5 ↘

“l’applicazione di mentalità e strumenti di Human Centered Design ai complessi problemi sociali che ci circondano, cercando di portare un impatto positivo sulla vita delle persone”  
(Sercombe, 2019)

6 ↘

“il processo di Human-Centered Design applicato a una questione sociale complessa: inizia con un problema mai con una soluzione”  
(Yuklea, n.d.)

7 ↘

“la pratica di interrogare i sistemi - istituzionali, economici, sociali, politici, interpersonali - al fine di definire opportunità di cambiamento che diano voce a coloro che sono stati privati dei diritti civili o emarginati dal design stesso. [...] Il successo in questo campo non è contrassegnato dalla creazione di un oggetto o dal completamento di un progetto, ma da un’osservazione approfondita, feedback e valutazione a lungo termine”  
(Rittner, n.d.).

Le definizioni sopra riportate sono generalmente coerenti fra loro, ma ciascuna tocca singoli aspetti (talvolta sovrapposti)

utili alla messa a fuoco del tema.

Emerge, innanzitutto, la necessità di un **riconoscimento** da parte del designer del proprio **ruolo sociale e di advocacy**: il progettista è chiamato, con atteggiamento **critico** rispetto al presente, a definire opportunità di cambiamento che diano voce a coloro che sono stati esclusi dalle pratiche del design tradizionale. Ritorna con chiarezza il legame con l’impegno anche politico dei primi movimenti associabili al design sociale del secolo scorso, in cui design e attivismo erano così strettamente legate da essere difficilmente distinguibili.

In questo senso, il design si pone a **supporto delle comunità locali**, in particolare di quelle **svantaggiate**, attraverso una serie di approcci che condividono un’**attenzione alla persona**, alle sue capacità e dotazioni, impegnandosi verso le fragilità individuali e sociali. In particolare, si parla di applicare alla risoluzione di “social issues” (problemi sociali complessi di natura collettiva) una combinazione degli approcci di *human-centered design* (che ruota attorno alla persona destinataria dell’intervento ed è guidato dai suoi bisogni, desideri e limiti) e di *design thinking* (mentalità e metodi creativi utilizzati tipicamente dalla disciplina per risolvere problemi di progettazione), concorrendo a **trasformazioni sociali migliorative** orientate al **bene comune** (in particolare, alla sostenibilità, all’inclusione e alla coesione, all’accessibilità).

Emerge, inoltre, l’importanza di adottare **prospettive di cambiamento a lungo termine, focalizzandosi sui problemi e sugli impatti** degli interventi più che sulle soluzioni implementate. Da qui, l’importanza sia di capire in profondità il problema su cui si interviene (dal momento che il problema riferito è solo la “punta dell’iceberg”, un sintomo di ulteriori problematiche radicate più in profondità), sia di osservare e valutare l’efficacia e la sostenibilità dell’intervento sul lungo termine per verificare che ci sia stato

effettivamente l’impatto positivo auspicato.

In ultimo, riemerge il legame tra impatto e innovazione sociale affrontato nel capitolo precedente (vedi Paragrafo 3.3 *Innovazione e impatto sociale*), in base al quale il designer, nel cercare soluzioni a problemi complessi - cui né il pubblico né il privato sono riusciti a dare risposta - deve implementare **approcci innovativi** di risoluzione dei problemi.

Un elemento che in letteratura non appare esplicitamente dalle definizioni ma che i practitioner intervistati hanno fatto emergere chiaramente è il concetto di “**prosperità**”: processi e soluzioni progettuali devono permettere alla persona di avere un equilibrio a livello sociale, economico e ambientale che le permettano di prosperare. Nella pratica, ciò significa sviluppare progettualità che **superino le logiche emergenziali** e agiscano con la prospettiva di: **prevenire, educare e creare resilienza**. Creare impatti a lungo termine significa generare **cambi di prospettiva** tali da assicurare che le persone coinvolte nel processo assumano (attraverso il processo stesso) le capacità e l’interesse per **continuare a portare avanti queste prospettive nella loro pratica quotidiana**, anche una volta terminato l’intervento. Non si tratta tanto di costruire competenze, bensì di aiutare a **costruire visioni collettive di cambiamento** e di **aiutare a “mettere a terra”** queste visioni.

La *Figura 4.4.1* (nella pagina che segue) presenta schematicamente gli elementi chiave comuni alle varie definizioni.

**Elementi-chiave comuni alle definizioni di *design per l'impatto sociale***



**Figura 4.4.1** Elementi chiave comuni alle definizioni di “design per l'impatto sociale”

**4.4.2**

**Principali possibilità di azione per il designer che intende operare nell'ambito dell'impatto sociale**

A partire dagli elementi ricorrenti in letteratura rispetto alle risposte che il design è in grado di dare alle sfide e ai fallimenti degli interventi in campo sociale, si è attuata una seconda operazione di astrazione, volta a contestualizzare ulteriormente il contributo progettuale del designer nel campo dell'impatto sociale. Così facendo, sono state individuate **otto principali possibilità di azione** per il designer che intenda portare un contributo **pratico e proattivo** in questo ambito (Figura 4.4.2.1).

Esse sono state, identificate traendo spunto tanto dagli insegnamenti del social design e del design per l'impatto sociale, quanto dall'**approccio sistemico** - su cui è basato il background culturale e teorico del presente lavoro di tesi e che costituisce un approccio indispensabile per lo sviluppo di interventi che abbiano un impatto sociale positivo strutturale e di sistema. Inoltre, esse sono frutto della conoscenza e della visione critica maturate durante gli anni di esperienza accademica e lavorativa personale dell'autrice, oltre che dal confronto con esperti in materia di progettazione sociale e practitioner, interpellati attraverso interviste semi-strutturate. Tali confronti, hanno rappresentato una modalità di verifica e validazione empirica dei contenuti emersi dalla ricerca desk, nonché spunti di riflessione e approfondimento ulteriore.

Le possibilità di azione identificate esprimono ciascuna una diversa prospettiva di risultato a cui il design tende e un diverso ruolo di facilitazione assunto dal progettista, dove il termine “**facilitazione**” è inteso in senso

ampio come l'operazione di “**rendere più facile**” il processo (progettuale, decisionale, creativo, ecc.) durante la progettazione di interventi finalizzati all'impatto sociale. Ribaltando il punto di vista, ne deriva che queste possibilità di azione costituiscono di fatto anche **capacità e attitudini che ci si aspetta vengano messe in campo** dal progettista.

**1) Promuovere un'attitudine creativa lungo tutto il processo, in grado di contribuire alla progettazione di interventi di maggior impatto**

Nel processo di progettazione il valore non risiede solo nei prodotti/servizi (output), ma emerge nella pratica stessa della progettazione (Shove et al., 2005). Pertanto, l'attitudine creativa portata in campo dal designer è fondamentale per far emergere elementi di innovazione - spesso non pianificati - durante l'intero arco del processo. L'agire creativo proprio del design consiste in un insieme di intuizioni, pensiero abducativo, inventiva, pensiero laterale, mentalità aperta e adattiva. Dunque, mettendo in campo approcci e metodi creativi nella risoluzione dei problemi, il designer riesce ad uscire “fuori dagli schemi”, prendendo “input” da più *insights* per poi ricombinarli (in maniera non lineare ma intuitiva) per trovare soluzioni creative e innovative. La capacità creativa, messa in atto dal designer lungo tutto il processo progettuale di formulazione dell'intervento, è un valore aggiunto tale da renderlo la figura capace di accompagnare l'intero processo e non solamente alcune fasi specifiche. Le competenze creative o *design skills* (Bentley 2014) consentono ai progettisti di muoversi in maniera fluida lungo tutto il processo - dall'analisi del contesto all'implementazione delle soluzioni, fino alla valutazione della stessa - interfacciandosi nelle diverse fasi di volta in volta con attori e saperi specifici. Tramite la creatività il designer si dimostra, dunque, capace di

ridurre il gap tra fasi di ricerca, creazione di soluzioni, e implementazione delle stesse. Egli ha la possibilità inoltre di introdurre metodi analitici e creativi utili tanto nelle fasi esplorative (affinare la domanda) quanto in quelle decisionali (sintetizzare una serie di vincoli) e valutative (testare le ipotesi in modo pratico).

---

## 2) Supportare l'esplorazione, la formulazione e la gestione del problema "wicked", consentendo la formulazione di obiettivi integrati e realizzabili

Dal momento che i problemi possono essere definiti, in termini generali come "accordi sociali sulla nomina di interessi salienti all'interno di una determinata cultura" (Rittel e Weber, citati da Jones, 2014), il primo passo per approcciarvisi in un processo multistakeholder consta nella costruzione diffusa di consenso, consapevolezza e comprensione intorno alla problematica da affrontare. Poiché la complessità esiste non nel problema in sé bensì nella mente del soggetto che percepisce (Warfield, 2001, citato da Jones, 2014), spesso i limiti cognitivi dei soggetti coinvolti pongono grandi barriere alla risoluzione dei problemi complessi e multidimensionali, finendo con il limitare l'intervento a pochi e specifici ambiti relativi a interessi altrettanto limitati (D'Urzo e Pezzi 2017, p.32). In particolare nell'ambito di progetti finalizzati all'impatto sociale, è fondamentale superare una visione frammentata e settoriale dei problemi, adottando approcci di più ampie vedute. Proprio questo sembra essere il ruolo che il designer può rivestire in qualità di facilitatore. Anziché restringere la scelta troppo rapidamente a un'unica soluzione, egli è chiamato ad ampliare il problema, metterlo in discussione ripetutamente, focalizzarlo scomponendolo nei diversi punti di vista e riformularlo per espandere tanto lo spazio del problema come quello della soluzione. Infatti, poiché i problemi non hanno una soluzione unica a causa della loro

"wickedness" e interconnessione, il designer accompagna a trovare soluzioni aperte, costruite insieme agli stakeholder, che siano in grado di cambiare ed evolvere in parallelo al problema stesso. In aggiunta, in presenza di problemi multidimensionali che interessano molteplici settori di intervento (ciascuno con i punti di vista e percezioni proprie), la capacità di visione sistemica del designer può consentirgli di cogliere le interconnessioni tra i fenomeni, aiutandolo a formulare obiettivi integrati e realistici, tenendo conto delle opportunità di contesto.

---

## 3) Supportare l'analisi contestualizzata dei bisogni

Nel campo dell'impatto sociale, è importante che lo sviluppo del progetto sia orientato alla ricerca di soluzioni utili a rispondere alle esigenze delle persone intese non come individui singoli, bensì come esponenti di una comunità/gruppo sociale all'interno di un preciso contesto locale/sistema sociale. A questo scopo, il designer può portare una capacità di comprensione profonda dei bisogni delle persone, anche quelli di cui esse sono poco o per nulla consapevoli, tenendo conto non solo della dimensione individuale ma anche dell'ecologia sociale all'interno della quale andrà a progettare. Per farlo, egli può servirsi di strumenti e metodi di ricerca - derivati, in particolare, dall'antropologia (es. interviste, user diary, osservazione partecipata) - incentrati sull'osservazione sul campo. Tali metodiche possono consentire al progettista di comprendere in maniera diretta le esigenze delle persone, colmando il divario che spesso si crea tra azioni e desideri riferiti (o immaginati) e reali. Se è vero che il design, in generale, si basa su una comprensione dinamica dei fenomeni sociali, riconoscendo che i bisogni delle persone non sono dati e preesistenti, bensì derivano da interazioni complesse tra attori e processi in un mondo sociale (Kimbell, 2015), ciò è particolarmente vero nel campo dell'impatto sociale. Inoltre,

il progettista, così come deve intervenire alla luce dei reali bisogni e desideri - spesso negletti - degli individui appartenenti alla comunità oggetto di intervento, parimenti egli deve fare leva sulle risorse locali (materiali e non), già presenti nel contesto di riferimento ma, tutt'al più, scarsamente valorizzate fino a quel momento.

---

## 4) Supportare visioni di cambiamento a lungo termine, incentivando una focalizzazione sull'impatto piuttosto che sulla soluzione

Progettare gli impatti degli interventi tenendo conto anche del lungo termine implica attuare pratiche di visione attiva e generativa, intese a reindirizzare e reimmaginare le possibilità future che guidano verso outcome e impatti desiderabili, in modi che stimolino l'immaginazione degli stakeholder. Il designer può incoraggiare queste pratiche attraverso capacità di ragionamento abduttivo - al crocevia tra pensiero analitico e intuitivo - e di anticipazione e speculazione, anche grazie a tecniche e metodologie specifiche di *forecasting* e *back-casting*. In questo senso, il designer può supportare lo sviluppo di visioni di cambiamento a lungo termine, agendo in un'azione di focalizzazione sull'impatto piuttosto che sulle soluzioni. I vantaggi derivanti da queste pratiche risiedono non solo nell'attuazione degli scenari a cui conduce, ma anche nell'apprendimento e nella creatività che derivano dall'impegno profuso nel processo stesso.

---

## 5) Promuovere, facilitare e guidare il processo partecipativo, a vantaggio del sistema e del suo empowerment

Problemi complessi, richiedono soluzioni complesse. In questo senso, è necessario un lavoro multidisciplinare e multi-stakeholder dove tutti gli attori interessati dal problema e

tutte le discipline rilevanti per comprenderlo, siano coinvolti in modo coeso e collaborativo. A questo scopo, il designer può intervenire, in primo luogo, identificando e intercettando la totalità dei soggetti toccati dal problema e, in secondo luogo, coinvolgendoli direttamente e attivamente nel processo di progettazione. Grazie all'uso di metodi e strumenti generativi e partecipativi e di tecniche di facilitazione, il designer può facilitare la collaborazione, incoraggiare la condivisione dei punti di vista e l'ascolto reciproco, negoziando i molteplici vincoli, interessi e le diverse prospettive. Grazie alla sua capacità di visione sistemica, può aiutare a integrare e reinterpretare prospettive "parziali" in visioni di insieme che pongano l'accento sulle connessioni tra i diversi punti di vista e obiettivi perseguibili, presupposti per creare accordo e consenso, abilitando quindi l'azione concreta.

Nell'accompagnare l'intero processo, portando avanti un'attitudine progettuale basata su creatività e partecipazione attiva, il progettista facilita l'emersione di tale attitudine anche negli attori con cui si confronta. In questo senso, il progettista può promuovere l'uso e suscitare l'interesse verso strumenti che sviluppino apprendimenti, rafforzino competenze progettuali e potenzino gli sforzi dei membri della comunità, per produrre benefici collettivi e migliorare continuamente il progetto in termini di efficacia e impatto positivo. Ciò va a vantaggio del sistema/comunità e del suo empowerment, che - anche a intervento concluso - avrà acquisito competenze tali a "far camminare il progetto da solo".

---

## 6) Promuovere l'utilizzo di strumenti tangibili e visivi per lavorare su problemi e dati complessi

Di fronte a problemi, soluzioni e dati complessi e astratti - assai difficili da comprendere e, talvolta, persino da immaginare - il design può portare una dimensione di concretezza

utile alla totalità degli stakeholder (più o meno esperti). Il fatto di rendere tangibili e visualizzare ciò che è difficile da comprendere o interpretare o ciò che ancora non esiste (attraverso schizzi, diagrammi, modelli, mappe concettuali) si rivela utile a semplificare il processo su diversi fronti, ad esempio: dare senso ai dati e trasmettere in maniera rapida e chiara le relazioni tra elementi correlati; esternare la conoscenza; far comprendere concetti complessi anche a persone poco “esperte” della materia; narrare in modo immediato scenari e opzioni future (ivi comprese le loro conseguenze e i loro possibili effetti); comunicare e creare nuove idee (dapprima selezionate e poi chiarite e testate); convergere verso soluzioni. Inoltre, l’uso di strumenti tangibili si rivela particolarmente funzionale in situazioni in cui la necessità di prendere decisioni condivise sia ostacolata dalla compresenza di una molteplicità di prospettive rispetto alla problematica data: rendere evidente (anche in termini visivi) il fatto che esistono divergenze di pensiero e visioni è, infatti, il punto di partenza imprescindibile per attivare il dialogo e l’ascolto tra le parti coinvolte e, di seguito, processi di integrazione e armonizzazione delle stesse. Infine, la capacità di rappresentazione, visualizzazione e sintesi comunicativa è molto importante anche in fase di restituzione degli esiti della valutazione e dei risultati di progetto. A questo proposito, il designer può facilitare la lettura di dati complessi e la scrittura di documenti di divulgazione e diffusione dei risultati che facciano della rappresentazione grafica un elemento utile a semplificarne la comprensione.

---

### 7) Promuovere la prototipazione e un approccio “beta” per testare le soluzioni sviluppate

Difronte a situazioni problematiche complesse, in cui è possibile unicamente un’analisi dei fatti retrospettiva, è necessario lasciarsi

aperta la possibilità di ampliare il problema, anziché focalizzarsi immediatamente su un’unica soluzione preferita. La propensione alla sperimentazione tipica del design - basata su cicli di test-valutazione-implementazione di prototipi e “soluzioni” simulate - può portare un contributo decisivo per fornire/ricevere feedback rapidi dagli stakeholder, raccogliere evidenze in modo sistematizzato e consentire ripetute iterazioni in vista di risultati di volta in volta migliori. Diversamente da quanto avviene nel caso di misure-pilota su larga scala (ad esempio, quelle governative), la prototipazione messa in atto dal design si configura come un intervento a basso rischio. Infatti, essa prevede di testare soluzioni con prototipi a basso costo, su piccola scala, che richiedono minori tempi di realizzazione, basandosi sulle evidenze. Ne consegue che il fallimento - considerato come parte fondamentale del processo - sia un “fallimento intelligente” (Design Council, 2013, p. 18), ovvero che consente di migliorare le soluzioni e prendere le misure necessarie a ridurre il rischio man mano che i prototipi e le sperimentazioni progrediscono. Questo modo di procedere è particolarmente compatibile con situazioni di contesto tipiche dei progetti in campo sociale, caratterizzati da scarsità di risorse e dalla necessità di portare risultati concreti in tempi veloci.

La dimensione prototipale orientata alla “perfettibilità” (insieme alla dimensione della tangibilità appena discussa) è, inoltre, funzionale a stimolare il coinvolgimento e la partecipazione degli stakeholder ai fini della costruzione di una “proprietà condivisa” del progetto: trovandosi di fronte a prototipi “non finiti” ma sempre da ridiscutere, gli stakeholder vedranno valorizzato il loro feedback e si riconosceranno più facilmente nella soluzione finale.

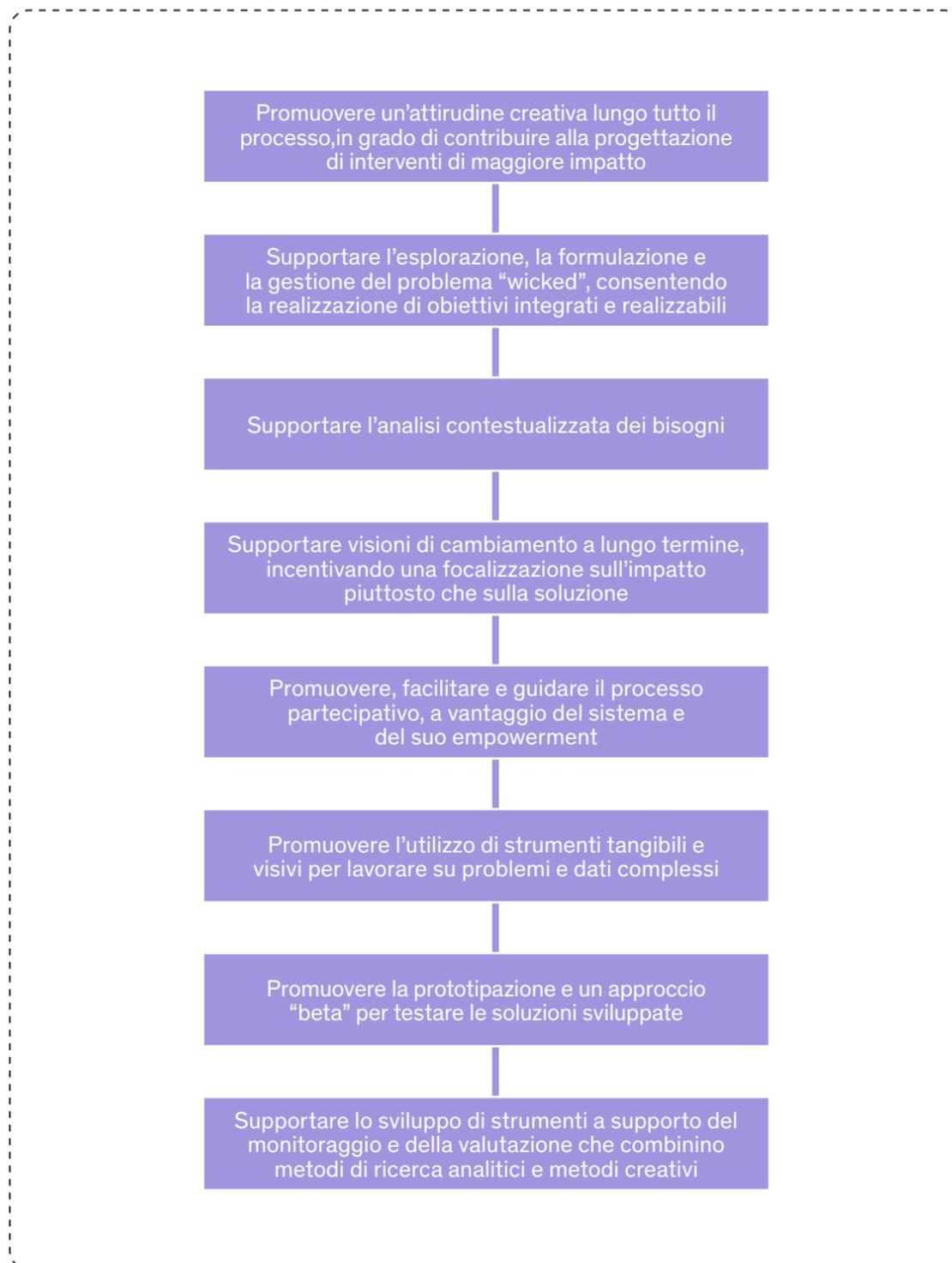
---

### 8) Supportare lo sviluppo di strumenti a supporto del monitoraggio e della valutazione che combinino metodi di

### ricerca analitici e metodi creativi

Promuovendo una pluralità di metodi e strumenti al contempo analitici e creativi, si attribuisce al designer un grande margine di d’azione nella fase di misurazione e valutazione dell’impatto, che seguono l’implementazione delle sperimentazioni pilota. Innanzitutto, tale approccio multidimensionale può rivelarsi utile nella fase di definizione degli approcci misurazione - soprattutto nel caso di modelli *logici e sperimentali* (si veda *Par. 3.6.4 Principali approcci e modelli di misurazione dell’impatto*) dove l’orientamento al futuro, la dimensione concreta e sperimentale insite nel design possono portare nuova energia ai processi. Inoltre, il designer può supportare lo sviluppo di strumenti e metodi di monitoraggio veri e propri che combinino metodi creativi con metodi di raccolta dati analitici basati su un approccio *evidence-based*. Ad esempio, nella definizione di indicatori di impatto e di attività di monitoraggio, la capacità creativa e di inventiva può essere sfruttata per “decostruire” indicatori complessi in azioni che possano essere più facilmente osservate e monitorate, anche tenendo presente che, spesso, chi è chiamato a svolgere il monitoraggio vero e proprio sono i membri delle comunità stesse, talvolta in assenza di interesse e/o tempo adeguati. Nel caso in cui, invece, sia realmente il progettista (insieme al team di progetto) a doversi occupare del monitoraggio e della valutazione, egli potrà farsi portatore di metodi di ricerca e raccolta dati incentrati sulle osservazioni di campo, cioè sull’osservazione dei comportamenti e delle reazioni alle soluzioni implementate in termini qualitativi oltre che quantitativi.

## Principali possibilità di azione per il designer nell'ambito dell'impatto sociale



Infine, è stata attuata un'ulteriore operazione di **astrazione**, finalizzata a raggruppare le otto possibilità di azione sopra descritte all'interno di macro-aree di opportunità di intervento. Esse sono state mappate, in un'ottica prettamente autoriale, a partire da una matrice definita da due assi alle cui estremità si situano quattro entità concettualmente distinte (cioè, da non intendersi come poli lungo un *continuum*) (Figura 4.4.2.2).

Tali entità si configurano come **quattro macro-aree di opportunità** all'interno delle quali il designer può intervenire, avendo (e mettendo in campo) specifiche competenze rispetto ad esse.

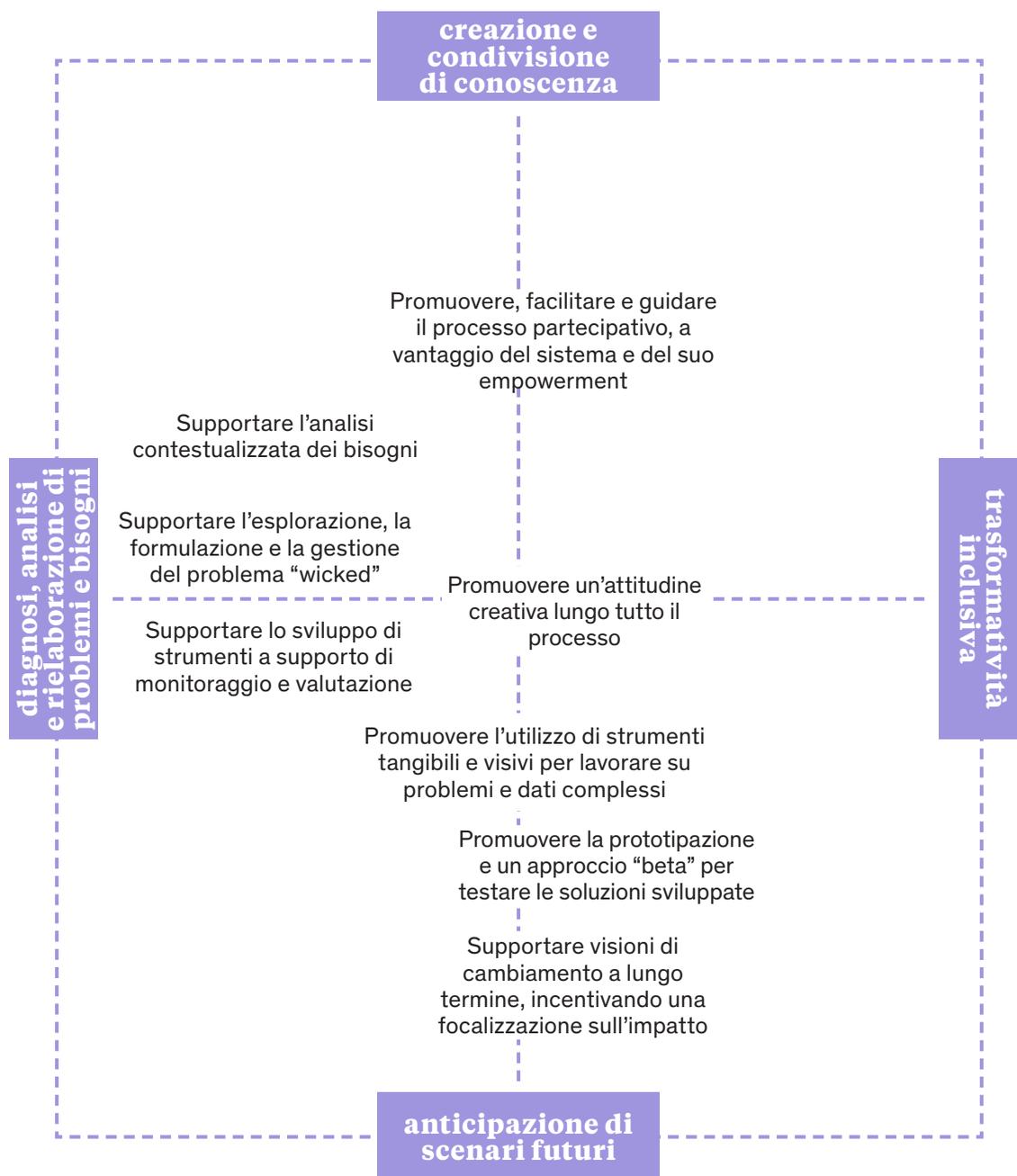
Nello specifico:

- ↳ **Trasformatività inclusiva**
- ↳ **Creazione e condivisione di conoscenza**
- ↳ **Diagnosi, analisi e rielaborazione di problemi e bisogni**
- ↳ **Anticipazione di scenari futuri**

In conclusione, le possibilità di azione finora approfondite rappresentano un contributo progettuale preliminare, utile allo sviluppo di un modello formativo per il Design per l'impatto sociale, ma risibile di ulteriori sviluppi e contributi nel momento in cui il corso didattico presso il Politecnico di Torino sarà avviato.

**Figura 4.4.2.1** Otto principali possibilità di azione per il designer nei progetti finalizzati all'impatto sociale

## Possibilità di azione per il designer organizzate secondo la matrice



**Figura 4.4.2.2** Possibilità di azione organizzate secondo la matrice

# **Formare al design per l'impatto sociale**

## 5.1 ▾

### Introduzione

Obiettivo del presente lavoro di tesi è la formulazione di un modello formativo in grado di preparare futuri designer a progettare per l'impatto sociale. Pertanto, dopo aver definito il concetto di impatto sociale e aver posizionato la disciplina del design al suo interno, con il presente capitolo ci si intende soffermare sull'aspetto della formazione.

Questa fase di ricerca - condotta nel tentativo di dare risposta alla seconda domanda di ricerca ("come formare al design per l'impatto sociale?") rappresenta un tassello fondamentale dell'intero lavoro di esplorazione poiché porta all'identificazione di una serie di elementi-chiave che devono essere necessariamente inglobati nella proposta di modello formativo. Si è cercato di approfondire, tanto con la ricerca desk quanto con la ricerca field, quali elementi integrativi vadano introdotti nell'insegnamento del design, alla luce delle principali difficoltà incontrate dai *practitioner* nel lavoro in campo sociale. Esso si caratterizza per la sua complessità legata alla scala, alle risorse e ai tempi previsti dal progetto, alla sfocatura della sfida progettuale, alla pluralità di stakeholder e saperi coinvolti, alla delicatezza dei contesti in cui si interviene.

Integrando i contributi bibliografici e le testimonianze pratiche, si individuano una serie di questioni importanti e peculiari del progettare in campo sociale rispetto alle quali l'insegnamento "tradizionale", seppur attento, non risulta comunque sufficiente a portare l'attenzione. In particolare la ricerca primaria (sul campo) ha confermato come le specifiche difficoltà emerse durante le interviste potrebbero essere attenuate dall'inserimento di un corso specifico integrato nel percorso di studi "classico", di conseguenza **validando**

**l'utilità** del presente lavoro di tesi e l'iniziale domanda della committenza di ragionare in termini incrementali nel tentativo di formare futuri *practitioner* versatili in più contesti, compreso quello sociale.

In termini generali, è emersa la necessità di aggiungere alle competenze prettamente tecniche e *hard* una serie di **competenze soft**, soprattutto relazionali, che si traducono nella capacità di leadership, ascolto e mediazione, facilitazione ed engagement. Come testimoniato da uno degli intervistati, infatti,

**"il 70% della progettazione sociale ha a che fare con le relazioni e solo il 30% con le cose che fai concretamente".**  
(Intervistato 2)

Nello specifico, emerge la necessità di integrare nella formazione del design "tradizionale" alcuni elementi di consapevolezza rispetto al proprio ruolo sociale, ovvero al saper stare nella situazione e nella complessità dei sistemi sociali e relazionali.

Lo studente dovrà, dunque essere formato in maniera più approfondita su alcune questioni, utili in generale in qualunque progetto ma fondamentali quando si parla di progetti in campo sociale, tra gli altri: la consapevolezza che non si possa entrare *ex abrupto* nei processi pensandosi unici detentori del sapere progettuale, ma che si debba, al contrario, far ingresso nei contesti con delicatezza e umiltà; il fatto di saper stare nella dinamicità e nell'incertezza del processo progettuale, il quale dovrà necessariamente essere aperto e flessibile in modo da adeguarsi

## 5.2 ▾

### Premessa metodologica

all'ambiguità e indefinitezza dei problemi sociali e all'imprevedibilità ed emergenza dei contesti, superando rigidità metodologiche e di pensiero.

L'attività di ricerca ha dovuto confrontarsi con alcune criticità legate alla letteratura disponibile rispetto al tema indagato. Infatti, la recente emersione del design per l'impatto sociale come ambito disciplinare e, di conseguenza, la limitatezza delle realtà accademiche che ne fanno il loro oggetto di studio, si rispecchia nel *corpus* piuttosto scarso e frammentario dei contributi teorici e delle riflessioni sull'argomento. Inoltre, soddisfare un tipo di analisi incentrato sui termini pratici ed empirici di come sarebbe bene formare al design per l'impatto sociale non risulta immediato, in quanto le fonti rintracciate affrontano il tema da un punto di vista piuttosto generale e speculativo, limitandosi a riflettere criticamente sulla necessità di un cambiamento a livello didattico per formare meglio alle *skills* richieste nei contesti lavorativi legati all'impatto e all'innovazione sociale.

Pertanto, nell'ottica di approfondire più nello specifico elementi integrativi da incorporare nella formazione accademica rispetto alle competenze e conoscenze che sarebbe utile possedere nel momento in cui si va a operare nel campo della progettazione sociale, si è ritenuto necessario integrare i diversi apporti bibliografici (provenienti dalla lettura di paper accademici e documenti di letteratura grigia) con una serie di interviste a professionisti attivi nella progettazione sociale.

Se nel Capitolo 3 - in particolare nella sezione dedicata alle possibilità di azione per il designer che voglia contribuire all'impatto sociale (si veda pag. ??) - il parere degli esperti era finalizzato a ricevere un feedback e una verifica generale dei contenuti elaborati, in questo caso l'obiettivo è raccogliere punti di vista, intuizioni e approfondimenti quanto

più possibile ricchi e variegati, in base alle esperienze professionali e accademiche degli intervistati.

A tal fine, sono state condotte in totale **5 interviste semi-strutturate**. Quattro dei cinque soggetti intervistati (*Intervistato 1-4*) sono designer e il loro rappresenta il **punto di vista interno** di chi ha avuto una formazione di Laurea Triennale nella disciplina del Design presso il Politecnico di Torino e attualmente lavora nell'ambito dei progetti sociali. In particolare, due degli intervistati sono attivi soprattutto nella ricerca accademica (a supporto di progetti esterni nel campo del sociale), mentre gli altri due sono dipendenti di Uffici e Amministrazioni pubbliche, in Italia e all'Estero. Le persone intervistate sono state coinvolte in quanto **testimoni privilegiati**, perciò non da intendersi come un campione rappresentativo bensì come uno rilevante per il tema indagato.

Il quinto Intervistato (*Intervistato 5*) è invece un *practitioner* con una formazione in psicologia sociale, management ed economia, che si occupa di facilitazione socio-economica per l'impatto sociale rivolta a organizzazioni e pubbliche amministrazioni impegnate nello sviluppo di progetti finalizzati all'impatto sociale. Abituato a collaborare da anni con designer, ha portato il suo **punto di vista esterno** rispetto alle difficoltà riscontrate del lavorare con designer che non sono stati intenzionalmente ed esplicitamente formati alla progettazione sociale.

Dalla ricerca field sono emersi una serie di elementi, alcuni ricorrenti altri segnalati da singoli intervistati, di particolare rilievo nel percorso di crescita personale e professionale degli stessi. Tali elementi sono stati integrati

con quelli precedentemente emersi in letteratura e, attraverso un lavoro di ordine e sintesi, utilizzati come *corpus* di riferimento per la presente tesi.

## 5.3 ▾

### Elementi integrativi rispetto alla formazione del designer

Gli elementi individuati mediante le interviste possono dirsi integrativi e complementari rispetto all'insegnamento del Design, nel momento in cui si intende formare studenti che sappiano anche approcciarsi al progetto sociale - ambito che richiede degli elementi di consapevolezza (esclusi dall'insegnamento tradizionale della disciplina), soprattutto da un punto di vista relazionale e di gestione del processo progettuale. Si tratta, dunque, di elementi **sufficienti** alla preparazione di designer non interessati a dedicarsi alla progettazione sociale, ma invece **necessari** alla preparazione di progettisti che vogliono occuparsi specificatamente di impatto sociale. In altre parole, si tratta di elementi che, se incorporati nell'insegnamento standard a livello di conoscenze pratico-teoriche, possono rendere più facile il confronto con questioni che hanno a che fare la progettazione sociale e, nello specifico, con l'impatto sociale. Prima di esaminare gli elementi emersi dalle interviste, si riporta una sintesi degli

organizzazioni che si occupano di interventi e progetti in campo sociale. Essi hanno portato alla luce, in particolare, riflessioni circa le criticità riscontrate nel progettare per sfide sociali complesse e globali, ma con forti ricadute pratiche sul territorio e sulle comunità locali.

#### 1) Promuovere un modello di “università relazionale” connesso alle problematiche socio-culturali locali (Castro Spila e Unceta, 2014)

Di fronte all'esigenza di conciliare dimensione globale e locale delle problematiche sociali oggetto degli interventi, si è ritenuto interessante approfondire il concetto di “università relazionale” (Castro Spila e Unceta, 2014). Si tratta di un modello di università fortemente contestualizzato rispetto al contesto socio-culturale ed economico in cui si trova e, dunque, connesso alle diverse problematiche sociali e culturali locali e ai suoi agenti territoriali. Questo tipo di impostazione si basa sull'idea di un'università-network che diventi un vero e proprio “enclave sociale di innovazione” (Castro Spila e Unceta, 2014), ovvero un'entità permeabile alle esigenze locali di apprendimento, conoscenza e innovazione, capace di cogliere i problemi locali degli spazi di apprendimento e sperimentazione, in grado di collaborare con una pluralità di attori (soprattutto nei settori imprenditoriali e creativi) e valutare la qualità accademica e la rilevanza sociale dei processi di rete messi in atto.

Questo modello si pone nel solco del modello di “università imprenditoriale” - cioè un'università orientata al mercato che

### 5.3.1 ▾

#### Contributi emersi dalla letteratura

aspetti emersi dalla ricerca bibliografica, non altrettanto ricca di contributi, ma invece utile nello stabilire il grado di interesse della comunità scientifica intorno alle tematiche qui trattate e a guidare la strutturazione della successiva ricerca field. In particolare, sono state indagate fonti bibliografiche provenienti da paper accademici o da report di

considera i gruppi di ricerca come “quasi-imprese” (Etzkowitz, 2003), sia pure perché realizzano progetti con le imprese (alleanze di cooperazione disposte secondo principi di business), o perché si comportano come tali per quanto riguarda la commercializzazione dei loro prodotti (registrazione di brevetto) - ma con delle importanti distinzioni. Infatti, pur condividendo la necessità di orientare congiuntamente la ricerca verso l'applicazione e favorire la cultura dell'innovazione, i due modelli universitari sembrano operare con modalità e obiettivi in parte diversi. Da un lato, l'università imprenditoriale implica un nuovo ethos accademico basato sull'imprenditorialità e sulla preoccupazione per il valore commerciale della conoscenza (*value for money*), pertanto concentra i suoi obiettivi accademici sul trasferimento di conoscenze al settore delle imprese e sulla creazione di imprese a base scientifica e tecnologica (come *spin-off* dell'università stessa) (Clark, 2001; Etzkowitz, 2003; Etzkowitz et al., 2000; Mazzolini, 2003). Dall'altro, l'università relazionale opera attraverso la dispersione sociale delle competenze e orienta il proprio trasferimento di conoscenze verso l'eterogeneità degli attori sociali, non solo imprenditoriali. In questo senso, essa si configura come una rete universitaria all'interno della società della conoscenza (Castro Spila e Unceta, 2014).

In sintesi, il modello universitario relazionale proposto da Castro Spila e Unceta (2014) si basa sulla prospettiva costruttivista dell'apprendimento supportato da metodologie di *learning by doing* (Dolmans et al., 2005; Johnson, 2001; Moore, 2005; Savery e Duffy, 1995) e suggerisce soluzioni di problemi reale attraverso “comunità di pratiche” (Brown et al., 1989), ovvero: un vero agente delle industrie creative locali propone il problema; durante il processo di soluzione del problema le comunità sfruttano la loro conoscenza sul problema (ciò che sanno a riguardo) ed esplorano la nuova conoscenza (soluzioni simili a problemi simili). La comunità di pratiche configura uno spazio

di conoscenza articolato, un linguaggio comune e una comprensione condivisa del problema e delle sue caratteristiche. Il processo di sperimentazione è un importante spazio di apprendimento, strutturato sulla prototipazione e sul test della soluzione: diverse soluzioni vengono sperimentate e sottoposte a diversi test per identificare i punti di forza e di debolezza dei prototipi progettati. Infine, il processo viene valutato secondo un criterio di qualità relazionale basato sulla “triangolazione metodologica”, cioè una valutazione *ex ante*, *ex post* e dell'agente reale che valorizza la qualità delle soluzioni proposte dalla comunità.

## 2) Formare capacità adeguate alla scala dei problemi complessi (VanPatter, 2011)

In vari articoli, VanPatter (2011; 2015) porta in primo piano alcuni interrogativi relativi all'insegnamento del design e alla misura in cui esso debba adattarsi alle scale di problema e di progetto sempre più complesse, che caratterizzano i Domini 3.0 e 4.0 del design. In particolare, l'autore sostiene che l'impostazione e le strategie didattiche nell'educazione al design non favoriscono lo sviluppo di competenze a supporto della progettazione per il cambiamento sociale. Le metodologie di insegnamento tradizionali, che partono da una sfida predeterminata e nutrono aspettative piuttosto ben definite rispetto all'esito del percorso (se un prodotto, un servizio, un'esperienza etc.), non sembrano adeguate nel caso di contesti strategici complessi “a monte”. Spesso le scuole di design rimangono in quella che l'autore definisce “modalità cross-over” (VanPatter, 2015). In base a questa metodica di insegnamento, gli studenti sono incaricati di progetti di cambiamento organizzativo e/o sociale sproporzionati rispetto alle skills sviluppate fino a quel momento (generalmente di prodotto/comunicazione/servizio). Perciò, afferma VanPatter (2011), anziché richiedere agli studenti di intervenire su progetti afferenti ai Domini 3.0 o 4.0 con competenze proprie dei

Domini 1.0 e 2.0, sarebbe necessario aiutarli a sviluppare specifiche capacità finalizzate ad affrontare la complessità e le caratteristiche dei *design domain* su cui si interviene (“skill-to-scale”). L'autore sostiene la necessità di una *toolbox* capace di ampliarsi ed evolvere sincreticamente rispetto al passaggio di Dominio e alla luce delle sfide progettuali di volta in volta emerse. Detta *toolbox* dovrebbe comprendere: uno *skill-set* ampliato; un *mindset* evoluto; un processo progettuale basato su comportamenti, contenuti, punti di partenza e obiettivi adattabili; padronanza di molteplici metodi e pratiche. Nella pratica ciò implica un cambiamento di prospettiva, da una di tipo “downstream” e una di tipo “upstream” (VanPatter e Pastor, 2011)<sup>1</sup>

## 3) Superare il focus sulla soluzione e favorire processi progettuali il più possibile aperti e dinamici

Sulla scia delle riflessioni precedenti, VanPatter (2011; 2015) introduce un'ulteriore questione chiave, ovvero la necessità, in ambito didattico, di superare il focus sulla soluzione e, con esso, un'impostazione metodologica eccessivamente rigida, puntando, al contrario, a mantenere il processo progettuale il più possibile aperto e dinamico. Ciò che l'autore sembra contestare è il livello del progetto che si chiede allo studente (specialmente triennale) di affrontare: egli, infatti, è spesso chiamato a lavorare ad una scala di prodotto in risposta a una sfida sociale che si caratterizza, tuttavia, per il fatto di essere radicalmente più complessa e, perciò, inverosimilmente

<sup>1</sup> Mentre nella prospettiva “downstream” (“a valle” di un preciso brief di progetto) si punta all'innovazione di prodotti e servizi specifici in chiave tecnologica ponendo particolare focus sul beneficiario finale, nella prospettiva “upstream” si parte da una sfida problematica poco definita e -attraverso un processo iterativo e multidisciplinare- si cerca di riformularla tenendo conto delle esigenze dell'utenza finale anche in relazione a quelle della comunità locale.

risolvibile con l'introduzione di un semplice prodotto/ comunicazione.

Inoltre, sempre secondo l'autore, spesso il fatto che il corso abbia un preciso indirizzo curriculare di partenza implica che -a prescindere dalla categoria di problema e dal suo livello di complessità- la soluzione dovrà inevitabilmente rientrare in quella che è l'aspettativa del corso. Le soluzioni saranno dunque rappresentate da prodotti fisici (nel caso di corsi che seguono una specializzazione in design di prodotto), servizi (nel caso di scuole di service design), prodotti di comunicazione (nel caso di indirizzi di graphic design). Un'impostazione didattica così pensata (basata unicamente su indirizzi curricolari specifici) sembrerebbe inibire la possibilità per gli studenti di sviluppare capacità rispetto al problem-framing e allo scoping, ovvero alla definizione di un proprio scopo e ruolo di fronte a una complessità progettuale grande.

In conclusione, si evidenzia che, mentre alcuni problemi si risolvono al meglio con un prodotto o un servizio, altri richiedono invece soluzioni sistemiche con specifici interventi sulle policy (Buerkli, 2013).

## 4) Superare la frammentazione in silos disciplinari per generare la capacità di confrontarsi con “l'altro”

Una critica che si muove alle “scuole di design” è quella di promuovere una intere e multidisciplinarietà soltanto formale ma non sostanziale, fallendo nel formare professionalità che sappiano confrontarsi adeguatamente con persone aventi background, competenze disciplinari, attitudini progettuali diversi. In particolare, il sistema di istruzione mancherebbe di formare nella mente degli studenti un senso ampio e integrato dell'unità delle cose, poichè questa è stata frammentata “in pezzi chiamati discipline e sottodiscipline, sigillati ermeticamente da altre discipline simili. [...] Le conseguenze per la loro personalità e per il pianeta sono grandi” (Orr, 2004, p.3).

A questo proposito, Muratovski (2011) aggiunge che il continuo attraversamento di diversi confini disciplinari - componente essenziale del design per il cambiamento sociale - spesso non viene preso in considerazione nella formazione "classica" del designer. Derivato diretto di tale divario è il fatto che gli studenti, esposti alla mono-disciplinarietà (o alla multidisciplinarietà solo a parole) non imparano come affrontare problemi wicked, complessità, ambiguità, imprevedibilità, attraversamento di diversi confini disciplinari e approcci alla progettazione *evidence-based*.

La necessità di designer esperti, in grado di riunire discipline diverse in modi nuovi è sempre più riconosciuta a livello globale (Royal Academy of Engineering, 2007). Infatti, le imprese, i responsabili politici e gli accademici continuano a sostenere l'importanza del design come strumento per l'innovazione, la produttività e la crescita economica. Se prendiamo in considerazione il rapporto 2010 del Design Council sulla formazione multidisciplinare nel Regno Unito, possiamo osservare come l'innovazione risulti collegata dinamicamente alla fornitura di competenze di progettazione in due modi: (1) comparsa di nuove tecnologie, nuove industrie e nuovi servizi; (2) offerta di persone diversamente qualificate che possono guidare l'innovazione (Royal Academy of Engineering, 2007). Infatti, qualsiasi innovazione di processo e di sistema - come ad esempio nuovi modi di fornire servizi pubblici e nuove forme di innovazione organizzativa e gestionale all'interno delle aziende - richiede laureati con formazioni variegata. In parallelo con la trasformazione delle industrie, i sistemi educativi tradizionali si trovano ad essere meno capaci di fornire un personale caratterizzato da un giusto mix di conoscenza ed esperienza. Sebbene non esista un unico mix di competenze in grado di garantire buone prestazioni di innovazione in tutte le circostanze, ampliare il mix di competenze all'interno dei team e degli individui è un modo per aiutare l'innovazione a realizzarsi. Le competenze che sono sempre più apprezzate dalle aziende di tutti i settori

includono creatività, flessibilità e adattabilità, capacità di comunicazione e negoziazione e capacità di gestione e leadership che possono essere implementate all'interno di team e progetti, nonché all'interno delle organizzazioni (Tether et al., 2005).

In altri termini, le aziende innovative di domani hanno bisogno di individui con un'esposizione a discipline al di fuori delle loro specializzazioni individuali, con esperienza di lavoro all'interno di equipe multidisciplinari e che siano a loro agio nell'impiegare la loro innata creatività e flessibilità all'interno di team e progetti.

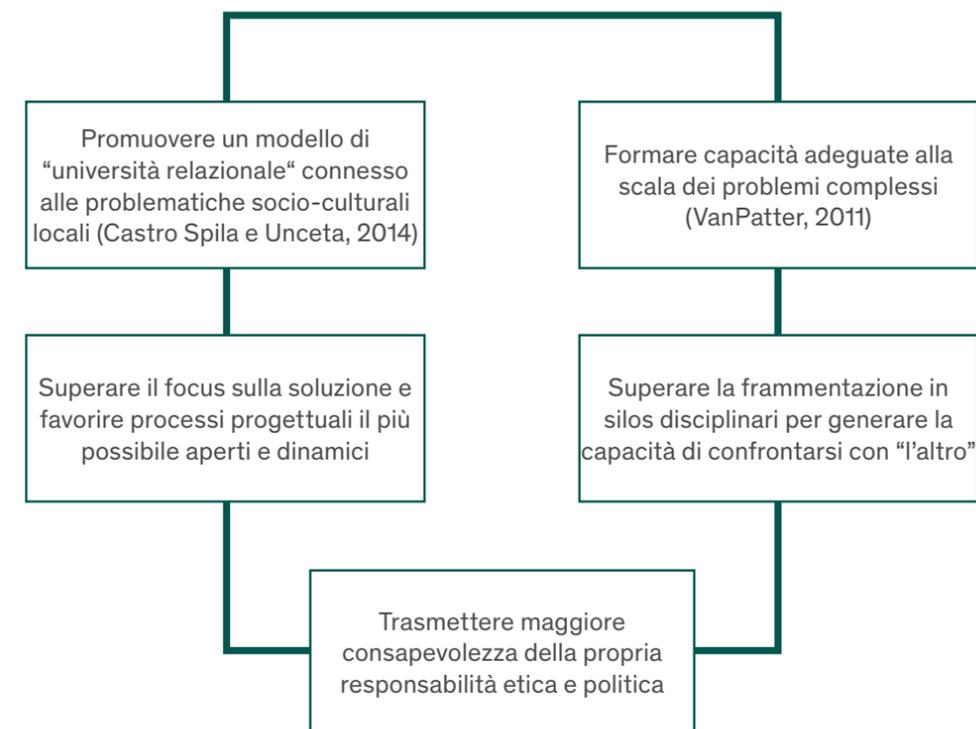
**5) Trasmettere maggiore consapevolezza della propria responsabilità etica e politica**

Progettare in ambito sociale richiede al designer una forte consapevolezza della propria responsabilità e del proprio ruolo etico all'interno del progetto, dal momento che l'impatto generato da quest'ultimo sulle comunità e/o persone target può essere, potenzialmente, tanto positivo quanto negativo. In questo contesto, considerare le implicazioni etiche - anche sul lungo termine - delle azioni progettuali diventa di fondamentale importanza (Fry, 2010). Parimenti, risulta fondamentale progettare l'ulteriore processo indirizzato alla gestione di eventuali attività o risultati non etiche prodottisi in maniera non prevista.

L'etica professionale seguita dal progettista deriva, necessariamente, dal sistema valoriale radicato in lui. Il designer, per poter lavorare nell'ottica della sostenibilità, deve aver ottenuto una comprensione in termini storici di cosa ha formato la propria pratica e il proprio Sé di designer, e deve parimenti essere disposto a rivelare i propri valori, le proprie motivazioni e il proprio impegno. Così facendo si realizza un implicito, ma fondamentale, passaggio da dimensione personale a politica: sono infatti tali istanze

interne del designer a guidare il suo modo di formulare (*frame*) e riformulare (*reframe*) i problemi, con tutto ciò che politicamente ne consegue a livello di modalità e soluzioni adottate (Fry, 2010; Blyth et al., 2011). In sintesi, solo avendo consapevolezza del proprio sistema valoriale, il progettista sarà in grado di confrontarsi con sistemi valoriali diversi, trovando le mediazioni indispensabili al buon esito del progetto.

**Elementi integrativi rispetto alla formazione del designer**



**Figura 5.3.2** Rappresentazione schematica dei contributi emersi dalla letteratura

### 5.3.2 ▾

#### Contributi emersi dalle interviste: il punto di vista dei practitioner

Come anticipato, le cinque interviste semi-strutturate condotte con altrettanti practitioner hanno permesso di approfondire le carenze formative e le difficoltà riscontrate all'inizio e nel corso della loro carriera professionale nell'ambito della progettazione sociale. Le interviste fotografano il punto di vista di practitioner - con un curriculum di studio presso il Politecnico di Torino - a cui è stato chiesto di quali saperi/conoscenze fossero carenti una volta usciti dall'università e quali, invece, hanno acquisito mediante il lavoro. Ciò che emerge dalle interviste è un **gap formativo** che, se colmato, renderebbe l'inserimento lavorativo dei designer neo-laureati più soddisfacente ed efficace.

In funzione della loro esperienza, gli intervistati hanno portato delle considerazioni rispetto al designer che propone un progetto o al designer che supporta un progetto esterno, in qualità di professionista autonomo o consulente o dipendente di un'organizzazione.

#### Le domande hanno riguardato:

- ▾ **Principali difficoltà riscontrate** - una volta uscito dall'università - rispetto al lavorare o, più in generale, al confrontarsi con progetti e realtà complessi legati al piano sociale;
- ▾ **Particolari mancanze** - a livello di strumenti, conoscenze teoriche e pratiche, atteggiamenti e posture - nel momento in cui sono stati mossi i primi passi nell'ambito della progettazione sociale, **che sarebbe stato utile padroneggiare sin da subito** o anche solo conoscere

*anticipatamente;*

- ▾ **Strumenti/competenze/conoscenze sviluppate o maturate attraverso la pratica**, che l'università non è stata attenta a formare o, anche solo, a "mettere in guardia" rispetto a ciò che avresti potuto incontrare.

Il materiale delle interviste è stato organizzato in **due** principali **nuclei tematici**, contenenti stralci di interviste pertinenti. I due nuclei individuati sono:

1. **Saper stare nella situazione e nella complessità dei contesti sociali e relazionali;**
2. **Saper stare nella complessità del progetto e del processo.**

In generale - a prescindere dal nucleo tematico - gli elementi emersi dalle interviste sono definibili come **elementi di crisi e stress potenziale per il designer**, che rischia di non sentirsi sufficientemente preparato alla complessità del progetto o del contesto di intervento. Essi rappresentano, d'altra parte delle **possibili carenze dal punto di vista del soggetto-datore di lavoro**, che potrebbe ritenere il designer impreparato ad affrontare la sfida progettuale. È interessante notare come quest'ultimo punto fosse già presente tra le preoccupazioni espresse dalla docenza-committenza (e dalla conseguente domanda di ricerca), confermando la centralità di tale questione e la necessità di un suo approfondimento.

#### ▾ **"SAPER STARE NELLA SITUAZIONE" E NELLA COMPLESSITÀ DEI CONTESTI SOCIALI E RELAZIONALI**

##### 1) Preparazione in generale alla complessità dei contesti sociali (delicatezza dei contesti, incertezza e vincoli operativi, risorse carenti, ...)

Un primo tema critico emerso è quello della scarsa possibilità di svolgere esperienze pratiche e di campo durante la carriera universitaria, con un conseguente impaccio al momento dell'ingresso nel mondo del lavoro. Quest'ultimo, di per sé difficoltoso anche in un contesto lavorativo più "tecnico" (es. studi di progettazione di prodotto o di comunicazione) è tanto più impegnativo in un contesto sociale, "dove il fatto di "sbagliare" non ha ricadute solamente economiche ma soprattutto sociali" (Intervistato 2). In un contesto lavorativo sociale, infatti, bisogna essere in primo luogo consapevoli del fatto che si opererà in favore di beneficiari ultimi aventi bisogni sensibili, a cui difficilmente si è preparati e rispetto ai quali è necessario condurre un attento studio preliminare. In secondo luogo, vi sono maggiori nella gestione del progetto, legate alla componente relazionale e al numero di attori coinvolti: si passa da progetti con una pluralità stakeholder (e, conseguentemente, tensioni e dinamiche di potere tali complicare il processo partecipativo e/o limitare la possibilità di azione del progettista), a progetti con pochissimi stakeholder ma di fronte a una complessità molto grande. Quest'ultimo aspetto torna frequentemente nei progetti propri del terzo settore, dove ci si trova davanti a servizi "spesso sguarniti di personale e risorse, e dove quindi il personale è sempre in affanno e oberato di lavoro e rischia di percepire il progetto come un "di più" che lo sovraccarica di ulteriori compiti" (Intervistato 2).

Assume, perciò, particolare rilevanza la capacità del designer di modulare le attività e calibrare i tempi della progettazione a

seconda del contesto in cui si inserisce e alle persone con cui si trova a lavorare. A tale livello di complessità va, dunque, preparato lo studente in formazione, per garantire che il suo livello di frustrazione e di incertezza si muova in maniera proporzionale rispetto al grado di complessità del problema affrontato.

##### 2) Auto-consapevolezza per sentirsi legittimati ad operare all'interno di processi complessi

La complessità cui ci si trova di fronte deve essere, in primo luogo, accettata dall'interno, sotto forma di auto-riconoscimento e auto-consapevolezza delle propria professionalità. Se a livello internazionale, il contributo che il designer può portare in questo tipo di processi è ormai da tempo e largamente riconosciuto, nel panorama italiano risulta ancora difficile staccarsi dall'idea del designer di prodotto e riconoscergli, invece, un ruolo di facilitatore all'interno di questi processi. In questo senso "prima ci togliamo di dosso la paura e la sensazione di essere "una curiosità" in questo tipo di processi e prima saremo presi sul serio da altri e potremo prenderci carico di quello che stiamo facendo, in termini di responsabilità etica e politica" (Intervistato 2). È auspicabile, dunque che il progettista prenda in mano la responsabilità del processo: in primo luogo, per promuovere l'importante contributo che il designer può portare, soprattutto a livello creativo e partecipativo; in secondo luogo, per affermare l'unicità della professione all'interno del processo:

**"Finchè non ci si sente completamente "intitolati" ad essere dove si è, saremo sempre indeboliti in questi processi che hanno in realtà dei pesi consistenti [...]. Nessuno si chiederebbe mai il perchè c'è uno psicologo in questo lavoro, così dovrebbe essere per il designer".** (Intervistato 2)

Tale professionalità, propria del designer, sembra costruirsi a partire da una "cifra

autorale che stimoli [il progettista] a trovare un [proprio] approccio alle relazioni e al progetto” (Intervistato 2).

### 3) Capacità di comprendere e agire sulle complesse relazioni tra gli attori (dinamiche di potere, rapporti conflittuali, aree di allineamento)

Per agire in un'ottica di sviluppo dei processi partecipativi e multistakeholder, il designer deve essere dotato della capacità di comprendere e intervenire sulle complesse relazioni- presenti a monte o create durante il progetto- tra gli attori coinvolti, avendo contezza di come esse influiscano sull'andamento dell'intervento e le sue possibilità di successo. L'Intervistato 2 - caratterizzato da una preparazione multidisciplinare in design e sociologia- sottolinea particolarmente la necessità di formare ad una maggiore capacità di identificare eventuali relazioni conflittuali interne e/o esterne ai gruppi di stakeholder (che necessitano di risoluzione) e possibili aree di allineamento/accordo (sfruttabili nell'ideazione ed attuazione degli interventi e come leva per l'engagement). L'Intervistato lamenta di essersi trovato più volte di fronte a situazioni poco chiare o stalli nel progetto a cui non riusciva a dare una spiegazione immediata o che tendeva ad interpretare superficialmente, per poi rendersi conto - a distanza di tempo- che questi fenomeni erano legati a dinamiche di potere, sistemi di relazioni politiche, tensioni di forza, celate al designer, ma invece radicate da anni nell'ambiente lavorativo.

**“Sicuramente sono elementi che al primo che arriva non vengono raccontati e men che meno se si tratta di un designer, immagino un po' per salvaguardarlo e un po' per tenerlo indietro”.**

(Intervistato 2)

Per comprendere le complesse relazioni tra gli attori, il designer è chiamato ad agire con modestia e umiltà, senza pretendere di spiegare agli altri attori come vadano fatte le cose e ponendosi sempre interrogativi sul margine di movimento che ciascun attore ha rispetto al sistema di intervento.

**“Certe volte gli attori con cui ci confrontiamo sanno benissimo che le cose potrebbero essere fatte meglio e, anzi, probabilmente avrebbero anche idee migliori delle nostre data la loro expertise, ma il grado di libertà di cui dispongono non è sufficiente a consentir loro di fare questo tipo di trasformazioni”.**

(Intervistato 2)

Per questo insieme di motivi, il designer deve essere formato maggiormente alla capacità di entrare nel contesto scenario di intervento con tatto, attenzione e delicatezza, delineando un proprio spazio di movimento (dove e quanto potrà muoversi) ed individuando alleati su cui poter contare nel processo. Soprattutto, egli dovrà essere consapevole del fatto che non sempre avrà la possibilità di agire sul sistema e trasformarlo come avrebbe immaginato per via delle forze e tensioni (tra attori) che al suo interno agiscono. A tal proposito, dovrà anche sapere che, nel momento in cui vorrà eventualmente provare a suggerire nuove modalità e soluzioni migliorative, non sempre le persone saranno disposte ad accettarle, a maggior ragione se lo scenario di cambiamento auspicato comporta delle alterazioni nelle dinamiche di potere tra gli attori.

**“Il designer deve sapere che a volte certe cose non si cambiano e che non possiamo fare la rivoluzione, soprattutto quando ci sono forti dinamiche di potere in gioco come nel caso di progetti che riguardano da vicino anche la sfera politica. Questo è un aspetto da attenzionare sempre.”**

(Intervistato 2)

### 4) Capacità di entrare nei contesti con umiltà, sensibilità, curiosità e apertura per poterli leggere e interpretare nel modo più accurato possibile

Parlando di progetti orientati all'impatto sociale, una critica che spesso si muove ai designer è il fatto di entrare “a gamba tesa” all'interno delle comunità scenario di intervento, con soluzioni, seppur ben intenzionate, pur sempre imposte dall'esterno e, per questo, accolte con ostilità. Al contrario, la preconditione per una lettura ed interpretazione accurata (cioè, scevra da pregiudizi e capace di restituire la complessità reale) del contesto e della domanda consta nel fatto di saper entrare nel contesto (qualunque esso sia) con umiltà, sensibilità, curiosità ed apertura al continuo apprendimento e alla collaborazione con altri soggetti e saperi. Parlando di progetti in campo sociale, è molto importante “formare all'umiltà” e alla sensibilità con cui è necessario entrare nei contesti, per essere più facilmente accettati. Porsi con umiltà non significa stare fermi o mettersi in una posizione subalterna rispetto agli altri, neppure trattenersi dal fare quello che si sente essere giusto fare, ma avere consapevolezza che la propria visione rappresenta soltanto “un pezzo da armonizzare con altre, talvolta complementari, talvolta anche contrarie” (Intervistato 2).

Soprattutto quando si parla di processi trasformativi che implicano l'**immaginarsi futuri preferibili** è necessario che lo scenario auspicato tenga sufficientemente in conto i vari elementi di contesto. Il ruolo del designer non è, infatti, quello di immaginarsi il futuro preferibile per se stesso, bensì quello di accompagnare le persone che conoscono meglio il contesto in cui si opera a formulare varie ipotesi di scenari desiderati da testare e verificare con il suo aiuto. In questo senso è fondamentale sviluppare la dimensione dell'**ascolto** e dell'**empatia**. Esse, tuttavia, raramente sono oggetto della tradizionale formazione teorico-pratica del designer. Come

notato dall'Intervistato 4, tali “**capacità relazionali**” andrebbero, invece, introdotte e trasmesse nel percorso didattico attraverso **strumenti e tecniche specifiche**, e magari esercitate attraverso un'integrazione di esperienze di campo.

**“Di queste tecniche se ne beneficerebbe a prescindere dai progetti di impatto, perché comunque costituirebbero strumenti progettuali al pari degli altri, utili in particolare per acquisire dati qualitativi altrimenti difficili da raccogliere”.**

(Intervistato 4)

A prescindere dall'aver strumenti e tecniche specifiche, il designer dovrebbe sempre rimanere “consapevole di non sapere” (Intervistato 3), porsi in maniera dubitativa rispetto a questioni che non conosce e ricercare un dialogo continuativo con i diversi attori ed un apprendimento costante. In altre parole:

**“La sfida è riuscire a costruire la capacità di “aprire” a delle questioni che non si conoscono e che vanno approfondite, non darsi delle risposte immediate ma riuscire ad essere sempre dubitativi”.**

(Intervistato 3)

Questo approccio riflette alcune riflessioni proprie dell'antropologia e dell'etnografia, secondo cui, per chiarificare una determinata situazione è indispensabile avere, in primo luogo, tante voci che commentino data situazione affinché il facilitatore (sia esso l'antropologo, l'etnografo o il designer) possa di seguito ricostruire uno schema generale. Si tratta di un approccio molto vicino al *modus operandi* del designer, abituato a raccogliere dati e insights attraverso l'esplorazione del contesto e della realtà per poi sistematizzarli in base ad un determinato ordine e significato. Ciò che forse ancora manca al design -principalmente per scarsità di conoscenza della letteratura di discipline parallele- è la capacità di far emergere consapevolmente **questioni** e **nodi critici** sottesi alla

problematica indagata (legati in particolare alla comprensione di contesto, attori, margini di azione, operatività).

La capacità di ascolto si traduce anche nella “prontezza nel cogliere tutto ciò che la gente dice nelle sessioni di co-progettazione quindi un occhio e un orecchio sempre attenti e precisi” (Intervistato 5). In questo senso è fondamentale assumere, rispetto alle persone con cui si dialoga,

**“una postura di ascolto attento e di osservazione rispetto a ciò che capita. [...] Per farlo è necessario essere guidati da un forte interesse verso il tema trattato e da una grande curiosità.**  
(Intervistato 2)

Solo assumendo un'attitudine all'ascolto è possibile leggere ed interpretare la domanda ed il contesto “oltre al bisogno” (Intervistato 5), cioè non limitandosi a ciò che gli stakeholder sanno e ti raccontano, ma rileggendo le sfumature più importanti per arrivare a cambiare le loro rappresentazioni” (Intervistato 5). In questo l'attività del progettista non si limita all'ascolto della domanda ma si propone una sua più complessa **interpretazione e riformulazione**, facendo emergere bisogni rimasti inespressi o addirittura inconsapevoli.

##### 5) Base teorica multidisciplinare che stimoli le capacità interpretative, critiche e riflessive

Ogni progetto, al di là dell'impostazione generale, richiede una preparazione specifica sui contenuti, dal momento che il designer “sarà sempre quello che si siederà al tavolo e lavorerà sul tema per far funzionare il progetto” (Intervistato 2). Per poter condurre tale processo e orientare la progettualità, il progettista dovrà dunque:

**“conoscere il contenuto, non solo disegnare ciò che gli altri dicono ma**

**saperlo interpretare. [...] Conoscendo il contenuto, so dove gli attori dovrebbero e potrebbero andare”.**  
(Intervistato 5)

Molti contenuti sono informati dalle discipline sociali (sociologia, antropologia, psicologia), perché la lingua che si parla è tendenzialmente quella delle interazioni in ambito sociale. Pertanto,

**“imparare il vocabolario delle discipline che da più tempo si occupano di queste tematiche è fondamentale”.**  
(Intervistato 2)

In generale, un contenuto su cui il designer risulta particolarmente carente è la formazione al pensare in modo critico. Nelle parole dell'Intervistato 3:

**“manca proprio un atteggiamento critico, non in senso negativo [...] Mancano degli strumenti- principalmente teorici elementi - che aiutino a leggere la realtà in modo più complesso e sfaccettato sul piano sociologico, psicologico ed antropologico”.**

Il designer deve disabituarsi a ragionare in maniera meccanica e convenzionale - come spesso è chiamato a fare all'interno di un percorso didattico, necessariamente finalizzato all'insegnamento di una metodologia - in favore di un maggiore **senso critico**. Solo così facendo è possibile togliersi di dosso l'etichetta di “tecnici” troppo spesso apposta a quella di designer, arrivando a farsi reali “orientatori” dei processi.

La capacità di avere un senso critico si lega, nell'esperienza degli intervistati, alla necessità di avere un'**infarinatura teorica multidisciplinare** rispetto a delle discipline di base che si occupano della società in cui il designer andrà ad agire, in particolare: economia, sociologia, antropologia, psicologia. Ciò che serve, non è “diventare politologo o avere una seconda laurea in

antropologia e una terza laurea in sociologia e una quarta laurea in economia, non c'è bisogno di un approfondimento estremo [...] però se non hai proprio nessuna conoscenza è un problema. Facendo un percorso didattico che ti forma principalmente a competenze tecniche, si fa molta fatica a fare il passaggio al mondo sociale: ho i miei dubbi sul fatto che studiare tre anni a progettare prodotti e a fare modelli e prototipi, ti formi anche sulle skills necessarie alle trasformazioni sociali” (Intervistato 3). Parafrasando quanto detto dall'intervistato, è indispensabile una formazione multidisciplinare (seppure preliminare), che consenta una **proprietà di linguaggio** tale da guidare un **agire progettuale consapevole e non superficiale**. Nelle parole dell'Intervistato 3: “Ad esempio, se nessuno ti parla mai di stigma e poi ti trovi a progettare per la società, è difficile che tu sappia che con il termine “stigma” potresti descrivere il fatto che qualcuno venga escluso dalla società per questioni culturali, di razza, ecc. Se questo termine non lo hai neanche in mente, di conseguenza, sarà doppiamente difficile che poi si riesca ad inserire questo elemento tra le questioni di cui è necessario tenere in conto quando si va a progettare”.

##### 6) Consapevolezza della propria posizione (più o meno “di parte”) rispetto al contesto di lavoro e di come ciò influenzi le relazioni

Un aspetto centrale del “saper stare nella situazione” è legato alla consapevolezza rispetto alla propria posizione in relazione al contesto di lavoro. Lavorare per l'università o per enti di ricerca, per agenzie di consulenza, essere assunto dal privato, dal terzo settore o ancora da amministrazioni pubbliche, implica l'adozione di ruoli, modalità operative, strumenti e linguaggi specifici per il determinato contesto, così come l'assunzione di una posizione congrua alla *vision* ed alla *mission* del soggetto, che sarà più o meno neutrale a

seconda del mandato dello stesso. A questo proposito, gli intervistati hanno riscontrato numerose difficoltà nel passaggio da mondo accademico a mondo lavorativo, residenti nel non essere preparati a dover **assumere una posizione (necessariamente) in linea con il contesto di lavoro** (anche qualora essa non rispecchi la loro personale visione), né tanto meno a rappresentare un sistema valoriale potenzialmente diverso dal proprio. L'eterogeneità delle esperienze degli intervistati ha fatto in modo che essi portassero istanze anche molto differenti, soprattutto rispetto alla questione della **neutralità o meno** del proprio operato.

L'Intervistato 1, direttamente assunto in un ufficio della pubblica amministrazione, sottolinea la difficoltà di doversi muovere all'interno di dinamiche complesse in cui - nonostante il contesto sia fortemente politico -, ai funzionari viene richiesto di rimanere apolitici, ma, al contempo, di allinearsi con ciò che i politici ai “piani alti” vogliono e hanno promesso alla cittadinanza con il loro programma. Vi è, evidentemente, una netta **ambiguità** nel non doversi schierare apertamente ma, al contempo, lavorare per una pubblica amministrazione orientata alle decisioni politiche e da essa influenzata nella scelta di una linea operativa e di pensiero. Se da un lato (quello “interno”) il progettista è chiamato ad essere neutrale, per il terzo settore e la cittadinanza, invece, egli finisce con il rappresentare la faccia dell'istituzione pubblica. Nè da un lato né dall'altro, la neutralità del progettista - sebbene richiesta - si traduce in realtà.

Anche l'Intervistato 2 ribadisce la necessità di formare alla consapevolezza del dover adeguare la propria visione e il proprio operato a quello che è il contesto di lavoro, anche in questo caso quello della pubblica amministrazione, portando però un punto di vista parzialmente diverso. L'Intervistato riporta, infatti, vari momenti di divergenza di opinione tra la propria istituzione e altri stakeholder coinvolti nel progetto: nonostante

l'opinione personale neutrale rispetto a tali questioni, non è stato possibile per l'Intervistato farsi carico di un'espressione neutrale ma, per contratto di lavoro, egli ha dovuto "schierarsi" dalla parte dei suoi diretti superiori.

***“Uno non ci pensa mai durante gli anni di studio, ma di fatto bisogna mettere in conto che potrai trovarti a lavorare con un'organizzazione o avere un mandato che ti chiederà di fare cose con cui potresti non essere d'accordo. Quando è capitato che mi trovassi di fronte a dinamiche di questo tipo, io come designer non ho potuto fare nulla, anzi ho sempre dovuto schierarmi con l'istituzione per cui lavoravo perché di fatto ne rappresentavo una “faccia”. Di fatto, è la stessa cosa che avviene quando un cliente ti chiede di fare un lavoro come piace a lui anche se tu non sei contento: solo che quando si parla di contesti istituzionali o situazioni sociali complesse, è una posizione molto più “scomoda”. [...] Essere sotto un'organizzazione o un'istituzione, ti porta a limitare la capacità di esprimere la tua opinione: il massimo che ti può venir concesso in questi casi è di non parlare.”***  
(Intervistato 2)

Avendo lavorato precedentemente come ricercatori universitari, entrambi gli intervistati 1 e 2 hanno potuto fare un raffronto tra quella passata esperienza e l'attuale posizione lavorativa da “dipendenti” di istituzioni pubbliche, riconoscendo che essere una terza parte neutrale “è un lusso che non sempre si ha modo di avere al di fuori dell'ambito universitario” (Intervistato 1). Come confermato anche dagli intervistati 3 e 4 - sempre stati attivi unicamente nel campo della ricerca universitaria -, il punto di vista dei ricercatori si avvicina inevitabilmente a quello di un professionista autonomo o operante per agenzie di consulenza, ovvero ad una posizione di **terzietà e imparzialità**, di “non giudizio” (pertanto meno “scomoda” e con maggiori margini di autonomia). In

quest'ottica il designer ha un ruolo simile a quello del “giullare” (Minder, Lassen, 2018), che può permettersi di fare tutto: “non è chiamato a schierarsi, a prendere una posizione di parte, però può essere scomodo perché apre a riflessioni importanti, raccontando verità scomode e avendo la libertà di non doversi autocensurare [...]” (Intervistato 4).

***Non ci permettiamo di giudicare l'operato ma neanche stiamo zitti - solleviamo criticità dei progetti che ci vengono proposti e in questo una competenza, ma anche un requisito, è quello di riuscire a collaborare con altre figure che possono avere opinioni diverse dalle nostre”.***  
(Intervistato 4)

Ovviamente la neutralità facilita determinati processi, specie laddove sia prevista la co-progettazione degli interventi e quindi l'**engagement** delle parti interessate. Infatti, essa mette le persone nella condizione di essere proattive, senza suscitare timori o aspettative, come invece accade qualora il progettista rappresenti (come lavoratore dipendente) istituzioni/organizzazioni.

### **7) Capacità di comunicazione e facilitazione e consapevolezza di come questi fattori influenzino la buona riuscita del progetto**

L'Intervistato 1 collega il precedente ragionamento sull'aver necessariamente una posizione “di parte” nonostante un mandato apolitico/neutro, con i temi dell'**engagement** e della collaborazione. Infatti, è possibile nascano frizioni rispetto a questa ambiguità “di ruolo”, soprattutto rispetto all'**engagement “esterno”** (proprio di soggetti esterni all'organizzazione per cui si lavora). In queste situazioni, è bene sapere che il ruolo del facilitatore diventa più difficile dal momento che, sebbene egli non nutra interessi “di parte”, rischia comunque di essere visto come la faccia dell'istituzione o dell'organizzazione di cui è rappresentante.

Per ovviare tale problematica è fondamentale **comunicare bene** - cioè, in maniera chiara, semplice, scevra di tecnicismi - **il proprio ruolo, così come il valore** di ciò che si sta facendo, impostando fin dall'inizio il processo in modo strategico. A questo proposito, “dare e ricevere feedback adeguati è di straordinaria importanza” (Intervistato 2). Una strategia particolarmente utile per una comunicazione efficace, da modulare a seconda di chi ci si trova davanti, sembra essere quella di **“visibilizzare”** ciò che si fa” (Intervistato 5).

Lo stesso sforzo comunicativo va portato avanti nelle interazioni interne all'organizzazione (nel suo caso, l'Intervistato 1 parla di **engagement “interno”** di altri uffici, tecnici, amministrativi e funzionari dipendenti del settore pubblico). Ricollegandosi al tema della consapevolezza rispetto alle dinamiche di potere interne ed esterne, è importante saper comunicare e creare **partecipazione a tutti i livelli** della gerarchia, evitando di far nascere o inasprire frizioni e malcontenti. Nelle parole dell'Intervistato 1:

***“Rispetto all'engagement, si dovrà cercare non solo di coinvolgere un servizio o un ufficio specifici, ma diversi ruoli in essi presenti, sapendo che dai responsabili del servizio - che probabilmente avranno una mentalità più affine alla tua perché possiedono competenze specifiche di service management e un'attitudine più sperimentale e innovativa - potrai trovare un buon buy-in. Diversamente, non potrai aspettarti la stessa risposta dagli operatori sociali e dai “front-line worker” che ivi lavorano, poiché sono oberati di lavoro e parlano un registro linguistico diverso dal tuo.”***  
(Intervistato 1)

A prescindere dal contesto di neutralità o “di parte” in cui ci si trova a lavorare, in questo tipo di processi - generalmente multistakeholder e multidisciplinari - è molto frequente che emerga una divergenza di opinioni. Pertanto, è fondamentale essere preparati a gestire

tanto le **resistenze** che si incontrano negli stakeholder quanto la **rigidità d'opinione** dei propri superiori. Di fronte a ciò, secondo l'intervistato 3, è necessario mettere in atto quelli che Sennett (2014) definisce **“modi dialogici”**. Infatti, anche di fronte a vedute diverse, la collaborazione nasce spontaneamente dove vi siano condizioni che permettono alle persone di **riconoscere le reciproche abilità e di adattarvisi progressivamente**. La collaborazione, contrariamente a quanto si pensi, non nasce necessariamente da un'identità di vedute tra i soggetti, né da sentimenti di simpatia o da un appiattimento delle divergenze di opinioni. Essa, al contrario, è resa possibile da una modalità di confronto dialogica ed empatica intesa a trovare un **terreno comune di comprensione e di intesa**, attraverso l'uso di codici e regole che si concretizzano in forme di linguaggi e rituali comuni, di negoziazione e diplomazia (Sennett, 2014).

Rispetto a questo tema, l'Intervistato 4 delinea un proprio metodo di lavoro atto al limare le resistenze: egli parte da un'operazione di “collocazione”, consistente nel cercare di capire a quali fattori (esterni o interni) esse siano ascrivibili, per poi arrivare al loro “sblocco” mediante tecniche maieutiche che abbiano un esito, qualora possibile, trasformativo.

### **▾ “SAPER STARE” NELLA COMPLESSITÀ DEL PROGETTO E DEL PROCESSO**

- 1) Consapevolezza della “funzione tempo” e di come questa possa accelerare o rallentare**
- 2) Capacità di trovare il proprio ruolo all'interno del progetto e di saperlo comunicare con efficacia**

La necessità di saper conoscere e gestire spazi di azione e tempi del progetto

costituisce una questione di fondamentale importanza all'interno dei processi dinamici e complessi in campo sociale. Essa è emersa, nelle parole degli intervistati, in termini di consapevolezza della dimensione temporale e del proprio posizionamento e ruolo all'interno del progetto. Essendo le due dimensioni strettamente interconnesse, si è deciso di considerarle in maniera incrociata all'interno di un'unica riflessione.

Incrociando una riflessione rispetto alla modalità di engagement più opportuna a seconda del progetto in cui si sta operando, l'Intervistato 1 ha portato una considerazione sulla necessità di trovare il proprio spazio e il proprio ruolo nel progetto, così come la modalità giusta di trovare un processo di coprogettazione all'interno di una realtà complessa. Nelle sue parole: “non ti cade il *brief* dal cielo, anzi sei tu che lo devi costruire”. Il termine che l'Intervistato 1 usa è quello di “scoping”, con riferimento alla definizione di Apolitical, secondo cui (Rinkart, 2021): “*Scope* descrive tutto ciò che tu [n.d.a. il team di progetto] pianifichi di fornire attraverso il tuo progetto”. La gestione dello “scope” (traducibile come la **portata/l'ambito** di progetto) è “particolarmente importante nei progetti che coinvolgono un'ampia varietà di persone, ciascuna con bisogni e aspettative differenti” (Rinkart, 2021). In altri termini, gestire lo *scope* significa definire degli obiettivi di progetto - tarati in base alle aspettative degli stakeholder - sufficientemente flessibili da essere modificati al variare delle aspettative stesse. Perché sia adeguato, lo *scope* va definito in base al livello di complessità della sfida progettuale, alle priorità da raggiungere in relazione ai mandati di progetto, alle opportunità e alle risorse di contesto disponibili, alle proprie competenze e al *timing*. In sintesi, la domanda che dovrebbe guidare il progettista nella definizione dello *scope* è: “Qual è il risultato - e, di conseguenza, l'obiettivo da prefissarsi - di maggior valore all'interno del contesto dato?” (Intervistato 1).

L'aspetto del *timing*, inteso sia come tempo

a disposizione del progetto sia come condizione temporale generale entro cui il progetto si svolge, assume particolare rilevanza. Nell'esperienza dell'intervistato 1 - focalizzata su progetti all'interno di pubbliche amministrazioni - la dimensione temporale afferisce anche a questioni etiche. Infatti, siccome “l'amministrazione pubblica ha necessità di portare risultati concreti alla cittadinanza e ai beneficiari finali”, ne consegue che il progettista si trovi spesso a

**“vivere uno stato di costante pressione e di tempi molto accelerati, che rendono più difficili l'engagement degli stakeholder e limitano la possibilità di condurre dei processi che siano davvero partecipativi”.**  
(Intervistato 1)

Similmente, l'Intervistato 2 riporta che “nel mondo del lavoro, generalmente si dispone di un **grado di libertà** meno ampio rispetto a quello che ci si trova a sperimentare all'università, così come dei tempi di progetto a cui non si è abituati. Ad esempio, ci si può trovare di fronte a tempi molto più rapidi, spesso non idonei alla natura dei processi che bisogna attuare, che presuppongono una capacità e una prontezza nel ristrutturare il proprio piano e nel capire cosa si potrà realmente fare in base al tempo a disposizione”. Una strategia utile, rifacendosi al concetto di *scoping*, sembra essere quella di non prefissarsi output troppo avanzati (che rischierebbero di non avere il tempo necessario a maturare), preferendo, invece, una **segmentazione** del processo “in pezzi più piccoli, che rappresentano dei piccoli tasselli e punti fermi all'interno di un progetto complesso e vago” (Intervistato 2). Tale strategia è resa ancor più necessaria dal fatto che spesso esiste una **tensione** - di cui il designer deve essere consapevole - tra l'ampia cornice temporale del progetto generale e la richiesta di svolgere il lavoro in tempi serrati. Ad esempio, parlando di progetti europei o progetti di co-progettazione,

**“capita di avere a che fare con tempi estremamente dilatati: all'inizio del primo anno partecipi al bando, ti dicono i risultati a fine anno, nel frattempo sono cambiate tutte le persone che avevano contribuito al primo bando, e quelle nuove con cui ti trovi ad interagire non sanno ancora quello che devono fare”.**  
(Intervistato 2)

All'interno di uno scenario caratterizzato, dunque, da un certo livello di vaghezza e complessità dei processi, dei temi e delle consegne, diventa importante per il designer “saper gestire lo stress e la pressione mediante una buona capacità di programmazione” (Intervistato 5).

I tempi, le risorse e la libertà di azione che si hanno a disposizione cambiano radicalmente a seconda del fatto che il designer sia commissionato da un'istituzione o organizzazione con un mandato e dei valori cui bisogna sottostare, oppure che egli operi nell'ambito della ricerca universitaria. Infatti, nel caso di un designer-ricercatore a supporto di un processo, non esistono “vincoli di risultato”: il progettista è più libero di “uscire fuori” dai mandati del progetto e non ha responsabilità diretta su eventuali esiti negativi dello stesso. Diversamente da quanto avviene nella ricerca universitaria, in altri contesti lavorativi è molto più difficile godere di tale libertà: “come libero professionista, dipendente di agenzie di consulenza o di pubbliche amministrazioni, il progettista avrà delle responsabilità molto grandi e un mandato, anche etico, di portare dei risultati concreti” (Intervistato 2).

In questi ultimi ambiti, in cui il designer è appunto commissionato, è importante che egli sia consapevole del fatto che il suo spazio di azione, la sua libertà ed autonomia dipenderanno dalla **bontà della progettazione a monte** (a livello di definizione e consenso rispetto a ruoli, modello di governance ed obiettivi di

progetto), dalla **sua autorevolezza** e da quella **dell'organizzazione** per cui lavora. A questo proposito, una leadership salda ma al contempo capace di delegare, da parte del capofila di progetto, facilita notevolmente i processi complessi e multistakeholder. “Se i soggetti che guidano il progetto si sentono sicuri della loro posizione, saranno più propensi a cedere nicchie di responsabilità in capo ai partner e agli altri soggetti della rete di progetto” (Intervistato 2). Avere **fiducia** nelle competenze dell'altro è fondamentale per evitare che gli sforzi si accentrino unicamente sul capofila e per favorire, di conseguenza, una **gestione più efficace ed efficiente** del progetto. Viceversa,

**“i rapporti si viziano quando le relazioni di potere fanno sì che una delle parti in gioco parta prevenuta rispetto al fatto che l'altro farà per forza le cose male. Lì muore l'engagement, muore il dialogo e la cooperazione, muore la comunicazione”.**  
(Intervistato 2)

La creazione di fiducia, inoltre, aumenta la possibilità del designer di **influenzare sulle dinamiche del sistema**, partendo da un livello “basso” (es. piccole sperimentazioni pratiche) fino ad arrivare ad un livello più alto (es. cambiamenti organizzativi a livello di sistema). Tutti gli intervistati hanno testimoniato come la libertà - più o meno alta - e il livello - più o meno di sistema - in cui hanno potuto operare, è sempre dipeso dal grado di fiducia tra team e stakeholder, nonché dal grado di apertura al cambiamento di questi ultimi. La fiducia non è data di per sé, ma guadagnata sul campo da parte del progettista che si dimostri “capace di muoversi con agilità e disinvoltura da un *design domain* all'altro, portando capacità progettuali adeguate a diverse scale di complessità (dal prodotto, al servizio, al processo fino al sistema)” (Intervistato 4). Rifacendosi nuovamente al concetto di *scoping* è importante riconoscere i perimetri di azione, entro i quali muoversi facendo continui “zoom in e zoom out”, collocandosi alla giusta scala di intervento in

base ai propri obiettivi di impatto.

### 3) Apertura e riflessività rispetto al fallimento e capacità di adottare un approccio incrementale e iterativo

La precedente riflessione rispetto ai vincoli e ai margini d'azione imposti al progettista dal mandato di progetto (e dal committente) si collega alla tematica - risultata centrale in tutte le interviste - dell'importanza della dimensione di **trasformazione incrementale**, piuttosto che radicale, e del fallimento. Secondo gli intervistati, uno dei principali limiti del modello universitario tradizionale è quello di non permettere agli studenti di fare un'esperienza di campo consistente. Nella fase di formazione, gli studenti non hanno sufficiente modo di affrontare contesti di intervento precisi e, pertanto, non si abituano a ragionare sulle **implicazioni** che comporta il **reale inserimento** di un progetto in un contesto. Molte delle esercitazioni progettuali previste dal curriculum universitario rimangono ferme ad un piano teorico e danno vita a progetti "radicali", che cioè "immaginano di operare su un sistema dalle connessioni talmente leggere da poter essere rimodulate a proprio piacimento, ad esempio spostando risorse, attivando processi e relazioni senza però dare peso a vincoli e dinamiche reali" (Intervistato 3).

Diversamente da quanto avviene in ambito accademico, all'interno dei reali contesti lavorativi in campo sociale diventa fondamentale comprendere che difficilmente sono possibili interventi "radicali" e che, necessariamente, occorrerà concentrarsi su obiettivi piccoli, concreti e fattibili, "che servano a far risparmiare tempo e denaro" (Intervistato 1). A questo scopo risulta utile condurre **processi a basso rischio** e funzionali ad **ottenere velocemente feedback** rispetto alla soluzione testata, basati sulla prototipazione rapida, sulla co-partecipazione e su test su **piccola scala**.

Inoltre, questo tipo di approccio è utile a non sovraccaricare le persone cui si chiede di testare le soluzioni - spesso già oberate di lavoro - per far sì che le richieste e le proposte progettuali siano **accettate maggiormente di buon grado** e che le persone **mantengano alto lo spirito partecipativo** (Intervistato 1 e 5).

Nell'ambito lavorativo della progettazione sociale, la **dimensione del fallimento** assume una funzione centrale: dal fallimento derivano, infatti, conoscenze indispensabili a sviluppare nuove consapevolezza e direzioni per sviluppare soluzioni più efficaci in minor tempo e con minor rischio di insuccesso. Nelle parole dell'Intervistato 3:

**"il fallimento non è ragionato o voluto, ma bisogna comunque essere aperti e resilienti di fronte al fatto che possa succedere.**

Anzi, avendo la progettazione sociale spesso a che fare con contesti e utenze delicati e sensibili, ci si può permettere di sbagliare solo fino a un certo punto: l'elemento più utile è quindi la costante tensione di non fallire.

**"Il sistema universitario è prestazionale, dunque c'è poco spazio per fallire e, anzi, il fallimento è punito. La realtà dei fatti è invece molto diversa: il fallimento è il momento in cui capisci meglio che cosa non ha funzionato e perché, poiché sbagliare ti porta a ragionare e ad avere più chiaro cos'è che ti ha fatto andare storto quelle cose. Non si tratta di fallire necessariamente, quanto piuttosto di avere la tensione di non sbagliare, anche perché ci si trova spesso in contesti molto delicati. È un po' un mix per cui se si sbaglia non è così grave, però ovviamente si prova sempre a far sì che vada tutto bene"**

(Intervistato 3)

All'idea di fallimento (e messa a frutto dello

stesso) il designer andrebbe preparato - diversamente da quanto previsto attualmente dalla didattica universitaria - mediante l'insegnamento di un approccio **iterativo**, basato sulla **prototipazione** e sul *learning-by-doing*. Il designer in formazione andrebbe preparato al fatto che, talvolta, si potrà trovare di fronte ad attori non disposti a "fare prima di avere tutto chiaro o fare in piccolo" (Intervistato 2) e che, in questi casi, il buon esito del progetto dipenderà dal livello di autorevolezza e credibilità con cui il progettista stesso ha saputo inserirsi nel contesto.

Proprio la capacità di

**"stare dentro ai sistemi e scontrarsi con la quotidianità facendo il meglio che si può con ciò che si ha a disposizione"** (Intervistato 3),

piuttosto che immaginare utopie e visioni radicali o grandi cambiamenti di sistema, sembra essere imprescindibile per il progettista. Nelle parole dell'Intervistato 3: "Pensare in termini radicali, nel senso di fare finta che il sistema su cui opero abbia connessioni talmente leggere da poterle modulare a mio piacimento, come un "dio" che muove le pedine facendo fare le cose alle persone come si ipotizza che sia giusto che le facciano, è inutile a mio avviso. Per questo motivo, il fatto di costruire una teoria perfetta sulla base del concetto che "io, come progettista, ho una visione molto chiara del sistema e delle soluzioni possibili da proporre affinché questo sistema funzioni meglio" è molto poco attuabile".

Questa riflessione riporta al ruolo centrale degli attori con cui il progetto viene co-costruito e trasformato: senza un **coinvolgimento delle persone** che determinano e fanno sì che i sistemi e i contesti esistano, il progetto non sarà in grado di funzionare. L'Intervistato 3 approfondisce tale riflessione, citando il pensiero di Tim Ingold, antropologo e autore del libro *Making: Anthropology, Archaeology,*

*Art and Architecture* (2003):

**"Questa considerazione rispetto alla trasformazione di tipo incrementale - quindi dell'andare insieme, passo a passo, poco per volta, verso la trasformazione - mi riporta a ciò che Ingold scriveva rispetto alla capacità di "corrispondere" con i contesti e con i sistemi, sia come antropologo ma più in generale come persona che opera dentro ai contesti, tra cui è possibile includere anche il designer. "Corrispondere" significa saper rispondere insieme a quello che succede, esserne anche "responsabili" insieme per riuscire a portare avanti il progetto. Va benissimo avere visioni anche molto complesse, di miglorie molto alte, però poi il processo si fa pezzo per pezzo, smontando e rimontando ipotesi e prototipi e procedendo insieme sulle trasformazioni".**

Al tempo stesso, bisogna essere preparati al fatto che questa modalità incrementale di procedere a piccoli passi, adattando e rimodulando costantemente il progetto sulla base del confronto con le persone destinatarie delle soluzioni, può essere talvolta frustrante per il fatto di non tradursi in risultati immediati.

**"È vero che, muovendo una piccola leva nel presente, è possibile si stia trasformando un qualcosa che nel giro di dieci anni sarà molto più visibile, però ha dei tempi talmente lunghi che è molto difficile saggiarne l'efficacia in tempi rapidi. Procedere a livello incrementale ti fa sentire disarmato, perché è un processo di una lentezza infinita che non ti fa vedere tanto il risultato nel presente. Paradossalmente è più facile immaginarsi la rivoluzione perché, a forza di "fare incrementale", di adattarsi ai vincoli reali e andare tutti insieme verso una soluzione, si perde un po' lo spirito rivoluzionario".** (Intervistato 3)

Come già emerso nelle parole dell'Intervistato

2, la libertà di poter sperimentare secondo una modalità di tipo iterativo, eventualmente sbagliando, dipende molto dalla realtà con cui si collabora o in cui si lavora. Alcune organizzazioni sono infatti più o meno aperte rispetto al fatto di fallire delle sperimentazioni, così come più o meno attive nella capacità di auto-riflessione, auto-valutazione e auto-aggiornamento. Ciò dipende molto dalla **cultura organizzativa**, ma anche dal **tempo** a disposizione e dalle **risorse** - umane ed economiche - disponibili.

#### 4) Consapevolezza della necessità di “follow up” dei progetti

Quasi tutti gli intervistati hanno fatto emergere come elemento da integrare nella formazione “standard” una maggiore consapevolezza rispetto alla necessità di *follow up* dei progetti, che in un contesto universitario difficilmente raggiungono la fase di implementazione e tanto meno quella di osservazione e valutazione degli esiti sul breve-medio-lungo periodo. In particolare, l'Intervistato 2 segnala l'importanza di non “abbandonare” il progetto e continuare a seguirne gli esiti per trarne risultati fino all'ultimo. Questa prassi assume particolare rilievo nell'ambito dell'impatto sociale, dove si richiede di misurare e valutare se l'intervento sia stato efficace e se abbia prodotto un impatto sociale positivo o negativo sul lungo termine.

Nel caso invece di progetti a più lungo termine o caratterizzati da stanziamenti di fondi per agire sul progetto anche una volta avvenuta la trasformazione, è possibile che il bisogno di partenza cui si tentava di dare risposta sia nel frattempo cambiato o che nuovi bisogni si siano nel frattempo ingenerati. Come evidenziato dagli intervistati 1 e 3, il designer deve dunque essere preparato all'eventualità che i bisogni cambino *in itinere* e, di conseguenza, mettere in discussione quanto fatto fino a quel momento. Infatti, **“soprattutto in campo sociale, non si può**

**mai pensare che la soluzione sia definitiva ma bisogna continuamente aggiustare, trasformare, andare avanti, considerando i progetti sociali come elementi in costante divenire piuttosto che qualcosa che ad un certo punto si può chiudere e considerarsi finito”.**

(Intervistato 3)

La necessità di una modalità di approccio di tipo “beta”, di sperimentazione iterativa e di sviluppo incrementale, deriva dalla natura stessa dei progetti sociali: una natura, cioè, fortemente **dinamica** e **dipendente dal contesto e dal tempo** in cui si sviluppa il progetto, caratterizzata da continue evoluzioni dei bisogni sociali e dalla dinamicità e imprevedibilità dei fenomeni sociali. Pertanto,

**“la consapevolezza che i bisogni delle persone siano dinamici è cruciale. Basti pensare al periodo di pandemia attuale e a come molte cose che sembravano importanti prima siano state ridimensionate improvvisamente”.**

(Intervistato 1)

In sintesi, dal momento che i progetti sociali hanno a che fare con persone e bisogni contestuali e legati al presente, ne deriva che essi debbano essere rimodulati nel tempo e in base alle esigenze degli attori coinvolti. A questo proposito, l'Intervistato 3, ha fatto notare, ad esempio, come determinate trasformazioni auspicate e discusse da anni, ma mai implementate per la loro supposta “radicalità”, sono invece state accelerate dalla situazione pandemica ed implementate con inaspettata facilità. Allo stesso tempo, il risultato così ottenuto ha prodotto nuove problematiche, da monitorare in ulteriori *follow up*: in questo senso non si può mai dire che il progetto sia finito.

**5) Capacità di adattamento e flessibilità nell'utilizzo degli strumenti, a seconda delle condizioni di contesto**

In accordo con quanto riportato da VanPatter (2011; 2015), anche dalle interviste emerge la necessità di superare un'eccessiva rigidità metodologica e/o nell'uso degli strumenti. In particolare, l'Intervistato 1 suggerisce l'importanza di mettere gli studenti in guardia dal riporre una fiducia cieca nello strumento progettuale, in quanto non sempre adeguato alla situazione e/o al contesto di intervento, né capace necessariamente di condurre al risultato sperato. Al contrario, è di fondamentale importanza capire di volta in volta **come, quando e perché utilizzare gli strumenti specifici** appresi, riuscendo ad adattarli in base a chi ci si trova davanti, a dove ci si trova e a quali risorse si hanno a disposizione.

Avere contezza degli strumenti ma, al tempo stesso, dell'uso flessibile che occorre farne, aiuta altresì ad **“imporsi” di fronte alle rigidità metodologiche altrui** e alle aspettative degli attori esterni rispetto all'utilizzo di alcuni specifici strumenti. Come ben esemplifica l'Intervistato 1: “Capita di trovarsi di fronte a persone affezionate a degli strumenti precisi, che però non sempre sono adatti rispetto al risultato che voglio ottenere o alle condizioni di contesto. Ad esempio, in un progetto hanno chiesto al mio team di sviluppare dei Personas per guidare le decisioni politiche rispetto al ripensamento di alcuni servizi residenziali in un quartiere popolare. Ci avevano dato la possibilità però solo di intervistare 10 persone interne ai servizi ma nessun residente, poiché nell'incarico quella parte di interviste era affidata all'Ente di Terzo Settore partner di progetto. Nonostante avessimo raccolto moltissime informazioni utili e interessanti, nessuna rappresentava il punto di vista dei residenti: si voleva riporre dunque molta responsabilità su uno strumento di fatto inappropriato in quella situazione progettuale”.

**“Ci sono voluti molti incontri per convincere il committente che i Personas non erano lo strumento adeguato e che l'equazione “Service Designer = Personas”**

**non sempre è corretta!”.**  
(Intervistato 1)

**6) Capacità di osservazione critica, monitoraggio e valutazione del processo, sia interna (metodologica) che esterna (del progetto)**

Emerge da tutte le interviste la necessità di formare meglio gli studenti a saper analizzare, leggere criticamente e valutare i progetti e il proprio lavoro di progettista, sapendo tra l'altro restituire queste analisi e osservazioni in contesti di ricerca scientifica e di disseminazione. La valutazione può riguardare un duplice piano: **interno** (o metodologico) ed **esterno** (del progetto). Il primo include sia l'analisi delle modalità di lavoro implementate come team di progetto, sia il controllo in itinere dell'andamento del progetto e dei *deliverable* richiesti dal mandato; il secondo comprende, invece, la misurazione degli indicatori di impatto e la valutazione vera e propria del raggiungimento degli obiettivi di cambiamento costruiti in maniera partecipata con tutti gli stakeholder (sulla base anche delle aspettative dei finanziatori) nella fase di pianificazione iniziale del progetto.

La **valutazione interna** si basa su attività di auto-osservazione ed auto-monitoraggio svolte dal capofila di progetto (nel caso di progetti di rete commissionati) o dal team metodologico (nel caso di progetti di ricerca), che permettono di arrivare all'analisi e alla strutturazione di progetti d'impatto efficaci. Nel caso di progetti commissionati, il monitoraggio e la valutazione interna si esplicano principalmente nel “controllo di gestione” (Intervistato 2), ovvero la raccolta di dati ed evidenze finalizzata ad analizzare l'andamento di progetto, il comportamento degli attori coinvolti nel progetto e delle varie realtà in capo all'organizzazione e verificare se i *deliverable* e le *milestone* prefissate siano stati rispettati. Il monitoraggio e la valutazione *in itinere* del progetto è particolarmente

importante in contesti di intervento che vedono coinvolte un alto numero di risorse economiche ed attori e dove, pertanto, il finanziatore richiede di avere maggiore controllo sul processo. In questi casi, “la raccolta dati e la valutazione *in itinere* aiutano [il progettista/il team di progetto] a costruire un margine di dialogo con chi ti finanzia: non necessariamente devi rispettare il piano iniziale, ma portando delle evidenze e dei risultati in itinere ti permette di far vedere che alcune cose sono state fatte come concordato, altre le stai facendo ma non proprio come avevate concordato ma comunque garantendo lo stesso risultato, oppure mettendo lo stesso di fronte a eventuali impossibilità di fare ciò che era stato concordato” (Intervistato 2).

Con scopi differenti, questa raccolta dati *in itinere* è parimenti utile in un contesto di ricerca, dove consente di raccogliere evidenze rispetto alla buona/cattiva riuscita delle attività implementate, da tenere a mente nella formulazione di nuove domande di ricerca e da trasmettere alla comunità di pratica e scientifica di riferimento. A detta dell'Intervistato 3, questa dimensione auto-valutativa e auto-riflessiva degli aspetti più metodologici è spesso poco attenzionata o comunque poco “strutturata”: “raramente siamo stati chiamati a monitorare e valutare in maniera strutturata il processo, il cosa e il perchè di quello che stavamo facendo, il cosa pensavano le altre persone di come stavamo operando. [...] Quando l'abbiamo fatto, è stato in modi informali a livello di osservazioni critiche e commenti tra noi membri del team di ricerca, in cui abbiamo ragionato insieme su ciò che era stato fatto” (Intervistato 3). Questa stessa carenza viene evidenziata a livello di percorso accademico, dove “spesso i processi che vengono facilitati e incoraggiati con l'università vengono poi “abbandonati” in fase di controllo e monitoraggio” (Intervistato 3), cosa che non permette di preparare adeguatamente a questi aspetti.

La **valutazione esterna** consiste principalmente nella misurazione degli indicatori di impatto sociale e nella verifica del raggiungimento degli obiettivi di cambiamento. In particolare, come progettisti si è chiamati a strutturare il progetto sulla base di una serie di indicatori di risultato, capaci di esprimere in termini quantitativi il raggiungimento degli obiettivi specifici delle attività progettuali. Sulla base di questi, viene strutturata poi la valutazione vera e propria di impatto sociale. La necessità di quantificare gli effetti dell'impatto mediante specifici indicatori sembra derivare dall'intrinseca (ed inevitabile) influenza della sfera economica su ogni aspetto della vita della società. Portando una riflessione sul profondo legame tra sfera economica e valore dell'impatto sociale, derivante dalle conoscenze personali in materia di sociologia economica, l'intervistato 2 riporta: “Nel momento in cui capisci che economia non vuol dire soltanto capitalismo e cose difficili che leggi sui giornali, ma vuol dire anche scambio, reciprocità, **valutazione delle esternalità positive rispetto al progetto sociale**, ovvero la quantificazione di quel tipo di valore, allora innanzitutto

***capisci che da designer potresti calcolare il risultato di quello che hai fatto non solo come il prodotto realizzato ma, in una maniera estremamente concreta - non necessariamente monetaria ma in termini di benessere creato, tempo che le persone coinvolte hanno speso per il progetto, accesso a maggiori opportunità, ecc. [...]***

Capire che il **lavoro sociale ha un impatto e ha un valore**, non solo umano ed etico, ma anche economico, è un passaggio che mi è stato possibile fare studiando questo ambito [n.d.a. quello della sociologia economica], che ti permette di renderti conto meglio di cosa stai facendo” (Intervistato 2).

### **7) Consapevolezza degli strumenti e delle prassi “standard” propri del campo**

Nell'ambito dell'impatto sociale sembra fondamentale “apprendere le basi della valutazione di impatto, capendo come e con quali strumenti misurare il risultato del proprio lavoro” (Intervistato 2).

Ne deriva l'importanza di includere nella formazione del progettista che intenda operare in questo campo l'insegnamento di questi strumenti imprescindibili. Tale necessità nasce anche dalla considerazione che la futura impresa o organizzazione in cui il designer sarà impiegato, probabilmente non metterà a disposizione di quest'ultimo risorse formative né tempo adeguati, ma anzi “come prima cosa, si guarderà se il designer è in grado di “sbrogliare” questioni come i report di impatto o il monitoraggio” (Intervistato 2). In questo senso, data la difficoltà per le organizzazioni di assumere personale ancora in formazione, una garanzia di accesso al mondo del lavoro nell'ambito dell'impatto sociale sembra essere - nel bene e nel male - la **conoscenza di temi precisi e specifici e l'agilità nell'uso di strumenti** del settore talvolta “dati per scontati”. Come evidenziato dall'esperienza dell'Intervistato 2:

***“Nel momento in cui ti affido un incarico di progettazione sociale, io come mandante ho bisogno di sapere che tu (progettista) sei a conoscenza del fatto che quel progetto dovrai tradurlo in indicatori. Se non ti poni questa domanda, non ti affido neanche il progetto... soprattutto perchè nel sistema attuale stanno prendendo sempre più margine i sistemi accreditati di rendicontazione dell'impatto.”***

La conoscenza di strumenti e prassi “standard” del settore a cui ci si deve uniformare è utile non solo al designer che lavora su commissione, ma anche a colui che voglia proporre ed essere responsabile di un proprio progetto. Infatti, anche in questo caso, non si può prescindere dalla supervisione, dai *check*, dalle *milestone*, dai *deliverable*, dalla costruzione di indicatori di impatto. Da qui, l'importanza di

***“introdurre gli studenti a strumenti e metodi propri del campo, non in modo rigido ma affinché possano avere delle basi per non rischiare di trovarsi poi spiazzati una volta entrati nel mondo del lavoro”.***

(Intervistato 4)

### Elementi integrativi rispetto alla formazione del designer

#### “Saper stare nella situazione” e nella complessità dei contesti sociali e relazionali

#### “Saper stare” nella complessità del progetto e del processo

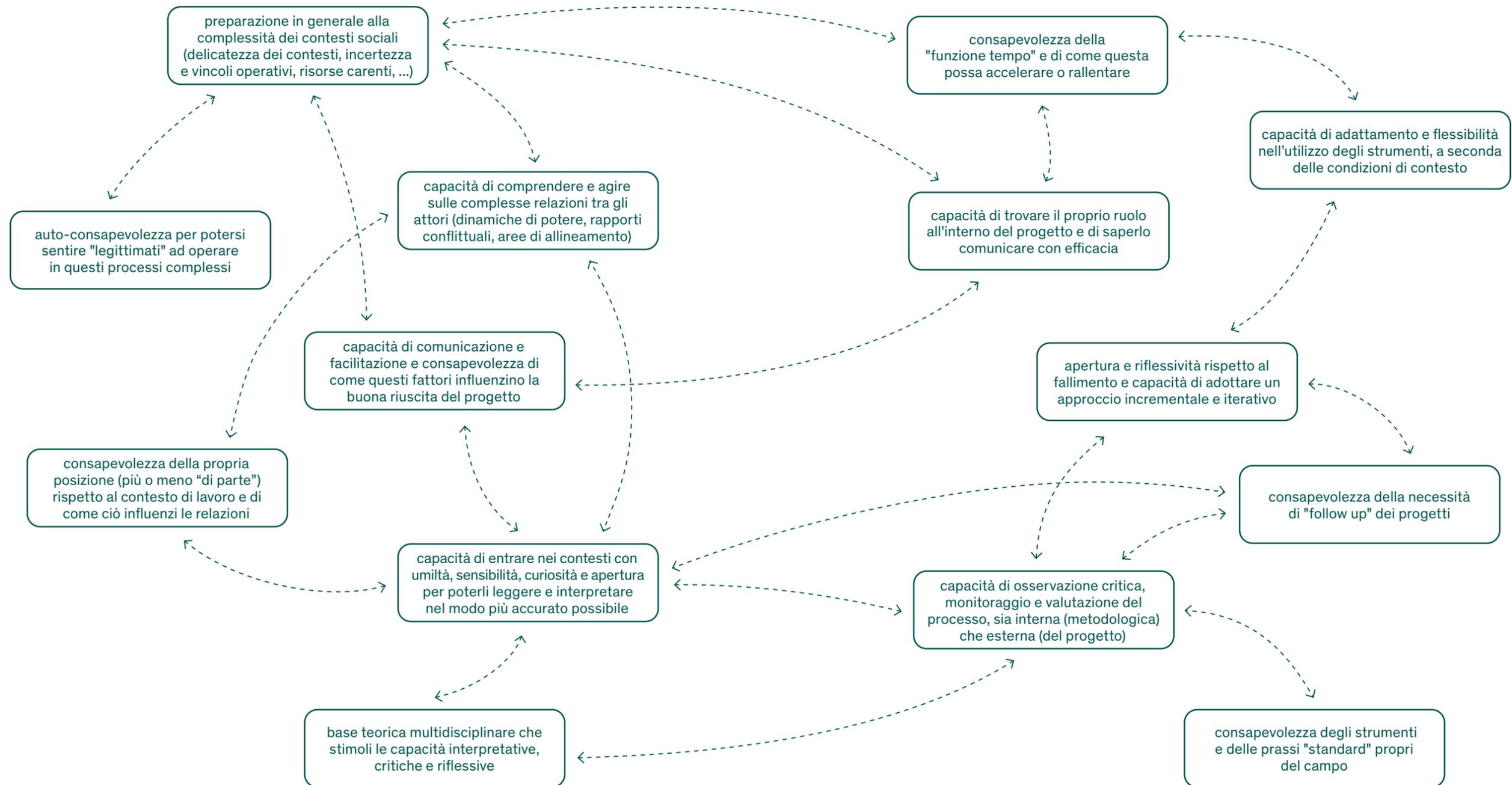


Figura 5.3.2 Rappresentazione schematica dei contributi emersi dalle interviste

**Modello  
formativo per  
il design per  
l'impatto sociale**

L'analisi delle possibilità di azione del designer nell'ambito dell'impatto sociale - unitamente all'approfondimento del tema delle conoscenze e competenze utili alla progettazione sociale che il sistema universitario manca di formare - hanno permesso di identificare una serie di elementi utili a delineare un modello formativo per il Design per l'impatto sociale. Dal momento che la progettazione sociale è legata ad una dimensione relazionale piuttosto che tecnica, è comprensibile che l'università non sia in grado di formare appieno a queste competenze e conoscenze *soft*, che inevitabilmente originano dall'incontro con l'Altro e maturano attraverso esperienze personali e professionali di campo. Ciononostante, sebbene non sia possibile farlo a livello di apprendimento pratico, sarebbe comunque importante integrare, almeno a livello teorico, il trasferimento di queste conoscenze all'interno dell'attuale formazione didattica. Ciò aiuterebbe il designer in formazione a sviluppare maggiore consapevolezza e a generare riflessività in un'ottica anticipatoria. Tra le principali mancanze formative emerse nel corso della ricerca desk e field, sono emerse in particolare: lo scarso approfondimento degli aspetti più relazionali fondamentali nella pratica della professione (es. comunicazione, dialogo, facilitazione, negoziazione, coinvolgimento attivo, ecc.), il mancato esercizio a livello sostanziale di un confronto multi- e interdisciplinare, le poche esperienze pratiche e di campo, la limitatezza degli insegnamenti incentrati sul formare un senso critico e di auto-riflessività, il poco spazio per il fallimento e l'impostazione fondamentale teorica che spesso manca di confrontarsi con i vincoli e le restrizioni (di possibilità di azione, risorse, tempo) che sono di ordine quotidiano nell'ambito di progetti

sociale, la limitata complessità dei temi di progetto-oggetto dei corsi di studio.

A fronte della domanda di tesi, l'obiettivo è consistito, dunque, nella strutturazione di una **proposta di modello formativo** maggiormente capace di formare futuri progettisti adatti ad operare in campo sociale, andando a colmare l'attuale gap formativo tra mondo accademico e lavorativo. In particolare, si tratta di definire uno specifico bagaglio di competenze, conoscenze, orientamenti mentali utili da trasferire in sede didattica al fine di andare a **colmare il disallineamento** tra le competenze richieste dalle realtà operanti nel mondo del Sociale e la formazione dei futuri *practitioner*. Il lavoro deve, quindi, mettere in connessione gli esiti della ricerca fin qui condotta (rispetto ai temi di: impatto sociale, design sociale e design per l'impatto sociale, formazione del designer che intende lavorare nel sociale), adottando un atteggiamento **propositivo e anticipatorio**. Scopo ultimo è quello di gettare le fondamenta per la costruzione di un modello formativo finalizzato alla costruzione del nuovo corso dal titolo "Design per l'impatto sociale" previsto nel Corso di Laurea Triennale in *Design e Comunicazione* del Politecnico di Torino, a partire dall'anno accademico 2021-2022.

Come già avvenuto nei precedenti capitoli, l'insieme degli elementi che costituiranno la proposta di modello formativo (descritti approfonditamente nei paragrafi successivi) originano dalle evidenze emerse in fase di ricerca, rilette e riformulate alla luce della **prospettiva sistemica** che fa da sfondo al presente lavoro di tesi. Considerando l'approccio sistemico indispensabile alla formazione di una professionalità

## 6.1 ▾

### Introduzione al modello formativo

consapevole e flessibile in grado di misurarsi con la complessità dei progetti in campo sociale (multi-dimensionali, multi-scalari e multi-stakeholder), si è stabilito di incorporare quanto più possibile - talvolta anche solo in maniera informale ed implicita - le conoscenze derivanti da questo approccio all'interno del modello formativo proposto. In ultimo, è fondamentale sottolineare che la struttura del modello formativo e tutti gli elementi che la compongono e la dettagliano sono frutto di un **lavoro metaprogettuale**: pertanto, non sono da intendere come rigide prescrizioni da adottare tali e quali, bensì rappresentano delle tracce a supporto della costruzione del corso didattico vero e proprio. In altri termini, la docenza viene stimolata ad un'ulteriore operazione maieutica, in base alla quale continuare a pensare e ripensare i contenuti del corso sulla base della presente bozza contenente indicazioni ragionate.

A partire dagli elementi-chiave ricorrenti in letteratura rispetto alle sfide e ai fallimenti degli interventi in ambito sociale (e a come il design sia in grado di risponderci), unitamente ai contributi delle interviste e della ricerca bibliografica indirizzate a individuare quali elementi integrativi sarebbe opportuno introdurre nella formazione del designer, si è sviluppata l'attuale proposta progettuale di modello formativo.

In particolare, facendo riferimento alle otto possibilità di azione per il designer all'interno del campo, sono stati delineati una serie di attributi e caratteristiche dell'approccio progettuale che il designer deve essere in grado di conoscere e controllare per portare un contributo positivo ed efficace in questo tipo di processi. Si tratta di veri e propri requisiti dell'approccio progettuale che lo studente - futuro practitioner - dovrà poter soddisfare ed essere in grado di padroneggiare attraverso una serie di capacità, competenze e conoscenze, alcune più *hard* ed altre più *soft* (definite e sistematizzate poi nella proposta progettuale).

L'operazione di definizione e sistematizzazione di queste conoscenze ha visto l'integrazione di contributi da una **pluralità di modelli cognitivi e approcci** progettuale, sviluppati per consentire ai professionisti di eseguire diversi tipi di risoluzione dei problemi in situazioni complesse: dallo *strategic design thinking*, al *systems thinking*, dall'*innovazione aperta* (Chesbrough et al., 2006) allo *speculative design* (Dunne e Raby, 2013), dal *Transition design* (Irwin, 2015), al *Transformation Design* (Burns et al. 2006), e altri ancora. Nel condurre tale approfondimento, sono stati consultati, tra le varie fonti, anche **25 toolkit** prodotti da lab, studi di design e organizzazioni creative

per facilitare la realizzazione di progetti su temi pubblici o collettivi attraverso metodi di progettazione (cf. *Par. 6.3.1.5. Pratiche*)

L'esito di questa operazione è stata l'elaborazione di una **toolbox per il progettista** che definisce, raccoglie, organizza e sistematizza una serie di **conoscenze pratico-teoriche** da incorporare attraverso il modello formativo. La toolbox individua in particolare due macro-insiemi di contenuti da formare: il **sapere**, afferente ad un piano maggiormente teorico, ed il **saper fare**, relativo, invece, a contenuti più operativi e pratici (*Figura 6.1.1*).

Il corpus di conoscenze elaborato individua dunque i **pre-requisiti di conoscenza minimi necessari a consentire l'operatività** del designer in un dato contesto, nell'ambito di progetti finalizzati all'impatto sociale. Si tratta di un set di conoscenze **applicabili a prescindere** dalla specificità del progetto, dei singoli *design domain* su cui si sviluppa il progetto, dalla scala di intervento, dalla categoria di problema sociale-oggetto dell'intervento e dalla categoria di utenza coinvolte come beneficiari diretti. Dal momento che progettare per l'impatto sociale significa saper mettere in campo, gestire e controllare conoscenze e capacità diverse, alcune più *hard* altre più *soft*, lo sforzo nel costruire il framework del modello formativo (e dunque la toolbox) è stato quello di ordinare e sistematizzare tali conoscenze all'interno di categorie coerenti, anche alla luce di un ragionamento rispetto alla **trasferibilità** delle stesse in termini didattici. L'impostazione con cui è stato costruito il modello formativo risente di una **"logica per componenti"** tipica del design sistemico, dove tutti gli elementi della toolbox

sono assimilabili a nodi (componenti) fra loro interrelati a comporre un sistema (la toolbox), che acquisiscono maggior valore proprio dal momento che vengono relazionati agli altri (Bistagnino, 2008).

La toolbox è pensata, evidentemente, secondo una **logica di anticipazione** rispetto a cosa il progettista dovrà *sapere* e *saper fare* nel momento in cui andrà a progettare per l'impatto sociale: come dovrà porsi e comportarsi di fronte a ciò che incontrerà o che potrebbe incontrare (e non per forza incontrerà) durante il progetto, quali conoscenze dovrà **abituarsi a mettere in campo** - in maniera più o meno esplicita, formale e integrale - **per influenzare positivamente il processo** di progettazione. Pertanto, gli elementi che compongono la toolbox supportano il progettista ancor prima di iniziare il progetto, aiutandolo ad essere consapevole del fatto che potrebbe trovarsi (oppure no) in determinati situazioni che richiederanno di essere gestite con competenza. Questa logica anticipatoria è funzionale alla richiesta della docenza di formare professionalità che non abbiano solamente conoscenze specifiche e settoriali, ma che siano flessibili e sappiano adattarsi a diverse situazioni lavorative e/o progettuali. Tale capacità di adattamento e flessibilità, in aggiunta all'avere una solida base di conoscenze, risulta indispensabile a lavorare all'interno dei contesti complessi, dinamici, multidimensionali e multistakeholder che caratterizzano gli interventi ad impatto sociale.

Le conoscenze teorico-pratiche "di partenza", oltre a supportare la buona riuscita del progetto, agiscono anche da **fattori "correttivi"** rispetto ai preconcetti (talvolta di natura ideologica) e ai valori (per loro

natura, necessariamente, personali) sottesi all'operato del progettista. Si tratta, dunque, di conoscenze che consentono al progettista di acquisire maggiore consapevolezza della propria responsabilità e del proprio ruolo sociale ed etico (talvolta politico) all'interno del progetto, considerando le implicazioni delle proprie azioni come individuo che si muove nel mondo e come professionista che cerca di apportare cambiamenti positivi in esso.

Poiché nel contesto del progetto per l'impatto sociale il designer non può essere considerato un attore isolato e indipendente, bensì una figura partecipe del processo e operante a supporto di tutti gli stakeholder coinvolti e delle comunità e dei contesti di intervento, è necessario sottolineare che questa base di conoscenze pratico-teoriche dovrà essere di volta in volta approfondita a seconda della specificità del progetto. Infatti, se la presenza incrociata del *sapere* e del *saper fare* permettono al progettista di essere operativo in un dato contesto, è impensabile che egli, da solo, possieda al contempo tutta la conoscenza necessaria ad **avere un sapere profondo** rispetto alla specifica sfida progettuale e/o contesto di intervento. Tanto il *saper fare* quanto il *sapere* andranno, dunque, di volta in volta corroborati da conoscenze specifiche a sostegno del progetto, contestualizzati rispetto alla problematica sociale-oggetto dell'intervento e negoziati rispetto al *saper fare* e al *sapere* - più o meno esperti e formali - di chi porta il campo. Chi porta il campo può essere, nella fattispecie: la **persona** che ci si trova davanti, con un sapere più o meno esperto; la particolare **disciplina** con cui si deve interagire, a prescindere dal suo portavoce; la specifica **categoria di attori** coinvolti dal progetto, ciascuno dei quali porterà diverse

domande, esperienze, istanze, saperi, punti di vista e avrà diversi ruoli all'interno della catena del progetto (*Figura 6.1.2*). La logica e le "regole" in base alla quale far entrare in relazione in maniera adeguata il designer con queste persone, saperi, discipline e categorie di attori (e quindi anche il modo in cui avviene l'estrazione dei dati e saperi dal contesto da parte del designer) sono descritte attraverso alcuni contenuti del *saper fare*, in particolare relativi alla capacità - specifica e distintiva del designer - di mediatore e facilitatore e alla postura aperta, libera, ricettiva.

In sintesi, *sapere* e *saper fare* costituiscono una prima milestone nello sviluppo della proposta progettuale.

Dalla precedente disamina circa la necessità di interazione con altri attori ed elementi di contesto, è scaturita un'ulteriore riflessione relativa alla contestualizzazione del lavoro del progettista, originata dal fatto di immaginare lo studente nel momento in cui egli porti (e adotti) concretamente questa toolbox di conoscenze in un reale contesto operativo. A questo punto, ci si è resi conto, anche in virtù delle esperienze lavorative personali dell'autrice, della necessità di inglobare nella toolbox ulteriori elementi (non previsti inizialmente) che mettano il designer in condizione di meglio operare nell'ambito dell'impatto sociale. Tali elementi emergenti potrebbero infatti, se non elaborati o non trasferiti nel modello formativo, costituire un importante limite per il designer e far nascere difficoltà nel momento in cui egli vada ad operare sul campo. L'integrazione di questi ulteriori elementi all'interno della toolbox precedentemente costruita ha permesso di definire i "learning outcomes" (risultati

di apprendimento) completi del modello proposto.

La toolbox si arricchisce, dunque, di un nuovo cluster di conoscenze, definito **dove fare**, che racchiude conoscenze non strettamente legate alla capacità e/o sensibilità del designer, ma che - qualora possedute e controllate - lo mettono in condizione di meglio operare nell'ambito del design per l'impatto sociale (Figura 6.1.3). Queste riguardano, da un lato, le problematiche che il designer vuole concorrere a risolvere e, dall'altro, le persone (utenti o esperti) con cui si trova ad interagire. Da qui, la necessità di entrare nel dettaglio di questi due aspetti. Infatti, esplicitare le **problematiche sociali** possibili **focus di intervento** che il designer si potrebbe trovare ad affrontare è importante affinché egli possa poi realmente riconoscerle e, di conseguenza, scegliere su quali caratteristiche chiave agire. Parimenti, è importante rendere il designer consapevole del fatto che egli non basterà a se stesso, ma che dovrà confrontarsi con **attori**, di volta in volta specifici rispetto alla problematica affrontata, ciascuno con la propria toolbox di conoscere pratica-teorica. Esplicitare questi attori è importante per far comprendere allo studente che si troverà di fronte a persone - spesso altrettanto (o più) competenti - che potrebbero agire in maniera più o meno coerente con il toolbox di azioni e conoscenze a sua disposizione. Qualora non si prepari il futuro progettista a questi attori, si corre il rischio che egli non abbia contezza del "mondo sociale" entro cui andrà ad operare e non sappia riconoscere attori importanti al fine del cambiamento da attivare. Ciò potrebbe portare, a sua volta, a una scarsa partecipazione da parte degli stakeholder o all'insorgenza di resistenze ed ostacoli che potrebbero condurre al

fallimento del progetto. Oltre ad insegnare al futuro designer come riconoscere la pluralità di attori, è, inoltre, necessario mostrargli come coinvolgerli a livelli diversi, sapendo modulare le richieste in base all'ambito in cui interviene.

A questo proposito, è importante veicolare nello studente l'idea che il suo ruolo di futuro designer cambierà a seconda del contesto operativo in cui si troverà ad agire e dell'interazione con le persone che scaturirà nelle diverse fasi progettuali. Da qui, la necessità di arricchire nuovamente la toolbox - in questo caso, in particolare, l'ambito del *saper fare* - con nuovi contributi dati dai possibili **ruoli** che il progettista può esercitare rispetto al **ciclo di progetto**.

In generale, l'insieme di conoscenze inserite nella toolbox è stato individuato sulla base di una serie di obiettivi di apprendimento attesi. Ci si aspetta, in particolare che lo studente apprenda:

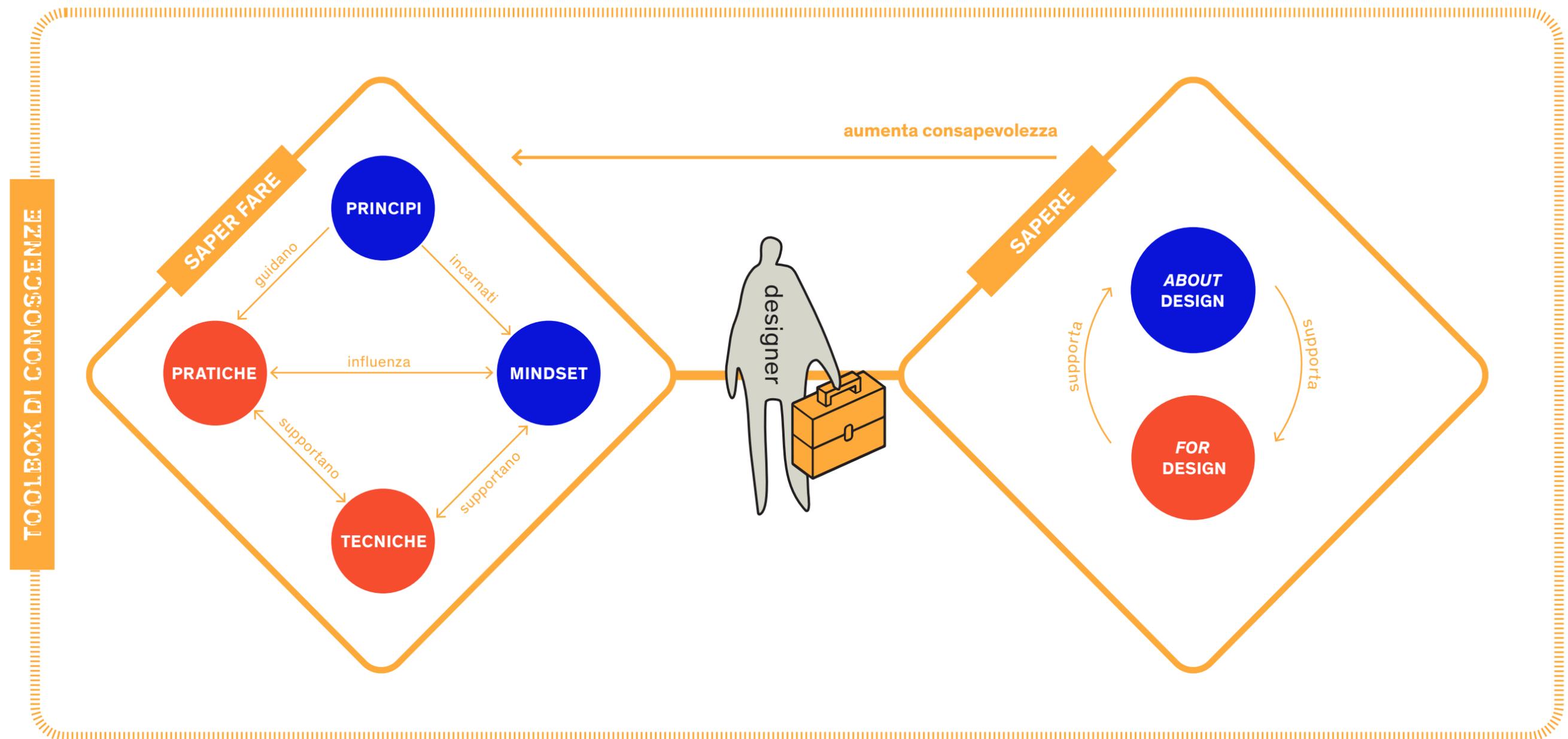
- ▾ questioni teoriche proprie della letteratura di riferimento;
- ▾ approcci progettuali specifici e necessari da adottare in relazione alle sfide sociali da affrontare, agli attori e ai contesti di intervento;
- ▾ ruoli che egli potrà assumere nel processo progettuale, da modulare a seconda della fase progettuale e del contesto di lavoro;
- ▾ principali sfide sociali contemporanee (e senso di responsabilità derivato dal porsi di fronte ad esse in qualità di progettista).

In sintesi, attraverso lo strumento della toolbox, lo studente potrebbe sviluppare i diversi outcome - consapevolezza di sé

e degli altri, adeguatezza, completezza e flessibilità (sia a livello personale sia a livello professionale), così come ipotizzati in accordo con la committenza ed auspicati all'inizio del lavoro di tesi.

**A livello didattico**, il framework secondo cui sono strutturati i contenuti del modello formativo permette una **dimensione strategica e dialogica** anche rispetto ad altre discipline. La toolbox, in un certo senso, fornisce una base di conoscenze teoriche e pratiche considerabili come i **requisiti formativi minimi che ci si aspetta vengano forniti dalle altre discipline** all'interno del corso didattico, in linea con il *sapere*, il *saper fare* e il *dove fare* individuato dalla toolbox.

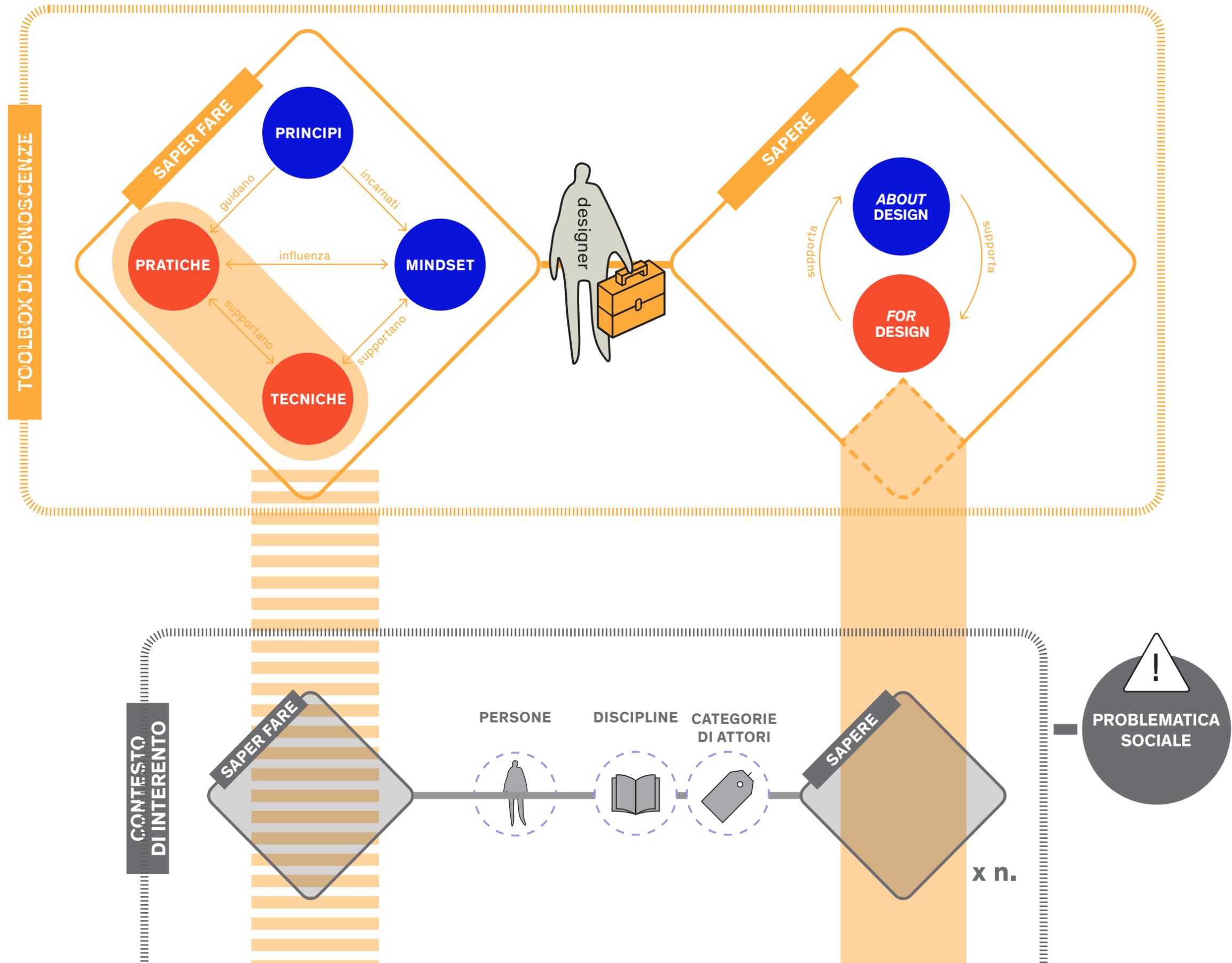
**Prima milestone della proposta progettuale:  
toolbox con conoscenze del "sapere" e del "saper fare"**



**Figura 6.1.1** Rappresentazione schematica degli elementi che vanno a comporre la toolbox del progettista, da incorporare attraverso il modello formativo.

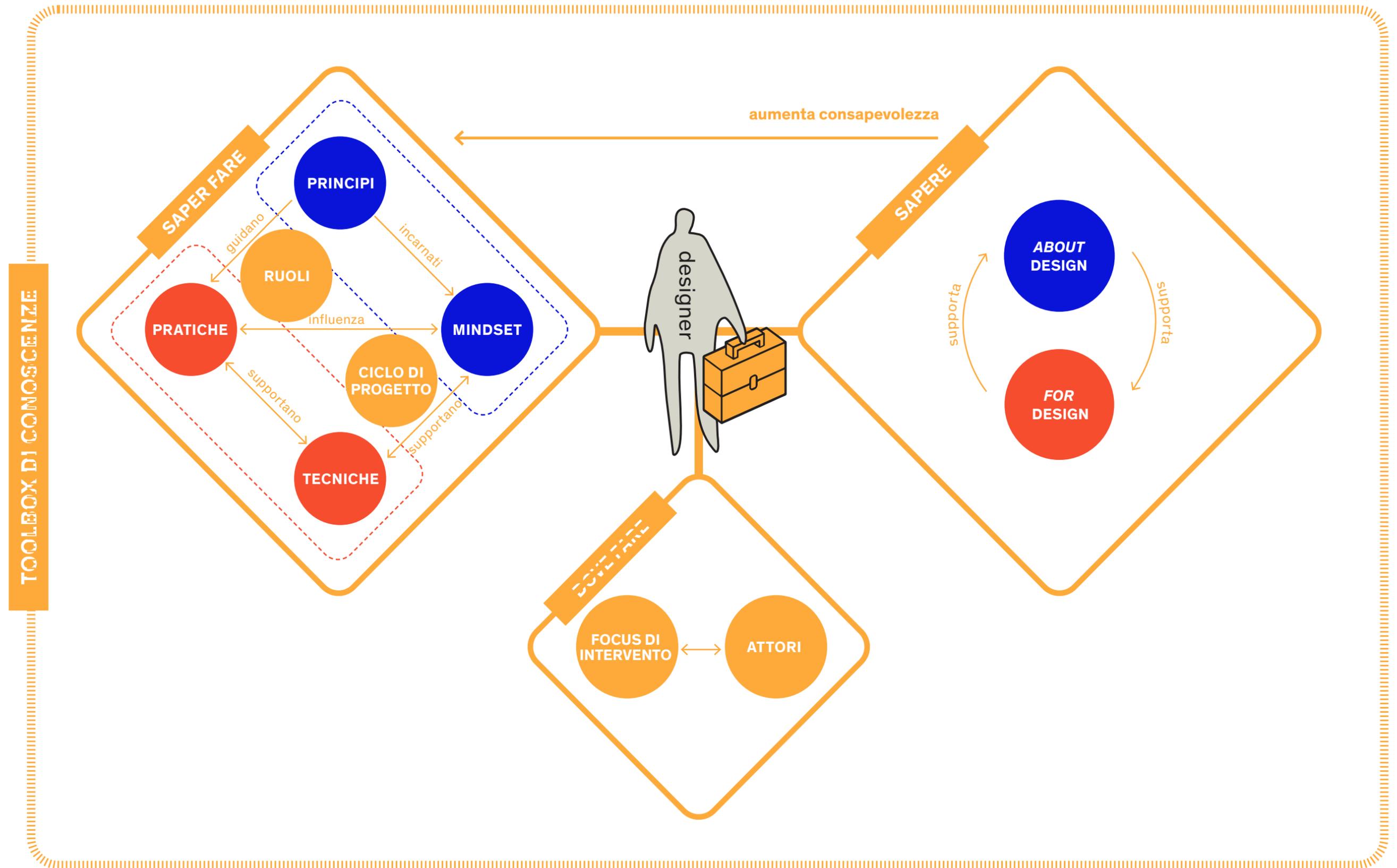
**Schema metodologico: riflessioni rispetto alla contestualizzazione del lavoro del designer**

**Figura 6.1.2** Rappresentazione schematica della necessità di contestualizzare le conoscenze della toolbox rispetto al "sapere" e al "saper fare" di chi porta il contesto



**Seconda milestone della proposta progettuale:  
Modello formativo per il design per l'impatto sociale**

**Figura 6.1.3** Rappresentazione schematica del modello formativo definitivo: la toolbox del progettista completa di "sapere", "saper fare" e "dove fare"



## 6.2 ▾

### Attributi e dimensioni dell'approccio progettuale

Sulla base delle conoscenze apprese attraverso la ricerca desk e field, è emerso come, per fare impatto sociale, sia necessario un determinato tipo di **approccio progettuale**, caratterizzato da una serie di **attributi**.

Questi attributi individuano, a loro volta, una serie di caratteri di base dell'approccio da adottare quando si lavora in ambiti socio-tecnici complessi, per aumentare la probabilità di successo e di impatto sociale positivo delle soluzioni implementate. In altri termini, si tratta di **requisiti** dell'approccio progettuale che si presume vengano soddisfatti dal contributo teorico-pratico di conoscenze assortite nel modello formativo. In quest'ottica, gli elementi raccolti e organizzati nella toolbox - in particolare, quelli afferenti al *saper fare* - sono stati elaborati con l'obiettivo di riuscire a soddisfare tali requisiti.

Ribaltando il punto di vista, ne deriva che tali attributi e caratteristiche dell'approccio progettuale siano di fatto la **risultante pratica** delle conoscenze apprese e interiorizzate attraverso il modello formativo, tali da influire sullo sviluppo di una specifica mentalità e capacità progettuale. In particolare, una volta assimilati i contenuti della toolbox, si auspica che lo studente così formato sia in grado di controllare **tre diverse dimensioni** dell'approccio progettuale: la gestione della complessità, delle relazioni e del processo progettuale.

#### 6.2.1 ▾

##### Attributi dell'approccio progettuale

Per quanto riguarda gli attributi dell'approccio progettuale da adottare qualora si persegua l'obiettivo di generare impatto sociale, si ritiene opportuno evidenziare l'insieme di tutti quelli ricorrenti e utili all'intero processo. In generale, per rispondere ai fallimenti degli interventi in campo sociale e alle sfide proprie del campo individuati in letteratura, si vuole proporre la necessità di ribaltare una serie di approcci tipicamente top down, statici e standardizzati, incentrati su una concezione fortemente meccanicista e settoriale.

In primo luogo, si identificano una serie di attributi progettuali concernenti il posizionamento del *practitioner* rispetto alla complessità del progetto, in particolare rispetto alla capacità di osservazione e di gestione del sapere complesso. Il processo deve essere in primo luogo **umano-centrico**, ovvero capace di insistere, in contrasto con la visione problem-centred, sulla centralità dei beneficiari - diretti e indiretti - del progetto e dei loro bisogni quotidiani, desideri e limiti. Adottare questo tipo di focus significa concentrarsi sulla comprensione dei comportamenti, dei bisogni e dei valori umani (Howard e Davis, 2011), con l'obiettivo di risolvere "problemi complessi e strategici" (Howard et al., 2015, p.184)

Oltre ad essere focalizzato sul problema, il processo di design tradizionale è normalmente orientato al problem-solving,

ovvero alla risoluzione del problema inteso in modo meccanicistico come un fenomeno preciso cui corrisponde un'unica soluzione esatta. Di fronte a *wicked problems* il designer deve invece, necessariamente, ribaltare tali meccanismi, adottando un approccio di **problem-setting** e **problem framing** che faccia leva sull'indagine approfondita del problema e sulla sua, riformulazione in base alla prospettiva più efficace. Il focus si sposta, dunque, sulla comprensione e definizione del problema nel contesto spazio-temporale del progetto (e delle sue caratteristiche socio-culturali, economiche ed ambientali), piuttosto che sulla ricerca di una soluzione univoca. Ciò implica il fatto che, nella fase iniziale del processo, la natura del risultato è sconosciuta, aspetto che rappresenta un ostacolo agli occhi di professionisti abituati ad essere stati formati in campi disciplinari etichettati prettamente in base della natura dei loro risultati (es. "design di prodotto", "design grafico", "design dei servizi", "fashion design"). Problem-framing significa "riformulare il problema iniziale" (Carlgren et al., 2016a; citato in: Dosi et al., 2018, p.1995) in un "modo significativo e olistico" (Drews, 2009; citato in: Dosi et al., 2018, p.1995), "ampliare, sfidare il problema" (Carlgren et al., 2016a; citato in: Dosi et al., 2018, p.1995), prendendo tutti i risultati emersi dall'analisi e scoprendo una giusta interpretazione (Dosi et al., p.1995).

L'importanza del *problem-framing* presuppone l'adozione di un approccio di tipo **olistico**, basato sulla capacità di considerare il problema nel suo complesso, tenendo conto di molti fattori come modelli socioeconomici, relazioni, dipendenze (Koria et al., 2011), comprese le necessità degli stakeholder coinvolti, disponibilità di risorse, vincoli

organizzativi e fattibilità, implicazioni normative, forze competitive, implicazioni strategiche (Schweitzer et al., 2016), ottenendo così una visione a 360 gradi del problema. L'adozione di un approccio olistico facilita altresì la comprensione di quelli che saranno gli impatti della soluzione da implementare sull'ambiente esterno.

La centralità del *problem-framing* e di una visione di tipo olistico si accompagnano ad un focus sugli outcomes, ovvero sugli effetti che si vogliono generare più che sulle soluzioni da implementare, definendo un processo che in letteratura viene definito come **outcomes-oriented**. Nuovamente, si evidenzia uno *shift* dal focus sulle soluzioni al focus sugli esiti e sugli effetti delle trasformazioni. In questo senso, nel campo dell'impatto sociale, il successo non coincide con il semplice completamento del progetto ma deriva, invece, dall'osservazione approfondita dei risultati, dei feedback e dalla valutazione sul lungo termine.

Se è vero che l'uomo deve essere al centro del processo, è bene specificare però che, rispetto al design tradizionale, nei processi orientati all'impatto sociale, il focus deve allargarsi dai beneficiari diretti a tutti gli stakeholder anche indirettamente interessati dal problema complesso. Vari autori sostengono infatti che la dimensione giusta per attivare cambiamenti trasformativi su larga scala sia quella della comunità (Sangiorgi, 2011; Senge e Scharmer, 2008). Anche Meroni (2008) promuove il concetto di un approccio centrato sulla comunità - definito **community-centred** - in cui, al centro dell'attenzione, non vi è l'individuo 'utente' ma l'intera comunità, intesa come nuovo soggetto di interesse per un design più consapevole

delle attuali dinamiche sociali. Si vuole agire sulle comunità in quanto “comunità elettive (definite da interessi, geografia, professione o altri criteri) sufficientemente più grandi dell'individuo da imporre vincoli morali che trascendono la volontà individuale, ma ancora abbastanza piccole da essere riconosciute come rappresentative degli interessi individuali” (Meroni, 2008, p.14). Sviluppando - attraverso approcci cooperativi - non soltanto le capacità individuali preesistenti bensì la competenza collettiva (*community capability*) (Colucci e Cottino, 2015) è infatti più probabile che si generino meccanismi di riconoscimento della comunità nel processo e nelle soluzioni implementati e - di conseguenza - resilienza sociale, fattore-chiave nei processi ad impatto sociale.

Fare impatto sociale significa, dunque, osservare, comprendere e valorizzare il capitale umano, sociale e territoriale del contesto di intervento in un processo accettato e condiviso con la comunità-soggetto dell'intervento. Ciò è possibile soltanto attraverso un lavoro immersivo sul campo volto a costruire relazioni a lungo termine con le parti interessate, secondo strategie di sviluppo **place-based** e **context-based**. Questo tipo di approccio supporta lo sviluppo di proposte e processi solidi, appropriati alla scala e al contesto reale di intervento (Chick e Micklethwaite, 2011; citato in: Chick, 2012), capaci di individuare e valorizzare le energie creative e le “intuizioni” locali per promuovere strategie politiche innovative attraverso l'interazione tra conoscenza locale e globale, attori locali ed esogeni a un territorio (Barca et al., 2012).

Il processo è sempre relativo e strategico (Colucci e Cottino, 2015), in quanto deve tenere in considerazione le condizioni di partenza - quindi i dati di contesto e le risorse a disposizione - ed il tipo di sfida progettuale da fronteggiare, focalizzando le caratteristiche del problema ma anche le opportunità che possono derivarne per ripensare il contesto in una logica di “preferibilità”.

Per questo, il processo messo in atto dal progettista deve essere di tipo **interpretativo** e non solo osservativo. Il progettista deve essere consapevole del fatto che la lettura di un territorio e delle sue caratteristiche non è mai un'operazione neutrale ma è, sempre e comunque, legata alla scelta di enfatizzare alcuni aspetti piuttosto che altri. Solo con questo tipo di attitudine (legata strettamente alla sensibilità personale del designer, alla sua capacità di comprendere il sistema di intervento e di anticipazione, alla sua preparazione rispetto alla sfida progettuale specifica), il progettista può esercitare un ruolo di influenza e di orientamento efficace sulla comunità e sul contesto di intervento. Colucci e Cottino (2015) portano l'esempio delle periferie, un tipico contesto-target di interventi a sfondo sociale, scrivendo: “Mentre più abitualmente la progettazione degli interventi sociali in questi contesti è orientata da descrizioni della periferia fondate sulla rilevazione e l'interpretazione dei bisogni di chi la abita, uno sguardo più originale è quello rivolto ad esplorarne le potenzialità e le qualità nascoste con riferimento alle reali possibilità di riabilitazione di questi luoghi nell'equilibrio urbano.” Nel primo caso, il contesto della periferia viene riguardato come “un “dato”: viene, cioè, descritto con l'insieme delle informazioni disponibili che, attraverso il ricorso ad una serie di indicatori del disagio, segnalano la differenza tra quel contesto e il resto della città e che secondo la logica amministrativa si traducono in “bisogni” (Colucci e Cottino, 2015). Nel secondo caso, il contesto della periferia è inteso come “un “progetto”: viene, cioè, descritto con l'insieme delle opportunità che, adeguatamente colte, potrebbero entrare a far parte di un'ipotesi di azione collettiva localizzata” (Colucci e Cottino, 2015). Sta al progettista, aiutato dalle persone coinvolte nel progetto, capire le chiavi più adeguate per leggere il contesto e per indirizzare e orientare le sperimentazioni, individuando i nodi critici da affrontare e le risorse presenti, latenti e potenziali su cui fare leva.

In ultimo, in questo contesto di dimensione territoriale, il design diventa uno strumento per scoprire e amplificare il potenziale creativo “dal basso” della comunità - in una logica **bottom-up** basata sulla convinzione che tutti coloro che escogitano corsi di azione volti a trasformare le situazioni esistenti in quelle preferite stiano facendo “design” (Simon, 1969). Si tratta di riconoscere quella che Manzini (2015) definisce come “progettualità diffusa”, derivante cioè dalle naturali capacità dell'essere umano, e che viene espressa da figure non esperte, cioè non formate professionalmente alla progettazione: reti emergenti e intrecciate di singole persone, imprese, organizzazioni no profit, istituzioni locali e globali, che usano la loro creatività e imprenditorialità per risolvere problemi, aprire nuove possibilità e compiere passi concreti verso una quotidianità sostenibile (Manzini, 2007). Adottare un approccio bottom-up significa riconoscere questo potenziale “dal basso” individuando casi promettenti di innovazione sociale, comprenderli in maniera chiara e renderli più visibili, evidenziarne i punti di forza e affrontarne i punti di debolezza, contribuire a renderli più accessibili, efficaci e riproducibili (Manzini, 2007).

Soprattutto questi ultimi attributi dell'approccio progettuale sono collegati ad una delle maggiori sfide “filosofiche” che la progettazione sociale pone al designer: la perdita dell'autorialità creativa personale. In questo tipo di processi, il designer non è più l'unico autore di idee bensì il facilitatore delle idee degli altri (Burns et al., 2006). Il design per l'impatto sociale è per sua natura collaborativo, quindi in contrasto con una “cultura guidata dalle celebrità, in cui le persone sentono il bisogno di affermare la proprietà dell'idea” (Bedell, 2005). Pertanto, tale approccio alla progettazione e alla complessità è possibile solamente se accompagnato da nuovi approcci al processo progettuale dal punto di vista relazionale. La figura del designer non può - e non deve - più essere concepita come una figura superiore ed esterna al

contesto, che impone le sue competenze e la sua esperienza in una modalità top-down, bensì deve necessariamente adottare una postura di umiltà ponendosi alla pari di tutti gli altri attori e saperi portati dal progetto. In questo ambito di intervento, il designer deve iniziare a considerarsi come un vero e proprio attore sociale, e per questo deve dotarsi di conoscenze e abilità progettuali specifiche che non sostituiscono bensì complementano quelle normalmente richieste dalla pratica del design tradizionale.

In questo senso, il progettista deve incentivare e creare le condizioni per la partecipazione di tutti gli stakeholder al processo finalizzato all'impatto sociale, affinché l'esplorazione dei problemi, la lettura dei bisogni e delle risorse corrispondano il più possibile alla realtà e le soluzioni trasformatrice da implementare risultino efficaci e accessibili. Il processo deve essere, pertanto, quanto più **partecipativo** possibile, mettendo in atto uno “sforzo collaborativo” volto a produrre conoscenze condivise orientate al progetto e ad assicurare che le soluzioni finali soddisfino le esigenze effettive delle persone (Bjögvinsson et al., 2012). Manzini parla di promuovere e potenziare specifici processi di co-design, attraverso una partecipazione a livello *peer-to-peer* con tutti gli stakeholder per generare iniziative (promettenti) più efficienti e accessibili e facilitare la convergenza di diversi attori verso idee condivise e potenziali soluzioni (Manzini, 2007). Infatti, per abilitare a processi risolutivi dei problemi che tengano conto della loro complessità, diventa fondamentale l'adozione di metodi di coinvolgimento attivo delle parti interessate in quanto modalità più efficace per creare, se non consapevolezza, almeno consenso attorno alla questione, abilitando quindi l'azione progettuale (D'Urzo e Pezzi, 2017). Come fanno notare vari autori, negli ultimi decenni la progettazione partecipativa è passata dall'essere utilizzata all'interno di organizzazioni, aziende private e organizzazioni di servizio pubblico al supportare processi democratici di cambiamento all'interno delle comunità

e degli spazi pubblici, con l'intenzione di migliorare le pratiche egualitarie di innovazione e di *empowerment* della comunità (Ehn, 2008; citato in Sangiorgi, 2011). A tale scopo, il progettista dovrà essere attento a cercare di coinvolgere gli attori in diverso modo e a diverso titolo nelle varie fasi del processo - basandosi sulle loro conoscenze e metodi disciplinari propri per trovare quelli più efficaci ad affrontare il problema in questione.

È fondamentale inoltre che il processo sia anche **inclusivo** oltre che partecipativo: nel coinvolgimento degli stakeholder è molto importante includere tutte le voci - anche quelle più fragili e di solito poco coinvolte - che possano portare una prospettiva utile a capire il problema e a progettare soluzioni realmente efficaci. Oltre a includere quelle voci, i progettisti dovrebbero "onorarne e facilitarne la leadership e la conoscenza che portano" (Rittner, n.d.). Ciò presuppone riconoscere che il soggetto coinvolto di fronte a un problema "non è solo una parte del problema, ma è anche parte della sua soluzione" (Burns et al., 2006, p. 25) e, dunque, che l'impatto di una intervento sul contesto sociale è tanto più elevato quanto più inclusivo è il processo di coinvolgimento della comunità (Manzini, 2015).

Ciò significa attivare un processo **collaborativo/ network-oriented** con gli altri attori coinvolti nell'ideazione e nello sviluppo di sistemi abilitanti di prodotti, servizi e conoscenza. Gli ingredienti fondamentali sono la facilitazione dell'ascolto e del dialogo tra le parti e l'integrazione ed armonizzazione dei diversi punti di vista. Infatti, molteplici prospettive parziali vengono coinvolte e reinterperate per formare nuovi insiemi, che prendono il meglio da tutte e rimuovono gli aspetti negativi (Martin, 2009; citato in: Scupelli, 2015). Tra le "nuove" capacità che il designer deve mettere in atto, Manzini (2014) sottolinea proprio quella di saper incentivare il dialogo tra i diversi stakeholder del progetto attraverso

"soluzioni abilitanti" (*enabling solutions*) volte ad innescare e supportare specifici processi di codesign e "ambienti favorevoli" (*favourable environments*) orientati a facilitare tali processi.

Di fronte a sfide progettuali che coinvolgono problemi complessi, spesso interrelati e multidimensionali, la collaborazione deve essere quanto più possibile *across silos*, che si traduce nel pratico in un approccio **multi/inter/cross- disciplinare**. Permettendo ad attori diversi di incontrarsi e collaborare, il designer è in grado di operare una sapiente connessione tra saperi, sensibilità e competenze disciplinari differenti, nonché di orientamento di queste visioni. Molti autori sottolineano l'importanza fondamentale di lavorare in ambienti e team multidisciplinari con persone con background, percezioni e prospettive anche radicalmente diverse in quella che viene definita talvolta come "collaborazione radicale" (Both e Baggereor, 2010; citato in: Dosi et al., 2018, p.1995), in modi che incoraggiano intuizioni e soluzioni innovative aperte (Manzini, 2007; Murray et al., 2011).

Infine, è bene sottolineare una serie di attributi che hanno a che fare con una dimensione più operativa, legata al processo progettuale stesso. Il designer è in grado di affrontare la complessità dei problemi, l'incertezza e la difficoltà legate all'individuazione di obiettivi e possibili azioni da implementare agendo sulla base di un'esplorazione e un apprendimento continui. Questo orientamento è indispensabile per il designer che intenda lavorare nell'ambito del sociale, in quanto "un appetito per l'apprendimento" (Schweitzer et al., 2016, p. 8) consente di migliorare la comprensione degli scenari e dei contesti indagati e di "sfidare i framework esistenti" (Schweitzer et al., 2016, p.8).

La principale fonte di apprendimento è l'azione, un approccio quindi di **learning by doing** basato su osservazioni, formulazione di ipotesi e sperimentazioni prototipali. La

dimensione pratica diventa uno spazio di osservazione, esplorazione, produzione di inferenze e riflessione critica, in un processo al contempo trasformativo e riflessivo.

Se l'indagine è il nodo centrale di ogni fase di lavoro, nelle fasi maggiormente ideative, un approccio **sperimentale** è utile a testare strumenti e azioni diverse, per ricavare inferenze prima di tracciare in maniera definitiva gli interventi da implementare. Questo orientamento alla sperimentazione, accompagnato dalla disponibilità a gestire in modo flessibile il processo, è funzionale ad affrontare situazioni caratterizzate da problematiche complesse e da un significativo grado di incertezza rispetto alle soluzioni da adottare. Il costante trovarsi in una fase "beta" - e dunque di "perfettibilità" - consente di verificare più volte le potenziali soluzioni prima di concretizzarle definitivamente, diminuendo così rischi ed eventuali costi non recuperabili e arrivando più rapidamente a soluzioni di successo (Curtabbi, 2019). A tal proposito, Michlewski (2008) parla di "sperimentalismo"<sup>1</sup> come un metodo volto a iterare verso una risposta "migliore". Questo perché un approccio per tentativi ed errori porta all'apprendimento laddove il processo consente di cercare feedback e rielaborare rapidamente una soluzione (Martin, 2009).

La continua sperimentazione è infatti profondamente legata ad un approccio di tipo **iterativo**: test, ripetizione e feedback sono strumenti indispensabili nel ciclo del processo progettuale, per accrescere gradualmente la comprensione del problema e per il continuo miglioramento del processo e degli esiti (Mortati et al., 2016). L'iterazione offre l'opportunità di esplorare idee e approcci differenti, di liberare la creatività e seguire le intuizioni, di imparare dall'errore arrivando più rapidamente a soluzioni di successo condivise da tutti gli attori (Brink, n.d.).

<sup>1</sup> Traduzione in italiano di "experimentalism" (Michlewski, 2008).

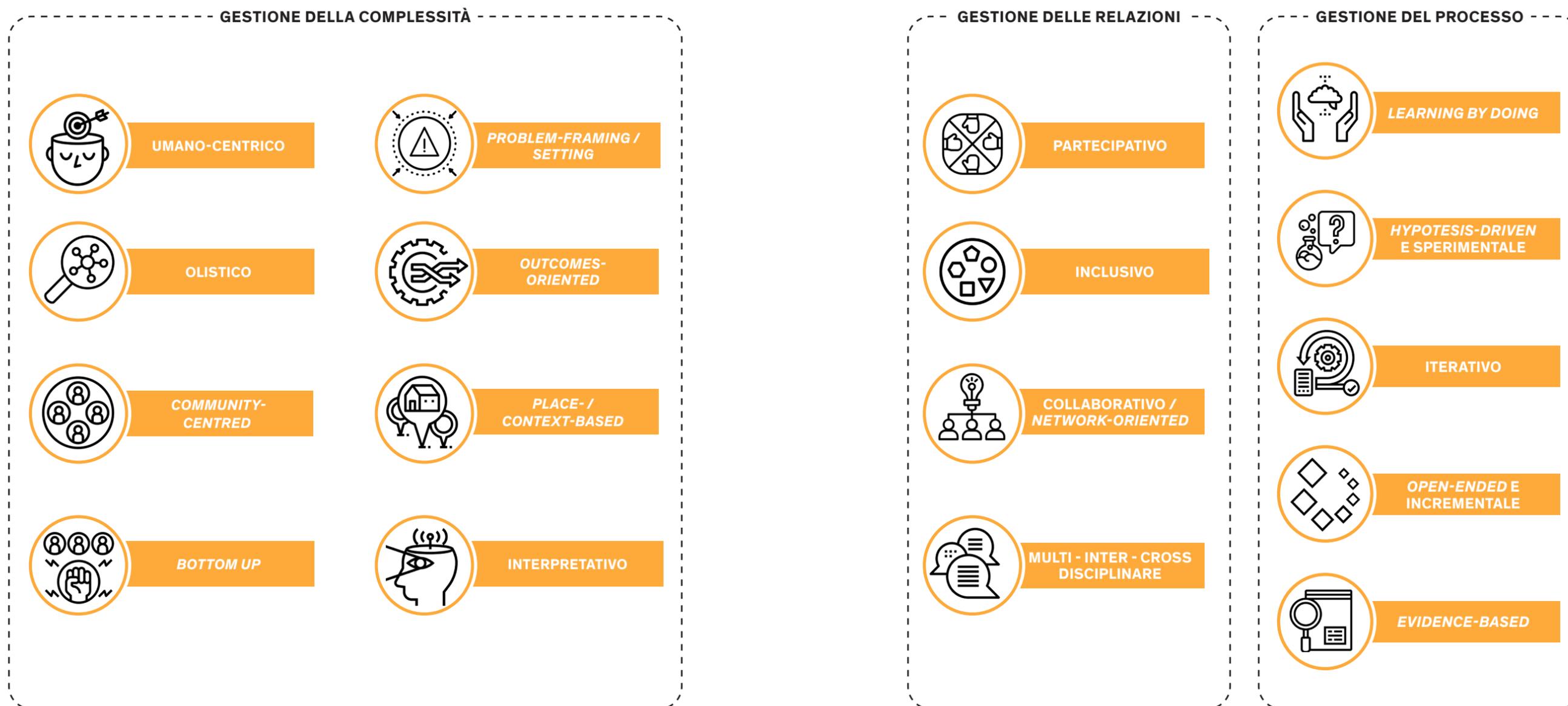
Più che mai nei processi che coinvolgono *wicked problems* e in cui si deve necessariamente riconoscere la dinamicità dei fenomeni sociali il progettista non si pone una fine: il processo è considerato **open-ended**, ovvero in continua evoluzione e costante adattamento, che avviene in corso d'opera sviluppandosi in senso **incrementale**. Come scrivono Colucci e Cottino (2015), contrariamente alle logiche di intervento adeguate "a situazioni problematiche note e a contesti d'interazione stereotipati [n.d.a. nei quali] si sa da dove partire e verso dove si va" (Cottino, 2009; citato in: Colucci e Cottino, 2015), nelle situazioni affrontate dal design per l'impatto sociale "la "transizione" che ci si propone di governare attraverso la mobilitazione della comunità [...] è quella tra una situazione problematica nota, ma di difficile interpretazione, e una visione del futuro che è destinata ad assumere connotati più chiari solo in corso d'opera" (Colucci e Cottino, 2015). In questo tipo di processi caratterizzati da un ambiente in costante cambiamento, è necessario riconoscere che "il design non è mai finito" (Burns et al., 2006, p.21): la sfida dunque non è tanto quella di progettare risposte a problemi attuali, bensì mezzi per rispondere, adattarsi e innovare continuamente.

In quest'ottica rientra il carattere **evidence-based** dell'approccio, volto a capire cosa di un modello di intervento funziona e cosa no, per chi e sulla base di quali fattori, al fine di costruire misure e pratiche di intervento "su percorsi accreditati e di comprovata efficacia" (Associazione Italiana di Psicologia (n.d.). In questo tipo di modello metodologico, basato su ricerche e dati di tipo empirico, le evidenze rappresentano il presupposto irrinunciabile affinché ogni fase del ciclo progettuale informi quella successiva e affinché diversi scenari, situazioni e *outcomes* possano essere confrontati su base scientifica e in modo replicabile (Curtabbi, 2019). Questo approccio è utile anche per affrontare una delle principali sfide che i designer devono affrontare, cioè quella relativa alla comunicazione del valore e dell'impatto di un

processo di progettazione. Come affermato dalla giornalista Geraldine Bedell (2005), "è difficile avere un controllo su questa cosa. Puoi fotografare una macchina nuova per una rivista; non puoi fotografare nuovi flussi di traffico in una città. Questa è una delle ragioni per cui c'è così tanto sospetto." Avere una base di evidenze e prove, oltre ad un linguaggio condiviso e appropriato, aiuta in questo senso (Burns et al., 2006).

Figura 6.2.1 Attributi dell'approccio progettuale

## Attributi dell'approccio progettuale



### 6.2.2 ▾

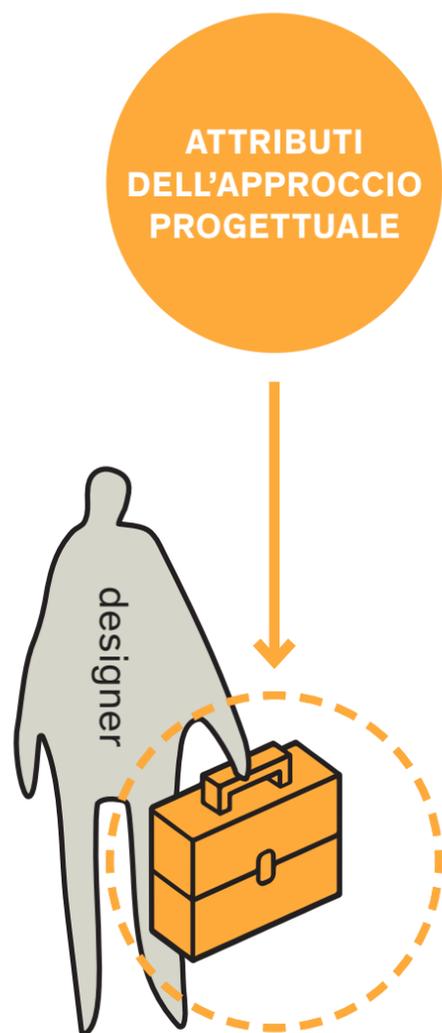
#### Le tre dimensioni dell'approccio progettuale

A partire dalla sistematizzazione degli attributi dell'approccio progettuale necessari da adottare, sono state individuate tre diverse categorie di organizzazione dei contenuti. Sulla base di queste stesse categorie, sono stati strutturati gli elementi essenziali del modello formativo e, in particolare, quelli raccolti nel "saper fare" (si veda *Par. 6.3.1*).

Di seguito, vengono delineate sinteticamente le tre categorie:

##### Gestione della complessità ▾

Racchiude elementi che descrivono come il designer dovrà approcciarsi al progetto negli aspetti legati alla gestione della complessità, cui concorrono il fatto di trovarsi di fronte a: situazioni problematiche "wicked", non definite e insolubili; sfide progettuali multidimensionali, affrontabili a diverse scale e che afferiscono a diversi design domain; contesti spazio-temporali specifici che concorrono alla specificità della situazione problematica. Tutto ciò presuppone una consapevolezza di sé e un'apertura alla complessità del progetto, consistente nel: sapere che si è parte di un contesto/sistema sociale complesso; sapere che si è di fronte a un problema sociale complesso cui si deve dare una definizione stabile; sapere che il contesto concorre a definire l'unicità di quel problema complesso; saper "stare nella situazione" modulando le proprie conoscenze a seconda del contesto e dagli attori con cui ci si interfaccia durante il progetto.



##### Gestione delle relazioni ▾

Raccoglie elementi che definiscono come il designer dovrà approcciarsi al progetto negli aspetti legati all'interazione con le altre persone coinvolte in un qualunque processo progettuale nell'ambito del sociale, che per sua natura coinvolge una molteplicità di stakeholder interessati in modo diverso dalla situazione problematica-oggetto dell'intervento; così come all'interazione con i saperi, le discipline e le competenze che queste persone portano con loro. Queste competenze definiscono come vanno gestite le interazioni designer-altri e altri-altri. In particolare, in questo secondo scenario, il progettista agisce da mediatore o facilitatore tra punti di vista e prospettive anche molto divergenti, cercando di indagare, allineare e integrare il più possibile bisogni, aspettative e punti di vista di diverse categorie di attori (primari e secondari) e beneficiari (diretti e indiretti).

##### Gestione del processo progettuale ▾

Include elementi che individuano come il designer dovrà approcciarsi al progetto negli aspetti più operativi legati al lavoro di progettazione e alla gestione del processo progettuale che tratta di tematiche complesse, spesso poco tangibili e senza una soluzione univoca di successo, che richiede di ragionare per anticipazione su futuri preferibili con l'obiettivo di produrre impatti positivi sul lungo termine.

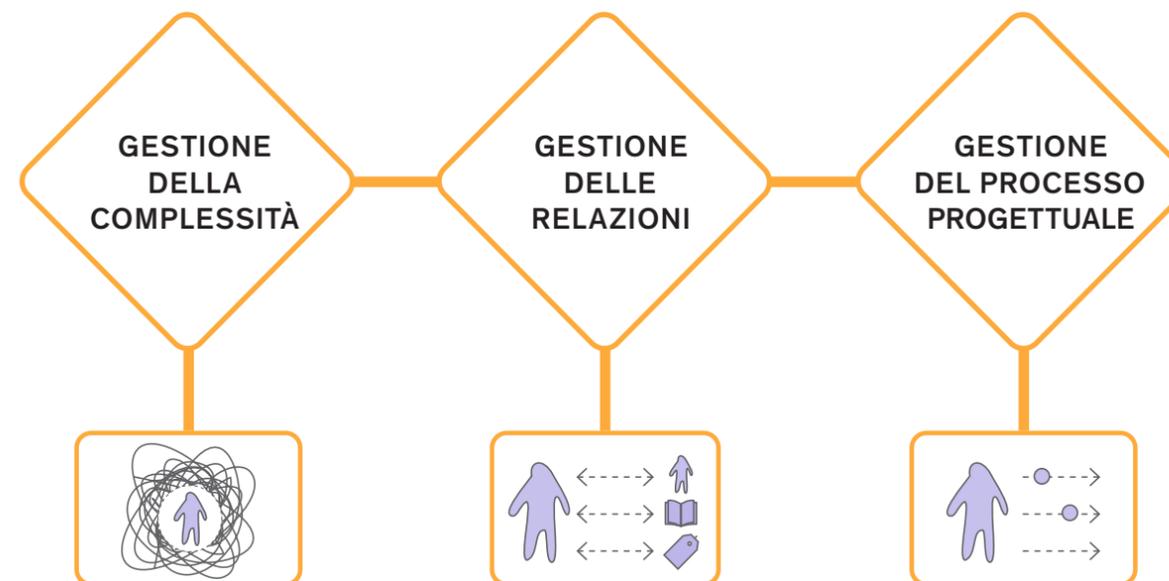


Figura 6.2.2 Tre dimensioni dell'approccio progettuale

---

**la toolbox del  
designer per  
l'impatto sociale**

## 6.3 ▾

### **La *toolbox* del designer per l'impatto sociale**

Una volta individuati gli attributi del processo progettuale, si è cercato di capire come veicolare la conoscenza di ciascuno di essi nel modo più adeguato, talvolta basandosi su un insegnamento più teorico (relativo, cioè, alla cultura del progettista), talvolta su uno più pratico, fatto di strumenti (operativi), atteggiamenti e posture (dunque più attinenti alla sfera della sensibilità personale). Rispetto a questo si è cercato di individuare delle categorie coerenti entro cui organizzare i contenuti, nel tentativo di far comprendere allo studente l'esatta distinzione tra teoria e pratica, riflessione critica personale (e consapevolezza di sé) e fattori esterni non totalmente, ma almeno in parte controllabili/influenzabili.

Come già anticipato, sono stati individuati tre principali cluster di conoscenza - *saper fare*, *sapere*, *dove fare* - di seguito illustrati nel dettaglio.

---

“saper fare”

### 6.3.1 ▾

#### Saper fare

Una volta esplicitato il contributo generale del design nell'ambito dell'impatto sociale e chiarite le sue principali possibilità d'azione - da cui sono derivati una serie di attributi dell'approccio progettuale- si può ora arrivare a descrivere più dettagliatamente gli elementi che rendono possibile e concreto tale contributo e approccio progettuale. Si individuano, dunque, elementi che fanno riferimento a competenze e capacità talora di tipo *hard*, talora di tipo *soft*. Alcuni di questi elementi devono essere immediatamente messi in campo, non appena il designer comprende in quale situazione progettuale si trova, altri invece, possono essere più utilmente messi in campo in diversi momenti del ciclo progettuale, a seconda dello specifico ruolo e funzione che si deve esercitare.

La sezione della toolbox che afferisce al *saper fare* è da intendersi, di fatto, come un contenitore che racchiude al suo interno diversi scompartimenti a cui attingere al bisogno nei diversi momenti del progetto.

In particolare, è possibile identificare una serie di contenuti **costanti** (*mindset* e *principi*) che tornano utili lungo l'intero arco del processo. Essi descrivono l'insieme delle sensibilità, attitudini, posture ed azioni progettuali che il designer dovrebbe adottare a vantaggio del proprio operato, a prescindere dalle specificità di ciascuna situazione progettuale. Tali sensibilità progettuali hanno a che fare con una dimensione temporale di **"immediatezza"**. Infatti, esse possono (e vanno) adottate fin da subito, a prescindere dal tipo di problema, contesto, categoria di utenza, scala e complessità del progetto, obiettivo di risultato.

In aggiunta ai contenuti costanti, vi è poi

una serie di elementi **circostanziali, flessibili e adattabili** (*pratiche e tecniche*), strettamente dipendenti dal *quando* il progettista è chiamato ad intervenire. Si tratta nello specifico di un insieme di azioni pratiche, metodi, tecniche e strumenti che possono tornare utili a diversi scopi e in diverse situazioni e fasi progettuali. Per questo motivo, esse rientrano in una dimensione di **longitudinalità**, nel senso che possono essere agite lungo l'intero ciclo progettuale. Inoltre, questi elementi si definiscono adattabili e flessibili in quanto rientrano tra i contenuti che devono essere di volta in volta negoziati, adattati, completati, integrati, messi in discussione e validati con le conoscenze, le istanze e i saperi (più o meno formali ed esperti) portati dal contesto (e dunque dalle categorie di attori e dalle persone con cui ci si confronta).

I contenuti costanti e circostanziali/flessibili/adattabili del "saper fare" sono organizzati in accordo con la precedente suddivisione degli attributi dell'approccio progettuale (cf. *Paragrafo 6.2*) in tre categorie (gestione della complessità, delle relazioni e del processo progettuale). Soltanto per le *tecniche* - diversamente da quanto fatto con *mindset*, *principi* e *pratiche*- è stata proposta una diversa e più funzionale categorizzazione.

All'intersezione tra contenuti costanti e flessibili trovano spazio i **ruoli** che il progettista dovrà/potrà assumere a seconda delle condizioni di contesto, del mandato di progetto e della specifica fase del **ciclo progettuale**, anch'esso descritto come elemento all'interno del *saper fare*.

Di seguito, si procede ad approfondire in ordine: il ciclo progettuale, i ruoli, i *mindset*, i *principi*, le *pratiche* e le *tecniche*.

#### Elementi del "saper fare"

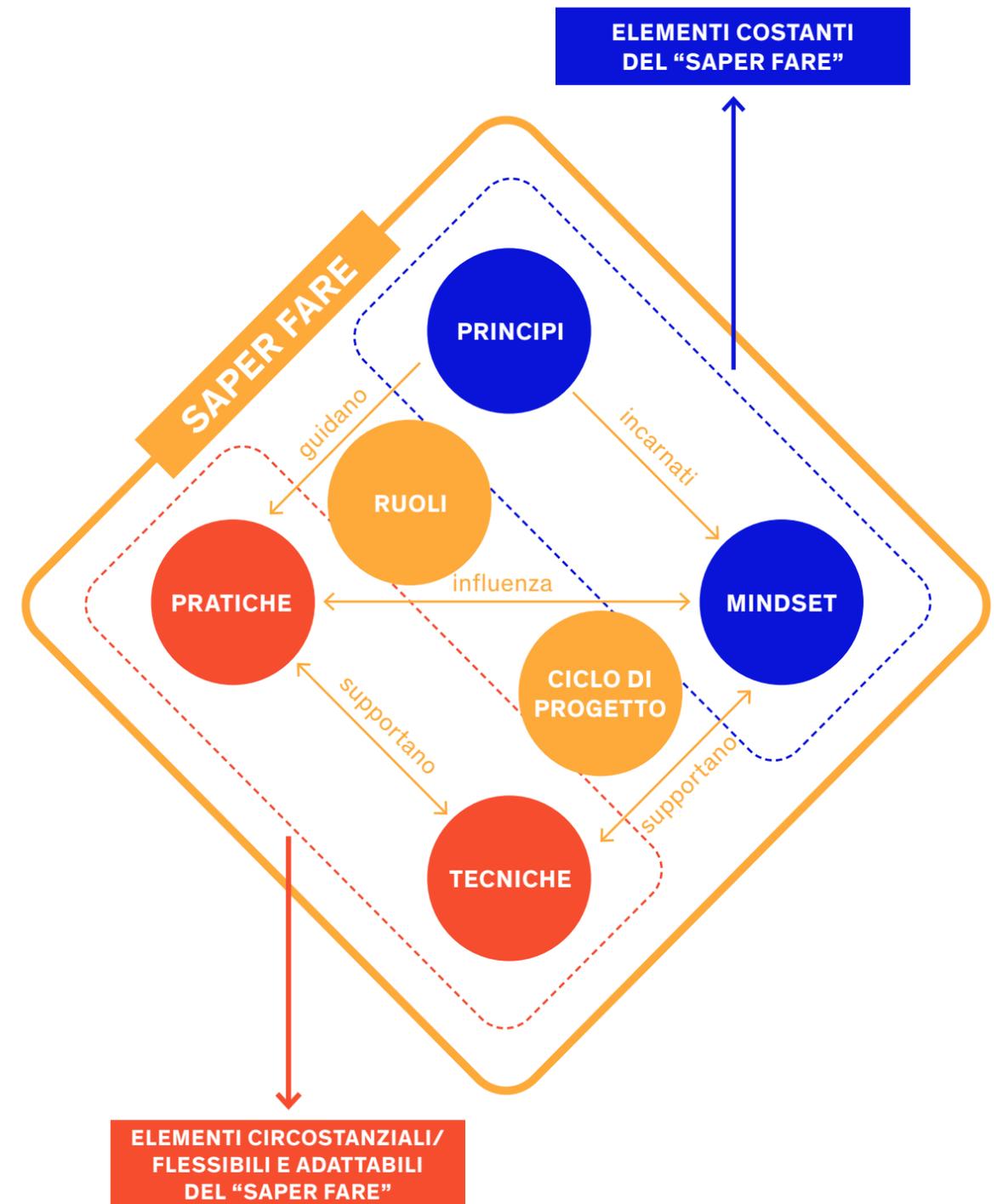


Figura 6.3.1 Insieme degli elementi contenuti nel "saper fare"

## 6.3.1.1 ▾

## Ciclo progettuale

Per la strutturazione del ciclo progettuale è stato preso a riferimento il modello del processo progettuale proposto agli studenti durante il Corso di Laurea triennale in *Design e Comunicazione* presso il Politecnico di Torino (si veda *Figura 6.3.1.1.1*). Infatti, come già emerso, i contenuti della Tesi - pur avendo una validità che prescinde dal contesto universitario per cui sono stati pensati - si pongono in una logica di implementazione ed integrazione del corso attualmente esistente, piuttosto che di innovazione radicale. Sulla base di un'operazione autoriale, il modello di partenza è stato, pertanto, modificato e adattato in funzione degli obiettivi di ricerca e alla luce di quanto appreso in fase esplorativa. Lo schema proposto non è da intendersi come esaustivo, ma come il più capace di dare conto della molteplicità dei modelli presenti all'interno delle letterature del design e di altri ambiti disciplinari (in particolare, dal project management e dalla ricerca sociale), in un'ottica di integrazione multidisciplinare.

Il ciclo progettuale qui elaborato (*Figura 6.3.1.1.2*) non differisce in maniera sostanziale da quello insegnato attraverso la metodologia politecnica - soprattutto qualora si prenda in considerazione il livello dell'*Esploratore 3* (per un approfondimento si veda: Germak et al., 2008), ma prevede, in aggiunta l'inserimento di nuove fasi e l'esplicitazione/l'approfondimento di alcune delle fasi già presenti.

In primo luogo, mentre il modello originario seguiva una logica pressoché lineare fatta di fasi consequenziali, il ciclo qui proposto vuole, invece, restituire sia il carattere circolare ed "open ended" del processo - che non può mai considerarsi concluso - sia quello ciclico ed iterativo, caratterizzato da continui *feedback*

e *feedforward* tra gli step.

In secondo luogo, rispetto al modello didattico attualmente proposto dal Politecnico di Torino, quello qui proposto - pur mantenendo la divisione tra "metaprogetto" e "progetto"- ha tenuto conto di ulteriori fasi al loro interno: una **strategica**, una **esplorativa/osservativa**, una **generativa/di sviluppo**, una di **implementazione**. Si è scelto di utilizzare il termine "fase" - nonostante la facile associazione di questo termine al concetto di linearità - nell'ottica di una maggiore semplificazione e trasferibilità dei contenuti. In realtà, il concetto che si intende trasferire è forse più simile a quello di "modes" suggerito da Kimbell e Julier nell'introduzione del loro toolkit "Social Design Methods Menu" (2012, p.10) o a quello di "activity areas" descritto da FROG DESIGN nel "Collective Action Toolkit" (2012, p.4.). Questi termini, che rimandano a specifiche situazioni/circostanze, piuttosto che a veri e propri step, sono utili a veicolare la concezione di un ciclo progettuale che non sia da intendere come un percorso rigido e sequenziale, ma che preveda l'inserimento flessibile del designer in diversi momenti (a seconda della richiesta della committenza e del tipo di progetto). Talvolta, il designer potrebbe presenziare dall'inizio del progetto, altre volte potrebbe, invece, doversi inserire in corso d'opera (e quindi operare sulla base di una ricerca desk e di campo già svolta da altri) o, ancora, essere interpellato solo a progetto già avviato per il supporto al monitoraggio e alla valutazione d'impatto. È chiaro, dunque che una molteplicità di variabili rendono il processo non necessariamente lineare e sequenziale; ciononostante, è stata comunque operata una schematizzazione, utile nell'ottica di un suo trasferimento allo studente e per avere una visione d'insieme di quello che potrebbe essere il processo.

Rispetto al modello di partenza, è stata aggiunta una fase preliminare di **pianificazione strategica e stakeholder engagement**. In ottica autoriale, questo step è da ritenersi fondamentale nel caso di

processi multi-stakeholder e partecipativi, che presuppongono attività di co-progettazione sin dalle prime fasi di progetto, a partire proprio dalla costruzione condivisa degli obiettivi di progetto e di impatto. Rientra in questa fase dunque la costruzione del team di ricerca e la mappatura, la selezione e il coinvolgimento vero e proprio degli stakeholder. Al contempo, specificare questa fase serve a porre un'enfasi maggiore sull'importanza a monte di una buona organizzazione del progetto - con particolare attenzione alla definizione del piano di lavoro e alla programmazione delle risorse.

Inoltre, la fase dello "scenario"<sup>2</sup> - presente nel modello originario - è stata scomposta in due distinte fasi: una di **esplorazione/immersione** e una di **definizione e costruzione di senso**. Se i presupposti della fase di scenario sono gli stessi - finalizzati ad una buona lettura ambientale del contesto (produttivo, di consumo, culturale e sociale) dentro cui origina il problema e si sviluppa la domanda di progetto - importante è l'ulteriore scomposizione in due nuove fasi, con un duplice scopo. Da un lato, permette di evidenziare come la raccolta dati presupponga necessariamente un lavoro immersivo e di campo, piuttosto che, unicamente, una ricerca desk. Dall'altro, mostra come l'esplorazione debba sempre essere condotta con l'obiettivo di definire il problema e la domanda, spesso inizialmente indefiniti: si evidenzia, dunque, l'importanza delle attività di *framing* (successiva all'esplorazione ed analisi di contesto), tramite le quali il designer dà forma al problema, alla domanda e al processo con cui li andrà ad affrontare, interpretando tutte le possibilità emerse nella fase esplorativa.

<sup>2</sup> Lo "Scenario" nella metodologia politecnica viene definito come "massa critica di dati e riferimenti intorno all'argomento da affrontare che definiscono il contesto storico, sociale, culturale, produttivo, tecnologico, ambientale in cui verrà inserito il prodotto/servizio per un progetto consapevole. [...] Aggiunge informazioni indicando con chiarezza i punti di vista, il contesto e le relazioni dei vari elementi che lo compongono" (Barbero; in Germak et al, 2008, p.163)

Ciò implica, peraltro, spostare il focus dall'analisi del target alla lettura della comunità e del contesto, mediante approcci e metodi che consentano al progettista di individuare azioni e capacità progettuali diffuse. Si presuppone, pertanto, una capacità di rilievo olistico che consenta al designer di: analizzare/interpretare/sistematizzare i dati raccolti; riformulare il problema (tramite un'operazione di *problem-framing*) e i margini con cui poterlo affrontare; definire bisogni, opportunità e obiettivi sensati in relazione ad essi; individuare e selezionare un insieme di buone pratiche.

La fase di **ideazione e modellizzazione della pratica** vuole esplicitare l'importanza di mantenere una dimensione creativa che vada oltre alla costruzione del sistema esigenziale (basato su esigenze, requisiti e prestazioni). Non è possibile, infatti, ridurre questa operazione di generazione di idee ad una procedura meramente tecnica, specialmente considerando che le risposte ai bisogni sono sempre, inevitabilmente, plurali e dipendenti da fattori soggettivi ed interpretazioni personali. Pertanto, questa deve essere la fase in cui si sviluppa(no) e si affina(no) il (i) concept, anche alla luce di riflessioni che vedono il prodotto inserito in una cornice di sistema e che spingono a lavorare e tenere insieme diversi livelli e scale di complessità. Solo così si può sviluppare una proposta progettuale integrata, condivisa e non superficiale. Questa è anche la fase dove si pone particolare attenzione alla modellizzazione della pratica secondo una logica di impatto, che permette di rappresentare la selezione dei particolari rilevanti di una azione progettuale stabilendo nessi relazionali, di significato e di funzionamento tra le parti. Essa è utile al monitoraggio e alla valutazione futuri poiché, attraverso l'utilizzo di strumenti di razionalizzazione del progetto, si facilitano la costruzione di indicatori di risultato e l'implementazione del progetto avendo chiari problemi/obiettivi di partenza.

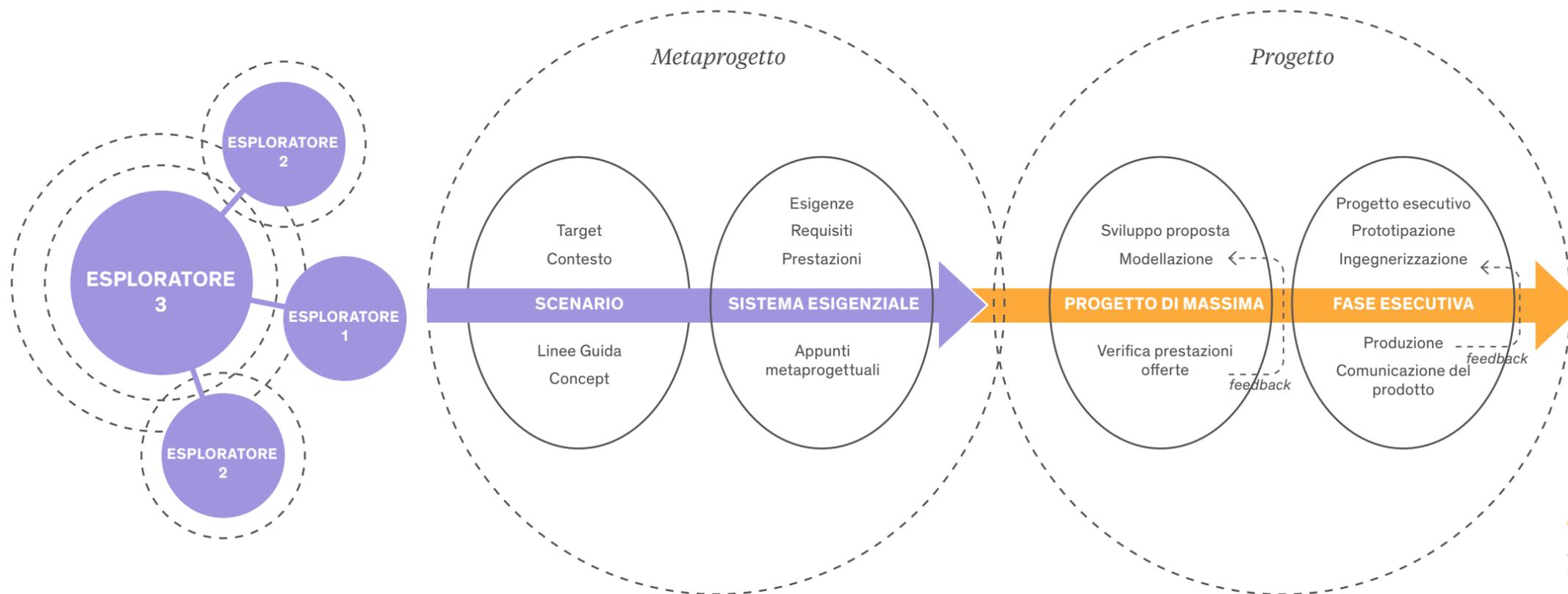
La fase che nel modello originario prendeva

il nome di "progetto di massima" è qui stata ridefinita nei termini di un processo iterativo di **sperimentazione, test e affinamento per il lancio** del progetto. È questa la fase dei primi studi di fattibilità, del ragionamento sul "core" del progetto in base al quale poi definire la scalabilità dell'iniziativa, avviare prototipi e sperimentazioni su micro-scala. Tutto ciò può essere fatto solo sulla base della costante verifica del grado di efficacia dell'iniziativa, ottenuta mediante la raccolta di feedback utili a partire dalle sperimentazioni.

La "fase esecutiva" prevede uno spostamento del focus dell'ingegnerizzazione del prodotto - in vista di una sua produzione seriale -

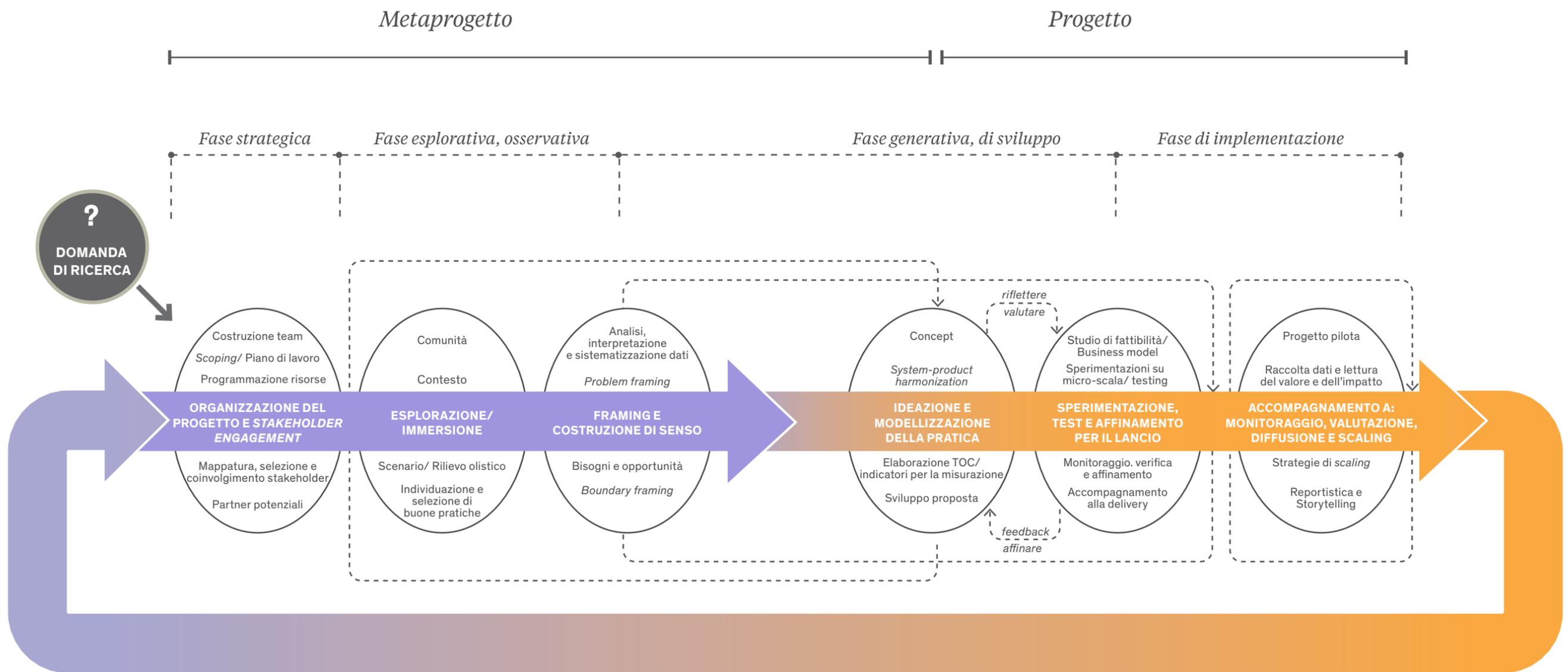
alla sperimentazione "pilota" del progetto, nuovamente in un'ottica processuale iterativa di sviluppo, monitoraggio, feedback e diffusione delle pratiche. Questa fase pone l'accento su questioni specifiche del progettare per l'impatto sociale: **l'accompagnamento al monitoraggio, alla valutazione, alla diffusione e allo scaling** dell'iniziativa. Essa include il lancio vero e proprio del progetto pilota ed il successivo accompagnamento alla lettura del valore e dell'impatto sulla base di indicatori precedentemente definiti. Si esplicita, inoltre, l'importanza della diffusione e, dunque, della reportistica e dello storytelling del progetto al fine di aumentarne il valore diffuso.

### Schema processuale insegnato al Politecnico di Torino



**Figura 6.3.1.1.1** Rielaborazione autoriale dello schema processuale e metodologico proposto processo progettuale proposto agli studenti durante il Corso di Laurea triennale in Design e Comunicazione presso il Politecnico di Torino

### Integrazioni proposte al ciclo progettuale



**Figura 6.3.1.1.2** Schematizzazione del ciclo progettuale alla luce delle integrazioni proposte

6.3.1.2 ▾

**Ruoli possibili**

Come spiegato nell'introduzione al modello formativo, il focus sui ruoli è frutto dell'implementazione della toolbox alla luce di una più ampia contestualizzazione del lavoro del designer all'interno di un possibile contesto operativo.

A questo proposito, si vuole sottolineare l'importanza di rendere noto al futuro designer del fatto che, a seconda delle condizioni di contesto, del mandato progettuale e delle interazioni con gli attori nelle diverse fasi progettuali, egli potrà - conseguentemente - assumere ruoli diversi. Tuttalpiù, è spesso assai probabile che egli sia chiamato a **muoversi con agilità tra compiti, ruoli e funzioni** da agire, dovendo, dunque, averne necessaria consapevolezza. L'approfondimento sui ruoli si è reso particolarmente necessario alla luce dell'esperienza accademica e lavorativa dell'autrice e delle persone intervistate, da cui è emerso con chiarezza come non sempre questi ruoli vengono insegnati ed esercitati nella pratica "tradizionale" del designer così come prevista dal percorso formativo classico.

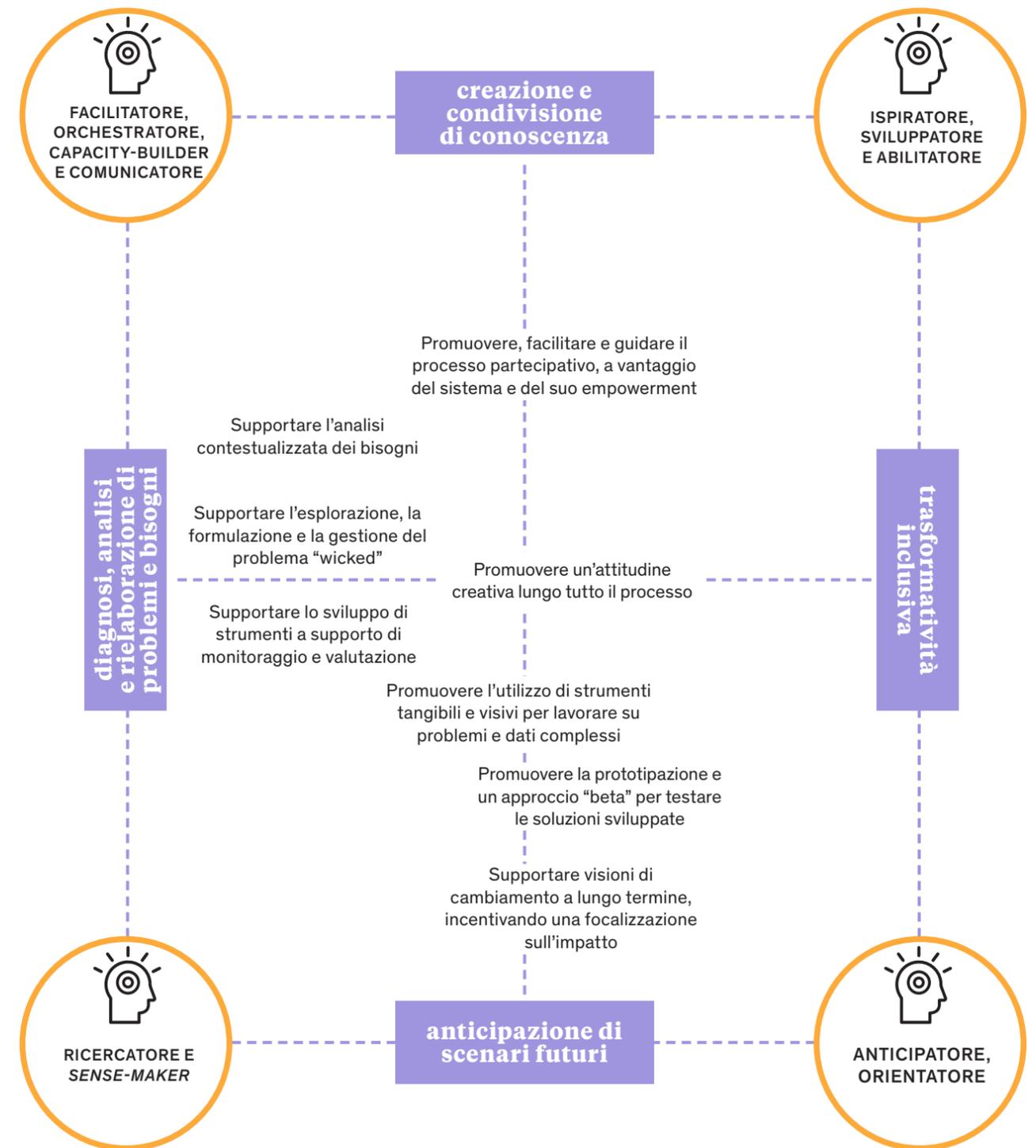
Nel tentativo di delineare tali ruoli, risulta utile quanto elaborato in precedenza rispetto alle otto possibilità di azione possibili per il designer nell'ambito del design per l'impatto sociale. In particolare, si fa qui riferimento alle quattro macro-aree di opportunità di azione (si veda **Par. 4.5.2**) che, viste da un'altra prospettiva, possono essere ridefinite nei termini di (altrettante) **prospettive di risultato:**

- ▾ **la creazione di trasformazioni (soluzioni e interventi) inclusive;**
- ▾ **la creazione e condivisione di conoscenza;**

- ▾ **la diagnosi, analisi e rielaborazione di problemi e bisogni;**
- ▾ **l'anticipazione di scenari futuri.**

Di fatto, al progettista, non basterà portare il proprio *sapere e saper fare* nel contesto, ma a ciò dovrà aggiungere la consapevolezza dei ruoli da agire affinché essi lo **orientino e guidino nell'applicazione dei contenuti della toolbox** (mindset, principi, pratiche e tecniche e conoscenze teoriche). In altre parole, i ruoli definiscono le "funzioni" del progettista in un dato contesto operativo, in base alle quali egli possa assumere le direzioni ottimali per arrivare alle prospettive di risultato auspiccate e comprendere il tipo di supporto da fornire rispetto alle diverse sfide progettuali.

Tali ruoli originano dall'intersezione tra le quattro macro-aree di opportunità (parimenti definibili in termini di prospettive di risultato, come detto poc'anzi). Essi non sono da intendersi come esclusivi, incompatibili o non esercitabili simultaneamente; tuttavia, è ipotizzabile che ciascuno di essi assuma **maggiore o minore peso** a seconda della fase progettuale, del mandato di progetto e delle condizioni di contesto.



**Figura 6.3.1.2** Ruoli (mappati sulla matrice che individua le possibilità di azione per il designer)



Nel *quadrante I* (al crocevia tra “creazione e condivisione di conoscenza” e “trasformatività inclusiva”) trovano posto tre diversi ruoli del progettista, inteso come: **ispiratore, sviluppatore e abilitatore.**

Si delinea, così, un progettista in grado di accompagnare l'ideazione e lo sviluppo di soluzioni alle sfide specifiche che siano inclusive, sostenibili, resilienti e innovative, da costruire attraverso il coinvolgimento delle comunità di riferimento e l'azione a diverse scale di complessità. In questo senso, egli è chiamato a non svolgere meramente funzioni di supporto tecnico, organizzazione e pianificazione del processo, ma a saper interpretare, selezionare, fare delle scelte ragionate. Infatti, nei progetti sociali, il contributo del designer non può essere unicamente quello tecnico, perché non esiste un'unica soluzione standard preconfezionata, funzionante per una pluralità di problematiche e contesti. Al contrario, affinché una soluzione funzioni realmente all'interno di un determinato contesto, è necessario che il processo di progettazione sia costruito in maniera partecipata, riuscendo a coinvolgere i vari attori e ad analizzare in profondità le loro singolari richieste.

In altre parole, per trovare una risposta adatta alla problematica di uno specifico contesto (e ridurre il rischio di fallimento), è fondamentale non pretendere di partire da una soluzione precostituita, ma, piuttosto, dalle prospettive di cambiamento, sulla base delle quali eseguire una mappatura “a ritroso”, per evitare il rischio che le soluzioni non funzionino. Un progettista inteso in termini di ispiratore, sviluppatore e abilitatore saprà sperimentare in maniera innovativa, tramite la realizzazione di casi-pilota, orientati a scopi precisi e ragionati, tesi a raggiungere in modo efficace l'obiettivo finale e a soddisfare le richieste del beneficiario dell'intervento.



Nel *quadrante II* (al crocevia tra “creazione e condivisione di conoscenza” e “diagnosi, analisi e rielaborazione di problemi e bisogni”) si situano i ruoli di **facilitatore, orchestratore, capacity-builder e comunicatore.**

Essi si caratterizzano per il fatto di mettere al lavoro soggetti diversi interessati dal problema, incoraggiando l'eterogeneità dei punti di vista, sviluppando apprendimenti e rafforzando competenze per produrre benefici collettivi e migliorare continuamente il progetto, in termini di efficacia e impatto positivo. In questo senso, il progettista è utile creare cornici di significato e costruire condizioni che aiutino gli attori coinvolti a far emergere le loro competenze e conoscenze, orientando la discussione su nodi critici. Inoltre, il progettista - qualora ricopra questi ruoli - può avere la funzione di suscitare l'interesse verso metodi e strumenti capaci di potenziare o accelerare gli sforzi delle persone coinvolte dal progetto affinché esse possano, a loro volta, mettere in campo le conoscenze anche in altri ambiti (cioè, al di fuori del progetto di partenza).

In questo senso, il processo di co-design diventa esso stesso uno strumento per creare empowerment e rafforzare le capacità e le attitudini progettuali e creative degli stakeholder, generando benefici a livello collettivo. Il progettista in questo caso è chiamato a prendere il materiale “grezzo” portato da ciascuna persona, a riorganizzarlo ed aggiungervi elementi “di punteggiatura” per dare spessore ad alcuni aspetti, facendo emergere elementi di connessione e pattern e promuovendo visioni di insieme anziché parziali ed individuali.



Nel *quadrante III* (al crocevia tra “diagnosi/analisi/rielaborazione di problemi/bisogni” ed “anticipazione di scenari futuri”) trovano posto i ruoli del **ricercatore e sense-maker.** In quest'ottica il designer assume il compito di accompagnare i vari attori nella lettura e comprensione del contesto di intervento, riconoscere e mettere in connessione i fenomeni, approfondire i comportamenti e le attitudini delle persone, in particolare, individuando i bisogni latenti o non soddisfatti. Per fare ciò, è fondamentale che il progettista abbia consapevolezza dell'esistenza di possibili (spesso, probabili) divergenze tra rappresentazione oggettiva della problematica oggetto di intervento e rappresentazione soggettiva interna degli attori coinvolti, così come tra rappresentazione individuale e collettiva di un determinato fenomeno.



Nel *quadrante IV* (al crocevia tra “trasformatività inclusiva” e “anticipazione di scenari futuri”) si manifesta il ruolo del progettista come **anticipatore e orientatore.** In questo caso il progettista si pone il compito di incoraggiare pratiche generative e di visione attiva intese a reindirizzare e reimmaginare le possibilità future, prevedendo scenari futuribili e orientando verso cambiamenti sistemici. Nel farlo, si avvale di strumenti e tecniche specifiche - ad esempio la prototipazione, l'impiego di strumenti di visualizzazione - che possano indirizzare l'immaginazione, puntando a una focalizzazione sulla prospettiva di cambiamento a lungo termine. Tali strumenti e tecniche si rivelano particolarmente utili nell'aiutare gli interlocutori con minore attitudine trasformativa e minore capacità immaginativa a ragionare sugli impatti, sulle condizioni future preferibili e sulle possibilità di cambiamento.

# elementi costanti del “saper fare”

## “Saper fare”: elementi costanti

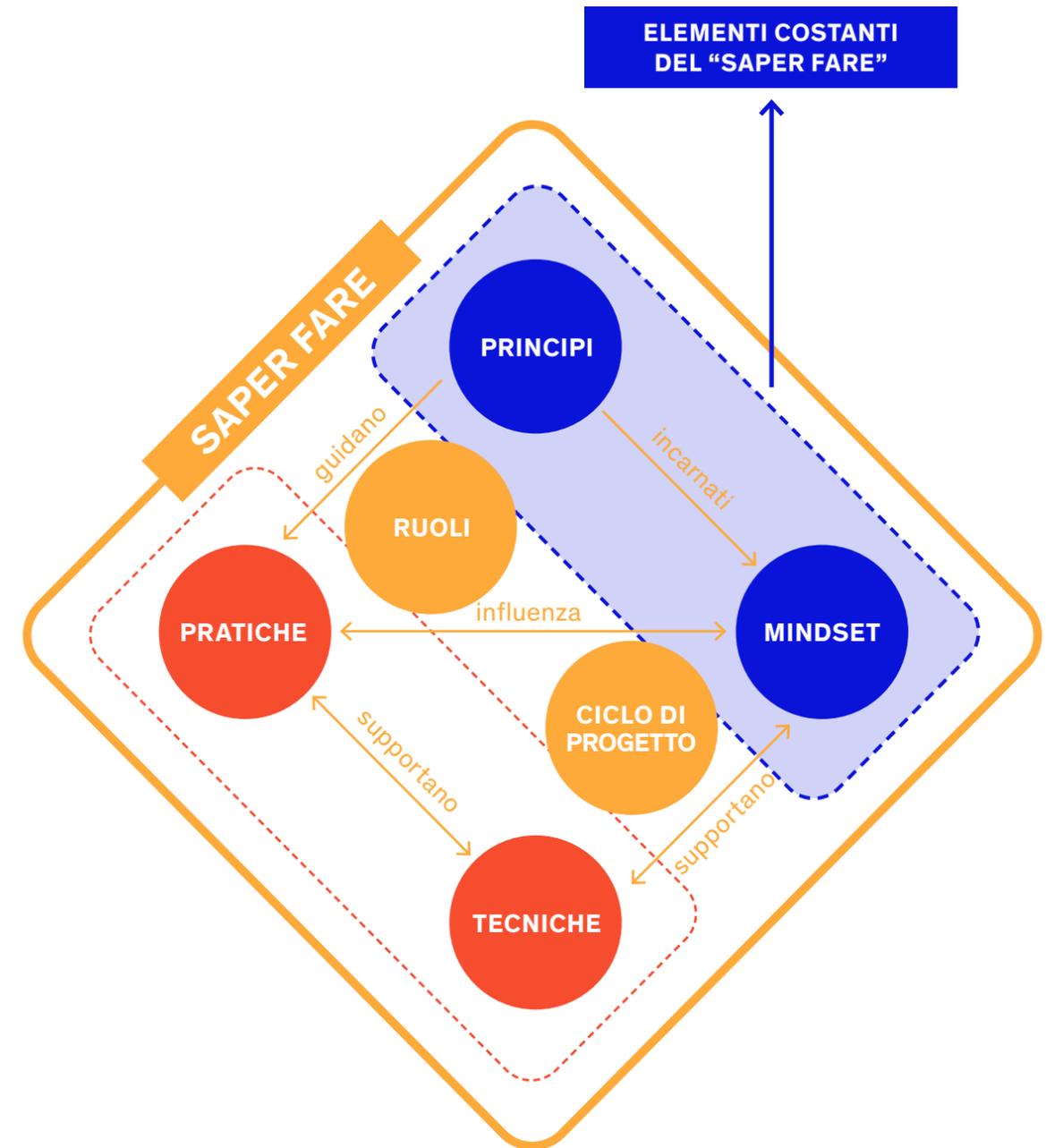


Figura 6.3.1.3 Elementi costanti del “saper fare”

## 6.3.1.3 ▾

**Mindset**

Con il termine *mindset* si intende un insieme di **attitudini** ed **atteggiamenti mentali** verso il lavoro e le altre persone, che influenzano positivamente il processo di progettazione. I mindset - racchiusi tra le costanti del "saper fare" - sono **10 temi** che permettono di descrivere il profilo auspicato (in termini di **posture e attitudini mentali**) per il designer che intende operare nell'ambito dell'impatto sociale. Adottare questi mindset può essere difficile ed implica, oltre ad un alto grado di consapevolezza, anche la pratica, a sua volta derivata da un investimento di tempo, risorse e volontà. In questo senso, sebbene non possano essere impartiti tramite il semplice insegnamento in aula, è importante che gli studenti vengano stimolati a svilupparli (ad esempio, mediante la presentazione di casi studio) e a portare l'attenzione su di essi nel corso della progettazione. A questo proposito, Conklin et al. (2007) affermano che non è tanto una questione di apprendere queste abilità quanto di disimparare i loro opposti (es. l'impulso di arrivare rapidamente alla "Risposta", la convinzione della propria infallibilità, ecc.) (Conklin et al., 2007, p.5).

Il processo che ha condotto alla definizione dei mindset si è basato su un'analisi della letteratura per identificare temi, pattern e connessioni utili a definirne le caratteristiche principali. Sono state incluse fonti - accademiche e non - che si riferivano in modo specifico al Design Thinking e a ricerche sull'approccio del designer alla risoluzione dei problemi, in particolare nell'ambito del sociale. Sono state individuate somiglianze e differenze tra le diverse fonti, a partire dalle quali è stata operata una sistematizzazione e una sintesi dei dati per identificare i principali concetti-chiave.

▾ **GESTIONE DELLA COMPLESSITÀ****1) Attitudine positiva e fiducia creativa**

Il termine fiducia creativa è stato utilizzato per la prima volta dal fondatore della "d.school" David Kelley (2013) con cui ha definito il fatto di avere fiducia nella propria "autoefficacia creativa" ovvero nel proprio potenziale e comportamento creativo come strumento per risolvere problemi più o meno complessi, dunque nelle proprie abilità creative di *problem-solving* (Meinel e Leifer, 2012). Nei progetti complessi caratterizzati da forte incertezza e indefinitezza di cosa verrà dopo, mantenere una fiducia creativa e un'attitudine positiva lungo tutto il processo è fondamentale. Innanzitutto, aiuta a mantenere lo slancio necessario a realizzare idee e risultati più innovativi (Beverland e Farrelly, 2007) e non fermarsi di fronte ai primi ostacoli che si trovano. È necessario che il progettista abbia la capacità di andare avanti nel percorso, sapendo che non avrà sempre ragione, ma mantenendo un ottimismo critico riguardo alla propria capacità di sperimentare ed eseguire correzioni intermedie lungo il percorso (Kelley e Kelley, 2013); essere "mindful" rispetto al buon esito del progetto anche quando ciò che è stato fatto non ha portato al risultato sperato o quando sia ha la percezione di non arrivare mai a nulla di concreto. Inoltre, è importante che i designer abbia questa fiducia creativa così da poter stimolare, accogliere e valorizzare anche le energie e il potenziale creativo delle altre persone, ancor meno abituate a mettere in campo la propria creatività, che invece è fondamentale come "modalità per esplorare ed esprimere contenuti meno tangibili e più soggettivi dando vita all'astratto o al non sperimentato" (Schweitzer et al., 2016).

**2) "Beginner's mindset" e "critical questioning"**

Progettare per l'impatto sociale implica confrontarsi con numerosi gruppi di lavoro

e individui interessati dalla problematica affrontata. Ne deriva la presenza di opinioni, intuizioni e prospettive modellate sulle differenti esperienze passate degli attori (Martin, 2009), di fronte alle quali il designer deve adottare una mentalità di "interrogatorio critico" ("critical questioning") per arrivare a "costruire sulle idee degli altri" (Kelley e Kelley, 2013, p. 184). Essa consiste nella capacità di assumere una mentalità aperta, naïve, curiosa, al fine di leggere la domanda, il contesto e indagare alle origini del problema senza preconcetti (Schweitzer et al., 2016). In questo senso, si lega anche alla capacità di mantenere una volontà di apprendimento continuo e il mindset del "principiante" ("beginner's mindset": Dosi et al, 2018; Schweitzer et al., 2016). Questi concetti riguardano anche l'abilità di mettere criticamente in discussione le proprie ipotesi e convinzioni, "consapevoli che c'è sempre qualcosa che non si sa". Inoltre, implicano la capacità di mantenere una mentalità aperta sulle possibilità, specialmente nelle fasi iniziali del processo, evitando che si formi consenso su false verità e che le decisioni siano prese sulla base di preconcetti: ciò assicura che le idee non vengano abbandonate senza convalida e che le buone idee sopravvivano e vengano sviluppate in risultati di maggiore impatto (Dosi et al., 2108). Di fronte a problemi wicked, questo atteggiamento aiuta anche nella decostruzione e riformulazione dei problemi stessi, cosa necessaria alla loro risoluzione (Buchanan, 1992; Boland e Collopy, 2004).

**3) Apertura ad ambiguità, incertezza e rischio**

Il termine "ambiguità" è usato, in sociologia e psicologia sociale, per indicare situazioni che comportano incertezza o per aiutare a fondere due o più fatti in contraddizione in un'unica affermazione. Di fronte a problemi complessi che toccano diversi domini, è necessario che il progettista impari a trovarsi a proprio agio con l'incertezza, il caos, l'ambiguità,

la contraddizione, l'imprevedibilità che li caratterizzano.

Il disordine e l'ambiguità devono "rassicurare" il progettista sul fatto che si stia procedendo correttamente verso un'analisi del problema adeguata alla sua complessità, complessità da cui derivano le risposte migliori (Martin, 2009). Essere a proprio agio con l'ambiguità (in termini di "tolleranza per", "resilienza verso" e "apertura a") significa lasciare le porte aperte il più a lungo possibile, mantenendo la consapevolezza e la serenità sul fatto che il tempo per raggiungere il risultato sperato sia sconosciuto e che qualunque impulso di arrivare rapidamente alla "Risposta" definitiva sia controproducente (Schweitzer et al., 2016; Dosi et al., 2018). Si tratta, di fatto, di darsi il permesso di esplorare, anche quando la direzione progettuale non è chiara e non si ha certezza rispetto alla correttezza delle domande che ci si è posti (né, tantomeno, si ha una risposta per esse). Abbracciare l'ambiguità avendo fiducia nelle proprie capacità intuitive - e in quelle altrui - permette al designer di aprirsi in modo creativo, di perseguire liberamente una pluralità di idee diverse e di arrivare a soluzioni inaspettate e innovative (inizialmente inimmaginabili) lasciandosi guidare dalle persone *con* e *per* le quali sta progettando.

Inoltre, dal momento che progettare per l'impatto sociale e per i *wicked-problems* significa essere incaricati di creare soluzioni per un futuro molto diverso dal presente e preferibile, il designer si troverà ad affrontare situazioni che gli richiederanno di prendere decisioni basate sul potenziale futuro di una soluzione. Ciò implica un fattore di rischio e incertezza - aggravato dalla paura del fallimento e dalla natura sconosciuta del risultato (Kelley e Kelley, 2013), che egli dovrà essere disposto ad abbracciare anche per periodi prolungati (Liedtka e Ogilvie, 2011; Boland e Collopy, 2004; Kelley e Kelley, 2013). La capacità di accettare l'incertezza - piuttosto che venire da essa limitato - consente al progettista di creare innovazioni "che non sono meri miglioramenti incrementali ma

hanno il potenziale per essere dirompenti” (Martin, 2009).

#### 4) “Integrative thinking” (pensiero integrativo)

Di fronte a problemi e fenomeni complessi e obiettivi multilivello, informazioni e dati talvolta parziali o in contrapposizione tra loro, il designer sarà chiamato a mettere in campo quello che alcuni autori definiscono come “pensiero integrativo” (Martin, 2009, p.165). Egli dovrà, cioè, essere preparato al fatto di affrontare contemporaneamente due (o più) idee/direzioni/pattern opposti, senza poter scegliere uno rispetto all'altro, ma dovendo invece mettere in campo una capacità di visione sistemica tra i dati e i fenomeni analizzati e tra diversi e punti di vista, che lo porti a realizzare connessioni non scontate tra intuizioni, temi e obiettivi apparentemente non correlati (Brown, 2008). Il *pensiero integrativo* è, dunque, un'attitudine importante per articolare processi di consolidamento, riconciliazione e risoluzione di set di informazioni contrastanti all'interno di risultati innovativi e originali, capaci di rendere conto della complessità della situazione indagata. Ciò dipende anche molto dalla sensibilità, creatività ed originalità intuitiva del designer, che dovrà essere sempre attento a bilanciare tali attitudini con la padronanza analitica (Schweitzer et al. 2016).

#### ▾ GESTIONE DELLE RELAZIONI

##### 5) Empatia verso contesti e persone

Il fondamento di un processo di progettazione *human-centred* è l'empatia (Both e Baggereor, 2010), definibile come la capacità di vedere e sperimentare attraverso gli occhi di un'altra persona, creando con lei l'intimità necessaria a capirne i comportamenti e il perché di quello che fa, anche in relazione al proprio

contesto sociale (Schweitzer et al., 2016; Carlgren et al., 2016a, Liedtka, 2011, Dosi et al., 2018). L'empatia permette di comprendere come si sente qualcun altro, facendo ipotesi sui suoi pensieri, di comprenderne le intenzioni e prevederne il comportamento. Sviluppare e praticare l'empatia implica essere aperti al dialogo, all'ascolto e all'osservazione dell'Altro, concentrarsi sui valori umani in ogni fase del processo e “sviluppare una curiosità amichevole verso l'estraneità dell'altro” (Jobst et al., 2011, p.3). In questo senso, l'empatia si estende non solo all'utente, ma alla totalità degli stakeholder del processo, incluso il team di progetto. Per essere agita, essa richiede l'osservazione, l'interazione diretta, l'esame dei bisogni, dei desideri e dei comportamenti delle persone per le quali si cerca una soluzione. Infatti, lo scopo dell'essere empatici, dell'osservazione immersiva e del coinvolgimento è quello di vedere i problemi con nuove lenti, vedendo le manifestazioni fisiche del comportamento insieme all'interpretazione delle storie che le persone raccontano (Jobst et al., 2011). Questa attitudine e sensibilità consente al progettista di arrivare a concettualizzare il problema e offrire soluzioni il più possibile vicini ai reali desideri e bisogni delle persone (Schweitzer et al. 2016). È necessario non entrare solamente in empatia con la persona, ma esercitare attivamente modalità di ricerca e azione che potenzino le proprie capacità empatiche. D'altro canto, l'empatia è anche ciò che rende tangibile l'etica del progettista, dal momento che si collega direttamente alla sua capacità di sentire lo stato emotivo e fisico delle persone che lo circondano. Tanto più il progettista riesce a mettersi nei panni degli altri e a vedere il mondo dalla loro prospettiva, tanto più sarà capace di valutare l'esperienza dalla prospettiva dell'utente, e ciò risulterà nella sua pratica.

##### 6) Umiltà e postura non giudicante

Strettamente connessa all'empatia, vi è la postura di umiltà e di ricettività (Lipari,

2012) e non giudicante che il designer deve necessariamente adottare quando si confronta con persone e saperi altri da lui. Per condurre un'analisi contestualizzata dei bisogni, che tenga davvero conto del punto di vista della persona e del contesto sociale in cui essa vive, è fondamentale porsi in ascolto ed entrare nel contesto con sensibilità e apertura, prestando attenzione alla complessa pluralità di stimoli e punti di vista, anche (e soprattutto) quelli più marginali. Il designer non può pensarsi unico detentore del sapere - in termini di domanda posta e risposta data -, ma dovrà sempre pensarsi allo stesso livello dell'altro, sia per arrivare a soluzioni che realmente rispondano ai bisogni della comunità, sia per fare in modo che la soluzione sia accettata e condivisa. Specialmente, di fronte a contesti fragili e utenze particolarmente sensibili, dovrà mantenere un'apertura a differenze di personalità/background culturale, rispetto e advocacy per l'altro (culture, specie,...), a garanzia di un processo di successo.

##### 7) Orientamento e volontà di collaborazione

Di fronte a processi, partecipativi e multistakeholder è necessario che il progettista abbia (e mantenga nel tempo) un orientamento collaborativo rispetto al team di progetto e agli attori coinvolti: ciò è un elemento essenziale al buon funzionamento del processo di co-design e del lavoro di gruppo. Essere orientati in modo collaborativo implica avere la capacità di integrarsi facilmente all'interno del team di lavoro/metodologico, di abbracciare le varie personalità in esso coinvolte, le competenze e gli stili di lavoro individuali, di dare fiducia agli altri membri del team cercando di creare nicchie di responsabilità in capo a ciascuno, apprezzandone e riconoscendone il valore in modo esplicito. il valore così da Ciò è condizione necessaria per rendere il processo realmente condiviso e costruito in maniera collaborativa, per beneficiare realmente dei vantaggi della collaborazione

multidisciplinare, per velocizzare la risoluzione dei problemi e lo scioglimento di tensioni e punti di vista contrastanti, per incentivare l'apprendimento e lo scambio di conoscenza reciproci e lo sviluppo di idee più innovative Clark e Smith, 2008, Hassi e Laakso, 2011).

#### ▾ GESTIONE DEL PROCESSO

##### 8) “Bias towards action” e intelligenza esperienziale

Con “intelligenza esperienziale” si intende “la capacità di rendere tangibile ciò che non lo è, di portarlo in vita [n.d.a. per trasformare] i concetti generati nella fase *What if* in modelli fattibili e verificabili” (Liedtka, 2011, p. 17), preferendo un comportamento “orientato all'azione anziché alla discussione e al comportamento concettuale o analitico” (Schweitzer et al., 2016, p.10). Di fronte a problemi e fenomeni complessi che possono essere letti soltanto in retrospettiva, a tematiche astratte difficile persino da immaginare, è fondamentale una predisposizione alla sperimentazione prototipale e alla “messa a terra” di idee e concetti astratti, affinché essi possano essere sperimentati, testati e trasformati in risultati tangibili (Clark e Smith, 2010). Ciò diventa strategico su molti fronti: è il caso di visualizzazioni che diventano materiali dialogici, di discussione, di anticipazione di possibilità; prototipi che diventano strumenti con cui mettere in atto alcune posture partecipanti. Andare sul campo, fare prototipi e testare le idee come modo per sbloccare la creatività e incentivare la partecipazione del team e degli stakeholder non significa smettere di “riflettere sulle cose”, bensì basare le decisioni assunte non solo sulla discussione o sui processi di pensiero, ma anche su esperienze e sperimentazioni concrete condotte in prima persona. L'approccio esperienziale fa riferimento, inoltre, alla

capacità del progettista di dividere task di grandi dimensioni in compiti più piccoli e scegliere un punto di partenza dal quale partire a prototipare rapidamente una delle tante soluzioni possibili per ottenere feedback utili: secondo questa logica, infatti, avere dati su un'opzione è meglio di non aver alcun dato su molte opzioni.

**9) Apertura e riflessività verso critiche ed errori**

Di fronte a processi complessi, caratterizzati da un elevato rischio, incertezza e ambiguità, è necessario che il progettista metta in conto la propria "fallibilità" e che la sappia accogliere in maniera aperta e amichevole (con un approccio che si potrebbe descrivere come "error-friendly"). Il fallimento deve essere visto come una possibilità di imparare e raccogliere dei dati utili a migliorare velocemente e continuamente il processo e il risultato, di fare scoperte inaspettate che possono portare a sbloccare il pensiero critico e aprire a nuove opportunità. Il fallimento non deve essere visto come una perdita di tempo, anzi "fallire spesso e fallire presto" (Carlgren et al., 2016a, p. 48) deve essere il mantra che guida le sperimentazioni. Ciò non significa non prendersi la responsabilità delle proprie azioni e abbandonare le idee al primo fallimento, ma porsi in maniera critica e auto-riflessiva rispetto ad esso: andare "oltre" al fallimento in un approccio di *thinking e learning through doing* (Dosi et al, 2018) per arrivare ad un'esplorazione profonda del contesto e a formulare soluzioni nuove e non convenzionali, tenendo conto di volta in volta di tutti i feedback e le osservazioni critiche delle persone coinvolte nel processo.

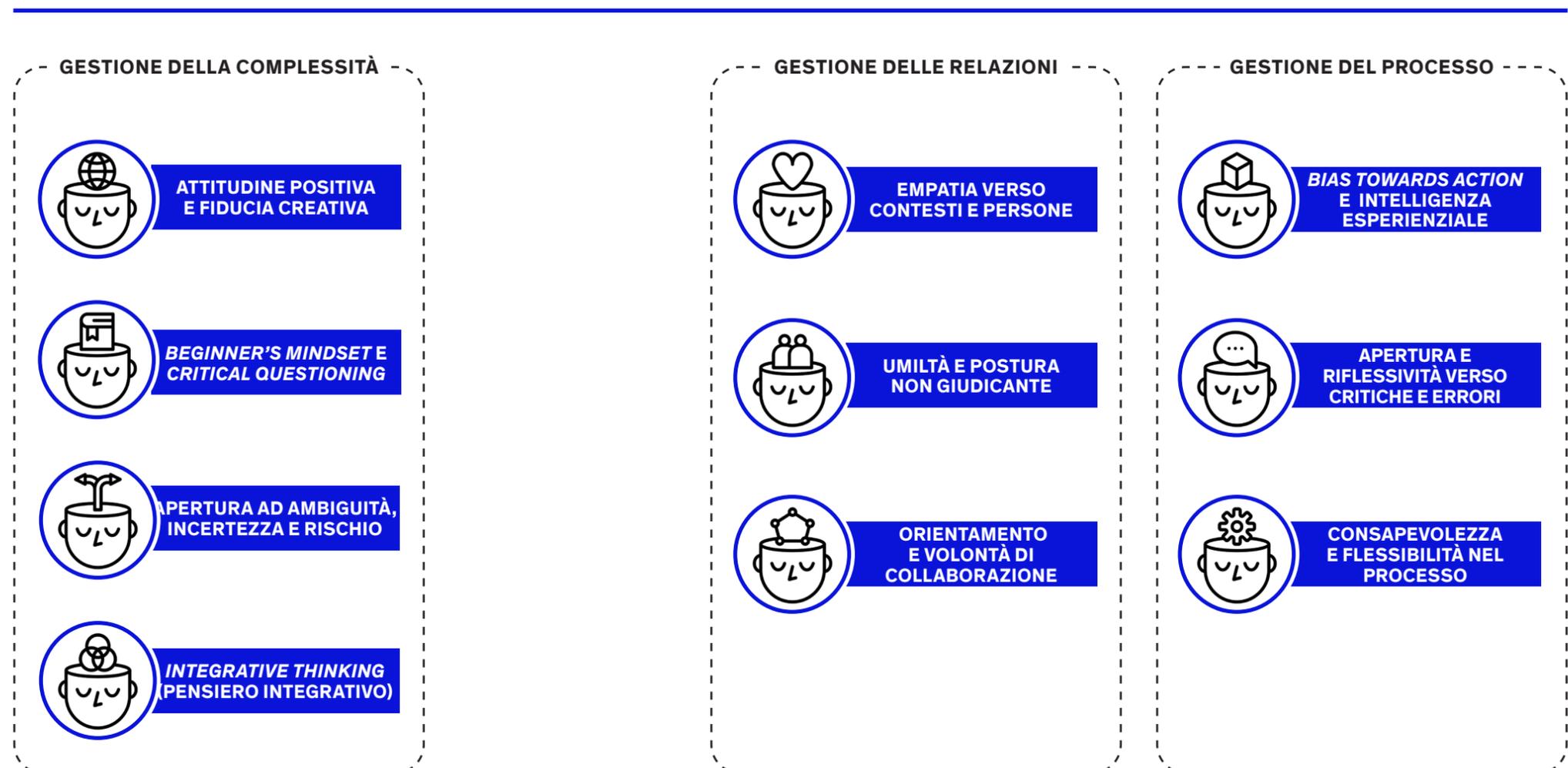
**10) Consapevolezza e flessibilità nel processo**

Per supportare processi dinamici e caratterizzati da elevata complessità, è importante che il designer abbia

consapevolezza della dimensione processuale: della dimensione ciclica e iterativa del processo, del fatto di trovarsi in una fase di pensiero divergente piuttosto che convergente. Questa consapevolezza deve essere accompagnata da un'apertura a una moltitudine di metodi, strumenti e tecniche progettuali e da una flessibilità rispetto all'uso degli stessi, i quali dovranno essere di volta in volta scelti e/o progettati tenendo conto della loro adeguatezza rispetto al contesto, alla fase di progetto e all'obiettivo di risultato che si intende ottenere.

Figura 6.3.1.3.1 Rappresentazione schematica dei mindset

**Mindset**



### 6.3.1.4 ▾

#### Principi

Nel presente elaborato, i **principi** sono da intendersi come una serie di **linee guida** utili al designer che voglia lavorare all'interno di progetti nel settore sociale. Essi includono sia principi relativi al processo di progettazione - che puntano a guidare i *practitioner* nello svolgimento del loro lavoro (per l'appunto, della loro "practice"), sia principi inerenti ai risultati dei processi di progettazione, che rivelano i "*rationales*" ovvero le logiche/i ragionamenti di pensiero sulla base dei quali i practitioner possono cercare, tramite il lavoro di progettazione, di influenzare situazioni problematiche complesse (van der Bijl-Brouwer e Malcolm, 2020). Così come i *mindset*, anche i principi possono essere ascritti, in base alla loro attinenza, alla tre diverse categorie precedentemente individuate: gestione della complessità, gestione delle relazioni e gestione del processo progettuale.

Per arrivare ad individuare e definire i principi è stata condotta un'attenta analisi della letteratura, tesa ad identificare temi e connessioni utili a definirne gli elementi principali e più ricorrenti. Partendo dalle fonti, accademiche e non (riferite principalmente a ricerche sulla progettazione sociale, sull'approccio del design alla risoluzione di problemi complessi, sui principi del *system thinking*), sono state individuate somiglianze e differenze reciproche e, a partire da esse, è stata operata una sistematizzazione ed una sintesi dei dati che permettesse di identificare i principali concetti-chiave. A ciò si è aggiunto l'apprendimento derivato dalla partecipazione diretta dell'autrice a due *Policy Lab* organizzati da S-nodi nell'ambito del progetto "Top Metro Fa Bene. I *Policy Lab* sono spazi creati per facilitare la collaborazione tra diversi soggetti, volti a co-

progettare, testare, sperimentare soluzioni e a ripensare le politiche pubbliche a partire dalle comunità locali (Topmetrofabene, n.d.). Questi incontri hanno visto **interventi di esperti** quali: Fabrizio Barca (Coordinatore del Forum Diseguaglianze e Diversità), Mario Calderini (Direttore di Tiresia, Politecnico di Milano), Paolo Venturi (AICCON, Università di Bologna), Carlo Anselmi (Direttore Area Coesione Sociale Consorzio Ovest Solidale), di Marzia Sica (Responsabile Obiettivo Persone di Fondazione Compagnia di San Paolo), Elena Di Bella (Dirigente del Servizio Politiche Sociali e di Parità della Città Metropolitana di Torino).

Seguendo, dunque, un processo di ricerca al tempo stesso desk e field sono stati individuati **10 principi**, che insieme concorrono a descrivere le linee guida da tenere sempre a mente nella strutturazione e gestione di un qualunque progetto nell'ambito dell'impatto sociale.

#### ▾ **GESTIONE DELLA COMPLESSITÀ**

##### **1) Generare impatto presuppone l'implementazione di strategie multi-obiettivo, tran-settoriali e multi-scalari per costruire resilienza ecosistemica e generare valore diffuso.**

Un ruolo centrale negli interventi di sviluppo territoriale e nelle politiche comunitarie è quello assunto della **resilienza ecosistemica** (Colucci e Cottino, 2015), intesa come proprietà dei sistemi complessi di reagire ai fenomeni di stress (economici, ambientali, sociali, governativi) "attivando strategie di risposta e di adattamento al fine di ripristinare i meccanismi di funzionamento" (Colucci, 2012; Colucci e Cottino, 2015). Questa caratteristica è fortemente legata al concetto di impatto: più un sistema è resiliente, più - a fronte di uno stress o di un cambiamento -

esso reagirà rinnovandosi ma mantenendo la sua funzionalità e riconoscibilità (Gunderson e Holling, 2002; citati in: Colucci e Cottino, 2015). Mettersi nell'ottica di costruire resilienza ecosistemica ha forti implicazioni dunque anche sulla pratica progettuale perché, come scrive Hopkins (2008; citato in Colucci e Cottino, 2015) il concetto di resilienza è legato alla capacità di proiettare visioni pro-attive e positive per reagire in modo strategico rispetto a potenziali fattori di crisi.

Colucci e Cottino (2015, in particolare parlando di trasformazione urbana e territoriale, individuano le principali caratteristiche che contraddistinguono i processi (e dunque le strategie progettuali) volti al rafforzamento delle proprietà di resilienza dei sistemi complessi. In primo luogo, le strategie dovrebbero essere **multi-obiettivo** e **trans-settoriali**, ovvero capaci di tenere conto delle diverse dimensioni (es. aree di policy, attori, ecc.) del problema oggetto di intervento, e di produrre azioni in grado di incidere su molteplici e svariati componenti (es. ambientali, ecosistemiche, sociali, economiche, di governance, ecc.) del sistema scenario di intervento. Ciò significa che, pur partendo da un'azione di cambiamento su elementi piccoli e/o singoli del sistema, l'intervento progettuale dovrà sempre prevedere strategie e pratiche trasformative capaci di produrre impatti e ricadute (positivi) su altre componenti del sistema sociale territoriale. Ad esempio, se il progetto parte da criticità ambientali, tanto nelle caratteristiche del processo quanto nelle soluzioni attivate dovrà preoccuparsi anche di impattare sulla dimensione sociale ed economica.

Inoltre, le strategie e pratiche trasformative devono essere quanto più possibile **multi-scalari** (Colucci e Cottino, 2015). Esse dovrebbero tenere conto della **dimensione temporale**, sapendosi confrontare con più temporalità essenziale se si vuole modulare efficacemente l'intervento nel

tempo, producendo soluzioni adeguate alle problematiche via via emergenti e alla necessità di far evolvere il processo. Inoltre, esse dovrebbero preoccuparsi di comprendere le diverse **scale spaziali e di complessità**, fondamentali per valorizzare la dimensione locale (con le sue risorse e responsabilità), tenendo conto di come essa sia influenzata e, allo stesso tempo, influenzi quella globale. Ciò implica, inoltre, pensare in termini di replicabilità, ovvero di trasferibilità, nel tempo e nello spazio, di un progetto con i necessari adattamenti al nuovo contesto (Topmetrofabene, 2020).

##### **2) L'interpretazione del contesto e delle persone, insieme al riconoscimento e all'attivazione delle loro potenzialità, sono i fattori a cui si affida il successo delle strategie di adottabilità e adattabilità di una soluzione trasformativa.**

Un progetto di sviluppo di comunità e rigenerazione territoriale, oltre a soddisfare obiettivi molteplici e multidimensionali come detto poc'anzi, deve saper tener conto anche degli aspetti di **sostenibilità e fattibilità** (tecnica, sociale, politica, economica, culturale) (Colucci e Cottino, 2015). Spesso, ciò si traduce - a causa della scarsità di risorse disponibili per l'innovazione in campo sociale - nel fatto che i promotori dei progetti "riducano le loro ambizioni attestando i progetti a ridosso di modelli più consueti e consolidati" (Colucci e Cottino, 2015), con il rischio che la progettazione sociale si appiattisca sul sistema di risorse disponibili, anziché individuare ed attivare i potenziali inespressi, coinvolgendo e mobilitando nuovi stakeholder (Colucci e Cottino, 2015).

Adottare questa seconda strategia progettuale - "**esplorativa**" piuttosto che "adattiva" (Colucci e Cottino, 2015) - ha ricadute in termini di fattibilità ma, al contempo, si lega alla volontà (etica e politica) di coinvolgere attivamente le comunità locali nei processi che le riguardano. In quest'ottica, persone e

contesti dovrebbero rappresentare il **perno attorno a cui sviluppare il processo**, poiché sono i fattori che più influenzano il fatto che una soluzione trasformativa venga **adottata** dalla comunità e **adattata** al contesto specifico. Infatti, essendo la “dimensione umana” al centro dei processi di cambiamento e innovazione sociale, la scalabilità e la replicabilità non possono essere assolute, ma è necessario, invece, ragionare in termini di adottabilità ed adattabilità degli interventi al contesto locale. Creare soluzioni che gli attori locali siano disposti ad adottare, mantenere e sviluppare ulteriormente anche una volta conclusosi formalmente il progetto, significa proprio riconoscere e far leva sui punti di forza e/o debolezza e sulle **potenzialità** - più o meno inesprese - della comunità e del contesto locale, tenendo conto delle condizioni specifiche in cui si opera. Si tratta di sviluppare una **“proprietà condivisa”** del processo di cambiamento (Ciampolini, 2020) da parte degli attori locali, affinché essi “prendano possesso” del progetto guidati dal progettista e dalla sua capacità interpretativa di adattarlo alle loro esigenze e alle condizioni di contesto. Per questo motivo, l'analisi delle condizioni di partenza della comunità oggetto di intervento così come la fase immersiva costituisce uno degli aspetti centrali dell'attività di progettazione.

### 3) Promuovere la creazione di contesti favorevoli e infrastrutture capacitanti è cruciale per supportare l'innovazione dal basso e favorire strategie di advocacy funzionali al cambio di policy.

Favorire l'innovazione dal basso significa non solo accompagnare le comunità creative nello sviluppo di iniziative che ne promuovano l'agency, ma anche agire sulla più ampia cornice istituzionale affinché ciò che è informale possa diventare formale. Lo sviluppo del progetto deve andare di pari passo con le **opportunità** (di mercato, politiche, culturali, ecc.) che caratterizzano il più ampio contesto sociale e istituzionale

(Westley e Antadze, 2010) - dove per opportunità intendiamo la probabilità che un campo organizzativo permetta agli attori di identificare e introdurre una nuova combinazione istituzionale e facilitare la mobilitazione delle risorse necessarie per renderla duratura (Dorado, 2005). Solo collegando la progettazione all'analisi e al coinvolgimento di tali opportunità è possibile favorire cambiamenti capaci di impattare sul contesto istituzionale più ampio. In altri termini, si tratta di cercare attivamente di cambiare il più ampio sistema sociale attraverso il **cambiamento delle istituzioni** politiche, economiche, legali o culturali, in modo che l'innovazione sociale possa fiorire (Dorado, 2005).

Anche Jégou e Manzini (2008) - parlando di come il designer può supportare lo sviluppo di comunità creative e collaborative - affermano che, nonostante i sistemi socio-tecnici scenario di intervento non possano essere “progettati”, tuttavia è possibile **migliorare la loro capacità di supportare** questi processi di innovazione (Jégou e Manzini, 2008). In particolare, gli autori individuano due componenti su cui agire per generare un contesto sociale, politico e amministrativo favorevole: lo sviluppo di **strumenti di governance innovativi e partecipativi** e un **ambiente tollerante**. Nel primo caso si intendono strumenti di governance specificamente mirati a facilitare l'esistenza stessa di comunità creative, e un quadro culturale e giuridico in grado di legittimare l'“area grigia” delle iniziative dal basso (Jégou e Manzini, 2008). Nel secondo caso, si intendono ambienti caratterizzati da un alto grado di tolleranza, espressa in termini sociali, politici e amministrativi. Il potenziale generativo di una comunità può essere infatti essere “ucciso dall'incomprensione degli altri e dall'ostilità politica, così come da una incapacità amministrativa di accogliere l'innovazione proposta. Da un punto di vista pratico, le iniziative bottom-up richiedono una serie di nuove normative che rendano fattibile lo svolgimento di

attività difficilmente classificabili in termini convenzionali (es. uso innovativo degli spazi pubblici, nuove forme di vita collettiva, smart working, ecc.), così come nuovi sistemi di tassazione che soddisfino modelli economici in cui lo scambio di lavoro e il baratto possono sostituire le transazioni convenzionali basate sul denaro.”

Ciò è confermato dagli interventi di Elena Di Bella e Mario Calderinial *Policy Lab* organizzato da S-nodi “Costruire valutazione”, dai quali emerge la necessità di strutturare bene l'infrastruttura istituzionale di governance in modo che essa recepisca i progetti dal basso e li faccia diventare policy. È essenziale che le pubbliche amministrazioni facciano uno sforzo per imparare a costruire **politiche ascendenti** e non discendenti, dal momento che il **locus generativo è la comunità** - fatta dagli individui e dalle relazioni che vanno a formare il tessuto sociale. Il dovere delle istituzioni intermedie (organizzazioni locali, amministrazioni pubbliche locali, strutture educative, ecc.) è **favorire l'emersione degli sforzi territoriali** dal basso, affinché essi non vadano sprecati, e offrirli al decisore politico, il quale dovrà essere in grado di coglierli e farli diventare vere e proprie politiche pubbliche. Nella pratica progettuale, ciò significa influenzare la programmazione e il cambiamento delle politiche pubbliche attraverso il **coinvolgimento dei decisori politici**, ma anche di settori ampi della società, costruendo **alleanze** e stimolando la **partecipazione di terze parti** del mondo associativo, accademico e dei media (si veda *principio 6* in questo stesso paragrafo).

Come affermano Barca (2021) e Sica (2021) nei loro interventi ai *Policy Lab*, una sfida della co-progettazione è proprio il **“trasferimento dei poteri”**, caratterizzato dal riconoscimento dell'esistenza e dell'importanza degli altri stakeholder da parte delle istituzioni. “Le pubbliche amministrazioni devono “farsi pari” con gli altri attori del cambiamento”. Questa cessione di potere, al contrario di quanto si potrebbe pensare, ha un ruolo

rafforzativo della PA, che si fa garante e coordinatrice dei processi allargati e condivisi” (Sica, 2021). Barca aggiunge (2021) “se un ente non si rafforza non può dialogare con i “poteri forti”, ovvero i grandi centri di competenza. Si può dialogare con essi solo se rafforzati, sennò il rischio è o di diventare succubi o di rigettarli.”

## ▾ **GESTIONE DELLE RELAZIONI**

### 4) La costruzione di una cultura di apertura è necessaria per favorire la ricettività nei confronti del cambiamento.

La disponibilità al cambiamento degli attori coinvolti nel processo gioca un ruolo importante nella capacità dell'intervento di cambiare il comportamento delle persone e, dunque, di ottenere effettivamente l'impatto auspicato (CENTRO, 2019). Molte persone sono infatti inconsapevoli, riluttanti o si sentono minacciate da processi trasformativi (CENTRO, 2019) e tendono dunque a mostrarne resistenza. Pertanto, per consentire il cambiamento all'interno di un sistema (una comunità, un territorio, un'organizzazione ecc.) è necessario far leva sui modelli mentali dominanti che hanno impedito fino a quel momento di consentire risultati più positivi (van der Bijl-Brouwer e Malcolm, 2020). Essi sono la chiave per la trasformazione del sistema sociale, perché ne costituiscono il livello più profondo e il punto di leva più forte per il cambiamento; sono molto difficili da cambiare poiché esistono oltre la consapevolezza cosciente delle persone, però anche solo il fatto di renderli espliciti consente di facilitare la discussione e aprire le porte per il cambiamento (van der Bijl-Brouwer e Malcolm, 2020).

Innanzitutto, è necessario per il designer indagare il modo in cui le questioni sociali sono percepite, vissute e interpretate dalle persone

e dalle comunità locali con cui progetta. In secondo luogo, per cercare di costruire una “cultura di apertura” al cambiamento (van der Bijl-Brouwer e Malcolm, 2020), è indispensabile che egli sappia riconoscere, accogliere, coinvolgere e gestire le resistenze da parte delle persone coinvolte nel processo. Queste resistenze sono sia interne al soggetto (legate al cambio di abitudini individuali), sia culturali (legate al fatto che il cambiamento individuale influisce anche sul gruppo sociale di riferimento, con implicazioni ad esempio sul sentimento di “sentirsi sbagliati”) (Kwon, 2013).

Varie sono le strategie utilizzabili per ridurre le resistenze al cambiamento (sia esso individuale o organizzativo). In particolare, il progettista può: promuovere sistemi premianti rispetto a un dato comportamento; favorire una partecipazione di tutti gli stakeholder e il loro impegno durante il processo progettuale; indurre il senso di agency e di responsabilità verso il progetto usando un approccio co-creativo ed empatico (Duhigg, 2012); fare leva sulla familiarità (dando, cioè, sembianze familiari alle soluzioni sperimentate o usando strumenti familiari che diano alle persone un senso di “sicurezza” e “abitudine”) (Duhigg, 2012); migliorare e rafforzare la comunicazione, in modo da spiegare più facilmente perché il cambiamento è necessario (Roggerone, 2016). Ovviamente ciascuna di queste modalità sarà più o meno adatta al caso specifico e porterà a risultati molto diversi. In generale è bene **evitare “iper semplificazioni”**, ad esempio convincendosi che il coinvolgimento delle persone nella progettazione da solo basti a garantirne l'accettazione. Infatti, su ciò influenzeranno molto sia le dinamiche relazionali (di fiducia, rispetto, ecc.) e di potere già attive nel contesto in cui si interviene, sia il modo in cui il progettista si porrà rispetto alle persone coinvolte dal progetto. Ad esempio, in progetti di cambiamento organizzativo in cui il designer sia commissionato dai “piani alti”, potrebbe succedere che i dipendenti interpretino la richiesta di partecipazione

come una forma di manipolazione da parte dei propri manager e che lo stesso progettista venga visto in modo sospettoso (Roggerone, 2016).

In generale, bisogna cercare di costruire tra i partecipanti e tra il progettista e i partecipanti delle **relazioni di qualità**, basate cioè sulla reciprocità nei seguenti aspetti: **supporto, fiducia, rispetto, gradimento**. Infatti, è proprio la qualità della relazione ad essere il fattore più potente nella gestione delle resistenze al cambiamento, capace - se non di cancellarle - almeno di ridurle considerevolmente.

##### 5) Creare una cultura della partecipazione attraverso processi di co-design aiuta a sviluppare empowerment delle comunità, assicurando che i cambiamenti trasformativi siano mantenuti oltre alla durata del progetto.

Dall'approfondimento del significato di “sociale” nel senso di relativo alla modalità di intervento (si veda *Par.3.3.2.2*) è emerso come, affinché le soluzioni implementate siano sostenibili e resilienti sul lungo termine, sia necessario considerare i membri della comunità non come destinatari passivi dell'intervento, bensì come soggetti da coinvolgere “in maniera diretta e attiva nel processo di determinazione del loro benessere e, in ultima istanza, di sviluppo per l'intera comunità” (Chiappero Martinetti e Accolla, 2011). Infatti, il cambiamento non dipende da singole persone ma da un'azione collettiva e da una **proprietà collettiva** dello stesso (Ciampolini, 2020).

Come progettisti, è necessario abbracciare l'idea che tutti i membri della comunità di riferimento dovrebbero prender parte al processo di progettazione dell'intervento, in quanto “massimi esperti” dei propri problemi e delle proprie esigenze (Santillán Enriquez, 2016). Si tratta dunque di mettere al centro la dimensione dell'empowerment

delle persone con cui si progetta: l'intervento avrà davvero un impatto sul lungo termine se chi è coinvolto nel progetto **si riconoscerà** nelle soluzioni trasformatrici e **sarà in grado di portarle avanti in autonomia**. Infatti, obiettivo primo del progetto dovrebbe essere **“sviluppare capacità, non dipendenze”** (Burns et al. 2006, p.21), trasferendo conoscenze, abilità, metodi e sviluppo di strumenti per “migliorare le competenze dei diversi attori nella progettazione e gestione delle proprie iniziative e nel sostenere le politiche future” (Selloni e Manzini, 2016, p.130). Questo processo di empowerment e sviluppo di capacità progettuali - che Sangiorgi racchiude nel concetto di **“empower design capabilities”** (2011) - può essere facilitato dall'utilizzo del **co-design**, utile tra l'altro a responsabilizzare le persone (Selloni, 2014) e aumentare la loro fiducia nella possibilità di poter influenzare la loro situazione locale (Selloni e Manzini, 2016).

Il tipo di **empowerment** qui descritto può essere considerato come un potere sia **sogettivo** che **collettivo** (Davies e Simon, 2013): il primo, inteso come la sensazione di poter influenzare le decisioni; il secondo, inteso come l'essere effettivamente in grado di influenzare un risultato o una decisione (potenziamento oggettivo o ‘de facto’). L'uso del co-design non porta automaticamente a un potenziamento oggettivo, ma può innescare un flusso ‘virtuoso’ dal momento che “molte cose devono essere messe in atto per portare a un vero e proprio empowerment ‘de facto’” (Davies e Simon, 2013, p. 12) e che l'empowerment a livello personale a sua volta aumenta la motivazione a partecipare e il contributo positivo ai progetti. Promuovere processi di co-design all'interno della comunità può sfociare, in primis, in un **senso di appartenenza** alle soluzioni implementate e, in secundis, alla nascita di **collaborazioni ulteriori** all'interno della comunità per affrontare altri problemi, senza la necessità di designer che guidino i progetti (Sangiorgi, 2011).

In sostanza, progettare per l'impatto sociale non significa più per il designer definire un risultato finale, bensì **creare le condizioni** per un nuovo sistema virtuoso o catalizzare un sistema emergente capaci di **cambiare e riconfigurarsi** dopo che il designer avrà lasciato la scena (Burns et al.) Ciò è a maggior ragione importante in campo sociale, dove si opera in un ambiente di costante cambiamento, e dove quindi la sfida non è come progettare una risposta a un problema attuale, bensì come progettare un mezzo per adattarsi e innovare continuamente (Burns et al. 2006). Il processo di co-design punta non solo però a fornire strumenti per una partecipazione adeguata a garantire una **titolarità condivisa del risultato** finale del progetto che aiuti a sostenere la direzione scelta; bensì mira anche alla **proprietà finale del processo e dei metodi** stessi, lasciando ai partecipanti gli strumenti e la capacità per continuare ad adattare, migliorare e innovare continuamente il progetto. In tal senso rientra la prospettiva “educativa” cui è applicata la pratica di design: non si tratta di costruire competenze, già abbondantemente presenti, quanto piuttosto di **suscitare l'interesse verso strumenti utili a rafforzarle** (in particolare quelle progettuali) e di aiutare ad attivare una dimensione di **concretezza e trasformatività** spesso poco consapevoli o esercitate. Come scrive Sangiorgi, quando il design incontra cambiamenti organizzativi e comportamentali a livello sociale, i progetti pilota diventano veicoli per lo scambio di conoscenze all'interno di processi di trasformazione più lunghi (Sangiorgi, 2011), aggiungendo come lo **sviluppo di capacità e di rapporti di fiducia** siano fondamentali per generare un'eredità duratura nelle pratiche trasformatrici. In questo modo, non solo il cambiamento iniziato durante il processo di co-design continuerà a verificarsi, ma diventerà parte del modus operandi e della pratica quotidiana delle organizzazioni anche al di fuori del singolo progetto, portando a veri e propri **cambi “di cultura”** (Burns et al., 2006) e dunque a impatti sistemici e strutturali. Come scrivono

Bauld et al. (2005, citati in Sangiorgi, 2011) gli interventi *una tantum* in un ambiente politico e socio-tecnico in costante cambiamento non possono generare risultati significativi in termini di riduzione delle disuguaglianze e miglioramento dei servizi per la comunità, ed è quindi fondamentale creare una cultura della partecipazione e del coinvolgimento che possa durare al di là dei cambiamenti negli obiettivi e nelle strategie politiche.

Nella costruzione di processi co-design è bene però essere consapevoli, oltre che dei vantaggi, anche dei **rischi** associati alle pratiche di engagement. C'è una considerevole ricerca nei campi dello sviluppo internazionale e della democrazia partecipativa che suggerisce che il coinvolgimento può portare anche a risultati negativi o scadenti (Simon e Davies, 2013). Quindi, per esempio, alcune attività di coinvolgimento possono portare a un maggiore senso di responsabilizzazione e azione, mentre altre portano a un sentimento di impotenza e mancanza di azione tra i partecipanti. Allo stesso modo, mentre alcune attività partecipative promuovono l'inclusione sociale, consentendo l'inclusione di nuovi attori e problemi negli spazi pubblici, altre possono rafforzare le gerarchie sociali e l'esclusione di particolari gruppi o individui. Le pratiche di engagement dovranno essere attentamente progettate per evitare i rischi di cooptazione da parte di interessi costituiti e gruppi di élite e la sovra-rappresentazione dei membri più ricchi, articolati e istruiti della comunità (Simon e Davies, 2013). Laddove i processi non sono considerati rappresentativi, le decisioni prese possono essere considerate illegittime e portare a un ulteriore **disengagement** (Simon e Davies, 2013).

**6) La promozione di forme efficaci di collaborazione tra più attori è considerata condizione essenziale per garantire la fattibilità delle strategie di sviluppo territoriale.**

All'interno del progetto, la collaborazione deve essere attivata non solo a livello personale ma anche a livello istituzionale. Vari interventi di esperti all'interno dei *Policy Lab* organizzati da S-nodi (Barca, Venturi, Sica, Di Bella, Anselmi) sollevano la questione della collaborazione come fattore cruciale negli interventi di sviluppo con la "S" maiuscola. Non si tratta di creare semplicemente reti, quanto piuttosto vere e proprie **alleanze** tra diversi attori territoriali, con consapevolezza istituzionale e politica. Queste alleanze devono essere basate su **mutuo riconoscimento**, mutuo **beneficio** e mutua **assistenza** e costituiscono dei veri e propri **ecosistemi**, perchè nessuno dei suoi elementi è surrogabile.

Le strategie di *stakeholder engagement* da attivare sono di tipo "relazionale" - anziché "razionale" (Giansante, 2018), basate sul fatto di cambiare i sistemi mirando proprio a **rafforzare le relazioni e le infrastrutture sociali** per incentivare proprietà comportamentali emergenti quali la creatività e l'apprendimento (Cipolla e Manzini, 2009). Ciascuno degli attori del progetto acquisisce nuove capacità e nuove relazioni attraverso processi di collaborazione, co-progettazione e lavoro comune. Crescono quindi i **beni di relazione** nel vedere riconosciuto il proprio capitale umano, nel vedere accresciuto il proprio capitale sociale, nella capacità di lavorare insieme per creare sostenibilità economica, sociale e ambientale (S-nodi, n.d.).

Anselmi (2021) afferma l'importanza per ogni stakeholder di "uscire dalla propria missione", cambiare ottica e entrare in una prospettiva costruttiva e dialogica con il sistema circostante. Ciò costituisce un passo necessario per consolidare le reti locali, a loro volta essenziali per garantire la fattibilità delle strategie di sviluppo e rigenerazione territoriale. Soprattutto dentro i progetti di co-progettazione "*non c'è nessuno che può fare per tutti. Ognuno è coinvolto perchè ha dei limiti e delle necessità, che possono essere complementate dagli altri attori*" (Anselmi,

2021) in una logica di **sussidiarietà**. Per fare sistema servono però **obiettivi, metodi e linguaggi** condivisi, oltre a una **regia** chiara, aspetti in cui il designer può portare un contributo-chiave.

## ▾ **GESTIONE DEL PROCESSO**

### **7) Chiarire, esternalizzare e visualizzare il processo aiuta a rendere visibili le possibilità d'azione e a sollecitare l'ideazione di soluzioni strategiche.**

Gli strumenti di visualizzazione sono concettualizzati come strumenti di pensiero che aiutano a trasformare una situazione problematica esistente in un'impostazione strutturata dei problemi finalizzata a migliorare il processo decisionale e le azioni mirate alla risoluzione degli stessi. Alcuni autori parlano di "**visual sensemaking**" (Humantific, 2011), indicando con il termine l'attività di dare un senso a situazioni complesse e ambigue, attraverso metodi e strumenti visivi (tra cui parole, immagini, disegni, diagrammi, tabelle, grafici ecc.). Le informazioni possono essere veicolate in maniera creativa, superando le barriere linguistiche e comportamentali con un linguaggio universale, quello figurativo, che permette anche di sviluppare nuovi punti di vista e favorisce dunque il problem-solving.

Parlando di processi di progettazione e pianificazione strategica, Eppler e Platts (2009) individuano tre principali categorie di difficoltà incontrabili, legate a difficoltà cognitive (es. il sovraccarico di informazioni), difficoltà sociali (es. la necessità di coordinamento tra membri di un'organizzazione), difficoltà emotive (che richiedono il coinvolgimento dei membri al fine di raggiungere gli obiettivi prestabiliti). In questo senso, gli autori sottolineano come la visualizzazione permetta di superare le

difficoltà che emergono a tutti e tre i livelli, migliorando il processo di formulazione della strategia/soluzione. Essi definiscono l'uso sistematico della visualizzazione nel processo di pianificazione strategica con il termine di "**strategizzazione visiva**" ("*visual strategizing*"), intesa come rappresentazione grafica di dati, informazioni e punti di vista divergenti. In primo luogo, essa facilita l'organizzazione, la sintesi e l'analisi delle informazioni, il decision-making, la generazione e la valutazione delle diverse alternative di azione e stimola la creatività dei partecipanti e l'apertura verso soluzioni non ancorate a vecchie visioni (**vantaggi cognitivi**). In secondo luogo - nei processi caratterizzati da una molteplicità di stakeholder (e quindi da una pluralità di prospettive contrastanti, difficoltà comunicative e di coordinamento) - essa consente di tenere in considerazione ed integrare diverse prospettive e facilitare la discussione ed il coordinamento delle attività (**vantaggi sociali**). In terzo luogo, essa attenua le difficoltà emotive legate alla mancanza di identificazione dei partecipanti con le direzioni progettuali intraprese, anzi incoraggia l'impegno di tutti i partecipanti nel raggiungimento di obiettivi condivisi e comunicati in modo chiaro e comprensibile (**vantaggi emotivi**).

### **8) Restituire valore alla dimensione dell'immaginazione e della speranza consente di promuovere l'efficacia collettiva e abilitare il cambiamento.**

Come scrive Sangiorgi (2011), parte di un processo di cambiamento è la **capacità di immaginare un futuro possibile e migliore**. Pertanto, migliorare la capacità di costruire nuove visioni condivise e orientate è una qualità fondamentale nei processi di trasformazione (Manzini e Jegou, 2003). Come ricorda Meroni - citando il lavoro di Bateson *Mind and nature: A necessary unity* (1979) - l'evoluzione è diversa dalla "epigenesi" che è "lo sviluppo di un sistema da una

condizione precedente utilizzando le capacità che già possiede” (Meroni, 2008, p. 5). Se “epigenesi” significa ripetizione prevedibile, che cresce dall'interno, l'**evoluzione** richiede invece esplorazione e cambiamento. In questo senso, i progettisti possono agire a questo secondo livello lavorando dall'esterno verso l'interno (Meroni, 2008) per stimolare le comunità all'esercizio dell'immaginazione e della speranza e guidarle verso interventi più sistemici (se necessario).

Oltre a sviluppare visioni condivise e orientate, tuttavia, le comunità devono fidarsi della loro capacità e del loro potere effettivi per implementarle in futuro (Sangiorgi, 2011). Come affermano Skidmore e Craig (2005, p.61):

*“senza la speranza ad animare la comunità, il capitale sociale può andare sprecato. Le reti sociali che le persone possiedono valgono quanto ciò che credono di poter realizzare attraverso di loro”.*

Questa combinazione di reti sociali e ottimismo collettivo è stata definita dal sociologo americano Robert Sampson “**efficacia collettiva**” (citato in: Skidmore e Craig, 2005, p.61). Ciò significa che una convinzione realistica che l'azione condivisa possa fare la differenza può essa stessa fare la differenza. Così come le organizzazioni comunitarie di maggior successo sono quelle che consentono l'impegno sociale locale e costruiscono la convinzione che le comunità possano avere un impatto (Skidmore e Craig, 2005), lo stesso principio per i progetti di sviluppo di comunità.

Citando, Levy e Merry (1986), Sangiorgi aggiunge che l'attivazione dell'ottimismo collettivo attraverso visioni condivise e orientate deve essere supportata nei progetti in particolare attraverso due strategie (Levy e Merry, 1986): la prima è la “**ristrutturazione**” mirata a cambiare il modo in cui le persone percepiscono la realtà; la seconda è la “**presa di coscienza**” intesa ad aumentare la comprensione da parte delle persone dei

processi di cambiamento e dei metodi creativi per realizzarli (Sangiorgi, 2011).

Come afferma Ciampolini (2020):

*“non bastano analisi e obiettivi per costruire una visione [di cambiamento verso un futuro più giusto] ma la visione si costruisce attraverso una tensione creativa, ed è dalla visione che discendono poi le analisi e gli obiettivi e non viceversa.”*

**9) Adottare un approccio progettuale evolutivo, dove gli spazi del problema co-evolvono con gli spazi delle soluzioni, aiuta a progettare nel presente con uno sguardo all'impatto futuro.**

Affinché un progetto possa davvero funzionare e riuscire a generare dei cambiamenti positivi e durevoli, è necessario adottare un **approccio progettuale evolutivo** (Jones, 2014) dove gli spazi del problema coevolvono con gli spazi delle soluzioni (van der Bijl-Brouwer e Malcolm, 2020). Con questo concetto si intende la necessità di mantenere una doppia dimensione di prospettiva, capendo qual è l'**obiettivo a tendere** che si vuole per il futuro, ma anche quali sono i **piccoli passi da fare nel presente** per raggiungere quel risultato. In letteratura sono molti gli autori che sottolineano l'importanza di questo approccio per affrontare la complessità delle sfide sociali. Weick (1984) è tra il primi a descrivere questa logica “a due binari”. Esso prevede da un lato di testare le soluzioni/idee attraverso un processo **evidence-based**: se l'impatto della prototipazione/sperimentazione è positivo allora lo si può amplificare attraverso feedback loop positivi. Dall'altro, esso prevede di pensare a quali cambiamenti più grandi devono avvenire nel sistema nel suo insieme, sulla base della “direzionalità desiderata dell'evoluzione del sistema” (Weick, 1984). Nel pratico, questo approccio si basa su generare visioni a lungo termine che possano essere utilizzate come strutture/cornici per formulare obiettivi a breve termine e sul concetto di “**small wins**” (Weick, 1984) ovvero di fare piccoli

passi nel presente per spostare le situazioni problematiche nella direzione desiderata. Similmente a quanto emerge in letteratura, anche Sica (2021) parla della necessità di mantenere una doppia dimensione di prospettiva: una di lungo termine (che presuppone la capacità di comprendere a quali obiettivi realizzabili tendere), accompagnata da una programmazione modulare, che guarda a periodi più corti e più nel concreto (Sica, 2021). Si tratta di mantenere uno “**sguardo strabico**” (Topmetrofabene, 2020) - dove un occhio guarda al futuro e uno al presente - ragionando in parallelo a livello di output (risultati immediati, concreti e misurabili prodotti dal progetto) e di outcome (cambiamenti a lungo termine, diretti o indiretti, sulla vita dei target-group).

**10) Valutare e diffondere successi e fallimenti dei progetti aiuta a creare conoscenza e valore diffusi e a far sì che le pratiche si sedimentino.**

Come scrive Sangiorgi (2011) è necessario che anche il design inizi a considerare l'importanza di misurare l'impatto e l'eredità a lungo termine nello sviluppo di progetti di trasformazione. In particolare, gli interrogativi principali da porsi sono relativi a quali sono le dimensioni del successo da considerare e al come misurare il successo e l'impatto in un sistema complesso, soprattutto quando la trasformazione è correlata ad aspetti qualitativi come l'empowerment della comunità, il benessere e il capitale sociale (Sangiorgi, 2011). Riprendendo i principi della **misurazione qualitativa** dei processi nella ricerca-azione (Reason e Bradbury, 2001; citati in Sangiorgi, 2011) si individuano cinque tipi di caratteri qualitativi con cui valutare la buona riuscita del progetto: **validità del risultato** (correlata a un effettivo miglioramento del benessere umano e alla relativa risoluzione dei problemi), **validità democratica** (dipende dal livello in cui tutti gli stakeholder rilevanti potenzialmente interessati dal progetto partecipano alla definizione e alla soluzione

del problema), **validità del processo** (guarda a come il progetto consente l'apprendimento da parte dei partecipanti), **validità catalitica** (esamina il modo in cui i partecipanti sono stati effettivamente autorizzati dal processo a comprendere e cambiare la realtà all'interno e al di fuori dell'indagine di ricerca e come la conoscenza locale potrebbe essere applicata su scala più ampia) e **validità dialogica** (si riferisce al modo in cui i ricercatori si sono impegnati in discussioni critiche sui risultati della ricerca con i partecipanti al progetto).

L'importanza della valutazione non è solo fine a se stessa ma diventa un'attività fondamentale nel momento in cui si vuole **portare a sistema** ciò che si è appreso (nel bene e nel male) durante un progetto, affinché altri all'interno e all'esterno della comunità possano beneficiarne. In linea con quanto appena detto, parlando di processi di co-progettazione su scala territoriale, Barca (2021) parla della necessità di rendere le pratiche disponibili facilmente, costruendo delle vere e proprie “repository” in cui si possano andare a indagare tutte le precedenti esperienze, avendo anche proprio la possibilità di mettersi in contatto con le persone che hanno portato avanti l'esperienza. Egli definisce ciò come un processo di “**sedimentazione**” di prassi, relazioni e tecniche che consente di: evitare di “ricominciare da capo” ogni volta, riducendo la curva di apprendimento dei nuovi processi; trasferire conoscenze per migliorare le competenze dei diversi attori coinvolti nella progettazione e gestione delle proprie iniziative e nel supporto delle politiche future (Selloni e Manzini, 2016); accelerando i processi di trasformazione di risorse temporanee in trasformazioni sistemiche, sistematizzando e dando senso alle esperienze singole affinché da prassi diventino vere e proprie politiche replicabili.

## Principi

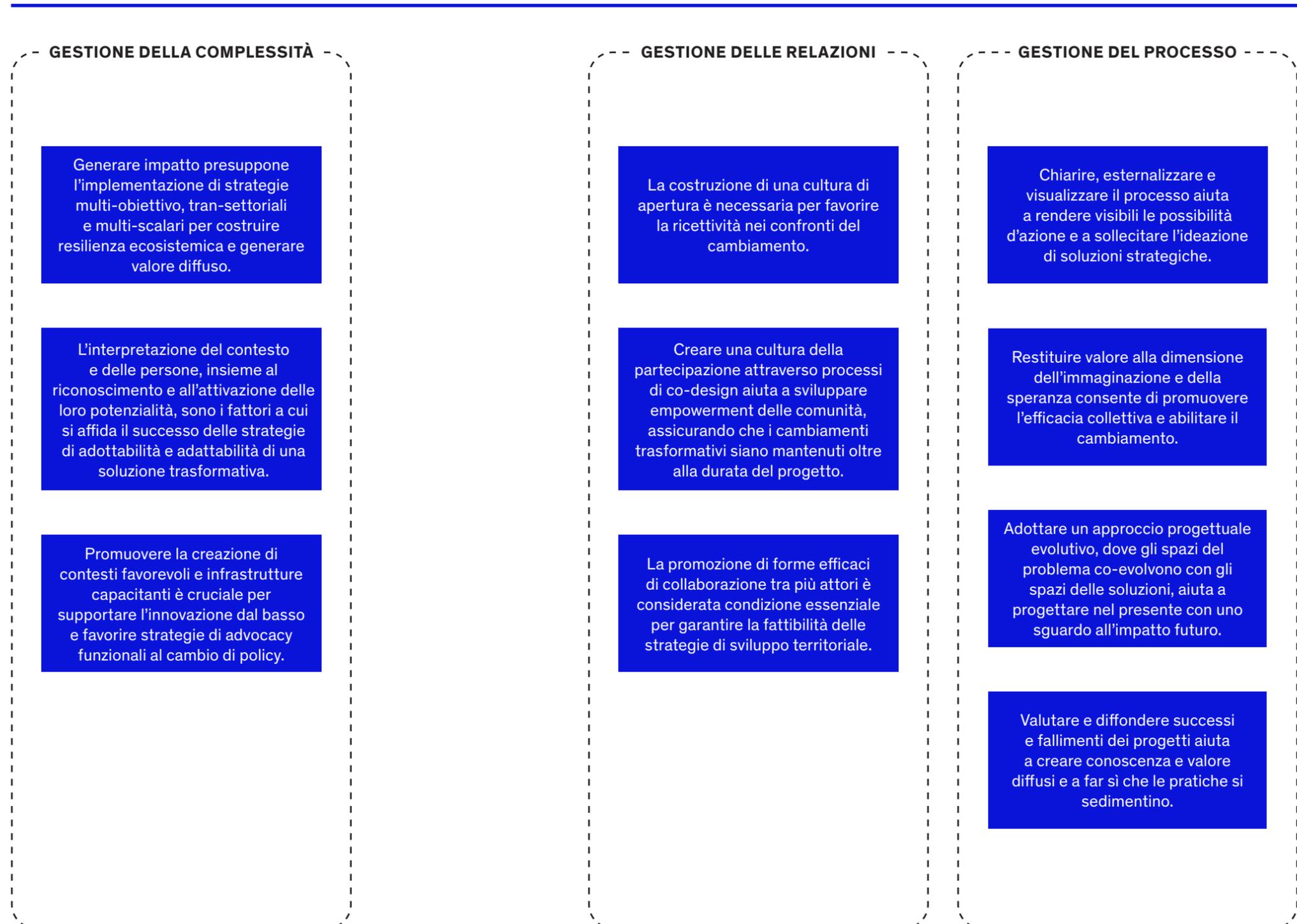
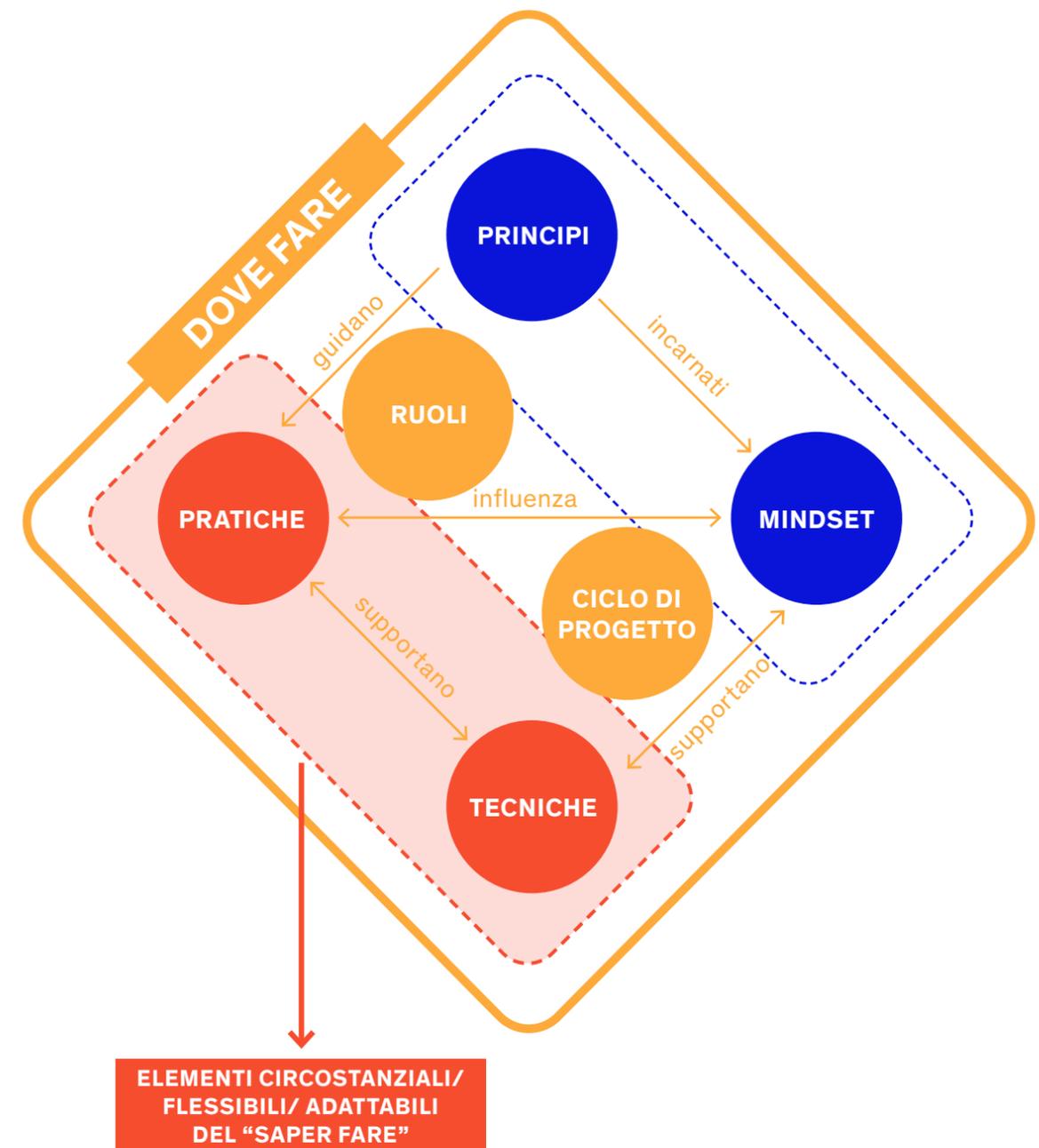


Figura 6.3.1.4 Rappresentazione schematica dei principi

elementi  
circostanziali/  
flessibili/  
adattabili del  
“saper fare”

“Saper fare”: elementi circostanziali/ flessibili/ adattabili



**Figura 6.3.1.5** Elementi circostanziali/ flessibili/ adattabili del "saper fare"

## 6.3.1.5 ▾

## Pratiche

Le pratiche individuate rispondono all'esigenza di definire a livello più operativo e concreto le azioni che il progettista è può mettere in campo nel corso di un progetto in ambito sociale, per vedere aumentate le proprie possibilità di successo (*Figura 6.3.1.5*). Come anticipato nell'introduzione al modello formativo (vedi *Par. 6.1*), queste pratiche non sono da intendersi come rigide prescrizioni ma, piuttosto, come **modi di lavorare e attività concrete** con cui tradurre in pratica i principi. Si tratta di **azioni da compiere, o su cui portare l'attenzione**, in risposta a sfide sociali complesse, al fine di creare interventi ad impatto sociale positivo - ovvero, dal carattere **innovativo, contestuale e a misura di luoghi e persone** (S-nodi, n.d.).

Così come fatto per gli altri elementi finora approfonditi, anche in questo caso, si individuano pratiche capaci di definire come il designer dovrà porsi rispetto alla complessità del progetto, alle relazioni messe in atto dal progetto e al processo progettuale stesso.

Le pratiche, così come le tecniche (dettagliate nel paragrafo successivo), rientrano nel gruppo dei **contenuti circostanziali/flessibili/adattabili** del saper fare, dal momento che individuano azioni fortemente dipendenti, oltre che dalle condizioni di contesto, anche e soprattutto dalla situazione e dalla fase progettuale in cui si va ad operare. Pertanto, in questo caso, il contributo progettuale non si esaurisce nell'identificazione delle sole pratiche, ma prevede - sulla base delle relazioni logiche e temporali che intercorrono fra esse - una mappatura delle stesse rispetto al ciclo progettuale precedentemente definito (*Figure 6.3.1.6; 6.3.1.7; 6.3.1.8*). Le pratiche e la loro mappatura sono frutto - al pari degli altri elementi descritti dal modello formativo

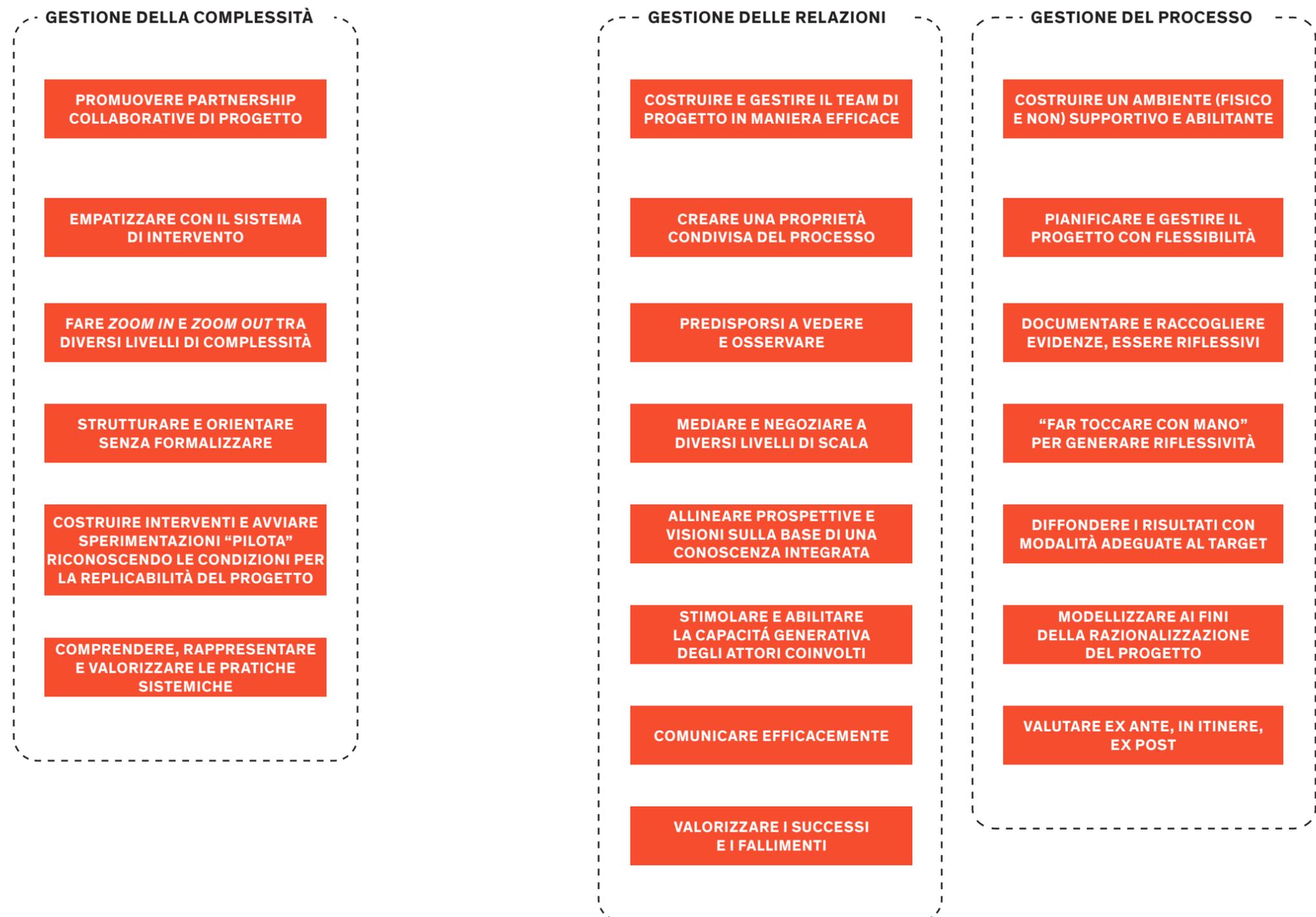
- di un lavoro metaprogettuale, derivato in buona parte dall'esperienza personale dell'autrice. Di conseguenza, nessuno dei contenuti è da intendersi al pari di una rigida prescrizione, ma è invece da considerare come un'indicazione di partenza a supporto dell'insegnamento di concetti complessi. Secondo la mappatura proposta, alcune pratiche sono per loro natura trasversali a più fasi del ciclo progettuale (rappresentate nello schema come linee tratteggiate orizzontali), mentre altre risultano più importanti da attuare in specifiche fasi.

**Toolkit consultati**

Per operare la sistematizzazione e categorizzazione di pratiche e tecniche, sono stati integrati i contributi di numerosi autori, analizzando in particolare una serie di toolkit afferenti - alcuni più esplicitamente, altri meno - alla pratica del design nel campo del Sociale e dell'innovazione. Di seguito la lista dei toolkit consultati:

1. **The Social Design Toolkit** (Change for Social Design, n.d.)
2. **Design For Social Impact** (IDEO e The Rockefeller Foundation, 2008)
3. **Design Revolution. The Toolkit** (Project H Design, 2009)
4. **Design with intent: 101 patterns for influencing behaviour through design** (Lockton, 2010)
5. **This is Service Design Thinking** (Stickdorn et al., 2010)
6. **Business Design Toolkit** (AA.VV., 2010)
7. **Recipes for Systemic Change** (Boyer et al., 2011)
8. **Human-Centered Design Toolkit** (IDEO, 2011)
9. **The Social Design Methods Menu** (Kimbell e Julier, 2012)
10. **Collective Action Toolkit** (FROG DESIGN, 2012)
11. **Design and Social Impact** (Smithsonian Institutions, 2013)
12. **Design Thinking for Educators** (IDEO, 2013)
13. **Public & Collaborative** (Manzini e Staszowski, 2013)
14. **The Field Guide to Human-Centered Design** (IDEO, 2015)
15. **The Little Book of Design Research Ethics** (IDEO, 2015)
16. **Using research evidence. A practice guide** (Nesta e Alliance for Useful Evidence, 2015)
17. **Development Impact and You** (Nesta e Rockefeller Foundation, 2016)
18. **Disruptive Design** (Acaroglu, 2016)
19. **Open Policy making toolkit** (GOV.UK, 2016)
20. **Designing for Public Services** (NESTA, IDEO, Design for Europe, 2017)
21. **This is Service Design Doing** (Stickdorn et al., 2018)
22. **Change Points: A toolkit for designing interventions that unlock unsustainable practices** (Hoolohan et al., 2018)
23. **A compendium of innovation methods** (Nesta, 2019)
24. **Service design tools** (POLI.design, 2019)
25. **Universal methods of design expanded and revised** (Hanington e Martin, 2019).

## Pratiche



**Figura 6.3.1.5** Rappresentazione schematica delle pratiche

## ↘ **GESTIONE DELLA COMPLESSITÀ**

Nel loro complesso, queste pratiche fanno emergere la necessità di apertura, flessibilità, capacità di saper “stare nella situazione” ed empatizzare con il sistema di intervento da parte del designer che voglia attuare progetti efficaci e funzionali in ambito sociale.

### **1) Promuovere partnership collaborative di progetto**

È necessario che il designer sappia creare connessioni strategiche (tra diversi stakeholder ed elementi del sistema), mettendo a sistema le iniziative e le competenze degli attori (più o meno esperti) coinvolti. Per farlo, egli deve analizzare il problema da più punti di vista, identificando obiettivi e strategie coerenti rispetto ad altri programmi, progetti, interventi presenti nel territorio di riferimento. Si tratta, in altre parole, di creare **partenariati di progetto**, basati sulla partecipazione di più parti che accettino di condividere risorse economiche, di conoscenza e umane per raggiungere benefici comuni (Plebani e Lorenzi, 2009). I partenariati consentono di qualificare gli interventi, promuovendo ed esprimendo una strategia condivisa, nonché di aumentare la sostenibilità del progetto, dal momento che tutti i partecipanti si fanno carico del suo successo (nel breve, medio e lungo termine), tramite una costante ridefinizione delle direzioni progettuali, dei metodi e degli elementi-chiave che possano garantire la riproducibilità del progetto. Essi consentono, inoltre, di utilizzare in modo efficiente le risorse del progetto, ottimizzando i costi e portando a progettualità di maggior impatto, dal momento che l'intera rete di attori contribuisce con risorse e mezzi propri (finanziari, materiali, strumentali, umani). Inoltre, costruire alleanze diventa fondamentale per le singole organizzazioni/ realtà poiché aumenta le opportunità di accedere a contributi (emessi da banche/ fondazioni, ecc.) e di essere coinvolti nella

realizzazione di progetti (esse potranno essere chiamate a collaborare ad un progetto di rete del quale non saranno direttamente proponenti ma collaboratori nello sviluppo di una parte, in qualità di partner).

### **2) Empatizzare con il sistema di intervento per promuovere il senso di agency**

All'interno di processi di sviluppo di comunità, è bene che il designer si lasci guidare dai membri della comunità stessa nella conoscenza delle risorse e specificità locali (tecnologiche, socio-culturali, relazionali, materiali, legate all'esperienza) e nella comprensione approfondita delle modalità di funzionamento preesistenti del sistema analizzato. Nei processi di engagement è bene far leva, in particolare, sulle relazioni di fiducia già esistenti e coinvolgere fin dall'inizio quelli, fra gli attori, che hanno maggiore consapevolezza delle dinamiche interne alla comunità (es. dinamiche di potere, relazioni di subordinazione, alleanze formali e sostanziali) e/o maggiore influenza sulla comunità di intervento. Così facendo, è possibile stimolare un coinvolgimento “a cascata” dai soggetti più influenti e carismatici fino ad arrivare a quelli più marginali, “diffidenti” e difficili da coinvolgere. Inoltre, sviluppando una vicinanza rispetto ai membri della comunità, il designer riesce ad ottenere -oltre a dati utili a contestualizzare il progetto rispetto al contesto (storico, sociale, economico, ambientale)- la loro fiducia e “legittimazione” ad operare. In questo senso, diversi autori (si veda ad esempio Brown e Wyatt, 2010) sottolineano l'importanza di abbracciare la teoria della “devianza positiva” (Spreitzer e Sonenshein, 2004; Pascale et al., 2010), che prevede un approccio al cambiamento basato sull'osservazione che, in ogni comunità, ci sono persone capaci di immaginare soluzioni innovative ed efficaci ai problemi che si vogliono risolvere. Si tratta, dunque, di immergersi nel contesto per ricercare, al suo interno, casi positivi

già presenti, al fine di studiarli a fondo e comprendere la loro replicabilità e scalabilità su una scala più ampia. Così facendo si andrà a promuovere un beneficio comune a livello collettivo e non solo individuale.

### **3) Fare zoom in e zoom out tra diversi livelli di complessità**

Di fronte a problemi complessi, su cui è possibile agire a diversi livelli trasformativi (dal singolo componente al prodotto al servizio, al processo, fino al sistema e ai sistemi interagenti) è importante avere contezza della possibilità di muoversi tra queste diverse scale, con focus di diversa ampiezza dunque, diversi gradi di complessità. In quest'ottica, risulta altrettanto necessaria la capacità di ragionamento su diverse scale temporali ragionare, pensando in parallelo a livello di *output* (risultati immediati e misurabili), di *outcome* (cambiamento di comportamento nel/i target group, ottenuto come effetto a breve-medio termine dagli output), e di *impatti* (cambiamento di lungo periodo innescato dal progetto - effetti primari e secondari, positivi e negativi - ma non prodotti durante la vita del progetto). Ciò significa combinare un approccio di “forecasting”, che consente di pensare speculativamente e visualizzare condizioni future inattese, con uno di “backcasting”, basato sul pensare a ritroso a quali cambiamenti attuare nel presente in funzione di scenari futuri preferibili. Una volta riconosciuti i “perimetri di azione” entro cui muoversi, è indispensabile spostare continuamente il focus da una prospettiva di sistema allargata (legata alla visione di cambiamento sistemico a cui si punta) ad una, dettagliata, incentrata sull'azione puntuale e quotidiana. In altre parole si fa zoom quando si trascorrono ore nella prototipazione per poterne progettare nel dettaglio un'interazione o per familiarizzare il più possibile con i dettagli e i requisiti, testando diverse soluzioni ad un unico problema; e poi fai zoom out quando ci si allontana dal computer e si parli con le persone coinvolte

dalla sfida progettuale, quando si testano i prototipi con utenti reali o quando ci si prende del tempo per analizzare ed elaborare il problema attraverso una nuova prospettiva (Texeira, 2018).

Ciò è importante non solo a livello di analisi, ma anche a livello di progettazione (multidimensionale: dal prodotto al servizio, dal processo al sistema). A questo proposito, riuscire a gestire la necessità di trasferirsi da un *design domain* all'altro è molto importante; per farlo, occorre sapersi riconoscere a più scale di capacità progettuali, sapersi destreggiare tra livelli di complessità variabile, pensando a come questi ultimi possano influenzarsi vicendevolmente. Ciò risulta particolarmente importante nell'attività di *scoping* e definizione dei “confini” di progetto, poiché -come detto- con “impatto sociale” si definisce un “macro ambito” all'interno del quale è necessario di volta in volta ricollocarsi alla giusta scala di intervento.

### **4) Strutturare e orientare senza formalizzare**

Nella definizione del piano di lavoro, è importante riformulare le domande per arrivare a definire una mappatura della “problem arena” e i confini del sistema in cui si interviene (Acaroglu, 2016, p. 28). Solo così facendo, diventa possibile trovare soluzioni implementabili, in un'ottica di flessibilità, realizzabilità, praticità e attuabilità che tenga conto della preesistente struttura in termini di risorse disponibili e loro possibile impiego. In altri termini, si tratta di definire la portata del progetto in maniera strutturata ma flessibile, secondo una logica di “esplorare selvaggiamente, fermarsi saggiamente” (“explore widely, stop wisely”: von Thienen et al., 2014). Per farlo, occorre lavorare attraverso fasi coscienti di espansione e contrazione, basandosi, a seconda del momento, sull'intuizione e sull'analisi, combinando pensiero divergente e convergente.

### 5) Costruire interventi e avviare sperimentazioni “pilota” riconoscendo le condizioni per la replicabilità del progetto

Il designer deve incentivare, fin da subito, la costruzione di modelli operativi e sperimentazioni pilota in un'ottica di replicabilità e, qualora possibile, scalabilità. Per farlo, è necessario costruire il progetto pilota seguendo il più possibile le modalità con cui il programma verrà implementato su larga scala. Occorre, cioè, far sì che il progetto pilota sia il più possibile simile - almeno nei suoi elementi fondamentali e imprescindibili - a quello sulla giusta scala, a garanzia della veridicità ed utilità dei dati raccolti attraverso monitoraggio e degli esiti della sperimentazione. In questo senso, i prototipi e progetti pilota andrebbero implementati e testati rapidamente, tenendo conto dei feedback in tempo reale dei cittadini. Testare i potenziali interventi in una fase iniziale consente, infatti, di apportare ad essi continue migliorie basate sulle reali idee ed esperienze delle persone, ben prima che l'intervento venga riprodotto su più ampia scala. Infine, vi è anche una questione etica legata al rendere concreti e tangibili i cambiamenti inizialmente promessi alla comunità: in questo senso, è bene formulare sperimentazioni concrete che consentano di non deludere le comunità nel breve termine e, al contempo, che possano poi trasformarsi in servizi stabili e durevoli nel lungo termine.

### 6) Comprendere, rappresentare e valorizzare le pratiche sistemiche

Il designer è chiamato a ragionare a livello sistemico per leggere contesti complessi senza eccessi di semplificazione o, viceversa, iperspecializzazione. Egli deve, invece, cercare di avere una comprensione olistica dei problemi: individuando gap e asset importanti del sistema di intervento, facendo emergere debolezze, punti di forza e contraddizioni, riconoscendo e comprendendo le relazioni tra i

diversi fattori analizzati per creare una visione approfondita dell'ecologia sociale dentro cui andrà a progettare (utile, a sua volta, a rivelare e definire la complessità del problema). In altri termini, egli è chiamato a riconoscere pattern sottesi alla sfida progettuale, connettere e ordinare dati raccolti e unire tutti gli elementi del progetto, creando soluzioni “integrate” e “integrabili”. Per farlo in maniera efficace, deve riuscire ad identificare risorse latenti (sia materiali sia sociali) del territorio, che possano essere reintegrate in soluzioni nuove. Ruolo del designer è dunque quello di riconoscere capacità e/o conoscenze delle persone rimaste inespresse (o messe in essere in maniera poco consapevole), riorganizzandole alla luce delle relazioni intercorrenti fra attori e/o risorse, al fine di ottenere situazioni di benessere, migliori di quelle di partenza.

### ↘ **GESTIONE DELLE RELAZIONI**

Nel loro complesso, le seguenti pratiche evidenziano la grande importanza rivestita dall'aspetto relazionale all'interno di progetti in ambito sociale. Fiducia, riconoscimento dell'altro, collaborazione e coinvolgimento attivo sono, infatti, alla base di progettualità condivise e inclusive, capacitanti, sostenibili e resilienti sul lungo termine.

### 7) Costruire e gestire il team di progetto in maniera efficace

Di fondamentale importanza è il fatto di costruire un team interdisciplinare che coinvolga tutti i saperi capaci di dare un utile contributo all'esplorazione e alla definizione del problema (“problem-based”), ma al contempo guidati dall'obiettivo finale (“goal-based”), sia esso quello di generare soluzioni specifiche, creare community engagement, incoraggiare cambiamenti sistemici all'interno di organizzazioni, accrescere la capacità di innovazione nel settore pubblico,

o altro ancora. A questo fine, è indispensabile introdurre, nel processo di design, nuove expertise che siano motore di innovazione, tra le altre: progettisti, ricercatori utenti, antropologi, sociologi, data scientist, funzionari pubblici (decisori, amministrativi e tecnici) ed esperti dell'ambito progettuale. Ognuna di esse sarebbe portatrice di una visione e comprensione del problema basata sulla propria formazione disciplinare ed esperienza e, pertanto, contribuirebbe al progetto tramite un approccio ed una conoscenza specialistici.

### 8) Creare una proprietà condivisa del processo

Nei processi multi-stakeholder è importante sin da subito chiarire, condividere e discutere insieme gli obiettivi del percorso, definendo apertamente ciò che ciascuno degli attori spera di ottenere dal progetto. Ciò consente di creare una consapevolezza condivisa delle dimensioni del progetto, degli step progettuali, del metodo di lavoro. Per farlo, è indispensabile passare attraverso una chiara definizione dei ruoli, delle responsabilità - e di conseguenza, dei contributi - di ciascuno, al fine di limitare il rischio di incomprensioni. In questo senso, potrebbe essere utile impostare un protocollo di comportamento e concordare una serie di “regole” comuni, tali da garantire apertura, trasparenza, inclusività e partecipazione; parimenti, andrebbero definiti insieme i criteri con cui prendere decisioni. L'obiettivo ultimo è stimolare la partecipazione attiva delle persone (senza limitarsi alla consultazione passiva), supportata da strumenti partecipativi e tecniche di facilitazione adeguati. A questo fine, il materiale prodotto nelle fasi di co-progettazione costituisce uno strumento di discussione e di raccolta di feedback, sulla base dei quali rimodulare costantemente il progetto. Sono proprio questi feedback, con la loro capacità di impattare direttamente sulla stesura del progetto, a favorire negli stakeholder una sensazione di “allineamento”

che dia consapevolezza rispetto al loro contributo progettuale.

### 9) Predisporre a vedere e osservare

Per poter spiegare sia la profondità che l'ampiezza dei problemi affrontati, cogliendone importanti sfumature e insights, il designer è chiamato ad osservare il contesto e la comunità di intervento senza preconcetti, raccogliendo storie sul campo e non limitandosi a porre domande dall'esterno, ma immergendosi realmente nella vita di comunità e nella storia delle persone. È importante, infatti, non basarsi unicamente su ciò che le persone dicono o pensano di fare, ma anche sull'osservazione diretta del loro comportamento. Predisporre a vedere ed osservare implica anche supportare la lettura dei bisogni, aiutando le persone a ragionare non nell'ottica della ricerca di “verità assolute” ma, piuttosto, di soluzioni capaci di rispondere a bisogni, al netto della loro correttezza ideale. In quest'ottica è indispensabile saper leggere la domanda andando oltre l'individuazione del bisogno, affinché le soluzioni sviluppate siano di seguito effettivamente adottate dalla comunità.

### 10) Mediare e negoziare a diversi livelli di scala

Il designer deve essere in grado di risolvere le tensioni - che, ad esempio, possono nascere dalla presenza di prospettive divergenti o dalla ritrosia (soprattutto iniziale) a condividere la propria conoscenza - favorendo il dialogo e la cooperazione. In questo senso, egli deve agire come agente comunicativo intermedio, impegnandosi in conversazioni mirate, negoziando tra gli interessi che ogni stakeholder rappresenta, risolvendo i conflitti in modo produttivo e creativo e cercando di definire soluzioni “win-win”, capaci di accontentare e mettere d'accordo tutte le parti

coinvolte.

### 11) Allineare prospettive e visioni sulla base di una conoscenza integrata

È compito del progettista ascoltare pazientemente e scrupolosamente ogni stakeholder, cercando di capire il punto di vista di ciascuno al fine di riconoscere e fare leva su eventuali interconnessioni ed interdipendenze, capaci di suggerire collegamenti tra elementi precedentemente non correlati. Ciò è particolarmente importante in condizioni di conflittualità, dove sarà importante integrare i vari punti di vista, bisogni e insights al fine di comprendere e valorizzare il ruolo ed il contributo che ciascun attore/ciascuna disciplina può portare al progetto. Allineare le conoscenze rispetto alla sfida progettuale è poi fondamentale in vista dell'adozione di quadri/cornici di riferimento comuni (von Thienen et al., 2014). Questa complessa operazione passa dal lasciarsi guidare (mostrare anche agli altri come farlo) dai processi di ragionamento altrui, rimodellando i propri processi mentali ed esponendosi a punti di riferimento nuovi ed alternativi (ad esempio, attraverso l'uso di storie, film, improvvisazione e tecniche di gioco di ruolo).

### 12) Stimolare e abilitare la capacità generativa degli attori coinvolti

Fondamentale è accrescere le competenze progettuali "diffuse" (Manzini, 2015), creando le condizioni pratiche e culturali per innescare e supportare la capacità e volontà della comunità di partecipare al processo (Bason, 2016). Ciò implica l'utilizzo di tool generativi funzionali ad alimentare il confronto e stimolare il potenziale creativo dei soggetti, promuovendo e rafforzando le capacità progettuali delle persone coinvolte. Il potenziamento delle capacità progettuali degli attori costituisce, infatti, un'indispensabile prospettiva di risultato verso cui orientare la scelta e la costruzione degli strumenti creativi e analitici utilizzati durante il processo.

Scopo ultimo del progetto è che le persone imparino dal progetto, con il duplice effetto di aumentare il grado di impatto dello stesso, nonché il bagaglio di conoscenze collettivo proprio della comunità di intervento. Paradossalmente, si potrebbe affermare che il fine ultimo dell'intero processo progettuale è che non ci sia più bisogno del designer, dal momento che le persone hanno acquistato le competenze necessarie e sufficienti a "far camminare il progetto da solo".

### 13) Comunicare efficacemente

Compito del progettista è costruire un linguaggio -verbale e visuale- adatta al soggetto con cui ci si interfaccia. Modellare la comunicazione rispetto al pubblico di riferimento significa aumentarne la possibilità di comprensione e, dunque, il grado di efficacia. Affinché si possa mettere in dialogo tutti gli stakeholder, tale linguaggio dovrà necessariamente basarsi sull'uso di un vocabolario familiare, condiviso e quotidiano. Inoltre, per favorire lo scambio di feedback costruttivi, può risultare fruttuoso prediligere una comunicazione visiva rispetto ad una testuale, data la naturale universalità della prima rispetto alla seconda. In generale, una buona comunicazione pone le basi alla costruzione di un clima favorevole alle decisioni proposte, capace di generare consenso tra stakeholder, istituzioni e rappresentanti dei settori produttivi dell'area di intervento.

Ove possibili, risulta utile valorizzare una dimensione performativa, sempre aiutandosi con tecniche e metodi specifici da utilizzare nelle sessioni di lavoro (es. *elevator pitch*, *ice breaker*, *pecha kucha*)

### 14) Valorizzare i successi e i fallimenti

Da più autori viene riconosciuta l'importanza di valorizzare tanto i successi quanto i fallimenti, per dare nuova energia e stimolo ai processicollaborativi. Dovelasperimentazione

fallisce è bene evitare sentimenti di delusione e sconfitta ma, al contrario, favorire processi di "follow-up", offrendo supporto e mentorship per indirizzare gli sforzi di adattamento e apprendimento. Dove, invece, la sperimentazione porta ad esiti positivi, è possibile rafforzare la collaborazione e la fiducia di gruppo, celebrando il successo e condividendone il merito. In generale, per agevolare i processi di team building e di co-progettazione, è utile riconoscere e comunicare continuamente il valore del team e di quello che si sta contribuendo a creare tutti insieme (FROG DESIGN, 2012).

## ▾ GESTIONE DEL PROCESSO

### 15) Costruire un ambiente (fisico e non) supportivo e abilitante

Per la buona riuscita del progetto è importante lavorare in spazi vicini (in termini fisici e figurati) ai luoghi significativi per la comunità di riferimento. È importante che tali spazi, inoltre, siano quanto più possibile "neutri" - per evitare conflitti di interesse- accoglienti, ospitali, inclusivi e tutelanti per tutti. Facendo ciò si evita di acuire eventuali tensioni o dinamiche di potere già presenti tra gli attori. In aggiunta, gli spazi vanno allestiti in modo tale che siano di supporto alla partecipazione, alla collaborazione e al processo creativo.

### 16) Pianificare e gestire il progetto con flessibilità

Definire un piano di lavoro flessibile e condiviso è fondamentale affinché nel processo si mantenga sempre viva una dimensione di apertura ed interazione. Per poterlo fare, sarebbe importante definire una serie iniziale di obiettivi chiari, che possano essere validati o ridiscussi, in una logica di perfettibilità. Inoltre, andrebbe, almeno idealmente, definito un format di attività strutturate in maniera coerente (es.

strutturazione o frequenza degli incontri) -affinché il processo sia riconosciuto e "metabolizzato" più facilmente e diventi "familiare"- ma, al tempo stesso, con la garanzia di adattabilità nel momento in cui cambino bisogni delle persone (es. possibilità di modificare e adattare i pattern di lavoro). Infatti, andrebbe sempre evitato di sovraccaricare gli attori di richieste eccessive in termini di risorse (mentali e materiali) da impiegare. In generale, adottare un approccio "agile" permette di creare più velocemente soluzioni migliori ed efficaci, ovvero che prevedano meccanismi compatibili con restrizioni di bilancio, tempi corti di progetto, poca disponibilità da parte degli stakeholder. Al tempo stesso, lasciare il processo aperto ad essere messo in discussione permette ulteriori operazioni di "learning in action/throughout doing" al momento di un eventuale fallimento. Un progettista "agile", in conclusione, è colui che riesce a cogliere gli aspetti ciclici del progetto, suddividendo compiti difficili in passaggi gestibili e trasformando le intuizioni in piani di azione.

### 17) Documentare e raccogliere evidenze, essere riflessivi

Avere un piano per la costruzione delle evidenze è di fondamentale importanza, fin dall'avvio del progetto. Le evidenze sono, infatti, necessarie per conoscere e comunicare (ai finanziatori, alla comunità di riferimento, ecc.) l'impatto positivo delle soluzioni sviluppate sul sistema di intervento. Una raccolta e revisione sistematica delle evidenze consente un continuo apprendimento e un utilizzo più efficace dei dati e delle informazioni per verificare le ipotesi iniziali, aumentando le possibilità di successo del progetto e creando un impatto più duraturo. Usare le prove come parte naturale dei progetti e delle decisioni dovrebbe essere una pratica comune per le organizzazioni. Di particolare rilevanza sono non solo le indagini sui progetti in corso, bensì anche quelle retrospettive su

ciò che ha funzionato in precedenza, poiché da tale consapevolezza dipende una maggiore facilità nel valutare e replicare il successo ottenuto. In particolare, Nesta (Puttick e Ludlow, 2013) individua 5 diversi livelli di prove che si dovrebbe mirare a costruire nel corso di un progetto: 1) descrivere in modo razionale, coerente e convincente quali obiettivi si stanno perseguendo (e perchè), nonché l'accuratezza della propria pratica; 2) raccogliere dati - mediante una valutazione solida ed indipendente- a testimonianza di un cambiamento in positivo; 3) dimostrare il nesso di causalità tra intervento ed impatto generato facendo riferimento ad un gruppo di gruppo simile non interessato dall'azione progettuale (gruppo di controllo); 4) avere una o più valutazioni (es. mediante questionari strutturati) a conferma delle conclusioni a cui si è giunti; 5) basarsi su metodiche e procedure presenti in letteratura per assicurare una reale replica dell'innovazione.

### **18) “Far toccare con mano” per generare riflessività**

Usare strumenti e metodi di ricerca rapidi, intuitivi, concreti, creativi, iterativi - ad esempio, la prototipazione, strategie di visualizzazione e mapping- è fondamentale per favorire feedback immediati e costruttivi. Usare strumenti fisici e visivi è utile a stimolare il pensiero - non solo creativo - e semplificare la comunicazione con gli altri attori. Infatti, essere tangibili significa ridurre il grado di complessità del problema; lo si fa, ad esempio, nel momento in cui si trasferisce il materiale all'interno di mappe strategiche, leggibili, capaci di rappresentare i flussi (materiali, di informazioni) coinvolti nel processo. In generale, l'idea è quella di muoversi da un livello “alpha” ad uno “beta” aggiungendo elementi, facendo affinamenti, eliminando le cose che non funzionano sulla base dei

feedback ricevuti: in altre parole, “start small and iterate widely” (GOV.UK, 2016).

### **19) Diffondere i risultati con modalità adeguate al target**

Raccontare l'esperienza realizzata sul territorio in modo semplice, emozionale, capace di attivare uno sguardo attento ad un futuro più giusto a cui tutti possono contribuire è un'operazione fondamentale per pubblicizzare e dare visibilità al processo e al progetto. Ciò è particolarmente utile a coinvolgere all'interno delle sfide i promotori del progetto, le comunità locali, gli stakeholder presenti e futuri. Pertanto, il progettista dovrà essere consapevole dell'importanza, oltre che di analizzare i risultati di progetto e gli aspetti più metodologici del proprio operato, di doverli restituire in contesti di ricerca scientifica e di disseminazione, individuando gli strumenti di comunicazione e storytelling, i linguaggi, le retoriche e il glossario più adeguati. Comunicare l'impatto agli altri implica, infatti, interrogarsi in prima battuta rispetto a quali strumenti scegliere, quali contenuti raccontare e come farlo (cioè, con quali registri) a seconda del target. Si passa dalla scrittura scientifica alla reportistica da consegnare ai finanziatori o alla rete di progetto, fino allo storytelling di comunità (particolarmente utile a comunicare in modo più emozionale e narrativo il progetto per creare engagement sui risultati). In generale, “una responsabilità chiave del progettista è quella di rendere la ricerca più accessibile, estraendo i risultati più interessanti da documenti più lunghi per condensarli in relazioni e presentazioni scritte in linguaggio non tecnico” (Fondazione Cariplo, 2015, p.35).

### **20) Modellizzare ai fini della razionalizzazione del progetto**

Per promuovere l'indipendenza delle realtà locali e far sì che gli stakeholder possano continuare la sperimentazione in autonomia è fondamentale costruire e fornire strumenti specifici (es. liste di controllo,

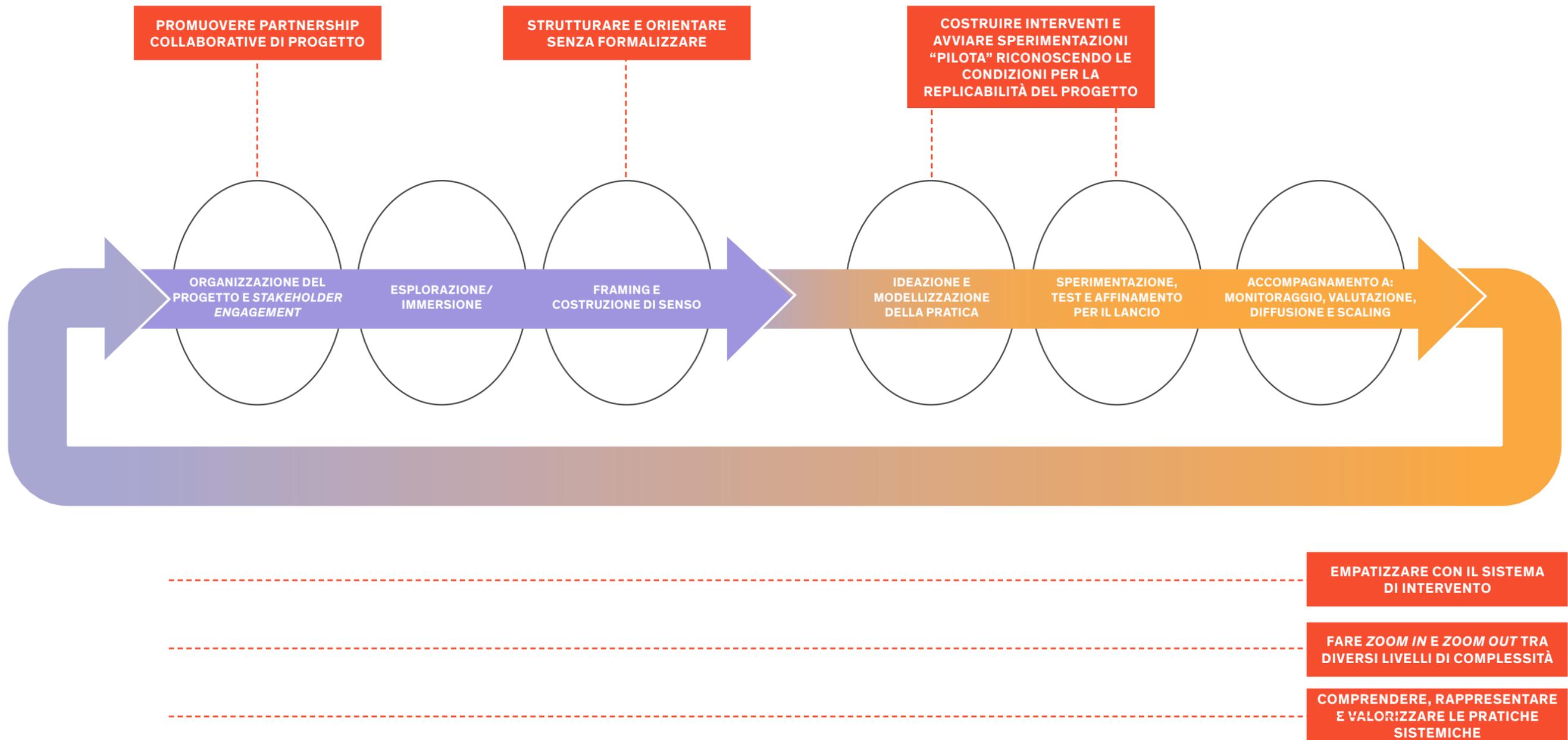
raccomandazioni, strumenti fisici). A questo scopo, risulta utile la modellizzazione, ovvero un esercizio di co-progettazione teso a disegnare servizi e migliorare continuamente i risultati nella produzione di impatto positivo, permettendo a tutti i soggetti coinvolti di contribuire e apprendere. L'obiettivo della modellizzazione non è insegnare ad operatori esperti ciò che in anni di esperienza avrebbero già dovuto apprendere, bensì suscitare l'interesse rispetto a strumenti a supporto e potenziamento del loro operato. Si tratta di utilizzare strumenti di razionalizzazione del progetto che ne facilitino l'implementazione, aiutando a non perdere il focus e a dettagliare problemi/obiettivi di partenza.

### **21) Valutare ex ante, in itinere, ex post**

È importante svolgere una valutazione durante l'intero ciclo del progetto, in particolare in fase preliminare (ex-ante), nel durante (in itinere) e finale (ex post) (Plebani e Lorenzi, 2009). La valutazione *ex ante* è strettamente legata all'analisi dei bisogni dei beneficiari e del contesto e permette di raccogliere informazioni da mettere in relazione con l'ipotesi di progetto, l'impatto immaginato, la congruità dell'investimento in termini di risorse impiegate, il livello di innovazione e di trasferibilità della proposta. La valutazione *in itinere* - effettuata nel corso della realizzazione del progetto, nei suoi momenti cruciali, in coincidenza con il passaggio da una fase all'altra o al raggiungimento di un risultato intermedio (milestone) - agevola aggiustamenti del programma in corso, producendo un feedback diretto a migliorare gli interventi proposti. Infine, la valutazione *ex post* permette di verificare, nel breve e lungo termine, i risultati effettivamente conseguiti, rendendo conto dell'uso delle risorse ed esprimendo un giudizio circa l'impatto delle azioni proposte.



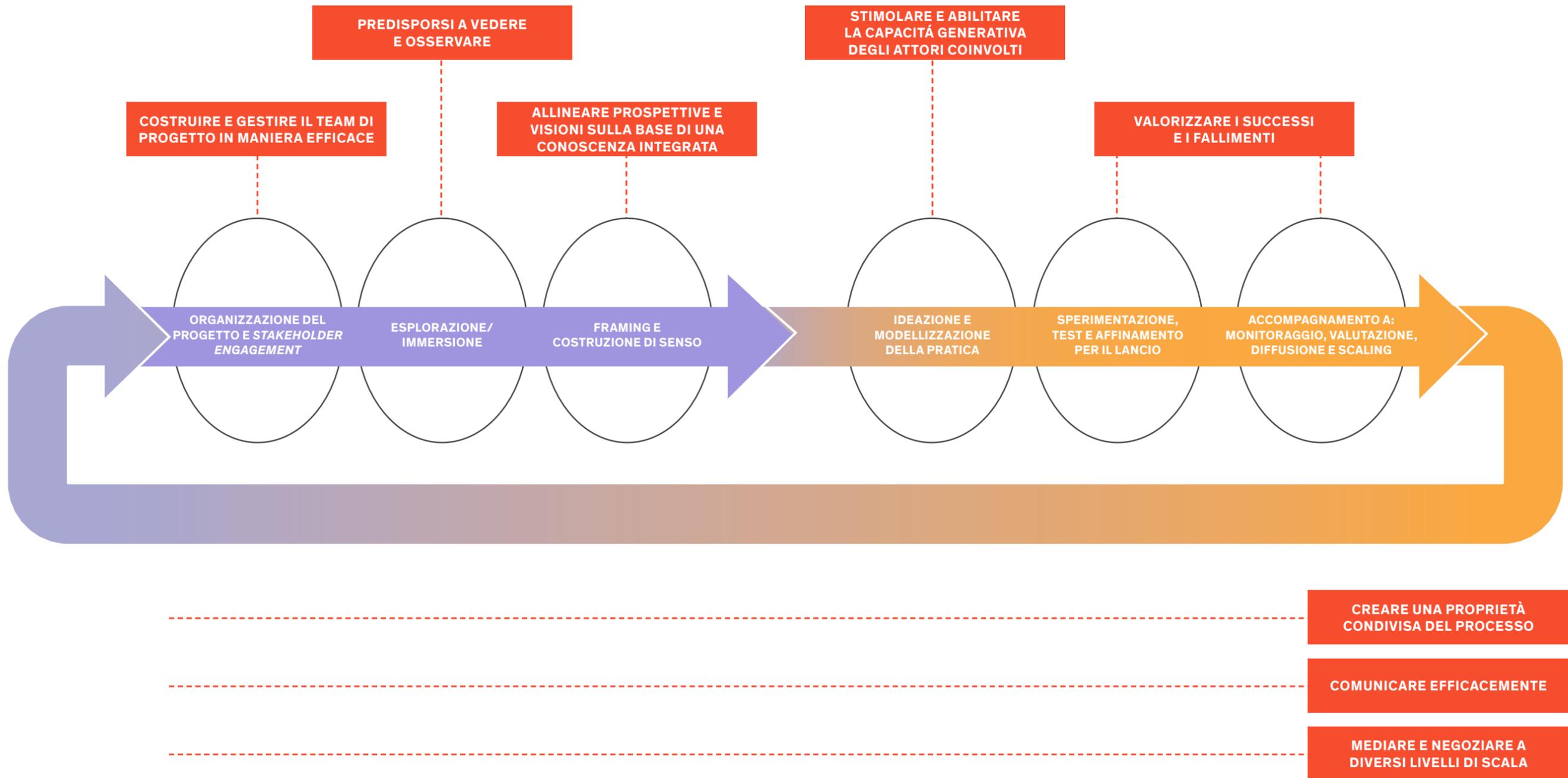
### Pratiche mappate sul processo progettuale (gestione della complessità)



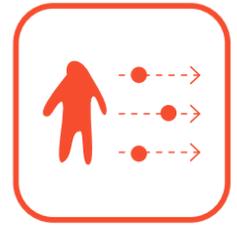
**Figura 6.3.1.6** Mappatura delle pratiche afferenti la gestione della complessità mappate sul ciclo progettuale



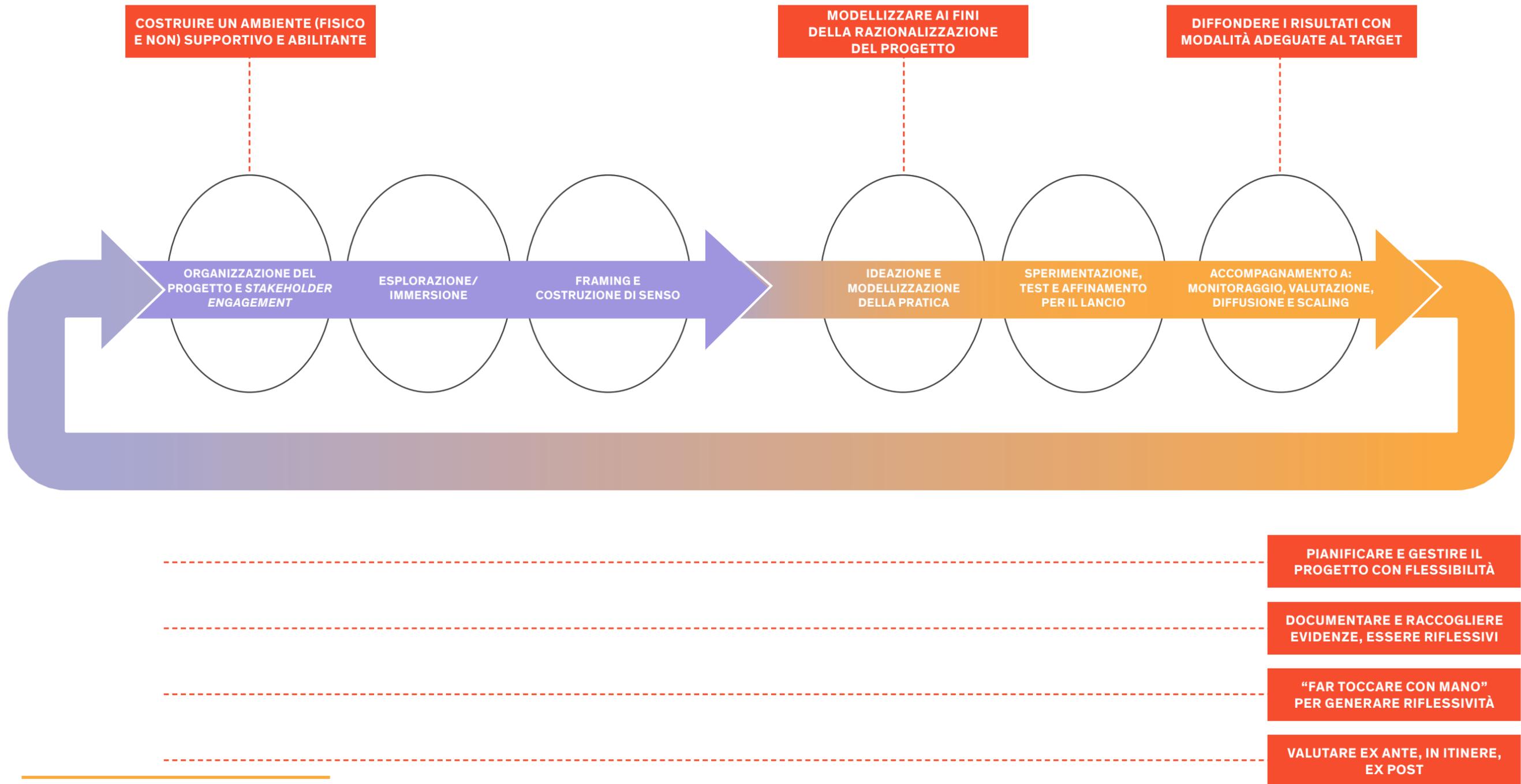
**Pratiche mappate sul processo progettuale  
(gestione delle relazioni)**



**Figura 6.3.1.7** Mappatura delle pratiche afferenti la gestione delle relazioni mappate sul ciclo progettuale



### Pratiche mappate sul processo progettuale (gestione del processo)



**Figura 6.3.1.8** Mappatura delle pratiche afferenti la gestione del processo mappate sul ciclo progettuale

6.3.1.6 ▾

**Tecniche**

Infine, sono state individuate una serie di **tecniche, a supporto delle pratiche e dello sviluppo dei mindset.**

Al contrario degli altri elementi del saper fare, organizzati rispetto alle tre categorie relative alla gestione della complessità, delle relazioni e del processo progettuale, si è scelto di organizzare le tecniche in modo differente. Esse sono state sistematizzate sulla base di una serie di macro-obiettivi e scopi, non necessariamente legati a una singola fase progettuale ma, anzi, utili in fasi diverse (ovvero, rispondenti ad uno stesso macro-obiettivo, ma con sotto-obiettivi specifici).

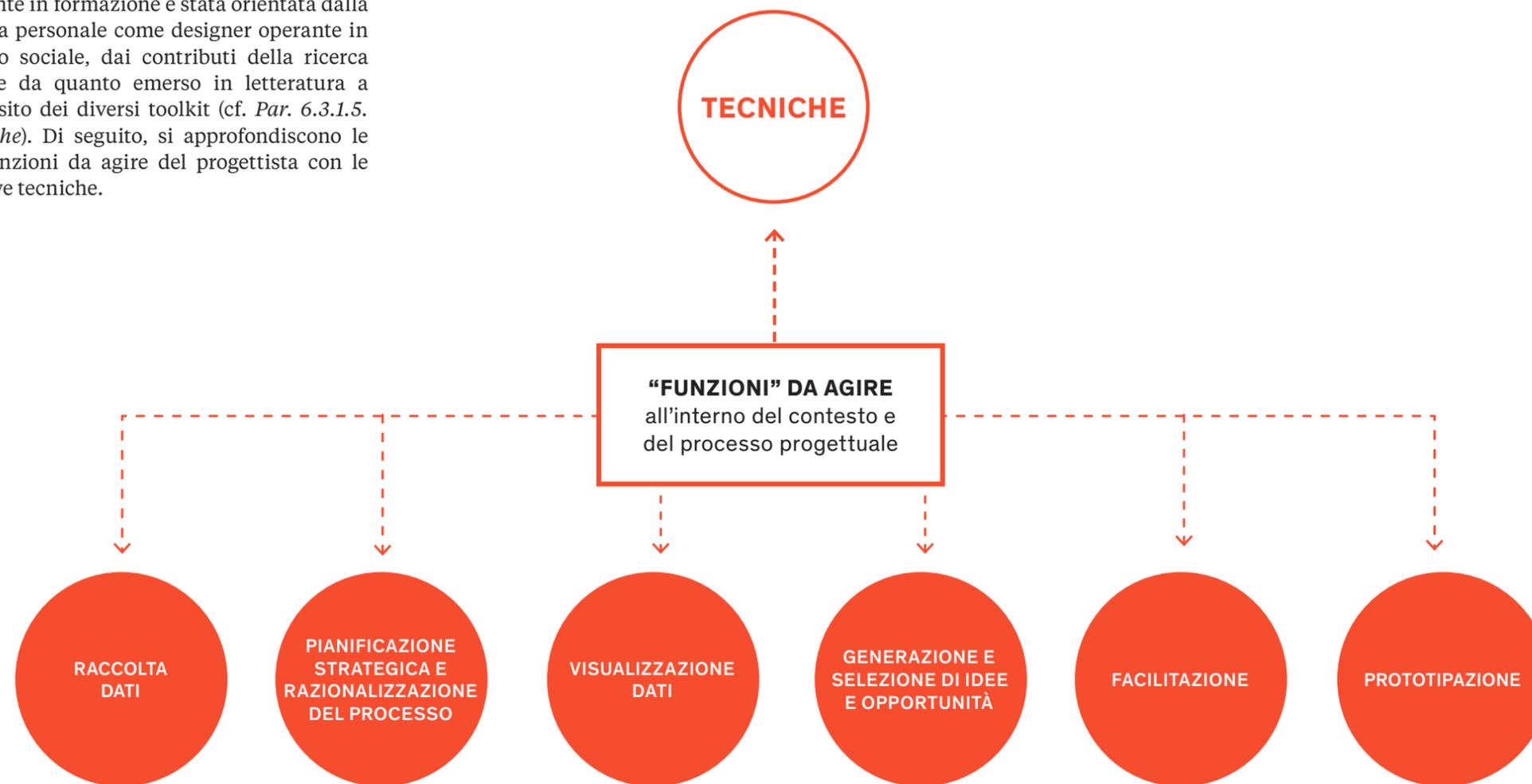
Mentre all'interno dei toolkit analizzati tali tecniche avevano il semplice valore di elenco, esse hanno invece acquistato - in un'ottica autoriale - un senso e un peso specifico in relazione alle diverse funzioni ricoperte dal designer all'interno del contesto (e alle relative capacità a lui richieste).

In sintesi, nel modello formativo qui proposto, le tecniche sono state organizzate in base a determinate funzioni assolte dal progettista in una o più fasi del processo. In particolare, sono state individuate **sei funzioni da agire:**

1. **raccolta dati**
2. **pianificazione strategica e razionalizzazione del processo**
3. **visualizzazione dati**
4. **facilitazione**
5. **generazione e selezione di idee e opportunità**
6. **prototipazione**

A seconda della fase in cui vengono implementate, le tecniche possono determinare risultati sostanzialmente differenti. Pertanto, non è tanto importante, fornire allo studente un metodo eccessivamente rigido e preciso di applicazione delle tecniche alle diverse fasi, quanto, piuttosto, fornirgli una panoramica delle tecniche più ricorrenti, in un'ottica di versatilità e, al contempo, di rispetto della prassi propria del campo dell'impatto sociale.

La selezione delle tecniche da illustrare allo studente in formazione è stata orientata dalla pratica personale come designer operante in ambito sociale, dai contributi della ricerca field e da quanto emerso in letteratura a proposito dei diversi toolkit (cf. *Par. 6.3.1.5. Pratiche*). Di seguito, si approfondiscono le sei funzioni da agire del progettista con le relative tecniche.



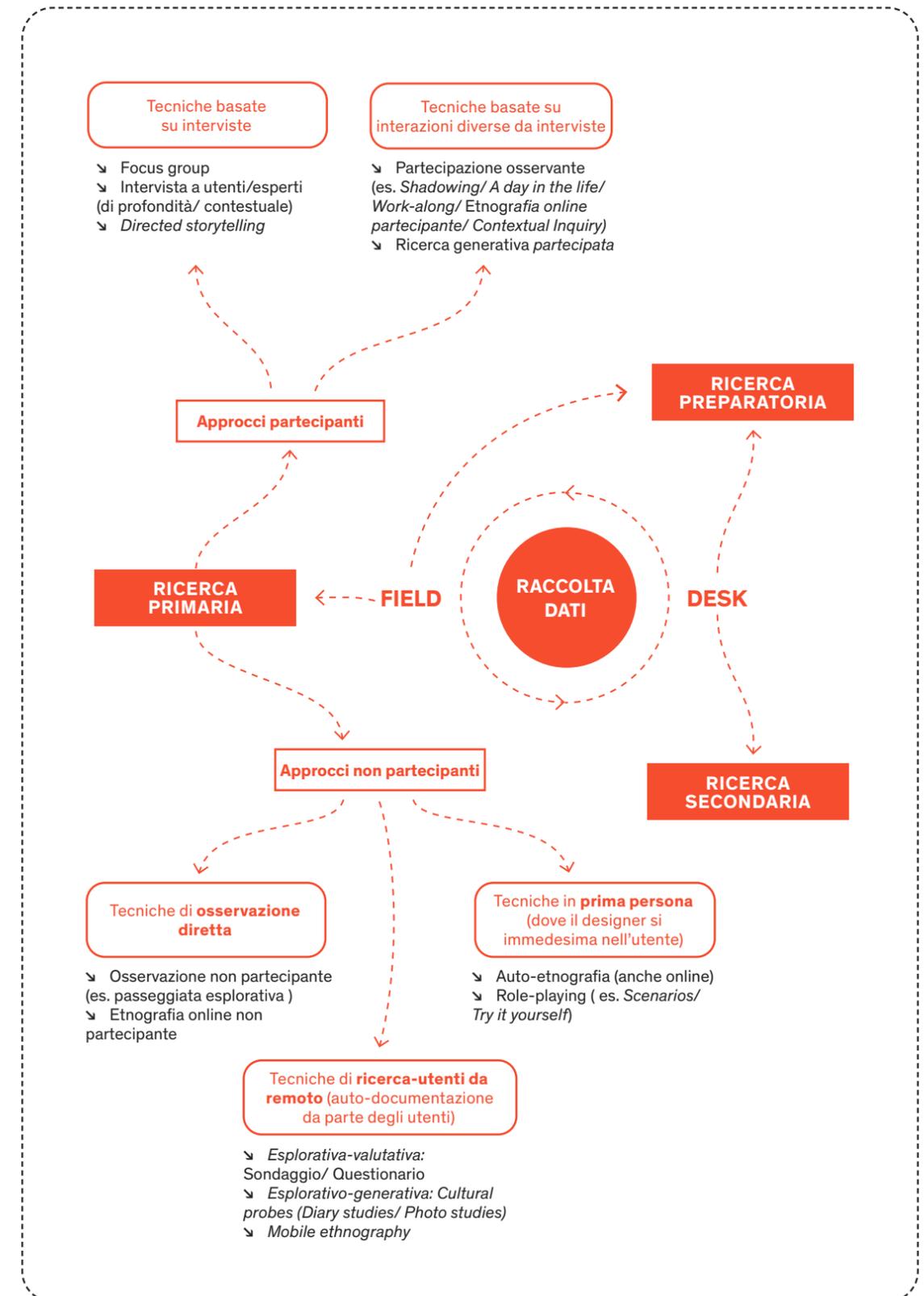
**Funzioni rispetto a cui sono state organizzate le tecniche**

Figura 6.3.1.6.1 Rappresentazione schematica delle sei funzioni da agire con le tecniche

➤ **RACCOLTA DATI**

Le tecniche relative a questa funzione sono finalizzate a formare lo studente all'implementazione di una raccolta dati, finalizzata a dare vita ad buon progetto (cioè, un progetto capace di creare impatto sociale positivo). Dalla raccolta dati dipendono, infatti, la lettura della domanda e del contesto di intervento, delle risorse presenti e potenziali da attivare, del problema da risolvere, delle aspettative dei vari soggetti coinvolti dal progetto. I dati vanno, dunque, progressivamente raccolti e analizzati, con modalità specifiche rispetto alla situazione, al tempo e alle risorse disponibili, ai soggetti con cui ci si confronta.

**Figura 6.3.1.6.2** Rappresentazione schematica delle tecniche funzionali alla raccolta dati



La raccolta dati può essere condotta mediante tre diversi tipi di ricerca: preparatoria, primaria e secondaria.

### 1 ▾

La **ricerca preparatoria** è volta a indagare più approfonditamente la prospettiva dei committenti rispetto al problema di ricerca, le loro percezioni ed aspettative, i conflitti interni tra parti interessate. La ricerca preparatoria può includere ricerche di tipo desk (lettura di pubblicazioni scientifiche o di interesse speciale di settore, ascolto di podcast, video online o conferenze, ...) e field (rapida sessioni co-creativa con tutte le parti interessate per apprendere quali diverse prospettive è necessario considerare nella ricerca e quali eventuali soggetti esperti includere nel team di ricerca).

### 2 ▾

La **ricerca secondaria** (o “ricerca documentale” o “desk”) si affida a fonti secondarie esistenti per la raccolta di informazioni. Il suo obiettivo è quello di verificare la previa esistenza di ricerche riguardanti l'argomento trattato e di formulare una domanda di ricerca in modo più preciso “senza reinventare la ruota” (Stickdorn et al., 2018, p.8). I dati secondari possono essere sia qualitativi che quantitativi e provenire da fonti esterne (ricerche di mercato, analisi statistiche e database scientifici, ricerche accademiche, white paper, conference paper, rapporti, ecc) o da fonti interne all'organizzazione per cui si opera (dati resi letteratura grigia e così via).

### 3 ▾

Infine, la **ricerca primaria**, verrà di seguito più lungamente approfondita dal momento che, di fatto, è quella più importante da approfondire ai fini del processo partecipativo.

In generale, si tratta di un tipo di ricerca basato sulla raccolta dati diretta dalle fonti primarie disponibili e dal campione scelto. Rientrano in questa categoria diverse tecniche afferenti ad approcci più o meno partecipanti, ovvero che coinvolgono più o meno direttamente i soggetti da cui bisogna ricavare i dati. Anche in quest'ottica, una differenza fondamentale tra ricerca primaria e secondaria è il tempo necessario a condurle, generalmente molto più lungo nel caso della ricerca primaria perché il ricercatore non può fare affidamento su altre fonti ma deve raccogliere dati dall'inizio alla fine.

**3.1 ) Gli approcci partecipanti** raccolgono due insiemi di tecniche: A) quelle basate su interviste (e, cioè, su interazioni originate dal fare domande) e B) quelle basate su interazioni diverse da interviste. In generale, obiettivo delle indagini partecipate è quello di garantire una lettura dei dati partecipata e condivisa, favorendo il confronto tra descrizioni diverse ed attivando il cambiamento già nel corso della raccolta dei dati (Allodi, 2014). La combinazione di questi insiemi di tecniche consentono di raccogliere dati quantitativi e qualitativi, permettendo la comparazione tra quanto detto e quanto fatto dagli individui e cogliendo eventuali opportunità o punti di frizione su cui far leva in ottica progettuale.

**A) Tecniche basate su interviste:** il modo più semplice e diretto per conoscere la comunità di intervento e raccogliere dati e suggerimenti dalle persone che ne fanno parte, è quello di instaurare con loro una conversazione orientata a rivelarne desideri e aspettative, opinioni, paure rispetto all'argomento indagato. Le tecniche basate sulle interviste consentono di collegarsi facilmente alle persone per e con cui si sta progettando, arrivando a comprenderne le istanze e raccogliendo evidenze circa la necessità di intervento del progettista. Ecco tre esempi di tecniche diverse tra loro

in termini di target e modalità:

- **Focus group:** metodologia di intervista semi-strutturata qualitativa che si rivolge a un gruppo di soggetti - più o meno competenti- al fine di approfondire un tema specifico cercando di ascoltare la voce di tutti e ottenere opinioni diverse, mantenendo il punto di vista allargato dell'intera comunità di stakeholder. Si utilizza principalmente nelle prime fasi di un processo partecipato per raccogliere rapidamente informazioni e strutturare i successivi step di confronto e dibattito pubblico e di co-progettazione. A differenza di quanto avviene nei workshop di co-progettazione, dove il designer agisce da facilitatore usando strumenti visuali che facilitano il lavoro di gruppo, in questo caso i ricercatori agiscono da moderatori guidando il gruppo attraverso una serie di domande, evitando di influenzare i risultati (per loro natura, soggetti all'effetto dell'osservatore, al pensiero di gruppo o all'pregiudizio della desiderabilità sociale).
- **Intervista a utenti/esperti (di profondità/ contestuale):** tecniche di ricerca qualitativa, utili a raccogliere informazioni e familiarizzare con/tra i partecipanti attraverso colloqui intensivi individuali o di gruppo. Le interviste di profondità possono essere condotte - spesso in modo complementare- sia con le parti interessate (es. dipendenti frontali e dietro le quinte, clienti, fornitori, ecc.) sia con esperti esterni, i quali forniscono consigli tecnici specifici, una visione a livello di sistema dell'area di progetto e prospettive non solo individuali ma delle organizzazioni coinvolte (banche, governi, ONG, ETS, ecc). Le interviste di profondità possono essere condotte in modo strutturato, personalizzando le linee guida per l'intervista in base alla natura del progetto e del gruppo di intervistati. A differenza delle interviste retrospettive, quelle contestuali sono condotte in un contesto situazionale - che va documentato - con il vantaggio che i ricercatori possono osservare l'ambiente e gli intervistati in un contesto familiare e aperto, fornendo una comprensione più olistica del sistema indagato.
- **Directed storytelling (Storytelling diretto):** metodo di indagine narrativa derivato dalle scienze sociali, in base al quale i ricercatori documentano (e comprendono) le esperienze degli interlocutori a partire dalle storie personali che essi raccontano, semplicemente

fornendo suggerimenti e domande a guida della conversazione. Rappresenta un metodo di etnografia progettuale, utile quando il tempo o altri fattori impediscono l'osservazione diretta o forme più lunghe di ricerca. Mentre un ricercatore dirige la storia, idealmente un'altra persona del team di ricerca documenta la sessione: ciò è fondamentale per far sì che la storia venga ben interpretata riuscendo a identificare le idee centrali del racconto, per poi raggrupparle in categorie e cluster coerenti.

**B) Tecniche basate su interazioni diverse da interviste:** tecniche che rientrano sotto il cappello della “*design ethnography*” (si veda tra gli altri Ingold, 2012, 2013; Gunn e Donovan, 2012), un approccio ampio che comprende diversi metodi di ricerca focalizzati su una comprensione completa ed empatica degli utenti, delle loro vite, del loro linguaggio e comportamento all'interno dei loro contesti di vita socio-materiali. La *design ethnography* si avvicina ai metodi di immersione dell'etnografia tradizionale per studiare in profondità le persone nei loro ambienti naturali, consentendo un resoconto descrittivo e qualitativo della vita sociale e della cultura in un sistema sociale definito. Tuttavia, mentre gli etnologi hanno la possibilità di immergersi in una cultura o in una popolazione specifica per un lungo periodo di tempo, i designer sono più tipicamente alla ricerca di informazioni sufficienti derivate da osservazioni di comportamenti campionati nel tempo. Le due principali tecniche basate su interazioni diverse da interviste sono:

- **Partecipazione osservante:** metodo etnografico immersivo per comprendere situazioni e comportamenti attraverso l'esperienza di partecipazione ad un'attività, contesto, cultura o sottocultura. L'osservazione partecipante, è un metodo fondamentale dell'antropologia (adattato per l'uso progettuale), nel quale le persone osservate a differenza di quanto avviene nell'osservazione non partecipante - sanno di essere osservate

dai ricercatori in situazioni rilevanti per la domanda di ricerca. Da qui, l'importanza di gestire "l'effetto osservatore", ovvero l'influenza che i ricercatori hanno sull'ambiente ed il comportamento dei partecipanti, derivata dal semplice fatto di essere presenti. In base a questa tecnica è importante osservare non solo ciò che le persone stanno facendo (sulla base del linguaggio verbale, corporeo e gestuale), ma anche ciò che esse non stanno facendo. In particolare, l'osservazione partecipante è un termine generico che include una varietà di metodi, come lo shadowing, una giornata nella vita o il work-along. Le principali differenze tra questi metodi si basano su chi si osserva (ad esempio, lavorare insieme) e se si seguono i soggetti di ricerca nel tempo (ad esempio, *a day in the life*) e talvolta anche attraverso diversi spazi fisici (ad esempio, lo *shadowing*). Tuttavia, i termini si sovrappongono in larga misura e, spesso, vengono usati in modo intercambiabile. In particolare lo *shadowing*, come suggerisce il nome, implica il "diventare l'ombra" di qualcuno per un certo lasso di tempo. La logica di fondo è che seguire un individuo, o un gruppo di persone, nella loro quotidianità, nel loro lavoro, consenta di comprendere meglio l'ambiente di cui sono parte. Ciò consente, inoltre, di osservare direttamente i dettagli che possono influenzare il comportamento e le motivazioni di una persona. Molto spesso utilizzare lo shadowing all'inizio di un progetto, aiuta a familiarizzare con una certa pratica o con un gruppo di persone e, inoltre, a far emergere problematiche spesso rese invisibili dall'abitudine.

- **Ricerca generativa partecipata:** comprende una serie di esercizi utili a coinvolgere gli utenti in opportunità creative che permettano loro di esprimere sentimenti, sogni, bisogni e desideri, ottenendo informazioni complete per lo sviluppo del concept. I metodi partecipativi nella ricerca generativa includono attività di co-design, basate sull'uso di kit di strumenti creativi, ordinamento di schede con immagini o testo, collage, mappatura cognitiva o altri esercizi di diagrammi, disegno e modellazione flessibile. All'interno della ricerca generativa si può distinguere tra metodi proiettivi (es. collage, disegni, diagrammi) e costruttivi (es. modellazione flessibile). Una caratteristica chiave dei metodi generativi è quella di combinare esercizi partecipativi con discussioni verbali di lavori in corso e presentazioni partecipanti di artefatti creativi

completati che emergono dalle sessioni di ricerca. Come suggerisce il nome, il focus dei risultati della ricerca generativa è sulla generazione di concetti di design e sulle prime iterazioni di prototipi, preparando infine per la valutazione, il perfezionamento e la produzione.

**3.2) Gli approcci non partecipanti** includono tecniche di osservazione diretta, ricerca utenti da remoto (attraverso auto-documentazione da parte degli utenti) e tecniche in prima persona (dove il designer è chiamato ad immedesimarsi nell'utente).

**A) Tecniche di osservazione diretta:** al loro interno si è scelto di approfondire quelle di osservazione

- **Osservazione non partecipante:** I ricercatori raccolgono dati osservando il comportamento senza interagire attivamente con i partecipanti. Contrariamente all'osservazione partecipante, i ricercatori assumono un ruolo più distante negli approcci non partecipativi e non interagiscono con i soggetti di ricerca. L'osservazione non partecipante può essere "palese" - i soggetti di ricerca sanno che i ricercatori sono presenti, ma non interagiscono con loro - o "nascosta" - quando i soggetti di ricerca non sanno di essere osservati. Durante le osservazioni senza partecipanti, è importante osservare non solo ciò che le persone stanno facendo (ad esempio, interpretando il linguaggio del corpo e i gesti), ma anche ciò che le persone non stanno facendo (magari ignorando le istruzioni o astenendosi dal richiedere aiuto o assistenza). Esempi di strumenti a supporto dell'osservazione diretta sono l'"Experience Tour" (Design Council, 2011) o le tecniche di etnografia online non partecipante.

**B) Ricerca-utenti da remoto:**

- **Cultural probes:** I partecipanti selezionati alla ricerca raccolgono pacchetti di informazioni da auto-documentare con appunti e foto sul campo e/o raccogliendo artefatti rilevanti a partire da istruzioni specifiche (fornite dai

ricercatori attraverso e-mail o messaggi di testo giornalieri o settimanali) contenenti compiti su cui documentare o concentrarsi. Le *cultural probes* possono includere diari conservati per un giorno, una settimana o anche diversi anni (*diary studies*), anche se, al giorno d'oggi, esse vengono più spesso eseguite in forma virtuale mediante l'uso di piattaforme di diario online o app di etnografia mobile. Lo scopo delle *cultural probes* è quello di ottenere dati imparziali, raccolti dai partecipanti stessi nel contesto, senza la presenza di un ricercatore.

- **Questionario/ Sondaggio:** I sondaggi sono un metodo -condotto in modalità self-report o tramite interviste strutturate- utile a raccogliere informazioni dalle persone circa le loro caratteristiche, pensieri, sentimenti, percezioni, comportamenti o atteggiamenti. Sono uno strumento efficiente per raccogliere molti dati in un breve lasso di tempo, in genere con un costo contenuto, e sono versatili nel tipo di informazioni che possono essere raccolte. Trattandosi di strumenti di autovalutazione (per loro natura potenzialmente falsabili o inaccurati), essi andrebbero corroborati da osservazioni complementari o dall'implementazione di altri metodi. .

**C) Tecniche in prima persona (per il designer):**

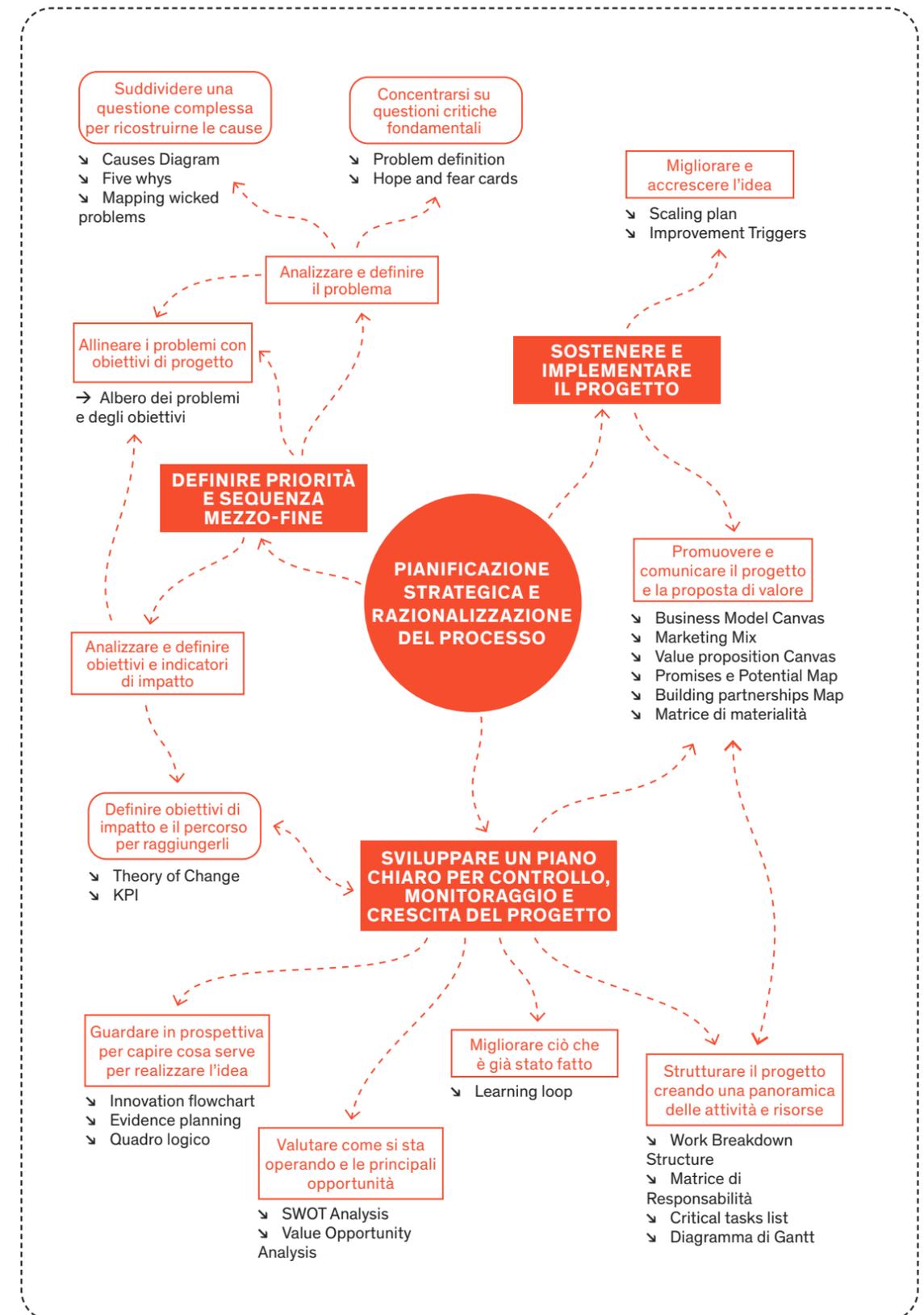
- **Auto-etnografia (anche online):** I ricercatori esplorano e documentano in prima persona (es. con note sul campo, registrazioni audio, video e fotografie) una particolare esperienza (es. all'interno di un'organizzazione). L'autoetnografia è spesso uno dei primi metodi di ricerca intrapresi, in quanto aiuta i ricercatori a prevedere ed interpretare i comportamenti che osserveranno in seguito nei partecipanti. Inoltre, aiuta i ricercatori a condurre le interviste in modo più semplice e completo quando hanno già una conoscenza approssimativa dell'argomento. La ricerca autoetnografica può essere palese o nascosta, a seconda che si produca o meno un potenziale "effetto osservatore".
- **Role-playing:** Interpretare il ruolo dell'utente - assumendone le routine ed i comportamenti negli scenari di utilizzo reali - può favorire nel designer l'insorgenza di un profondo

sentimento di empatia ed evidenziare sfide ed opportunità progettuali. Il gioco di ruolo è solitamente guidato dalla descrizione di una situazione generale o dalla presenza di suggerimenti rispetto alle azioni da eseguire, le attività da svolgere o gli obiettivi da raggiungere. Il gioco di ruolo andrebbe, ove possibile, essere costruito su scenari realistici e comportamenti degli utenti, sia raccogliendo informazioni sufficienti per guidare l'esercizio, o almeno confrontandoli con utenti reali e situazioni successive, attraverso altri mezzi di ricerca come interviste osservazioni o ricerche secondarie.

➤ **PIANIFICAZIONE STRATEGICA E RAZIONALIZZAZIONE DEL PROCESSO**

Le tecniche relative alla funzione di “pianificazione strategica e razionalizzazione del processo” permettono al progettista in formazione di sviluppare consapevolezza del progetto nel suo insieme e delle sue varie tappe, del rapporto tra obiettivi e strumenti e delle regole in base a cui organizzarli. Per farlo, il designer deve partire dagli obiettivi, saper definire le priorità e la sequenza mezzo- fine (che cosa è il risultato e che cose è strumentale ad esso?), prendere possesso degli strumenti a sua disposizione e della necessità di misurare il processo.

**Figura 6.3.1.6.3** Rappresentazione schematica delle tecniche funzionali alla pianificazione strategica e alla razionalizzazione del processo



Questa funzione si articola in tre operazioni: definire priorità e la sequenza mezzo-fine; sviluppare un piano chiaro per il controllo, monitoraggio e la crescita del progetto; sostenere e implementare il progetto.

### 1 ▾

#### Definire priorità e sequenza mezzo-fine

Ciò è propedeutico a tre ulteriori operazioni:

- ▾ analizzare e definire il problema;
- ▾ allineare i problemi agli obiettivi di progetto;
- ▾ analizzare e definire gli obiettivi e gli indicatori di impatto e il percorso per raggiungerli.

L'analisi e definizione del problema si concentrando su questioni critiche fondamentali attraverso strumenti come **Problem definition** (Julie e Kimbell, 2012) e **Hope and fear cards** (GOV.UK, 2016) - e/o suddividendo una questione complessa per ricostruirne le cause - mediante tecniche come **Causes Diagram** (Namahn et al., 2012), **Mapping wicked problems** (Irwin, 2012), **5 whys** (IDEO, 2016).

In secondo luogo, nell'ottica di attivare una logica maggiormente trasformativa, il progettista può ricorrere all'utilizzo di tecniche e strumenti focalizzate su obiettivi (verso cui orientarsi) allineati al problema, piuttosto che sul problema in sé. Uno strumento spesso usato, derivato dal project management è l'**Albero dei problemi e degli obiettivi** che permette, attraverso la preliminare identificazione dei nessi di causa-effetto, di trasformare ciascuna condizione presente negativa (problema) in una condizione futura positiva (obiettivo).

In terzo luogo, è importante analizzare e definire gli obiettivi e gli indicatori di impatto, e il percorso per raggiungerli. Per farlo, una delle metodologie più usate nell'ambito dell'impatto sociale è la **Teoria**

**del Cambiamento (Theory of Change, TOC)**, utile a fornire una sintesi di progetto da monitorare per verificare la coerenza del ciclo progettuale, a partire dagli impatti auspicati arrivando a ritroso fino alla definizione degli input di progetto (cf. Cap.1, Paragrafo 3.6.6). La TOC permette, inoltre, di sviluppare gli indicatori di impatto (**Key Performance Indicators, KPI**) quantificabili, pratici, direzionali, operativi, capaci di spiegare scopo, benefici, qualità, rischio, tempi, costi ed impegno correlati ad un determinato progetto finalizzato all'impatto.

### 2 ▾

#### Sviluppare un piano chiaro per il controllo, monitoraggio e crescita del progetto

Ciò implica:

- ▾ guardare in prospettiva per capire cosa serve per realizzare l'idea, definendo i risultati del lavoro;
- ▾ valutare come si sta operando e quali sono le opportunità;
- ▾ migliorare ciò che già è stato fatto;
- ▾ strutturare il progetto creando una panoramica delle attività e risorse.

In primo luogo, per riuscire a guardare in prospettiva per capire cosa serve alla realizzazione dell'idea- possono risultare utili vari strumenti, alcuni più progettuali, altri derivati dal project management. Tra i primi risultano particolarmente interessanti due strumenti individuati da Nesta (2009), fondazione inglese con ramificazioni globali, impegnata nell'innovazione sociale. In primis, l'**Innovation flowchart**, che fornisce una visione dettagliata delle diverse fasi di un processo di innovazione, elencando attività, requisiti e obiettivi di ogni singola fase, e aiutando nell'individuazione di nuove opportunità di crescita. In secundis, l'**Evidenceplanning**: strumento che permette di definire e condividere in modo strutturato gli obiettivi di impatto, i presupposti e le

evidenze su cui si basa. Tra gli strumenti derivati dal project management si annovera, invece, il **Quadro logico**, utile a fornire il quadro generale di progetto da cui partire per la definizione del piano di attività, del loro svolgimento temporale e del budget richiesto; una sintesi del progetto utile a condividere con il team l'impostazione generale del progetto e i suoi obiettivi principali; le linee guida per la realizzazione delle attività di monitoraggio e valutazione e lo schema per la valutazione finale del progetto e degli obiettivi raggiunti.

In secondo luogo, per valutare come si sta operando e quali sono le opportunità, possono risultare utili la **SWOT Analysis** e la **Value Opportunity Analysis** (Cagan e Vogel, 2002). La prima si configura come uno strumento di pianificazione strategica usato per valutare i punti di Forza ("Strengths"), Debolezza ("Weaknesses"), Opportunità ("Opportunities") e Minacce ("Threats") di un progetto, aiutando il progettista a comprendere cosa può essere fatto in modo più efficiente e favorendo nelle persone l'assunzione di responsabilità rispetto alle proprie azioni. Il secondo permette, invece, di identificare gli attributi aspirazionali di un prodotto o servizio (emozione, estetica, ergonomia, impatto, qualità, ecc..) da parte del pubblico, fornendo al team di progettazione informazioni utili sulla base delle quali riorientare la progettazione di detto prodotto/servizio in termini valoriali. al va considerare il grado in cui un prodotto si collega a un pubblico.

In terzo luogo, per migliorare ciò che è già stato fatto, è impiegabile il **Learning loop** (IDEO, 2011), strumento che consente di riflettere iterativamente sul progetto, verificando se la realtà promotrice del progetto riesca ad imparare dalle proprie esperienze (successi o i fallimenti) e se migliora in modo continuativo.

Infine, per strutturare il progetto creando una panoramica delle attività e risorse, sono utili il **Work Breakdown Structure**, la

**Matrice di Responsabilità**, il **Critical task list** ed il **Diagramma di Gantt**, un insieme di strumenti operativi derivati dal project management, utili a gestire il progetto in termini di tempo, attività e responsabilità.

### 3 ▾

#### Sostenere e implementare il progetto

Ciò include il fatto di:

- ▾ promuovere e comunicare il progetto e la proposta di valore;
- ▾ approfondire e accrescere l'idea;
- ▾ lavorare e condividere risorse con altri gruppi che hanno interessi e visioni in comune.

Per promuovere e comunicare il progetto si possono utilizzare una varietà di strumenti, alcuni con un focus sul piano economico (es. **Business model canvas, Marketing Mix**), altri su quello valoriale più in generale (es. **Value proposition Canvas, Matrice di Materialità**), altri, infine, orientati ad attrarre l'interesse degli stakeholder e di altre realtà con visioni ed interessi in comune (es. **Promises e Potential Map, Building partnerships Map** (Tennyson, 2003).

Per approfondire ed accrescere l'idea, esplorando diversi modi per migliorare la proposta ed aumentarne la scalabilità è possibile sfruttare lo strumento dello **Scaling plan** (Westley e Antadze, 2010), che consente di stimolare il dialogo con i principali portatori di interesse interni ed esterni attraverso alcune "domande-guida", finalizzate a riflettere sulle condizioni (es. disponibilità dell'interlocutore, risorse a disposizione, raccolta delle evidenze ecc.) alla base dell'eventuale scalabilità dell'intervento.

↘ **VISUALIZZAZIONE DATI**

Le tecniche relative alla funzione di “visualizzazione e restituzione dati” danno conto del fatto che, nell’ambito delle capacità, è importante, dopo aver raccolto i dati, organizzarli, sistematizzarli, restituirli e visualizzarli con un registro e linguaggio adatti all’ambito di intervento, prestando attenzione ad allinearsi e sintonizzarsi con l’interlocutore. La loro importanza è data dal fatto che le rappresentazioni grafiche possono ampliare e arricchire la nostra comprensione dei mondi sociali di chi chi partecipa alla ricerca (Meo, 2010). In ottica autoriale, è possibile categorizzare gli strumenti a disposizione del designer sulla base del risultato grafico che si desidera ottenere, ad esempio:

- ↘ **Infografiche;**
- ↘ **Diagrammi (es. ad albero, di flusso);**
- ↘ **Mappe**
- ↘ **Narrative;**
- ↘ **Immagini.**

In particolare, sempre in ottica autoriale, il **mapping** si configura come un’operazione particolarmente utile nell’ambito dell’impatto sociale - caratterizzato da una complessità di attori e fenomeni- dal momento che consente di evidenziare non solo i nodi del sistema, ma anche le relazioni tra essi intercorrenti. Le tecniche di mappatura possono fornire una comprensione concettuale e una panoramica olistica del fenomeno in studio, nonché facilitare un modo diverso di rappresentare i modelli nei dati (Butler-Kisber, 2010). Può essere utile pensare alla ricerca e rappresentare i risultati in modi non testuali, come le immagini, per espandere il proprio modo di conoscere. Le mappe sono, dunque, un metodo di visualizzazione distintivo per comprendere e comunicare la complessità intrinseca dei problemi del sistema sociale, sintetizzando le prospettive delle parti interessate ed evidenziando eventuali pattern ricorrenti. Mappare lo stato attuale

del sistema permette di far emergere punti di leva e criticità, a partire dai quali modulare la progettazione.

Tra i numerosi strumenti di *mapping*, quelli particolarmente utili nell’ambito della progettazione sociale sono:

↘ **Mappa degli stakeholders:** rappresentazione di tutti gli stakeholders coinvolti dal progetto per chiarificarne ruoli e relazioni; a seconda delle esigenze, la mappa può essere creata come singola matrice (avente come assi il livello di influenza ed interesse) oppure come matrice motivazionale più complessa (dettagliando ciò che ciascun stakeholder porta all’altro all’interno del processo). Questo strumento è utile ad evidenziare eventuali partners o competitors del progetto (Giordano et al., 2018).

**Ecosystem map** (o **Product service ecology** (Kimbell e Julier, 2012): rappresentazione sintetica che cattura tutti i ruoli - collegati in un’ottica di valore - aventi un’influenza sull’user, sull’organizzazione e sull’ecologia attorno al servizio. Permette di evidenziare punti di criticità del sistema, da implementare o migliorare tramite l’attività di progettazione (Forlizzi e Zimmerman, 2013).

**Mappa mentale:** permette di mappare - sulla base del brainstorming/brainwriting- i pensieri degli attori attorno ad un tema specifico, generando un modello mentale capace, stimolando il pensiero divergente e rivelando connessioni (Moggridge e Atkinson, 2007).

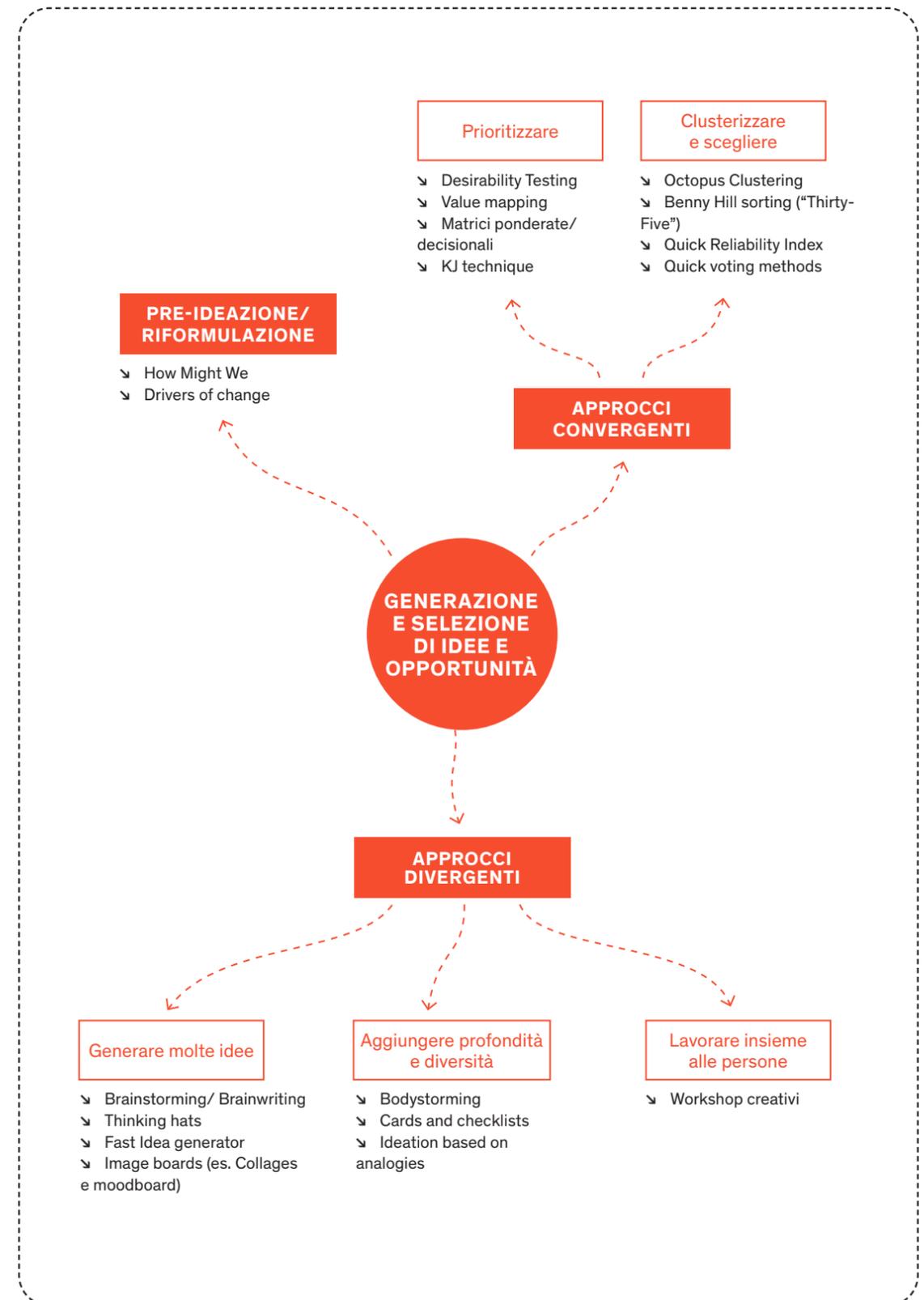


**Figura 6.3.1.6.4** Rappresentazione schematica delle tecniche funzionali alla visualizzazione di dati

➤ **GENERAZIONE E SELEZIONE DI IDEE E OPPORTUNITÀ**

Le tecniche relative alla funzione di “generazione e selezione di idee e opportunità” aiutano a capire e gestire le diverse fasi di sviluppo del processo progettuale, a partire dalla fase di pre-ideazione, arrivando ad indicare quando è più utile generare idee ed individuare opportunità di intervento tramite approcci divergenti o quando, invece, selezionare opzioni e idee (attraverso approcci convergenti). Pertanto, si individuano strumenti utili a questi tre diversi scopi.

**Figura 6.3.1.6.5** Rappresentazione schematica delle tecniche funzionali alla generazione e selezione di idee e opportunità



## 1 ▾

**Pre-ideazione**

Fase preliminare che permette di fare ipotesi e assunzioni come punto di partenza del progetto, comprendere ed esplorare il focus da tenere nella successiva fase divergente, permettendo di individuare un bacino di opportunità e di “sbloccare” la fase generativa. Tra le tecniche utili in questa fase vi sono: **Drivers of change** (Kimbell e Julier, 2012) e **How might we** (IDEO, 2016).

## 2 ▾

**Approcci divergenti**

Sfruttano tecniche utili a generare una pluralità di idee rispetto a un concept o un tema indagato, garantendo una maggiore profondità e diversità di analisi e stimolando la creatività ed il pensiero generativo/ laterale dei partecipanti attraverso l'eliminazione di eventuali “blocchi mentali”. Tra gli strumenti più ricorrenti in letteratura vi sono i **Workshop creativi**, il **Brainstorming/ Brainwriting**, il **Thinking Hats** (De Bono, 1985), il **Fast Idea generator** (Nesta, 2013) e, tra quelli visuali, l'**Image boards** (es. collages e moodboards).

## 3 ▾

**Approcci convergenti**

Sfruttano tecniche utili alla valutazione di idee e opportunità, al fine di allineare il lavoro sulla base di valori condivisi tra stakeholder e team di progetto e di orientare il gruppo di lavoro verso direzioni progettuali più specifiche, che tengano conto di elementi quali l'allineamento alla domanda e agli obiettivi di progetto, la fattibilità rispetto alle risorse disponibili, la sostenibilità della soluzione a livello economico, ambientale e sociale, l'adeguatezza rispetto al contesto. Tali tecniche possono essere distinte in base alla

loro funzione, sia essa quella di prioritizzare o di clusterizzare e scegliere.

Tra le tecniche utili a prioritizzare - cioè, a dare priorità alle idee precedentemente elaborate per ridurre il numero di opzioni da sviluppare più nel dettaglio - vi sono:

- **Desirability Testing** (Benedek e Miner, 2002) che fornisce ai beneficiari diretti la possibilità di identificare ed articolare quali sentimenti ed emozioni essi provano rispetto all'utilizzo di un prototipo, generalmente a bassa fedeltà, fornendo ai partecipanti una serie di aggettivi positivi, neutri e negativi che li aiutino a raccontare la propria esperienza d'uso;
- **Value mapping** (Nesta, 2009), che dà a ciascun attore la possibilità di descrivere i valori alla base del proprio mandato, così da poterli comunicare in modo chiaro agli altri colleghi e partner di progetto, facendo luce su eventuali discordanze o punti di coerenza. Una volta definiti e condivisi, questi valori fungono poi da “bussola” su cui basare la presa di decisioni, semplificando e velocizzando il processo e assicurando che ci sia coerenza rispetto ad essi durante tutto il lavoro;
- **Matrici ponderate (weighted matrix) o matrici decisionali (decision matrix):** insieme di strumenti decisionali che supportano il processo e la conversazione tra i membri del team intorno ad esso, basati su un approccio analitico particolarmente utile qualora sia necessario prendere una decisione che tenga in considerazione diversi fattori;
- **KJ technique** (Spool, 2004): varianti meno analitiche delle matrici decisionali, che permettono - attraverso un processo individuale - di sbloccare situazioni di impasse decisionale. di organizzare. Obiettivo di tali strumenti - basati su modalità veloci e coinvolgenti- è quello di offrire ai partecipanti una panoramica chiara delle opzioni che consenta di aiutare il gruppo a comprendere la struttura generale del materiale ed i possibili assi direzionali futuri.

Le tecniche utili a clusterizzare le opzioni in vista di una scelta da fare sono state individuate, nel loro complesso all'interno del libro “This Is Service Design Doing” (Stickdorn et al., 2018). Tra queste rientrano:

- **Octopus Clustering**
- **Benny Hill sorting (“Thirty-Five”)**
- **Quirk Reliability Index**
- **Quick voting methods.**

▾ **PROTOTIPAZIONE**

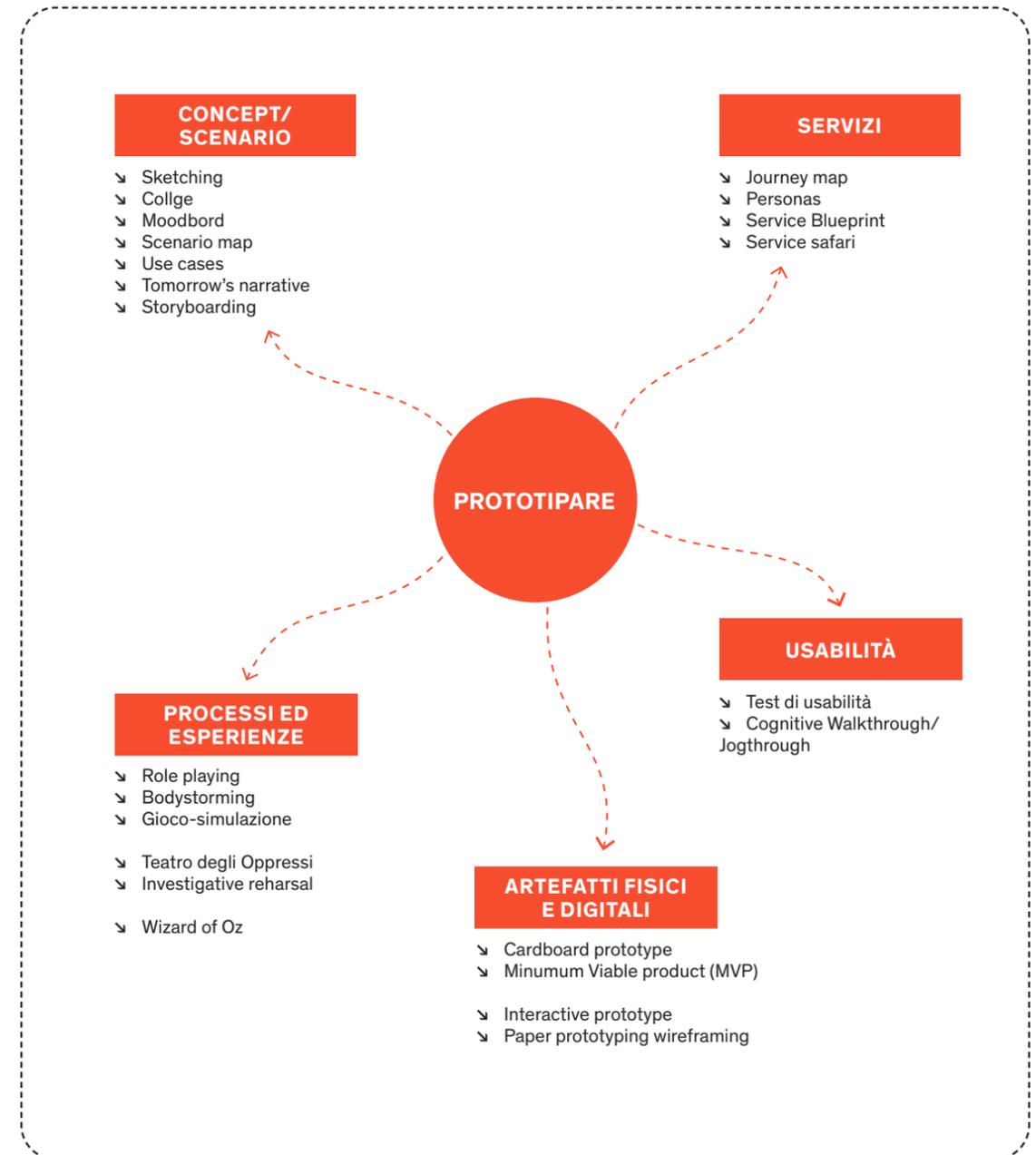
Prototipare significa “mettere le mani in pasta”, facendo qualcosa di concreto e tangibile che determini lo sblocco di ulteriori azioni, comportamenti e situazioni, e favorendo la nascita di interazioni significative tra le persone. Il prototipare deve basarsi necessariamente sulla consapevolezza rispetto allo scopo con il quale si utilizzano gli strumenti a propria disposizione, all'effetto delle proprie azioni progettuali sul sistema e alla perturbazione derivata dall'assumere un ruolo ed un posizionamento (partecipante) al suo interno.

In generale, i prototipi sono modelli preliminari usati dal designer per testare nuove idee di processo, servizio o prodotto, da adattare in base ai feedback delle persone con cui si sta progettando e alle evidenze raccolte, fino a raggiungere il risultato auspicato. I prototipi possono assumere molte forme, da semplici modelli fisici a giochi di ruolo e modelli digitali o fisici più elaborati: stabilire che forma attribuire loro dipende dalle domande a cui si vuole rispondere, dalla fase progettuale in cui ci si trova e dalle risorse a disposizione. Ad esempio, nella fase iniziale di sviluppo dell'idea è bene creare prototipi a “bassa fedeltà” (*low fidelity prototype*) - a basso costo, facili e veloci da costruire ma anche da smontare e rifare - che permettono di rendersi conto velocemente di cosa funziona e cosa no, e iterare di conseguenza. Via via che l'idea diventa più definita, lo stesso deve accadere ai prototipi che vanno, dunque, rifiniti con una maggiore attenzione ai dettagli e un maggiore livello di fedeltà, affinché il testing sia il più simile possibile a quella che sarà la vera esperienza d'uso. A prescindere dal metodo di prototipazione, in generale i prototipi sono più funzionali quando sono flessibili, generativi e valutativi.

Nell'ambito dell'innovazione e del design dell'impatto il focus non è sull'innovazione fine a se stessa, bensì attuata nell'ottica

di un cambiamento sistemico positivo. A questo proposito, la prototipazione risulta particolarmente importante per:

- ▾ **accelerare il progetto** mettendo alla prova le idee, rendendole tangibili ed esplorando le loro implicazioni sin dalle prime fasi di sviluppo, al fine di determinare quali funzionano e quali no;
- ▾ **risparmiare denaro**, dal momento che consente di individuare e correggere prontamente difetti di progettazione che possono risultare onerosi, anche in progetti pilota su piccola scala;
- ▾ **facilitare la comprensione e l'ownership condivisa** del progetto, dal momento che rendere i concetti astratti visibili e tangibili, aiutando le persone a immaginarsi più concretamente la soluzione proposta e permettendo di sollevare sin da subito ipotesi e problemi;
- ▾ **creare fiducia rispetto ai probabili benefici** e implicazioni di una direzione o soluzione proposta, affinché essa possa, in seguito, essere sperimentata su scala più ampia in un modo più rigoroso ed essere accolta più facilmente dalle comunità locali.



**Figura 6.3.1.6.6** Rappresentazione schematica delle tecniche funzionali alla prototipazione

Come altre categorie di tecniche, anche quelle di prototipazione possono risultare utili in diverse fasi del processo e, per questo motivo, si richiede al progettista di avere consapevolezza rispetto al loro uso: diverso è infatti, ad esempio, iniziare dallo sviluppo di un'idea e utilizzare la prototipazione per testarla in un processo deduttivo, oppure partire da una proposta molto generica come parte stessa di un prototipo "e se la soluzione fosse così?" ed essere aperti alle diverse risposte delle persone. Inoltre è bene distinguere la tra una forma di prototipazione veloce e "sporca", che coinvolge molte variabili e non produce risultati statisticamente validi, ed una sperimentazione pilota, che di solito ha meno variabili, campione ampio, chiare misure di esito e indicatori da monitorare, e un protocollo sperimentale strutturato per produrre prove affidabili.

Si è scelto di categorizzare le varie tecniche di prototipazione rispetto al loro focus, a secondo che essa sia incentrato su:

#### 1 ▾

##### Concept/scenario:

Queste tecniche - tra cui si individuano ad esempio lo **sketching**, il **collage**, lo **storyboard**, la **moodboard**, lo **scenario mapping**, gli **use cases**, la **Tomorrow's Narrative** (IDEO, 2002) - consentono di visualizzare un'idea di prodotto/servizio esperienza, creando scenari di utilizzo futuri che consentano di capire chi/come/quando la utilizzerà e con quali difficoltà d'utilizzo, sulla base del quale agire eventuali miglione nel presente. In particolare, lo **storyboarding** consente di strutturare un fumetto simile a un cartone animato, per descrivere la sua interazione con un servizio in un intervallo di tempo specifico, includere le persone, i documenti, le tecnologie, i luoghi che un percorso di servizio potrebbe coinvolgere. Ne risulta, per il team di progetto, la possibilità di concentrarsi sull'esperienza

umana dell'utente, piuttosto che focalizzarsi sul prodotto/servizio attraverso la lente di una singola specializzazione/funzione organizzativa.

#### 2 ▾

##### Servizi

Le tecniche sono utili in particolare nella prototipazione di servizi, per immaginare gli utenti potenziali e la loro esperienza d'uso potenziale (**Personas**); per descrivere come l'utente andrà ad interagire con il servizio tramite i suoi principali touchpoints (**Journey map**); per dare un senso di come le nuove idee andranno ad impattare sugli utenti potenziali - dal punto di vista sia interno sia esterno di chi sviluppa il servizio - (**Service Blueprint**)

#### 3 ▾

##### Processi/ Esperienze

Le tecniche consentono di esperire, simulare, performare un ipotetico scenario/esperienza d'uso/tecnologia innovativa attraverso giochi di ruolo (es. **Bodystorming**, **Gioco-simulazione**, **Role playing**), tecniche teatrali di ispirazione e/o improvvisazione (es. **Teatro degli oppressi**), tecniche **Wizard of Oz** (metodo in cui i partecipanti sono portati a credere di interagire con un prototipo funzionante di un sistema, ma in realtà un ricercatore simula da dietro le quinte le risposte del sistema).

#### 4 ▾

##### Artefatti fisici e digitali:

Le tecniche riguardano la prototipazione a diversi gradi di fedeltà (dalla fase *alpha* alla fase *beta* fino a quella pilota) di artefatti fisici e digitali, ad esempio: **Cardboard prototype** (fisico a bassa fedeltà), **Minimum**

**Viable Product** (MVP) (fisico ad alta fedeltà), **Interactive prototype** (digitale), **Paper prototyping wireframing** (digitale)

#### 5 ▾

##### Usabilità

Queste tecniche - tra cui si annoverano i **test di usabilità** e la **cognitive walkthrough** (Polson et al., 2002) - consentono di ricevere feedback rispetto ad un'esperienza d'uso legata a un servizio/un'interfaccia/un prototipo fisico, a diversi livelli di fedeltà e a diverse fasi di processo. I feedback possono essere raccolti direttamente da potenziali utenti finali, da esperti, da membri interni al team stesso. Lo scopo è quello identificare gli elementi di frizione, che più regolarmente frustrano e confondono le persone, in modo che possano essere assegnate priorità di implementazione e che i prototipi possano essere corretti e ritestati prima del lancio.

➤ **FACILITAZIONE**

Le tecniche relative alla funzione di "facilitazione" aiutano a formare gli studenti ad agire come facilitatori e mediatori, facilitando i processi e stimolando la conversazione e il dialogo, promuovendo l'engagement interno ed esterno. Assumendo il ruolo di facilitatore, il progettista si impegna a non intervenire direttamente sui contenuti del confronto, ma a facilitare e moderare quest'ultimo, proponendo un metodo di lavoro, delle domande, i tempi e le regole, con il fine di aiutare i partecipanti ad esprimersi liberamente e confrontarsi. Alcune tecniche di facilitazione hanno la funzione di costruire il dialogo, la fiducia e la condivisione, migliorando le capacità comunicative all'interno del gruppo di lavoro.

Tra queste annoveriamo:

- **World Cafè:** si tratta di una tecnica creativa che -ricreando l'atmosfera tipica di un caffè- facilita il dialogo e la condivisione di idee, tramite la discussione in piccolo gruppo e per cicli progressivi, in modo che ogni tema venga approfondito. Affinché la tecnica dia buoni risultati è importante basare la discussione su domande aperte, che non inneschino immediatamente un processo di problem solving, bensì invitino all'indagine, alla scoperta, al dialogo e al confronto.

- **Collective Story Harvest (raccolta di storie collettive):** strumento che consente di connettersi profondamente con la comunità di intervento, la squadra di lavoro o l'organizzazione in cui si opera, attraverso la raccolta di storie ed esperienze attorno a temi specifici, condivise prima in piccoli gruppi poi in sessioni allargate. La natura partecipativa e narrativa dello strumento consente di creare una forte connessione tra i partecipanti, entrando in un "campo di significato" collettivo e facendo emergere intuizioni e idee innovative già presenti in modo tacito "sotto la superficie" delle storie narrate.

- **Open Space Technology (OST):** modalità

di lavoro finalizzata alla discussione e al confronto pubblico a partire da idee comuni, basata sull'autorganizzazione e sulla capacità propositiva dei soggetti che partecipano al processo. Seduti in cerchio e informati di alcune semplici regole, sono i partecipanti stessi a creare l'agenda del giorno, a proporre le tematiche su cui impostare il dibattito, a discutere le priorità su cui focalizzarsi a partire da una domanda specifica, in uno "spazio aperto" riempito dalle idee, visioni e proposte delle persone (per approfondimenti si veda il sito ufficiale: <https://openspaceworld.org/wp2/>)

- **Lego Serious Play (LEGO, 2003):** la tecnica supporta - attraverso l'uso rappresentativo e metaforico dei mattoncini LEGO - la riflessione su temi specifici all'interno di gruppi di lavoro, orientandola all'assunzione di responsabilità concrete e condivise.

- **Appreciative inquiry** (Cooperrider e Whitney, 2000): metodologia di lavoro -utilizzata specialmente all'interno di contesti organizzativi- che permette di focalizzarsi sugli elementi positivi, efficaci e funzionanti già esistenti all'interno di un'organizzazione/ sistema/ gruppo di lavoro, non focalizzandosi su eventuali problemi, ma cercando di capitalizzare il meglio di ciò che già esiste all'interno di un'organizzazione. L'obiettivo è quello di favorire l'impegno (*commitment*) degli individui nella ricerca di possibili opzioni e nella creazione di nuove strategie che consentano di realizzare il miglior scenario possibile per se stessi e per l'organizzazione.

Un secondo gruppo di tecniche di facilitazione sono propedeutiche a mantenere attive e produttive le sessioni di lavoro progettuale, facilitare il team building e favorire la capacità di dare e ricevere feedback. Le tecniche utili a clusterizzare le opzioni in vista di una scelta da fare sono state individuate, nel loro complesso all'interno del libro "This Is Service Design Doing" (Stickdorn et al., 2018).

Tra queste si annoverano:

- **Three-brain warm-up**
- **Color-chain warm-up**
- **Yes, and ..." warm-up**
- **Red and green feedback.**

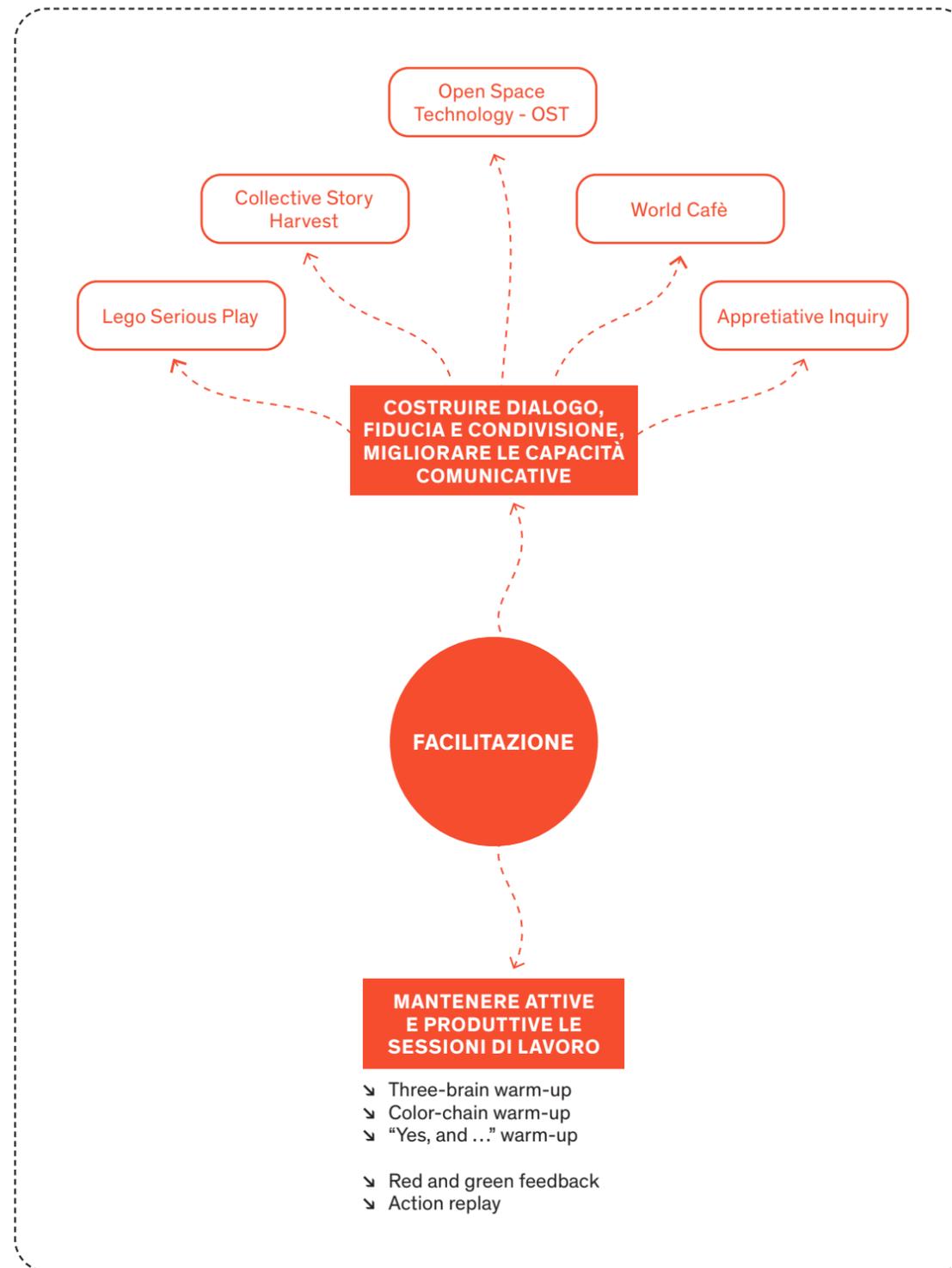
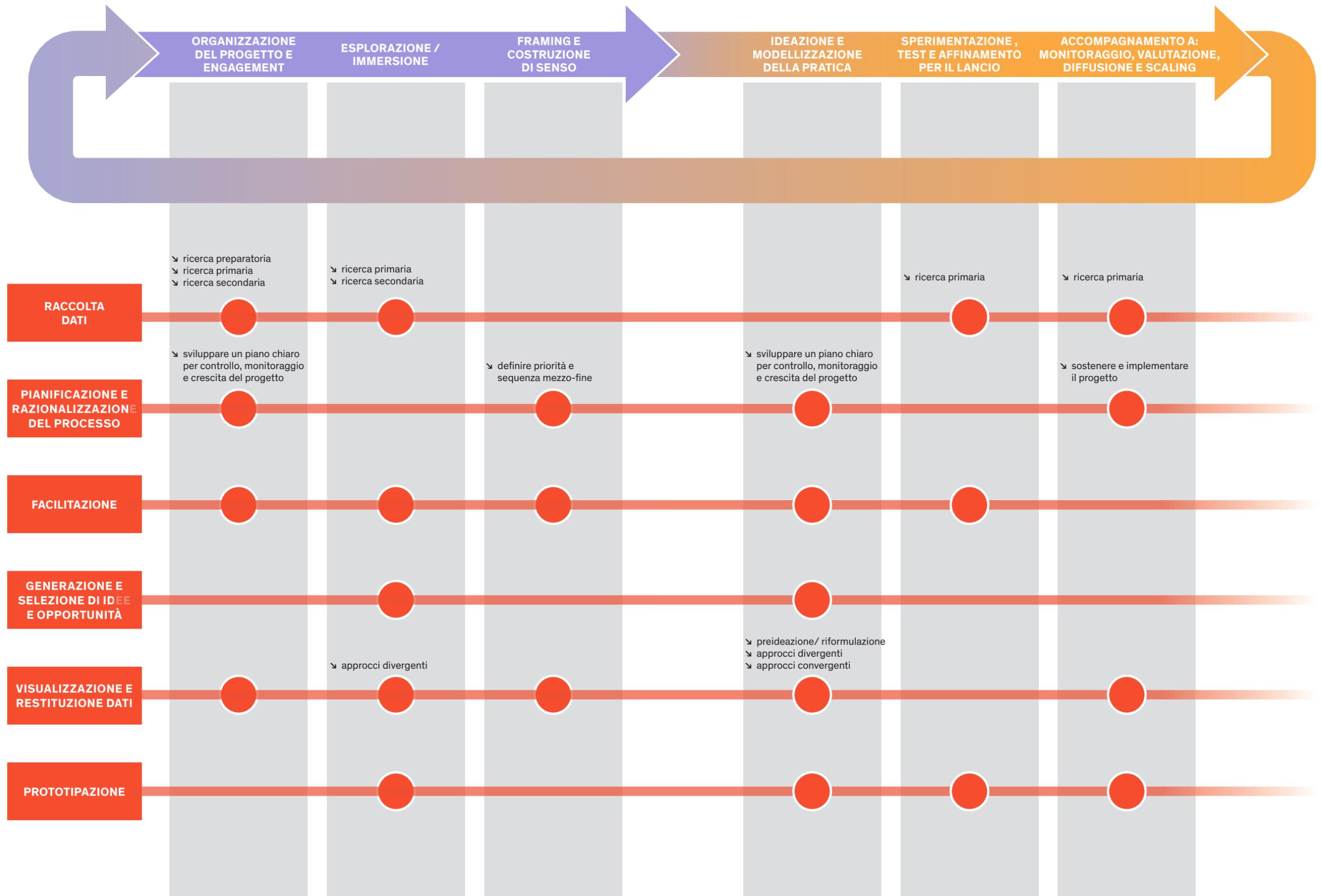


Figura 6.3.1.6.7 Rappresentazione schematica delle tecniche funzionali alla facilitazione

## Tecniche e ciclo progettuale

**Figura 6.3.1.6.8** Rappresentazione schematica dei molteplici utilizzi delle tecniche durante le diverse fasi del ciclo progettuale (con alcuni esempi specifici)



---

“sapere”

### 6.3.2 ▾

#### Sapere

A partire dalla letteratura sono stati individuati una serie di **concetti teorici ricorrenti** utili al designer per affrontare qualunque tipologia di sfida progettuale nell'ambito dell'impatto sociale. Si tratta di una base di conoscenza teorica e metodologica afferente a diversi ambiti disciplinari utile al progettista per **comprendere meglio la realtà sociale** in cui opera, che egli potrà via via arricchire secondo il procedere del percorso accademico, prima, e professionale, dopo. In altri termini, questo corpus individua una serie di contenuti di **conoscenza teorica minima** opportuna per un qualunque progettista che intenda lavorare nell'ambito del Sociale, allo scopo di "alfabetizzarlo" rispetto a certi temi e concetti che lo aiutano ad essere più consapevole e auto-riflessivo nella sua pratica progettuale.

Il *sapere* individua dunque una **cultura di base** sufficiente a permettere al designer di **discernere il relativo e l'assoluto** nel momento in cui si andrà a confrontare con discipline, persone, categorie di problematiche sociali al di fuori del proprio campo di competenza/ esperienza. Essa sarà utile al designer per evitare di porsi in maniera subalterna rispetto alle altre discipline, costituendo dunque, in tutto e per tutto, una forma di **auto-tutela** nel corso del confronto con una cultura o un sapere "altri". Per raggiungere un sapere profondo rispetto alla sfida progettuale puntuale, tuttavia, tale sapere deve essere necessariamente incorporato e supportato da una **conoscenza variabile, contestualizzata** rispetto alla problematica sociale-oggetto dell'intervento e approfondita grazie al sapere - più o meno esperto e formale - delle persone/ professionalità/ categorie di attori che porta il campo.

Questi concetti teorici potrebbero costituire di fatto la **bibliografia di partenza** - organizzata in contenuti e raggruppata in base alle discipline cui fanno riferimento - del futuro corso didattico. Essi potranno andare ad informare la letteratura cui si chiederà di accedere agli studenti, così come l'insieme di casi studio e pratiche che verranno discusse durante le lezioni. Inoltre, questi contenuti potranno essere utilizzati per informare gli obiettivi del corso e le competenze auspicabili apprese.

Le cornici teoriche individuate costituiscono un **corpo fluido e in evoluzione** di conoscenze e idee - provenienti dall'interno e dall'esterno del campo del design - il cui obiettivo è fornire ai progettisti nuovi strumenti e metodologie per avviare e catalizzare le transizioni verso futuri preferibili e più sostenibili a livello sociale, economico e ambientale.

#### Elementi del "sapere"

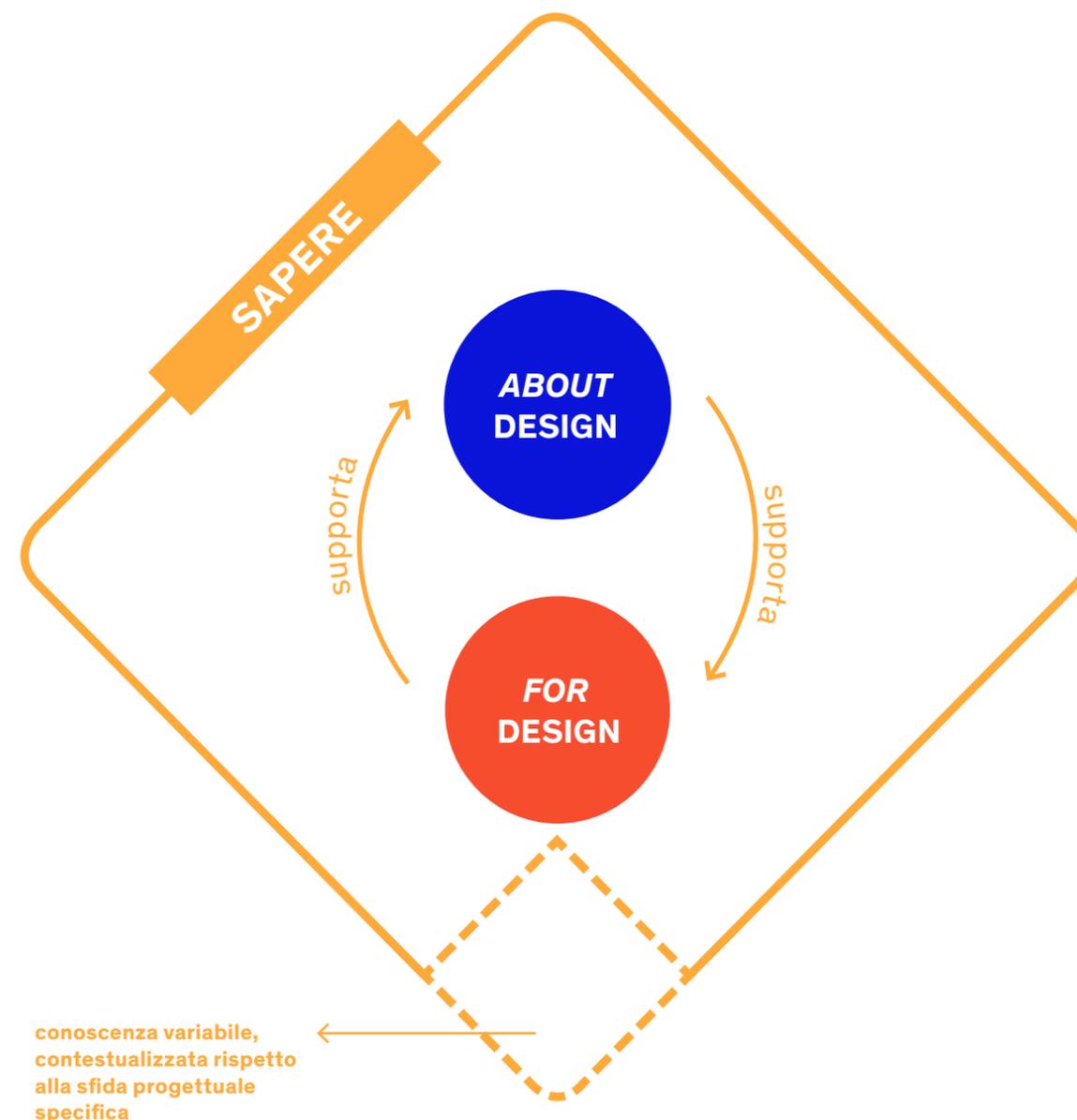


Figura 6.3.2 Insieme degli elementi contenuti nel "sapere"

### 6.3.2.1 ▾

#### Sapere about design

I contenuti individuati nella categoria *about design* sono di natura **prettamente disciplinare** e concorrono a formare una **coscienza di classe** e una **consapevolezza di sé** come designer.

La maggior parte di essi sono già stati trattati in precedenza, allorché si è resa necessaria una disambiguazione del concetto di *design per l'impatto sociale*. Di conseguenza, si procederà ora a delineare, in modo sintetico, la finalità con cui tali contenuti "about design" sono stati inseriti nel modello didattico qui proposto, rimandando al **Capitolo 4. Social design e impatto sociale** per ulteriori approfondimenti.

#### ▾ Social design/ design per l'impatto sociale

per imparare a progettare consapevoli dell'origine, dell'evoluzione e del presente del social design e del design per l'impatto sociale, nonché dei fondamenti teorici, dei principi e della pluralità di approcci che concorrono a definirlo (cf. Capitolo 4).

#### ▾ Design for wicked problems

per imparare a progettare consapevoli delle sfide sociali contemporanee e della relativa responsabilità (etica e politica) richiesta al designer nell'ambito della progettazione sociale (cf. Capitolo 3).

#### ▾ Design sistemico

per imparare a progettare adottando i principi della progettazione sistemica nella risoluzione di problemi complessi e nella creazione di soluzioni dal carattere integrato, progettando le relazioni tra i componenti che generano il sistema, valorizzando l'identità e le risorse locali e producendo sviluppo e benessere per il singolo e la collettività (Bistagnino, 2009). Nell'ambito della progettazione sociale, il focus si espande dalla riprogettazione di sistemi produttivi territoriali in una prospettiva di maggiore sostenibilità (dove i rifiuti rappresentano delle risorse per l'avvio di nuovi processi) alla valorizzazione delle risorse delle persone che fanno parte delle comunità locali, attenzionando le loro unicità, capacità, competenze, interessi e aspirazioni.

#### ▾ Design anthropology

per imparare a progettare utilizzando approcci che siano al contempo trasformativi e riflessivi.

Molti autori hanno, infatti, sottolineato l'affinità tra design ed antropologia/etnografia in quanto processi di indagine e scoperta capaci di cogliere le modalità con cui persone, processi e prodotti interagiscono, alla luce di un necessario coinvolgimento riflessivo del ricercatore-designer (si veda tra gli altri Ingold, 2012, 2013; Gunn e Donovan, 2012; Schon, 1983; Brown, 2009; Sennett, 2008; Otto e Smith, 2020). La *design anthropology* vede le discipline del design e dell'antropologia "impegnate in una convergenza di sforzi ad imparare l'una dall'altra" (Gunn e Donovan 2012, p.12). Riconoscendo come il design abbia bisogno di uscire e osservare le esperienze delle persone nel mondo reale piuttosto che fare affidamento su ampi dati quantitativi per sviluppare le intuizioni, Friedman (2002, pp.209-210) scrive: "Il

processo di progettazione deve integrare la conoscenza specifica del campo con una più ampia comprensione degli esseri umani per i quali è fatto il design, delle circostanze sociali in cui si svolge l'atto del design e del contesto umano in cui gli artefatti progettati sono usati". Si tratta, dunque, di mettere in pratica un approccio che Schön (1983) ha definito **reflection-in-action**, che dà conto della progettazione intesa come un impegno riflessivo con l'esperienza concreta, basata sulla relazione intrinseca tra sapere e fare.

#### ▾ Domini progettuali del design

per imparare a progettare consapevoli dell'evoluzione degli Ordini e Domini del design (Buchanan, 2011; e saperli controllare poi nella pratica: sapendoli scalare a seconda del progetto e facendoli interagire generativamente (cf. Capitolo 4).

#### ▾ Co-design e participatory design

per imparare a progettare consapevoli dei principi teorici e metodologici della progettazione inclusiva e partecipata, con particolare attenzione ai processi multistakeholder.

Creare uno spazio di collaborazione significa trovare punti di scambio in cui gruppi che hanno esperienze estremamente diverse possano mettersi d'accordo e concentrarsi su temi che sono rilevanti per tutti (Kleinsman et al., 2008). Le pratiche collaborative e partecipative, infatti, influenzano tutte le fasi e le circostanze del processo di progettazione (Sanders and Stappers, 2008; Steen, 2013), soprattutto quanto si parla di design per l'impatto sociale, data la sua intrinseca natura multi-attoriale (utenti, esperti, stakeholders). La collaborazione è fondamentale nell'intero ciclo progettuale (Design Council, 2014; Meroni et al., 2018). Nella fase di "scoperta" è

necessaria un'interazione con l'utente target o con gli stakeholder che, mentre attinge e adatta strumenti dall'etnografia, stabilisce una cooperazione dialogica (Sennett, 2012; Manzini, 2015) che "prospera attraverso l'empatia [n.d.a. spinta dal] sentimento di curiosità su chi sono gli altri in se stessi" (Sennett, 2012, p.15). Nella fase di "definizione", si richiede un approccio dialettico (Sennett, 2012) che favorisca l'interazione con esperti o altri stakeholder rilevanti, allo scopo di definire il vero e proprio brief di progetto capace di descrivere la sfida progettuale e le sue specifiche fondamentali. La fase di "sviluppo" - finalizzata alla prototipazione e all'iterazione di soluzioni o concetti - è per sua natura collaborativa e multi-attore. Infine, la fase "deliver" - finalizzata all'implementazione concreta del progetto risultante - implica la partecipazione condivisa di tutti gli stakeholder per l'attuazione di un accordo su cosa fare insieme e sulle capacità da mettere in soluzione.

#### ▾ Speculative design

per imparare a progettare consapevoli e responsabili degli impatti generati dalle proprie scelte progettuali sulla vita delle persone.

Partendo dalla necessità di considerare un orizzonte temporale più ampio rispetto al solo tempo presente in cui si sviluppa il progetto, lo *speculative design* (Dunne e Raby, 2013) offre la possibilità di sviluppare narrazioni di possibili scenari futuri che aiutino a generare dibattito e ripensamenti su stili di vita attuali (Bottà, 2019). Esso si basa sulla creazione di artefatti appartenenti ad una realtà futura, ragionata sulla base di trend attuali, per innescare discussione e riflessione critica. L'obiettivo non è tentare di predire il futuro ma creare storie di scenari futuri - probabili, plausibili, possibili e preferibili - per interrogarsi sulle implicazioni per il presente, evitando che qualcosa di indesiderato accada

e indirizzando la società verso futuri migliori (Bottà, 2019). Questo approccio si basa sul formare un forte senso di responsabilità nel progettista circa gli effetti del suo lavoro e le implicazioni (etiche) delle tecnologie progettate, piuttosto che le loro applicazioni. In questo senso, compito del designer è quello di mettere in discussione le assunzioni e convinzioni sul ruolo che gli artefatti hanno nel quotidiano, fare in modo che non si verifichino utilizzi impropri della tecnologia e/o far sì che quelli auspicati si realizzino (Bottà, 2019).

↘ **Potere sociale**

per imparare a progettare consapevoli di come il *potere* opera nelle relazioni tra le persone (stakeholder-stakeholder e progettista-stakeholder) e delle strategie da mettere in campo per vigilare su tali dinamiche, ovvero: verificare e mettere regolarmente in discussione i propri privilegi (es. grado di istruzione, status socio-economico ecc.), esercitare un controllo (e, qualora necessario, una riduzione) sul grado di asimmetria tra le varie realtà coinvolte nell'intervento ponendosi i giusti interrogativi (Aye, 2017).

In qualsiasi sistema sociale è sempre presente una distribuzione differenziale del potere tra gli attori sociali, intendendo quest'ultimo come la "capacità di ottenere risultati desiderati" (Dowding, 2011), esplicito in termini di *interesse* verso le risorse e possibilità di *controllo* sulle stesse (Coleman, 2005). Ciò significa che alcuni attori avranno la capacità di: a) mantenere la *situazione esistente*, oppure, b) stabilire quale sia la *situazione preferita* in base ai loro interessi, e, c) realizzare tale *situazione preferita* (o, almeno, *umentare la probabilità* della sua realizzazione). Risulta chiaro, dunque, che nessun progetto di design sociale avviene in un vuoto di potere - data la pluralità di attori sempre coinvolti - da cui deriva, per il progettista, l'importanza di comprendere la

natura di tale potere per arrivare ai risultati desiderati.

↘ **Design per l'innovazione sociale**

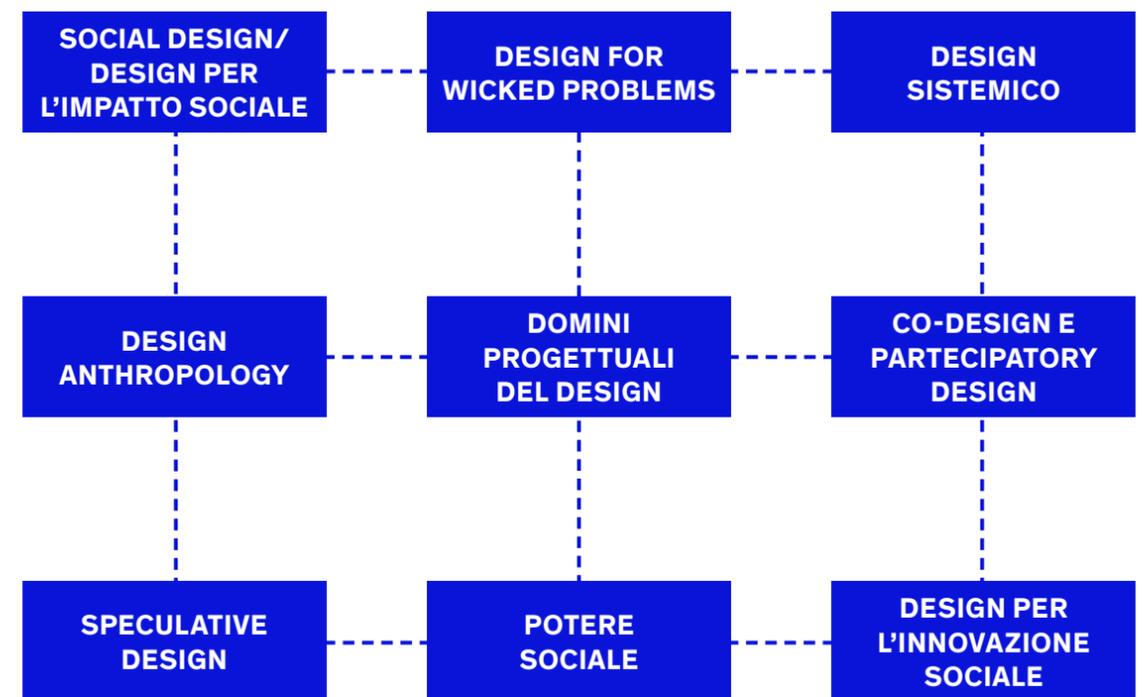
per imparare a progettare consapevoli di come il design possa informare e guidare i processi di innovazione sociale, collaborando alla creazione di condizioni socio-materiali più favorevoli per promuovere e sostenere il cambiamento sociale verso la sostenibilità sociale e ambientale attraverso un approccio all'innovazione *design-driven* (Manzini, 2015, Verganti, 2009).

L'innovazione sociale è descrivibile come un intreccio di attività di co-progettazione, il cui "risultato finale" non è più una cosa bensì un sistema di relazioni. Tali relazioni non possono essere progettate, ma la loro nascita può essere favorita tramite l'intervento sul loro ambiente, ovvero, progettando sistemi di prodotti, servizi e comunicazione che rendano una data maniera di essere e di fare più facile, più interessante e quindi più probabile (Manzini, 2015). Tali sistemi sono innovativi tanto a livello di processo ideativo - dal momento che mirano a coinvolgere direttamente comunità e beneficiari di riferimento-, come a livello di realizzazione, dal momento che portano alla creazione di valore per il territorio e le comunità locali, e ad un impatto sociale positivo per tutti gli attori. In questo ambito del design, il termine "sociale" si riferisce al fatto che ciò che si produce sono innovazioni sociali significative, ovvero soluzioni basate su forme sociali e modelli economici del tutto nuovi (o, perlomeno, nuovi nel contesto di riferimento). La disciplina del Design per l'innovazione sociale si occupa di tutti i tipi di cambiamento sociale verso la sostenibilità, quelli che riguardano i gruppi più vulnerabili ed emarginati, ma anche quelli che riguardano le classi medie e alte, quando i cambiamenti sociali e culturali che generano sono in grado di ridurre l'impatto ambientale, rigenerare i beni comuni e rafforzare il

tessuto sociale (Manzini, 2014). Anche se le attività di progettazione sociale finalizzate all'impatto sociale non sono necessariamente progetti anche di innovazione sociale, questi approcci stanno via via convergendo a creare aree di sovrapposizione oggettive: qualsiasi pratica di social design è sempre più orientata all'innovazione sociale, riconoscendo in essa l'unica possibilità per risolvere i problemi complessi di cui esso si occupa; a sua volta, di fronte alla crisi economica odierna, il design per l'innovazione sociale è sempre più spesso coinvolto in iniziative che investono

economicamente su temi socialmente sensibili (Manzini, 2014). In generale, i progetti di innovazione sociale hanno il duplice merito di dare una risposta innovativa alle istanze portate dalla committenza, innescando, tuttalpiù, nuove modalità di *decision making* ed azione, tali da favorire forme di collaborazione all'interno di una rete orizzontale. Questa prospettiva implica una profonda trasformazione nel ruolo dei soggetti coinvolti, che "non sono solo una parte del problema, ma sono anche parte della sua soluzione" (Burns et al., 2006, p. 25).

**Contenuti del sapere *about design***



**Figura 6.3.2.1** Rappresentazione schematica dei contenuti nel sapere *about design*

## 6.3.2.2 ▾

**Sapere for design**

Produrre impatto e cambiamento sociale a livello di sistema è un'azione **intrinsecamente transdisciplinare**: deve essere, infatti, informata da idee, teorie e metodologie provenienti da molti campi e discipline diverse (Irwin, 2015). Per questo motivo, è fondamentale integrare in un percorso formativo principalmente tecnico - quale è tradizionalmente quello del design - con ulteriori discipline, in particolare proprie delle scienze umane e sociali, al fine di superare un'impostazione didattica troppo settoriale e formare un designer preparato ad affrontare la crescente complessità delle sfide progettuali.

Il sapere *for design* individua dunque un corpo di contenuti **prettamente extra disciplinari** (rispetto al design), che consente il superamento di un'impostazione didattica troppo settoriale e ha il potenziale per **informare nuovi approcci alla progettazione** e alla risoluzione dei problemi complessi. I concetti teorici ritenuti necessari da incorporare sono informati da una varietà di campi, in particolare: l'economia, l'ingegneria, la biologia, le scienze umane (antropologia, sociologia, psicologia sociale) e le scienze politiche.

Pur essendo utili a prescindere, essi sono stati comunque relativizzati rispetto ai due moduli disciplinari che - insieme al design - faranno parte del futuro corso didattico: l'ingegneria umanitaria e l'economia sociale e solidale.

Nonostante la molteplicità di saperi coinvolti, l'elemento comune al cuore delle cornici teoriche individuate è la necessità di operare transizioni sociali verso **futuri più sostenibili** a tutti i livelli della società, con l'obiettivo di affrontare le urgenti questioni

poste dall'epoca contemporanea, fra le altre: il crescente divario tra fasce di popolazioni abbienti e poveri, il cambiamento climatico, la perdita di biodiversità e l'esaurimento delle risorse naturali. In questo senso, il corpus di conoscenze si struttura sulla consapevolezza che esiste una forte interconnessione tra sistemi sociali, economici, politici, culturali e naturali e che, solo alla luce di tale interconnessione, è possibile affrontare i problemi, a tutti i livelli di scala spazio-temporale, in modo da generare impatti positivi sulla qualità della vita degli individui (Irwin, 2015). Molti contenuti rimandano alla necessità di un **"localismo cosmopolita"** (Manzini, 2009, 2012), ovvero uno stile di vita basato sul territorio locale e sulle relazioni di prossimità in cui le soluzioni ai problemi globali sono progettate per le circostanze locali e adattate a contesti sociali ed ecologici specifici, pur mantenendo un carattere globale legato alla dimensione della consapevolezza e dello scambio di informazioni/tecnologie/risorse.

Ciò che si auspica è che gli studenti apprendano non solo queste conoscenze teoriche proprie della lettura di riferimento, ma che siano in grado di esplorarle e comprenderle con capacità critica e di collegamento trasversale tra contenuti e tra teoria e pratica.

Si procederà ora a delineare, in modo sintetico, la finalità con cui tali contenuti "for design" sono stati inseriti nel modello didattico qui proposto, rimandando al **Capitolo 3. Impatto sociale** per ulteriori approfondimenti.

▾ **Impatto sociale**

per imparare a progettare consapevoli del significato di "impatto sociale", dei principi che concorrono a definirlo e delle implicazioni che ne conseguono (cf. *Capitolo 3*).

▾ **Innovazione sociale e socio-tecnica**

per imparare a progettare consapevoli delle correlazioni esistenti tra il campo dell'innovazione e quello dell'impatto sociale, delle possibili criticità e delle sfide poste in essere in entrambi

▾ **Sviluppo sostenibile**

per imparare a progettare in maniera consapevole, tenendo conto di modelli di sviluppo capaci di integrare e perseguire simultaneamente obiettivi sociali, economici e ambientali, da raggiungere simultaneamente, in una prospettiva olistica di crescita economica inclusiva e sostenibilità ambientale.

L'idea di sviluppo sostenibile rappresenta, dunque, una chiave di lettura per comprendere le interconnessioni tra sistemi complessi, quali l'economia globale, la società mondiale e l'ambiente fisico (Sachs, 2015). Rappresenta, inoltre, una prospettiva normativa sul mondo - determinata dall'implementazione di una **buona governance** (pubblica e privata) dei processi - e indica obiettivi a cui bisogna aspirare per uno sviluppo economico più diffuso, con l'obiettivo di ridurre la povertà estrema, irrobustire la coesione sociale e proteggere l'ambiente dal depauperamento delle risorse. A garanzia di una buona governance - indipendentemente dai contesti e dagli attori specifici - è necessario rispettare alcuni principi generali (Sachs, 2015): la **responsabilità** sia civile sia penale, sia pubblica sia privata; la **trasparenza**, in cui è centrale l'informazione; la **partecipazione**, ovvero la capacità dei cittadini e degli stakeholder di partecipare al processo decisionale (seguendo un approccio multi-stakeholder); il principio del **"chi inquina paga"**, secondo cui aziende e consumatori devono sopportare tutti i costi sociali derivanti dal proprio modo di agire. È, di fatto, l'adozione di una buona governance - con il senso di appartenenza e partecipazione

universale che ne deriva - a poter condurre ad uno sviluppo sostenibile adeguato.

▾ **Economie alternative: verso un welfare di prossimità**

per imparare a progettare alla luce di modelli economici che mettono in pratica i principi dello sviluppo sostenibile ed imparare a progettare nell'ambito dell'impatto sociale promuovendo modalità di scambio che tengano conto della soddisfazione dei bisogni (economici, sociale ed ambientali) di tutti, in opposizione alla generazione di profitto per pochi prevista dal modello economico dominante (Korten 1999, 2010; Douthwaite 1996; Mander 2012; citati in: Irwin, 2015).

Fanno parte delle economie alternative diversi modelli economici (tra gli altri l'**Economia Sociale e Solidale (ESS)**, l'**Economia civile** e l'**Economia del dono**), aventi in comune un'attenzione verso: il territorio, il passaggio da una logica assistenzialista ad una di sussidiarietà e reciprocità, l'interesse verso nuovi modelli di welfare generativi basati sullo sviluppo di comunità e sulla responsabilizzazione dei cittadini, la costruzione di legami di prossimità. L'obiettivo di questi modelli economici è dunque, in generale, la prosperità economica, unita alla sostenibilità ambientale, alla promozione dell'inclusione e della coesione sociale e alla buona governance.

In particolare, l'**Economia Sociale e Solidale (ESS)** - oggetto specifico di uno dei tre moduli del modello formativo qui proposto - fa riferimento ad un tipo di economia innovativa, fortemente ancorata al territorio, volta a generare co-produzione di conoscenze, beni e servizi sociali sulla base della cooperazione tra differenti attori (es. cooperative, società di mutuo soccorso, associazioni, fondazioni e imprese sociali), riconoscendo il valore delle persone, dei loro bisogni, delle loro capacità e del loro lavoro

per promuovere inclusione, coesione sociale e prosperità economica (Borzaga et al., 2017). Aumentando i livelli di solidarietà all'interno delle attività - grazie alla promozione di legami sociali basati su valori di **cooperazione, solidarietà, reciprocità, condivisione, responsabilità, co-partecipazione, co-costruzione, uguaglianza, inclusione e giustizia sociale, coesione e utilità sociale** - l'ESS punta a migliorare l'efficienza micro e macroeconomica e, parimenti, a generare benefici sociali e culturali che contribuiscono allo sviluppo dell'intera società. Obiettivo ultimo dell'ESS consiste, dunque, nella valorizzazione delle relazioni tra i soggetti, nell'equa ripartizione delle risorse, nel rispetto e tutela dell'ambiente, nel perseguimento di finalità sociali, attraverso iniziative volte alla produzione e allo scambio di beni e servizi, operanti secondo principi di cooperazione, reciprocità, sussidiarietà e sostenibilità energetico-ambientale (Di Sisto e Troisi, 2017). Inoltre, nello scenario di crisi economica odierna, l'ESS comporta il vantaggio di espandersi in nuovi settori di attività stimolati dai bisogni di specifiche comunità o della società in generale, unito alla capacità di innovarsi, in termini di pluralità di ambiti operativi e reattività ai bisogni sociali espressi dal contesto di intervento (Esim e Katamajaki, 2016).

Da questo modello economico alternativo, derivano nuove prospettive sul welfare, maggiormente inclusive e "dal basso". In particolare, i modelli di **welfare di comunità** (Lodi Rizzini, 2018) e di **welfare collaborativo** parte dall'idea che facendo leva sulle risorse (economiche, di tempo, di cura, di competenza) delle famiglie e delle comunità e mettendole in dialogo tra loro, sia possibile produrre "qualcosa più della somma dei singoli addendi" (Pasquinelli, 2017, p.7). Le esperienze di welfare di comunità sono molto eterogenee - oscillando dalla semplice aggregazione della domanda a vere e proprie forme di mutuo aiuto, fino a forme di collaborazione attiva - ma condividono il fatto di produrre un cambiamento nel

rapporto tra destinatari delle politiche sociali, decisori politici e fornitori di servizi. A questo cambiamento di rapporto in termini di maggiore simmetria, fa riferimento anche il concetto di **welfare di prossimità** (Messia e Venturelli, 2015) secondo cui i servizi originati dalla reciprocità tra soggetti diversi sono in grado di creare valore in termini di crescita individuale e collettiva: le risorse investite ne innescano altre che creano ulteriore valore. A ciò si lega, infine, anche la prospettiva del **welfare generativo** (Zancan, 2012), ovvero un welfare capace di rigenerare le risorse (già) disponibili, responsabilizzando le persone che ricevono aiuto, al fine di aumentare il rendimento degli interventi delle politiche sociali a beneficio dell'intera collettività.

#### ↘ Sviluppo umano e capability approach

per imparare a progettare mettendo al centro la persona e le sue capacità (*capabilities*), tenendo conto della complessità e multidimensionalità delle condizioni (materiali, mentali, sociali, economiche, politiche e culturali) in cui vive.

L'idea di fondo del *capability approach* (Sen, 1993; Nussbaum, 2003) è che lo sviluppo debba essere inteso non solo in termini di crescita economica, ma come promozione dello sviluppo e del progresso umano, delle condizioni di vita delle persone la cui realizzazione non può prescindere da elementi fondamentali quali la libertà di scelta e di azione, il benessere, non solo materiale, e la qualità della vita (Ciampolini, 2019a). Per farlo, occorre guardare alla persona dentro il suo contesto sociale, nell'ottica di abilitare le capacità individuali e collettive dei diversi soggetti che abitano un territorio (Ciampolini, 2019b), in termini di promozione del valore sociale. Infatti, in linea con tale pensiero, la considerazione e valutazione del benessere e dello sviluppo umano di ciascun individuo, non dipende dalla componente economica

(cioè dal possesso di reddito o ricchezza), bensì dalle capacità possedute o che si potrebbero possedere (Corrado, 2012). Applicando la lezione di Sen (1993) all'ambito dell'impatto sociale, ne deriva che il designer debba sempre progettare partendo dall'interrogativo su che cosa possa fare ed essere ciascuna persona, adottando un "atteggiamento che si concentra sulle capacità umane, vale a dire su ciò che le persone sono realmente in grado di fare e di essere, avendo come modello l'idea intuitiva di una vita che sia degna della dignità di un essere umano" (Nussbaum 2003, citata in Colaianni, 2007).

#### ↘ Giustizia sociale e ambientale

per progettare nell'ottica di uno sviluppo sostenibile perseguendo un impatto sociale basato sui precetti di giustizia sociale e ambientale. In particolare, nell'ambito di progetti che intendono affrontare *wicked problems* per generare impatto sociale positivo, il contrasto alle disuguaglianze è il fronte con cui cambiamento ecologico ed economico devono misurarsi (cf. **Par.3.3.2 Cosa si intende per "sociale"**).

#### ↘ Inclusione e coesione sociale

per imparare a progettare nell'ottica di uno sviluppo di comunità/rigenerazione territoriale che superi il tradizionale approccio emergenziale, valorizzando le relazioni tra i membri della società e promuovendo l'assunzione collettiva di responsabilità, in un'ottica di partecipazione attiva e dignità della persona.

Si tratta, dunque, di abilitare gli individui ad una partecipazione a tutto tondo all'intera vita di comunità attraverso il riconoscimento dei diritti di base di ciascuno, l'attenzione e dare visibilità ai bisogni di tutti i gruppi (anche, e soprattutto, quelli più marginali),

la facilitazione nell'accedere alle interazioni sociali e lo stanziamento di risorse per la completa ed effettiva partecipazione alla vita sociale comunitaria. In particolare, la coesione sociale si riferisce alla creazione di relazioni sociali positive a tutti i livelli, favorendo così: la creazione di comunità meno vulnerabili e più capaci di rispondere alle domande dei suoi membri; la prevenzione e il contrasto a ogni forma di esclusione e disuguaglianza nell'accesso e nella fruizione dei servizi essenziali; la creazione di sistemi resilienti (cf. **Par.3.3.2 Cosa si intende per "sociale"**)

#### ↘ Place based policy

per imparare a progettare tenendo conto delle dotazioni di risorse e potenzialità intrinseche nei territori, ovvero del "capitale territoriale" (Barca et al., 2012) - compreso quello sociale e comunitario - legato ai luoghi e alle istituzioni locali, su cui le politiche pubbliche possono indirizzare i processi di sviluppo socio-economico e i loro effetti redistributivi.

Per questa ragione, la dimensione locale è cruciale per dare un contributo significativo allo sviluppo sostenibile, attraverso interventi *place-based* pensati su misura dei territori e delle comunità che li abitano, capaci di individuare e valorizzare le energie locali per promuovere strategie politiche innovative attraverso l'interazione tra la conoscenza locale e generale e tra attori locali ed esogeni (Barca et al., 2012). In altri termini, occorre che piccoli e grandi luoghi, cittadini e progettisti, pratiche e teorie entrino in dialogo, per poter costruire politiche di sviluppo adeguate (Ciampolini, 2019b).

#### ↘ Tecnologia appropriata e intermedia

per imparare a progettare consapevoli delle tecnologie più appropriate allo sviluppo

inclusivo e sostenibile di comunità e territori, con particolare attenzione alle “tecnologie appropriate” e “tecnologie intermedie” (Schumacher, 1966), termini che descrivono tecnologie particolarmente attente agli aspetti ambientali, etici, sociali, culturali ed economici delle comunità verso le quali si dirige. Si tratta di tecnologie tendenzialmente semplici, di piccola scala, energeticamente efficienti, ecocompatibili e controllabili direttamente dai membri delle comunità locali. Il loro scopo è quello di aumentare la capacità di sopravvivenza e di sviluppo delle popolazioni che le adottano, dando ad esse la possibilità di sviluppare e usare metodi produttivi che diano maggiore controllo sulle proprie vite e che contribuiscano ad uno sviluppo di lungo periodo, in grado di migliorare il benessere in un'ottica di inclusività, coesione sociale e sostenibilità ambientale. In questo senso, una tecnologia è appropriata quando - per effetto della sua struttura e dei rapporti che riesce a stabilire con la cultura, l'ideologia, la struttura sociale del paese in cui viene adottata - dà origine a processi che si autosostengono e riescono a far crescere le attività del sistema e la sua autonomia.

➤ **Teoria dei sistemi viventi**

per imparare a progettare consapevoli delle complesse dinamiche esistenti tra gli organismi e il loro ambiente e di come esse si riflettono sui sistemi sociali.

Poichè il design per l'impatto sociale presuppone la capacità di mantenere uno sguardo alla complessità e alle relazioni sistemiche tra i fenomeni, capire la natura di questa complessità aiuta il progettista ad avere più contezza della dimensione temporale e contestuale dei processi e, di conseguenza, a scegliere gli approcci, i metodi e le pratiche più adeguate ad avere successo all'interno dei sistemi sociali. A questo scopo risulta particolarmente utile la

Teoria dei sistemi viventi (Capra e Luisi, 2014), che esplora i fenomeni in termini di modelli dinamici delle relazioni tra gli organismi e il loro ambiente, anziché esaminare i fenomeni tentando semplicemente di scomporli nelle loro più piccole componenti. Principi come **l'autopoiesi, l'emergenza, la resilienza, la simbiosi, l'olismo e l'interdipendenza** (cf. Cap. 3, Par. .3.2.) - propri di questa teoria - possono servire come punti di leva per avviare e catalizzare il cambiamento all'interno di sistemi complessi (Irwin 2011). Tra gli altri concetti, quello di **resilienza** appare particolarmente utile, configurandosi come la capacità di un sistema di persistere nel suo stato di funzionamento attuale mentre fa fronte a perturbazioni e cambiamenti, di adattarsi alle sfide future e di trasformarsi per migliorare il suo funzionamento. Traslare il concetto di resilienza in ambito sociale vuol dire interrogarsi sulla capacità degli attori sociali - individui, gruppi sociali, comunità, organizzazioni - di assorbire, adattarsi e reagire ai cambiamenti esterni (D'Urzo e Pezzi, 2017; Lindseth, 2011; Joseph, 2013; Keck e Sakdapolrak, 2013). In questa accezione essa rappresenta “ciò che incrementa la capacità di individui, gruppi e organizzazioni di affrontare le minacce con maggior competenza” (Obrist et al., 2010), andando ad introdurre, rispetto alla sola dimensione reattiva, un'ulteriore dimensione trasformativa, riguardante la capacità di saper generare nuove competenze a partire dalle problematiche affrontate. Dunque, per gestire l'incertezza e il cambiamento, gli attori devono possedere gli strumenti adatti in modo da non solo anticipare le future minacce, ma riuscire a imparare da esse.

➤ **Psicologia del cambiamento**

per progettare tenendo conto delle possibili resistenze al cambiamento che possono essere messe in atto dagli attori coinvolti dal progetto, favorendo una partecipazione di tutti gli stakeholder e il loro impegno

(*commitment*) durante il processo progettuale. Rifacendosi a Duhigg (2012) si può definire un'abitudine come una tendenza alla continuazione o ripetizione di un determinato comportamento acquisito, determinata da una triplice componente: il “cue” (ovvero, ciò che innesca il comportamento), la routine e la ricompensa finale. Partendo dall'osservazione che le abitudini non possono essere eliminate, ma solo cambiate (mantenendo intatti il “cue” e la ricompensa, ma modificando la routine), un designer che voglia aumentare le probabilità di buona

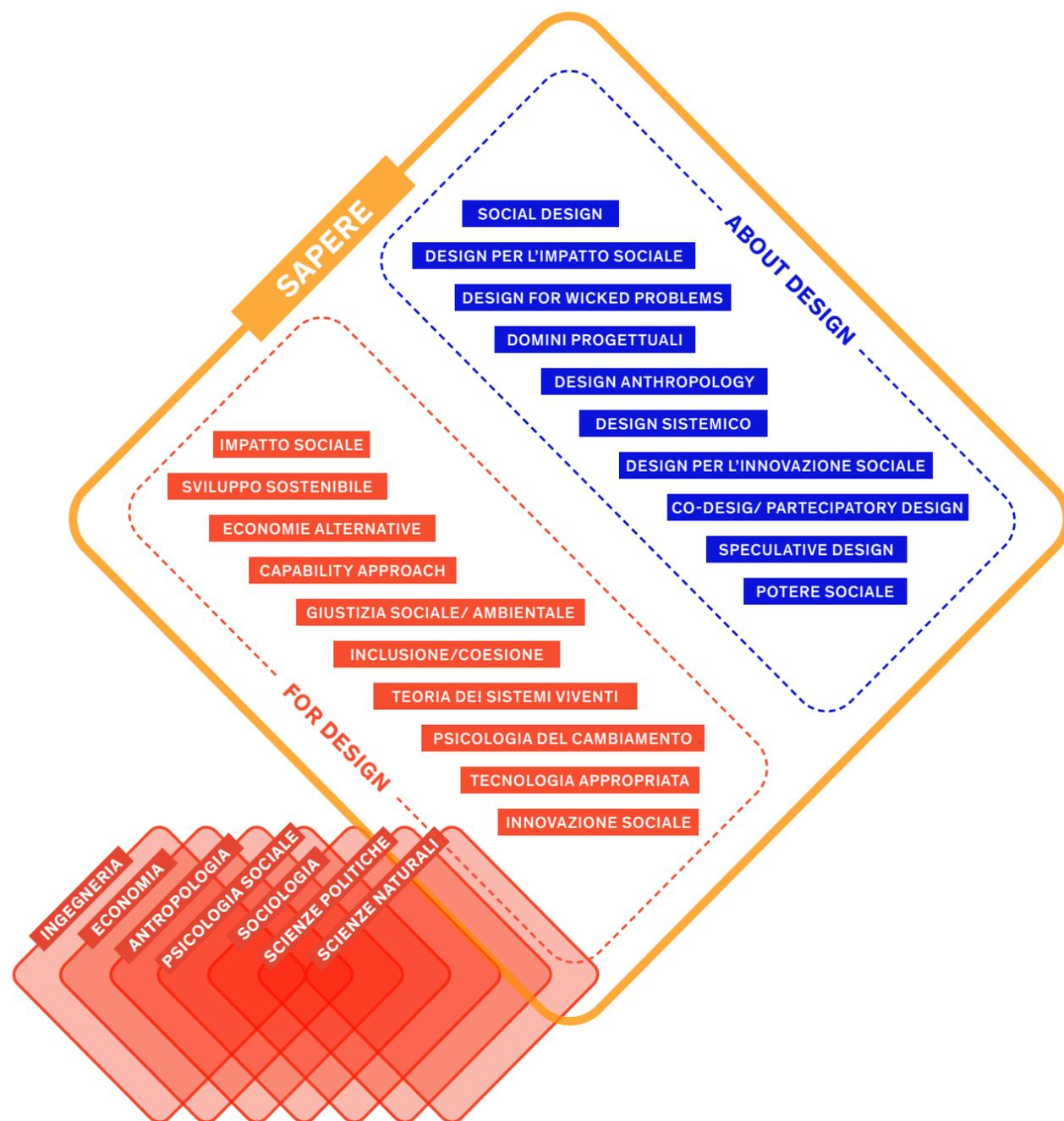
riuscita del progetto è chiamato ad innescare tale ciclo di cambiamento, determinandone la durata e l'efficacia con gli strumenti a sua disposizione. Per facilitare il cambiamento (individuale o organizzativo) il progettista può fare leva sulla familiarità (dando, cioè, sembianze familiari alle innovazioni da lui introdotte o usando strumenti familiari per promuovere il cambiamento), indurre il senso di agency e responsabilità verso il progetto degli attori coinvolti, usando un approccio co-creativo ed empatico (Duhigg, 2012).

**Contenuti del sapere for design**



Figura 6.3.2.2 Rappresentazione schematica dei contenuti nel sapere for design

## Sapere “esplosivo” nei suoi contenuti



**Figura 6.3.2.3** Rappresentazione schematica “esplosa” del “sapere”, comprensiva tutti gli elementi del *for* e *about design*. Si specificano anche le discipline da cui derivano i contenuti del saper *for design*

“dove fare”

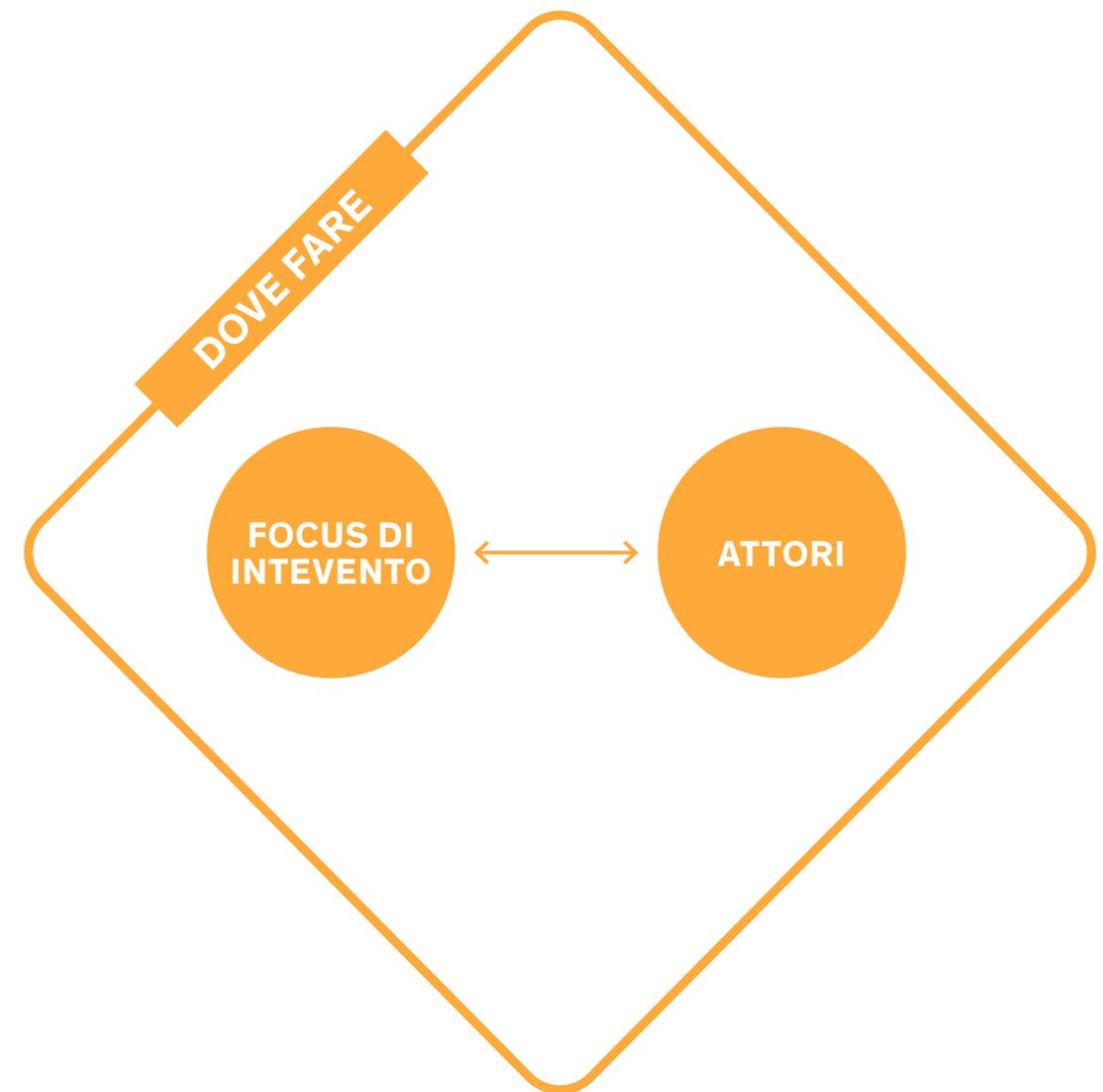
### 6.3.3 ▾

#### Dove fare

Come anticipato, il “dove fare” racchiude contenuti derivanti dall’implementazione della toolbox di conoscenze alla luce di una serie di ragionamenti autoriali sulla contestualizzazione del lavoro del designer. In particolare, in qualunque campo e progetto si troverà a lavorare, il designer dovrà innanzitutto saper riconoscere il contesto di intervento e, dunque, le tipologie di sfide sociali prevalenti che potrà trovarsi ad affrontare e le loro caratteristiche salienti. In secondo luogo, egli dovrà essere consapevole degli attori con cui dovrà di volta in volta confrontarsi, a loro volta determinati dal problema sociale affrontato e dal tipo di progetto in cui sarà coinvolto.

Pur non essendo direttamente collegato alle capacità progettuali e sensibilità personali del progettista, il fatto di avere contezza delle problematiche e degli attori intervenienti risulta, comunque, estremamente funzionale a progettare meglio, esercitando maggiori possibilità di controllo sul progetto e capendo quali modalità e azioni attivare per arrivare a soluzioni di successo in funzione della specificità del contesto di intervento.

#### Elementi del “dove fare”



**Figura 6.3.3** Insieme degli elementi contenuti nel “dove fare”

6.3.3.1 ▾

**Problematiche sociali: possibili focus di intervento**

Si ritiene dunque necessario restituire una fotografia delle più frequenti *social challenges* affrontabili dal design, intendendo con questo termine i problemi rispetto ai quali intervenire in modo pratico per generare impatto sociale. Conoscere questi problemi significa avere più consapevolezza delle condizioni di partenza su cui agire per ottenere un impatto migliorativo.

A tal proposito, analizzando la letteratura esistente sul ruolo del design come guida per il cambiamento sociale, emerge un' enfasi ricorrente sulle problematiche sociali, in particolare laddove le questioni dell'**agency**, dell'**accesso all'opportunità**, dell'**esercizio dei diritti** di base, della **qualità** si intersecano con gli ambiti della **politica**, della **salute**, dell'**istruzione**, dell'**ecologia** e dell'**economia**.

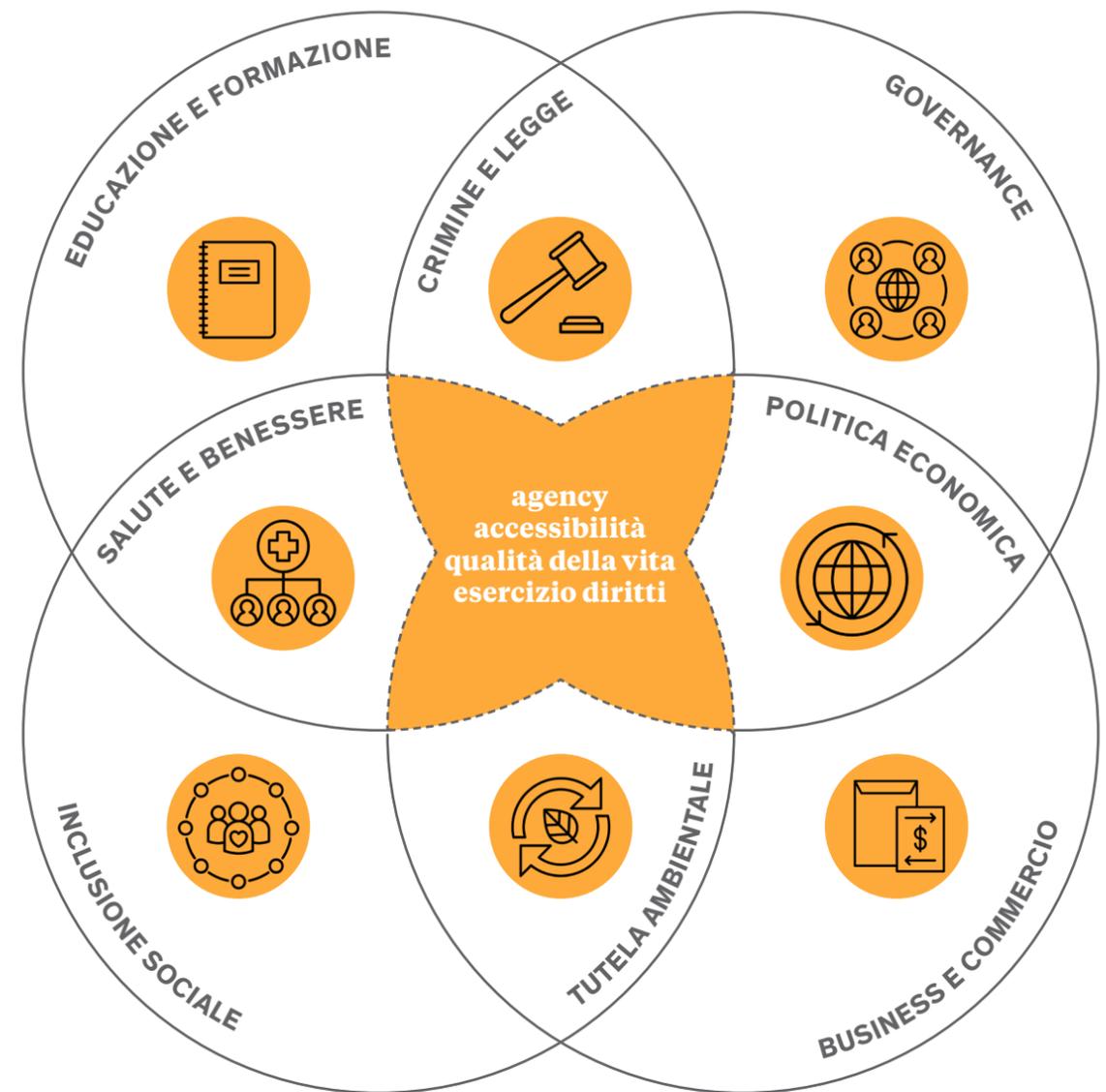
Tra i tentativi di sistematizzare gli ambiti di azione delle pratiche progettuali che coinvolgono intenzionalmente le questioni sociali, di particolare interesse è la classificazione operata da Davey et al. (2005). Essa origina dall'analisi di pratiche riconducibili al *Socially Responsible Design*, cioè orientate allo sviluppo di progetti collaborativi inerenti questioni di responsabilità sociale, come ad esempio: la sostenibilità dei processi produttivi, la trasparenza dei processi decisionali, la qualità ambientale, l'uguaglianza di genere, il commercio equo e solidale. Gli "otto domini" individuati dal *Socially Responsible Design*<sup>3</sup> - governo, commercio equo, politica economica, crimine, salute, inclusione sociale, formazione scolastica ed ecologia

<sup>3</sup> In inglese definiti dagli autori come "the Eight Tenets of Socially Responsible Design" (Davey et al. 2005)

(Davey et al. 2005) - sono stati integrati con ulteriori contributi emersi dalla letteratura.

Il risultato di tale integrazione è un modello che, anziché focalizzarsi su problemi specifici, identifica otto aree tematiche principali, rappresentative di possibili focus di intervento per il designer che intenda operare nel campo dell'impatto sociale.

**Possibili focus di intervento**



**Figura 6.3.3.1** Rappresentazione schematica delle categorie di problematiche sociali più ricorrenti affrontabili dal design per l'impatto sociale

Di seguito si elencano sinteticamente gli ambiti di intervento individuati, indicando per ciascuno alcuni tra i principali possibili contributi che il designer può portare.

#### ↘ Governance

il design può aiutare a rendere il processo di governance (locale, regionale, nazionale) più responsabile, rappresentativo, efficiente; ad esempio, andando ad operare sui sistemi decisionali ed elettorali per aumentare e facilitare la partecipazione politica (in particolare di gruppi sottorappresentati), migliorando i servizi di welfare locale, agendo sull'efficientamento e sullo snellimento dei processi burocratici e amministrativi.

#### ↘ Politica economica

il design può contribuire alla politica economica nazionale, regionale e locale promuovendo sostenibilità e responsabilità, incentivando pratiche di economia circolare, finanza etica, agendo nel campo della *silver economy* e del turismo responsabile.

#### ↘ Business e commercio

il design può fornire supporto nella rivendicazione dei diritti dei lavoratori e ridurre lo sfruttamento delle economie povere in una logica di commercio equo e solidale, attraverso interventi inerenti finanza, investimenti, produzione e commercio. Ciò potrebbe comportare la definizione di criteri di approvvigionamento del fornitore o la collaborazione nella catena di fornitura.

#### ↘ Tutela ambientale

il design può aiutare a ridurre l'inquinamento e minimizzare l'impatto ambientale dei processi produttivi, dei prodotti, degli edifici, così come incentivare l'utilizzo di *green technologies*. Ciò potrebbe includere, ad esempio, lo sviluppo di edifici verdi capaci di migliorare la qualità dell'aria/dell'acqua, il riutilizzo degli edifici, l'introduzione della pratica del riciclo, la creazione di imballaggi rispettosi dell'ambiente, l'implementazione della mobilità sostenibile, la sponsorizzazione di energie rinnovabili.

#### ↘ Inclusione sociale

il design può agire per creare prodotti, servizi ambienti utilizzabili da tutti, senza il bisogno di adattamenti ma che rispondano, fin dal principio, alle reali esigenze delle persone, specialmente quelle più vulnerabili. Inoltre, può agire con interventi che riducano la discriminazione sulla base di sesso, etnia, età, classe, istruzione, reddito, ecc. Sono un esempio: il social housing, i prodotti pensati per user anziani, servizi e strutture di accoglienza, tecnologie e infrastrutture di comunicazione, attività di inserimento sociale e lavorativo di persone escluse dal mondo del lavoro o fragili.

#### ↘ Salute e benessere

il design può promuovere un migliore accesso e fornitura di servizi e assistenza ai pazienti, sviluppare servizi di prevenzione più efficaci, sviluppare metodi per migliorare la salute ed il benessere psico-fisico delle persone all'interno della società in generale. Ciò potrebbe comportare il miglioramento della qualità della fornitura di risorse mediche, lo sviluppo di dispositivi che consentono la somministrazione di farmaci al di fuori del sistema sanitario e la produzione di

apparecchiature che prevengono lesioni ai gruppi vulnerabili o che facilitano l'utilizzo di prodotti d'uso quotidiano.

#### ↘ Educazione e formazione

il design può migliorare la qualità e l'efficienza della offerta didattica, sia a livello di infrastrutture scolastiche (anche in collaborazione con architetti ed interior designer) sia in termini di miglioramento della qualità e distribuzione delle risorse ed accesso ai servizi educativi/ di istruzione.

#### ↘ Crimine e legge

il design può essere utilizzato per per minimizzare l'incidenza e l'impatto del crimine, aumentare la percezione di sicurezza dei luoghi, prevenire il crimine e la violenza urbani (es. atti vandalici), snellire i processi giudiziari, ecc. A questo proposito, seguendo un approccio *design-driven* all'innovazione legale, sarebbe possibile migliorare i servizi legali in termini di rapidità, efficacia, chiarezza, efficienza, rendendoli più facilmente utilizzabile ed *user-friendly*.

L'ambito e il livello su cui agire (nazionale, regionale, locale), nonché la libertà di azione, dipenderanno dalla natura e dagli obiettivi dell'organizzazione all'interno della quale si opera e dal contesto scenario di intervento. La rappresentazione grafica riportata in *Figura 6.3.3.1* aiuta ad identificare più facilmente i problemi di responsabilità sociale affrontabili e consente di individuare possibili intersezioni tra ambiti e sfide progettuali e, conseguentemente, gli attori ed i settori di policy che è più opportuno coinvolgere.

6.3.3.2 ▸

**Attori e contesti di lavoro**

Insegnare allo studente i diversi attori e contesti di lavoro con cui è possibile interfacciarsi, è utile ad aumentare la consapevolezza rispetto a ciò che egli incontrerà o potrebbe incontrare durante il progetto e per limitare e il rischio del mancato riconoscimento di attori di primo piano. Questa conoscenza è funzionale a capire quali modalità, strumenti e linguaggi specifici sia necessario adottare con ciascun attore e quali siano le pratiche più adeguate, in base al livello di coinvolgimento richiesto di ciascun attore ed alla specificità del proprio mandato di designer (con il relativo carico di libertà di azione e neutralità richiesta).

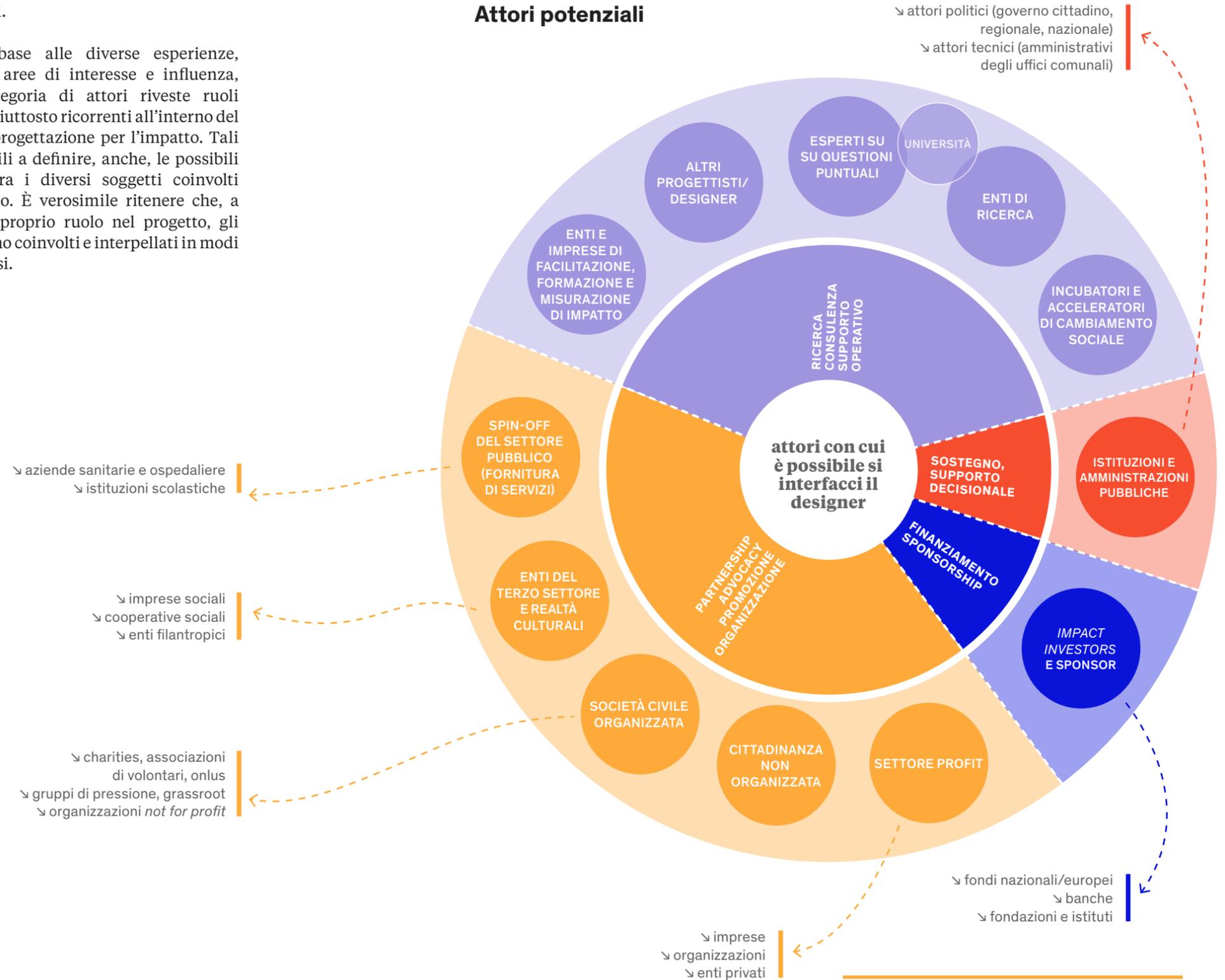
Si ritiene, dunque, necessario costruire un raggruppamento di attori il più possibile ampio e capace di rappresentare e includere l'intero sistema attoriale locale che potrà essere chiamato a partecipare alla formulazione di progetti di sviluppo locale finalizzati all'impatto. Il modello di network di attori proposto è stato definito a partire dalla letteratura sull'impatto sociale, sulla progettazione sociale e sugli attori ricorrenti normalmente coinvolti in questi ambiti, nonché dalle esperienze lavorative personali.

Lo schema (Figura 6.3.3.2) suggerisce gli attori, organizzati per categorie omogenee, con cui il progettista potrà trovarsi a confronto e/o che dovrebbe opportunamente coinvolgere in un generico progetto multi-stakeholder orientato a problematiche sociali complesse. Si tratta di attori - sociali, economici, istituzionali, formali e informali - che generalmente prendono parte a questo tipi di processi poiché interessati più o meno direttamente dalle questioni, dotati di competenze e conoscenze più o meno esperte utili ad affrontarle, aventi risorse per influenzare l'andamento del progetto a

svariati livelli.

Proprio in base alle diverse esperienze, competenze, aree di interesse e influenza, ciascuna categoria di attori riveste ruoli complessivi piuttosto ricorrenti all'interno del processo di progettazione per l'impatto. Tali ruoli sono utili a definire, anche, le possibili interazioni tra i diversi soggetti coinvolti nell'intervento. È verosimile ritenere che, a seconda del proprio ruolo nel progetto, gli attori verranno coinvolti e interpellati in modi e tempi diversi.

**Attori potenziali**



**Figura 6.3.3.2** Rappresentazione schematica delle categorie di attori con cui è possibile si interfacci il designer

In particolare, si individuano quattro macro-raggruppamenti di ruoli genericamente svolti dalle diverse categorie attoriali:

**1) Ricerca, consulenza e supporto operativo**

Rientrano in questo cluster attori e soggetti che possono offrire un ruolo di supporto operativo, ricerca e consulenza esperta all'interno del progetto. Sono inclusi, in particolare, enti di ricerca, interni o esterni all'università, esperti su questioni puntuali, altri progettisti/designer, enti di misurazione di impatto, incubatori e acceleratori di cambiamento sociale.

**2) Sostegno e supporto decisionale**

Si individuano in questo insieme le istituzioni e le amministrazioni pubbliche, considerate come realtà in grado di influenzare la buona riuscita del progetto unicamente per il fatto di avallarlo pubblicamente. Il coinvolgimento delle pubbliche amministrazioni, tanto dei policy-maker quanto degli attori tecnici (amministrativi degli uffici comunali,) è inoltre fondamentale a livello di supporto decisionale, specialmente all'interno di processi di co-progettazione.

**3) Finanziamento e sponsorship**

Rientrano in questo raggruppamento soggetti coinvolti in termini prettamente economici nella realizzazione del progetto, attraverso la concessione di contributi in denaro o di beni in natura o tramite la prestazione di servizi. In particolare, si individuano, banche, fondazioni e istituti, fondi nazionali/europei.

**4) Partnership, advocacy, promozione e organizzazione**

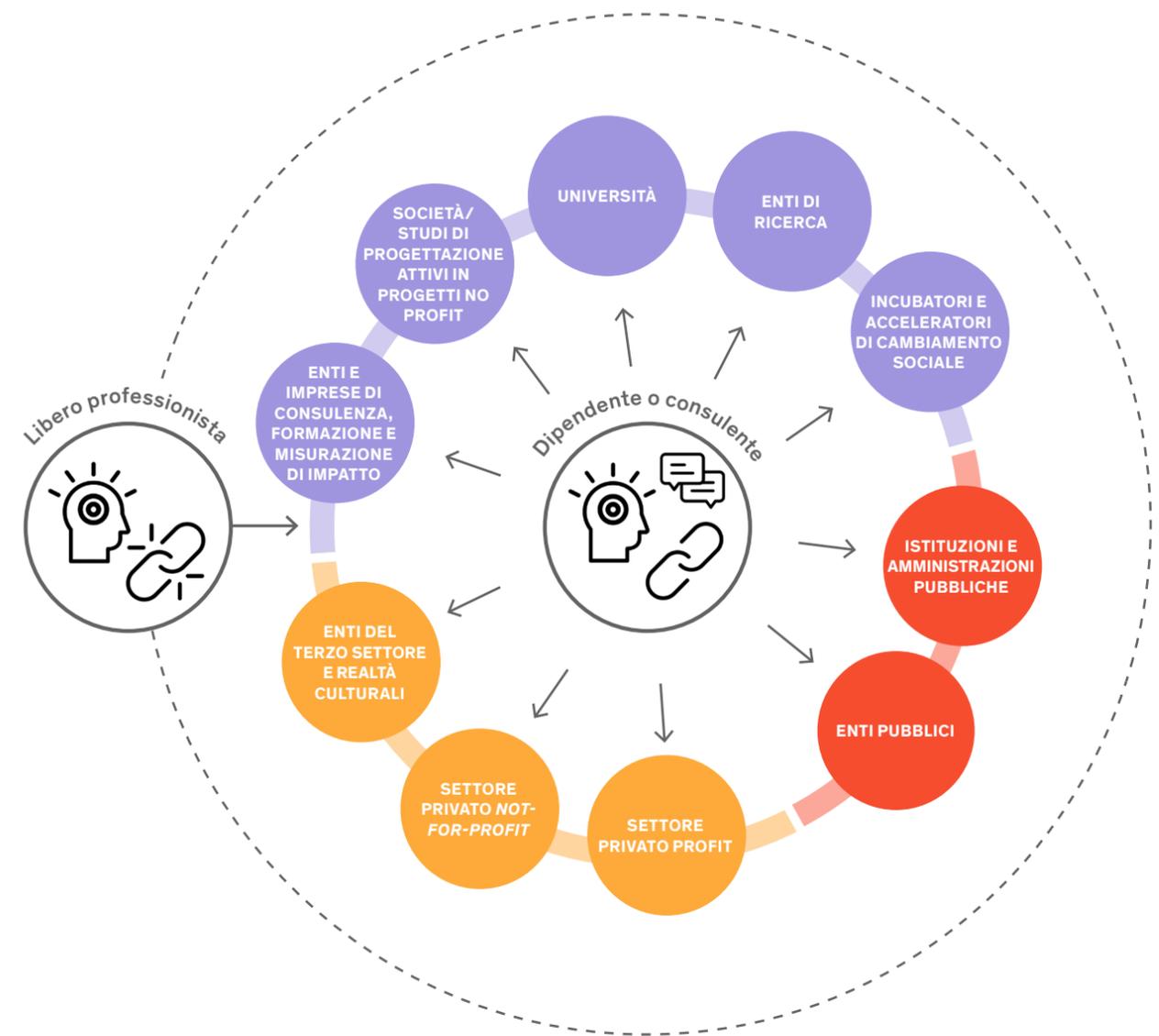
Si individuano le categorie di attori

generalmente impegnate in modo operativo all'interno dell'organizzazione, direzione, gestione e promozione del progetto, seppur a diversi livelli e a diverse intensità. In questa categoria rientrano, infatti, categorie molto composite di attori, accomunate, tuttavia, dal fatto di avere la più consistente responsabilità organizzativa, amministrativa e, talvolta, finanziaria. Questo raggruppamento racchiude tutti i soggetti - tra gli altri: promotori, organizzatori, gruppi di interesse ma anche beneficiari o destinatari più o meno diretti del progetto ed eventuali antagonisti- aventi interesse nel successo (o nel fallimento) del progetto e capaci di influenzare comportamenti e decisioni. In particolare, si individuano Enti del Terzo Settore e realtà culturali (imprese e cooperative sociali, enti filantropici), realtà della società civile organizzata (charities, associazioni di volontari, onlus, gruppi di pressione, grassroot, organizzazioni not for profit), la cittadinanza non organizzata, il settore profit (imprese, organizzazioni, enti privati), spin-off del settore pubblico coinvolti nella fornitura di servizi.

Individuare la complessità degli attori consente, inoltre, di definire possibili contesti lavorativi per il designer, il quale potrà trovarsi ad interagire con essi in qualità di suo dipendente (in virtù del fatto che tali attori sono essi stessi realtà coinvolte nel processo) o di generico consulente esterno o libero professionista. Ne deriva che, a seconda della propria posizione, il designer sarà chiamato ad assumere **ruoli differenti** e ad utilizzare la toolbox di conoscenze in base al contesto di lavoro specifico. Fare una riflessione rispetto ai contesti lavorativi, inoltre, consente di definire possibili **sbocchi occupazionali e professionali** per il designer, tra gli altri: enti pubblici e pubbliche amministrazioni, istituzioni, settore privato profit e not-for-profit, enti del terzo settore, società di progettazione e studi di design che intraprendono progetti no-profit o che hanno

fondato entità no-profit separate, università ed enti ricerca, incubatori di cambiamento sociale, enti e agenzie di consulenza che si occupano di formazione, facilitazione e misurazione di impatto.

**Contesti di lavoro potenziali**



**Figura 6.3.3.3** Rappresentazione schematica dei possibili contesti di lavoro per il designer

## 6.4 ▾

### Analisi comparativa di modelli didattici nel panorama di istruzione superiore

Una volta sviluppata la proposta progettuale, è stata svolta una ricerca comparativa rispetto alle offerte formative di corsi attinenti lo sviluppo e la gestione di progetti finalizzati all'impatto sociale attualmente esistenti nel panorama nazionale ed internazionale, evidenziandone gli elementi di similitudine e diversità in modo tale da situare la proposta progettuale nel ventaglio di alternative.

In particolare, all'interno del panorama nazionale, ci si è concentrati sulla **realtà torinese**, dal momento che proprio quest'ultima farà da contesto allo sviluppo del futuro corso.

Dall'indagine svolta su Torino, è emerso come un unico corso universitario esplicita (anche a livello di nomina) il tema dell'impatto sociale. Si tratta del Corso Universitario di Aggiornamento Professionale (CUAP) in **Valutazione dell'impatto sociale**, realizzato dal Dipartimento di Management dell'**Università degli studi di Torino**, in collaborazione con Tiresia Politecnico di Milano, Politecnico di Torino, Cottino Social Impact Campus, Camera di commercio di Torino, Fondazione Compagnia di San Paolo, e le agenzie di formazione del sistema cooperativo Inforcoop Ecipa Piemonte (Legacoop Piemonte) e Il Nodo (Confcooperative Piemonte Nord). In questo caso, diversamente da quanto avviene per il corso prefigurato nel presente elaborato - dove il focus è principalmente progettuale - l'attenzione è focalizzata sul tema dell'"**impact management**" e, specificamente,

sugli aspetti metodologici della misurazione e valutazione di impatto sociale. Il corso è di natura specialistica, indirizzato a figure che già ricoprono ruoli manageriali/gestionali/di rendicontazione (di efficacia ed efficienza delle attività in termini economico-finanziari-sociali), all'interno di realtà operanti nel settore (es. ETS, imprese sociali).

▾ <https://www.torinosocialimpact.it/attivita/corso-universitario-sulla-valutazione-di-impatto/>

Il medesimo focus sulla misurazione e valutazione di impatto sociale caratterizza anche il corso di formazione non universitario privato offerto dalla Scuola di Economia Civile. Esso si pone l'obiettivo di fornire competenze necessarie a misurare e valutare gli effetti (diretti e indiretti, tangibili e intangibili) generati da un intervento/attività, offrendo un'analisi comparata delle principali metodologie di valutazione. Come nel caso precedente, anche in questo corso si ritrova una specificità tematica assente nel modello formativo qui proposto. Parimenti, è possibile individuare una specificità legata al target, essendo il corso destinato principalmente a consulenti e manager del Terzo Settore o di organizzazioni profit.

▾ <https://www.scuoladieconomiciacivile.it/corso-valutatore-dimpatto/>

Un forte interesse verso la costruzione di modalità manageriali si ritrova anche nell'Accademia di Progettazione Sociale Maurizio Maggiora. Essa non offre un vero

e proprio corso didattico, bensì una serie di attività volontaristiche o tirocini che danno possibilità, a persone under 35, di imparare a gestire il cambiamento ("change management") e contribuire concretamente a progetti realizzati con modalità di pianificazione sociale - applicando metodi e pratiche derivate, in particolare, dal project management, dal design thinking e dal service design. Risulta, dunque, interessante tanto la modalità pratica e di co-progettazione sottesa alle attività, quanto l'impostazione basata sull'incontro tra design, management e innovazione sociale.

▾ <https://www.accademiamm.it/>

Un'offerta formativa affine - in termini di obiettivi, intenzioni e temi - rispetto a quella qui elaborata, è quella di alcuni corsi privati offerti dal **Cottino Social Impact Campus**, attraverso l'*Impact Academy*. Tra gli altri, mostrano particolari affinità con il tema di tesi i corsi dal titolo "Design for Change. Progettare il cambiamento", "Pensare da scienziati. Agire da designer" e "Pensiero sistemico per l'impatto sociale". Il primo di essi ha un focus verticale e specialistico sugli strumenti di storytelling per il cambiamento sociale e design per l'innovazione sociale, portando l'attenzione su metodologie sperimentali e partecipative basate sulla co-creazione insieme agli stakeholder di possibili scenari futuri (quali *design performances*, *speculative design* e *design fiction*). Il secondo corso propone un focus tematico e verticale su strumenti metodologici di design comportamentale per il cambiamento culturale di fronte alle sfide sociali. Il terzo, infine, propone un focus verticale e specialistico sul pensiero sistemico

per generare impatto sociale. Nel caso del secondo e del terzo corso, si prevede di fornire una serie di spunti, strumenti, metodi, casi di studio per imparare a comprendere e guidare l'impatto sociale attraverso nozioni multidisciplinari - prevalentemente di economia comportamentale, scienze sociali e design. La convinzione di partenza è che sia possibile generare impatto sociale, combinando, da un lato, empatia e creatività e, dall'altro, approccio scientifico e rigore metodologico, sollecitando così lo sviluppo di competenze di *impact design*, pensiero critico, *systems thinking*, *team working*, *problem-solving*. Nonostante i presupposti simili a quelli della presente proposta progettuale, emerge però un'importante differenza a livello di target. Infatti, il corso è destinato principalmente a manager (del settore pubblico e privato), operatori del Terzo Settore, imprenditori impegnati con sfide sociali e culturali complesse finalizzate a generare impatto sociale. Dunque, ai partecipanti viene richiesto - talvolta attraverso espliciti requisiti di partenza - un certo livello di esperienza professionale nel campo (spesso almeno 3-5 anni).

▾ <https://www.cottinosocialimpactcampus.org/transformative-education-and-learning/design-for-social-impact/>

Lo stesso Cottino Social Impact Campus propone, inoltre, un corso dal titolo "**Design for Social Impact**", molto simile a quello qui proposto in termini di tematiche trattate (es. Design per l'innovazione sociale; Mappare sfide e opportunità; Design partecipativo; Design fiction). Il corso assume la forma dell'*Impact Dive*, ovvero un corso

giornaliero della durata di 4 ore finalizzato all'insegnamento di strumenti e metodi funzionali a generare impatto sociale. In questo caso, il target è più ampio e comprende un'ampia rete di realtà operanti nel settore della progettazione dell'innovazione sociale: PA, ETS, imprese, consulenti, progettisti, profili *early career* e manager. Un limite di tale corso sembra essere la sua breve durata, limitata al punto da impattare negativamente sul livello di approfondimento dei temi e metodi affrontati.

▾ <https://www.cottinosocialimpactcampus.org/transformative-education-and-learning/design-for-social-impact/>

Proseguendo nella disamina, risulta altresì interessante il corso di Laurea Triennale proposto dallo **IAAD** intitolato **Social Innovation design**, sebbene il suo focus si sposti dallo specifico dell'impatto sociale al più ampio tema dell'innovazione sociale. Tale corso si propone di fornire agli studenti conoscenze e competenze utili ad attivare e gestire processi di innovazione sociale, incentivando l'intersezione di design, innovazione sociale, management e scienze sociali. Il suo scopo è, dunque, quello di sviluppare un senso critico utile a identificare, esplorare e rispondere alle sfide sociali contemporanee. In questo frangente, il design è considerato uno strumento propedeutico alla strutturazione e messa in campo di azioni collettive destinate a produrre innovazione e affrontare le sfide sociali a livello di enti pubblici, imprese ed ETS.

▾ <https://www.iaad.it/social-innovation-design/>

In sintesi, dall'analisi della realtà torinese, emerge come la maggior parte dei corsi di formazione sul tema dell'impatto sociale siano offerti da scuola private o semi

private. Inoltre, spesso essi risultano di natura alquanto **specialistica** e sembrano orientati ad un **target già esperto**, ma altresì desiderosi di inglobare nelle proprie competenze e nella propria pratica sociale alcuni strumenti, metodi e approcci pratici, innovativi e sperimentali derivati dal design. L'unico corso di pari grado rispetto a quello qui proposto, parimenti dedicato alla progettazione, esula, tuttavia, dal tema dell'impatto sociale, focalizzandosi maggiormente su quello dell'innovazione. Non risulta dunque esserci, all'interno del panorama cittadino, **nessuna offerta** didattica pubblica davvero **paragonabile** a quella prevista dal corso didattico in fase di avviamento, la cui peculiarità è data dal fatto che non si vuole proporre come corso "dedicato" ma si vuole inserire, in una logica incrementale, all'interno di un più ampio percorso universitario triennale.

Così come nel panorama nazionale (torinese), anche in quello **internazionale** non è stato possibile rintracciare un corso esplicitamente vocato all'impatto sociale integrato però all'interno di un corso di laurea triennale di natura più generale. Ciò che però cambia passando dallo scenario nazionale a quello internazionale, è il fatto che esistano corsi che esplicitano nel loro titolo il concetto di "design per l'impatto sociale".

In particolare, sono stati individuati i corsi in "Design for Social Impact": 1) del **Paris College of Art** (Parigi); 2) del **Master in Design Studies (Philadelphia)**; 3) dell'**Indiana Wesleyan University**; 4) della **University of Sidney**; 5) della **University of Chicago**. Ad eccezione dell'ultimo (Chicago), rivolto principalmente a studenti di *public policy* intenzionati ad apprendere competenze di human-centered design da introdurre nella loro pratica, tutti gli altri corsi presentano aree di coerenza evidenti con il modello

formativo proposto. Infatti, essi trattano sia temi simili (es. design sociale, responsabilità etica e sociale, governance orizzontale, sviluppo sostenibile, processi partecipativi) e condividono un focus pratico sull'esercizio di skill relazionali e di tecniche utili ai progetti in campo sociale (facilitazione, prototipazione e testing, ricerca immersiva, razionalizzazione del processo, definizione dei problemi). Anche in questo caso, i curricula afferiscono ad ambiti multi e interdisciplinari legati al design, al management/imprenditoria sociale, all'antropologia culturale, alla psicologia. Forse il corso che in assoluto si avvicina maggiormente al modello qui proposto è quello di Sidney, che oltre ai temi e all'approccio metodologico, condivide anche tempi simili: esso è l'unico ad costituire un singolo **modulo integrato** in un più ampio percorso didattico (seppur a livello Magistrale).

1 ▾

<https://www.paris.edu/programs/graduate/master-design-for-social-impact/>

2 ▾

[https://catalog.uarts.edu/preview\\_degree\\_planner.php?catoid=18&poid=2712&print](https://catalog.uarts.edu/preview_degree_planner.php?catoid=18&poid=2712&print)

3 ▾

<https://indwes.smartcatalogiq.com/2020-2021/Catalog/College-of-Arts-and-Sciences/School-of-Arts-and-Humanities/Division-of-Art-and-Design/Design-for-Social-Impact-BA>  
<https://indwes.smartcatalogiq.com/2020-2021/Catalog/College-of-Arts-and-Sciences/School-of-Arts-and-Humanities/Division-of-Art-and-Design/Design-for-Social-Impact-BA>

4 ▾

<https://www.sydney.edu.au/units/DESN3003/2021-S1C-ND-RE>

5 ▾

<https://harris.uchicago.edu/academics/programs-degrees/courses/design-social-impact>

## 6.5 ▾

### Esperienze in prima persona

Di seguito si presentano sinteticamente alcuni tra i progetti in campo sociale cui ho avuto modo di collaborare in qualità di borsista di ricerca presso il **Politecnico di Torino** (Dipartimento di Architettura e Design) e di designer sistemica presso **S-nodi**. In particolare, ho selezionato tre casi di progetti a mio avviso più rilevanti rispetto al tema dell'elaborato di tesi:

▾ **PON INCLUSIONE FSE 2014-2020**

▾ **L'ACCOGLIENZA CHE CURA**

▾ **GOLDEN LINKS: I LEGAMI SONO ORO**

Nel loro complesso, essi hanno diversamente contribuito a sviluppare apprendimenti utili a validare nella pratica quanto emerso dall'analisi desk. In particolare, gli ultimi due progetti sono stati sviluppati **contemporaneamente al lavoro di tesi**, fornendomi la possibilità di avere un riscontro in tempo reale tra approfondimento teorico ed applicazione pratica. In generale, all'interno dei tre progetti, ho avuto modo di collaborare a diverso livello, con diversi gradi e tempi di coinvolgimento: nei primi due casi, entrando nel progetto fin dalle fasi iniziali di avvio della co-progettazione; nel terzo caso, seguendo lo sviluppo in itinere del progetto già avviato. Di seguito, vengono messe a fuoco per ciascun progetto, gli aspetti più salienti alla luce delle presente ricerca.

#### PON Inclusione FSE 2014-2020



#### L'accoglienza che cura



#### Golden Links: I legami sono oro



## PON Inclusion FSE 2014-2020

### Co-progettazione per l'innovazione delle politiche sociali pubbliche

#### DURATA DEL PROGETTO:

Aprile 2018 - Dicembre 2020

#### COINVOLGIMENTO PERSONALE:

Aprile 2018 - Dicembre 2019

#### LUOGO:

Torino

#### ATTORI PRINCIPALI:

**Team di ricerca:** Politecnico di Torino (Dipartimento di Architettura e Design); Università degli Studi di Torino (Dip. di Filosofia ed Educazione; Dip. di Culture, Politica e Società)

**Committente:** Comune di Torino - Servizio Adulti in Difficoltà (SAD)

**Altri stakeholder:** ETS e altre realtà coinvolte nel sistema dei servizi, utenti beneficiari dei servizi

#### ↳ BACKGROUND:

Il progetto si inserisce nell'ambito delle progettualità relative al "Fondo Sociale Europeo - Programma Operativo Nazionale Inclusion Fondo europeo di aiuti agli indigenti / Programma Operativo per la fornitura di prodotti alimentari e assistenza materiale di base (Programmazione 2014-2020)". Il Comune di Torino ha sottoscritto una convenzione con l'Università degli Studi di Torino (Dipartimento di Culture, Politica e Società; Dipartimento di Filosofia e Scienze dell'Educazione) e con il Politecnico di Torino (Dipartimento di Architettura e Design), finalizzata a promuovere un processo di **riorientamento** delle prassi consolidate nel **sistema dei servizi cittadini** al fine di favorire **protagonismo, agio, dignità e benessere** di tutti gli attori del sistema.

#### ↳ DESCRIZIONE DEL PROGETTO:

Si tratta di un progetto di **ricerca-azione** inteso al ripensamento qualitativo del sistema dei servizi torinesi dedicati alla lotta contro la povertà e la grave marginalità adulta. Tre sono stati gli obiettivi principali: 1) **riorientare pratiche** radicate ormai inefficaci rispetto alle attuali caratteristiche del fenomeno dell'homelessness; 2) sviluppare la **partecipazione attiva**, la dignità e il benessere di tutti gli utenti e le parti interessate coinvolte; 3) **progettare e sperimentare** soluzioni concrete, strategie di azione, metodologie di intervento per contrastare l'homelessness.

#### ↳ METODOLOGIA:

Seguendo un approccio **collaborativo e inclusivo**, il progetto ha coinvolto attivamente tutti gli attori operanti nel sistema torinese dei servizi per le persone senza dimora: policymaker, amministrativi e tecnici del SAD, operatori sociali e, talvolta, gli utenti stessi dei servizi. Secondo la stessa logica è stato costruito un team di ricerca fortemente **multidisciplinare**, costituito da designer, sociologi ed antropologi. La dimensione **partecipativa** - riconducibile al mandato ricevuto, alla metodologia propria delle discipline coinvolte, al successo di precedenti esperienze partecipative promosse dal gruppo di ricerca - ha rappresentato il filo rosso delle attività di ricerca (prima fase) e di ricerca-azione (seconda fase). Oltre alla dimensione partecipativa, il processo è stato caratterizzato da un alto grado di **auto-riflessività e apertura**, utili a rimodulare ciascuna fase in base agli esiti emergenti dalle fasi precedenti. La scelta di quest'impostazione (strutturata ma non rigida) è dipesa dal fatto di trovarsi di fronte ad un **"wicked problem"** (homelessness), all'ampiezza della domanda di progetto (che non specifica alcun "vincolo" di risultato), al complesso ed eterogeneo sistema di attori coinvolti, all'approccio di ricerca proprio del

team metodologico. L'apertura del processo non sarebbe stata possibile senza una dimensione di **longitudinalità** del percorso, che ha permesso un progressivo shift fra riflessione, conoscenza, trasformazione.

#### ↳ COSA È STATO FATTO:

A livello **operativo**, le attività *in stage* hanno visto la mia partecipazione nel: facilitare e mediare durante focus group e workshop; condurre osservazioni partecipanti (negli luoghi dell'accoglienza, negli uffici amministrativi, ecc.) e interviste di profondità con beneficiari dei servizi, stakeholder e policymaker; creare strumenti di ricerca progettuale e di ideazione da utilizzare nelle attività di co-design. Alcune sessioni sono state di natura più **"riflessiva-collaborativa"**, intese a capire interpretare i dati (es. mappatura condivisa del sistema dei servizi, riflessione sul mandato dei servizi, sulla lettura della domanda e dei bisogni degli utenti dei servizi), ma, parimenti, a raccogliere le voci dell'intero gruppo di lavoro. Altre sono state, invece, di tipo più **"trasformativo-creativo"**, puntando a stimolare i partecipanti a pensare in ottica trasformativa e prefigurarsi percorsi di accoglienza ideali e preferibili attraverso l'uso di tecniche diverse (es. role playing, casi studio di ispirazione, ecc.). È stata necessaria una certa **flessibilità** nell'uso degli strumenti e un continuo apprendimento rispetto alle modalità e ai metodi di lavoro più efficaci per il gruppo di lavoro, sulla base dei feedback dei partecipanti.

I compiti *backstage* principali sono consistiti nel: **sintetizzare e visualizzare** (in particolare attraverso il *mapping*) risultati e dati raccolti in ogni fase; **affinare la ricerca in approfondimenti e opportunità attuabili** che combinassero metodologie di diverse discipline al fine di spingere verso il passo successivo; stabilire un **linguaggio visivo comune** in grado

di supportare e valorizzare tutte le discipline e metodologie del team di ricerca; **raccogliere e classificare casi di studio** per supportare e alimentare le attività sul campo. Obiettivo ultimo è stato quello di abilitare una **lettura critica e di sistema** ed evidenziare nodi critici e **aree di possibile approfondimento progettuale**, su cui focalizzare le fasi di lavoro successive.

La **visualizzazione** dei dati è risultata strategica in entrambi i lavori *in stage* e *backstage*: nel primo caso, per facilitare l'individuazione e discussione (sulla base riferimenti comuni e comprensibili) di punti di debolezza e opportunità del sistema; nel secondo caso, per sbloccare le fasi di lavoro del team multidisciplinare, incentivando la discussione interna e facilitando la lettura analitica dei dati.

#### ↳ ESITI:

Dei tre progetti descritti, questo è l'unico di cui ho avuto modo di veder completata una vera e propria *milestone*. Per questo motivo, a differenza degli altri casi, è possibile descriverne brevemente gli esiti direttamente osservati.

#### 1) Esiti di conoscenza:

- **Conoscenza profonda del sistema attuale dei servizi:** Individuazione di "frame cognitivi" del sistema sull'*homelessness* (es. rispetto alle rappresentazioni sottese agli interventi, al concetto di autonomia della persona); individuazione di nodi critici del sistema cittadino (es. standardizzazione dei servizi, inattualità del mandato)
- **Assi trasformativi** su cui intervenire prioritariamente e poter indirizzare la progettazione futura.

#### 2) Esiti concreti (pubblici):

- **Utilizzo dei risultati** del percorso di co-progettazione da parte dell'**ente pubblico**

nell'ambito del Piano di Inclusione Sociale (PIS) 2019 della Città di Torino: **Tavolo istituzionale di Coprogettazione PIS- AREA 3**

- Accompagnamento e guida alla scrittura dell'**Avviso di Coprogettazione** (Delibera comunale del 2 agosto 2019: PIS - AREA 5)

**3) Esiti relazionali:** realtà e attori tra loro di fatto *competitor* sono stati messi in condizione di collaborare, sentirsi parte del sistema e

riconoscersi in una cornice di senso comune, aiutati da un **ambiente inclusivo e stimolante**. È stato promosso un avvicinamento PA e ETS - secondo la logica dei modelli di **governance orizzontale**; è stata, inoltre, favorita la **riflessività degli attori**, stimolati dall'utilizzo di strumenti creativi e visuali e da fasi di lavoro prima divergenti e poi convergenti, talune più analitiche talune più trasformative.

**Figura 6.5.1** Schema del processo metodologico attuato

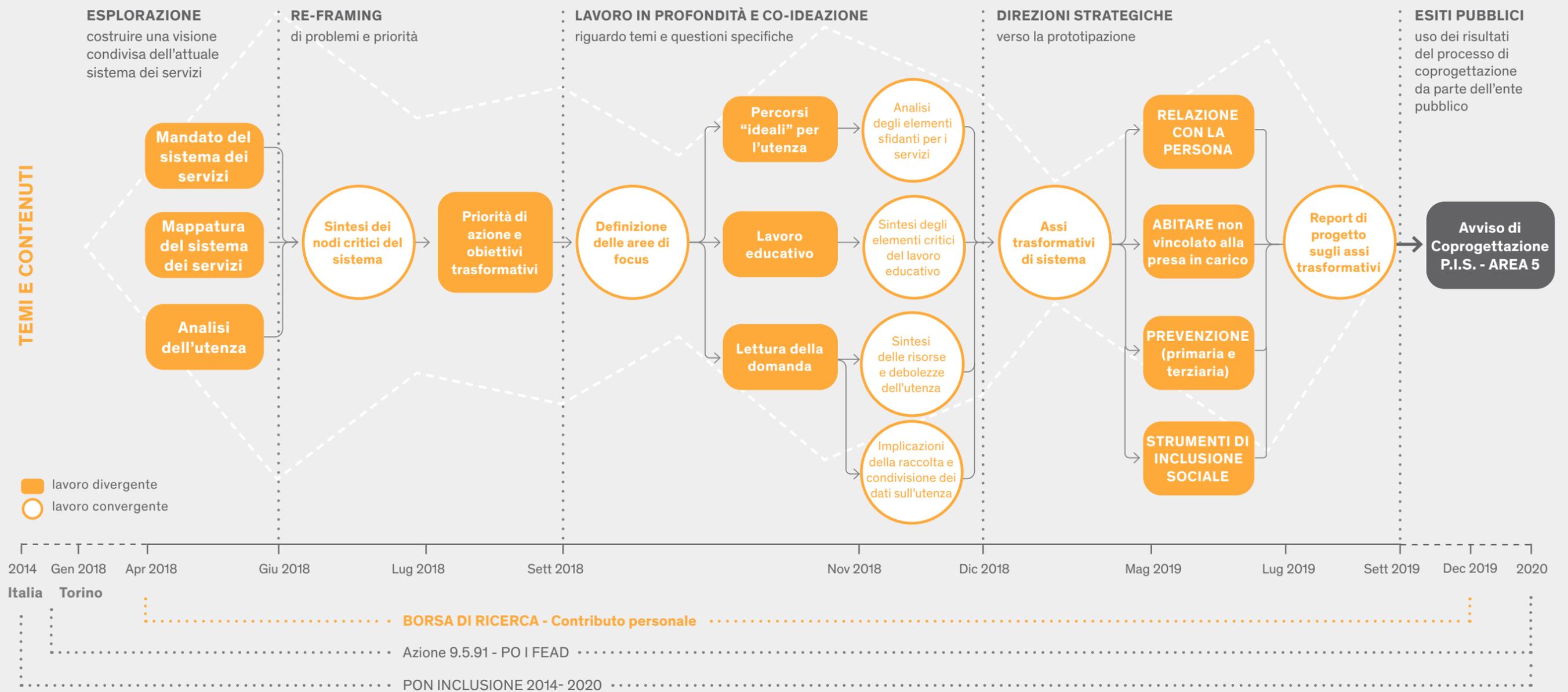




Figura 6.5.2 Materiale fotografico raccolto durante le sessioni di lavoro

## L'ACCOGLIENZA CHE CURA

### Co-progettazione di interventi di inclusione e coesione nelle comunità locali

#### DURATA DEL PROGETTO:

Giugno 2021 - Dicembre 2022

#### COINVOLGIMENTO PERSONALE:

Giugno - Settembre 2021

#### LUOGO:

Savonese e Bormide

#### ATTORI PRINCIPALI:

Fondazione Diocesana Comunità Servizi (**capofila**); ASL 2 Savonese, Distretto Sociale "Bormide", Distretto Sociale "Savonese", Coop. Soc. B "Villa Perla Service", Coop. Soc. A "Progetto Città", Coop. Soc. A "Il Faggio", Coop. Soc. A "Cooperarci", Coop. Soc. B "Agriellera", S-Nodi (**partner**); Migrantes, C.P.I.A., Centri per l'impiego, A.r.t.e. (**rete di progetto**)

#### LINK UTILI:

<https://www.compagniadisanpaolo.it/it/contributi/bando-territori-inclusivi/#1591618573768-b964730b-eb9e>

#### ↘ BACKGROUND:

Il progetto è nato nell'ambito del Bando "Territori Inclusivi", promosso dalla Fondazione CRC, insieme a Compagnia di San Paolo e Fondazione De Mari. Il bando verteva sullo sviluppo di progetti intesi all'accompagnamento di soggetti in condizioni di fragilità (con particolare attenzione a quelli con background migratorio) verso la più ampia autonomia possibile, stimolando dinamiche di inclusione,

coesione e solidarietà all'interno delle comunità locali, nonché il rafforzamento di partenariati territoriali inclusivi.

#### ↘ DESCRIZIONE DEL PROGETTO:

Il progetto "L'accoglienza che cura" si realizza nelle comunità dei Distretti "Bormide" e "Savonese" (Liguria). Esso si pone l'obiettivo di contribuire a trasformare l'approccio di accoglienza e di inclusione di giovani con background migratorio delle comunità di riferimento, partendo dall'ipotesi che lo sviluppo di competenze di cura collettiva possano migliorare la capacità di accoglienza e, quindi, anche gli effetti a lungo termine su inclusione e coesione di un territorio. Attraverso azioni differenziate, il progetto intende supportare la co-costruzione di una "funzione pubblica diffusa" di accoglienza, mediante l'ampliamento e la strutturazione di nuove reti di governance sperimentali capaci di sviluppare creativamente l'intelligenza collettiva delle comunità di riferimento, a partire dall'identità di luogo.

#### ↘ COSA È STATO FATTO:

Il processo di facilitazione per l'impatto si è concentrato sulla co-progettazione di sistemi volti a facilitare la costruzione di progettualità innovative, intenzionali, condivise e replicabili. Le sessioni di lavoro hanno riguardato: la costruzione della **Theory of Change (TOC)** con il capofila del progetto (Fondazione Diocesana Comunità Servizi - Caritas) e ASL 2 Savonese (giugno 2020); la costruzione della **Progettazione operativa**, con i partner e la rete di progetto (luglio/settembre 2020). Ad esse seguiranno, in futuro, ulteriori sessioni di verifica della progettazione, con Caritas, ASL, partner e rete del progetto (dicembre 2021- dicembre 2022).

La strutturazione del progetto si è basata sul modello della TOC, originato da un'iniziale riflessione condotta insieme ai partecipanti, rispetto ai benefici auspicati a lungo termine. Tale mappatura dell'impatto ha fatto emergere quattro obiettivi di cambiamento: 1) la **decolonizzazione** della relazione, 2) **l'integrazione** e la coesione sociale, 3) l'aumento della capacità della **comunità** di progettare e realizzare interventi di community engagement e inclusione sociale; 4) l'aumento delle **competenze** delle comunità professionali e degli ETS per sviluppare nuove risposte ai bisogni della popolazione migrante. A partire dalla mappatura, sono poi stati individuati "a ritroso" gli *outcome* (*cambiamenti attesi a breve termine*), passando poi a definire nello specifico le attività (*activities*) da realizzare e i risultati (*output*) di ciascuna di esse, infine le risorse (*input*) necessarie al loro sviluppo. Le domande chiave - facenti più o meno esplicito riferimento alla TOC - sono state: 1) *Quali sono gli effetti di lungo periodo a vantaggio del territorio?* 2) *Quali sono le condizioni per ottenerlo e quali scelte è necessario fare?*; 3) *Come individuare obiettivi chiari e realistici e quali risorse si può/ si deve mettere in campo per raggiungerli?*; 4) *Come tenere sotto controllo tutti questi aspetti?* Lo scopo, infatti, non era implementare pedissequamente lo strumento ma, a partire da una cornice di riferimento (quella della TOC, per l'appunto) e tenendo conto del contesto, arrivare ad una razionalizzazione ed organizzazione del progetto soddisfacenti. In questo senso, non è stato sufficiente il lavoro *in stage* - inficiato dalla mancata abitudine dei partecipanti a ragionare in termini di finalità/scopi/risultati, dalla scarsa conoscenza del vocabolario proprio della metodologia TOC, dall'imponente richiesta di risorse mentali richieste alla progettazione - ma, si è reso necessario condurre in parallelo un ulteriore lavoro di *backstage* finalizzato alla

ricostruzione ed integrazione degli elementi di volta in volta emersi, a garanzia di una migliore comunicabilità con i partner, la rete, i finanziatori e la comunità di practitioner.

In quest'ottica, si è scelto di coinvolgere nello sviluppo della TOC il capofila di progetto e l'ASL 2 Savonese, per poter porre le basi del lavoro comune e sviluppare un quadro chiaro, in vista della successiva progettazione operativa con i partner e l'intera rete di progetto. Il modello così elaborato è stato, dunque, presentato come "materiale beta", cioè non definitivo, ma da ridiscutere e validare durante successivi incontri di lavoro. Questa modalità ha permesso, da un lato, di non arrivare di fronte a una platea ampia e variegata di soggetti forti di una base di contenuti ragionata - utile ad essere più efficienti ed efficaci nelle sessioni di lavoro e nel guidare la discussione - ma, al contempo, perfezionabile (capace, cioè, di stimolare il coinvolgimento attivo dei partecipanti).

Un contributo importante dato dal team metodologico di S-nodi (e dalla sua capacità di **visione sistemica**) è consistito nell'attività di rimodulazione e ridimensionamento degli obiettivi di progetto, alla luce della riduzione di budget verificatasi, da parte del finanziatore, al momento dell'approvazione del progetto. L'attenzione è stata quella di cercare di **formulare obiettivi integrati e realistici**, tenendo conto della **multidimensionalità della sfida** progettuale, delle **opportunità di contesto** e della necessità di incorporare tutti i **vincoli** e le richieste del finanziatore. Inoltre, si è cercato di individuare ulteriori risorse potenzialmente coinvolgibili, facendo leva su connessioni strategiche tra vari elementi e attori del sistema. A tal fine, è stata fondamentale l'attività di **mappatura degli stakeholder** - anch'essa condotta prima con il gruppo ristretto di lavoro e poi, nuovamente, con il

gruppo allargato a partner e rete - finalizzata alla costruzione di eventuali **partenariati di progetto**.

Fondamentale è stata, inoltre, l'elaborazione della **reportistica**. Essa ha risposto alla necessità di costruire un primo racconto del progetto in via di sviluppo, al fine di creare materiale utile alla **discussione** e al confronto tra gli attori, così come allo **storytelling** e alla **disseminazione** del progetto (a livello locale e non). L'aspetto più difficile, in questo caso, è stata l'**attenzione alla retorica** da utilizzare (che necessariamente doveva tenere insieme la prospettiva del finanziatore con quella del capofila e dei partner di progetto) e la scelta di linguaggi visivi e verbali capaci di essere efficaci e adatti all'immaginario di tutti gli attori. Infine, la reportistica ha rappresentato uno **strumento metodologico** assai utile al team di progetto per svolgere una fruttuosa auto-riflessione sul proprio operato.



### ATTIVITÀ 2: IL CAMBIAMENTO (gruppo 1)

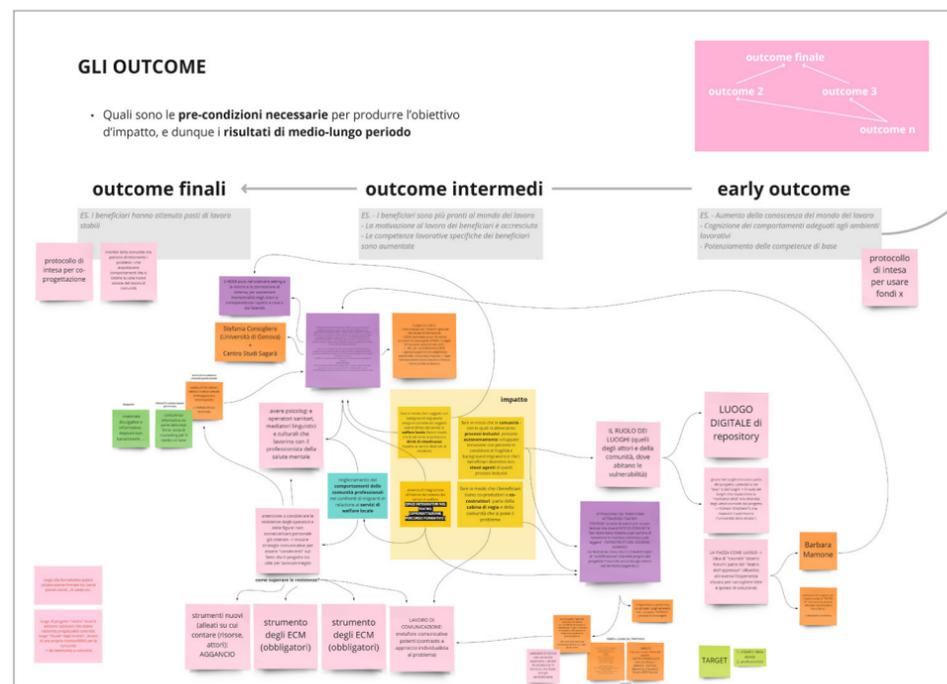
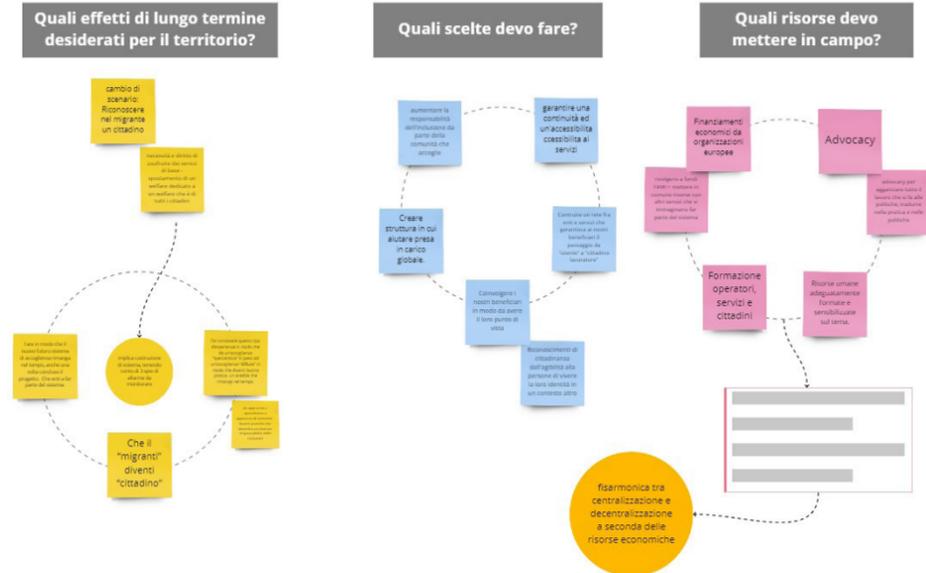


Figura 6.5.3 Alcuni dei materiali elaborati durante le sessioni di lavoro (in presenza e online)

## GOLDEN LINKS. I LEGAMI SONO ORO

### Modellizzazione partecipata per lo sviluppo di economie sociali circolari

#### DURATA DEL PROGETTO:

2018 - In corso

#### COINVOLGIMENTO PERSONALE:

Marzo - Luglio 2021

#### LUOGO:

Vicenza e Oria

#### ATTORI PRINCIPALI:

Banca Intesa Sanpaolo e Caritas Italiana (partner nazionali) + Caritas Diocesana di Oria e Caritas Diocesana di Vicenza (Hub Territoriali).

#### LINK UTILI:

<https://group.intesasanpaolo.com/it/sezione-editoriale/eventi-progetti/tutti-i-progetti/sociale/2019/04/golden-links-i-legami-sono-oro>

#### ↳ BACKGROUND:

Il progetto nasce nel 2018 come sperimentazione promossa da Banca Intesa Sanpaolo nell'ambito delle attività "social impact" del proprio *Piano d'impresa* (in particolare, del programma *Intesa Sanpaolo per i Bisognosi*), in collaborazione con S-nodi e Caritas Diocesana di Torino. A partire dal 2019, il progetto acquisisce una dimensione nazionale grazie ad un Accordo di Partnership tra Intesa Sanpaolo e Caritas Italiana. Dal 2019, Banca Intesa Sanpaolo promuove ed organizza la partecipazione di alcune aziende nazionali clienti del settore tessile e calzaturiero (tra cui Calzedonia e Camomilla), e supporta la diffusione del progetto in nuove parti d'Italia sviluppando gli **Hub Territoriali Golden Links di Vicenza** (Veneto) e **Oria** (Puglia).

#### ↳ DESCRIZIONE DEL PROGETTO:

Il progetto permette alle aziende produttrici di abbigliamento di **donare le eccedenze** della loro produzione e commercializzazione tessile alle Caritas Diocesane locali, all'interno degli Hub Territoriali. Qui, le eccedenze vengono **manutenute, confezionate** sotto forma di "kit" e **donate** a famiglie a famiglie vulnerabili beneficiarie degli Empori delle Caritas diocesane e Istituti di pena sul territorio nazionale. Nel caso di Oria, ciò avviene per mezzo della Cooperativa Zemer, coinvolgendo nella realizzazione dei "kit" persone in condizioni di vulnerabilità e fragilità; nel caso di Vicenza, invece, ciò avviene per mezzo della cooperativa Mventicinque, che vede coinvolti i detenuti dell'istituto penitenziario cittadino e persone sottoposte a misure detentive non carcerarie. Si tratta, dunque, di un progetto di **Economia Circolare Solidale** che trasforma beni primari in relazioni e lavoro, e beni di scarto in prodotti nuovamente utilizzabili. La filiera attivata nei territori è infatti duplice: una di Economia Circolare<sup>4</sup> e una di Economia Sociale e Solidale<sup>5</sup>. La prima, finalizzata ad estendere il ciclo di vita di prodotti di abbigliamento altrimenti destinati allo smaltimento, riducendo al minimo gli scarti di sovrapproduzione e commercializzazione. La seconda, volta a creare beni e servizi di

<sup>4</sup> L'Economia Circolare (EC) è un termine che individua un'economia progettata per auto-rigenerarsi, riutilizzando materiali in successivi cicli produttivi e riducendo al massimo gli sprechi (MacArthur, 2013)

<sup>5</sup> L'Economia Sociale e Solidale (ESS) comprende tutte quelle organizzazioni che producono beni e servizi con finalità sociali (e anche di salvaguardia ambientale). È un'economia innovativa ancorata al territorio, che genera co-produzione di conoscenze, di beni e di servizi sociali sulla base della cooperazione tra differenti attori e settori. Realizza contemporaneamente inclusione, coesione e prosperità economica (United Nations, 2014)

prossimità<sup>6</sup> a vantaggio di persone in condizione di fragilità. La collaborazione tra Economia Circolare ed Economia Sociale e Solidale permette di creare una catena di valore dove il recupero, la trasformazione e la redistribuzione dei beni materiali diventano occasione per generare nuovi **beni relazionali**, per promuovere inclusione e proteggere la dignità delle persone, per creare opportunità di lavoro e incrementare i **legami di prossimità** attraverso il coinvolgimento delle comunità locali e delle reti di imprese. In linea con l'idea di sviluppo integrale della persona (Sen, 1993), superando logiche assistenzialistiche e passivizzanti, il progetto mette al centro il concetto di **imprenditività** (Costa e Strano, 2017) e **agentività**, investendo sul potenziale generativo, creativo e trasformativo insito in ciascun individuo.

#### ↳ COSA È STATO FATTO:

Il processo di facilitazione per l'impatto si è concentrato principalmente sulla **modellizzazione condivisa**, un esercizio di co-progettazione finalizzato a migliorare continuamente i risultati del progetto nella produzione di impatto positivo. Se, normalmente, questo metodo viene usato per ideare e sviluppare prodotti e servizi innovativi, in questo caso - trattandosi di un progetto già avviato - l'obiettivo della modellizzazione è stato quello di **ricostruire** i progetti già in corso d'opera. In particolare, esso è stato volto a indagare e comprendere quali siano **motivazioni, obiettivi**

<sup>6</sup> Il welfare di prossimità è chiamato così perché i servizi si basano sulla reciprocità tra soggetti diversi che creano valore in termini di crescita individuale e collettiva: le risorse investite ne innescano altre che creano ulteriore valore (Messia e Venturelli, 2015).

ed **impatti auspicati** dal progetto, e **come** esso si declini all'interno degli Hub Territoriali di Vicenza e Oria. Tale indagine ha avuto un triplice beneficio: 1) rendere **più consapevoli** gli attori coinvolti nella realizzazione del progetto del valore delle proprie azioni e di eventuali miglioramenti perseguibili; 2) dare agli attori coinvolti la possibilità di **condividere con maggiore chiarezza ed efficacia** il valore del progetto, tanto alla comunità di riferimento quanto ai finanziatori, quanto a soggetti potenzialmente interessati ad attivare partnership; 3) **porre le basi per la valutazione di impatto**, definendo impatti e cambiamenti desiderati su cui costruire indicatori di risultato. Si è trattato, dunque, di lavorare a stretto contatto con i soggetti coinvolti operativamente nel progetto: Caritas Diocesana di Oria e Coop. Soc. Zemer (nel caso dell'Hub territoriale Golden Links Oria); Caritas Diocesana di Vicenza e Coop. Soc. Mventicinque. A ciascun Hub sono state dedicate più di 10 sessioni di lavoro, con l'obiettivo di disegnare il **presente** (mappatura del contesto, dei beneficiari dell'intervento, degli attori locali e nazionali coinvolti) ed accompagnare a progettare il **futuro** e l'**impatto positivo** desiderato. A questo scopo è stata adottata la metodologia della **TOC (Theory of Change)**, con l'obiettivo di ricostruire a ritroso il progetto già in itinere.

Come designer, il ruolo principalmente riconosciuto è stato quello di **facilitare le sessioni di co-progettazione** attraverso la restituzione real time di ciò che emergeva di volta in volta dai partecipanti, talvolta stimolando la partecipazione attiva mediata dall'uso di una **lavagna digitale**. La visualizzazione real time ha permesso ai partecipanti di monitorare la restituzione dei loro interventi, correggere eventuali errori ed **integrare con considerazioni aggiuntive**, migliorando, in tal

modo, la raccolta di dati e narrazioni. Inoltre, lasciando la lavagna digitale a disposizione dei partecipanti durante la settimana di pausa tra un incontro e l'altro, è stato loro consentito di tenersi aggiornati sugli esiti della progettazione e "rimanere al passo", con effetti positivi sulla seduta seguente in termini di **coinvolgimento e propositività**.

Le attività *in stage* sopra descritte sono state possibili grazie ad un notevole lavoro di *backstage*, relativo, in particolare, allo **sviluppo di attività di ricerca progettuale e generative**. Dal momento che, fin da subito, è emersa una certa reticenza e difficoltà da parte dei partecipanti a lasciarsi coinvolgere in attività che presupponevano uno sguardo al futuro, si è resa necessaria una buona dose di **flessibilità e riflessività** al fine di modificare e ricalibrare, di volta in volta, le attività previste per la sessione di lavoro successiva.

A questo scopo, sono state cruciali le attività di **sintesi e visualizzazione** dei risultati e dei dati raccolti durante ogni incontro, finalizzate alla costruzione condivisa di report di progetto. Questi report (2 dedicati al racconto di ciascun progetto dell'Hub Territoriale, 1 dedicato al racconto generale del progetto Golden Links) hanno rappresentato, probabilmente, il lavoro più laborioso ed impegnativo. Infatti, essi hanno richiesto, in primo luogo, un'operazione di **analisi e verifica con gli stakeholder** dei dati raccolti in fase di ricerca, seguita dalla **scelta della giusta rappresentazione**, più o meno qualitativa/quantitativa a seconda dell'informazione da veicolare. Inoltre, è stato necessario scegliere il **giusto linguaggio visivo/verbale/narrativo**, in un'ottica di **mediazione tra la semplicità e fruibilità** necessarie per il pubblico esterno non esperto e la **precisione** richiesta dagli attori interni affinché si riconoscessero nel documento e vedessero valorizzati il loro impegno e la loro partecipazione alle attività di modellizzazione.



Figura 6.5.4 Foto del progetto Golden Links nelle sue diverse edizioni (Fonte: S-nodi)



CAPITOLO 7

---

# Conclusioni

Il presente lavoro di tesi si è posto l'obiettivo generale di dare una risposta concreta alla richiesta, da parte della committenza, di un supporto nella costruzione del corso didattico "Design per l'impatto sociale", che sarà attivato a partire dall'anno accademico 2021/2022 all'interno del curriculum di Laurea Triennale in *Design e Comunicazione* del Politecnico di Torino.

Per rispondere a tale richiesta, è stata condotta una ricerca preliminare, di tipo desk, finalizzata ad acquisire una conoscenza basilare del concetto di impatto sociale e delle caratteristiche che concorrono a definirne l'ambito. A ciò è seguito un approfondimento - di natura desk e field - sul contributo del designer nell'ambito di progetti in campo sociale, attraverso una disamina dei rami disciplinari del *social design* e del *design per l'impatto sociale*. Inoltre, sono stati indagati possibili elementi integrativi da introdurre nella formazione "classica" del designer prevista dal percorso accademico del Politecnico. A fronte della complessità, della specificità, del carattere inedito e pratico del tema, si è ritenuto fondamentale dialogare - mediante interviste semi-strutturate - direttamente con un gruppo di testimoni privilegiati, da non da intendersi come un campione rappresentativo, bensì come uno rilevante per il tema indagato. Le interviste hanno costituito uno snodo cruciale che ha permesso di raccogliere informazioni a partire dal confronto tra le diverse esperienze e punti di vista raccolti rispetto al tema indagato. L'analisi condotta ha permesso di individuare una serie di conoscenze e competenze, utili alla progettazione sociale, che il sistema universitario non sembra fornire in modo del tutto soddisfacente. Tra le principali lacune riportate dagli intervistati, si annovera: lo

scarso approfondimento degli aspetti più relazionali (fondamentali nella progettazione sociale), la limitata complessità dei temi di progetto-oggetto dei corsi di studio; le poche esperienze pratiche e di campo; la limitatezza degli insegnamenti che mettano al centro competenze critiche e di auto-riflessività; il poco spazio per il fallimento; l'impostazione fondamentalmente teorica, spesso manchevole di un confronto con i vincoli reali e le restrizioni di ordine quotidiano nell'ambito dei progetti sociali.

Nel suo complesso, questa prima fase di ricerca esplorativa ha permesso di rispondere ad alcuni specifici obiettivi, definiti nella fase preliminare del lavoro di tesi, in particolare: esplorare l'ambito dell'impatto sociale e individuarne i caratteri salienti; approfondire e dimostrare - tanto agli addetti ai lavori quanto ad un pubblico inesperto - il contributo che il design può avere all'interno di progetti complessi sul piano sociale; individuare le possibili dimensioni di intervento del designer nell'ambito di progetti finalizzati all'impatto sociale; approfondire i principali gap formativi esistenti attualmente all'interno dell'offerta didattica del Politecnico di Torino, rispetto al profilo di progettista che si auspica di formare.

È stata poi avviata una seconda fase, questa volta di natura meta-progettuale, con l'obiettivo di sviluppare una proposta di modello formativo per il design per l'impatto sociale. Tale proposta si prefigge di portare contributi concreti allo sviluppo del futuro corso didattico, derivati - oltre che dalla ricerca desk e field - anche dalle esperienze personali dell'autrice, in qualità di ex- studentessa del corso triennale del Politecnico ed attuale designer sistemica presso S-nodi (impresa

sociale attiva nel campo della facilitazione socio-economica per lo sviluppo di progetti ad impatto sociale).

Il modello elaborato è in linea con le domande su cui sono stati prefigurati gli output del lavoro di tesi, ovvero: 1) "Quale set di conoscenze incorporare nella formazione "classica" del designer?"; 2) "Come questo set di conoscenze può essere assemblato e organizzato in categorie di contenuti coerenti che siano più facilmente trasferibili ai futuri studenti del corso?". Infatti, la *toolbox* del progettista qui elaborata fornisce le risposte ad entrambe le domande, costituendo una proposta concreta di modello formativo che non solo individua un set teorico-pratico e multidisciplinare di conoscenze, competenze (hard e soft), ruoli, tecniche, atteggiamenti e posture spendibili dal designer all'interno di progetti complessi finalizzati all'impatto sociale, ma, in aggiunta, propone un'organizzazione e sistematizzazione dei contenuti emersi alla luce di un ragionamento rispetto alla trasferibilità degli stessi in termini didattici.

Il lavoro di tesi ha il valore di raccogliere numerosi e variegati contributi rispetto al tema indagato, piuttosto che svilupparne di nuovi. Essi afferiscono sia all'ambito disciplinare specifico del design per l'impatto sociale, sia ad ambiti disciplinari "altri" ed eterogenei, arrivando in tal modo a riconoscere, valorizzare ed integrare le molte sfumature proprie di questa "disciplina", isolandone gli elementi peculiari in un'ottica di trasferibilità e, tuttavia, tenendo sempre conto delle loro interconnessioni e del doppio livello di osservazione - nel dettaglio e di insieme - che è bene tenere di fronte ai contenuti sviluppati. Ciò è stato reso possibile dall'adozione di un pensiero e di una visione

sistemica, background imprescindibile del presente lavoro di tesi.

Attualmente, i risultati del lavoro sono stati discussi con la futura docenza del corso (nonché committenza del lavoro di tesi), con un riscontro altamente positivo, come dimostrano la richiesta del coinvolgimento dell'autrice nella strutturazione del curriculum del corso didattico vero e proprio e l'elevata aderenza di quest'ultimo (in termini di competenze attese, obiettivi e contenuti) rispetto a quello delineato nel presente lavoro. Risulta, dunque, soddisfatta una duplice aspettativa iniziale: quella del Politecnico di Torino (in particolare del Collegio di Design) di ampliare la sua attuale offerta formativa; in secondo luogo, quella della futura docenza del corso, desiderosa di portare all'attenzione di aziende e organizzazioni progettisti sufficientemente consapevoli, flessibili, sensibili e competenti. Infatti, il profilo del designer che il corso si propone di formare è in linea con una domanda sempre più pressante (e solo parzialmente soddisfatta dalle attuali risorse accademiche) di progettisti competenti nella risoluzione di questioni sociali pubbliche e collettive.

---

Nonostante si ritenga che il contributo proposto costituisca un solido punto di partenza per approfondimenti ed esplorazioni future, è bene specificare come esso non intenda esaurire le riflessioni rispetto alla strutturazione del futuro corso didattico. Infatti, in vista della futura implementazione del corso, si ritiene necessario condurre un ulteriore approfondimento in merito a due questioni specifiche.

La prima questione, in parte già affrontata durante lo sviluppo della presente proposta progettuale, riguarda la **trasferibilità dei contenuti** e la necessità di individuare le modalità didattiche e di accertamento più adeguate. Da un lato, individuare le **modalità didattiche** significa indagare come facilitare l'acquisizione di conoscenze e capacità da parte degli studenti, definendo, ad esempio, quali beneficino di lezioni frontali e quali, invece, di attività maggiormente esperienziali (es. workshop ed esercitazioni pratiche), quali vadano veicolati mediante attività di gruppo e quali individualmente. È importante, soprattutto, capire come affrontare gli aspetti più sfidanti della progettazione sociale (quelli, cioè, che la rendono difficile da insegnare), in particolare: la natura intrinsecamente relazionale di molti suoi contenuti e la necessità di immersione diretta nel contesto di intervento. Inoltre, bisogna prestare attenzione a non cadere vittima di quella stessa rigidità metodologica annoverata tra gli elementi critici emersi dalla ricerca desk e field. Dall'altro, indagare le **modalità di accertamento** significa capire come verificare le conoscenze e le capacità apprese, ad esempio: esami scritti/orali; presentazione di elaborati grafici/modelli reali e/o virtuali;

utilizzo di specifici parametri con cui valutare la proposta progettuale e il processo di sviluppo della stessa lungo l'intero corso didattico (es. test a risposte chiuse, quesiti relativi agli aspetti teorici, presentazione di elaborati grafici di modelli reali e/o virtuali). Le tipologie di esame dei vari insegnamenti sono definite in modo da esporre ogni studente a diverse modalità di accertamento.

La seconda questione ha a che fare con l'individuazione dei **margini di integrazione** tra i tre moduli disciplinari previsti: Design per l'Impatto Sociale, Ingegneria Umanitaria, Economia Sociale e Solidale. Come già specificato nell'introduzione, pur tenendo conto delle tre discipline nello sviluppo dei contenuti, il lavoro è stato condotto muovendosi liberamente nell'interpretazione degli obiettivi di tesi che ci si era posti inizialmente ed assumendo, in particolare, la prospettiva del design. Si dovrà, pertanto, immaginare come mettere in dialogo le tre discipline, in modo da dare vita ad un percorso didattico capace di avvicinare gli studenti alla questione dell'impatto sociale, alla luce del triplice contributo disciplinare. È, dunque, opportuno indagare come far interagire le tre discipline in termini di metodi, concetti generali, modalità/aree/focus di intervento sui problemi, cornici teoriche di riferimento, tenendo conto degli elementi di convergenza e divergenza rispetto al contributo portato da ciascuna nell'ambito dell'impatto sociale.

## CAPITOLO 8

# Bibliografia e sitografia generali

## 8.1 ▾

## Bibliografia

Abernathy, W. J., & Utterback, J. M. (1978). Patterns of industrial innovation. *Technology review*, 80(7), 40-47.

Adams, T. E., Holman Jones, S., & Ellis, C. (2015). Autoethnography: Understanding Qualitative Research. Oxford University Press.

Amatullo, M. (2014). Codifying Practices in an Emergent Space: Insights from the LEAP Symposium on the New Professional Frontier in Design for Social Innovation. *Design Principles and Practices Journal Annual Review*, 7, 55-67.

Anderson A. (2005), The community builder's approach to theory of change: A practical guide theory and development. New York: The Aspen Institute Roundtable on Community Change.

Armstrong, L., Bailey, J., Julier, G., & Kimbell, L. (2014). *Social design futures: HEI research and the AHRC*. University of Brighton and Victoria and Albert Museum <https://mapping-socialdesign.files.wordpress.com/2014/10/social-design-report.pdf>

Assessment, Social Impact (1995). Guidelines and principles for social impact assessment. *Environmental Impact Assessment Review*, 15(1), 11-43.

Barca, F., McCann, P., & Rodríguez-Pose, A. (2012). The case for regional development intervention: place-based versus place-neutral approaches. *Journal of regional science*, 52(1), 134-152.

Barroso, A., & VanPatter, G. K. (2015a). Clarity: The Next Design Thinking Evolution: Talking

up SenseMaking (Part 3 of 3). *NextD Journal*. [https://issuu.com/humantific/docs/humantific\\_clarity-thenextdesignthi](https://issuu.com/humantific/docs/humantific_clarity-thenextdesignthi)

Barroso, A., & VanPatter, G. K. (2015b). Making Sense of Strategic Design Practice 2015: Talking up SenseMaking (Part 3 of 3). *NextD Journal*. [https://issuu.com/humantific/docs/humantific\\_makingsenseofstrategicde](https://issuu.com/humantific/docs/humantific_makingsenseofstrategicde)

Bartezzaghi, E., & Rullani, E. (2008). Forme di reti: un insieme diversificato. In: AIP (a cura di). *Reti d'impresa oltre i distretti*. Il Sole 24 Ore Libri, Milano.

Bason, C. (2014). *Design for Policy*. Farnham/Burlington, Grower Ashgate Publishing.

Bason, C. (2014). Introduction: the design for policy nexus. In *Design for Policy* (pp. 1-8). Gower Publishing.

Bason, C. (2018). *Leading public sector innovation 2E: Co-creating for a better society*. Policy press.

Belluigi, D. Z. (2016). Constructions of roles in studio teaching and learning. *International Journal of Art & Design Education*, 35(1), 21-35.

Benedek, J., & Miner, T. (2002). Measuring Desirability: New methods for evaluating desirability in a usability lab setting. *Proceedings of Usability Professionals Association*, 2003(8-12), 57.

Bentley, T. (2014). Design in policy: Challenges and sources of hope for policymakers. *Design for policy*, 11-22.

Beverland, M., Farrelly, F., & Woodhatch, Z. (2007). Exploring the dimensions of proactivity within advertising agency - client relationships. *Journal of Advertising*, 36(4), 49-60.

Bistagnino, L. (2008). *Il guscio esterno: visto dall'interno*. Ed. Ambrosiana.

Bjögvinsson, E., Ehn, P., & Hillgren, P. A.

(2012). Design things and design thinking: Contemporary participatory design challenges. *Design issues*, 28(3), 101-116. [https://www.researchgate.net/publication/239857060\\_Design\\_Things\\_and\\_Design\\_Thinking\\_Contemporary\\_Participatory\\_Design\\_Challenges](https://www.researchgate.net/publication/239857060_Design_Things_and_Design_Thinking_Contemporary_Participatory_Design_Challenges)

Blyth, S., Kimbell, L., & Haig, T. (2011). Design Thinking and the Big Society: From solving personal troubles to designing social problems. *London: Actant and Taylor Haig*.

Boland, R., & Collopy, F. (Eds.). (2004). *Managing as designing* (pp. 3-18). Stanford, CA: Stanford business books.

Bonomi, S., Moggi, S., & Ricciardi, F. (2016). Innovation for sustainable development by educating the local community. The case of an Italian project of food waste prevention. In *International Conference on Exploring Services Science* (pp. 705-716). Springer, Cham.

Borzaga, C., Salvatori, G., & Bodini, R. (2017). L'Economia Sociale e Solidale e il Futuro del Lavoro. EURICSE & International Labour Organization (ILO). <https://www.euricse.eu/wp-content/uploads/2019/05/LEconomia-Sociale-e-Solidale-e-il-Futuro-del-Lavoro-ILO-2017.pdf>

Both, T., & Baggereor, D. (2010). *Bootcamp bootleg*. Design School Stanford. Palo Alto

Bound, K., & Mulgan, G. (2019). *A compendium of innovation methods*. Nesta. <https://media.nesta.org.uk/documents/Compendium-of-Innovation-Methods-March-2019.pdf>

Boyer, B., Cook, J. W., & Steinberg, M. (2011). *In studio: Recipes for systemic change: Helsinki design lab*. Sitra. [http://www.helsinki.designlab.org/peoplepods/themes/hdl/downloads/In\\_Studio-Recipes\\_for\\_Systemic\\_Change.pdf](http://www.helsinki.designlab.org/peoplepods/themes/hdl/downloads/In_Studio-Recipes_for_Systemic_Change.pdf)

Bradach, J. (2010). Foreword: from scaling organizations to scaling impact. In: Bloom, P. and Skloot, E. (eds.), *Scaling Social Impact. New Thinking*. New York: Palgrave Macmillan.

Bradach, J. (2010). Scaling impact. *Stanford Social Innovation Review*, 9, 26-28.

Bronfenbrenner, U. (1979). *The ecology of human development: Experiments by nature and design*. Harvard university press.

Brown, J. S., Collins, A., & Duguid, P. (1989). Situated cognition and the culture of learning. *Educational researcher*, 18(1), 32-42.

Brown, T. (2008). Design thinking. *Harvard business review*, 86(6), 84.

Brown, T., & Wyatt, J. (2010). Design thinking for social innovation. *Stanford Social Innovation Review*, 12(1):30-35. [http://dx.doi.org/10.1596/1020-797x\\_12\\_1\\_29](http://dx.doi.org/10.1596/1020-797x_12_1_29)

Brown, T., & Katz, B. (2019). *Change by design: How design thinking transforms organizations and inspires innovation* (Vol. 20091). New York, NY: HarperBusiness.

Buchanan, R. (1992). Wicked problems in design thinking. *Design issues*, 8(2), 5-21.

Buchanan, R. (2001). Design research and the new learning. *Design issues*, 17(4), 3-23.

Buchanan, R. (2012). Strategies of design research: productive science and rhetorical inquiry. In *Design research now* (pp. 55-66). Birkhäuser.

Burde, R. J., & Vanclay, F. (1996). Social impact assessment: a contribution to the state of the art series. *Impact Assessment*, 14(1), 59-86.

Burns, C., Cottam, H., Vanstone, C., & Winhall, J. (2006). RED paper 02: Transformation design. <https://www.designcouncil.org.uk/sites/default/files/asset/document/red-paper-transformation-design.pdf>

Burritt, R. L., Schaltegger, S., Bennett, M., Pohjola, T., & Csutora, M. (Eds.). (2011). *Environmental management accounting and supply chain management. Eco-Efficiency in*

*Industry and Science*, 27, 171-202. Springer Science & Business Media.

Cagan, J., Cagan, J. M., & Vogel, C. M. (2002). *Creating breakthrough products: Innovation from product planning to program approval*. Ft Press.

Capra, F., & Luisi, P. L. (2014). *Vita e natura: una visione sistemica*. Aboca.

Carlgrén, L. (2013). *Design thinking as an enabler of innovation: Exploring the concept and its relation to building innovation capabilities*. Chalmers Tekniska Hogskola (Sweden).

Carlgrén, L., Rauth, I., & Elmquist, M. (2016a). Framing design thinking: The concept in idea and enactment. *Creativity and Innovation Management*, 25(1), 38-57. <https://doi.org/10.1111/caim.12153>

Carlgrén, L., Elmquist, M., & Rauth, I. (2016b). The challenges of using design thinking in industry—experiences from five large firms. *Creativity and Innovation Management*, 25(3), 344-362. <https://doi.org/10.1111/caim.12176>

Carlini, R. (2011). *L'economia del noi. L'Italia che condivide*. Laterza

Caroli, M. (2015). *Modelli ed esperienze di innovazione sociale in Italia*. Milano, Italy: FrancoAngeli. (Open Access). [https://www.researchgate.net/publication/292616988\\_Modelli\\_ed\\_esperienze\\_di\\_innovazione\\_sociale\\_in\\_Italia](https://www.researchgate.net/publication/292616988_Modelli_ed_esperienze_di_innovazione_sociale_in_Italia)

Castro-Spila, J., & Unceta, A. (2014). The relational university: social innovation and entrepreneurial skills in creative industries. *Dynamics Between the Creative Industries, Knowledge Institutions and the Urban Context*, Eburon Academic Press, Delft, 192-201. [https://www.researchgate.net/publication/273137321\\_THE\\_RELATIONAL\\_UNIVERSITY\\_SOCIAL\\_INNOVATION\\_AND\\_ENTREPRENEURIAL\\_SKILLS\\_IN\\_CREATIVE\\_INDUSTRIES](https://www.researchgate.net/publication/273137321_THE_RELATIONAL_UNIVERSITY_SOCIAL_INNOVATION_AND_ENTREPRENEURIAL_SKILLS_IN_CREATIVE_INDUSTRIES)

Caulier-Grice, J., Davies, A., Patrick, R., & Norman, W. (2012). *Social innovation overview. A deliverable of the project "The theoretical, empirical and policy foundations for building social innovation in Europe"* (TEPSIE), The Young Foundation, European Commission—7th Framework Programme, Brussels, BE: European Commission, DG Research, 22. <https://youngfoundation.org/wp-content/uploads/2012/12/TEPSIE.D1.1.Report.Defining-SocialInnovation.Part-1-defining-social-innovation.pdf>

CENTRO (2019). *Unfolding: Education and Design for Social Innovation*. Centro de Diseño y Comunicación, Mexico City. <http://ciecpress.centro.edu.mx/ojs/index.php/CentroTI/article/view/393/146>

Ceruti, M. (1984). "Le strategie del pluralismo". *La sfida della complessità (Dossier)*. *Scienza Esperienza*, pp. 13-14.

Chen, E., Leos, C., Kowitt, S. D., & Moracco, K. E. (2020). Enhancing community-based participatory research through human-centered design strategies. *Health promotion practice*, 21(1), 37-48.

Chesbrough, H., Vanhaverbeke, W., & West, J. (2006). Open innovation. *The new Imperative for creating and profiting from technology*, 1.

Chiappero Martinetti E., & Accolla G., (2011). *Multidimensionalità nelle analisi di benessere e problemi di comparazione* (No. 1). Collana Working Paper ORES.

Chick, A., & Micklethwaite, P. (2011). *Design for sustainable change: how design and designers can drive the sustainability agenda* (Vol. 38). AVA publishing.

Chick, A. (2012). Design for social innovation: Emerging principles and approaches. *Iridescent*, 2(1), 78-90. <https://doi.org/10.1080/19235003.2012.11428505>

Chon, H. (2018). Social Innovation through

Design. A Model for Design Education. Conference paper. *Cumulus Paris: To Get There*, Conférence des Écoles Supérieures d'Arts Appliqués de Paris. [https://www.researchgate.net/publication/324562657\\_Social\\_Innovation\\_through\\_Design\\_A\\_Model\\_for\\_Design\\_Education](https://www.researchgate.net/publication/324562657_Social_Innovation_through_Design_A_Model_for_Design_Education)

Chowdhury, I. & Santos, F. (2010). Scaling social innovation: The case of Gram Vikas. In: Bloom, P., Skloot, E. (eds.), *Scaling social impact: New thinking*. Springer.

Ciampolini, T. (2019a). Innovare ripartendo dai contesti locali. I sistemi di intervento sociale in tempi di impoverimento. Una esplorazione in tre saggi. *Istituto Universitario Sophia*.

Ciampolini, T. (2019b). L'importanza di sostenere le innovazioni delle comunità. In: T. Ciampolini (a cura di), *Comunità che innovano. Prospettive d'esperienze per territori inclusivi*, pp.15-40. Torino, Franco Angeli.

Cipolla, C., & Manzini, E. (2009). Relational services. *Knowledge, Technology & Policy*, 22(1), 45-50.

Clark, B. (2001). The entrepreneurial university: New foundations for collegiality, autonomy, and achievement. *Higher education management*, 13(2).

Clark, C., & Rosenzweig, W. (2004). Double bottom line project report. *University of California, Berkeley*.

Clark, C., Rosenzweig, W., Long, D., Olsen, S. (2004). *Double Bottom Line Project Report: Assessing Social Impact in Double Bottom Line Ventures*. Columbia Business School/Haas School of Business/Rockefeller Foundation.

Clark, K., & Smith, R. (2008). Unleashing the power of design thinking. *Design Management Review*, 19(3), 8-15.

Clark, C., & Brennan, L. (2012). Entrepreneur-

ship with social value: A conceptual model for performance measurement. *Academy of Entrepreneurship Journal*, 18(2), 17-40.

Cloete, P., & Kotze, F. (2009). Concept Paper On Social Cohesion/inclusion In Local Integrated Development

Coenen, L., Hansen, T., & Rekers, J. V. (2015). Innovation policy for grand challenges. an economic geography perspective. *Geography Compass*, 9(9), 483-496.

Coleman, J. S., & Trigilia, C. (2005). *Fondamenti di teoria sociale*. Bologna: Il Mulino.

Collins, H. (2013). Can design thinking still add value?. *Design Management Review*, 24(2), 35-39. <https://doi.org/10.1111/drev.10239>

Colucci, A. (2012). *Le città resilienti: approcci e strategie*. Polo Interregionale di Eccellenza Jean Monnet, Università degli studi di Pavia. [http://jeanmonnet-pv.it/Jean\\_Monnet\\_Centre\\_of\\_Excellence/publications\\_files/full\\_txt\\_colucci\\_jm.pdf](http://jeanmonnet-pv.it/Jean_Monnet_Centre_of_Excellence/publications_files/full_txt_colucci_jm.pdf)

Conklin, J., Basadur, M., & VanPatter, G. K. (2007). Rethinking wicked problems—Unpacking paradigms, bridging universes. *NexD Journal*, 10(1). <https://issuu.com/nextd/docs/conv30>

Cooperrider, D. L., & Whitney, D. (2000). A positive revolution in change: Appreciative inquiry. In *Handbook of Organizational Behavior, Revised and Expanded* (pp. 633-652). Routledge.

Cope, B., & Kalantzis, M. (2011) 'Design' in Principle and Practice: A Reconsideration of the Terms of Design Engagement, *The Design Journal*, 14(1), 45-63.

Corrado F. [a cura di] (2012). *Capacità e Funzionamenti: Definizioni, Prospettive, Strumenti e Misurazioni*.

Cosentino, S., & Lupo, E. (2017). Dissenting

Design. *Piano b. Arti e culture visive*, 2(1), 96-123.

Costa, M., & Strano, A. (2017). Imprenditività come leva per il nuovo lavoro. *FORMAZIONE & INSEGNAMENTO. Rivista internazionale di Scienze dell'educazione e della formazione*, 15(1), 399-412.

Cottino, P. (2009). *Competenze possibili: sfera pubblica e potenziali sociali nella città* (Vol. 865). Editoriale Jaca Book.

Cottino, P., & Zandonai, F. (2012). Progetti d'Impresa Sociale come Strategie di Rigenerazione Urbana: Spazi e Metodi per l'Innovazione Sociale. *EuricseWorking Paper*, 42. <http://www.euricse.eu/it/publications/wp-4212-progetti-dimpresa-sociale-comestrategie-di-rigenerazione-urbana-spazi-e-metodi-per-linnovazioe-sociale/>

Cross, N. (2001). Designerly ways of knowing: Design discipline versus design science. *Design issues*, 17(3), 49-55.

Curtabbi, G. (2020). *Design for food policy. Contributi progettuali per lo sviluppo della politica alimentare di Torino*. Tesi di Laurea Magistrale, Politecnico di Torino.

D'Urzo, M., & Pezzi, G. (2017). *Design Sistemico sociale. Approccio sistemico per l'analisi di progetti in contrasto alla marginalità sociale*. Tesi di Laurea Magistrale, Politecnico di Torino.

Davey, C. L., Wootton, A. B., Boyko, C. T., & Cooper, R. (2005). From sustainability to socially responsible design. *Design Synergy 21 Group, Design for the 21st Century Programme*. [https://www.academia.edu/469963/From\\_Sustainability\\_to\\_Socially\\_Responsibile\\_Design](https://www.academia.edu/469963/From_Sustainability_to_Socially_Responsibile_Design)

Davey, C. L., Wootton, A. B., Thomas, A., Cooper, R., & Press, M. (2007). Design for the surreal world?: a new model of socially responsible design. In *The Sixth international*

*conference of the European academy of design*. [http://www.vandermol.com/downloads\\_files/Design\\_for\\_the\\_Surreal\\_World.pdf](http://www.vandermol.com/downloads_files/Design_for_the_Surreal_World.pdf)

De Bono, E. (1985) *Six Thinking Hats*. USA: Little, Brown and Company. [www.debonogroup.com/six\\_thinking\\_hats.php](http://www.debonogroup.com/six_thinking_hats.php)

Dees, J. G. (2001). The meaning of "social entrepreneurship" (Draft paper).

Dees, J. G., Anderson, B. B., & Wei-Skillern, J. (2004). Scaling social impact. *Stanford social innovation review*, 1(4), 24-32.

Defourny, J., & Nyssens, M. (2017). Fundamentals for an international typology of social enterprise models. *VOLUNTAS: International Journal of Voluntary and Nonprofit Organizations*, 28(6), 2469-2497.

Design Council (2013). Design for public good. *Annual Review of Policy Design*, 1(1), 1-50.

Docherty, C. (2017). Perspectives on design thinking for social innovation. *The Design Journal*, 20(6), 719-724. <https://doi.org/10.1080/14606925.2017.1372005>

Dolmans, D. H., De Grave, W., Wolfhagen, I. H., & Van Der Vleuten, C. P. (2005). Problem-based learning: Future challenges for educational practice and research. *Medical education*, 39(7), 732-741.

Dorado, S. (2005). Institutional entrepreneurship, partaking, and convening. *Organization studies*, 26(3), 385-414.

Dorst, K., & Cross, N. (2001). Creativity in the design process: co-evolution of problem-solution. *Design studies*, 22(5), 425-437.

Dorst, K. (2015). Frame creation and design in the expanded field. *She Ji: The journal of design, economics, and innovation*, 1(1), 22-33.

Dosi, C., Rosati, F., & Vignoli, M. (2018). Measuring design thinking mindset. *DS 92: Pro-*

*ceedings of the DESIGN 2018 15th International Design Conference* (pp. 1991-2002). <https://doi.org/10.21278/idc.2018.0493>

Dowding, K. (Ed.). (2011). *Encyclopedia of power*. New York: Sage Publications.

Downton, P. (2003). *Design research*. Melbourne: RMIT Publishing.

Doyal, L., & Gough, I. (1991). Physical health and autonomy: the basic needs of persons. In *A theory of human need* (pp. 49-75). Palgrave, London.

Draws, C. (2009). Unleashing the full potential of design thinking as a business method. *Design Management Review*, 20(3), 38-44. <https://doi.org/10.1111/j.1948-7169.2009.00020.x>.

Dreyfuss, H. (2012). *Designing for People (4th ed.)*. New York: Allworth Press.

Duhigg, C. (2012). *The power of habit: Why we do what we do in life and business* (Vol. 34, No. 10). New York: Random House.

Dunne, A., & Raby, F. (2013). *Speculative everything: design, fiction, and social dreaming*. Cambridge, MA: MIT press.

Durkheim, E. (2000). *The division of labor in society (1893)* (pp. 37-66). Oxford: Blackwell.

Dutta, A. (2009). Design: on the global (r) uses of a word. *Design and culture*, 1(2), 163-186.

Ehn, P. (2008). Participation in design things. In *Participatory Design Conference (PDC), Bloomington, Indiana, USA (2008)* (pp. 92-101). ACM Digital Library.

Ehn, P. (2011). Design things: drawing things together and making things public. *TECNOLOGIA: Italian Journal of Science & Technology Studies*, 2(1), 31-52.

Emerson, J., Wachowicz, J., & Chun, S. (2000). Social return on investment: Exploring as-

pects of value creation in the nonprofit sector: Roberts Enterprise Development Foundation. [http://www.setoolbelt.org/resources/1206\\_Zugriff\\_10](http://www.setoolbelt.org/resources/1206_Zugriff_10), 1018.

Eppler, M. J., & Platts, K. W. (2009). Visual strategizing: the systematic use of visualization in the strategic-planning process. *Long Range Planning*, 42(1), 42-74.

Epstein, M. J., & K. Yuthas. 2014. *Measuring and Improving Social Impacts: A Guide for Nonprofits, Companies, and Impact Investors*. Oakland, CA: Berrett-Koehler Publishers.

Esim, S., & Katajamaki, W. (2016). Social innovation and the social and solidarity economy. *Coop News*.

Etzkowitz, H. (2003). Innovation in innovation: The triple helix of university-industry-government relations. *Social science information*, 42(3), 293-337.

Etzkowitz, H. (2003). Research groups as 'quasi-firms': the invention of the entrepreneurial university. *Research policy*, 32(1), 109-121.

Etzkowitz, H., Webster, A., Gebhardt, C., & Terra, B. R. C. (2000). The future of the university and the university of the future: evolution of ivory tower to entrepreneurial paradigm. *Research policy*, 29(2), 313-330.

Farnè, E. (2019). *Paesaggi di comunità: casi studio, processi di partecipazione e strumenti per ripensare le infrastrutture verdi urbane*. Comune di Ferrara, 86. [https://servizi.comune.fe.it/8469/attach/territorio/docs/handbook\\_sito.pdf](https://servizi.comune.fe.it/8469/attach/territorio/docs/handbook_sito.pdf)

Fenn, T., & Hobbs, J. (2011). A role for information architecture in design education: Conceptualising indeterminate problems in design thinking. *20/20 Design Vision*, 87. [https://www.academia.edu/22467625/A\\_role\\_for\\_information\\_architecture\\_in\\_design\\_education\\_conceptualising\\_indeterminate\\_problems\\_in\\_design\\_thinking](https://www.academia.edu/22467625/A_role_for_information_architecture_in_design_education_conceptualising_indeterminate_problems_in_design_thinking)

Fisher, T. (2009). Needed: Design in the Public Interest. *The Chronicle of Higher Education*, 55, 34.

Flatau, P., Zaretzky, K., Adams, S., Horton, A., & Smith, J. (2015). Measuring outcomes for impact in the community sector in Western Australia. *Bankwest Foundation Social Impact Series, 1*, 1-24. [https://www.csi.edu.au/media/uploads/BankwestSocialImpactSeries-measuring-outcomes\\_aO5S3au.pdf](https://www.csi.edu.au/media/uploads/BankwestSocialImpactSeries-measuring-outcomes_aO5S3au.pdf)

Fleischmann, K. (2015). The democratisation of design and design learning—how do we educate the next-generation designer. *International Journal of Arts & Sciences*, 8, 101-108.

Fondazione Cariplo (2015). *Sperimentare politiche sociali innovative: Manuale introduttivo*. Quaderni dell'Osservatorio, 19.

Forlizzi, J., & Zimmerman, J. (2013). Promoting service design as a core practice in interaction design. In *Proceedings of the 5th International Congress of International Association of Societies of Design Research-IASDR* (Vol. 13). <http://design-cu.jp/iasdr2013/papers/1202-1b.pdf>

Frankel, L., & Racine, M. (2010). The complex field of research: For design, through design, and about design. In: Durling, D., Bousbaci, R., Chen, L., Gauthier, P., Poldma, T., Roworth-Stokes, S., & Stolterman, E (eds.). *Design and Complexity - DRS International Conference 2010*, 7-9 July, Montreal, Canada. <http://www.drs2010.umontreal.ca/data/PDF/043.pdf>

Fraser, H. (2007). The practice of breakthrough strategies by design. *Journal of business strategy*, 28(4),66-74. <https://doi.org/10.1108/02756660710760962>

Fraser, H. (2011). Business design: becoming a bilateral thinker. *Rotman Magazine*, 71-76.

Fredberg, T., Elmquist, M., Ollila, S., & Yström, A. (2011). Role Confusion in Open Innovation Intermediary Arenas. *New Forms of Collaborative Innovation and Production on the Internet*.

Freudenburg, W. R. (1986). Social impact assessment. *Annual review of sociology*, 12(1), 451-478.

Friedman, K. (1997). Design Science and Design Education in the Challenge of Complexity. *Helsinki: University of Art and Design Helsinki Uiah*.

Friedman, K. (2000, September). Creating design knowledge: from research into practice. In *IDATER 2000 conference* (pp. 5-32). Loughborough: Loughborough University.

Friedman, K. (2002). Towards an integrative design discipline. *Creating breakthrough ideas: the collaboration of anthropologists and designers in the product development industry*, 200-214.

Fry, T. (2010). *Design as politics*. Oxford: Berg.

Gabriel, M. (2014). *Making it Big—Strategies for scaling social innovations*. Nesta. [https://media.nesta.org.uk/documents/making\\_it\\_big-web.pdf](https://media.nesta.org.uk/documents/making_it_big-web.pdf)

Geels, F. W. (2005). *Technological transitions and system innovations: a co-evolutionary and socio-technical analysis*. Cheltenham, UK: Edward Elgar Publishing.

Gentile, M. C. (2002). *Social impact management and social enterprise: Two sides of the same coin or a totally different currency*. Aspen Institute for Social Innovation in Business, New York, 128.

Germak, C., Bistagnino, L., Celaschi, F. (2008). *Uomo al centro del progetto – Design per un nuovo umanesimo | Man at the Centre of the Project – Design for a New Humanism*. Umberto Allemandi & C., Torino.

Ghate, D. (2018). Developing theories of change for social programmes: co-producing

evidence-supported quality improvement. *Palgrave Communications*, 4(1), 1-13.

Gherardi, L., & Magatti, M. (2014). Una nuova prosperità: Quattro vie per una crescita integrale. Milano: Feltrinelli Editore.

Giesecking, J. J., Mangold, W., Katz, C., Low, S., & Saegert, S. (Eds.). (2014). *The People, Place, and Space Reader* (1st ed.). Routledge. <https://doi.org/10.4324/9781315816852>

Giordano, F. B., Morelli, N., De Götzen, A., & Hunziker, J. (2018). The stakeholder map: A conversation tool for designing people-led public services. In *Service Design and Innovation Conference: Proof of Concept*. Linköping University Electronic Press. <http://www.servdes.org/wp/wp-content/uploads/2018/07/48.pdf>

Goodman-Deane, J., Langdon, P., Clarke, S., & Clarkson, P. J. (2008). Categorizing design methods: How designers view the roles of user methods in design. [https://www.researchgate.net/publication/242490520\\_Categorising\\_design\\_methods\\_How\\_designers\\_view\\_the\\_roles\\_of\\_user\\_methods\\_in\\_design](https://www.researchgate.net/publication/242490520_Categorising_design_methods_How_designers_view_the_roles_of_user_methods_in_design)

Grint, K. (2010). Wicked problems and clumsy solutions: the role of leadership. In *The new public leadership challenge* (pp. 169-186). London: Palgrave Macmillan.

Gunn, W., Donovan, J. (2012). Design Anthropology: An introduction. In: Gunn, W., & Donovan, J. (eds). *Design and Anthropology. Anthropological Studies of Creativity and Perception*, Vol. 5, pp. 1-16. Surrey, UK: Ashgate Publishing.

Hanington, B., & Martin, B. (2019). *Universal methods of design expanded and revised: 125 Ways to research complex problems, develop innovative ideas, and design effective solutions*. Rockport publishers.

Hargadon, A., & Sutton, R. I. (1997). Technology brokering and innovation in a product de-

velopment firm. *Administrative science quarterly*, 716-749.

Hassi, L., & Laakso, M. (2011). Design thinking in the management discourse: Defining the elements of the concept. *Contribution to the 18th International Product Development Management Conference, Innovate Through Design, TU Delft University, Delft, the Netherlands*.

Hehenberger, L., Harling, A. M., & Scholten, P. (2013). A practical guide to measuring and managing impact. *European Venture Philanthropy Association*, 124, 124. [https://www.mauroceruti.it/wp-content/uploads/2019/10/DossierLaSfidadellaComplessita%CC%80\\_dic\\_1984.pdf](https://www.mauroceruti.it/wp-content/uploads/2019/10/DossierLaSfidadellaComplessita%CC%80_dic_1984.pdf)

Holm, I. (2006). *Ideas and Beliefs in Architecture and Industrial design: How attitudes, orientations, and underlying assumptions shape the built environment*(Vol. 22). Ivar Holm.

Hoolohan, C., Browne, A., Evans, D., Foden, M., Sharp, L., & Watson, M. (2018). *Change Points: A toolkit for designing interventions that unlock unsustainable practices*. The University of Manchester, Manchester, UK. <https://socialdesign.de/wp-content/uploads/2020/02/change-points1-3.pdf>

Howard, Z., & Davis, K. (2011). From solving puzzles to designing solutions: Integrating design thinking into evidence based practice. *Evidence Based Library and Information Practice*, 6(4), 15-21. hUnited Nations (UN). (2014). Social and solidarity economy and the challenge of sustainable development

Howard, Z., Senova, M., & Melles, G. (2015). Exploring the role of mindset in design thinking: Implications for capability development and practice. *Journal of Design, Business & Society*, 1(2), 183-202.[https://doi.org/10.1386/dbs.1.2.183\\_1](https://doi.org/10.1386/dbs.1.2.183_1)

Iammarino, S., Rodríguez-Pose, A., & Storper, M. (2019). Regional inequality in Europe: ev-

idence, theory and policy implications. *Journal of economic geography*, 19(2), 273-298.

IDEO (2011). *Human-Centered Design Toolkit: An Open-Source Toolkit To Inspire New Solutions in the Developing World*. S. 1. Canada: IDEO.

Impronta Etica & SCS Consulting (2016). *Le linee guida per la misurazione dell'impatto sociale. Una guida pratica per le organizzazioni*. Documento presentato durante l'evento "La misura dell'impatto" a Bologna nello stesso anno. [http://www.improntaetica.org/wp-content/uploads/2016/06/Linee-Guida-Impatto\\_def.pdf](http://www.improntaetica.org/wp-content/uploads/2016/06/Linee-Guida-Impatto_def.pdf)

Ingold, T. (2012). Introduction: The perception of the user-producer. In *Design and anthropology* (pp. 19-33). Ashgate.

Ingold, T. (2013). *Making: Anthropology, archaeology, art and architecture*. Routledge.

Irwin, T. (2011). *Living Systems Theory: Relevance to Design*. Pivot: AIGA Design Conference, Phoenix Arizona, October 2011. [https://www.academia.edu/6076107/Living\\_Systems\\_Theory\\_Relevance\\_to\\_Design](https://www.academia.edu/6076107/Living_Systems_Theory_Relevance_to_Design)

Irwin, T. (2012). 18. Wicked Problems and the Relationship Triad. *Grow small, think beautiful: Ideas for a sustainable world from Schumacher College*.

Irwin, T. (2015). Transition design: A proposal for a new area of design practice, study, and research. *Design and Culture*, 7(2), 229-246. [https://www.academia.edu/13122242/Transition\\_Design\\_Overview](https://www.academia.edu/13122242/Transition_Design_Overview)

Izzo, F., & Schilling, M. A. (2013). *Reti per l'innovazione*. Milano: McGraw-Hill.

Jégou, F., Manzini, E. (2008). *Collaborative services. Social innovation and design for sustainability* (Vol. 1). Milano: Edizioni POLI.design. [Collaborative-Services.pdf](https://www.strategicdesignscenarios.net/wp-content/uploads/2012/05/EMUDE_</a></p>
</div>
<div data-bbox=)

Jobst, B., Endrejat, P., Meinel, C. (2011). Does design thinking mediate critical innovation skills? An interview approach to synthesize five competencies taught at the D. School. In *DS 69: Proceedings of E&PDE 2011, the 13th International Conference on Engineering and Product Design Education, London, UK, 08.-09.09. 2011*.

Jones, P. H. (2014). Systemic design principles for complex social systems. In *Social systems and design* (pp. 91-128). Springer, Tokyo.

Jones, P. H., VanPatter, G. K. (2009). Design 1.0, 2.0, 3.0, 4.0: The rise of visual sensemaking. *NextD Journal; ReThinking Design*, 1-12. <http://humantific.com>

Jones, P., & Bowes, J. (2017). Rendering systems visible for design: Synthesis maps as constructivist design narratives. *She Ji: The Journal of Design, Economics, and Innovation*, 3(3), 229-248.

Joseph, J. (2013). Resilience as embedded neoliberalism: a governmentality approach. *Resilience*, 1(1), 38-52. <http://dx.doi.org/10.1080/21693293.2013.765741>

Julier, G. (2011). Political economies of design activism and the public sector. *Nordes*, (4)

Junginger, S. (2013). Design and innovation in the public sector: Matters of design in policy-making and policy implementation. *Annual Review of Policy Design*, 1(1), 1-11.

Keck, M., & Sakdapolrak, P. (2013). What is social resilience? Lessons learned and ways forward. *Erdkunde*, 5-19.

Kelley, D., VanPatter, G. K. (2005). Design as glue. *NextD Journal*, 7. [https://www.academia.edu/3728993/NextD\\_Journal\\_21\\_Design\\_as\\_Glue\\_Understanding\\_the\\_Stanford\\_D\\_School\\_GK\\_VanPatter\\_and\\_David\\_Kelley](https://www.academia.edu/3728993/NextD_Journal_21_Design_as_Glue_Understanding_the_Stanford_D_School_GK_VanPatter_and_David_Kelley)

Kelley, T., Kelley, D. (2013). *Creative confidence: Unleashing the creative potential within us all*. Currency.

Kimbell, L. (2011). Rethinking design thinking: Part I. *Design and culture*, 3(3), 285-306.

Kimbell, L. (2012). Rethinking design thinking: Part II. *Design and Culture*, 4(2), 129-148.

Kimbell, L. (2013). *An inventive practice perspective on designing*. Lancaster University (United Kingdom). <https://eprints.lancs.ac.uk/id/eprint/125329/1/2013KimbellPhD.pdf>

Kimbell, L. (2015). Applying design approaches to policy making: discovering policy lab. [https://researchingdesignforpolicy.files.wordpress.com/2015/10/kimbell\\_policylab\\_report.pdf](https://researchingdesignforpolicy.files.wordpress.com/2015/10/kimbell_policylab_report.pdf)

Kimbell L, Julier J (2012) The Social Design Methods Menu (Fieldstudio, London). [http://www.lucykimbell.com/stuff/Fieldstudio\\_SocialDesignMethodsMenu.pdf](http://www.lucykimbell.com/stuff/Fieldstudio_SocialDesignMethodsMenu.pdf)

Kolodinsky, J., Stewart, C., & Bullard, A. (2006). Measuring economic and social impacts of membership in a community development financial institution. *Journal of Family and Economic Issues*, 27(1), 27-47.

Koria, M., Graff, D., & Karjalainen, T. M. (2011). Learning design thinking: International design business management at Aalto University. *Review on Design, Innovation and Strategic Management*, 2(1), 1-21.

Kotler, P. (1986) [2010]. The prosumer movement. A new challenge for marketers. *Advances in Consumer Research*, 13, 510-513.

Kuhlmann, S., & Rip, A. (2018). Next-generation innovation policy and grand challenges. *Science and public policy*, 45(4), 448-454.

Kuure, E., & Miettinen, S. (2017). Social Design for Service. Building a Framework for De-

signers Working in the Development Context. *The Design Journal*, 20(sup1), S3464-S3474. <https://www.tandfonline.com/doi/pdf/10.1080/14606925.2017.1352850>

Latané, B. (1981). The psychology of social impact. *American psychologist*, 36(4), 343.

Lee, G. (2019, June). Paths of Social and Solidarity Economy for social inclusion and empowerment. In *Presented at UNTFSSSE International Conference in Geneva* (Vol. 25, p. 26).

Li, K., Tiwari, A., Alcock, J., & Bermell-Garcia, P. (2016). Categorisation of visualisation methods to support the design of Human-Computer Interaction Systems. *Applied ergonomics*, 55, 85-107.

Liedtka, J. (2011). Learning to use design thinking tools for successful innovation. *Strategy & Leadership*. <https://doi.org/10.1108/10878571111161480>

Liedtka, J., Ogilvie, T. (2011). *Designing for growth: A design thinking tool kit for managers*. Columbia University Press.

Lindseth, B. (2011). The pre-history of resilience in ecological research. *Limn*, 1(1). <http://limn.it/the-pre-history-of-resilience-in-ecological-research/#ednref1>

Lipari, L. (2012). Rhetoric's other: Levinas, listening, and the ethical response. *Philosophy & Rhetoric*, 45(3), 227-245.

Lockton, D. (2010). *Design with intent: 101 patterns for influencing behaviour through design*. [http://designwithintent.co.uk/docs/design-withintent\\_cards\\_1.0\\_draft\\_rev\\_sm.pdf](http://designwithintent.co.uk/docs/design-withintent_cards_1.0_draft_rev_sm.pdf)

Lockwood, T. (2009). Transition: How to become a more design-minded organization. *Design Management Review*, 20(3), 28-37.

Lockwood, T. (2010). Design thinking in business: An interview with Gianfranco Zaccai. *Design Management Review*, 21(3), 16-24. <https://>

doi.org/10.1111/j.1948-7169.2009.00019.x

Lundvall, B. A., Dosi, G., & Freeman, C. (1988). Innovation as an interactive process: from user-producer interaction to the national system of innovation. *1988*, 349, 369.

Maas, K. (2014). Classifying social impact measurement frameworks. In *The Conference Board Giving Thoughts series* (Vol. 1, No. 2). <http://citeseerx.ist.psu.edu/viewdoc/download?doi=10.1.1.679.4208&rep=rep1&type=pdf>

Maas, K., & Liket, K. (2011). Social impact measurement: Classification of methods. In *Environmental management accounting and supply chain management* (pp. 171-202). Springer, Dordrecht.

MacArthur, E. (2013). Towards the circular economy. *Journal of Industrial Ecology*, 2, 23-44.

Manzini, E. (2009). A cosmopolitan localism: Prospects for a sustainable local development and the possible role of design. In: Clark, H., & Brody, D. (eds), *Design Studies: A Reader*, pp. 448-453. New York: Berg.

Manzini, E. (2010). Small, local, open and connected. *Sustainability in Design: Now*, 14.

Manzini, E. (2014). Design for social innovation vs. social design in Desis Network - Design for Social Innovation and Sustainability. Consultato in data 07/11/2020. <https://www.desisnetwork.org/2014/07/25/design-for-social-innovation-vs-social-design/>

Manzini, E. (2014). Design and policies for collaborative services. In: Bason, C. (eds.), *Design for Policy*, pp. 103-110. Farnham/ Burlington, Grower Ashgate Publishing.

Manzini, E. (2014). Making things happen: Social innovation and design. *Design issues*, 30(1), 57-66. <https://www.africancentreforcities.net/wp-content/uploads/2017/08/Social-innovation-and-design-Manzini-2013.pdf>

Manzini, E. (2015). *Design, when everybody designs: An introduction to design for social innovation*. Cambridge, MA: MIT press.

Manzini, E., & Rizzo, F. (2011). Small projects/ large changes: Participatory design as an open participated process. *CoDesign*, 7(3-4), 199-215.

Manzini, E., Staszowski, E. (2013). *Public & Collaborative: Exploring the Intersection of Design, Social Innovation and Public Policy* (Cur.), DESIS Network. [http://www.designagainst-crime.com/files/publications/pub\\_2013\\_public\\_and\\_collaborative.pdf](http://www.designagainst-crime.com/files/publications/pub_2013_public_and_collaborative.pdf)

Margolin, V. (2002). The Politics of the Artificial: Essays on Design and Design Studies. University.

Margolin, V., & Margolin, S. (2002). A “social model” of design: Issues of practice and research. *Design issues*, 18(4), 24-30. doi:10.1162/074793602320827406

Maritati, M. (2019). La valutazione dell'impatto sociale come strumento per le imprese.

Marjolin, A., Powell, A. and Muir, K. (2015). *The Travel Companion: Your guide to working with others for social outcomes*. Sydney, Australia: The Centre for Social Impact. [https://www.csi.edu.au/media/Travel\\_Companion\\_v2.pdf](https://www.csi.edu.au/media/Travel_Companion_v2.pdf)

Markard, J., Raven, R., Truffer, B. (2012). Sustainability transitions: An emerging field of research and its prospects. *Research policy*, 41(6), 955-967. DOI:<https://doi.org/10.1016/j.respol.2012.02.013>.

Martin, R. (2009). *The Design of Business: Why Design Thinking is the Next Competitive Advantage*, Harvard Business Press, Boston, Massachusetts.

Martin, R. L. (2009). *The opposable mind: How successful leaders win through integrative thinking*. Harvard Business Press.

Martini, E. R., & Torti, A. (2003). Fare lavoro di comunità: riferimenti teorici e strumenti operativi. Carocci Faber.

Maturana, H. R., Varela, F. J., & Ceruti, M. (1987). *L'albero della conoscenza*. Milano: Garzanti.

Mazzolini, E. (2003). Review of Academic Capitalism: Politics, Policies and the Entrepreneurial University. *Workplace: A Journal for Academic Labor*, (10).

Meinel, C., Leifer, L. (2012). Design thinking research. *Design thinking research* (pp. 1-11). Springer, Berlin, Heidelberg.

Meo, A. (2010). Torino. Nuove povertà o nuovi poveri?. *Dentro la crisi. Povertà e processi di impoverimento in tre aree metropolitane*. Franco Angeli, 203-217.

Meroni, A. (2008). *Strategic design to take care of the territory. Networking creative communities to link people and places in a scenario of sustainable development*. Campus Santo Amaro, San Paolo, Brazil

Meroni, A., Selloni, D., & Rossi, M. (2018). *Massive Codesign: A proposal for a collaborative design framework*. FrancoAngeli.

Messia, F., & Venturelli, C. (2015). *Il welfare di prossimità: Partecipazione attiva, inclusione sociale e comunità*. Edizioni Centro Studi Erickson. [https://static.erickson.it/Products/LIBRO\\_978-88-590-0960-3\\_X472\\_Il-welfare-di-prossimita/Pdf/SFO\\_978-88-590-0960-3\\_Welfare-di-prossimita.pdf](https://static.erickson.it/Products/LIBRO_978-88-590-0960-3_X472_Il-welfare-di-prossimita/Pdf/SFO_978-88-590-0960-3_Welfare-di-prossimita.pdf)

Michlewski, K. (2008). Uncovering design attitude: Inside the culture of designers. *Organization studies*, 29(3), 373-392.

Minder, B., Lassen, A. H. (2018). The designer as jester: Design practice in innovation contexts through the lens of the jester model. *She Ji: The Journal of Design, Economics, and Innovation*, 4(2), 171-185. <https://>

[www.sciencedirect.com/science/article/pii/S2405872618300029](http://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S2405872618300029)

Moggridge, B., & Atkinson, B. (2007). *Designing interactions* (Vol. 17). Cambridge, MA: MIT press.

Monat, J., Amissah, M., Gannon, T. (2020). Practical Applications of Systems Thinking to Business. *Systems*, 8(2), 14. <https://doi.org/10.3390/systems8020014>

Montesano, D. F., & Munari, A. (1984). Strategie del sapere: verso una psicologia culturale (Vol. 10). Edizioni Dedalo.

Moore, J. (2005). Is higher education ready for transformative learning? A question explored in the study of sustainability. *Journal of transformative education*, 3(1), 76-91.

Mortati, M., & Villari, B. (2014, April). Design for social innovation. Building a framework of connection between design and social innovation. *Conference Proceedings, ServDes*. <https://servdes.org/wp/wp-content/uploads/2014/06/Mortati-M-Villari-B.pdf>

Mortati, M., Villari, B., Maffei, S., Arquilla, V. (2016). *Le politiche per il design e il design per le politiche: dal focus sulla soluzione alla centralità della valutazione*, Maggioli, Santarcangelo di Romagna.

Mortati, M., & Maffei, S. (2018). Researching Design Policy Ecosystems in Europe. *She Ji: The Journal of Design, Economics, and Innovation*, 4(3), 209-228.

Mulgan, G., Rushanara, A., Halkett, R., & Sanders, B. (2007). *In and out of sync. The challenge of growing social innovations*. *Research Report*. Nesta. [https://media.nesta.org.uk/documents/in\\_and\\_out\\_of\\_sync.pdf](https://media.nesta.org.uk/documents/in_and_out_of_sync.pdf)

Mulgan, G. (2010). Measuring social value. *Stanford Social Innovation Review*, 8(3), 38-43.

Muratovski, G. (2011, May). In pursuit of new

knowledge: A need for a shift from multidisciplinary to transdisciplinary model of doctoral design education and research. In *Proceedings of the 2011 Doctoral Education in Design Conference*. Hong Kong Polytechnic University, Hong Kong, China.

Murray, R., Grice, J. C., Mulgan, G., Giordano, A., & Arvidsson, A. (2011). *Il libro bianco sulla innovazione sociale*, NESTA & The Young Foundation & Societing. [https://www.felicitapubblica.it/wp-content/uploads/2016/01/Libro\\_bianco\\_innovazione\\_sociale.pdf](https://www.felicitapubblica.it/wp-content/uploads/2016/01/Libro_bianco_innovazione_sociale.pdf)

Nesta (2009), *The Creative Enterprise Toolkit*. Nesta [https://media.nesta.org.uk/documents/creative\\_enterprise\\_toolkit\\_english\\_online.pdf](https://media.nesta.org.uk/documents/creative_enterprise_toolkit_english_online.pdf)

Nesta & Alliance for Useful Evidence (2015). *Using research evidence. A practice guide*. Nesta. [https://media.nesta.org.uk/documents/Using\\_Research\\_Evidence\\_for\\_Success\\_-\\_A\\_Practice\\_Guide.pdf](https://media.nesta.org.uk/documents/Using_Research_Evidence_for_Success_-_A_Practice_Guide.pdf)

Nesta, Rockefeller Foundation (2016). *Development Impact and You. Strumenti pratici per dare vita e supportare l'innovazione sociale* (trad. it a cura di: D. Greco, S. Radaelli). [https://diytoolkit.org/media/DIY\\_ITA.pdf](https://diytoolkit.org/media/DIY_ITA.pdf)

Nesta, IDEO, Design for Europe (2017). *Designing for Public Services: a practical guide. Design for Europe*. [https://media.nesta.org.uk/documents/nesta\\_ideo\\_guide\\_jan2017.pdf](https://media.nesta.org.uk/documents/nesta_ideo_guide_jan2017.pdf)

Neumeier, S. (2012). Why do social innovations in rural development matter and should they be considered more seriously in rural development research? Proposal for a stronger focus on social innovations in rural development research. *Sociologia ruralis*, 52(1), 48-69.

Nicholls, A. (2012). The Nature of Social Innovation. Social Innovation. Blurring Boundaries to Reconfigure Markets. A. Nicholls and A. Murdock. New York ua.

Nicholls, A., & Murdock, A. (2012). *Social In-*

*novation. Blurring Boundaries to Reconfigure Markets*. New York u.a., Palgrave Macmillan.

Nicholls, A., Nicholls, J., & Paton, R. (2015). Measuring social impact. In: A. Nicholls, R. Paton, and J. Emerson (edito da), *Social Finance*, pp. 253-281. Oxford, UK: Oxford University Press.

Noya, A. (2011). Fostering Innovation to Address Social Challenges Workshop Proceedings. <https://www.oecd.org/sti/inno/47861327.pdf>

Nussbaum, M. C. (2002). Giustizia sociale e dignità umana: da individui a persone. Bologna: Il Mulino.

Nussbaum, M. (2003). Capabilities as fundamental entitlements: Sen and social justice. *Feminist economics*, 9(2-3), 33-59.

Obrist, B., Pfeiffer, C., & Henley, R. (2010). Multi-layered social resilience: A new approach in mitigation research. *Progress in Development Studies*, 10(4), 283-293.

Orr, D. W. (2004). *Earth in mind: On education, environment, and the human prospect*. Island Press.

Otto, T., & Smith, R.C. (2013). Design Anthropology: A Distinct Style of Knowing. In W. Gunn, T. Otto & R.C. Smith (Eds.). *Design Anthropology: Theory and Practice* (pp. 1-30). London: Bloomsbury Academic. <http://dx.doi.org/10.5040/9781474214698.ch-001>

Papanek, V. (1984). *Design for the Real World: Human Ecology and Social Change*. ampl. rev.

Pascale R., Sternin, J., Sternin, M. (2010). *The Power of Positive Deviance: How Unlikely Innovators Solve the World's Toughest Problems*. The Leadership for the Common Good (Harvard Business School Press, Center for Public Leadership at Harvard University's Kennedy School). [307](https://www.pdfdrive.com/the-power-of-positive-deviance-how-unlikely-in-</a></p>
</div>
<div data-bbox=)

[novators-solve-the-worlds-toughest-problems-e165346385.html](http://www.pdfdrive.com/the-power-of-positive-deviance-how-unlikely-innovators-solve-the-worlds-toughest-problems-e165346385.html)

Pasquinelli, S. (2017). *Il Welfare collaborativo. Ricerche e pratiche di aiuto condiviso*. Istituto per la ricerca sociale. [http://www.qualificare.info/upload/WELCO\\_testo\\_finale.pdf](http://www.qualificare.info/upload/WELCO_testo_finale.pdf)

Pastor, E. (2013). The OTHER design thinking. *Design Thinking Conference, Toronto*. <https://issuu.com/humantific/docs/theotherdesign-thinking>

Pavone, M. (2012). *Inserimento, integrazione, inclusione*. Napoli: Liguori.

Perrini, F., & Vurro, C. (2013). *La valutazione degli impatti sociali: approcci e strumenti applicativi*. Milano: Egea.

Phills, J. A., Deiglmeier, K., & Miller, D. T. (2008). Rediscovering social innovation. *Stanford Social Innovation Review*, 6(4), 34-43. [https://ssir.org/articles/entry/rediscovering\\_social\\_innovation](https://ssir.org/articles/entry/rediscovering_social_innovation)

Pichierri, A. (1999). Organizzazioni rete, reti di organizzazioni: dal caso anseatico alle organizzazioni contemporanee. *Studi organizzativi*.

Polaine, A., Løvlie, L., & Reason, B. (2013). *Service design: From insight to inspiration*. Rosenfeld media, 60.

Polson, P. G., Lewis, C., Rieman, J., & Wharton, C. (1992). Cognitive walkthroughs: a method for theory-based evaluation of user interfaces. *International Journal of man-machine studies*, 36(5), 741-773. [http://sonify.psych.gatech.edu/~ben/references/polson\\_cognitive\\_walkthroughs\\_a\\_method\\_for\\_theory-based\\_evaluation\\_of\\_user\\_interfaces.pdf](http://sonify.psych.gatech.edu/~ben/references/polson_cognitive_walkthroughs_a_method_for_theory-based_evaluation_of_user_interfaces.pdf)

Puttick, R., & Ludlow, J. (2013). *Standards of Evidence: An approach that balances the need for evidence with innovation*. Nesta. [https://media.nesta.org.uk/documents/standards\\_of\\_evidence.pdf](https://media.nesta.org.uk/documents/standards_of_evidence.pdf)

Quarantino, L., & Serio, L. (2009). L'innovazione aperta: la prospettiva dell'innovazione aperta e le nuove logiche organizzative e gestionali. *Sviluppo & Organizzazione*, 64-75.

Raduma, W. (2011). Occupy Reimagining Design. *The ReReThinking Series*. Aalto University Design Factory. [https://issuu.com/humantific/docs/humantific\\_whitepaper\\_02](https://issuu.com/humantific/docs/humantific_whitepaper_02)

Rittel, H. W., & Webber, M. M. (1973). Dilemmas in a general theory of planning. *Policy sciences*, 4(2), 155-169.

Rodger, J. J. (2000). *From a welfare state to a welfare society. The changing context of social policy in a Postmodern Era*. London: Macmillan. Roemer.

Rogers, E. M. (2010). *Diffusion of innovations*. New York: Simon and Schuster.

Romme, A. G. L. (2003). Making a difference: Organization as design. *Organization science*, 14(5), 558-573.

Sachs, J. D. (2015). *L'era dello sviluppo sostenibile*. Milano: Egea.

Sanders, E., B. N., Stappers, P. J. (2008). Co-creation and the new landscapes of design. *Co-design*, 4(1), 5-18.

Sangiorgi, D. (2011). Transformative services and transformation design. *International Journal of Design*, 5(2), 29-40. <http://www.ijdesign.org/index.php/IJDesign/article/view/940/344>

Santillán Enríquez, P. (2016). *Design for Social Change. Co - Design as a method to approach education in a marginalized community in Mexico*. NTNU - Norwegian University of Science and Technology. <https://www.ntnu.edu/documents/139799/1273574286/TPD4505.Patricia.Santillan.pdf/17b9083d-eb8f-4e86-8372-daeb6a7ae3aa>

Savery, J. R., Duffy, T. M. (1995). Problem

based learning: An instructional model and its constructivist framework. *Educational technology*, 35(5), 31-38.

Schön, D. (1983). *The Reflective Practitioner*. New York: Basic Books.

Schumacher, E. F. (1973). *Small is beautiful: Economics as if people mattered*. London: Blond & Briggs.

Schweitzer, J., Groeger, L., Sobel, L. (2016). The design thinking mindset: An assessment of what we know and what we see in practice. *Journal of Design, Business & Society*, 2(1), 71-94. [https://doi.org/10.1386/dbs.2.1.71\\_1](https://doi.org/10.1386/dbs.2.1.71_1)

Scupelli, P. (2015). Designed transitions and what kind of design is transition design?. *Design Philosophy Papers*, 13(1), 75-84. <https://doi.org/10.1080/14487136.2015.1085682>

Selloni, D. (2014). *Designing for public-interest services. Citizen participation and collaborative infrastructures in times of societal transformation*. Tesi di Dottorato, Politecnico di Milano.

Selloni, D., & Manzini, E. (2016). Policy constellations as ecosystems of design actions: Exploring three cases of social innovation policies in Italy. *Strategic Design Research Journal*, 9(2): 128-136. 10.4013/sdrj.2016.92.07

Sen, A. (1993). Capability and well-being. *The quality of life*, 30, 270-293.

Senge, P. M., & Scharmer, C. O. (2008). Community action research: Learning as a community of practitioners, consultants and researchers. *Handbook of action research: The concise paperback edition*, 195-206.

Sennett, R. (2008). *The craftsman*. London: Allen Lane.

Sennett, R. (2014). *Insieme: Rituali, piaceri, politiche della collaborazione*. Milano: Feltrinelli Editore.

Sevaldson B. (2018) Visualizing Complex Design: The Evolution of Gigamaps. In: Jones P., Kijima K. (eds), *Systemic Design. Translational Systems Sciences*, vol 8. Springer, Tokyo. [https://doi.org/10.1007/978-4-431-55639-8\\_8](https://doi.org/10.1007/978-4-431-55639-8_8)

Sevaldson, B., Jones, P. (2019). An interdisciplinary emerges: Pathways to systemic design. *She Ji: The Journal of Design, Economics and Innovation*, 5 (2), pp. 75-84. 10.1016/j.sheji.2019.05.002

Shove, E., Watson, M., & Ingram, J. (2005). The value of design and the design of value. *Joining Forces', Design Conference, Helsinki*.

Simon, J., & Davies, A. (2013). People powered social innovation: The need for citizen engagement. *Social Space*, 38-43. [https://ink.library.smu.edu.sg/lien\\_research/118](https://ink.library.smu.edu.sg/lien_research/118)

Skidmore, P., & Craig, J. (2005). *Start with people*. Demos, London. <https://lx.iriss.org.uk/sites/default/files/resources/Start%20with%20people.pdf>

Smith, J. W., & Clark, G. (2010). Action Research in a Business Classroom Another Lens to Examine Learning. *American Journal of Business Education (AJBE)*, 3(7), 41-56.

Smithsonian Institutions (2013). *Design and Social Impact. A Cross-Sectoral Agenda for Design Education, Research, and Practice*. The Smithsonian's Cooper-Hewitt, National Design Museum, the National Endowment for the Arts & The Lemelson Foundation, New York. <https://www.arts.gov/sites/default/files/Design-and-Social-Impact.pdf>

Souleles, N. (2017). Design for social change and design education: Social challenges versus teacher-centred pedagogies. *The Design Journal*, 20(sup1), S927-S936.

Spreitzer, G. M., & Sonenshein, S. (2004). Toward the construct definition of positive deviance. *American behavioral scientist*, 47(6), 828-847.

Steen, M. (2013). Co-design as a process of joint inquiry and imagination. *Design Issues*, 29(2), 16-28.

Stickdorn M., Hormess, M.E., Lawrence, A., Schneider J. (2018). *This is Service Design Doing: Applying Service Design Thinking in the Real World*, O'Reilly Media. <https://www.thisisservicedesigndoing.com/methods>

Stickdorn, M., Schneider, J., Andrews, K., & Lawrence, A. (2011). *This is Service Design Thinking: Basics, tools, cases* (Vol. 1). Hoboken, NJ: Wiley.

Tan, L. (2012). *Understanding the different roles of the designer in design for social good. A study of design methodology in the dott 07 (designs of the time 2007) projects*. PhD Thesis, University of Northumbria at Newcastle (United Kingdom).

Taplin, D. H., Clark, H., Collins, E., & Colby, D. C. (2013). Theory of change. *Technical papers: a series of papers to support development of theories of change based on practice in the field*. ActKnowledge, New York, NY, USA.

Tasca, F. (2020). *La finanza d'impatto al supporto dell'innovazione sociale= Impact finance to endorse social innovation* (Doctoral dissertation, Politecnico di Torino).

Tennyson, R. (2003). *The partnering toolbox*. International Business Leaders Forum.

Tether, B., Mina, A., Consoli, D., Gagliardi, D. (2005). A Literature review on skills and innovation. How does successful innovation impact on the demand for skills and how do skills drive innovation.

Thorpe, A., & Gamman, L. (2011). Design with society: why socially responsive design is good enough. *CoDesign*, 7(3-4), 217-230.

Tintinaglia, N. (2018). *Innovazione e impatto sociale: nuove progettualità per i ragazzi stranieri residenti in Italia*. Tesi di Laurea

Magistrale in Lavoro, Cittadinanza Sociale, Interculturalità. Università Ca' Foscari, Venezia. <http://dspace.unive.it/bitstream/handle/10579/14074/847094-1238089.pdf?sequence=2>

Tiresia (2019). *Tiresia Impact Outlook 2019. Il capitale per l'impatto sociale in italia*. Osservatorio Tiresia Impact Innovation, School of Management del Politecnico di Milano, Milano. <http://docplayer.it/167625739-Tiresia-impact-outlook-2019.html>

Tödtling, F., & Trippel, M. (2005). One size fits all?: Towards a differentiated regional innovation policy approach. *Research policy*, 34(8), 1203-1219.

United Nations (2014). Social and solidarity economy and the challenge of sustainable development (Position Paper by the United Nations Inter-Agency Task Force on Social and Solidarity Economy). Geneva: United Nations.

Uvin, P. (1995). Fighting hunger at the grassroots: Paths to scaling up. *World Development*, 23(6), 927-939.

van der Bijl-Brouwer, M., Malcolm, B. (2020). Systemic Design Principles in Social Innovation: A Study of Expert Practices and Design Rationales. *She Ji: The Journal of Design, Economics, and Innovation*, 6(3), 386-407. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.sheji.2020.06.001>

van der Tuyn, M. (2012). *Designing Conversations: frameworks for collaboration & empowerment*. Tesi magistrale, UArts Design for Social Impact MDes / Master of Industrial Design, Philadelphia, PA, United States. [https://issuu.com/mid\\_uarts/docs/designingcnvrtns\\_forissuu-opt](https://issuu.com/mid_uarts/docs/designingcnvrtns_forissuu-opt)

Vanclay, F. (1999). Social impact assessment. Handbook of environmental impact assessment, 1, 301-326.

Vanclay, F. (2002). Conceptualising social impacts. *Environmental impact assessment re-*

view, 22(3), 183-211. Assessment, Social Impact (1995). Guidelines and principles for social impact assessment. *Environmental Impact Assessment Review*, 15(1), 11-43.

Vanclay, F. (2003). International principles for social impact assessment. *Impact assessment and project appraisal*, 21(1), 5-12.

Vanclay, F., Esteves, A. M., Aucamp, I., & Franks, D. M. (2015). Social Impact Assessment: Guidance for assessing and managing the social impacts of projects. *IAIA - International Association for Impact Assessment*.

VanPatter, G. K., & Pastor, E. (2016). *Innovation methods mapping: De-mystifying 80+ years of innovation process design*. Humantific Publishing.

VanPatter, G. K., & Pastor, E. (2018). Next design geographies: Understanding design thinking 1, 2, 3, 4. [https://issuu.com/nextd/docs/nextdfutures2011\\_v02](https://issuu.com/nextd/docs/nextdfutures2011_v02)

Venditti, L. (2017). *Che cos'è l'analisi di impatto: tecniche e metodi di realizzazione*. Formez PA & Dipartimento della Funzione Pubblica. [http://fondistrutturali.formez.it/sites/all/files/6.2.4\\_lo\\_analisi\\_impatto.pdf](http://fondistrutturali.formez.it/sites/all/files/6.2.4_lo_analisi_impatto.pdf)

Verganti, R. (2009). Design driven innovation: changing the rules of competition by radically innovating what things mean. Harvard Business Press.

Verma, N. (2017). An Eight-Step Pedagogy for Teaching Social Design. *SEGD Research Journal: Communication and Place*, 2017. University of Notre Dame. <https://segd.org/eight-step-pedagogy-teaching-social-design>

Vodeb, O. (2015). Social innovation and design education: Towards a socially responsive communication design pedagogy. *Design and Culture*, 7(3), 423-431. [https://www.academia.edu/23158969/Social\\_Innovation\\_and\\_Design\\_Education\\_Towards\\_a\\_Socially\\_Responsive\\_Communication\\_Design\\_Pedagogy](https://www.academia.edu/23158969/Social_Innovation_and_Design_Education_Towards_a_Socially_Responsive_Communication_Design_Pedagogy)

von Thienen, J. P. A. von, Meinel, C. & Nicolai, C. (2014). How design thinking tools help to solve wicked problems. In: Leifer, L., Plattner, H., & Meinel, C. (Eds.), *Design thinking research: Building innovation eco-systems*, pp.97-102. Berlin: Springer.

Wainwright, S. (2002). *Measuring Impact: A Guide to Resources*. NCVO Publications.

WCED, S. W. S. (1987). World commission on environment and development. *Our common future*, 17(1), 1-91.

Weber, E. P., & Khademian, A. M. (2008). Wicked problems, knowledge challenges, and collaborative capacity builders in network settings. *Public administration review*, 68(2), 334-349.

Weber, K. M., & Rohracher, H. (2012). Legitimizing research, technology and innovation policies for transformative change: Combining insights from innovation systems and multi-level perspective in a comprehensive 'failures' framework. *Research Policy*, 41(6), 1037-1047. [10.1016/j.respol.2011.10.015](https://doi.org/10.1016/j.respol.2011.10.015)

Wei-Skillern, J., Austin, J. E., Leonard, H., & Stevenson, H. (2007). *Entrepreneurship in the social sector* (Vol. 13). New York: Sage.

Weick, K. E. (1984). Small wins: Redefining the scale of social problems. *American Psychologist*, 39(1), 40-49. <https://doi.org/10.1037/0003-066X.39.1.40>

Westley, F., & Antadze, N. (2010). Making a difference: Strategies for scaling social innovation for greater impact. *Innovation Journal*, 15(2). [https://www.innovation.cc/scholarly-style/2010\\_15\\_2\\_2\\_westley-antadze\\_social-innovate.pdf](https://www.innovation.cc/scholarly-style/2010_15_2_2_westley-antadze_social-innovate.pdf)

Whitely, N. (1994). *Design for Society*. London: Reaktion Books.

Winter, S. G., & Szulanski, G. (2001). Replication as strategy. *Organization science*, 12(6),

730-743.

Zamagni, S. (2013). Dal welfare della delega al welfare della partecipazione. *Il Distretto di Cittadinanza come esempio evoluto di sussidiarietà circolare*, *Le Giornate di Bertinoro per l'economia civile*, XIII edizione.

Zamagni, S., Venturi, P., & Rago, S. (2015). Valutare l'impatto sociale. La questione della misurazione nelle imprese sociali. *Impresa sociale*, 6(2015), 77-97.

Zampella, C. (2016). *A design toolkit to engage citizens in innovating public policies within weak contexts*. Tesi di Laurea Magistrale, Politecnico di Milano.

Zancan, F.E. (2012). *Vincere la povertà con un welfare generativo*. Bologna: Il Mulino.

## 8.2 ▾ Sitografia

A.A. V.V. (2019). Chapter 6: Natural Resources and Social Change. *Polity*. Consultato in data: 01/06/2021. <https://politybooks.com/rural-chapter6/>

A.A. V.V. (n.d.). Social Impact and Social Change. *Empowering changemakers*. Consultato in data: 23/08/2021. <https://empowering-changemakers.eu/social-impact-and-social-change/#:~:text=The%20impact%20leads%20to%20social,a%20result%20of%20an%20action>.

A.A. V.V. (n.d.). SOCIAL IMPACT. Fundamentals of Social Impact. *Sopact*. Consultato in data: 01/06/2021. <https://www.sopact.com/social-impact>

A.A. V.V., (n.d.). What is Social Change. *Animating Democracy*. Consultato in data: 23/08/2021. <https://animatingdemocracy.org/place-start/what-social-change#social-change>

AA.VV. (2010). Business Design Toolkit. *Business Design Tools*. Consultato in data: 23/04/2021. <http://www.businessdesigntools.com/>

Acaroglu, L. (2017). *Disruptive design: A method for activating positive social change by design*. Disrupt Design. <https://www.creativityand-change.ie/wp-content/uploads/2017/06/Disruptive-Design-Method-Handbook-by-Leyla-Acaroglu-Jan-17.pdf>

Allodi, F. (2014). Lo sviluppo di Comunità. Consultato in data: 26/05/2021. <https://colorno.wordpress.com/2014/03/22/lo-sviluppo-di-comunita-riflessione/>

Anand, K., Haag, J. (n.d.). A framework for

teaching Design for Social Impact. *Academia.edu*. Consultato in data: 16/03/2021. [https://www.academia.edu/5806365/Teaching\\_Design\\_for\\_Social\\_Impact](https://www.academia.edu/5806365/Teaching_Design_for_Social_Impact)

Anselmi, C. (2021). Top Metro Fa bene - Policy Lab 1 | 25/03/2021 - Carlo Anselmi (intervento integrale). Consultato in data: 11/06/2021. [https://www.youtube.com/watch?v=N3lJvH-3DhG8&ab\\_channel=S-nodi](https://www.youtube.com/watch?v=N3lJvH-3DhG8&ab_channel=S-nodi)

Arena, G. (2015). *L'essenza della sussidiarietà è la creazione di una relazione di condivisione*. Labsus. Consultato in data: 19/02/2021. <https://www.labsus.org/2015/12/lessenza-della-sussidiarieta-e-la-relazione-di-condivisione/>

Arruda Torres, P. M. (2016). *Co-design per l'impatto sociale*. Seconda Università degli Studi di Napoli. [https://www.academia.edu/23915026/Co\\_Design\\_per\\_l'impatto\\_Sociale](https://www.academia.edu/23915026/Co_Design_per_l'impatto_Sociale)

Avanzi (2013). Un glossario per il futuro. *Avanzi. Sostenibilità per Azioni*. Consultato in data: 28/05/2021. <https://www.slideshare.net/avanzisrl/avanzi-un-glossario-per-il-futuro-23521456>

Aye, G. (2017). Design Education's Big Gap: Understanding the Role of Power. *Medium*. Consultato in data: 21/06/2021. <https://medium.com/greater-good-studio/design-educations-big-gap-understanding-the-role-of-power-1ee1756b7f08>

Barbero, S. (2019). Ricerca per mettere a sistema i siti UNESCO del Piemonte. Consultato in data: 01/06/2021. [http://www.cr.piemonte.it/web/files/ricerca\\_Siti\\_Unesco.pdf](http://www.cr.piemonte.it/web/files/ricerca_Siti_Unesco.pdf)

Barca, F. (2021). Top Metro Fa bene - Policy Lab 1 | 25/03/2021 - Intervento Fabrizio Barca (intervento integrale). Consultato in data: 11/06/2021. [https://www.youtube.com/watch?v=\\_kXRUrteOzU&t=4s&ab\\_channel=S-nodi](https://www.youtube.com/watch?v=_kXRUrteOzU&t=4s&ab_channel=S-nodi)

Bedell, G. (2005). Politics of the drawing

board. *The Observer*. Consultato in data: 16/03/2021. <https://www.theguardian.com/theobserver/2005/nov/27/2>

Bielenberg, J. (n.d.). Optimism. *Design Kit (IDEO)*. Consultato in data: 05/02/2021. <https://www.designkit.org/mindsets/6>

Buongiovanni C. (2011). Innovazione sociale. Di cosa parliamo quando lo diciamo?. *FORUM PA*, Consultato in data: 28/05/2021. <http://www.forumpa.it/riforma-pa/innovazione-sociale-di-cosa-parliamo-quando-lo-diciamo>

Bonomi, S. (2021). Le parole dell'economia civile. Sussidiarietà circolare. Reciprocità. *Scuola di Economia Civile*. Consultato in data: 23/03/2021. [https://www.associazioneperlarsi.it/wp-content/uploads/2021/01/Slide\\_webinar\\_Sabrina\\_Bonomi\\_27.01.2021\\_compressed.pdf](https://www.associazioneperlarsi.it/wp-content/uploads/2021/01/Slide_webinar_Sabrina_Bonomi_27.01.2021_compressed.pdf)

Bottà, D. (2019). Speculative o critical design: immaginare possibili futuri per agire nel presente. *Medium*. Consultato in data: 21/06/2021. <https://medium.com/uxlab-it/speculative-o-critical-design-immaginare-possibili-futuri-per-agire-nel-presente-769afa956779>

Brink, G. (n.d.). Iterate, Iterate, Iterate. *Design Kit (IDEO)*. Consultato in data: 06/02/2021. <https://www.designkit.org/mindsets/7>

Buerkli, D. (2013). Why the d. school has its limits. *The Stanford Daily*. Consultato in data: 17/05/2021. <https://www.stanforddaily.com/2013/03/07/why-the-d-school-has-its-limits/>

Calderini, M. (2020). Che cos'è l'impact imperative? Le tre caratteristiche che permettono alle imprese di avere un impatto sociale. *Semplice Come*. Consultato in data: 10/06/2021. <https://semplicecome.it/innovazione-impact-imperative-imprese-impatto-sociale/>

Calderini, M., & Gerli, F. (2020). Innovazione, sfide sociali e protagonismo dell'imprenditoria ad impatto: un ripensamento deg-

li ecosistemi di innovazione per una nuova generazione di politiche. *Rivista Impresa Sociale*. Consultato in data: 10/07/2021. <https://www.rivistaimpresasociale.it/rivista/articolo/innovazione-sfide-sociali-e-protagonismo-dell-imprenditoria-ad-impatto>

Capone, F. (2018). I sistemi complessi: dalla fisica alle scienze sociali. *Treccani Magazine*. Consultato in data: 11/04/2021. [https://www.treccani.it/magazine/chiasmo/scienze\\_naturali\\_e\\_tecnologia/Sistema/sistema\\_isufi\\_i\\_sistemi\\_complessi.html](https://www.treccani.it/magazine/chiasmo/scienze_naturali_e_tecnologia/Sistema/sistema_isufi_i_sistemi_complessi.html)

Center for Theory of Change (n.d.). Theory of Change. Consultato in data: 12/05/2021. <http://www.theoryofchange.org/>

Ciampolini, T. (2020). Talk Azione - Tiziana Ciampolini a Visionary Days 2020. Consultato in data: 14/05/2021. [https://www.youtube.com/watch?v=O1BR5kLHmGE&ab\\_channel=VisionaryDays](https://www.youtube.com/watch?v=O1BR5kLHmGE&ab_channel=VisionaryDays)

Circular Design guide (n.d.). Reframe your thinking. Keep zooming in and out. Practise these new perspectives. *Circular Design Guide.com*. Consultato in data: 05/06/2021. <https://www.circulardesignguide.com/mindset>

Clarke, A. (2019, 24 gennaio). Design Provocateur: Revisiting the Prescient Ideas of Victor Papanek. *Metropolis*. Consultato in data: 22/05/2021. <https://www.metropolismag.com/design/victor-papanek-politics-design-vitra-museum/>

Cogliati Dezza, V. (2020, 7 Aprile). Ecologia Integrale. Giustizia sociale e ambientale per contrastare le disuguaglianze. *Finanza Etica*. Consultato in data: 03/01/2021. <https://finanzaetica.info/ecologia-integrale-giustizia-sociale-e-ambientale-per-contrastare-le-disuguaglianze/>

Colaianni, L. [a cura di] (2007). Per un servizio sociale trasformativo: approccio dell'agency e narrazione. *Sistemi sociali.org*. Consultato in

data: 07/04/2021. [http://www.assistentsociali.org/servizio\\_sociale/servizio\\_sociale\\_trasformativo.htm](http://www.assistentsociali.org/servizio_sociale/servizio_sociale_trasformativo.htm)

Colucci, A., Cottino, P. (2015). "The shock must go on": territori e comunità di fronte all'impresa della resilienza sociale. *Impresa sociale*, 5/2015. Consultato in data: 09/03/2021. <https://www.rivistaimpresasociale.it/rivista/articolo/the-shock-must-go-on-territori-comunita-e-resilienza>

Cotturri G. (2009). Cittadinanza attiva e sussidiarietà circolare. *Labsus*. Consultato in data: 15/04/2021. <https://www.labsus.org/2009/02/cittadinanza-attiva-e-sussidiarieta-circolare/>

Critelli, G., Baldascino, M., & Mosca, M. (2015). *Il ruolo dell'impresa sociale nella promozione dello sviluppo umano: un diverso modo di relazionarsi con la pubblica amministrazione*. Paper presentato in occasione del Colloquio scientifico sull'impresa sociale, 22-23 maggio 2015, Dipartimento PAU (Patrimonio, Architettura, Urbanistica), Università degli Studi Mediterranea di Reggio Calabria. Consultato in data: 14/04/2021. <https://irisnetwork.it/wp-content/uploads/2015/06/colloquio15-critelli-baldascino-mosca.pdf>

Cucculelli, F. (2014). Economia civile, sociale, solidale. *Bene Comune*. Consultato in data: 15/04/2021. <https://www.benecomune.net/rivista/rubriche/parole/economia-civile-sociale-solidale/#:~:text=Se%20potesimo%20dirlo%20con%20un,propone%20un%20umanesimo%20del%20mercato.&text=C%27è%20chi%20la%20confonde,di%20chiamare%20l%27economia%20politica>

Curry Stone Foundation, (n.d.). What Is Social Impact Design?. Consultato in data: 02/05/2021. <https://currystonefoundation.org/what-is-social-impact-design/>

Davies, R. (2012). Criteria for assessing the evaluability of Theories of Change. Consultato in data: 14/03/2021. <http://mandenews>.

blogspot.com/2012/04/criteria-for-assessing-evaluability-of.html

DESA, D. (2009). Creating an inclusive Society: Practical strategies to promote social integration. Consultato in data 19/12/2020. <http://www.un.org/esa/socdev/egms/docs/2009/Ghana/inclusive-society.pdf>

Design Council (2010). Multi-disciplinary design education in the UK. *Vol. November*. <https://www.designcouncil.org.uk/sites/default/files/asset/document/multi-disciplinary-design-education.pdf>

Diani, S. (2021). Sistemi complessi: cosa sono e perché ci riguardano. Consultato in data: 24/03/2021. <https://saradiani.com/sistemi-complessi-cosa-sono-1/>

Di Sisto, M., & Troisi, R. (a cura di), (2017), Verso un'economia trasformativa: l'esperienza sociale e solidale. Considerazioni sulla Ricerca SSEDAS e alcune proposte per il futuro, p. 6-21. [https://comune-info.net/wp-content/uploads/Sintesi-regionata-26\\_04.pdf](https://comune-info.net/wp-content/uploads/Sintesi-regionata-26_04.pdf)

Donolo, C. (2010). I beni comuni presi sul serio. Sussidiarietà e beni comuni (1). *Labsus*. Consultato in data: 19/02/2021. <https://www.labsus.org/2010/05/i-beni-comuni-presi-sul-serio/>

Donolo, C. (2011). Sui beni e sulle capacità. La sussidiarietà come processo di capacitazione. *Labsus*. Consultato in data: 19/02/2021. <https://www.labsus.org/2011/02/sui-beni-e-sulle-capacita/>

Eberle, B (1997). Improvement Triggers. In: *Scamper Worksheet*. Prufrock Press. Consultato in data: 23/04/2021. <https://diytoolkit.org/media/Improvement-Triggers-Size-A4.pdf>

Form, W. (n.d.) Social change. *Britannica*. <https://www.britannica.com/topic/social-change>

Foglizzo, P. (2012). Coesione sociale. *Aggiorna-*

*menti Sociali*. Consultato in data: 24/05/2021. <http://www.aggiornamentisociali.it/articoli/coesione-sociale/>

FROG DESIGN (n.d.). Design real solutions for communities in need. *Frogdesign*. Consultato in data: 22/05/2021. <https://www.frogdesign.com/sector/social-impact>

FROG DESIGN (2012). Collective Action Toolkit. *Frogdesign*. Consultato in data: 05/01/2021. [www.frogdesign.com/cat](http://www.frogdesign.com/cat)

Giansante, G. (2018, 10 luglio). L'Advocacy: costruire consenso per aziende e istituzioni. Consultato in data: 01/07/2021. <https://www.gianlucagiansante.com/2018/07/10/ladvocacy-costruire-consenso-per-aziende-e-istituzioni/>

GOV.UK (2013). Write a Business Plan. Consultato in data: 23/04/2021. <https://www.gov.uk/write-business-plan>

GOV.UK (2016). Open Policy making toolkit. Consultato in data: 26/06/2021. <https://www.gov.uk/guidance/open-policy-making-toolkit>

Henry, M. (2016). 3 Principles To Guide Designing For Social Change. *Fast Company*. Consultato in data: 26/03/2021. <https://www.fastcompany.com/3065781/3-principles-to-guide-designing-for-social-change>

Hinto (2020). Speculative Design. Come affrontare le sfide adattive. Consultato in data: 21/06/2021. <https://www.hinto.com/it/blog/speculative-design>

Humantific (2011). Visual Sensemaking. Business Concept Models. *Humantific*. Consultato in data: 11/04/2021. [https://issuu.com/humantific/docs/visualsensemaking\\_booklet](https://issuu.com/humantific/docs/visualsensemaking_booklet)

IDEO (n.d.). *Design Kit*. Consultato in data: 23/04/2021. <https://www.designkit.org>

IDEO (2002). *Method Cards*. William Stout Architectural Books, San Francisco. Consultato

in data: 23/04/2021. <https://www.ideo.com/post/method-cards>

IDEO (2013). *Design Thinking for Educators*. Consultato in data: 23/04/2021. <https://page.ideo.com/design-thinking-edu-toolkit>

IDEO (2016). *The field guide to human centered design*. Consultato in data: 23/04/2021. *IDEO.org*.

IDEO (2016). *The Little Book of Design Research Ethics*. [https://f.hubspotusercontent30.net/hubfs/6474038/IDEO\\_The\\_Little\\_Book\\_of\\_Design\\_Research\\_Ethics.pdf](https://f.hubspotusercontent30.net/hubfs/6474038/IDEO_The_Little_Book_of_Design_Research_Ethics.pdf)

IDEO, The Rockefeller Foundation (2008). *Design for social impact: how to guide*. Consultato in data: 12/12/2020. [https://new-ideo-com.s3.amazonaws.com/assets/files/pdfs/news/IDEO\\_RF\\_Guide.pdf](https://new-ideo-com.s3.amazonaws.com/assets/files/pdfs/news/IDEO_RF_Guide.pdf)

Kwon, M. (2013). Fundamentals of Design for Social Innovation. Consultato in data: 25/04/2021. [https://issuu.com/fitassociates/docs/sva\\_fundamentals\\_of\\_dsi\\_2013](https://issuu.com/fitassociates/docs/sva_fundamentals_of_dsi_2013)

Lamadrid, M. (2013). The Social Design Toolkit. Consultato in data: 23/04/2021. [https://issuu.com/mlamadrid/docs/toolkit\\_3](https://issuu.com/mlamadrid/docs/toolkit_3)

Laruffa, F. (2015). Can the capability approach help us frame welfare reform in Europe?. *Sozialstaat | État Social*. Consultato in data: 08/03/2021. <http://www.europa-als-herausforderung.eu/de/content/can-capability-Approach-help-us-frame-welfare-reform-europe>

Lodi Rizzini, C. (2018, 27 dicembre). Welfare di comunità: siamo pronti?. *Secondo Welfare*. Consultato in data: 07/04/2021. <https://www.secondowelfare.it/terzo-settore/welfare-di-comunita-siamo-pronti.html>

Manzini, E. (2007). Designing networks and metadesign. *Some introductory notes*, 25. Consultato in data: 09/03/2021. <http://attainable-utopias.org/tiki/ManziniMetadesign-Notes>

Manzini, E. (2012). Resilient Systems and Cosmopolitan Localism -The Emerging Scenarios of the Small, Local, Open and Connected Space. *CNS Ecologia Politica*. <http://www.ecologiapolitica.org/wordpress/wp-content/uploads/2014/03/Resilient-systems-and-cosmopolitan-localism.pdf>

Manzini, E. (2014). Design for social innovation vs. social design. *Desis Network: Design for Social Innovation and Sustainability*, 7. Consultato in data 07/11/2020. <https://www.desisnetwork.org/2014/07/25/design-for-social-innovation-vs-social-design/>

Moudgil, R. (2014). What Is Social Impact?. *Business+Impact at Michigan Ross*. Consultato in data: 13/08/2021. <https://businessimpact.umich.edu/about/what-is-social-impact/>

Nesta (2011). Prototyping in Public Spaces. *Nesta*. Consultato in data: 23/04/2021. [https://media.nesta.org.uk/documents/Resources\\_2017\\_version\\_05.pdf](https://media.nesta.org.uk/documents/Resources_2017_version_05.pdf)

Nesta (2011). Theory of Change. *Nesta*. Consultato in data: 23/04/2021. [https://media.nesta.org.uk/documents/Resources\\_2017\\_version\\_09.pdf](https://media.nesta.org.uk/documents/Resources_2017_version_09.pdf)

Nesta (2013). Fast Idea Generator. *Nesta*. Consultato in data: 23/04/2021. [https://media.nesta.org.uk/documents/Resources\\_2017\\_version\\_11.pdf](https://media.nesta.org.uk/documents/Resources_2017_version_11.pdf)

Nesta (2013). Innovation Flowchart. *Nesta*. Consultato in data: 23/04/2021. [https://media.nesta.org.uk/documents/Resources\\_2017\\_version\\_07.pdf](https://media.nesta.org.uk/documents/Resources_2017_version_07.pdf)

OECD (2011). *Fostering Innovation to Address Social Challenges*. *WORKSHOP PROCEEDINGS*. Consultato in data: 07/03/2021. <https://www.oecd.org/sti/inno/47861327.pdf>

Osterwalder A., Pigneur Y (2010). Business Model Canvas. Business Model Generation. Consultato in data: 25/04/2021. <https://www.strategyzer.com/canvas/business-model-canvas>

vas

Plebani, E. M., Lorenzi, A. (2009), *Ideare e gestire progetti nel sociale*, Centro Servizi per il Volontariato della provincia di Trento. [http://www.csvrovigo.it/sites/default/files/uploads/Ideare%20e%20gestire%20progetti%20nel%20sociale\\_Plebani\\_ridotto.pdf](http://www.csvrovigo.it/sites/default/files/uploads/Ideare%20e%20gestire%20progetti%20nel%20sociale_Plebani_ridotto.pdf)

POLI.design (2019). Service design tools. Consultato in data: 23/04/2021. <https://servicedesigntools.org/>

Positive Deviance Collaborative (n.d.). Voices from the Field. Consultato in data: 02/05/2021. <https://positivedeviance.org/>

Project H Design (2009), *Design Revolution. The toolkit*. <https://docplayer.net/39798752-Design-revolution-the-toolkit.html>

Redazione Labsus (2017). Welfare generativo: una guida per gli addetti ai lavori. *Labsus*. Consultato in data: 03/07/2021. <https://www.labsus.org/2017/02/welfare-generativo-una-guida-per-gli-addetti-ai-lavori/>

Rinkart, Y. (2021, 12 aprile). Six things to know about project management in the public sector. *Apolitical*. Consultato in data: 06/06/2021. [https://apolitical.co/en/solution\\_article/six-things-to-know-about-project-management-in-the-public-sector](https://apolitical.co/en/solution_article/six-things-to-know-about-project-management-in-the-public-sector)

Rittner, J. (n.d.), What is Design for social impact?. What is Design, Now? (Essays). MFA in Products of Design Department, School of Visual Arts, New York City. Consultato in data: 19/10/2020. <https://productsofdesign.sva.edu/blog/what-is-design-for-social-impact>

Roggerone, F. (2016). Gestire le resistenze verso il cambiamento organizzativo. Consultato in data: 22/04/2021. <https://www.faustoroggerone.com/blog/2016/04/21/gestire-le-resistenze-verso-il-cambiamento-organizzativo/>

Royal Academy of Engineering. (2007). Edu-

cating engineers for the 21st century. [www.raeng.org.uk/news/release/pdf/Educating\\_Engineers.pdf](http://www.raeng.org.uk/news/release/pdf/Educating_Engineers.pdf)

S-nodi (n.d.). Consultato in data: 13/07/2021. <https://www.s-nodi.org/>

Selloni, D. (2015). Ezio Manzini: design per l'innovazione sociale. *Che fare*. Consultato in data: 28/05/2021. <https://www.che-fare.com/ezio-manzini-design-diffuso-per-linnovazione-sociale/>

Sercombe, J. (2019). The Power of Designing for Social Impact. An intro to Social Design (or whatever it's called). Consultato in data: 20/10/2020. <https://medium.com/this-is-hcd/the-power-of-designing-for-social-impact-429a76110a79>

Serio, L. (2009). Capitale sociale e competitività delle imprese in una logica di sviluppo locale. Università Cattolica del Sacro Cuore, Milano. <https://www.area-c54.it/public/capitale%20sociale%20e%20competizione%20delle%20imprese%20in%20una%20logica%20di%20sviluppo%20locale.pdf>

Sica, M. (2021). Top Metro Fa bene - Policy Lab 1 | 25/03/2021 - Intervento Marzia Sica (intervento integrale). Consultato in data: 11/06/2021. [https://www.youtube.com/watch?v=K5x\\_Qfl4xTA&ab\\_channel=S-nodi](https://www.youtube.com/watch?v=K5x_Qfl4xTA&ab_channel=S-nodi)

Spool, J. M. (2004). The KJ-technique: A group process for establishing priorities. *User Interface Engineering*. Consultato in data: 24/03/2021. <https://articles.uie.com/kj-technique/>

Teixeira (2018). The importance of zooming out in the design process. *Uxdesign*. Consultato in data: 06/02/2021. <https://uxdesign.cc/the-importance-of-zooming-out-in-the-design-process-fee24ee7422>

Thorpe, A. (2010). Design for social impact - is it activism?. *International Council of Design*. Consultato in data: 28/12/2020. <https://www.>

[ico-d.org/connect/features/post/371.php](http://ico-d.org/connect/features/post/371.php)

Tonkinwise, C. (2010). Politics Please, We're Social Designers. *Core77*. Consultato in data: 01/12/2020. <https://www.core77.com/posts/17284/politics-please-were-social-designers-by-cameron-tonkinwise-17284>

Tonkinwise, C. (2015). *Is social design a thing*. *Academia.edu*. Consultato in data: 04/12/2020. [https://www.academia.edu/11623054/Is\\_Social\\_Design\\_a\\_Thing](https://www.academia.edu/11623054/Is_Social_Design_a_Thing)

Topmetrofabene (n.d.). POLICY LAB. Rigenerare le politiche pubbliche a partire dalle comunità locali. Consultato in data: 13/04/2021. <https://www.topmetrofabene.it/policy-lab/>

Topmetrofabene (2020). Da progetti singoli a esperienze replicabili: un confronto tra i processi di costruzione delle politiche dal basso. Consultato in data: 13/03/2021. <https://www.topmetrofabene.it/da-progetti-singoli-a-esperienze-replicabili-un-confronto-tra-i-processi-di-costruzione-delle-politiche-dal-basso/>

Treccani (n.d.). Sistema. Consultato in data 02/02/2021. <https://www.treccani.it/enciclopedia/sistema>

Treccani (n.d.). Impatto. Consultato in data: 08/06/2020. <https://www.treccani.it/vocabolario/impatto/>

Valvasone, L. (2020). Distanziamento sociale. *Italiano digitale*, XIII, 2020/2. 10.35948/2532-9006/2020.3328

VanPatter, G. K (2015). Making sense of: "Why Design Thinking Will Fail". *LinkedIn*. Consultato in data: 04/03/2021. <https://www.linkedin.com/pulse/making-sense-why-design-thinking-fail-gk-vanpatter/>

Veiga, I., & Almendra, R. (2014). Social design principles and practices. *Academia.edu*. Consultato in data: 01/12/2020. [https://www.academia.edu/8154797/Social\\_Design\\_Principles\\_and\\_Practices](https://www.academia.edu/8154797/Social_Design_Principles_and_Practices)

Volstad, N. (n.d.). Zoom Out! How to Adopt a Holistic Mindset. Consultato in data: 05/06/2021. <https://wiprodigital.com/2019/10/08/zoom-out-how-to-adopt-a-holistic-mindset/>

Westley, F. (2008). The social innovation dynamic. SiG@Waterloo Working Paper. Consultato in data: 03/03/2021. [http://sig.uwaterloo.ca/sites/default/files/documents/TheSocial-InnovationDynamic\\_001.pdf](http://sig.uwaterloo.ca/sites/default/files/documents/TheSocial-InnovationDynamic_001.pdf)

Yuklea, L. (n.d.). What is social impact design. Consultato in data: 22/05/2021. <http://li-orayuklea.com/what-is-social-impact-design/>

Zampella, C. (2018, 10 ottobre). Design e sperimentazione: un nuovo approccio alle politiche pubbliche. *Iusinitinere*. Consultato in data: 12/04/2021. [https://www.iusinitinere.it/design-e-sperimentazione-un-nuovo-approccio-alle-politiche-pubbliche-13222#\\_ftn5](https://www.iusinitinere.it/design-e-sperimentazione-un-nuovo-approccio-alle-politiche-pubbliche-13222#_ftn5)

# Ringraziamenti

Ringrazio il Professor Cristian Campagnaro per avermi dato la possibilità e la responsabilità di questo lavoro, sicuramente tra i più formativi del mio percorso di studi, per avermi guidata durante tutto il percorso di tesi e per tutti gli insegnamenti preziosi che mi ha trasmesso in questi anni di lavoro insieme. Ringrazio Tiziana Ciampolini per il potenziale e le qualità che ha riconosciuto in me e che, pazientemente, mi ha aiutato a maturare durante questi mesi. Ringrazio Sara, Emilia, Giorgia e Nicolò - amici, colleghi e anche un po' maestri - per aver dedicato il loro tempo a discutere con passione e profondo interesse i temi che ci accomunano e per aver condiviso con me la loro esperienza e il loro prezioso punto di vista. Ringrazio gli amici "nuovi" - incontrati un po' per caso durante questo percorso - che hanno saputo accogliermi e capirmi come se ci conoscessimo da una vita, con i quali ho condiviso gioie, dolori, lunghe notti, qualche pasta al tonno ma soprattutto cotanta cattiveria (cit. Ele G e Stella B). Ringrazio i miei amici-fratelli che mi supportano e ascoltano da anni, che ci sono sempre stati, chi più da vicino e chi da più distante, con i quali mi sento sempre a casa: Eugenia, Betta, Bianca, Mana, Erica, May, Alex, Luci e tutti gli altri che, anche se non lo sanno, sono stati fondamentali. Soprattutto, ringrazio i miei fratelli-amici, per avermi ascoltata e rassicurata, prendendosi cura di me e facendomi sentire amata in questo anno così difficile. Ringrazio i miei genitori per essersi preoccupati per me ed avermi sempre protetta, per aver sempre creduto nelle mie capacità, per essersi interessati al mio lavoro e ai miei studi con curiosità e apertura, per avermi aiutata ad affrontare ogni difficoltà e per aver supportato ogni mia scelta. Ringrazio Diego per avermi accompagnata in questi ultimi anni, per aver condiviso con me le

gioie e i dolori che la vita ci ha portato, per aver creduto in me più di quanto non facessi io. Infine, più di tutti ringrazio Matteo, che ho avuto nel cuore e nella mente dal primo giorno in cui ho iniziato questo lavoro di tesi e con cui avrei tanto voluto condividere questo traguardo.

È anche grazie a te se sento l'esigenza di voler cambiare il mondo, seppur nel mio piccolo, verso uno migliore, più pacifico e accogliente, inclusivo e aperto nei confronti delle diversità e delle fragilità. La forza creativa e trasformativa e la generatività con cui affronto la vita è anche merito tuo, ed è tra i lasciti più preziosi che qualcuno abbia mai potuto farmi.