



**Politecnico
di Torino**

Dipartimento di Architettura e Design
Corso di laurea in Design e Comunicazione Visiva

Ricerca e analisi del processo partecipativo e collaborativo nella progettazione

Vivaldini Sara, 271423

Campagnaro Cristian, relatore
Sessione di laurea Febbraio 2023
A.A. 2022-2023



**Politecnico
di Torino**

Politecnico di Torino

Dipartimento di Architettura e Design
Corso di Laurea in Design e Comunicazione Visiva
A.a. 2022/2023
Sessione di Laurea Febbraio 2023

**Ricerca e analisi del processo
partecipativo e collaborativo nella
progettazione**

Relatori:

Campagnaro Cristian

Candidati:

Vivaldini Sara, s271423

*Alla mamma e al papà,
che mi hanno supportato in ogni scelta
e hanno gioito di ogni mio successo
più di quanto non lo abbia fatto io.*

*Ai miei genitori,
per la loro costante dedizione
nel rendermi felice.*

Indice

0. Introduzione	11
------------------------	-----------

1. Connettere innovazione, design e collaborazione	17
---	-----------

1.1 Tendenze dell'innovazione per il design	17
1.2 Tendenze della collaborazione	22
1.2.1 L'ascesa di forme collaborative di innovazione	22
1.2.2 Le challenge dell'innovazione collaborativa	23
1.2.3 Le tipologie di attività di innovazione collaborativa	27

2. Cos'è il Co-Design?	33
-------------------------------	-----------

2.1 Le origini del Co-Design	34
2.1.1 User Centered Design (UCD)	35
2.1.2 Participatory Design	38
2.2 UCD, Participatory Design e Co-Design	43
2.3 Lo scopo del Co-Design	44
2.4 Le fasi di progetto di Co-Design	46
2.4.1 Analisi degli stakeholder	46
2.4.2 Definizione dei metodi	47
2.4.3 Svolgimento delle attività	48
2.4.4 Generazione del/dei concept	49
2.4.5 Concretizzazione delle idee	49
2.5 Gli attori del progetto	50
2.5.1 L'utente e il Co-Design	50
2.5.2 Il designer e il Co-Design	52

2.6 Casi studio	55
2.6.1 Beyond the Castle	55
2.6.2 IKEA CO-CREATE	60
2.7 In sintesi: in che modo si posiziona il Co-Design, in quanto processo collaborativo?	65
2.7.1 I parametri di valutazione	65
2.7.2 Applicazione al Co-Design	68
<hr/>	
3. Oltre al Co-Design	73
<hr/>	
3.1 Co-Production	73
3.1.1 Cosa si può trovare superando l'obiettivo primario della Co-Production	75
3.1.2 I principi della Co-Production	78
3.1.3 Caso studio- <i>The Zebra City</i>	79
3.1.4 I rapporti tra Co-Design e Co-Production	84
3.2 Co-Crafting	87
3.2.1 I principi del Co-Crafting	88
3.2.2 Caso studio- <i>Italian Stories</i>	89
3.2.3 I rapporti tra Co-Design e Co-Crafting	93
3.3 Co-Management	95
3.3.1 Definizioni di Co-Management	95
3.3.2 Lo Stato come partner	98
3.3.3 Caso studio- <i>Famiglie e foreste in Guinea</i>	99
2.4.4 I rapporti tra Co-Design e Co-Management	100

3.4 Co-Governing	104
3.4.1 I modelli di governo	104
3.4.2 Caso studio - <i>Profesionalización de las mariscadoras gallegas</i>	106
3.4.3 I rapporti tra Co-Design e Co-Governing	109
3.5 Overview generale	112
3.5.1 Spunti per il Co-Design	113
3.5.2 I rapporti oltre al Co-Design	115
<hr/>	
4. Ipotesi per la costruzione di un framework ai fini della progettazione collaborativa	133
<hr/>	
4.1 Gli obiettivi di un framework di progettazione	133
4.2 Il modello del Double Diamond	134
4.3 Le fasi del framework	135
4.3.1 La fase di scoperta	136
4.3.2 La fase di definizione	138
4.3.3 La fase di sviluppo	140
4.4.4 La fase di consegna	142
4.4 I risultati delle combinazioni inserite nel framework	144
<hr/>	
5. Conclusioni	151
<hr/>	
6. Fonti e ringraziamenti	154
<hr/>	

0. Introduzione

Lo scopo di questa tesi è di trovare, studiare ed evidenziare metodologie e strumenti atti all'innovazione nella loro forma collaborativa e design-driven. È stato portato avanti un lavoro che potesse arricchire lo stato della ricerca nell'ambito della progettazione creativa e collaborativa, mettendo a confronto problematiche, necessità e spunti di riflessione.

Si inizierà con un'analisi sul significato di innovazione, collaborazione e design e si conetteranno tra loro i tre termini. Si indagheranno le relazioni che si possono trovare e cosa questo ha significato per la società e per enti privati.

La componente più corposa del lavoro di ricerca di questo elaborato ricade nel campo della nozione del co-design. Si sono volute comprendere le motivazioni storico-progettuali dell'esistenza di questo modello, per questo motivo verranno presentati i due approcci progettuali che lo hanno preceduto e ne hanno permesso la fioritura, analizzandoli in termini di centralità e coinvolgimento dell'utente finale per lo sviluppo di un prodotto/servizio unita alla partecipazione guidata in modo maieutico da un esperto. Tutto questo applicato al progetto di design. Superata questa fase di introduzione storica si affronterà direttamente il tema del co-design: in un primo momento definendone gli aspetti fondanti, gli scopi e le logiche progettuali che lo guidano. Dopodiché, si approfondirà il ruolo occupato dagli utenti e da designer, inseriti all'interno di un contesto democratico e paritario. Verrà sottolineato il ruolo di guida, occupato dal designer, il quale mette a disposizione competenze progettuali e tecniche, mentre l'utente offre al progetto il portato esperienziale ed emozionale così da portare alla luce problemi, idee e soluzioni. Saranno poi presentati e descritti due casi studio, aventi lo scopo di evidenziare aspetti caratteristici e peculiari del progetto di co-design, applicati in contesti reali, così da poter constatare il passaggio dalla teoria alla pratica. Dopo quest'ampia prefazione sul significato della nozione, verranno introdotti dei parametri di applicazione per comprendere la direzione

generalmente intrapresa da un progetto di co-design. I risultati di questa applicazione verranno sintetizzati da uno schema, così da fornire un'idea rappresentativa di quelli che possono essere aree, più o meno efficienti, in un progetto di co-design.

Si presenteranno poi altri modelli di progettazione focalizzati sulla collaborazione, poiché si ritiene che la considerazione di un unico approccio non sia sufficiente per concludere la ricerca. Complessivamente, verranno presentati quattro modelli di progettazione (co-production, co-crafting, co-management, co-governing), ognuno dei quali verrà descritto secondo le proprie linee guida, caratteristiche, contesti d'uso, etc., per poi essere messo a confronto con il co-design evidenziandone analogie e differenze, concludendo con un confronto sulla base dei parametri di valutazione precedentemente presentati. I risultati emersi da questo paragone serviranno per comprendere in quali ambiti il co-design potrebbe migliorarsi se rendesse proprie delle caratteristiche di questi altri modelli di progettazione. Il passo successivo della ricerca riguarda un ulteriore confronto, questa volta tra i modelli di progettazione presentati in questo secondo momento.

La ricerca teorica svolta, non è stata concretizzata in un progetto nell'ambito della progettazione collaborativa, ma si è conclusa ipotizzando la combinazione dei diversi approcci di progettazione collaborativa, all'interno di un framework di lavoro "standard", sulla base della letteratura emersa e quanto presentato precedentemente. Quest'ultimo capitolo avrà lo scopo di comprendere come e se le relazioni scovate nel capitolo antecedente potessero essere applicate a delle vere e proprie fasi di lavoro e si potesse ottenere un framework di progettazione che fosse completo ed esprimesse le sue massime potenzialità in tutte le sue fasi.

Prima di iniziare con l'esposizione della tesi, le domande che si dovrebbero tenere presenti durante la lettura, da cui la ricerca si è

sviluppata e ha tentato di fornire una risposta sono diverse. Come la nostra società percepisce innovazione, design e collaborazione? Ha senso coinvolgere gli utenti all'interno di un progetto? In che misura e con quali modalità? Quali fattori influiscono maggiormente nel determinare la scelta di un modello di progettazione piuttosto che un altro? In che rapporti si pongono l'uno con l'altro i modelli di progettazione analizzati? È possibile combinare modelli di progettazione i cui scopi e necessità sono differenti, ed inserirli all'interno di un progetto contemporaneamente?

Connettere innovazione, design e collaborazione

1.1 Tendenze dell'innovazione per il design

1.2 Tendenze della collaborazione

1.2.1 L'ascesa di forme collaborative di innovazione

1.2.2 Le challenge dell'innovazione collaborativa

1.2.3 Le tipologie di attività di innovazione collaborativa

Questo primo capitolo di premesse ha lo scopo di introdurre alcuni concetti, slegati, ma allo stesso tempo collegati tra loro, che saranno utili per comprendere i collegamenti tra le varie fasi del percorso.

Il panorama odierno, sta attualmente subendo importanti trasformazioni a causa dell'intensificarsi della combinazione di questioni economiche, sociali e politiche che stanno sfidando le strategie di business (Deloitte, 2019). Per comprendere come si arriva a parlare di co-creazione e co-design, si ritiene utile spiegare le tendenze che il design, nell'accezione più ampia del termine, comporta per l'innovazione.

L'innovazione, oggi infatti, andando oltre produttività e competitività (McKinsey, 2019), non riguarda più una scelta, ma una necessità per garantire il proprio successo (Govindarajan & Trimble, 2010). Questo cambiamento di mentalità dipende da organizzazioni che diventano umane al loro interno (Deloitte, 2021), che vivono nell'era della partecipazione e della collaborazione (Smith, Bossen & Kanstrup, 2017) e che affrontano ogni azione da una prospettiva incentrata sull'uomo.

All'interno della società moderna è diventato cruciale definire cosa si intenda per innovazione, chi è colui che innova, e quali siano le condizioni in cui si verifica un'innovazione (Björgvinsson, Ehn e Hillgren, 2010), così da poter riuscire a comprendere le connessioni tra le metodologie di progettazione collaborativa.

1.1 Tendenze dell'innovazione per il design

“Un buon design è essenziale per un buon business.” (Design Council, 2011)

Per comprendere meglio la natura dell'innovazione, si ritiene necessario citare ed esporne i paradigmi che contraddistinguono il panorama

contemporaneo:

- *Le idee*, appartenenti alla sfera della creatività e del design, la cui domanda di ricerca si chiede quali siano i modi di creare innovazione investendo nel design.
- *Leader e piano di lavoro*, per comprendere come il concetto di leadership stia cambiando riguardo a nuove strutture di lavoro.
- *I team*, e la comprensione da parte loro, su come raggiungere, attraverso un approccio collaborativo, nuove strade dell'innovazione applicate ad un progetto di design.

I paradigmi appena citati si possono applicare all'innovazione nel mondo del design; volendosi focalizzare, in questa prima parte, nel senso più generale del termine. Il concetto di design e il concetto di innovazione sono intrinsecamente collegati.

A tal proposito, come affermato dal Design Council (2011), il design è la connessione tra la creatività e l'innovazione, che dà forma alle idee (creatività) facendole rispondere ai bisogni dell'utente (innovazione).

Si ritiene importante segnalare che è stato preso in considerazione il lato "misurabile" del design, consapevoli che il design non sia riducibile ad un dato, ma che porti con sé la manifestazione delle intenzioni umane di volere migliorare aspetti materiali e immateriali, ed in quanto tale, il suo valore, deve essere compreso su più livelli, non solo come metriche economiche, ma includendo le sfere sociali e culturali (Design Council, 2011). Di seguito sono riportati i trend individuati da Symbola e Deloitte all'interno dei report sulla design economy.

Trend n°1

Gli approcci nel campo del design sono sempre più sfruttati

Negli ultimi decenni, il design ha attirato l'attenzione delle organizzazioni in vari settori delle organizzazioni private. I dipartimenti aziendali di Ricerca&Sviluppo, Marketing e Innovazione, delle aziende, ne hanno compreso il valore per l'innovazione (Rossi, 2019), attraverso discussioni su larga scala. Inoltre, sempre il design, è recentemente,

diventato importante come veicolo di cambiamento in altre aree di innovazione in espansione come il cambiamento organizzativo, la gestione, la definizione delle politiche e l'impegno sociale (Rossi, 2019; Design Council, 2011).

Trend n°2

Il design come fattore cruciale per la competitività sul mercato

L'80% delle aziende ritengono che il design li aiuterà a rimanere competitivi nell'attuale clima economico. Proprio il design viene considerato il sesto fattore più importante per il successo aziendale, posizionandosi davanti a Ricerca&Sviluppo e Marketing (Design Council, 2011).

Trend n°3

Investire nel design aumenta il fatturato di un'azienda

Secondo "The Design Economy" (Symbola, 2019; Symbola, 2020), nel 2019, coloro che hanno investito nel design in termini di personale interno, o attraverso l'acquisizione di servizi di mercato, sono riusciti a crescer in termini di fatturato, dipendenti, ed esportazioni. Secondo la stessa pubblicazione, in Italia, il 37% delle aziende design oriented sono riuscite ad aumentare il proprio fatturato, contrapponendosi al 22,7% di altre aziende non propense a questa direzione. Inoltre il Design Council (2011) ha analizzato come le aziende focalizzate sul design abbiano sovra-performato le loro prestazioni del 200% in un arco di tempo di dieci anni. Per concludere il Design Council (2007) ha constatato che ogni £100 spesi per il design aumentano il fatturato di £255, soprattutto per quanto riguarda le aziende che considerano il design come parte integrante della loro struttura societaria.

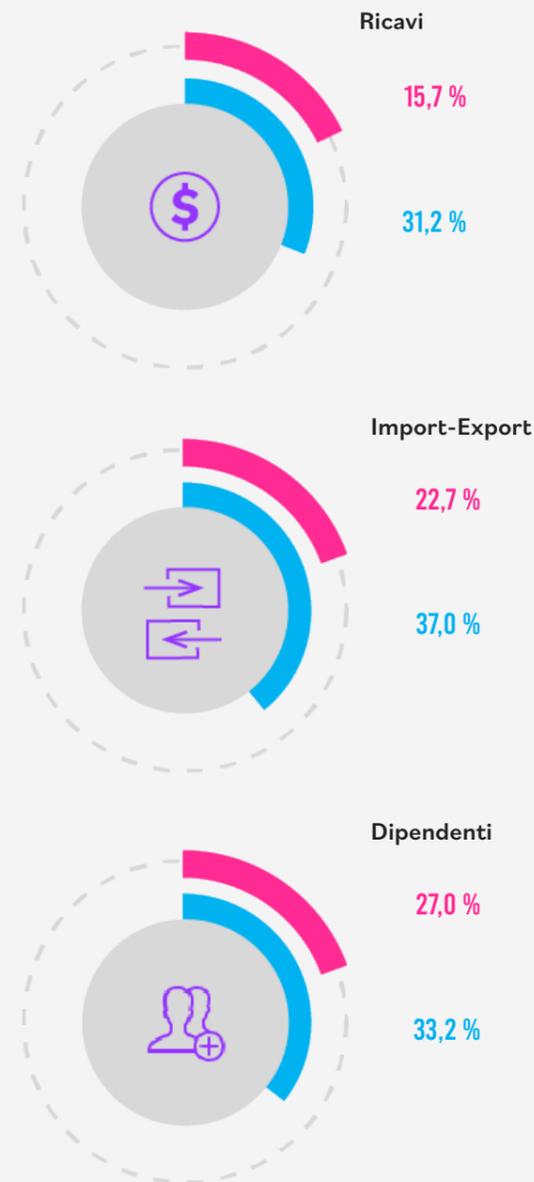
Trend n°4

Oltre l'innovazione di prodotto e di processo

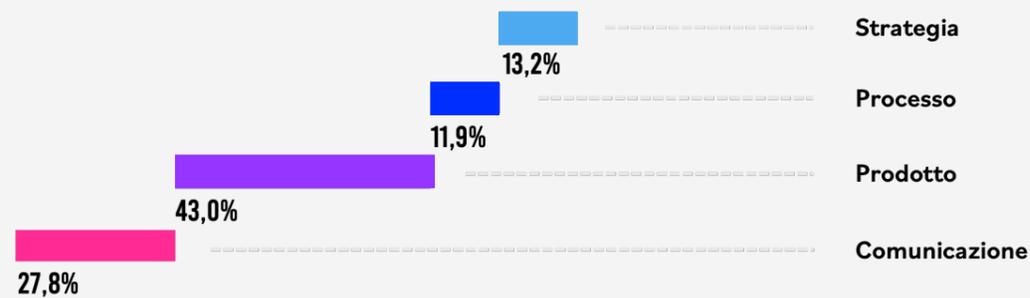
Le aziende che hanno introdotto un nuovo prodotto sul mercato hanno registrato una crescita del 4,4% rispetto al 2% delle imprese non innovative. Questo dato risulta ancora più significativo, considerando la crescente popolarità degli ultimi anni che l'innovazione di processo sta guadagnando, grazie anche al rapporto della stessa con il cambiamento organizzativo (Symbola, 2019).

→ Fig. 1.1
Symbola, 2020
Istituzioni in crescita di ricavi,
esportazioni e dipendenti

- Istituzioni Design Oriented
- Altre istituzioni



↓ Fig. 1.2
Symbola, 2019
Campi di diffusione del design



Trend n°5

Tutti vogliono conoscere il design

Sempre più istituzioni riconoscono il ruolo trasformato del design nell'innovazione con la diffusione di programmi per costruire una maggiore capacità di progettazione (Design Council, 2011). Si riscontra, inoltre, un'esplosione tra le consulenze a cui viene chiesto di intraprendere progetti di design, integrando le proprie competenze o formando e affiancando queste abilità (Rossi, 2019).

Oltre alle tendenze che riguardano il rinnovato ruolo, che il design, assume all'interno di una larga scala, come in quella delle aziende, governi o istituzioni, sono stati di recente delineati e schematizzati, trend che si rivolgono più alla natura delle persone.

Trend n°1

Coltivare la creatività

Si può affermare, che la creatività sia esplosa, negli ultimi anni, a causa della necessità di affrontare i problemi da nuove prospettive, sfruttando le capacità degli attori e alimentando le loro passioni dal basso verso l'alto (Deloitte, 2021). Quando l'innovazione è intrinseca nel modo di pensare di una persona, è possibile liberarsi dai vincoli tradizionali della pianificazione della forza lavoro, potendo adottare il "lavoro alternativo" (Deloitte, 2019), in una cultura del lavoro fluida e flessibile (Catalyst, 2020). Deloitte (2021) afferma che sbloccare il potenziale delle persone richiede una cultura che supporti l'apprendimento continuo, così da aspirare alla crescita, al confronto con il cambiamento, la creatività, il pensiero critico e l'intelligenza sociale (McKinsey, 2021).

Trend n°2

Nuove competenze per i futuri leader

Nel sondaggio di Deloitte (2019), l'80% degli intervistati ha affermato che la leadership si sta interfacciando con requisiti unici e nuovi. Il miglioramento, non è una prerogativa degli utenti, ma dovrebbe cominciare prima con i leader (Deloitte, 2021). L'approccio dei manager deve tenere conto del nuovo contesto, che attinge a nuove

competenze critiche, quali: guidare attraverso il cambiamento, accettare e abbracciare l'ambiguità e l'incertezza; comprendere le tecnologie digitali e guidate dall'intelligenza artificiale (Deloitte, 2019) e capitalizzare il potenziale dei lavoratori (Deloitte, 2021). I leader dovrebbero ottenere informazioni in tempo reale sulla produttività della forza lavoro, sul loro benessere e sulle loro priorità (Deloitte, 2020).

Trend n°3

Teaming come nuovo modello organizzativo

Sempre nell'ultimo periodo, lavorare in squadra è diventata una cruciale strategia di sopravvivenza. Il passo successivo è il *superteam*, che unisce le persone alla tecnologia come un partner, più che uno strumento (Deloitte, 2021). Un *superteam* si basa sull'eterogeneità del gruppo, poichè quest'ultimi riescono a superare i team omogenei nella risoluzione di problemi, fare previsioni e sviluppo di soluzioni (Deloitte, 2021). Tuttavia, si fa ancora fatica ad operare in team e a creare programmi e incentivi che supportino la collaborazione (Deloitte, 2019).

1.2 Tendenze della collaborazione

In questo paragrafo si vuole analizzare l'innovazione, dal punto di vista delle tendenze della collaborazione, e di come proprio quest'ultima possa diventare uno strumento per migliorarsi, nonostante le numerose controversie e sfide che porta con sé. Verrà descritta l'ascesa della collaborazione innovativa, le possibili tipologie di attività che gravitano intorno ad essa e le sfide insite alla collaborazione stessa.

1.2.1 L'ascesa di forme collaborative di innovazione

La ricerca, negli ultimi decenni, ha evidenziato (Meroni, Selloni, & Rossi, 2018; Scott-Ladd, Travaglione, & Marshall, 2006) l'emergere di un numero crescente di attività collaborative e un aumento della

partecipazione degli attori in tutte le organizzazioni (Ramsay, Scholarios, & Harley, 2000), spaziando tra i più vari ambiti, coinvolgendo pubblico, privato e terzo settore (Meroni, Selloni, & Rossi, 2018), tecnologia, business, pianificazione urbana, sviluppo delle comunità e altri ancora, .

I motivi per cui è preferibile adottare un approccio collaborativo sono diversi.

Il primo tra i più significativi è, che come visto in precedenza, attualmente viviamo in un'era di partecipazione e "cultura partecipativa" (Smith, Bossen e Kanstrup, 2017; Jenkins, 2006), in cui le persone riescono a condividere i propri interessi e le proprie preoccupazioni, contribuendo in modi differenti, nuovi e mai visti.

La seconda ragione è legata ai benefici che la collaborazione porta all'interno di un ambiente e delle persone che vi gravitano intorno, aumentandone la motivazione, la soddisfazione, l'impegno organizzativo (Scott-Ladd, Travaglione, & Marshall, 2006). Kappelman e Prybutok (1995) attribuiscono questi risultati all'"empowerment". Questo aspetto è consultabile nel crescente senso di autonomia (Scott-Ladd, Travaglione, & Marshall, 2006), che le persone hanno nel gestire la varietà di ruoli e responsabilità, loro affidati.

L'ultimo motivo è che, data la necessità di includere una moltitudine di attori diversi (Meroni, Selloni, & Rossi, 2018), la pratica della creatività collaborativa è legata all'innovazione e considerata promettente per la risoluzione di problemi complessi. Ad oggi l'82% delle persone sente la necessità di collaborare con altri per portare a termine il proprio compito, una situazione che risulta ribaltata rispetto a quanto emerso in passato, in cui la maggior parte dei lavori delle persone, si focalizzavano sullo svolgimento individuale del compito. Ancora una volta viene rafforzato il concetto secondo cui la collaborazione non riguarda semplicemente "trovare un accordo". Infatti per collaborazione si parla di creazione (Salvatore, 2019) e scambio in cui gli attori costruiscono sulle idee degli altri e creano insieme nuove conoscenze (Denise, 2012; Schrage, 1990).

1.2.2 Challenge della collaborazione

La collaborazione non è un raccoglitore per ogni tipo di problema, al contrario è un'attiva impegnativa e complessa da compiere (Salvatore, 2019). Instaurare un rapporto collaborativo, per coloro che sono disposti ad intraprendere questa strada, significa che si troveranno alle prese con sfide specifiche che, se sottovalutate, possono rendere quest'attività inefficace e non innovativa.

Riconoscere la vera complessità della collaborazione

Come si può riconoscere il valore e la forma di una vera collaborazione?



↑ Fig. 1.3
Schrage, 1990
Livelli di interazione partecipata

Anche se persone, uffici, reparti e fornitori contribuiscono insieme alla realizzazione di un flusso produttivo, questo non significa, che si tratti necessariamente di collaborazione (Salvatore, 2019). Avere un obiettivo comune non implica che le persone stiano collaborando attivamente e in modo appropriato con i loro compagni di team (Schrage, 1990). Si possono confondere le interazioni come il coordinamento di compiti individuali o di comunicazione (Denise, 2012), con una vera e propria collaborazione.

Questa situazione si verifica perché la collaborazione è un processo complicato, che richiede l'accettazione degli altri e l'uso di empatia, e va contro la cultura dominata da un'unica personalità, che esalta l'individualismo (Salvatore, 2019), nonostante l'individualismo competitivo e iniziative collaborative generalmente coesistono (Palmer, Dunford, 2002). La collaborazione può quindi diventare un vantaggio competitivo per gli attori, così da ottenere qualcosa di meglio di quello di quello che avrebbero fatto da sole (Salvatore, 2019). Sono in molti a non riuscire a rendersi conto che anche la collaborazione ha bisogno di trovare il suo spazio all'interno di un ambiente, regolato da un modello strutturato perché richiede spazio condiviso per creare comprensioni condivise (Schrage, 1990).

“La collaborazione non è una di quelle capacità o competenze che vengono riconosciute in modo esplicito o intelligente come dovrebbero essere e che, a mio avviso, rappresentano un fallimento della leadership e un fallimento della creatività.”
(Ubiquity, 2008)

Confini di appropriazione della creatività

In che modo la collaborazione può supportare l'empowerment delle persone senza screditare le competenze dei professionisti?

Gli utenti della società moderna vivono in un mondo in cui modificano e cambiano costantemente i loro ambienti adattando i sistemi che li circondano per soddisfare le loro esigenze (Bannon, Ehn, 2012) in modi molto inventivi e talvolta innovativi (Kanstrup, 2012).

Così facendo, stanno contribuendo alla crescita del movimento ad accesso libero, aggiungendosi al know-how e all'esperienza della comunità (Bannon, Ehn, 2012). Questo fenomeno ha portato interesse su due temi rilevanti: le iniziative dal basso e l'appropriazione. Le iniziative di collaborazione aiutano a dare voce alle persone, sfidando le opinioni ricevute, dando loro potere creativo e un senso di appropriazione (Bannon, Ehn, 2012). Tuttavia anche se gli utenti

partecipano attivamente, è bene tenere a mente che non sono né innovatori, né designer, né creatori, e che il loro contributo non può sostituire il lavoro di esperti (Manzini, 2015).

Processo decisionale collaborativo

In che modo innovatori e designer possono sostenere iniziative concrete e pratiche dal basso?

Un ulteriore tema evidenziato in questo scenario è stato l'aumento della popolarità nella comprensione e nell'adozione di iniziative dal basso verso l'alto, in particolare le iniziative decisionali collaborative (Collaborative Decision Making, CDM), durante le quali tutte le parti interessate collaborano per comprendere problemi e problemi e determinare la migliore linea d'azione (Co-Create, 2019).

Livello di interazione	Esperto	User	Flusso
Paternalistico	Direttivo	Passivo	Una via, dall'esperto all'utente
Autonomo	Ricettivo	Direttivo	Una via, dall'utente all'esperto
Processo decisionale condiviso	Informativo	Informativo	Due vie, scambio
Processo decisionale collaborativo	Supporto	Pro-attivo	Costruzione della conoscenza

↑ Fig. 1.4
Co-Create, 2019
Modello di informazioni condivise

La collaborazione si oppone ai modelli di comunicazione paternalistici e autonomi, mentre è nella sua natura alimentare due nuovi modelli moderni: il processo decisionale condiviso e collaborativo (Co-Create, 2019).

Il desiderio e la necessità di ascoltare e rispettare le opinioni reciproche riguardano un processo decisionale congiunto, mentre uno collaborativo richiede che tutte le parti interessate lavorino insieme in un coinvolgimento continuo tra le parti, che termina solo quando le fazioni coinvolte hanno imparato l'una dall'altra.

Tuttavia, nonostante i crescenti sentimenti collaborativi, molte aziende faticano ad adottare questo approccio: a causa della loro struttura gerarchica e considerando anche che le informazioni aziendali altamente centralizzate e il processo decisionale sono tradizionalmente suggeriti in situazioni incerte. Inoltre la collaborazione può produrre un costo nascosto, cicli decisionali più lunghi a causa di tempi dilatati e la diffusione dell'attenzione all'interno di un'organizzazione.

1.2.3 Le tipologie di attività di innovazione collaborativa

Le attività di collaborazione possono essere distribuite in modi complessi, spesso con confini offuscati, spuntando tra cittadini, aziende private, dominio pubblico e mondo accademico (Meroni, Selloni, & Rossi, 2018).

Si possono distinguere principalmente due vie di applicazione all'innovazione collaborativa.

La prima strada percorribile proviene dal campo aziendale, che a sua volta divide le tipologie di innovazione collaborativa in due. Il primo percorso trova spazio in quello che viene definito *Open Innovation*. Un'altra tradizione rilevante di questa branca è rappresentata dal *Crowdsourcing*.

Per quanto riguarda l'Open Innovation, l'innovazione guidata dall'utente è spesso associata a questa pratica, la quale ha introdotto un modello di innovazione che esplora la collaborazione oltre i confini

aziendali (Björgvinsson, Ehn e Hillgren, 2010), in cui la creatività, la conoscenza e l'esperienza sono co-optate ovunque si trovino (Chesbrough, 2003). L'introduzione di questo modello ha permesso un cambiamento significativo durante il quale la visione incentrata sul prodotto è stata sostituita dalla co-creazione di valore (Prahalad, & Krishnan 2008), in cui il vantaggio competitivo deriva dello "sfruttamento"/fruizione di idee altrui.

Il Crowdsourcing è un modo per usufruire della "saggezza delle folle" (Surowiecki, 2004) e "utenti principali" (von Hippel, 2005). Si tratta di una chiamata aperta, dove un'organizzazione lancerà una sfida al pubblico, chiedendo opinioni, approfondimenti e suggerimenti, quindi sollecitando soluzioni dalla folla. Rispetto all'Open Innovation richiede un livello inferiore di impegno e coinvolgimento.

Nel campo del design, la principale forma collaborativa di innovazione è la Co-Creazione, che può essere definita come un grande recipiente, all'interno della quale si trova, tra le altre, la metodologia del Co-Design.

Tuttavia riguardo questo punto, vi è una generale mancanza di chiarezza sulla differenza tra i due termini, che sono spesso confusi e trattati come sinonimi.

"Nell'intero arco di un processo di progettazione, quindi, il co-design è un'istanza specifica di co-creazione." (Sanders, Stappers, 2008)

Nel paragrafo che segue si vuole presentare sinteticamente il concetto co-creazione; il co-design sarà esposto nel capitolo successivo.

La Co-Creazione si riferisce alla contemporaneità di diversi fenomeni: le comunità open source (Leadbeater, 2009), la creatività diffusa (Manzini, 2015) e l'innovazione democratizzata (von Hippel, 2005). Per Sander e Stappers (2008) la co-creazione è un termine ampio che indica diverse forme di collaborazione e fa riferimento a qualsiasi atto di

creatività collettiva, condiviso da due o più persone.

Al centro risiede l'idea che le persone che usufruiscono di un prodotto/servizio siano risorse nascoste, andando oltre al coinvolgimento dei cittadini o degli utenti.

La Co-Creazione vuole favorire un equilibrio di potere e responsabilità tra professionisti e utenti, considerando entrambi come una risorsa per l'erogazione di un prodotto/servizio migliorato, dalla loro esperienza e le loro competenze uniche (Selloni, 2017).

Per Prahalad e Krishnan (2008), la co-creazione si basa su quattro elementi costitutivi principali:

- Dialogo
- Trasparenza
- Accesso
- Valutazione del rischio

La co-creazione "cambia radicalmente il modo in cui il prodotto/servizio viene erogato", riconoscendo le persone come risorse, promuovendo la reciprocità e spostando equilibri di potere (Selloni, 2017).

L'etichetta "Co-Creazione" copre diverse forme di partecipazione che, hanno contribuito ad ampliarne il senso semantico (Selloni, 2017).

Quel che è certo è che nell'"era della partecipazione" e della "cultura partecipativa" (Smith, Bossen, & Kanstrup, 2017; Jenkins, 2006), le nozioni di co-creazione e co-design si stanno diffondendo sempre più.

“Per co-design si intende un’azione di creatività collettiva nei termini in cui essa è applicata all’intero processo di progettazione. Per alcuni il co-design è un’azione di collettività di più designer che collaborano insieme. Noi usiamo co-design in un senso più ampio per descrivere azioni creative di design collettivo tra designer e persone (co-designer) non specificatamente formate che collaborano assieme nel corso dello sviluppo di un processo di progettazione.” (Sanders, Stappers, 2008)

Il co-design, può essere considerato nell’accezione più ampia del termine, come una forma di collaborazione diretta verso il progetto di design. Questa collaborazione è il più possibile eterogenea e avviene tra designer e non-designer, utenti con competenze, necessità e sensibilità diverse tra loro. Questa metodologia di progettazione prevede una collaborazione creativa generata da i diversi punti di vista che contribuiscono. Il profondo senso di problem-solving che muove il co-design, non mira alla soluzione più facile o immediata, né tantomeno a testare la bontà ed efficacia di un prodotto/servizio. Utilizzare un processo di co-design per il proprio progetto significa generare concept in modo creativo e democratico per rispondere alle esigenze, delineate nelle fasi iniziali, nel modo più pertinente e completo, sulla base delle idee e del lavoro combinato da co-design e progettisti.

Non si vuole più rispondere ad un bisogno espresso da un cliente convincendolo della qualità della soluzione offerta, ma si intende cooperare con lui per creare la risposta desiderata su uno specifico momento, per una data funzione (Rizzo, 2009). L’origine di concept funzionali e creativi che validano l’utilizzo di questo modello per determinati tipi di progetto, si fonda, sulla collaborazione preponderante tra due figure, designer e utente.

2.1 Le origini del Co-Design

Per comprendere come si è arrivati a parlare di co-design si ritiene utile spiegare quali sono stati i modelli progettuali che il mondo del design ha sviluppato, implementato e sfruttato nel tempo per rispondere al meglio alle esigenze degli utenti e dei designer stessi.

“Nei loro studi, Sanders e Stappers in particolare hanno cercato di collegare il co-design alla vasta storia delle pratiche partecipative presentandolo come la convergenza risultante di due approcci diversi: il design centrato sull’utente di tradizione americana, in cui l’utente è considerato un ‘oggetto di studio’ e l’approccio partecipativo dei paesi scandinavi, caratterizzato da una visione dell’utente come partner” (Melloni, Selloni, Rossi, 2018)

Nel passaggio da un modello all’altro nel corso degli anni, non sono mancati dibattiti e controversie, modifiche e rimaneggiamenti dei modelli applicati a diversi campi progettuali: non si è trattato quindi di un passaggio univoco e condiviso.

L’espressione Co-Design, deriva da una recente concettualizzazione di una nozione maturata circa quaranta anni fa. Dato il corrente periodo storico di definizione del modello, si può constatare come il co-design attinga molto dal passato. Più nello specifico si può descrivere il co-design come una metodologia derivante dalla combinazione di due differenti approcci, come teorizzato da Sanders e Stappers (2008):

- User Centered Design, approccio proveniente principalmente dalla tradizione statunitense, in cui l’utente è considerato un “oggetto di studio”; (Selloni, 2017)
- Participatory Design, approccio in atto principalmente in Europa e sviluppato prima dai paesi scandinavi, caratterizzato da una visione dell’utente come “partner”(Bannon, & Ehn, 2012).

2.1.1 Le origini del Co-Design

Tra i primi modelli che i designer hanno utilizzato per verificare la validità dei propri prodotti/servizi, si può trovare l’User Centered Design, che pone il suo centro nell’utente, nel rispondere ai bisogni finali progettando in un’ottica di usabilità. Proprio l’usabilità diventa il parametro di misura tra il design model, ovvero quello che pensa e progetta il designer, e lo user model, ovvero quello che pensa e fa l’utente.

Si può definire l’User Centered Design, come uno strumento metodologico messo a punto per guidare il processo di progettazione verso lo sviluppo di artefatti cognitivi usabili perché progettati a partire dalle caratteristiche e dai bisogni dei loro utilizzatori finali (Rizzo, 2009).

Storia dell’UCD

Lo user centered design affonda le sue radici in America, nell’ambito della progettazione di prodotti industriali a base informatica ed in questo dominio ha operato con successo per tutti gli anni ’80 (Rizzo, 2009). L’espansione di questo modello al mondo del design è stata veloce. Si stava infatti definendo un filone di pensiero per il quale il design non doveva più essere un’imposizione di decisioni prese da un designer, il portatore di conoscenza progettuale, ma al contrario il progetto doveva adattarsi sull’utilizzatore finale, il vero conoscitore delle necessità concrete di ciò che si stava progettando.

La pratica del design centrato sull’utente si è radicata come buon uso per progettare l’usabilità in poco tempo, dando vita ad un ciclo iterativo di progettazione e testing, in cui si vanno ad identificare, analizzare e riprogettare quegli elementi trovati non intuitivi, poco ergonomici e usabili da parte degli utenti. La corrispondenza con

determinate caratteristiche del prodotto/servizio può variare in base al contesto e le modalità d'uso, alla finalità di utilizzo e necessità specifiche del singolo utente. Proprio per questo è bene garantirsi più tester possibili, provenienti da contesti differenti, così da raccogliere e catalogare dati nel modo più possibile e completo inerente alla realtà. Vengono così raccolti dati quantitativi testing dopo testing, utilizzati per perfezionare il prodotto/servizio arrivando alla soluzione ideale dell'utente, per quanto possibile.

La centralità dell'utente

I momenti principali che regolano la progettazione centrata sull'utente durante i momenti di testing, che si potranno ritrovare anche nel co-design, sono quattro:

- *Impostare team di lavoro multidisciplinari* per avere la massima varietà di competenze, facendo riferimento alla teoria del superteam di Deloitte (2021), basata sull'eterogeneità del gruppo.
- *Focalizzarsi sugli utenti e i loro obiettivi*, studiandoli durante lo svolgimento di tali compiti.
- *Valutare con gli utenti il sistema* prima di arrivare alla fase di realizzazione, rendendoli partecipi di tutte le fasi di progettazione.
- *Progettare iterativamente per cicli*, realizzando prototipi intermedi per prevenire errori o lacune progettuali.

L'utente, al centro di questo modello, è il cardine attorno al quale il designer prende scelte e attua modifiche.

“Gli utenti vanno consultati durante tutto lo sviluppo, dalle prime fasi fino alle ultime, ed il loro input deve essere preso seriamente in considerazione. È importante che gli utenti vengano rispettati dai designer. Tutte le decisioni di design vanno prese rispetto al contesto degli utenti, il loro lavoro ed il loro ambiente” (Rizzo, 2009)

Questa centralità non è affatto scontata. A differenza degli anni '80, oggi non è più un periodo in cui il nome del designer è prevalso sul prodotto/servizio, o per lo meno di auto-referenzialità della figura del designer, nel ruolo di ricercatore, progettista e spesso primo e unico giudice del prodotto.

I limiti del modello

Nonostante i numerosi punti di forza come la scientificità della ricerca, la raccolta dei dati e dell'effettivo impatto sulle funzionalità in termini di risoluzione di problemi concreti e misurabili, l'UCD non ha retto i cambiamenti della sua epoca. Con i grandi cambiamenti in termini di sviluppo tecnologico degli anni '90, si sono delineate nuove necessità per nuove tipologie di utenza, che hanno reso l'UCD, non più adeguato a sostenere le esigenze progettuali di nuovi prodotti/servizi.

I motivi principali per cui l'UCD non si poteva più ritenere in grado di sostenere e rispondere alle nuove esigenze progettuali di prodotti/servizi sono tre:

- *L'intensità del coinvolgimento* delle persone in una determinata esperienza a volte prescinde dall'usabilità. Utilizzando come esempio le esperienze di gioco interattivo, affinché il gioco abbia successo è necessario che l'interfaccia sia usabile, ma se l'esperienza di gioco è troppo semplice, guidata o usabile, non si presenta alcun tipo di “challenge” all'utente, e a risentirne è l'esperienza. Inoltre, i parametri di usabilità non possono essere di sostegno per una progettazione efficace, se ci si trova di fronte ad un prodotto/servizio che punta su aspetti non misurabili e personali come le emozioni.
- *Il problema non è più trovare requisiti utente*, ma far ispirare come designer. Il designer si deve trasformare da scienziato che testa, raccoglie dati accuratamente e ri-progetta, ad un progettista che interagisce con l'utente in modo attivo lasciando spazio alla creatività anche nella fase di testing.

- *I dati quantitativi non erano più sufficienti.* Era necessario iniziare a lavorare in modo etnografico per avere dati qualitativi: non bastavano più i numeri per progettare, serviva un approccio basato sulle sensazioni, percezioni, un approccio basato sull'esperienza dell'utente.

“Non bastano più i soli dati quantizzabili di un utente-cavia. Si iniziano a raccogliere dati qualitativi sull'esperienza.”

(Rizzo, 2009)

“Si passa dall'ambito del tangibile a quello dell'intangibile.”

(Rizzo, 2009)

2.1.2 Participatory Design

Quasi contemporaneamente all'Experience Design americano, nell'Europa del Nord degli anni '70, si sviluppa un diverso approccio al progetto e all'utente. Nasce in Svezia, per poi diffondersi in tutta Europa, il Participatory Design, che in breve tempo guiderà la progettazione e la diffusione di nuove tecnologie digitali nei contesti lavorativi.

“Nella tradizione del design di sistemi scandinavo c'è stata una forte enfasi sull'aspetto cooperativo del design partecipativo, dove designer e non-designer entrano in quello che Ehn (1988) ha chiamato un incontro di giochi linguistici con la prototipazione di artefatti condivisi come punto centrale dei dialoghi di design.”
(Sanders, Brandt, Binder, 2010)

Si inizia a sperimentare il Collective Resource Approach, per aumentare il valore della produzione, coinvolgendo gli utenti nello sviluppo di nuovi sistemi per il posto di lavoro (Sanders, Stappers, 2008). Svedesi, Norvegesi e Danesi furono i primi ad accorgersi che condividere la progettazione con gli utenti interessati, su cui il progetto sarebbe ricaduto, comportava notevoli vantaggi e miglioramenti alla resa produttiva. Era un sistema più veloce e meno iterativo del dover progettare per testare e riprogettare, come fatto dall'UCD. Inoltre, il participatory design, si fonda sulle conoscenze tacite e contestuali delle persone.

La partecipazione comunitaria massiva

“La pratica della creatività collettiva è considerata promettente per affrontare le sfide sociali più pressanti: per risolvere problemi complessi è necessario includere una moltitudine di attori diversi.” (Sanders, Brandt, Binder, 2010)

Negli anni '80 il participatory design, affronta la sua seconda spinta espansiva, portata avanti dalla comunità internazionale, generandosi da un movimento, con la volontà di progettare e produrre per tutta la società. Si tratta principalmente di una critica spontanea a quel design che escludeva le voci di molti a favore di pochi, dato che spesso l'utente veniva ignorato a favore del nome o del parere del designer o di pochi esperti. L'ondata di design partecipativo voleva scardinare questo concetto facendo prevalere il bisogno della massa a favore del singolo.

“Il Participatory Design è una pratica che coinvolge diversi non-designer in varie attività collaborative durante il processo di design” ” (Sanders, Brandt, Binder, 2010)

L'ideologia alla base di questo movimento era semplice: un gruppo numeroso di persone inesperte, ma coinvolte direttamente tramite il contesto per cui si progettando il prodotto/servizio, conoscono meglio i loro bisogni rispetto ad un designer/ricercatore esterno, che seppur abbia studiato a fondo determinati bisogni non vi si è mai interfacciato nella quotidianità (Sanders, Brandt, Binder, 2010). Ancora, coloro interessati dal design dovrebbero avere voce in capitolo nel processo di design (Ehn, 1989). Questa visione di design partecipativo era molto politica, perché vista, non solo come un modo per migliorare, ma soprattutto, come un movimento verso la democratizzazione del lavoro.

La logica egemonica del designer di detentore di un potere progettuale, acquisito con studio ed esperienza, viene scardinata, a favore di una collaborazione che democratizza le competenze. I punti cardine di questa idea di design sono due. In primo luogo, per abbracciare la creatività è essenziale credere che tutte le persone siano creative, nonostante questa non sia una condizione comunemente accettata, soprattutto dalla comunità imprenditoriale (Sanders, Stappers, 2008). In secondo luogo la co-progettazione minaccia le strutture di potere esistenti richiedendo che il controllo venga ceduto e dato ai potenziali clienti/consumatori/utenti finali (Sanders, Stappers, 2008).

Tuttavia, negli ultimi anni, si sta verificando un cambio di direzione rispetto ai due punti sopracitati, motivato sia dal cambio generazionale più propenso ad una logica democratica sul design, sia all'effettivo funzionamento del modello in contesti reali dalla piccola alla larga scala.

“Dagli anni novanta, per più di due decenni i non-designer sono stati sempre più coinvolti in varie attività di design attraverso un gran numero di progetti partecipativi in tutto il mondo. Ma ci vorrà del tempo prima che la cultura dominante accetti la condivisione egualitaria di tutte le idee e venga normalizzata una sana collaborazione paritaria tra designer e stakeholders.”
(Sanders, Stappers, 2008)

L'affermazione di Sanders e Stappers rivista a distanza di più di una decade, sembra dare speranze per una visione democratica del design. Oggi, questa visione, si è imposta, fino a radicarsi in ambiti precisi del progetto di design. Questo approccio viene definito come User Driven Innovation: un modello progettuale figlio del participatory design, nato nei primi anni del nuovo millennio, prima applicato al marketing aziendale, e successivamente esteso al mondo del design progettuale che opera secondo un paradigma di coinvolgimento dei clienti della co-creazione di valore aggiunto. L'utente non è più coinvolto solo per raccogliere dati quantitativi, diversamente da quanto definito in precedenza, ma diventa co-progettista durante la fase di ricerca e progettazione. Viene così ottenuto un risultato non guidato da test in una fase secondaria, ma da una collaborazione che sta alla base del processo. Anche Sanders e Stappers sostengono che il design debba migrare verso un processo più collaborativo in cui coloro che sono definiti utenti diventino collaboratori partecipativi e attivi.

È in questo momento che nasce la figura del co-progettista, che guidato dal designer, mette al servizio del progetto, le proprie competenze uniche e inimitabili, a favore della risoluzione di problemi di usabilità ed esperienziali. Si passa quindi da un utente tester ad un utente co-creatore del progetto di design.

Il ruolo del co-progettista

È stato detto che il co-progettista o co-creatore è un soggetto che, la maggior parte delle volte insieme ad altri soggetti, collabora con il designer, mettendo in campo le proprie conoscenze specifiche inerenti all'oggetto del progetto. Ci sono diversi ruoli che gli utenti possono ricoprire all'interno del procedimento di creazione. Questi ruoli sono differenziabili in base a tre variabili: il grado di coinvolgimento richiesto, il tipo di attività messa in pratica e il luogo in cui l'interazione avviene.

Il ruolo del designer

Nell'UCD i ruoli occupati nel progetto potevano essere schematizzati all'interno un cerchio in cui l'utente fungeva da perno, attorno al quale veniva presa una scelta. Se come visto sopra, il ruolo del co-progettista è mettere al servizio del progetto conoscenze ed esperienza, qual è il ruolo del designer? Anche il designer deve mettere a disposizione le sue competenze: conoscenze tecniche, procedurali, relazionali.

Lo scopo del designer è permettere ai co-progettisti di essere i più creativi e prolifici possibile, in termini di idee, spontaneità e libertà espressiva. Il designer stesso è co-progettista a favore di una collaborazione fruttuosa da lui guidata e governata.

“ [...] le persone se messe in grado di esprimersi liberamente raccontando, agendo su prototipi, costruendo artefatti, ecc., possono offrire al designer l'occasione non solo per comprendere i bisogni e i desideri espliciti, ma anche quelli latenti e immaginare quelli futuri.” (Rizzo, 2009)

Il designer deve essere in grado di governare le diverse attività di collaborazione, in particolare quelle più numerose, in termini di partecipazione, gestione e raccolta di informazioni da riprendere in mano successivamente. Per ottenere risultati più soddisfacenti e creativi possibili, bisogna anche essere in grado di fornire strumenti adeguati al contesto ed alle persone con cui si collabora. Infatti, lo scopo finale del participatory design, non è di raccogliere dati quantitativi o qualitativi seguito a una o più fasi di testing, ma co-progettare il prodotto/servizio fin dalle fasi iniziali per rispondere al meglio alle esigenze e alle ipotesi di soluzioni co-progettate dall'utente. In ultimo, la partecipazione al processo di design, così come viene praticato oggi, è focalizzata sull'esplorazione e l'identificazione di opportunità future presumibilmente positive (Sanders, Stappers, 2008), piuttosto che sull'identificazione e il miglioramento delle conseguenze negative.

“Il design è una capacità di analisi critica e di riflessione, con cui gli esperti di design producono conoscenze, visioni e criteri di qualità, che possono essere concretizzati in proposte fattibili.” (Manzini, 2016)

2.2 UCD, Participatory Design e Co-Design

Il co-design non abbraccia né rigetta i due modelli appena presentati, ma prende e rimaneggia aspetti e approcci significativi per rispondere al meglio ad una visione democratica-collaborativa del design.

Rispetto al filone di modello di design centrato sull'utente, il co-design conserva la centralità dell'attore nel processo di definizione di bisogni-utente, ed inoltre innalza il non-designer ponendolo sullo stesso piano del designer in processo collaborativo alla pari. Viene rigettato il metodo quantitativo di misurazione dei risultati. L'approccio di raccolta dati per cui l'utente è visto come una cavia viene eliminato, sia dal punto di vista metodologico, sia di percezione della figura di non-designer. La relazione con l'utente non è più collocata alla fine di un processo progettuale da validare, ma diventa il processo progettuale stesso.

“Mentre la partecipazione ed il coinvolgimento riguardano l'acquisizione di dati, dei pensieri e dei racconti delle persone sui prodotti e servizi che usano, il co-design prevede il coinvolgimento nella progettazione e nell'erogazione dei prodotti/servizi” (Rizzo, 2009)

Si può definire il co-design come una branca del participatory design, rivolta più al mondo del design e della progettazione di prodotti e servizi. Il participatory design infatti nasce in contesti strettamente

legati all'ottimizzazione di processi di marketing aziendale. Si potrebbe dire che il co-design ha ampliato questo modello aziendale andandolo ad estendere il suo dominio a nuovi campi di interesse.

Dunque il co-design, risulta essere, una pratica partecipata con la presenza di diversi attori con competenze e sensibilità derivanti da diversi contesti, messe a servizio, in modo collaborativo e democratico, di un progetto di design. La nozione di co-progettista si basa sull'idea che persone con voci diverse dovrebbero collaborare all'interno di un processo di progettazione.

2.3 Lo scopo del Co-Design

In termini di metodi e modelli progettuali, il co-design ha lo scopo di accompagnare e assistere i progettisti durante le diverse fasi di creazione di un prodotto/servizio. A differenza dei modelli presentati fin qui, il problema è quello di sviluppare integralmente un prodotto/servizio, non più progettando per uno specifico contesto di utilizzo, sulla base di dati contestuali, esaminando un'ipotesi preesistente. Quando si parla di co-design, il focus, inizialmente, volava favorire quasi esclusivamente la creatività collettiva, volta alla generazione di concept sulla base di idee innovative, lasciando al designer il compito di raccogliere gli spunti emersi e concretizzare il progetto in modo pressoché autonomo. Ad oggi, le voci emergenti si esprimono per affermare che il co-design non si fermi ad una fase front-end, ma prosegua anche nei processi decisionali e di tangibilità delle idee.

Il co-design, originariamente è stato associato alle fasi iniziali di un processo creativo, l'attività "front-end" di esplorazione e la generazione di idee (Sanders, Stappers, 2008) ma attualmente è sempre più apprezzato come un'opportunità per creare un "terzo spazio" o "infrastruttura" (Bjogvisson, Ehn, Hillgren, 2012), favorendo il dialogo e la collaborazione tra diversi attori coinvolti in un processo creativo

che procede dall'idea iniziale alla realizzazione effettiva. Pertanto, il co-design è considerato un'attività importante e necessaria atta alla generazione di servizi, strategie e scenari condotti durante l'intero arco del processo creativo e quindi, non solo nel momento dell'esplorazione e della generazione di idee, ma anche durante i processi decisionali e deliberativi (Meroni, Selloni, Rossi, 2018).

“Si fa Co-Design per generare concept e idee sulla base di una collaborazione creativa e democratica in tutte le fasi del progetto”

(Manzini, 2016)

La natura collaborativa della co-progettazione dovrebbe essere tenuta in considerazione, anche durante le fasi centrali del progetto. I progettisti non dovrebbero cadere in scelte predefinite o scelte multiple customizzate, già definite a priori, né tantomeno limitarsi dovrebbero limitarsi a consultazioni banali e superficiali con utenti/clienti. Il designer che fa co-design deve lasciare al non-designer la libertà di implementare idee e applicazioni creative durante il processo progettuale. Ciò implica un elevato grado di complessità della gestione delle fasi del progetto e della concretizzazione delle idee, sempre che non includano una decisione, imposta dall'alto, ma che siano generate dalla collaborazione democratica di tutte le parti coinvolte.

Si può riassumere che lo scopo primario del co-design sia la generazione di concept sulla base della collaborazione creativa e democratica, la quale deve essere mantenuta anche nelle fasi di materializzazione delle idee.

2.4 Le fasi del progetto di Co-Design

2.4.1 Analisi degli stakeholder

Il primo passo per un progetto di co-design, vuole definire coloro verso cui è rivolta la proposta collaborativa. La “selezione” dei co-creativi può essere precisa e mirata o avere margini ampi, che considerano diverse fasce d’utenza. Un criterio di selezione, definibile quasi come obbligatorio, è che coloro che parteciperanno al processo di co-creazione facciano parte o abbiano una conoscenza diretta o indiretta del prodotto/servizio o del contesto per il quale si andrà a progettare. Come detto in precedenza, un bacino di utenza eterogeneo, favorisce la riuscita del progetto di co-design. Si può ritenere buona norma circondarsi di tre tipi di utenza: primaria, secondaria e deviante. Per quanto riguarda la quantità di partecipanti, il numero varierà notevolmente, in relazione alle esigenze e alle risorse progettuali, anche in termini di tempo e budget: quanto più ampio è il bacino di utenza da cui attingere idee creative, più sarà efficace il processo di co-design.

“Il co-design richiede iniziativa creativa da parte di tutto il team: ricercatori, progettisti, cliente e le persone che alla fine beneficeranno dell’esperienza di co-progettazione.” (Sanders, Stappers, 2009)

Per definire ulteriormente lo stakeholder che si ha davanti, si può utilizzare una Stakeholder Analysis Map, che definisce i range di utenti secondo due parametri: il potere e l’interesse. Il potere di uno stakeholder definisce la misura in cui questo possa influenzare le varie decisioni, in particolare quella finale. Dall’altra parte il fattore dell’interesse si basa sull’impatto che le decisioni progettuali prese avranno sull’esperienza dell’utente.

Infine bisogna tenere in considerazione che gli utenti possono diventare membri del team di design, ma per entrare effettivamente in questo

ruolo, essi devono utilizzare strumenti appropriati e appositamente progettati che li aiutino nell’espressione delle proprie idee (Rizzo, 2009). Per questo in fasi seguenti del processo di co-design prevede la progettazione e la selezione di strumenti collaborativi mirati.

2.4.2 Definizione dei metodi

È poi necessario definire quali attività verranno proposte e quali strumenti utilizzare per proseguire il processo collaborativo. L’attività primaria più in linea con le esigenze del co-design è il workshop, poiché vengono messe in relazione direttamente un numero ragionevole e controllabile di persone a cui vengono dati a disposizione strumenti collaborativi per condividere e generare idee creative.

Nei laboratori di progettazione collaborativa i prototipi aperti sono utilizzati per indicare schizzi, prototipi, simulazioni, progettati prima del workshop per essere manipolati dai partecipanti (Rizzo, 2009) e per consentire al designer di “inquadrare” situazioni future; oppure possono essere il risultato, prodotto dagli utenti, del workshop.

Un’ulteriore attività presentabile, molto simile al workshop, è il focus group: un’intervista di gruppo guidata, dove il rapporto tra designer e co-designer, è mediato da toolkit specifici, definiti sulla base di obiettivi più o meno prestabiliti.

“Si è iniziato a fornire ai futuri stakeholder dei kit di esplorazione simili a cassette degli attrezzi.” (Sanders, Brandt, Binder, 2010)

2.4.3 Svolgimento delle attività

“Il metodo dei workshop di co-design è partecipativo e i progettisti che lo applicano credono che sia molto utile lavorare con utenti potenziali lungo tutto il processo di design” (Rizzo, 2009)

Una volta che le attività sono state pianificate e schedate devono essere implementate. Risorse, tempo e denaro, devono essere ottimizzati per ottenere attività più creativamente proficue. Per sfruttare al meglio le risorse, sono da tenere presenti diversi fattori: l'attività e gli strumenti scelti, la disponibilità e la flessibilità gli utenti selezionati nella collaborazione e, la preparazione e prontezza di/ dei designer che guidano l'esperienza. Pertanto, un facilitatore di workshop non dice alle persone cosa fare o cosa pensare, ma “tira fuori le preoccupazioni degli altri” (Meroni, Selloni, Rossi, 2018).

“La principale questione per il co-design è superare le risposte sì o no, facilitando l'emergere di idee complesse, combinando non solo opinioni, ma anche visioni e proposte.” (Meroni, Selloni, Rossi, 2018)

È possibile condurre sessioni di progettazione partecipata sia con individui singoli, che con gruppi di persone. I gruppi possono variare da un minimo di due persone ad un numero elevato. All'interno della situazione di gruppo si ha la possibilità di chiedere ai partecipanti di lavorare individualmente o collettivamente. Si presuppone che si tratti di un'attività guidata, in cui i partecipanti vengono accompagnati passo passo verso la realizzazione di idee innovative, piuttosto che immergerli in uno stato selvaggio, dove possono fare quello che vogliono.

2.4.4 Generazione del/dei concept

Affinché un'attività collaborativa produca un buon risultato deve essere svolta in modo da portare alla definizione di uno o più concept. Il concept è la sintesi di tutte le idee e sensazioni emerse durante le prime fasi. Attraverso una fase, in parole chiavi, in una metafora che comporta diverse sfaccettature che diventano tangibili nella fase di produzione dei contenuti, si concretizza il concept. Compito del designer è quello di realizzare concept coerenti con ciò che è emerso dalla fase collaborativa, avendo lo scopo di porre le basi per la soluzione dei problemi, alla base delle esigenze progettuali.

“Il co-design è un processo complesso, contraddittorio, a volte antagonista, in cui diversi attori (esperti di design inclusi) propongono le loro specifiche competenze e cultura. È una conversazione sociale in cui a tutti è permesso di portare idee e agire, anche se queste idee e azioni, potrebbero, a volte, generare problemi e tensioni.” (Manzini, 2016)

2.4.5 Concretizzazione delle idee

Il processo continua nell'effettiva implementazione delle idee e del concept derivante dalla fase generativa. Sulla base del o dei concept, il designer deve mobilitarsi per progettare quei prodotti/servizi che rispondano al modo più completo possibile ai bisogni osservati dagli utenti. Anche questa fase di progettazione prevede un approccio collaborativo e democratico. Ad oggi non si ha un metodo ben definito e comunemente condiviso, che chiarisca come questo debba avvenire. Diversi designer hanno implementato strategie differenti per supportare una visione democratica anche nelle fasi di front end.

Si sono delineate due linee di pensiero:

- Coloro che hanno una visione più radicale, che riporta una logica completamente collaborativa anche nelle fasi successive, continuando a prendere in considerazione il parere dei non-designer attraverso incontri “post progettuali”. Questo comporta un allungamento dei tempi del progetto ed al rendimento medio. Tale approccio contiene un’ideale coerenza metodologica, in cui si può perdere la “mano del designer”, e a risentirne è l’involucro progettuale.
- Coloro che hanno un approccio più mediato, che rispetta la logica collaborativa del co-design, definita da competenze specifiche dettate dall’esperienza sul campo del designer, a favore della resa progettuale.

2.5 Gli attori del progetto

Gli attori che agiscono principalmente attivi all’interno di un progetto di co-design sono scindibili in due categorie.

I “non-designer” che per comodità possono essere definiti come utenti, che contribuiscono mettendo a disposizione le proprie conoscenze laterali e la propria creatività, e i designer, che mirano a guidare il processo di co-creazione in modo maieutico.

2.5.1 L’utente e il Co-Design

Il co-design è un processo in cui i partecipanti sono in grado di esprimere e condividere le proprie esperienze, discutere e negoziare i propri ruoli e interessi, portando insieme un cambiamento positivo (Meroni, Selloni, Rossi, 2018).

È stato ripetutamente sottolineato che il ruolo dell’utente è quello di contribuire con le proprie conoscenze e competenze a servizio del progetto, collaborando alla generazione idee creative. Ci sono poi altri aspetti che possono essere considerati. Il primo tra questi emerge dalla ricerca di Stappers, che afferma:

“Nei nostri studi degli ultimi dieci anni abbiamo riscontrato che, sempre di più, la gente vuole un equilibrio tra il consumo passivo e la capacità di scegliere attivamente in quali tipi di esperienze più creative impegnarsi e come.” (Stappers, 2008)

L’utente, nel nostro periodo storico, ha un bisogno intrinseco di condividere e collaborare, progettare e co-progettare alcuni aspetti della sua vita. L’utente sente l’esigenza di creare la propria esperienza, dove si prova un sentimento di insoddisfazione o si nota un evidente margine di miglioramento.

Vi sono una serie di motivazioni dietro alla popolarità raggiunta dal co-design: come descritto in precedenza si vive in un’epoca di partecipazione e cultura partecipativa, in cui le persone sono in grado di contribuire in nuovi modi e senza precedenti, e soprattutto vogliono dare il proprio contributo.

Un ulteriore aspetto da tenere in considerazione è la necessità dell’utente, di poter utilizzare, strumenti adeguati alle proprie conoscenze e competenze durante la co-progettazione. Spetta all’utente essere pro-attivo e di supporto a ciò che gli viene richiesto prima, durante e dopo l’attività di co-progettazione, in cui le attività e gli strumenti hanno un notevole impatto sulla resa progettuale finale.

Tuttavia, ritornando su uno dei concetti introduttivi, bisogna tenere a mente un fattore importante per le sessioni di co-design: non tutti possono essere innovatori, nonostante vi sia un maggiore accesso agli strumenti di progettazione (Manzini, 2015).

“Quindi, una sfida importante è trovare modi appropriati per coinvolgere e fare partecipare le persone alle attività di co-design.”

(Sanders, Brand, Binder, 2010)

2.5.2 Il designer e il Co-Design

Il ruolo del designer è progettare le attività di co-design e guidarle in modo tale da produrre concept più creativi e user-focused possibile, stimolare la condivisione delle conoscenze e gestire pattern di interazione al fine di generare concept. Gli aspetti che il designer deve essere in grado di gestire sono svariati: il modo di interagire con i co-partecipanti, che influenza la loro consapevolezza del processo (Meroni, Selloni, Rossi, 2018), il loro contributo e la loro relazione con gli altri, il loro pensiero critico e auto-critico, la capacità di pensare al di là della propria zona di comfort e di ciò che già è noto.

In quanto figura guida, il designer deve condurre la co-progettazione verso le nuove aree di interesse, spazi creativi, spingendo il team di progetto oltre ciò che vede. La posizione di un buon designer nei confronti dell'utente non può limitarsi al completamento della richiesta, ma bisogna considerare una relazione stretta e personale, che inizia con una stima reciproca.

Solo così la co-progettazione produrrà esiti soddisfacenti, poiché guidata dalla sana collaborazione tra pari e non tra designer e tester buoni solo a raccogliere dati (Binder, 2012). Questa tecnica richiede un'attenta pianificazione preliminare degli strumenti funzionali e una proficua collaborazione.

Un'ulteriore sfida per il designer è saper individuare e sviluppare quali attività si sposino meglio al progetto, sulla base delle sfide che

si andranno ad affrontare, avendo le competenze per governare i tool utilizzati. Se il progettista non è in grado di inquadrare correttamente la sfida presentata, possono sorgere problemi tecnici ed etici, in quanto i partecipanti, non sono in grado di contribuire pienamente al successo del progetto, a causa dell'incompetenza del designer.

Infine il designer non deve prevaricare le competenze e conoscenze degli stakeholder coinvolti, ma al contempo deve essere in grado di svolgere il ruolo di guida del progetto. Riprendendo quanto detto nel primo capitolo, in merito alle challenge della collaborazione, collaborare alla pari non significa semplicemente cooperare.



Fig. 2.1

Schema riassuntivo di ruoli e bisogni di designer e utente nel progetto di Co-Design

Designer	
Ruolo	<ul style="list-style-type: none"> - Definire e guidare le attività del concept - Sintetizzare le idee in concept concretizzabili
Di cosa ha bisogno?	<ul style="list-style-type: none"> - Competenze tecniche e relazionali di gestione di attività collaborative - Tool collaborativi adeguati per arrivare a generare concept
Utente	
Ruolo	<ul style="list-style-type: none"> - Condividere conoscenze e esperienze - Generare idee
Di cosa ha bisogno?	<ul style="list-style-type: none"> - Conoscenze particolari, personali correlate all'ambito di progetto - Tool adeguati a incanalare ed esprimere le sue idee

2.6 Casi studio

2.6.1 Beyond the Castle

Il progetto "Beyond the Castle" è stato sviluppato dal collettivo PROUD e finanziato dall'UE attraverso il programma INTERREG IV. L'obiettivo del progetto era di "re-immaginare un grande spazio verde nel centro di Lancaster" nel regno Unito. A questo progetto hanno partecipato designer professionisti, così come più di 2500 residenti, di cui 700 hanno occupato un ruolo attivo durante il processo di co-design. L'approccio iniziale di PROUD alla sfida era impostata su tre cardini:

- *Impostare una strategia*

Per permettere ai partecipanti (cittadini) di contribuire con idee innovative al progetto di design era importante l'elaborazione di impalcature che ne permettessero la realizzazione. Questa partecipazione non sarebbe stata unicamente informata, come nel caso delle attività di consulenza del Consiglio Consolare di Lancaster.

"Il nostro obiettivo in BTC lavorando con un gruppo di designer era quello di creare una "impalcatura" che permettesse a persone con una vasta gamma di esperienze e competenze di avere un input creativo, non solo informativo, nel processo di progettazione." (Coupe, 2016)

- *Comprendere i bisogni reali alla base del progetto*

I due valori che hanno guidato il progetto fin dalle sue prime fasi sono stati sostegno e flessibilità. Potendo, ogni cittadino, partecipare al progetto, era importante tenere conto di una

varietà di contributi. Le strutture dovevano essere messe in atto per permettere alle persone di rispondere in modo creativo. Di conseguenza, non sono state fornite “pagine bianche” per la co-progettazione, ma sono stati creati dei kit di strumenti appositi per promuovere la partecipazione degli stakeholder.

- *Essere preparati alle difficoltà*

Inizialmente, le autorità locali, non erano convinte dell’idea di delegare completamente ai cittadini il processo decisionale. Per questo motivo è stata necessaria una campagna di sensibilizzazione pubblica per aiutare le persone a comprendere l’ampiezza sociale ed economica del progetto, così come la grandezza della responsabilità messa nelle loro mani.

I gestori di Beyond the Castle (Lancaster University e PROUD) hanno proposto un compito che comprendeva cinque attività estese. Le prime due per garantire che i cittadini fossero informati e consapevoli del parco. Il terzo compito era progettato per generare un gran numero di idee di soluzione. Il quarto è stato impostato con l’obiettivo di raggruppare le soluzioni e limitare il numero di partecipanti. Infine il quinto evento ha generato un ciclo completamente nuovo di co-progettazione, culminato in una soluzione condivisa. Nello specifico queste attività erano:

Un evento di sensibilizzazione. Un angolo della piazza centrale di Lancaster è stato trasformato in una rappresentazione della zona “oltre il castello”. I passanti sono stati invitati a documentare sia le cose che facevano nella zona, sia come poteva essere migliorata un modello di tre metri del parco.

Immaginare tutte le storie. Presentazione di otto attività interconnesse al parco. Usando il co-design attraverso la narrazione di storie, queste attività hanno aiutato a portare il passato del parco al presente. Per

esempio la narrazione di un centurione romano e di un fata della palude. Questo è stato progettato per suscitare una profonda interazione tra le famiglie.

Immagina la forma del parco. I partecipanti hanno mappato le possibili declinazioni nell’area Beyond the Castle. I partecipanti avevano un’età compresa tra i due e 92 anni. In questo evento ad accesso libero molte persone sono rimaste più di trenta minuti a lavorare sui loro modelli.

Visioning. Questo diverso tipo di evento, poiché tutti gli altri erano completamente aperti al pubblico senza alcuna registrazione. Qui i contributori, più quindici facilitatori attivi, hanno aiutato a organizzare le più di mille idee emerse dagli eventi precedenti e a curare le fasi successive del progetto.

Mostra interattiva di co-design. Mostra un buon esempio di progettazione di un’attività con elementi di prototipazione di pensiero divergente e convergente. I designer hanno sviluppato una mostra di co-design con un gruppo di partecipanti nel centro della città, dove i partecipanti potevano costruire un’impalcatura interattiva per sperimentare l’opportunità di co-design.

Questo progetto ha portato diversi benefici alla città. Oltre allo scopo primario di riqualificare una zona comune semi abbandonata ridandole lustro e vitalità è emersa nuovamente la centralità dei diretti fruitori del luogo nella progettazione del luogo stesso. Inoltre nonostante l’iniziale posizione restia, le autorità hanno guadagnato in notorietà e gradimento da parte della cittadinanza ed i designer hanno potuto sperimentare nuovi approcci progettuali.



BEYOND THE CASTLE



Quay Meadows



Fig. 2.5 La fata della palude, intrappola le persone finché non hanno una buona idea.



Fig. 2.8 Analisi delle idee emerse



Fig. 2.2 Attività della piazza del mercato
Fig. 2.3 Contributo creativo "Doing level".

Fig. 2.4 I partecipanti che documentano il loro viaggio



Fig. 2.6 Creazione di modellini



Fig. 2.7 Co-designing con due partecipanti over 90



Fig. 2.9 Mostra interattiva di co-design

2.6.2 IKEA CO-CREATE

La multinazionale Svedese IKEA nasce con una vocazione per la collaborazione e la partecipazione attiva di dipendenti e clienti nei processi di innovazione aziendale. Non a caso la “togetherness” è uno dei valori che stanno alla base del brand IKEA. Lo scopo di IKEA CO-CREATE è strutturare un framework fluido e reiterabile per aiutare a guidare la collaborazione tra le persone per la risoluzione creativa di problematiche di diversa natura e scala che si palesano quotidianamente fuori e dentro gli store.

“L’identità di IKEA CO-CREATE ha lo scopo di responsabilizzare le persone in modo stimolante e giocoso così che tutti si sentano invitati a unirsi al movimento. Lo abbiamo concettualizzato come un sistema dinamico, che puoi adattare e usare in modo creativo.” (StupidStudio, 2020)

La centralità delle persone, fa sì che durante i momenti di co-progettazione i problemi emergano da una concretezza visualizzata, da un disagio quotidiano, da una necessità reale e le soluzioni che si trovano sono altrettanto reali ed utili.

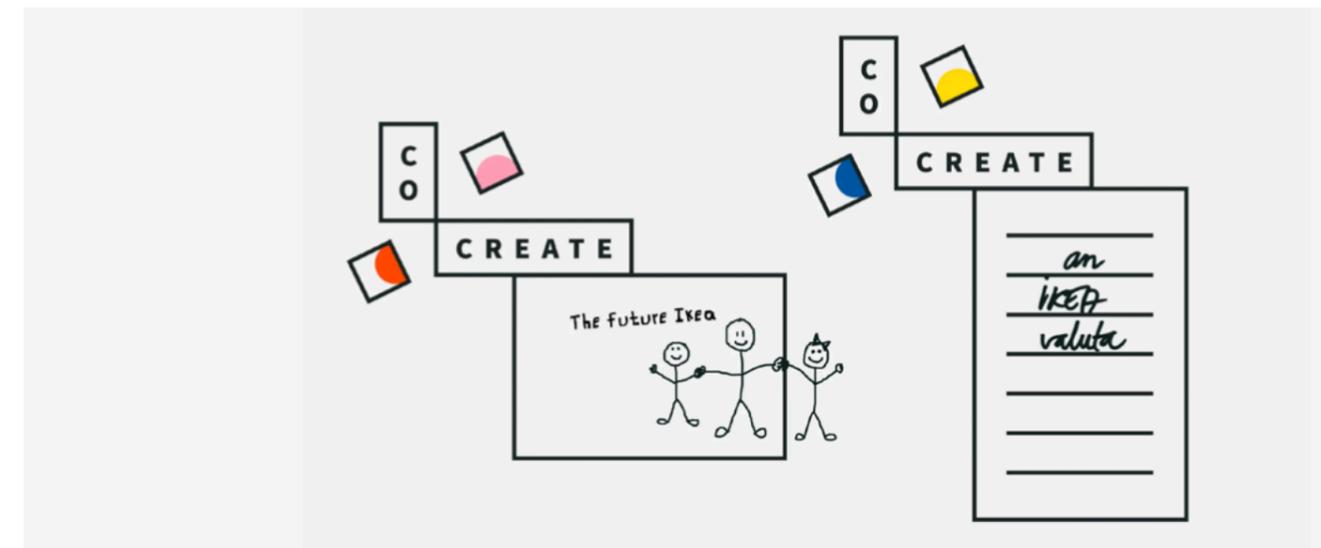
“Vogliamo coinvolgere un gruppo diverso di individui nella co-creazione per costruire valore insieme. Molte persone che risolvono per molte altre persone e per loro stessi.” [...] “Chiunque voglia partecipare è ben accetto: dipende nei, collaboratori, clienti, studenti.” (Stiven Kerestegian, 2020)

Il progetto è stato affidato allo studio svedese StupidStudio, famoso per avere un approccio creativo e giocoso nell’affrontare ogni sfida.

Il framework è semplice e lineare, proprio per questo risulta efficace, in quanto deve essere comprensibile ed attuabile dai “non addetti ai

lavori” in modo pressoché autonomo. Dopo aver riunito un gruppo di collaboratori, da due a 50, ed essere entrati nello spazio fisico dell’IKEA CO-CREATE, grazie ai differenti strumenti di cui la stanza è piena (lavagne bianche, fogli, pennarelli, mazzi di carte tematiche, etc.) il primo passo è identificare il problema, capendo cosa questo comporta e come influisce sulle operazioni quotidiane. Sempre sfruttando i differenti tool fisici all’interno della stanza, che favoriscono la creatività e la genesi di idee, si inizia a discutere di possibili soluzioni, arrivando a definirne una, la più soddisfacente e completa possibile, in termini di risposta al problema iniziale. In questa fase la creatività è il fulcro del lavoro.

“Non ci sono idee sbagliate, solo proposte creative.” (StupidStudio, 2020)

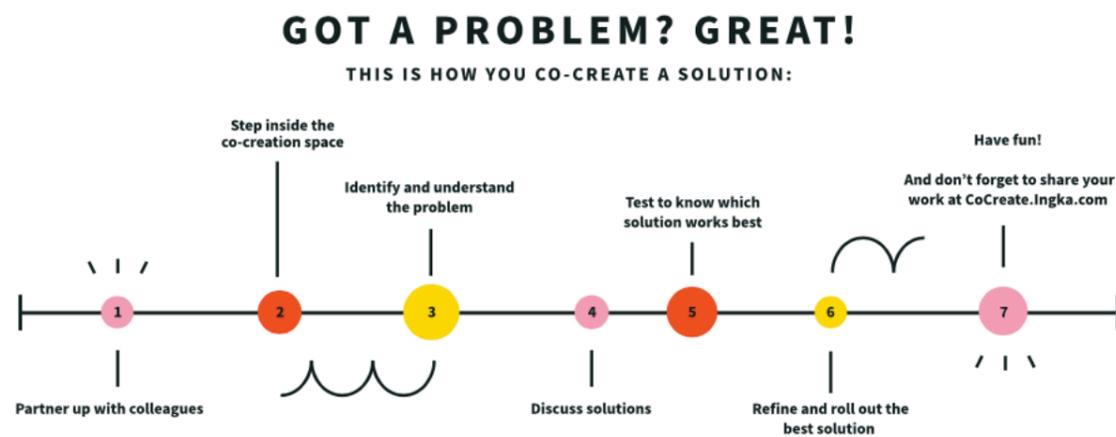


↑ Fig. 2.10
IKEA CO-CREATE logo

Alcuni tool più di altri sono pensati appositamente per queste attività. Ad esempio, il mazzo di IKEA CO-CREATE, propone un mini gioco che impone ai partecipanti piccole attività o “mood” per affrontare la soluzione al problema. Questo costringe i co-designer a pensare ed agire fuori dagli schemi stimolando il pensiero creativo e portando più velocemente ad una soluzione. Un altro strumento per la buona riuscita autonoma dell’attività sono i “canvas”. Dei fogli A4 tematici, divisi in base allo scopo generale che l’attività vuole raggiungere, che suggeriscono tempi, modi, strumenti e dinamiche, per gestire al meglio la co-progettazione. Si tratta di delle sorta di mini istruzioni che un gruppo di partecipanti può prendere prima di entrare nella stanza, che facilitano tutta l’attività.

L’impatto positivo di questo approccio si è fatto sentire immediatamente. Le centinaia di idee, “Certo, non tutte buone.” (Stiven Kerestegian, Global Innovation Manager - Ingka, 2020) generate da IKEA CO-CREATE sono state in parte implementate, sono diventate start up interne e sono state il punto di partenza per progetti collegiali.

↓ Fig. 2.11
IKEA CO-CREATE framework



- Fig. 2.12
Declinazioni del logo IKEA CO-CREATE
- Fig. 2.13
Tool fisico in forma di carte da gioco per facilitare una partecipazione
- ↓ Fig. 2.14
Tool cartacei per impostare le attività collaborative





Fig. 2.15 Tool cartacei per facilitare le attività decisionali
 Fig. 2.16 Declinazione del brand sui gradini di una scala
 Fig. 2.17 Vista esterna di uno spazio collaborativo IKEA CO-CREATE

2.7 In sintesi: come si posiziona il Co-Design, in quanto processo collaborativo?

Come modello e framework progettuale, anche il Co-Design ha dei contesti in cui può essere applicato, risultando più o meno efficiente, e degli aspetti critici sui cui pone il suo focus, che determinano l'avanzamento del progetto.

In questo paragrafo si andrà ad indagare questi aspetti, ponendo particolare enfasi su parametri quantitativi, che vogliono valutare, per quanto possibile, la direzione che un progetto di co-design decide di intraprendere.

2.7.1 I parametri di valutazione

I parametri di valutazione selezionati sono cinque e catalogabili sotto tre linee guida, che stanno alla base di una collaborazione creativa efficace.

Il primo parametro confluisce sotto la categoria della “trasmissione”, quindi, in quale misura il processo collaborativo lascia, ai partecipanti al progetto, conoscenze e abilità applicabili anche ad esperienze future? Per know-how si intende l'insieme di conoscenze e competenze che si possiedono in un determinato ambito. Essendo una conoscenza non materiale, è difficile quantificarla e di conseguenza valorizzarla. È frequente che in occasioni collaborative non si sia un adeguato metodo di condivisione della conoscenza. Informazioni e dati utili per i processi produttivi vengono trasferiti verbalmente, da una parte all'altra, senza dare la giusta enfasi a ciò che viene detto, portando inevitabilmente alla dispersione di informazioni che all'utente possono essere utili anche in futuro, a prescindere dal progetto a cui si sta partecipando.

Il secondo criterio di classificazione si concentra sulla partecipazione.

In che modo le diverse parti interessate contribuiscono attivamente al progetto/iniziativa? (Durose, et al., 2015, Gasbly&Beresford, 2006). I ruoli di un partecipante ad un progetto sono differenziabili in base a tre variabili: il grado di coinvolgimento richiesto, il tipo di attività richiesta e il luogo dove l'interazione avviene. A partire da queste tre variabili i co-progettisti si classificano in base a cinque ruoli:

- **Partecipanti:** agiscono attivamente nella discussione con il designer e con la comunità di riferimento. Il loro scopo è di condividere pareri e punti di vista. Sono mossi dall'attaccamento alle "verità profonde" che condividono con il progetto e l'appartenenza ad un gruppo sociale con cui condivide valori e passioni.
- **Collaboratori:** hanno interesse a generare contenuto per sé e per gli altri integrandosi all'interno dell'attività. Li muove la possibilità di essere percepiti come influenti in una specifica comunità di riferimento.
- **Creatori:** collaborano al fine di generare nuove idee e nuovi prodotti/servizi per un'utilità personale. Li muove il miglioramento della propria esperienza personale in relazione all'offerta di prodotti/servizi.
- **Tester:** sviluppano primariamente una relazione con un'organizzazione per la risoluzione di specifici problemi o il miglioramento di prodotti/servizi. Li muove il bisogno di essere soggetti influenti, in grado di "far valere" il proprio punto di vista.
- **Visitatori:** sono i soggetti più passivi all'interno dello spettro della co-progettazione. Sono orientati principalmente alla ricerca di informazioni o suggerimenti in relazione a tematiche di loro interesse. Modesta è la capacità di strutturare feedback e di sviluppare relazioni profonde con specifiche comunità.

Per ottenere un ruolo efficace all'interno del progetto bisognerebbe aspirare a diventarne partecipanti, dal ruolo attivo.

In secondo luogo per quanto riguarda la partecipazione: in che misura si ha un livello di collaborazione equo tra le parti partecipanti al progetto? Infatti come detto più volte per arrivare ad un buon risultato, la collaborazione tra le parti che partecipano al progetto devono essere

equilibrate e democratiche, così da poter ottenere il miglior risultato possibile.

Il terzo criterio di valutazione si fonda sulla creatività ed il cambiamento apportato da un progetto. In che modo l'iniziativa di collaborazione ha contribuito ad un cambiamento trovando una soluzione creativa al «problema» individuato? (Dahler-Larsen, 2016; Durose, et al., 2015) la nascita del creative problem solving si attribuisce a Alex Osborn e Sid Parnes, permettendo alle persone di ridefinire problemi e opportunità legate ad una determinata situazione, combinandole per trovare una soluzione innovativa. La psicologia definisce questa modalità di ragionamento con il pensiero divergente, il quale permette di creare alternative possibili a una questione, andando oltre a alla situazione di partenza che viene presentata, dando la possibilità di esplorare nuove direzioni e possibilità, e producendo nuove idee.

Infine, in quale misura il processo di collaborazione è iterativo/ mutevole durante le fasi progettazione e successive? Basarsi su un approccio iterativo significa che il processo di sviluppo di un prodotto/servizio è suddiviso in più interazioni, ognuna delle quali offre miglioramenti oggettivi o funzionalità aggiuntive. L'approccio iterativo crea opportunità di valutazione e miglioramento costanti nel processo di sviluppo e durante lo svolgimento di un progetto (Twproject Blog). Quest'ultimo è pensato come un processo ciclico piuttosto che, come una linea retta, diversamente dal metodo a cascata. Utilizzando questo metodo è possibile controllare le versioni in intrinseco e migliorarla nel tempo. Inoltre, la caratteristica e utilità del metodo iterativo è che ogni fase può essere efficacemente ridotta in intervalli di tempo sempre più piccoli, a seconda delle necessità del progetto. Si è così in grado di identificare e rispondere precocemente a rischi o possibili errori.

2.7.2 Applicazione al Co-Design

I parametri sopracitati, sono stati inseriti all'interno di un diagramma di Kiviat, o grafico radar, così da poter visualizzare il co-design, rispetto ad un punto centrale, ed un raggio associato ad ognuno dei fattori di valutazione, su una scala che va da zero a tre.

Inserendo i parametri e di dati all'interno del grafico, si evincono quattro aspetti importanti per quanto riguarda il co-design.

In primo luogo si può notare come il co-design si focalizzi ad avere un alto livello di collaborazione tra le parti, designer e partecipanti, potendo definire quest'ultimi come co-designer veri e propri del progetto, raggiungendo il massimo livello possibile. Inoltre gli utenti, oltre all'interesse di generare contenuti per sé e per gli altri, contribuiscono attivamente alla resa del progetto.

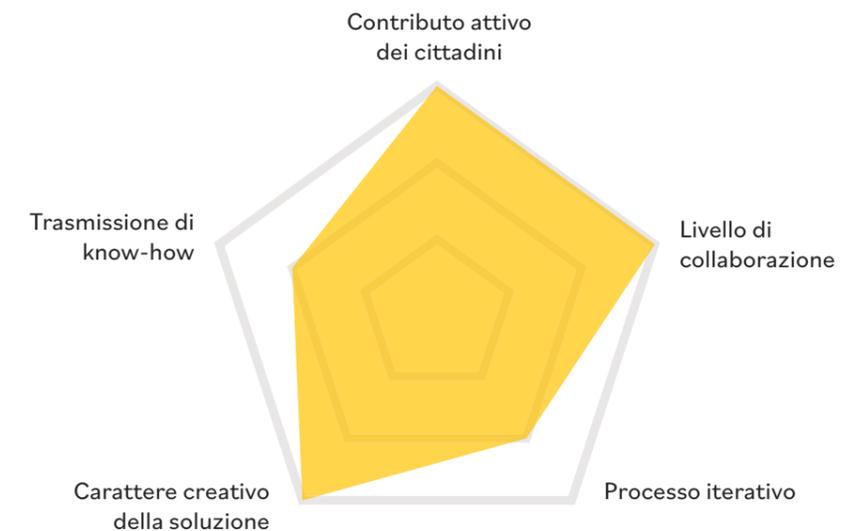
Un altro punto significativo all'interno di un progetto di co-design risiede nella creatività incanalata nella soluzione finale, novando modi nuovi per risolvere e affrontare il problema dato.

Durante i momenti di co-design si ha una trasmissione di capacità e conoscenze in maniera reciproca, dato che gli utenti condividono esperienze e sensazioni personali, ed i designer guidano loro nelle diverse fasi del progetto, ma bisogna far sì che questo scambio sia effettivo, costante e equo. Infatti, questa visione non è sempre espressa al massimo delle sue potenzialità: non è da sottovalutare la complessità sociale, che comporta coinvolgere un gran numero di attori, trovandosi di fronte a numerose difficoltà di gestione nel guidare ed insegnare nozioni che potranno risultare utili anche in un futuro. Un altro aspetto legato a questo punto, che si riflette sulla resa finale delle attività di co-progettazione, è dato da due variabili incerte: la poca preparazione e mentalità chiusa da parte del designer, e/o la poca collaborazione e disponibilità degli stakeholder.

L'ultimo aspetto evincibile dal grafico è il margine di miglioramento che riguarda , non solo la trasmissione di know-how, ma anche l'iteratività del processo. Come è logico pensare, con un sistema così complesso e articolato, le cui problematiche principali riguardano i limiti progettuali in termini di budget e tempo e gestione degli stakeholder, non è sempre possibile fare riferimento ad un modello ciclico in un tutte le sue componenti. L'iteratività di un progetto di co-design, viene comunque valutata positivamente, vista la suddivisione in più interazioni, ognuna delle quali offre miglioramenti o funzionalità aggiuntive.

↓ **Fig. 2.18**
Inserimento dei parametri di valutazione in un diagramma di Kiviat, applicato al co-design

Co-Design:



Oltre al Co-Design

3.1 Co-Production

3.1.1 Cosa si può trovare superando l'obiettivo primario della Co-Production

3.1.2 I principi della Co-Production

3.1.3 Caso studio- *The Zebra City*

3.1.4 I rapporti tra Co-Design e Co-Production

3.2 Co-Crafting

3.2.1 I principi del Co-Crafting

3.2.2 Caso studio- *Italian Stories*

3.2.3 I rapporti tra Co-Design e Co-Crafting

2.4.4 Generazione del/dei concept

2.4.5 Concretizzazione delle idee

3.3 Co-Management

3.3.1 Definizioni di Co-Management

3.3.2 Lo Stato come partner

3.3.3 Caso studio- *Famiglie e foreste in Guinea*

2.4.4 I rapporti tra Co-Design e Co-Management

3.4 Co-Governing

3.4.1 I modelli di governo

3.4.2 Caso studio - *Profesionalización de las mariscadoras gallegas*

3.4.3 I rapporti tra Co-Design e Co-Governing

3.5 Overview generale

3.5.1 Spunti per il Co-Design

3.5.2 I rapporti oltre al Co-Design

L'interesse corrente del design di includere l'utente nel processo di progettazione sembra derivare da un allargamento dell'oggetto della progettazione verso una serie di ambiti diversi da quelli tradizionali. Più nello specifico, l'attenzione attuale è rivolta verso le forme di co-creazione, che nascono dal tentativo di portare la partecipazione nelle fasi di ispirazione, creatività ed ideazione del processo di progettazione. Per comprendere l'influenza e la diffusione del co-design è importante analizzarne la relazione con altre metodologie di innovazione collaborativa (Bannon, & Ehn, 2012).

3.1 Co-Production

La definizione di "Co-Production" affonda le sue radici nel settore pubblico, grazie al lavoro di Elinor Ostrom e altri economisti dell'università dell'Indiana, negli anni '70, i quali hanno studiato la collaborazione tra i dipartimenti pubblici e i cittadini. Come per quanto riguardava il co-design, anche la co-production si inserisce all'interno del grande recipiente della co-creazione. Tutti e tre i termini denotano pratiche simili, come il coinvolgimento delle comunità, la partecipazione e l'impegno civico (Vooberg, Bekkers, Tummers, 2015). Applicando questi termini con flessibilità a diversi fenomeni si possono andare a riconoscere le loro diversità.

La co-production, nello specifico, presta particolare attenzione sul significato che possiede coinvolgere gli utenti nell'implementazione di politiche e servizi pubblici, così da renderli più efficienti e democratici. Accademici provenienti da ogni parte del globo concordano nell'identificare come punto centrale della ricerca, l'impegno dei cittadini negli aspetti di dominio pubblico. Non si tratta di una novità, in quanto le istituzioni governative hanno riconosciuto da tempo la necessità di coinvolgere e responsabilizzare i cittadini, nell'implementazione e attuazione di politiche e servizi pubblici. Questa visione alternativa che abbraccia i cittadini e il loro governo, è stata

successivamente definita, più nello specifico, con un altro termine che sarà approfondito successivamente.

Per quanto riguarda la co-production le domande da porsi sono:

“Quando il cittadino è in grado di prendere un buon ruolo nel processo di design e implementazione dei servizi pubblici, serve effettivamente all’implementazione dei servizi? La co-produzione aumenta il livello democratico dell’erogazione dei servizi? Perché i cittadini dovrebbero impegnarsi nella co-creazione e co-produzione? Sono a loro volta i dipendenti pubblici interessati a coinvolgerli?” (Brandsen, Steen, Verschure, 2018)

Rispondere a queste domande non è rilevante dal punto di vista scientifico, ma può aiutare a comprendere coloro che sentono il bisogno di migliorare l’elaborazione, l’implementazione e la fornitura di prodotti/servizi.

Ad oggi, più esperti hanno partecipato al dibattito che riguarda la co-production, rendendo la materia interdisciplinare, superando gli economisti che ne hanno fornito una definizione. Il concetto di Ostrom è stato ulteriormente sviluppato da Edgar Chan, professore di diritto civili, la cui ricerca dimostra come interventi collaborativi di successo che coinvolgano persone con bisogni psicosociali e lungo termine possano contribuire a migliorare i legami comunitari (Boyle, Clarke e Burns, 2006b). E ancora, durante gli anni '80, nel Regno Unito, Anna Coote, responsabile della politica sanitaria all’interno di una fondazione, ha introdotto il concetto di co-production come un modo per comprendere la relazione tra medici e pazienti nei servizi sanitari. Negli anni '90 è stata evidenziata la necessità di occuparsi di modelli alternativi di fornitura di servizi, inclusa la co-produzione (Needham e Carr, 2009).

Questa nuova visione interdisciplinare ha apportato cambiamenti

positivi, in grado di fornire un quadro più chiaro e completo, ma allo stesso tempo ha reso la definizione originale meno attendibile e credibile in alcuni punti. La co-production si contraddistingue dalla classica partecipazione dell’utente, concentrandosi sull’output: l’obiettivo è fornire servizi, con vari gradi di tangibilità, spostandosi da aspetti più materiali verso servizi più astratti. La differenza con un partnership governo-società è che la co-production si concentra sul contributo di gruppi, e singoli, cittadini piuttosto che sulle sue organizzazioni e istituzioni.

“La co-produzione e la co-creazione si verificano quando i cittadini partecipano attivamente alla fornitura e alla progettazione di servizi che ricevono. [...] Le aspettative sono alte ed è considerata una possibile soluzione alla legittimità del settore pubblico e alla diminuzione delle risorse, accedendo a più capacità della società.” (Brandsen, Steen, Verschure, 2018)

Così, viene appreso come la co-production, derivata da industrie basate sulla conoscenza, possa superare la mentalità del cliente passivo, traslando verso un ruolo opportunamente attivo nel servire i clienti.

3.1.1 Cosa si può trovare superando l’obiettivo primario della Co-Production

È possibile che la co-production aggiunga input nei confronti di un’organizzazione che supporta indirettamente il processo produttivo, piuttosto che produrre direttamente un servizio pubblico. Varie attività descritte nella letteratura sulla co-production, contribuiscono, anche se non sono direttamente collegate, ai servizi principali dell’organizzazione. I contributi dei cittadini variano nella misura in cui gli input dei cittadini coinvolgono attività che fanno parte dei servizi principali dell’organizzazione. Questo punto diventa la base per poter distinguere diversi tipi di co-production.

Le tipologie di input forniti dai cittadini sono state sintetizzate in due punti principali, distinguibili secondo:

- La misura di coinvolgimento dei cittadini, non solo nelle fase di implementazione, ma anche nella progettazione e avvio di un servizio, tenendo presente che la co-production riguarda la progettazione e il miglioramento di un servizio, mentre la co-progettazione riguarda l'avvio e la pianificazione strategica di un servizio (Brandsen, T.; Steen, T.; Verschure, B.; 2018)
- La tipologia di compito, principale o complementare, che i cittadini svolgono ai servizi dell'organizzazione. (Brandsen, T.; Steen, T.; Verschure, B.; 2018)

La combinazione di questi elementi origina sei potenziali diversi tipi collaborazione, riguardanti sia la co-production, che il co-design:

	Pianificazione	Design e implementazione	Implementazione
Compito complementare	Co-Creation di un servizio complementare	Co-Production complementare nel design di un servizio e nell'implementazione	Co-Production complementare nell'implementazione
Compito principale	Co -Creation di un servizio principale	Co-Production nel design di un servizio e nell'implementazione di un servizio principale	Co-Production nell'implementazione di un servizio principale

↑ Fig. 3.1
(Brandsen, T.; Steen, T.; Verschure, B.; 2018)
Diversi tipi di Co-Production e Co-Design

Analizzando più nello specifico

Il co-design di un servizio complementare è la situazione in cui i cittadini sono attivamente coinvolti nella progettazione strategica e

nella pianificazione di un compito complementare. Esempio: i genitori che prendono l'iniziativa di organizzare una gara sportiva tra scuole, ma quest'ultimi non contribuiscono direttamente all'attività centrale dell'organizzazione in questione.

Il co-design di un servizio principale esiste quando i cittadini sono attivamente coinvolti nella progettazione strategica e nella pianificazione di compiti fondamentali. Esempio: genitori che contribuiscono allo sviluppo e alla pianificazione della festa di Natale, venendo coinvolti nelle scelte strategiche sull'organizzazione della stessa.

La co-production complementare nella progettazione e realizzazione di servizi si verifica quando i cittadini sono impiegati nella co-produzione, ma in compiti che sono complementari al processo al processo centrale piuttosto che parte di esso. Esempio: i genitori che si offrono volontari per organizzare attività extra-scolastiche come una gita. Questa attività non fa parte del coinvolgimento centrale dell'insegnamento, quanto più della missione delle organizzazioni professionali.

La co-production complementare nella fornitura di servizi si verifica quando i cittadini sono attivamente coinvolti nell'attuazione dei servizi, ma non nella progettazione di compiti complementari. Esempio : i genitori che offrendosi volontari, arbitrano i giochi della gioventù della scuola, attività necessaria e importante, ma che non contribuisce direttamente alla didattica e non offrono la possibilità di riprogettare l'evento.

La co-production nella progettazione e implementazione di servizi di base è una situazione in cui i cittadini sono direttamente coinvolti nella produzione di servizi di base di un'organizzazione e sono direttamente coinvolti sia nella progettazione che nell'attuazione del servizio individuale loro fornito. Esempio: progetti edili partecipativi in cui i futuri inquilini collaborano con architetti e costruttori ella

progettazione, costruzione e manutenzione delle loro future abitazioni.

La co-production nell'erogazione di servizi fondamentali si verifica quando i cittadini sono coinvolti attivamente nell'attuazione, ma non nella progettazione di un servizio individuale che è al centro dell'organizzazione. Esempio: progetti edili partecipativi in cui i futuri inquilini, si impegnano per l'attuazione del successo dello stesso, ma è istituzionalmente progettato in modo che i cittadini non siano influenzati individualmente dal proprio caso. (Brandsen, Steen, Verschure, 2018)

3.1.2 I principi della Co-Production

La definizione e le diverse declinazioni di co-production aprono le strade a numerosi contesti in cui il modello progettuale può essere applicato. Proprio per via di questo contesto così specifico se ne preclude una definizione più prescrittiva. Tuttavia si possono identificare delle linee guida che si applicano per ottenere il successo di un progetto di co-production. Nello specifico il processo dovrebbe:

- *Basato sul contesto*, in quanto un processo di co-produzione dovrebbe essere considerato e collocato all'interno di particolari aree (sociali, economiche, ecologiche, etc.), e dei relativi confini, così da poterne sfruttare le opportunità circostanti. Basare una co-produzione sul contesto significa anche tenere in considerazione i diversi bisogni, interessi e convinzioni che riguardano i gruppi sociali coinvolti nel progetto. Come per qualsiasi progetto, verranno poste domande generali o specifiche, che si chiederanno, quali potrebbero essere gli esiti dell'intervento e quali saranno i suoi benefici. Un ulteriore aspetto rilevante legato al contesto riguarda la descrizione del progetto tramite un linguaggio comune e appropriato, basato sulla comprensione di concetti chiave, per gli utenti coinvolti.

- *Pluralistico*, questo termine implica la riunione di personalità diverse, come accademici (provenienti da svariate aree di studio) e persone di altri settori (governo, imprese, società civili, comunità locali, etc.) per generare un risultato. Riunire persone provenienti da diversi domini semantici è importante per garantire la rappresentazione di una vasta gamma di conoscenze e competenze, punto chiave per la generazione di un output ricco di esperienze differenti tra loro.
- *Orientato all'obiettivo*, infatti la co-production apporta un cambiamento benefico e positivo se incentrata su problemi definiti, comuni e condivisi dai partecipanti al progetto. Dopo aver stabilito gli obiettivi generali, che spesso costituiscono il motivo stesso per cui si sta portando avanti il progetto, i partecipanti dovrebbero contribuire all'identificazione di obiettivi intermedi. Così facendo si aumenta la probabilità di riuscita su larga scala e si riduce la possibilità che il progetto non si traduca in una soluzione soddisfacente. È essenziale utilizzare un approccio iterativo per revisionare collettivamente gli obiettivi di un progetto passo passo.
- *Interattivo*, infatti un progetto di co-production di qualità esige che si verifichino frequenti interazioni tra i partecipanti e gli esperti durante tutto il processo. Evitare una partecipazione simbolica e creare una partecipazione attiva sono alla base del modello della co-production. Beneficiari di questo livello di interazione sono i partecipanti che riescono ad apprendere nuove nozioni e creare un dialogo continuo. I progetti di co-production di successo sono facilitati da una maggiore interazione e trasferimento di conoscenze. (Brandsen, Steen, Verschure, 2018)

3.1.3 Caso studio - *The Zebra City*

Considerando che la co-creazione e la co-production sono in cima alla lista dell'agenda pubblica danese, da un decennio a questa parte, di seguito verrà presentato un caso studio, il quale descrive un'iniziativa

di sviluppo comunitario nel comune danese di Roskilde denominato “The Zebra City project”. Il progetto si è svolto in quartiere di edilizia popolare, caratterizzata da problemi sociali e da un percentuale relativamente alta di abitanti immigrati.

L’iniziativa rientrava nell’ambizione strategica del comune di innovare il welfare pubblico e risolvere problemi complessi mobilitando le risorse locali (Roskilde Kommune, 2012). Lo scopo primario del progetto voleva responsabilizzare i cittadini locali e rafforzare i legami tra gli utenti locali riunendoli in una serie di attività. Gli altri obiettivi sono stati fissati in termini di numeri di attività avviate a livello locale, numero di cittadini impegnati in queste attività e la volontà di aumentare in numero di cittadini locali che partecipano alle organizzazioni di volontariato esistenti.

Avendo l’obiettivo di sviluppare il capitale sociale della porzione di comunità “vulnerabile”, il comune ha deciso di intraprendere una serie di attività collaborative guidate, concentrandosi sulla co-creazione complementare. Proprio perché l’iniziativa è scaturita, avviata e strutturata per volere del comune si può definire come iniziativa “top-down”. La tipologia di leadership che caratterizza il progetto esplora come gli interventi di leadership hands-off (governare) e hands-on (facilitare) messi in atto dagli amministratori pubblici hanno influenzato l’iniziativa di co-production, illustrando alcune conclusioni generali in termini di legame tra leadership e co-creazione (Tortzen, 2016). Al comune, è stato attribuito il ruolo di facilitatore nella costruzione della “costruzione di reti e comunità” e della “creazione di sinergie tra le risorse locali”. È da questa visione che deriva il nome del progetto: la zebra viene descritta come un animale sociale che tende a proteggere gli individui più deboli tra le varie specie. In conclusione, l’iniziativa è stata caratterizzata da tensioni di governance e da una complessità di obiettivi e interessi (Tortzen, 2016). Le tensioni sono state gestite dal project manager, che ha attinto dal suo background antropologico ed è riuscito ad applicare una “strategia di collegamento” tra i cittadini e le

amministrazioni pubbliche di diversi settori.

Sono stati questi interventi di collegamento a rivelarsi utili per migliorare il processo di co-production.

Ecco come è stato sviluppato il progetto:

- Inizialmente è stato istituito lo “Zebra Day”, che invitava tutti i cittadini locali a partecipare, aprendo le porte alle istituzioni pubbliche, come la scuola e l’asilo, il centro sanitario e la casa di cura. L’evento ha beneficiato della presenza del sindaco e di altri politici locali, che hanno gettato le basi per costruire una rete di interconnessioni e di incontro con i cittadini, donando volontariamente e non visibilità alla giornata.
- Sono poi stati inclusi, nel ruolo di cuochi e addetti alla cucina, per la preparazione dei pasti per gli altri partecipanti di dello “Zebra Day”, cittadini immigrati e gli abitanti di un istituto psichiatrico sociale.
- Infine la leadership di collegamento ha portato alla creazione di una serie di attività locali, come un coro, l’istituzione di un orto urbano e un “mercato delle pulci per nerd”.

Le attività appena citate facevano parte di un disegno più grande, che è andato a formare la “Zebra City”: queste attività guidate dai cittadini, hanno portato dei benefici sia ai singoli che alla comunità. L’orto urbano può essere preso come esempio di progetto avviato e guidato dai cittadini, che secondo uno degli iniziatori, una donna con una grave diagnosi di stress, non sarebbe stata in grado di affrontare senza l’iniziativa:

“Non sarei mai stato in grado di farlo da solo. Molti di noi hanno graffi, crepe e ammaccature ma diamo quello che abbiamo.” (Tortzen, 2016)

Per i cittadini vulnerabili è stata una buona opportunità per assumere il ruolo di co-creatori e co-produttori di valore.

L'iniziativa è stata valutata positivamente dai partecipanti, sottolineando lo sviluppo di relazioni più forti tra gli abitanti di vari gruppi etnici e tra i dipendenti pubblici che lavorano nell'area locale, raggiungendo gli obiettivi di performance comunali e contribuendo a collegare le reti locali ai singoli cittadini. Il progetto si può ritenere un caso rilevante di co-production proprio perché è riuscito ad instaurare quel rapporto collaborativo, facilitato da una piccola spinta da parte del governo, tra le diverse parti costituenti della comunità, producendo prodotti e servizi per sé stessi e per gli altri. (Tortzen, 2016; Brandsen, Steen, Verschure, 2018)



Fig. 3.2 ↗
 Cartello stradale "Comune di Roskilde"
 Fig. 3.3 ↗
 Bambini che hanno partecipato al progetto
 Fig. 3.4 →
 Orto urbano Comune di Roskilde

3.1.4 I rapporti tra Co-Design e Co-Production

Come si è potuto notare nei paragrafi precedenti le analogie tra co-design e co-production sono molte e facilmente constatabili.

- Entrambi costituiscono una parte diretta del processo produttivo, concentrandosi sull'input diretto fornito dai cittadini durante la fase produzione. Con il termine "diretto" si vuole indicare che l'input del cittadino influisce sul servizio fornitogli direttamente, come singolo individuo, famiglia o comunità.
- Entrambi si riferiscono ad una collaborazione tra istituzioni pubbliche/professionali e i cittadini, in cui questi sono visti come individui singoli o come un unico grande individuo collettivo. Infatti entrambi hanno saputo cogliere l'importanza che voleva dire coinvolgere persone provenienti da diverse aree (di origine, di studio, sociali, etc.)
- Entrambi fanno riferimento al contributo attivo dei cittadini nella definizione dei prodotti/servizi. Vengono esclusi dalla valutazione quei cittadini che, nonostante influiscano sull'esito finale del progetto, richiedono un ruolo puramente passivo.

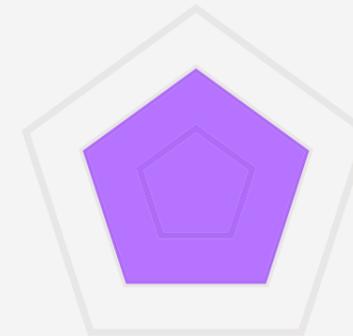
Se la co-production e il co-design sono così simili tra loro, quali sono allora gli elementi che li distinguono l'uno dall'altro? Se si considera come unità di analisi la partecipazione dei cittadini, il modo migliore per distinguerli tra loro sono i tipi di input a cui gli utenti fanno riferimento.

- Alcuni autori sostengono che la co-produzione è una parte inerente alla fornitura di determinati servizi e non si tratta di una scelta autonoma dei cittadini. Questo per dire che la co-production è necessaria per l'efficace erogazione di prodotti/servizi perché gli input dell'istituzione e dei cittadini sono interdipendenti (Osborne, Strokosh, 2013).
- La co-production è comunemente associata a prodotti/servizi che i

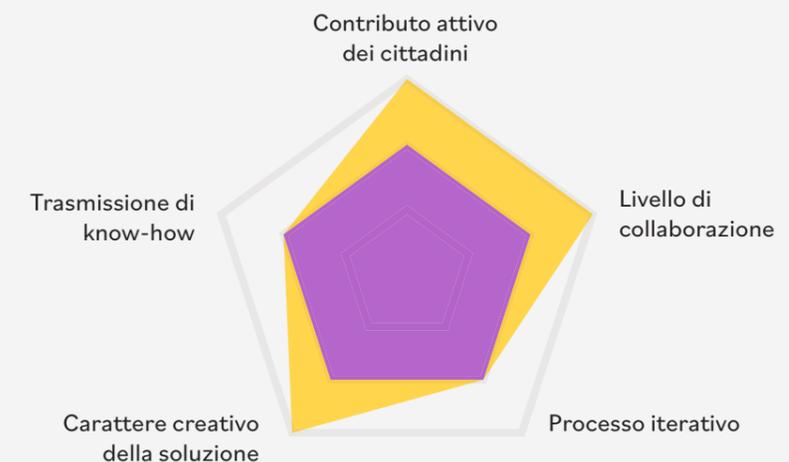
Co-Design:



Co-Production:



Co-Design e Co-Production:



↑ Fig. 3.5 Diagrammi di Kiviati di co-design, co-production, co-design e co-production

cittadini ricevono durante la fase di implementazione. Il co-design interessa invece i cittadini già dal livello strategico e di ideazione. Si può quindi dire che quando i cittadini sono interessati nella pianificazione generale di un prodotto/servizio si sta parlando di co-design, mentre quando i cittadini sono coinvolti in una fase di definizione successiva del processo progettuale si parla di co-production.

Il passo successivo per confrontare questi modelli di progettazione collaborativa è chiedersi quale sarebbe il risultato se i parametri di valutazione utilizzati precedentemente, per la definizione del co-design, venissero applicati anche alla co-production.

Cosa si evince quindi dal paragone tra questi due modelli?

Osservando il grafico si può notare come la co-production risulti un processo collaborativo molto più equilibrato, secondo i parametri di ricerca, rispetto al co-design che pone la sua attenzione su certi aspetti piuttosto che altri, come il livello di collaborazione del processo, il contributo attivo da parte dei cittadini ed il carattere creativo della soluzione. Questa differenza potrebbe derivare dalla natura top-down posseduta da molti progetti di co-production. L'iteratività del processo e la trasmissione di know-how sono invece portate avanti di pari passo dai due modelli di progettazione, raggiungendo entrambi un buon grado di sviluppo. Da questo punto si può dedurre che entrambi i modelli, complessivamente sono in grado di soddisfare sufficientemente i bisogni e necessità degli utenti, prestandosi entrambi alla risoluzione di progetti equilibrati.

Viste le differenze e al contempo le analogie tra i due modelli, descritte poco fa, e valutando parametri come tempistiche, budget, e in particolar modo l'inserimento nelle fasi di progettazione, si potrebbe considerare la co-production come alternativa ad un processo di co-design.

3.2 Co-Crafting

Artigianato e design sono due termini storicamente legati, con il passare del tempo sono stati divisi per poi ritrovarsi più volte. Ad oggi l'artigianato, che ad occhi poco attenti risulta una pratica passata e superata, ha conosciuto e sta conoscendo tutt'ora un cambiamento, dovuto a diversi fattori, come la rivoluzione industriale, la tecnologia e il mercato. Oltre alle qualità ascetiche dell'artigianato, ci sono notevoli qualità di atemporalità e permanenza, oltre all'adattabilità degli artigiani e dei loro materiali alle mutevoli esigenze e soprattutto, la dimensione spirituale dell'artigianato (Craft Revival Trust, 2005).

L'artigianato è stato tradizionalmente inteso come una pratica solitaria, o almeno per quanto riguarda l'artigianato in studio e nel termine popolare "fai da te". Ma, come il design, la disciplina si è spostata dallo studio privato all'impegno attraverso il regno sociale: l'artigianato sta diventando una popolare come metodo basato sui materiali per coinvolgere gli utenti in forme di design immediate e costruttive.

“Le persone in generale pensano che l'artigiano sia un destinatario passivo e non possa essere un co-creatore nel processo di progettazione.” (Kasturi, P., 2005)

Gli artigiani sono creativi. Conoscono il territorio, le tradizioni, il patrimonio culturale e soprattutto le tecniche specifiche, che hanno un valore eccezionale.

Considerando il ruolo, che attualmente occupa, il design nell'artigianato ha un grande valore, e sta diventando un mezzo innovativo per creare, uno strumento che deve lavorare in un sistema multidisciplinare per rispondere ai bisogni reali. Tenendo presente le definizioni di co-creazione e co-design date precedentemente, si può iniziare a parlare anche di co-crafting.

Si può definire il co-crafting come un modello di progettazione focalizzato sull'eredità culturale e l'identità materiale, in cui gli utenti che partecipano al progetto rimangono i medesimi di un qualsiasi altro progetto collaborativo, mentre il ruolo di esperto o facilitatore non è più affidato al designer, che viene sostituito dall'artigiano. Questo modello si basa sulla partecipazione di comunità locali, che in questo caso però rappresentano gli esperti. Infatti così come l'artigianato tradizionale anche il co-crafting è fortemente influenzato dal "fattore turismo".

3.2.1 I principi del Co-Crafting

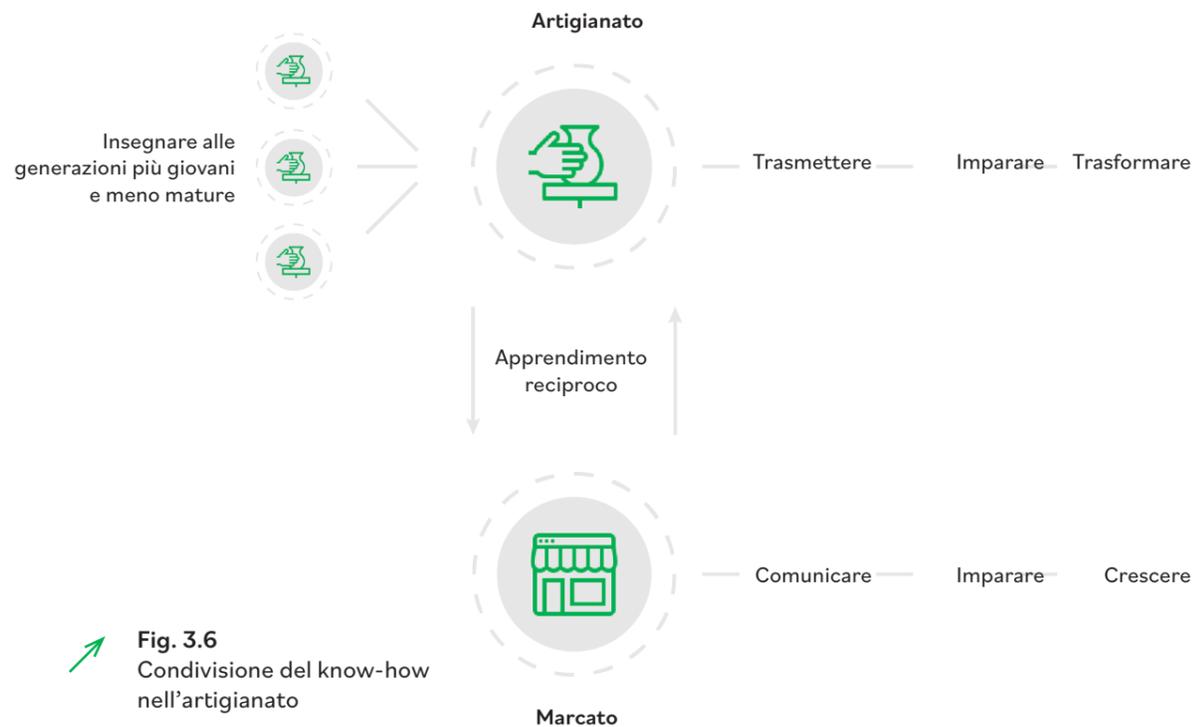


Fig. 3.6
Condivisione del know-how nell'artigianato

In qualsiasi caso quando si parla di co-crafting si vede emergere come fulcro centrale del progetto, oltre all'artefatto tangibile, la condivisione di know-how specifico. Tuttavia per motivazioni di diversa natura (spaziali, politiche, culturali, economiche, etc.) non sempre questa opportunità che viene fornita ai partecipanti riesce ad

essere colta e sfruttata al massimo delle sue potenzialità. Nonostante tutto l'interazione progettuale tra utente e artigiano esiste e offre l'opportunità di ricevere nuovi spunti progettuali, non solo per gli artigiani, ma anche per designer e altri professionisti, a cui viene offerta la possibilità di conoscere le tecniche tradizionali e le identità materiali che alimentano il lavoro.

"Il modo più tradizionale per imparare un mestiere è attraverso l'apprendistato, osservando un maestro artigiano e ricevendo feedback man mano che le abilità vengono praticate più e più volte." (Gamble, J. 2001)

Nel dibattito sull'apprendimento e allo stesso tempo sul trasferimento di conoscenze agli altri, risiede una grande opportunità, imparando dalle tecniche artigiane e dal loro patrimonio. Lo studio e l'esplorazione di questo campo aiuta gli utenti a innovare, crescere e generare più valore. Papanek (1972) ha risposto alla domanda "Come possiamo migliorare il design?" affermando che non si tratta più di insegnare la materia, ma di coinvolgere i designer, padroneggiare altre discipline, e attraverso le loro conoscenze, ridefinire la rilevanza della professione nella nostra società. Mettersi nella posizione di apprendere nuove tecniche artigianali da autodidatti è complicato, e si sente spesso la necessità di un esperto. Dormer (1997) sottolinea che l'artigianato richiede conoscenze teoriche e pratiche, in cui i mestieri vengono spesso insegnati faccia a faccia, addirittura fianco a fianco.

I vantaggi del co-crafting, della condivisione della conoscenza tra artigiani, tra artigiani e professionisti e tra artigiani e utenti sono:

- *La tutela di un patrimonio*, per lo più tramandato oralmente, attraverso la comprensione e la consapevolezza del significato degli elementi materiali e immateriali.
- *Il sostegno di un popolo preservandone la cultura*, con il trasferimento di conoscenza da una generazione all'altra

- *Dare potere e consapevolezza* alle persone riconoscendo agli artigiani il loro lavoro
- *Generare nuove idee e nuovi modi di produzione*, comunicazione di un prodotto/servizio.

Ad oggi la maggiore sfida che questo modello collaborativo deve affrontare è trovare un modo per incoraggiare i giovani che desiderano perseguire la loro tradizione e renderli attori attivi, sostenendo e motivando loro con ciò che è significativo, senza imposizioni, ma

3.2.2 Caso studio - *Italian Stories*

promuovendo l'identità così possano sentirsene orgogliosi.

Italian Stories è un progetto che vuole riunire artigiani italiani provenienti da diversi ambiti specifici dell'artigianato (lavorazione del cuoio, ceramica, tipografia, etc.) e diverse località geografiche, così che l'utente possa scegliere tra diverse storie. L'iniziativa vuole offrire la possibilità di prenotare diverse esperienze autentiche nei laboratori di artigiani italiani secondo tre diversi criteri di partecipazione:

- *Visita*. Viene proposta una visita guida da parte dell'artigiano, in cui scoprire gli spazi di lavoro, facendosi raccontare il processo e potendo vedere direttamente come vengono creati i prodotti, che fanno parte del patrimonio della manifattura italiana
- *Workshop*. Viene proposta un'esperienza guidata con l'artigiano in laboratorio per sperimentare e apprendere le tecniche di lavorazione. Si tratta di una proposta adatta a coloro che vogliono testare le proprie capacità creative.
- *Special*. Viene proposta una visita guidata da parte dell'artigiano alla scoperta del territorio. Non si andrà a scoprire solo la bottega ed apprendere nuove tecniche, ma ci si immergerà in un'esperienza, per vedere ciò che si nasconde agli occhi, guidati da maestri esperti.



↑ Fig. 3.7
Esperienza di Annalisa e suo padre
nel laboratorio di Luigi
↓ Fig. 3.8
Laboratorio di Francesco per la
creazione di burattini



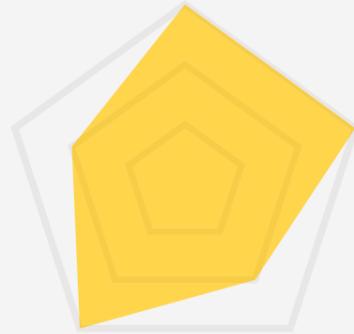
Il servizio è attivo in entrambi i sensi, infatti Italian Stories vuole dare una voce agli artigiani, permettendo loro di fare conoscere il proprio lavoro e i prodotti a coloro che sono interessati, permettendo di entrare in contatto con il suo know-how.

Si ritiene il progetto rilevante perché vuole mettere in luce come l'artigianato non riguardi solo la produzione materiale di oggetti, ma anche, l'esperienza, la storia e la tradizione, mettendo al centro la condivisione del patrimonio culturale. Viene sfruttata una posizione di spicco e rinomata dell'artigianato italiano, così da connettere le persone interessate con gli artigiani, collegando tradizioni millenarie tramite un metodo incline alla società moderna. Lo si può definire un caso di co-crafting perché viene permesso all'utente di imparare ed immergersi nella realtà dell'artigianato, incontrando faccia a faccia tradizione, tecnologia e partecipazione.

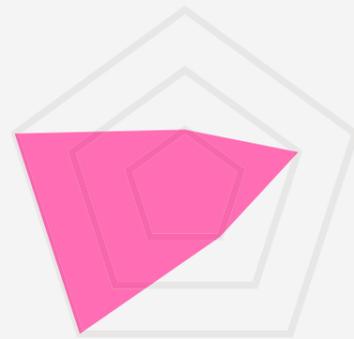


↖ Fig. 3.9
Laboratorio di lavorazione del gesso di Patrizia
← Fig. 3.10
Laboratorio "Il taccuino del pellegrino" guida da Hans

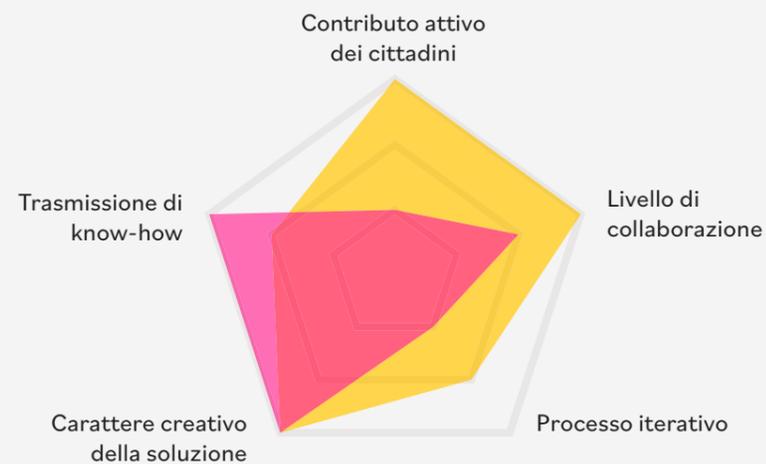
Co-Design:



Co-Crafting:



Co-Design e Co-Crafting:



↑ Fig. 3.11
Diagrammi di Kivi di co-design, co-crafting, co-design e co-crafting

3.2.3 I rapporti tra Co-Design e Co-Crafting

Nei paragrafi precedenti si è potuto constatare il legame stretto che riguarda co-design e co-crafting. Di seguito verranno presentate le analogie tra i due modelli di progettazione partecipata.

Il primo punto che si vuole mettere in evidenza riguarda l'apparenza alla cultura materiale di entrambi i modelli e la rappresentazione dello stato d'animo di una società a cui entrambi cercano di dare voce e di rappresentare. Infatti sia co-design che co-crafting si interfacciano con un sistema multidisciplinare che deve rispondere a bisogni reali.

Inoltre entrambi vengono supportati dai settori pubblico e privati, dato il loro impatto economico e socioculturale sullo sviluppo sostenibile. Il co-design viene supportato dalle istituzioni e organizzazioni locali che vengono coinvolte nel progetto, mentre per quanto riguarda il co-crafting sono le organizzazioni ad auto-supportarsi, consapevoli del significato che comporta diventare promotrici del proprio sviluppo.

Infine entrambi tutelano un patrimonio, attraverso la comprensione e la consapevolezza del significato degli elementi materiali ed immateriali. Conoscendo il territorio, le tradizioni, la cultura e soprattutto le tecniche specifiche viene aggiunto valore alla pratica collaborativa, superando i vantaggi tangibili che i due modelli comportano.

D'altra parte però ci sono anche delle differenze che emergono dall'analisi dei due modelli, considerandoli nella loro interezza, struttura e scopi.

Di fatti, in contrasto con il processo manageriale del co-design, il co-crafting ha pratiche che sono radicate nella vita quotidiana e nella cultura materiale, che i designer possono supportare per allargare e incorporare le loro pratiche in maniera più sensibile rispetto a punto

fatto finora. Come detto in precedenza il co-design si presenta come un sistema complesso, anche complicato da progettare e gestire per certi versi, questa complessità di gestione è meno probabile che si presenti in un progetto di co-crafting.

Attualmente il design e l'artigianato hanno un enorme potenziale di innovazione (Papanek, 1972). Purtroppo non sempre questo vantaggio del panorama attuale riesce ad arrivare alle comunità artigiane, per diversi motivi, che includono questioni spaziali, politiche, culturali ed economiche, già facilmente affrontate e superate da un processo di co-design, piuttosto che da uno di co-crafting.

Per concludere nel co-crafting si presuppone che venga trasferito un vero e proprio know-how, facendo riferimento alle tecniche della tradizione e che quest'ultime non vengano applicate solo al progetto specifico. Questo aspetto legato alla trasmissione di conoscenze è presente, seppur in maniera più ridotta e calibrata nel co-design, poiché non si presenta come lo scopo principale dei progetti che intendono avvalersi di questo metodo.

Come per quanto fatto per co-design e co-production i parametri di valutazione applicati al diagramma di Kiviat, così da poter confrontare anche il co-crafting. Quindi, cosa si può notare dal paragone tra questi due modelli?

In primis, come era prevedibile dopo aver analizzato il modello progettuale, il co-crafting risulta come un processo collaborativo più focalizzato sulla trasmissione di capacità e metodi e sull'aspetto collaborativo della soluzione, piuttosto che su un contributo attivo tra artigiano e cittadino, a differenza del co-design, che a differenza, si concentra maggiormente rispetto ad esso, su questo aspetto. Dall'altra lato il punto in comune dei due modelli risiede nel trovare una soluzione creativa al problema.

I due modelli si potrebbero definire come complementari, viste le

differenze e i punti su cui si concentrano maggiormente. Potrebbe risultare interessante combinarli in modo tale che ognuno prenda e impari dall'altro nei propri "punti deboli", così da migliorarsi sempre più.

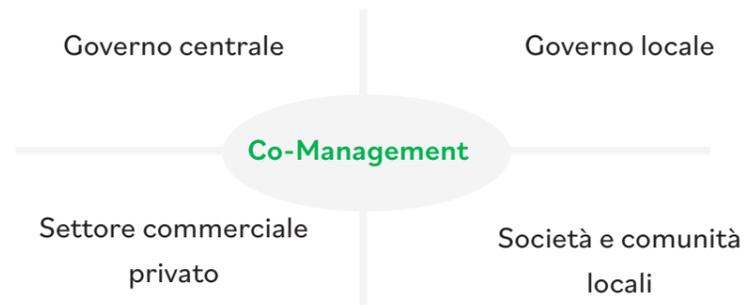
3.3 Co-Management

Quando si è parlato di co-production è stato anticipato come le istituzioni governative abbiano riconosciuto la necessità di includere il cittadino, responsabilizzandolo nell'implementazione di politiche e servizi pubblici. Una delle declinazioni che questa nuova visione tra cittadini e il loro governo abbraccia, è stata definita come co-management o co-gestione. Si parla di co-management quando ci si riferisce alla produzione di un prodotto/servizio da parte dell'organizzazione del terzo settore in collaborazione con lo stato (Brandsen, Prestoff, 2006).

3.3.1 Definizioni di Co-Management

Le definizioni di co-management sono diverse. Per iniziare, il termine "management" può essere inteso come il "diritto di regolamentare i modelli di utilizzo interno e trasformare la risorsa portando miglioramenti" (Ostrom, Schlager, 1996). Quest'azione può essere il prodotto ottenuto sia da un singolo individuo, che da un gruppo o come il risultato di una cooperazione da parte di diversi gruppi. Un'altra definizione cui è stata inquadrata la gestione collaborativa e "la condivisione di potere e responsabilità tra il governo e gli utenti locali" (Berkers, George, Preston, 1991) e ancora "il termine dato ai sistemi governativi che combinano il loro controllo con decisioni decentralizzate e responsabilità che, idealmente, uniscono i punti di forza e mitigano le debolezze di ciascuno" (Singleton, 1998). La Banca Mondiale ha definito il co-management come la:

“Condivisione di responsabilità, diritti e doveri tra gli stakeholder primari, in particolare le comunità locali e la nazione; un approccio decentralizzato nel processo decisionale che coinvolge gli utenti in ugual misura alla nazione” (The World Bank, 1999).



↑ Fig. 3.12
(The World Bank, 1999:11)
Categorie di Stakeholder e Co-Management

E ancora “una situazione in cui due o più attori sociali negoziano, definiscono e garantiscono tra loro una corretta condivisione delle funzioni gestionali e responsabilità di un territorio, area o insieme di risorse naturali” (Borrini-Feyerabend, et al., 2000). Queste idee di co-gestione significano che un’agenzia con giurisdizione su un’area, di solito un’agenzia statale, possa sviluppare una partnership con altri stakeholder rilevanti, in grado di rispettare e garantire le sue rispettive funzioni, diritti e responsabilità riguardo l’area (Borrini-Feyerabend, 1996).

Le varie definizioni di co-management, introdotte nel corso degli anni ’90, si riferiscono ad un impegno di monitoraggio condiviso e continuo, in relazione ai processi decisionali per l’attuazione di una politica, una fornitura di servizi o alla gestione di un processo o organizzazione, tra gli utenti finali e le istituzioni.

L’enfasi di un progetto di co-management è posta sulla fase di implementazione, piuttosto che alle sole fasi di creazione o progettazione, pur mantenendo ed impiegando principi simili a quelli

del processo di co-creazione.

Una co-gestione opportunamente applicata può diventare uno strumento di potenziamento di un processo decisionale, formulato per rafforzare processi decisionali in termini di accordi tra una comunità di utenti e lo stato/istituzione. Vengono coinvolti sia gli interessi di agenzie governative che quelli di enti locali. Si tratta per lo più di un approccio incentrato sugli aspetti burocratici della co-gestione e l’enfasi della struttura formale degli accordi, correndo il rischio di trascurare l’aspetto funzionale della stessa. Partendo da un approccio alternativo, che vede la co-gestione come un processo continuo di risoluzione dei problemi, piuttosto che uno stato fisso, viene implicata un’ampia deliberazione, negoziazione e apprendimento congiunto all’interno dei problemi.

Un numero crescente di filosofie iniziano a concentrarsi apertamente su come i sistemi sociali e ambientali possano essere progettati e collegati per promuovere la sostenibilità. Questa corrente di pensiero può essere divisa in due filiere. La prima filiera prevede la raccolta di casi studio che rivelano l’esistenza di una ricca varietà di sistemi di gestione delle risorse comuni. Il secondo tipo di ricerca si propone in un’ottica sostenibile di trovare supporti teorici ed empirici, alla proposta e costruzione di sistemi di gestione.

I punti in comune che si possono trovare, all’interno delle varie definizioni descritte e l’idealizzazione di quello che dovrebbe un progetto co-management funzionale, sono:

- L’associazione del concetto di co-management con la gestione delle risorse naturali.
- Si guarda al co-management come una sorta di vera e propria partnership tra attori pubblici e privati.
- Viene sottolineato come il co-management non sia uno stato fisso, ma un processo che si svolge lungo un continuum, sempre in

divenire e mutevole, in grado di adattarsi e migliorarsi.

3.3.2 Lo Stato come partner

Tradizionalmente la co-gestione delle risorse viene rappresentata con la separazione del potere tra lo Stato e la relativa comunità di utenti. Questa immagine idealizzata si basa su una visione della nazione come una struttura monolitica, che trascura le sfaccettature che lo compongono e la comunità di riferimento.

Facendo un passo indietro però si può affermare come lo stato abbia coperto il ruolo di partner disponibile e al contempo sia stato riluttante per quanto riguarda la co-gestione. Nel tempo il valore aggiunto e la fattibilità di un approccio partecipativo sono diventati evidenti grazie all'avvio di vari progetti di co-gestione. L'aumento dei progetti cogestiti è stato indicativo di una serie di sfide che i gestori delle risorse statali hanno soluto affrontare. La governance si trova da sempre ad affrontare problemi come il declino e la liberalizzazione economica, la carenza di personale e risorse finanziarie, ognuno dei quali porta a tagli di bilancio e scarsità di risorse per governi e istituzioni. Si può riprendere il concetto secondo cui, nonostante i crescenti sentimenti collaborativi, si fatica ad adottare questo approccio, che è stato precedentemente introdotto nel paragrafo riguardante le challenge della collaborazione. Nonostante tutti i problemi che le nazioni si trovano ad affrontare, in certi casi il desiderio, la spinta e la volontà di mantenere il controllo, prevalgono sulle decisioni di gestione delle risorse per ragioni egoistiche politiche e persino personali. Per quanto la co-gestione possa significare autorità ridotta e meno potere per il governo, dall'altro lato le comunità locali detengono un enorme potere sul consenso popolare. Per questi motivi lo stato non dovrebbe vedere la co-gestione come un metodo per conservare la propria popolarità tra i cittadini. Il co-management dovrebbe quindi iniziare ad essere inteso come un vero e proprio approccio governativo, e non come una banale divisione del potere.

3.3.3 Caso studio - *Foreste e famiglie in Guinea*

La Guinea possiede 147 riserve forestali, sparse su più di 1,2 milioni di ettari, gestiti da Guinea's Direction Nazionale des Eaux et Forets (DNEF). Dal 2005 al 2008, il progetto Landscape Management of Improved Livelihoods (LAMIL) ha operato in quattro aree forestali della Guinea, nell'ottica di migliorare la gestione forestale e aumentare i redditi di agricoltori e forestali. Più nello specifico, i principali obiettivi del progetto erano due:

- Migliorare la gestione e le istituzioni attraverso il co-management forestale e quindi rallentare o invertire il degrado forestale.
- Aumentare il reddito degli agricoltori e silvicoltori nei villaggi che circondano le riserve forestali attraverso il miglioramento delle tecnologie agricole e forestali.

Per migliorare la gestione forestale LAMIL ha riformulato i comitati locali di gestione forestale (FMC) esistenti per affrontare i vincoli individuati e ha elaborato piani di gestione in collaborazione con il DNEF. Per aumentare i redditi delle famiglie e la produttività, il progetto ha introdotto e distribuito semi migliorati di arachidi e mais, sostegno la piantumazione di alberi dall'alto valore.

Dopo otto anni dalla cessazione forzata del progetto, i ricercatori hanno esaminato gli impatti del progetto LAMIL confrontando le riserve forestali di un gruppo di trattamento, ovvero le quattro riserve e le famiglie adiacenti che hanno partecipato al progetto, con un gruppo contrattuale, ovvero riserve in prossimità e famiglie adiacenti che non sono state selezionate per partecipare al progetto. L'indagine voleva valutare gli effetti sul benessere delle famiglie derivanti dal funzionamento dei FCM e dall'adozione delle tecnologie promosse da LAMIL.

I motivi per cui si ritiene il caso studio rilevante nell'ambito del co-management sono principalmente tre:

- Il tasso di declino della copertura forestale naturale è rallentato in seguito al progetto, di circa il 4,3% rispetto a livelli registrati nel 1999.
- Il progetto ha portato a quantità moderate di foresta naturale trattenute e carbonio sequestrato.
- L'aspetto più significativo per cui si può considerare rilevante il caso di co-management sono le prove degli impatti economici riscontrati sulle famiglie abitanti nelle aree interessate dal progetto. Lo studio ha rilevato che combinando il lavoro contadino con i sementi di mais migliorati forniti da LAMIL, sono stati aumentati i livelli di sicurezza alimentare, flussi di reddito più elevanti dalla produzione di mais, arachidi, piantagioni di alberi o recinzioni vive.

3.3.4 I rapporti tra Co-Design e Co-Management

Conoscendo il co-design, è il momento di guardare le analogie e le differenze con il co-management.

La prima similitudine che si può notare tra i due modelli, è la promessa di porsi tra gli attori, pubblici e privati, rappresentando una partnership.

Entrambi si impegnano nel monitoraggio delle decisioni prese tra professionisti e utenti finali in relazione all'attuazione di una politica, un programma, alla fornitura di servizi o alla gestione di un processo.

Entrambi non sono stati fissi, ma processi che si svolgono lungo continuum, dinamico e iterativo, seppur in contrasto con l'immagine idealizzata dell'organizzazione gerarchica, che caratterizza l'immagine che le persone disegnano sentendo parlare di co-management. Entrambi i sistemi vanno intesi come processi in cui le parti, la loro relativa influenza le posizioni e le attività vengono continuamente riadattate.

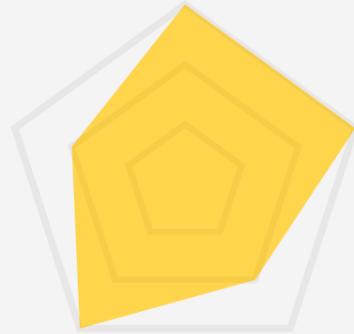
Infine sia il co-management che il co-design si inseriscono in un contesto complesso, portando con loro varie complessità, di cui quella principale, che li accomuna, riguarda la comunità: le comunità sono esse stesse dei sistemi complessi costituiti da interessi diversi per genere, etnia, gruppo socio-economico, etc. Infatti le comunità sono in continua evoluzione e può essere utile pensarle come unità socio-politiche. La reazione di una comunità a progetti di co-design o co-management possono essere imprevedibili: la probabilità che una comunità scelga di parlare con una voce all'unisono, nonostante gli interessi differenti all'interno della stessa, sono le stesse che la comunità sia caratterizzata da una mancanza di coesione.

Purché le analogie non siano molte, la loro rilevanza ed importanza è indiscussa. Di seguito verranno presentate le differenze principali che si possono trovare. Rispetto alle analogie, le differenze tra i due modelli sono più corpose e soprattutto dettate dalla complessità che, come è appena stato enunciato, accomunano i due modelli.

La prima differenza da evidenziare, appunto, è che benché il co-design non sia una pratica semplice da gestire, il co-management si confronta con problematiche dalla natura prettamente formale che rendono la pratica della co-gestione ancora più complessa di quanto non si possa pensare. Il principale ostacolo in cui ci imbatte durante un progetto di co-gestione riguarda in primis la complessità dello Stato. Bisogna sottolineare che i diversi compiti gestionali con gli stessi sistemi di risorse possono essere soggetti a diversi accoppiamenti e accordi con lo Stato: può succedere che diverse parti dello stato possano avere diversi accordi o connessioni collaborative con una determinata comunità.

La seconda differenza è che il co-management viene associato alla gestione delle risorse di carattere burocratico, che non sempre implicano una soluzione creativa diversamente da quanto invece auspica il co-design. Si tratta di un approccio incentrato sugli aspetti

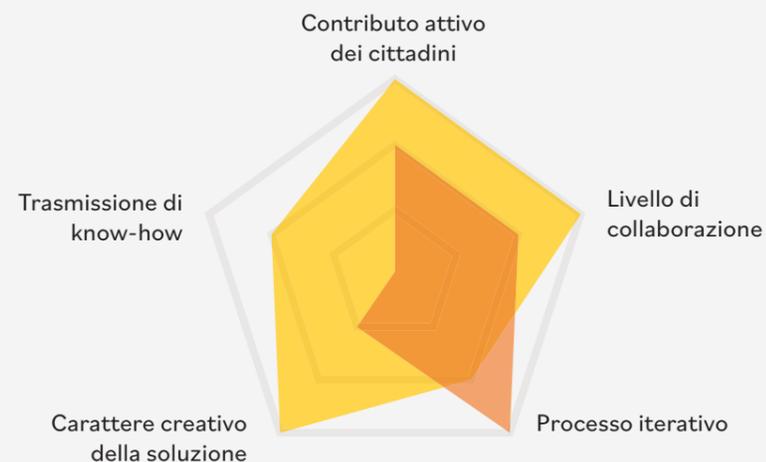
Co-Design:



Co-Management:



Co-Design e Co-Management:



↑ Fig. 3.13
Diagrammi di Kiviati di co-design, co-management, co-design e co-management

legali della co-gestione e l'enfasi della struttura formale degli accordi, correndo il rischio di trascurare l'aspetto funzionale della stessa.

L'ultima differenza è che l'enfasi del co-management è rivolta alla fase di implementazione, contrariamente al co-design che guarda principalmente alla creazione e/o progettazione.

Applicando i parametri di valutazione al co-management e confrontandolo con il co-design sulla base dei dati e del disegno emerso, si evince che il co-management risulta come un processo collaborativo maggiormente incentrato sull'iteratività del processo, tralasciando quasi completamente il carattere creativo della soluzione da trovare, coerentemente con la sua natura più incentrata su aspetti di amministrativi e di monitoraggio rispetto al co-design. Di fatti il co-management si trova già ad affrontare complessità delle condizioni disponibili per supportare il sistema, che hanno a che fare con i tipi di accordi di collaborazione, fortemente dipendenti fino al punto che le parti riconoscono la legittimità dell'uno e dell'altro. Inserendo la creatività all'equazione si andrebbe a scombussolare questo delicato equilibrio. Inoltre, nonostante il know-how della popolazione locale, sia un ottimo bacino a cui attingere per la risoluzione di problemi, non si può dire che durante un processo di co-gestione vi sia una trasmissione di conoscenze, dato che gli utenti coinvolti possiedono già tutte le competenze per poter proseguire nel progetto.

Il contributo attivo dei cittadini, e il livello di collaborazione tra le parti, sono i punti in cui co-design e co-management si trovano più in sintonia, raggiungendo un'ottima fascia di realizzazione per il primo e una buona fascia per il secondo.

Ciò che gli grafico non mostra sono i contesti nei quali i due modelli si vanno ad inserire, nonché il motivo che porta il co-management ad essere definito come sostitutivo del co-design, proprio per le diverse direzioni intraprese per quanto riguarda l'ambito di progetto.

3.4 Co-Governing

Nell'ambito dei servizi pubblici, l'inclusione del cittadino responsabilizzandolo nell'implementazione di politiche e servizi pubblici riconosciuto dalle organizzazioni governative, vi è una terza declinazione oltre a co-production e co-management. Si parla del co-governing, facendo riferimento alle organizzazioni che aiutano nella pianificazione e progettazione dei servizi pubblici.

Le modalità, le forme e i metodi di ripensare la nuova gestione pubblica, sono tra i temi più dibattuti nel settore, a livello sia teorico che pratico. Lo sviluppo di sistemi di co-produzione di valore per l'erogazione di servizi pubblici locali ha portato gli studiosi a considerare la necessità di implementare modelli di governance coerenti. È così emerso il concetto di co-governo nella letteratura manageriale, in particolare quella incentrata sulla nuova governance pubblica (Kooiman, 2003). Tradizionalmente, il concetto di co-governance si applica a quelle situazioni in cui le organizzazioni, in particolare appartenenti al settore no-profit, cooperano, nel campo dei servizi sociali e del benessere (Bode, 2006; Pestoff, Osborne, Brandsen, 2006). Tuttavia, i principi fondamentali del co-governing possono anche essere applicati ad altre funzioni della pubblica amministrazione, nonché a reti che coinvolgono organizzazioni, aziende private e la comunità locale. Negli ultimi anni l'attenzione si è posata sui sistemi di "governance partecipata" là dove la comunità diventa la chiave per attuare un processo di co-governing.

3.4.1 I modelli di governo

Kooiman (2005) ha distinto tre modelli di governo:

- Governo gerarchico, si tratta di un governo "dall'alto", in cui il "governatore" centrale domina la sagomatura e la rappresentazione della collettività.

- Auto-governo, si tratta di un governo "dal basso", in cui la collettività è in grado di modellarsi e auto-rappresentarsi.
- Co-governo, è quindi il luogo in cui la collettività lavora in cooperazione con altre collettività in un processo di formazione e rappresentazione reciproca. Il co-governo può generalmente avere luogo in qualsiasi ambito in cui la comunità opera.

La governance politica coinvolge nello specifico tre tipi di arene governative:

- Arene governative, in cui le decisioni che portano l'autorità dello Stato sono caratterizzate da una governance gerarchica.
- Arene non governative, in cui i cittadini si auto-organizzano decidendo autonomamente cosa deve o non deve essere fatto. Queste arene sono caratterizzate dal modello dell'autogoverno.
- Arene di nuovo tipo, in cui attori governativi e non governativi si incontrano per discutere e possibilmente decidere e agire insieme. Queste arene sono caratterizzate dal modello del co-governo.

Ogni tipo di arena coinvolge attori sia statali che non statali, in cui le relazioni che con ogni tipologia di attore varia da un'arena all'altra.

	Arene Governative	Arene Non Governative	Arene di Co-Governo
Statali		Gli attori statali possono partecipare (es. assessori locali) ma principalmente come cittadini piuttosto che come rappresentanti del potere statale	Attori statali e non statali partecipano come rappresentanti della loro diversa collettività, e la legittimità della loro rappresentazione deriva dall'organizzazione (burocratica o democratica) del rispettivo governo e colleghi non governativi. Idealmente, partecipano alla pari, altrimenti, la governance tende a una delle due gerarchie
Non Statali	Gli attori possono partecipare ma solo come cittadini non come possessori di stato autorità		

↑ Fig. 3.14
Diversi tipi di arene governative combinate ad attori statali e non

Solo recentemente, l'aumento dell'enfasi sugli enti locali, in particolare sul lavoro di collaborazione con altri organismi, compresi i gruppi comunitari, è diventata oggetto di attenzione da parte dei governi, i quali hanno promesso il coinvolgimento dei cittadini nel processo decisionale. Per raggiungere, in genere una forma soddisfacente di co-governo, comunità e organizzazioni di cittadini devono essere sostenuti e sviluppati a lungo termine, non su una scala di quartiere ma su scale superiori, come quelle di enti locali, comunali o regionali. L'odierna idea di co-governing, si basa sulle numerose ricerche svolte a livello internazionale, individuando un'esperienza di governo partecipativo che punta ad un alto livello di collaborazione inter-soggettiva e multi-settoriale nella costruzione delle politiche pubbliche.

3.4.2 Caso studio - *Profesionalización de las mariscadoras gallegas*

In Galizia, così come in molte altre parti d'Europa, è tradizione secolare la raccolta di molluschi e crostacei sulle rive del mare, da parte di donne e bambini, che hanno sviluppato un'attività di sussistenza. Nonostante la riva marittima sia spazio demaniale, è considerato uno spazio pubblico di tutti, di libero accesso per certi punti di vista. I molluschi hanno avuto una bassa domanda e un basso valore di mercato fino agli anni '60, in seguito alla mancanza di sardine e al generale sviluppo economico della Spagna, la richiesta di molluschi e crostacei è aumentata, creando un vero e proprio business per le donne che li raccoglievano. Le donne che si dedicavano a questa attività non avevano bisogno di null'altro se non attrezzature basi e una buona dose di esperienza maturata con il tempo. Lo sviluppo dell'attività è stata proficua, fino al sovra-sfruttamento dei banchi. Proprio negli anni '60 le autorità hanno introdotto una serie di norme per razionalizzare e gestire questo tipo di attività, affinandole poi con il tempo. Nonostante gli sforzi da parte delle autorità di tenere sotto controllo l'area, le norme introdotte fino a quel momento sono risultate insufficienti. Nel 1993 è stato introdotto

un sistema di licenze per poter raccogliere molluschi e crostacei.

Le azioni di legislazione al settore dei molluschi da parte del governo sono stata e motivo di conflitto: per la popolazione locale la riva era uno spazio aperto in cui tutti potevano andare a prendere molluschi.

Il caso della comunità di Illa de Arousa, esaminato da Meltzoff all'inizio degli anni '90, mostra come la gestione della riva da parte di persone colte del posto abbiano modificato l'organizzazione dell'industria dei molluschi. I risultati positivi ottenuti in questa comunità possono essere d'esempio alle autorità regionali per sviluppare l'idea che una persona colta, potrebbero contribuire a una migliore gestione della risorsa, anche promuovendo i nuovi regolamenti emanati nel 1993.

Il malcontento popolare in seguito all'introduzione di questa nuova visione amministrativa da parte del governo, ha portato proprio l'istituzione a valutare la combinazione del ruolo tradizionale di pescatore di molluschi a terra e il ruolo istruito, organizzando corsi di formazione aperti a tutti i raccoglitori. Le autorità della pesca hanno organizzato incontri con le donne a livello comunitario, dove è stato discussa l'organizzazione del lavoro di quest'ultime, dei loro problemi e della loro rappresentanza. Durante gli incontri, la discussione ha sottolineato l'importanza di unificare l'azione delle donne, così che il lavoro fosse adeguatamente valorizzato. Successivamente le autorità regionali hanno organizzato corsi di formazione aperti a tutti i raccoglitori di molluschi. Durante la formazione le donne hanno appreso la biologia e l'ecologia dei molluschi, le dimensioni minime di raccolta, la conservazione della qualità dei frutti di mare, la coltivazione dei molluschi e la gestione della pesca. Questo corso di formazione è stato considerato lo strumento più efficace per l'integrazione delle donne nel settore della pesca.

La conoscenza ottenuta attraverso la formazione in biologia delle donne galiziane, le ha portate al cuore della gestione dei molluschi cambiando



Fig. 3.15 & Fig. 3.16
Mariscadoras in acqua alla ricerca di molluschi

il loro atteggiamento nei confronti di come il lavoro potesse essere organizzati e le risorse potessero essere gestite. Le donne galiziane con l'esperienza e i continui corsi di formazione, sono riuscite ad entrare ed inseriti all'interno delle diverse organizzazioni.

Quello della Galizia è un buon esempio di co-governance perché la soluzione di scambio adottata tra il governo e le attività locali hanno permesso di mantenere florida la vita marina da un lato, e di non rinunciare ad un'attività redditizia per le donne galiziane. (Frangoudes, Marugan-Pintos, Pascual-Fernandez; 2008)

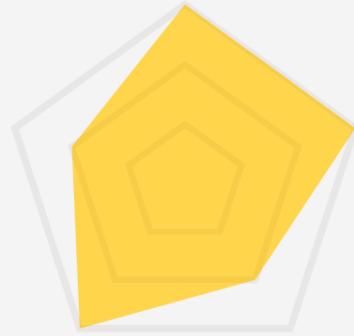
3.4.3 I rapporti tra Co-Design e Co-Governing

Come fatto per tutti gli altri modelli collaborativi si passa ad analizzare le analogie tra il co-design e il co-governing.

Il primo punto di incontro è lo stesso che è stato visto per il co-management: entrambi si impegnano nel monitoraggio condiviso e continuo, e spesso decisionale tra le istituzioni e gli utenti finali in relazione all'attuazione di una politica, un programma, alla fornitura di servizi o alla gestione pubblica.

Entrambi non sono stati fissi, ma processi che si svolgono lungo un continuum, dinamico e iterativo; puntano ad un alto livello di collaborazione inter-soggettiva e multi-disciplinare nella costruzione del progetto. Infatti lo sviluppo della co-governance implica il rafforzamento delle capacità di governo, della collettività dei partecipanti, aumentando l'uguaglianza e l'efficacia della loro collaborazione. Tuttavia uno dei rischi che la co-governance si porta appresso, si può notare che l'"evirazione del governo locale" (Burwood, 2006), nel corso dei decenni ha provocato circoli viziosi di disimpegno dalla politica locale, povera di leader e demoralizzante per i professionisti.

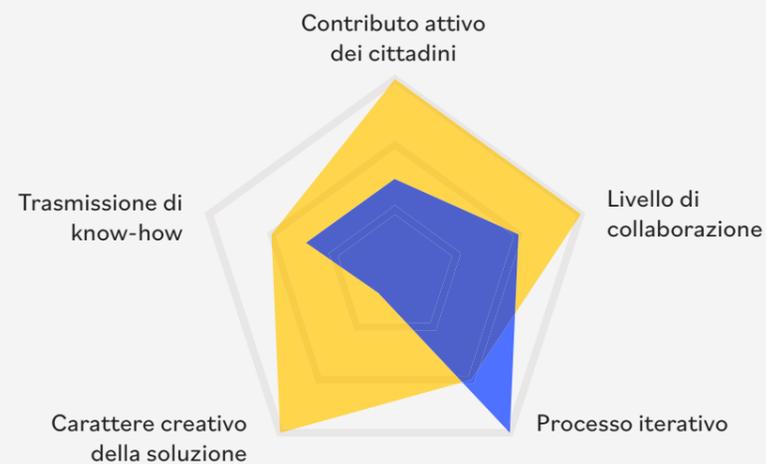
Co-Design:



Co-Governing:



Co-Design e Co-Governing:



↑ Fig. 3.17
Diagrammi di Kiviati di co-design, co-governing, co-design e governing

Per quanto riguarda le differenze, come accade per il co-management, viene associato il concetto di co-governance con la gestione di carattere burocratica della risorse, che non sempre implicano una soluzione creativa, diversamente da quanto avviene nel co-design.

Inoltre diversamente da quanto accade per il co-design, una materia via si sviluppo all'interno di progetti di varia natura, per quanto riguarda il co-governing, pare che nonostante l'impegno dei cittadini la pratica non sia cresciuta. Il co-governing è ampiamente frainteso perché si presuppone che il governo possa essere solo gerarchico o auto-governo. L'alternativa, è che gruppi di persone decidano cosa fare in collaborazione con altri gruppi di persone. Il co-governo politico si verifica quando i rappresentanti dei gruppi popolari al di fuori dello stato entrano in discussione, negoziazione e decisione congiunta con rappresentanti dello Stato. Un'altra differenza è che le comunità e organizzazioni di cittadini, devono essere sostenuti e sviluppati a lungo termine, non su una scala di quartiere, ma su scale superiori come quelle degli enti locali e regionali, diversamente al co-design che si occupa di risolvere anche problemi di scala inferiore. La questione della scala del progetto è particolarmente significativa per il co-governing: multi-scalare la governance implica una gerarchia e di conseguenza un governo gerarchico.

Applicando i parametri di ricerca al co-governing e confrontandolo con il co-design si può evincere che anche il co-management, così come il co-management, risulta come un processo più focalizzato sull'iteratività del processo, peccando sugli altri parametri di paragone, ad eccezione del mantenimento di un buon livello di collaborazione. Il livello di partecipazione è il punto su cui co-design e co-governing si trovano più in sintonia. Per il resto si può notare come il co-design e il co-governing non siano molto affini sulla base degli aspetti presi in considerazione. Per concludere, ciò che il grafico non mostra è il differente ambito in cui co-governing e co-design si inseriscono, portando a definire il primo come sostitutivo del secondo.

Legenda:



Co-Design



Co-Management



Co-Production



Co-Governing



Co-Crafting

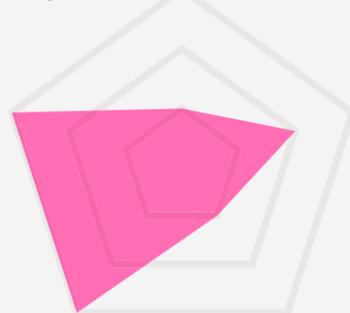


Fig. 3.18
Overview generale dei diagrammi di Kiviati

3.5 Overview generale

Nella prima parte della tesi sono state collegate innovazione, collaborazione e design, andando a scoprire il grande contenitore della co-creazione. È stata poi posta particolare attenzione sul concetto di co-design, quale fosse il suo significato, cosa implicasse e quali fossero le sue possibili applicazioni. Ci si è poi concentrati su altri modelli di progettazione collaborativa, mettendo a confronto ognuno di loro con il co-design. A fianco è rappresentata un'overview generale da cui si possono trarre delle considerazioni utili sul co-design e spunti per il prossimo capitolo.

3.5.1 Spunti per il Co-Design

Osservando sia i grafici precedentemente presentati, che le nozioni apprese per ognuno dei modelli di progettazione si possono trarre degli spunti, che potrebbero migliorare, almeno sulla base teorica, il co-design.

Per quanto riguarda il co-crafting si è osservato come il fulcro del modello risieda nella trasmissione di know-how. Come è stato evidenziato dalle differenze tra i due modelli il processo gestionale del co-design è in contrasto con le pratiche radicate nella vita e cultura materiale del co-crafting. Quest'ultimo, essendo una pratica tangibile per definizione, può aiutare a colmare il "vuoto" tra ideazione partecipata, processo decisionale e il loro esito tangibile nei processi di co-progettazione, imparando a coinvolgere gli utenti in modo immediato e costruttivo. Si vuole sottolineare nuovamente l'importanza che l'interazione progettuale tra utente e artigiano offre opportunità non solo tra figura professionale (artigiano) e attore, ma anche tra figura professionale (artigiano) e un'altra figura professionale (designer).

In relazione a co-management e co-governing il co-design dovrebbe catturare e fare proprio l'impegno condiviso e continuo portato avanti dagli altri due modelli. Si ritiene che si tratti di un modo utile e di potenziamento al processo decisionale, in grado di fare integrare uno stato unitario con una comunità omogenea. Inoltre, l'inclusione di co-management e co-governing, in progetti che non riguardano obbligatoriamente questioni di carattere burocratico, permette di migliorare, il carattere iterativo in progetto di co-design. Il coinvolgimento diretto, porta certamente delle difficoltà, ma rende possibile progettare concentrandosi sulla funzione piuttosto che sulla struttura formale del problema.

Concludendo, come detto precedentemente la co-production risulta come il processo più equilibrato tra quelli analizzati, seppur non eccellente sulla base dei parametri di confronto. Il co-design dovrebbe riuscire a migliorarsi nei punti più critici emersi dall'analisi, mantengo la propria natura collaborativa, l'inserimento nel processo di progettazione, così da risultare equilibrato, ma più completo, della co-production. Lo sguardo che il co-design deve volgere al co-design riguarda un aspetto empirico rispetto a quelli che sono appena stati presentati, che invece si riferiscono ad aspetti pratici dell'applicazione nel modello.

3.5.2 I rapporti oltre al Co-Design

Arrivati a questo punto, conoscendo i principi e dopo aver confrontato i modelli di progettazione partecipata facendoli ruotare attorno al co-design, si ritiene che non sia più sufficiente basare la ricerca solo sui rapporti che si potrebbero instaurare con la co-progettazione. Di conseguenza verranno ora analizzati i rapporti tra:

- Co-Production e Co-Crafting
- Co-Production e Co-Management
- Co-Production e Co-Governing

- Co-Crafting e Co-Management
- Co-Crafting e Co-Governing

- Co-Management e Co-Governing

I rapporti tra Co-Production e Co-Crafting

Guardando i due diagrammi si può notare che anche in questo caso il co-crafting si focalizza maggiormente sulla trasmissione di capacità e metodi, utili per la progettazione, e sulla ricerca di una soluzione creativa, piuttosto che su un contributo attivo tra artigiano e utente, a differenza della co-production che si concentra in egual misura verso gli aspetti presi in considerazione per il confronto.

Il punto di incontro tra i due modelli risiede nel rapporto collaborativo che si instaura tra il professionista e l'utente nel momento in cui si deve trovare una soluzione al problema. Dal confronto tra i due modelli si può dedurre che l'obiettivo principale di un progetto di co-production, che si concentra sul significato che comporta coinvolgere l'utente all'interno di un progetto, sia diverso da quello di un progetto di co-crafting, che coinvolge gli utenti in modo immediato e costruttivo senza porsi domande riguardo cosa quest'azione comporti.

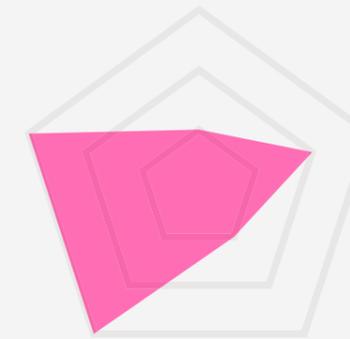
Osservando questi due modelli sarebbe opportuno affermare che il co-crafting guardasse alla co-production come un modello da seguire, per migliorarsi nei punti in cui risulta più carente, così da crescere. Si può quindi affermare che un progetto guidato secondo le logiche della co-production può essere affiancato dal modello del co-crafting e viceversa.

Fig. 3.19 →
Diagrammi di Kiviat di co-production, co-crafting, co-production e co-crafting

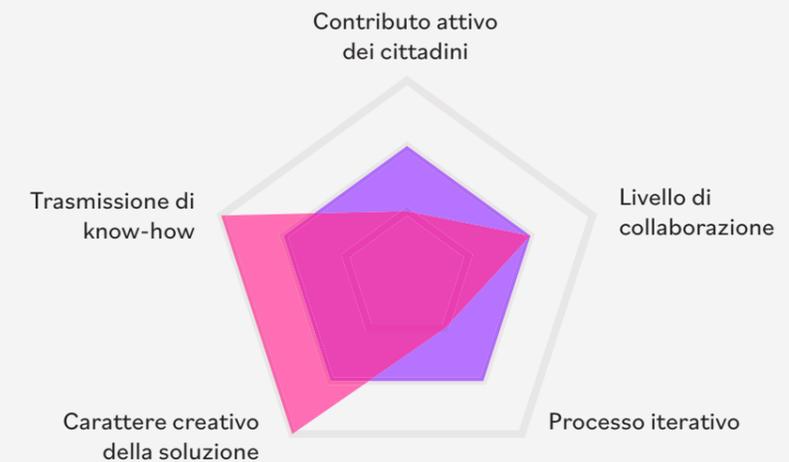
Co-Production:



Co-Crafting:



Co-Production e Co-Crafting:



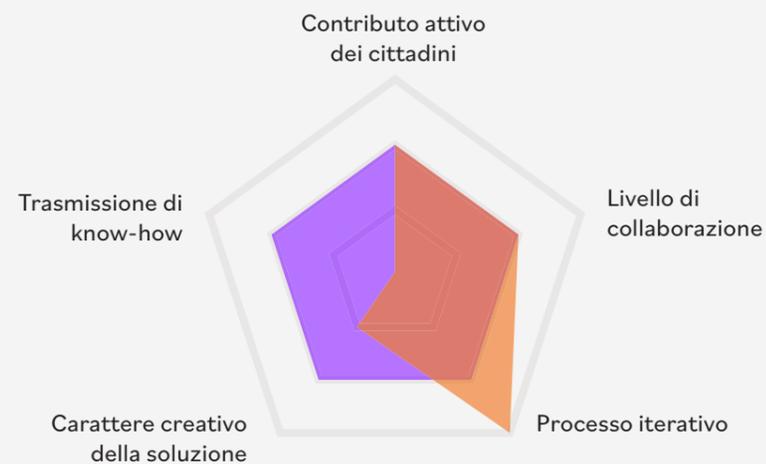
Co-Production:



Co-Management:



Co-Production e Co-Management:



I rapporti tra Co-Production e Co-Management

Come è ormai deducibile la co-production risulta come un modello collaborativo più equilibrato e rispetto al co-management meno focalizzato sull'iperattività del processo.

Il livello di collaborazione ed il contributo attivo dei cittadini sono i punti su cui co-production e co-management si trovano più in sintonia. I punti nei quali i due modelli si discostano maggiormente l'uno dall'altro sono il carattere creativo della soluzione, in cui la co-production si distanzia di poco, e la trasmissione di know-how, in cui il co-management risulta molto distante dallo standard di sufficienza.

Andando oltre ciò che il grafico mostra, come per quanto riguardava il rapporto del co-management con il co-design, anche in relazione alla co-production è da introdurre il fattore dell'ambito diverso all'interno del quale i due modelli si inseriscono: la co-gestione si interfaccia con problematiche della natura formale, che la rendono più complessa di quel che non sembri, ed un motivo valido per giustificare il basso punteggio ottenuto in alcuni dei parametri di valutazione (trasmissione di know-how e carattere creativo della soluzione). Un'ulteriore somiglianza che si evince dall'analisi della letteratura è che entrambi i modelli si volgono la propria attenzione alla fase di implementazione del processo di progettazione. Inoltre, sia la co-production che la co-gestione, sottolineano come per un'efficace erogazione di prodotti/servizi gli input dell'istituzione e dei cittadini devono essere interdipendenti (Osborne, Strokosh, 2013).

Si può concludere affermando che il co-management può essere definito come un modello sostitutivo alla co-production.

← Fig. 3.20
Diagrammi di Kiviati di co-production, co-management, co-production e co-management

I rapporti tra Co-Production e Co-Governing

Viene nuovamente sottolineato che la co-production risulta come un processo collaborativo più equilibrato, ma meno focalizzato sull'iperattività del processo rispetto al co-governing.

Il livello di collaborazione è il punto su cui co-production e co-governing si trovano più in sintonia. Per il resto si può notare come i due modelli siano d'accordo su "il contributo attivo dei cittadini" e la "trasmissione di know-how". I due modelli si trovano concordi anche nel porre il focus sull'implementazione durante le fasi di progettazione. Un punto in cui invece i due modelli, non sono concordi riguarda la ricerca di una soluzione dal carattere creativo, in cui il co-governing risulta molto distante rispetto alla co-production. Questo esito può essere motivato, dall'associazione del concetto di co-governance con la gestione di carattere burocratica delle risorse, diversamente dalla co-production, i cui ambiti di indagine sono differenti. Per questi motivi si può definire il co-governing come sostitutivo alla co-production.

Fig. 3.21 →
Diagrammi di Kiviat di co-production, co-governing, co-production e co-governing

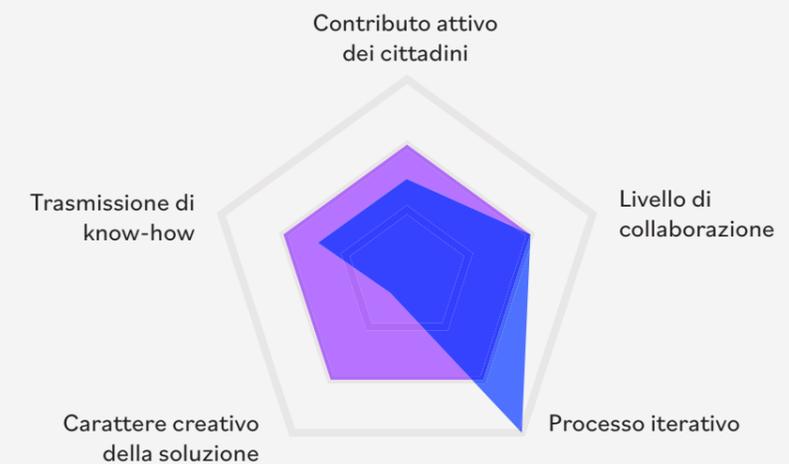
Co-Production:



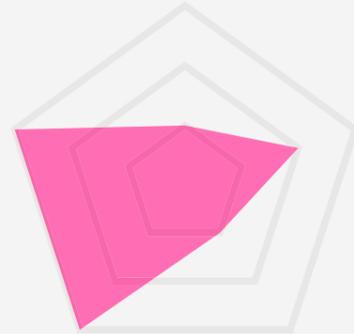
Co-Governing:



Co-Production e Co-Governing:



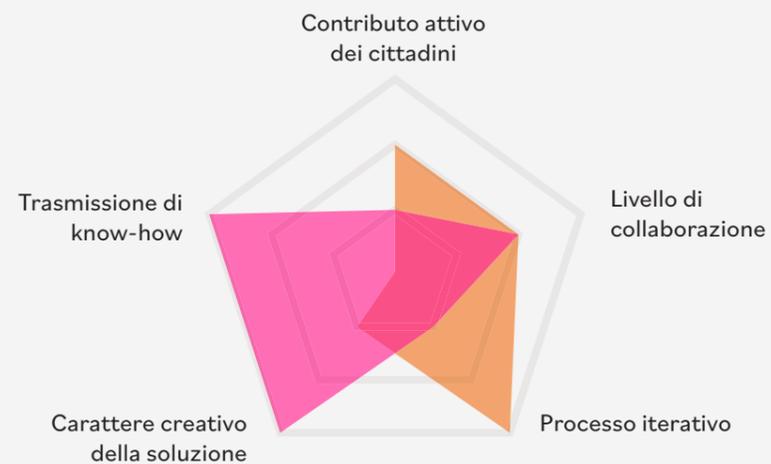
Co-Crafting:



Co-Management:



Co-Crafting e Co-Management:



I rapporti tra Co-Crafting e Co-Management

Guardando i due grafici, i due modelli risultano quasi opposti l'uno all'altro, visto che i punti di forza di uno, risultano essere i punti carenti dell'altro e viceversa.

Il livello di collaborazione che si instaura tra professionista e utente è il punto su cui co-crafting e co-management si trovano più in sintonia. È evidente come la trasmissione di know-how e conoscenze, in cui il co-crafting, esprime le sue massime potenzialità e viene posta alla base della costruzione dei propri progetti, è invece il punto in cui il co-management non si esprime affatto. Nonostante ciò la più grande differenza che si evince confrontando co-crafting e co-management è il contesto all'interno dei quali i due modelli si inseriscono. Da un lato il co-crafting si basa su pratiche radicate nella vita e nella cultura materiale, dall'altro la co-gestione possiede una natura principalmente formale e dal carattere manageriale, come insito nel nome affidato alla pratica stessa. Una similitudine la si può invece trovare guardando ai legami con la tradizione, il territorio, il patrimonio culturale e soprattutto le tecniche specifiche, che i due modelli perseguono per la riuscita, teorica, di un progetto.

Nonostante questi due modelli appaiano opposti l'uno all'altro, è proprio questo il motivo che può portare a definirli come complementari, infatti i caratteri di spicco di uno compensano le mancanze dell'altro e viceversa, portando un cambiamento positivo per entrambi.

← Fig. 3.22
Diagrammi di Kiviati di co-crafting, co-management, co-crafting e co-management

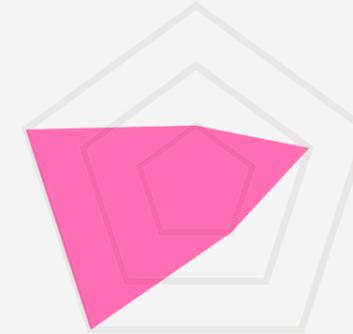
I rapporti tra Co-Crafting e Co-Governing

Come per quanto detto in relazione al co-management, i due modelli risultano quasi opposti l'uno all'altro, visto che i punti di forza di uno, risultano i punti carenti dell'altro e viceversa.

Anche in questo caso, il livello di collaborazione è il punto su cui co-crafting e co-governing si trovano più in sintonia. Dove si nota invece una maggiore differenza tra i due modelli, è il carattere creativo della soluzione, in cui il co-crafting esprime le sue massime potenzialità ed il co-governing risulta parecchio distante da esso.

Gli ambiti in cui i due modelli si inseriscono, sono, indubbiamente differenti, ma anche in questo caso vale lo stesso ragionamento adottato per il co-management, infatti proprio nell'ottica di sfruttare al meglio le potenzialità e colmare le lacune, dei due modelli, sarebbe interessante combinarli tra loro, portandoli a definire come complementari.

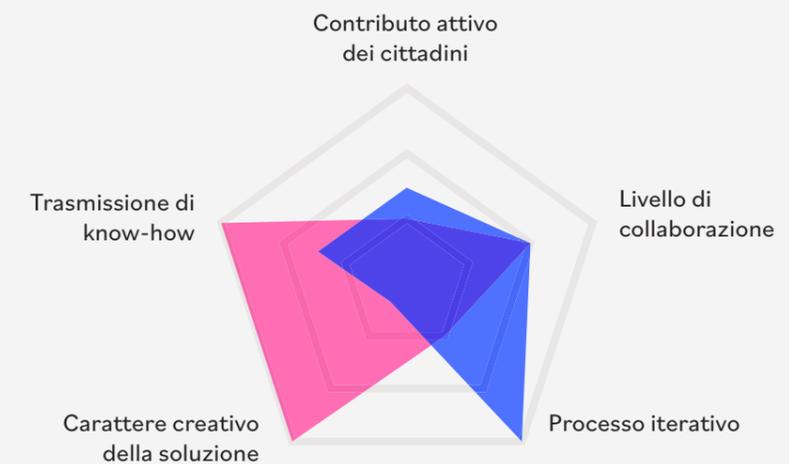
Co-Crafting:



Co-Governing:



Co-Crafting e Co-Governing:



Diagrammi di Kiviat di co-crafting, co-governing, co-crafting e co-governing **Fig. 3.23** →

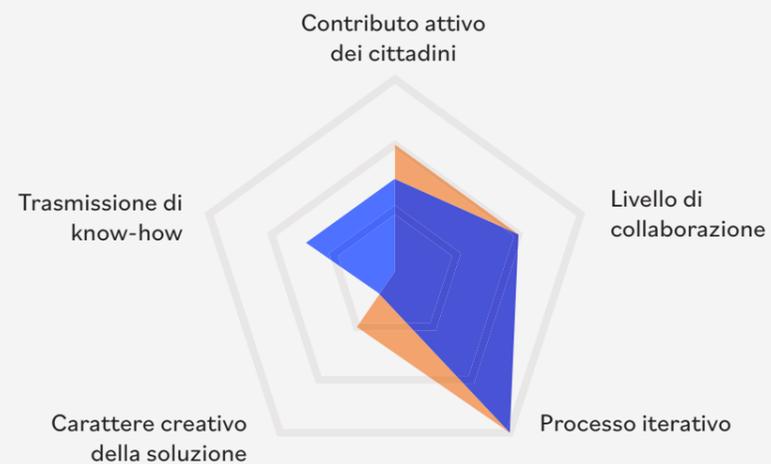
Co-Management:



Co-Governing:



Co-Management e Co-Governing:



I rapporti tra Co-Management e Co-Governing

I due modelli tendono ad assomigliarsi, nei valori di confronto considerati per il diagramma, e non.

Oltre ad un simile contributo attivo dei cittadini, si può notare come il livello di collaborazione e l'iperattività del processo, combacino. Entrambi si presentano come un continuum, si impegnano nel monitoraggio condiviso e continuo, e spesso decisionale tra le istituzioni e gli utenti finali in relazione all'attuazione di una politica, un programma, alla fornitura di servizi o alla gestione di un processo. La parte in cui i modelli non vanno di pari passo sono la trasmissione di know-how, più sviluppata nel co-governing, e il carattere creativo della soluzione, maggiormente evoluta sebbene di poco, nel co-management.

Ciò che i grafici non mostrano è l'ambito all'interno del quale i due modelli si inseriscono: un ambito amministrativo e ricco di burocrazia, il che li rende due modelli pensati per seguire regole formali e fiscali. Co-management e co-governing presentano molte somiglianze e poche e sottili differenze tra loro. Entrambi pongono l'attenzione sulla collaborazione tra gruppi di comunità con organi dello stato, che hanno promesso il coinvolgimento dei cittadini nel processo decisionale, mirando ad un'alta partecipazione intra-settoriale per la costruzione e lo sviluppo di politiche di interesse pubblico. Per entrambi questo sviluppo è basato e supportato a lungo termine, non limitandosi ad una piccola scala, per il co-management lo Stato è da considerare come partner, mentre per il co-governing lo Stato è il primo vero e proprio partner.

← Fig. 3.24
Diagrammi di Kiviat di co-management, co-governing, co-management e co-governing

Come esplicitato da Brandsen e Pestoff (2006) il co-governing si riferisce alle organizzazioni che aiutano alla pianificazione e progettazione di servizi pubblici, mentre la co-gestione si riferisce alla produzione del servizio da parte dell'organizzazione del terzo settore in collaborazione con lo Stato. Questa è la maggiore differenza evidenziabile tra i due modelli, la quale porta a definirli come l'uno alternativo all'altro.

Concludendo, dopo aver preso in considerazione i vari modelli di progettazione collaborativa, i rapporti in cui si pongono l'uno rispetto all'altro, le loro somiglianze e differenze, ci si chiede quale potrebbe essere un framework di lavoro che riesca a combinarli e valorizzare al meglio gli aspetti più sviluppati di ognuno.

Ipotesi per la costruzione di un framework ai fini della progettazione collaborativa

4.1 Gli obiettivi di un framework di progettazione

4.2 Il modello del Double Diamond

4.3 Le fasi del framework

4.3.1 La fase di scoperta

4.3.2 La fase di definizione

4.3.3 La fase di sviluppo

4.4.4 La fase di consegna

4.4 I risultati delle combinazioni inserite nel framework

Si ritiene utile avere a disposizione un framework di lavoro che guidi e faciliti gli aspetti del progetto, che detti regole e suggerisca soluzioni utili a risolvere i problemi che si presentano in maniera reiterata quando si affrontano progetti, anche di natura differente, applicando lo stesso modello. Dal piccolo al grande progetto è utile possedere delle linee guida da seguire per sapere come procedere ottenere risultati soddisfacenti.

“Troppo spesso ogni aspetto del design viene affrontato come una tabula rasa, una nuova frontiera da esplorare ex-novo. I vincoli di tempo significano poi che la nuova indagine può solo scalfire la superficie e le interviste sono preferite all’analisi delle pratiche.” (Meroni, Selloni, Rossi, 2018)

Meroni, Selloni e Rossi (2018) hanno provato a fornire conoscenze utilizzabili per supportare i progettisti nell'allineamento dei processi di co-design. Purtroppo ad oggi non esiste un framework unilateralmente condiviso per affrontare progetti dalla natura collaborativa, a cui fare riferimento in modo univoco. Questo perché i modelli analizzati si applicano a campi differenti, ed in talmente tanti modi diversi, che risulterebbe pressoché impossibile circoscrivere una serie di regole applicabili trasversalmente a ogni ambito progettuale.

4.1 Gli obiettivi di un framework di progettazione

I primi due scopi si riferiscono alle fasi pre-progettuali, di collaborazione per la generazione di idee creative e la strutturazione del concept. I restanti due sono scopi più applicativi, che fanno riferimento a fasi più avanzate del progetto, in cui il concept viene applicato e concretizzato rispettando un approccio collaborativo. Di seguito gli obiettivi del framework:

- Sostenere la scoperta e la percezione, permettendo a diversi

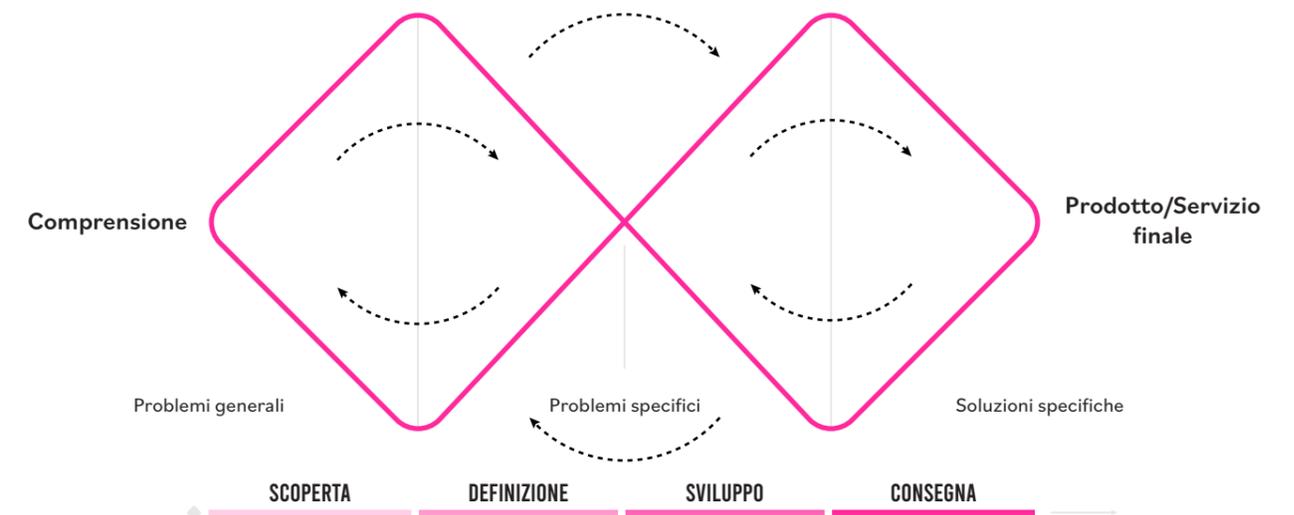
gruppi di realizzare e poi condividere una rappresentazione di un argomento, una sfida o un'opportunità.

- Immaginare, concepire e creare, aiutando ad articolare problemi e opportunità, sviluppando iterativamente ipotesi su come potrebbe essere affrontato il progetto.
- Espandere e trasformare i concetti emersi dalla fase precedente, permettendo di conoscere attraverso l'azione e quindi la valutazione, la manipolazione e lo sviluppo di essi in modo più dettagliato e complesso.
- Mobilitare per l'azione e legittimare la conoscenza progettuale, impegnando tutte le parti in scambi dialogici attraverso interazioni.

Per ognuno di questi scopi è prevista una fase del framework, costruito sul modello del Double Diamond, un design process model.

4.2 Il modello del Double Diamond

Nel 2007, il Design Council, ha condotto uno studio, arrivando a descrivere e standardizzare un processo di progettazione comune, ed hanno anche contribuito alla creazione di un quadro per l'innovazione per i progettisti (Design Council, 2014). Il Double Diamond rappresenta un processo di esplorazione di un problema più ampio o approfondito, e di conseguenza di azione mirata in quattro fasi. La caratteristica di questo modello è data dall'alternanza da fasi di carattere divergente a fasi a carattere convergenti. Di seguito uno schema delle quattro fasi del processo di co-creazione impostato sul modello del Double Diamond. I picchi della curva descrivono le fasi divergenti, dove ogni co-creatore agisce individualmente creando contenuti o generando idee in modo autonomo. I punti di incrocio delle sinusoidi invece descrivono le attività convergenti, dove ai co-creatori è chiesto di collaborare, dialogare e co-progettare insieme.



↑ Fig. 4.1
Modello Double Diamond

Per lo scopo che si vuole perseguire in questa fase della ricerca non verrà però preso in considerazione il disegno descritto dal design process model, ma saranno prese in considerazione le fasi che lo caratterizzano. Questo perché per lo scopo che questa fase della ricerca vuole indagare si ritiene che non sia necessario visualizzare il framework come una serie di fasi divergenti e convergenti. Si ritiene più importante comprendere in quale/i modello/i collaborativo/i possano soddisfare i requisiti specifici richiesti da ognuna delle fasi del Double Diamond.

4.3 Le fasi del framework

Si ritiene importante sottolineare che quanto descritto nei paragrafi seguenti riguarda un'ipotesi sulla combinazione di più modelli di progettazione collaborativa, sulla base della letteratura presentata e l'interpretazione di quanto appreso.

Verranno elencate e spiegate le fasi del framework, inoltre ognuna di esse sarà affiancata da quelle che si ritengono essere i problemi/

opportunità che le riguardano nello specifico. Sono state delineate tre categorie a cui i problemi sono principalmente legati. I problemi di ogni categoria variano in base alla fase di progetto in cui si trovano. Le opportunità che risiedono in ogni fase invece non presentano alcun vincolo.

4.3.1 La fase di scoperta

Questa fase è finalizzata allo scopo del lavoro, può richiedere una rapida indagine etnografica sul campo, che, insieme ad altre attività contribuisce all'emergere di intuizioni sul problema (Meroni, Selloni, Rossi, 2018). Si parla dunque di una conversazione dialogica che prospera attraverso l'empatia, guidata dal sentimento di curiosità (Meroni, Selloni, Rossi, 2018). Questa fase esplorativa può coinvolgere un gran numero di persone, con lo scopo di raccogliere idee e input.

Gli ostacoli principali in cui si rischia di inciampare durante questa prima fase, sono costituiti dalle seguenti categorie:

- I partecipanti: la reazione di una comunità ad un progetto collaborativo è imprevedibile, ne potrebbe essere tanto entusiasta quanto invece potrebbe decidere di rimanere fuori. Inoltre la partecipazione da parte di diverse tipologie di utenti (età, etnia, bisogni, etc.) potrebbe essere compromessa dalle diverse agende dei partecipanti, che possono portare ad un rallentamento del lavoro o all'esclusione di partecipanti.
- Il tempo, da dedicare a questa sessione non è infinito, la conversazione tra professionisti e utenti non può durare in eterno: le idee e input emersi devono essere formalizzati.
- Il coinvolgimento: bisogna creare un rapporto di fiducia tra professionisti e utenti, altrimenti non si potrebbe creare un rapporto guidato dall'empatia.

Tra questi possibili problemi, è possibile identificare tre opportunità che

potrebbero permettere l'organizzazione di sessioni di progettazione collaborativa:



Chiarire il problema, gli utenti conoscono i loro problemi, ma devono riuscire a comunicarlo ai progettisti. Attraverso un metodo di progettazione collaborativo, il designer può facilitare il processo di comunicazione e arricchendo la prospettiva progettuale.



Estrapolare un riassunto, all'interno di questa opportunità i partecipanti sono aiutati dal professionista per individuare idee e favorire possibilità di innovazione, quindi creare scenari su cui espandere il progetto.



Acquisire conoscenza, su questa opportunità, i partecipanti sono portatori di una vasta conoscenza, che può fornire ai professionisti materiale per l'organizzazione di sessioni di kick-off.

Riassumendo in questa fase della progettazione viene ricercato principalmente il contributo dei partecipanti, e la creazione di un rapporto con i professionisti che li seguiranno nelle fasi successive.



Fig. 4.2
Ricerca della fase di scoperta

Tra i modelli di progettazione esaminati quello che si presta meglio allo scopo della fase di scoperta è il co-design, vista l'attenzione posta nel creare un ambiente in cui i partecipanti possano essere definiti come co-designer, in cui si instaura un rapporto di scambio alla pari.

4.3.2 La fase di definizione

La seconda fase è finalizzata ad interpretare tutte le possibilità identificate durante la scoperta. Spesso richiede l'interazione con esperti e con altre parti interessate al progetto per definire il vero e proprio brief di progetto (Meroni, Selloni, Rossi, 2018). Si tratta di un approccio dialettico, in cui le posizioni più in disaccordo devono progressivamente confluire e raggiungere una sintesi. (Sennett, 2012). L'intento è di arrivare alla selezione e alla conseguente definizione di un brief.

I principali ostacoli che si possono identificare durante la fase di definizione sono:

- I partecipanti: durante questa sessione, a differenza della precedente, gli utenti potrebbero mostrare troppo entusiasmo, finendo per avere partecipanti che non soddisfano i requisiti.
- Il tempo: non si tratta di più di un momento in cui ogni idea è valida e percorribile, bisogna avere l'accortezza di riuscire ad individuare ed incanalare le proposte verso una direzione.
- Il coinvolgimento: i partecipanti devono imparare a non considerare una sessione di progettazione partecipata per soddisfare solamente i propri scopi. Allo stesso tempo i designer non devono usufruire di questa fase per affermare la propria bravura e mettersi in mostra.

Le opportunità che derivano da questa fase sono:



La creazione di una visione condivisa, questa opportunità si presenta quando dopo la fase di esplorazione, i professionisti sono in possesso delle informazioni necessarie per guidare e definire il piano progettuale e individuare una visione condivisa dai partecipanti.



Mantenere i partecipanti attivi: la partecipazione e l'interesse degli utenti per le fasi future del progetto sono alla base di questa fase.



Stabilire un rapporto affidabile: le sessioni di progettazione possono

essere utilizzate per rafforzare i rapporti e intraprendere un processo di team building che verrà portato avanti durante tutte le restanti fasi.



Creare scenari futuri: l'opportunità si verifica quando i partecipanti vogliono esplorare nuove vie di sviluppo decidendo la propria direzione in termini di prodotti, servizi o gestione.

Creare concept: l'opportunità si verifica quando gli utenti vogliono innovare, rispondere all'esigenza che hanno espresso attraverso prodotti/servizi, ma anche strategie innovativi. Si può definire come l'opportunità più comune e al contempo impegnativa in termini di risorse, ma rimane quella che produce i risultati più interessanti ed originali.

Esplorare contesti: gli utenti sono posti davanti alla sfida di analizzare più a fondo uno o più concept per definirne e comprenderne meglio le caratteristiche. Questa opportunità può diventare molto tecnica, coinvolgendo altre componenti come economia, tecnologia, informatica, etc. Che occupano certo una posizione di rilevanza, ma rischiano di generare polemiche e dibattiti sulla fattibilità del progetto.

Nella fase di definizione viene principalmente ricercata una soluzione che porti con sé creatività e innovazione attraverso il contributo attivo da parte degli utenti partecipanti.



Fig. 4.3
Ricerca della fase di definizione

Questi due criteri possono essere trovati combinando co-design e co-crafting, ma non applicandoli in egual misura: la co-progettazione (75%) si afferma sul co-crafting (25%), rimanendo il riferimento per questa fase del progetto.

4.3.3 La fase di sviluppo

Questa fase è volta a creare, pre-prototipare e iterare soluzioni e/o concetti. Fa riferimento alle attività più convenzionali di un processo di design (Meroni, Selloni, Rossi, 2018), che per natura sono collaborative tra i diversi attori di un progetto. Questa fase ha inizio con l'orientamento, ben definito da un concept iniziale, predestinato dal brief, e ha uno scopo esplorativo che facilita i partecipanti nella costruzione delle loro visioni (Meroni, Selloni, Rossi, 2018). Ancora una volta questo approccio rimanda ad un processo dialogico.

I principali ostacoli che possono verificarsi durante questa fase sono:

- I partecipanti: durante questa sessione, non tutti coloro che hanno preso parte al progetto potrebbero essere in grado di concretizzare le proprie idee, correndo il rischio di portare con sé un sentimento di insoddisfazione e malessere generale. Inoltre questa “mancanza” può portare a problemi di programmazione e rallentamenti della sessione
- Il tempo: si tratta di sessioni operative, che possono essere anche molto lunghe, richiedendo ragionamento, indagine e ponderazione di varie opzioni per prendere decisioni e potrebbe essere complicato trovare utenti che possano rimanere impegnati per così tanto tempo consecutivo.
- Il coinvolgimento: in questa sessione, con il concretizzarsi delle idee, verranno alla luce tutti i problemi accumulati durante il progetto. Pertanto i professionisti non testeranno solo l'idea, ma anche la partecipazione e il coinvolgimento delle parti interessate al progetto.

In questa fase è possibile individuare due opportunità su cui intervenire:



Imparare facendo: questa opportunità si presenta quando gli utenti vogliono approfittare del rapporto e del momento di interazione con professionisti per innovare non solo in termini di soluzioni creative al problema, ma che di conoscenza e competenza. Il progetto viene utilizzato come tramite per insegnare la metodologia permettendo ai partecipanti di collaborare alle soluzioni progettuali. I partecipanti non devono essere spettatori, che assorbono passivamente la conoscenza degli esperti, ma attori guidati attraverso l'esperienza dai professionisti. Questa opportunità fa leva sull'apprendimento esperienziale degli utenti.



Laboratori della metodologia: questa opportunità è più classica e frequente. I professionisti organizzano workshop appositamente per scopi didattici, durante i quali vengono affrontate le metodologie di progettazione e sperimentazione. Queste sessioni sono coinvolgenti e mirate, e spesso includono esperienze come ricerche sul campo, interviste e presentazioni di casi studio come riferimenti ed esempi.

Visto quanto emerso dalla definizione della fase di sviluppo, dai possibili ostacoli e le opportunità che possono essere sfruttate si può affermare che i requisiti di questa sessione siano la trasmissione di know-how, la ricerca di un carattere creativo della soluzione e la collaborazione tra utenti ed esperti.



Fig. 4.4
Ricerca della fase di sviluppo

Anche per questa fase, come per quella precedente sono state richieste caratteristiche ritrovabili nei modelli di co-crafting e co-design, che in questo caso però si scambiano di ruolo portando il co-crafting ad essere il principale punto di riferimento per la sessione.

4.3.4 La fase di consegna

Quest'ultima fase è finalizzata a concludere e produrre il risultato della fase progettuale. Questo implica una partecipazione concordata di tutte le parti interessate (Meroni, Selloni, Rossi, 2018) per far accadere e concentrare in definitiva l'esito del progetto. L'importanza di prototipazioni collaborative e test partecipati non può essere sottovalutata, ed implica il coinvolgimento attivo dei decisori/ collaboratori, che hanno vista prender forma il progetto. Una volta raccolti i feedback del processo di valutazione, delle diverse fasi specifiche, questi vengono riportati al momento di definizione in cima alla lista, ed il processo si ripete nuovamente.

Gli ostacoli legati alla fase di consegna sono:

- I partecipanti: durante questa sessione, devono riferire le proprie sensazioni ed opinioni personali, ma non devono perdere il focus su una visione obiettiva, creando feedback costruttivi, altrimenti si andrebbe a perdere originalità e completezza, rischiando di scostarsi troppo dal problema, per il quale si cerca una soluzione.
- Il tempo: procedere secondo un processo iterativo, significa aggiungere tempo da dedicare al progetto, sia da parte degli utenti che da parte dei professionisti. Se il tempo extra da spendere per le fasi di valutazione e iterazione non viene percepito come necessario, gli utenti, non saranno disposti a spenderlo.
- Il coinvolgimento: legandosi all'ostacolo evidenziato dal fattore del tempo, se gli utenti non saranno disposti a continuare ad impiegare le proprie risorse, significherà che anche il livello di coinvolgimento sarà diminuito e di conseguenza l'esperienza non si potrà

considerare completa e sufficientemente coinvolgente.

Per quanto riguarda le opportunità invece si possono trovare:



Dare la priorità ad una soluzione: questa opportunità si verifica quando si devono prendere decisioni importanti sul progetto, dando priorità o scegliendo un'opzione, determinando la nuova direzione per lo sviluppo del progetto. Si possono trovare più momenti di definizione delle priorità: in genere si inizia con la scelta tra i concept emersi, individuando quello da sviluppare per la prototipazione. I momenti successivi si riferiranno alla priorità da sviluppare e quali aspetti invece siano da scartare. Queste sessioni sono anche utili per identificare possibili cambiamenti.



Ottenere feedback dagli utenti: durante questa fase è pratica diffusa testare la validità e le possibili implementazioni di un concept. Questi test possono essere eseguiti con esperti o utenti finali, a seconda della profondità necessaria al feedback e del livello di sviluppo del progetto.

In quest'ultima fase di progettazione sono richiesti impegno da parte dei cittadini, l'impegno collaborativo sia da parte dei cittadini che dei professionisti, ma l'aspetto più importante di tutti è costituito dalla fase di valutazione, e possibile, conseguente, iterazione del processo.



Fig. 4.5
Ricerca della fase di consegna

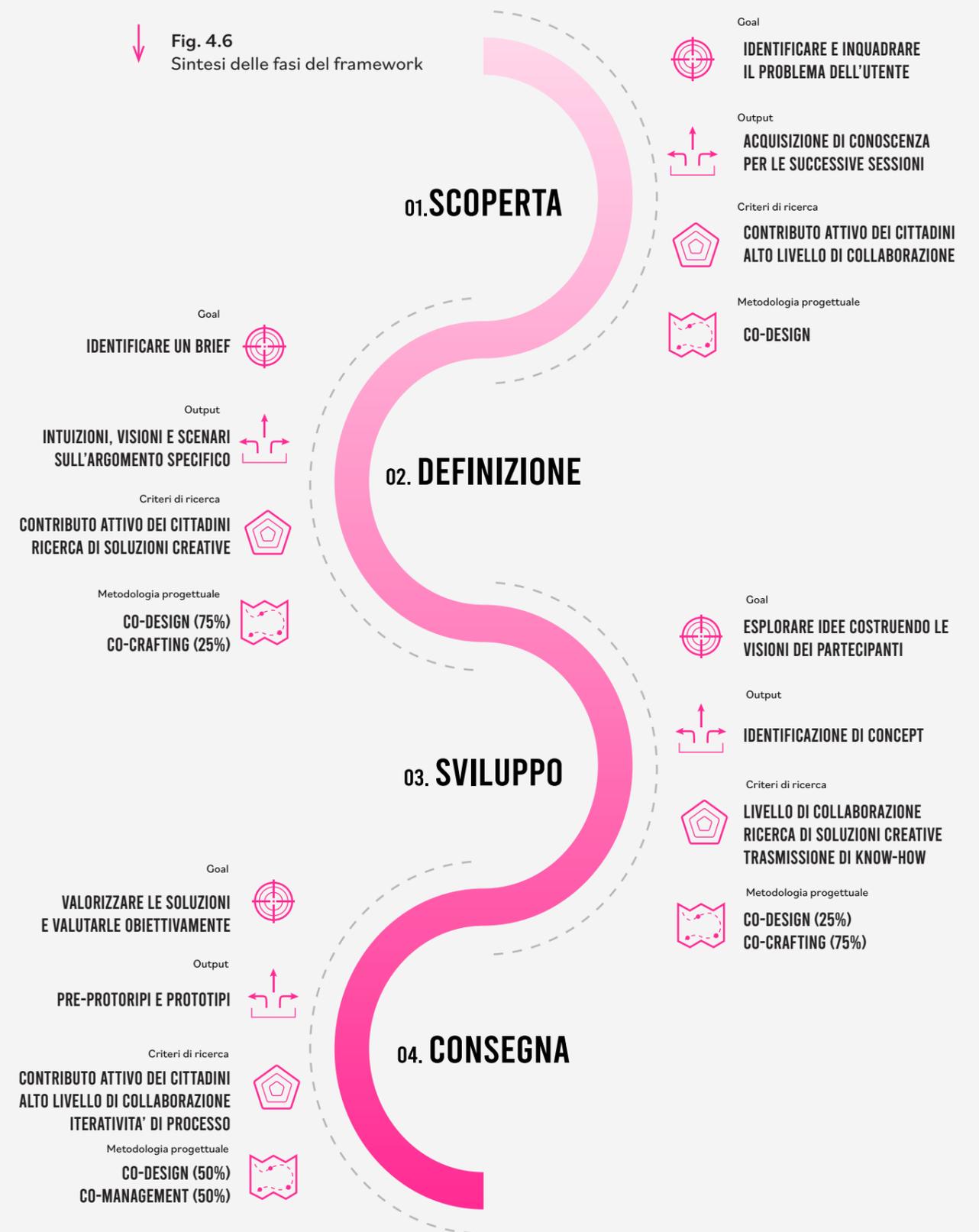
Queste richieste vengono soddisfatte principalmente dalla combinazione di due metodi progettuali: il co-management e il co-design, che guidano in ugual misura il processo di progettazione. Per via dei limiti legati a questa tesi, non è stato possibile indagare tutte le possibili direzioni che avrebbero potuto prendere le varie combinazioni dei modelli di progettazione collaborativa, per cui ne è stata portata avanti solamente una.

4.4 I risultati delle combinazioni inserite nel framework

La prima fase di progetto, la scoperta, trova nel modello del co-design il candidato ideale per perseguire gli obiettivi principali della sessione. Si tratta del primo momento collaborativo durante il progetto, che getterà le basi per i processi decisionali collaborativi, che verranno perseguiti nel tempo, ed il tipo di relazione che si costruirà tra utenti e professionisti.

Dopo aver inquadrato il problema, ed aver raccolto idee e input nella fase di scoperta, la sessione di definizione vuole consolidare le informazioni acquisite, fungendo al contempo da ponte tra uno stadio analitico e uno stadio generativo. Per soddisfare questi requisiti, si fa riferimento al co-design, che possiede sia le caratteristiche per trovare una soluzione innovativa, che le qualità per una collaborazione dinamica, affiancandolo al co-crafting, ossia l'altro modello che pone la propria attenzione sull'originalità di un progetto. In questo modo potranno essere indagate direttamente dai partecipanti soluzioni creative, che identificano direzioni promettenti per il lavoro futuro.

Si passa poi alla fase di sviluppo in cui i ruoli precedentemente visti tra co-design e co-crafting si invertono. Diventa così guida del processo il co-crafting, in grado di incentivare soluzioni preziose e promettenti, avvalendosi della capacità di trasferire conoscenze durante lo



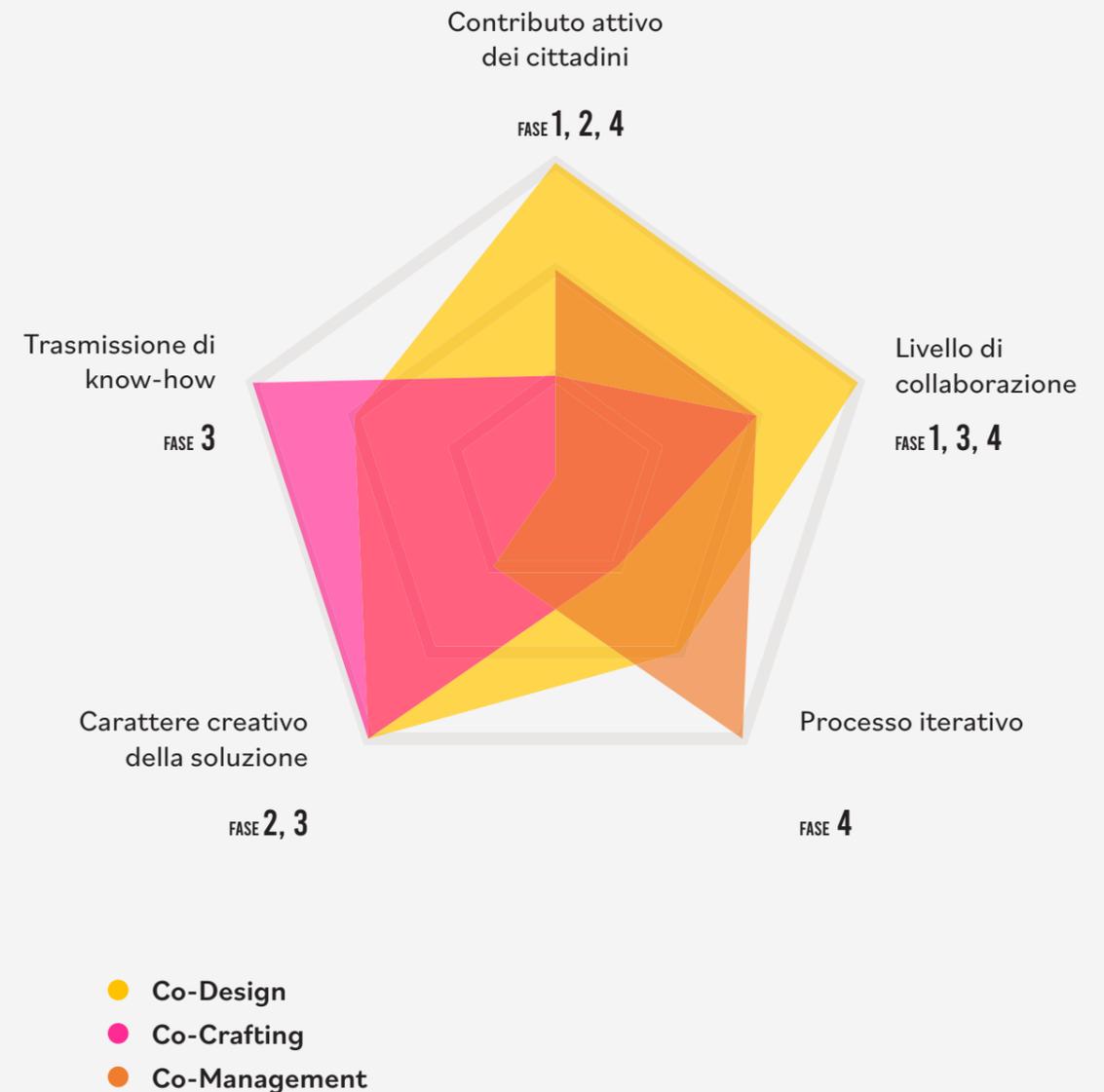
svolgimento della sessione, così che ogni passaggio possa essere replicabile in futuro dall'utente, in un contesto che fa riferimento ad attività convenzionali del processo di design, per natura collaborativo tra le parti. Combinando i due modelli secondo queste loro proprietà possono venire trasmesse la metodologia propria del design, attraverso l'efficienza del processo di apprendimento, facendo leva sulla collettività.

Servendosi della metodologia del co-management nella fase di consegna, si dovrebbe lavorare tenendo presente l'ottica iterativa, per identificare parametri quantitativi e qualitativi per valutare le opzioni del progetto, aggiungere interessi, fattibilità e concretezza. La difficoltà delle attività gestionali possono essere alleggerite se si fa leva sul coinvolgimento proveniente dalle precedenti sessioni. Si arriva così ad affiancare il co-design con la co-gestione, per garantire qualità al lavoro finale.

La presenza del co-design, in tutte le fasi del progetto, non è dovuta ad una decisione presa a priori, ma è da ricondursi ad una scelta arbitraria, maturata durante la stesura, poiché si riteneva che avesse delle caratteristiche che potessero essere sfruttate in ognuna delle fasi del framework.

Combinando quindi co-design, co-crafting e co-management, in misure differenti, durante lo svolgimento delle sessioni di creazione, si ritiene possibile ottenere un modello di progettazione collaborativa, equilibrato, in grado di esprimersi al massimo delle sue potenzialità, se utilizzato correttamente.

↓ Fig. 4.7
Diagramma di Kiviati dei risultati delle combinazioni



Considerazioni conclusive



Questo capitolo conclusivo tenta di riassumere le considerazioni che sono state fatte al termine di questo lavoro di tesi.

La tesi vuole fornire, a coloro che la leggeranno, conoscenze per arricchire le proprie competenze, attraverso contributi e contenuti teorici sull'argomento, ma allo stesso tempo offrendo punti di riflessione da cui poter allargare l'oggetto di indagine.

Riprendendo il contesto dell'introduzione, questa tesi si è proposta di indagare diverse metodologie di progettazione collaborativa, identificare i casi di quando ne è necessaria l'applicazione, comprendere quali fossero i rapporti e come si potessero costruire delle relazioni. Alla fine di questo percorso, e alla luce di quanto emerso dall'analisi, si può affermare che l'obiettivo è stato raggiunto. In primis è stato evidenziato come il design e la collaborazione siano tra i temi più caldi per quanto riguarda l'innovazione. Si è compreso che i non-designer possano collaborare al progetto, dando un contributo effettivo, includendo le loro culture, esperienze ed emozioni, favorendo tanto la creatività quanto l'attaccamento a necessità ed aspettative reali delle soluzioni progettuali finali, guidati dalla figura di un esperto. Grazie all'aiuto della letteratura, si è riusciti a comprendere quale, quando e come una metodologia piuttosto che un'altra. Si è anche appreso che non esiste un modello progettuale in grado di soddisfare i requisiti di tutte le fasi di un framework da solo, ma che la combinazione è possibile, ed in grado di produrre risultati positivi (sotto un punto di vista teorico).

Uno dei limiti che si possono evidenziare è costituito dalla mancanza di un'esperienza diretta di progettazione collaborativa, organizzata appositamente per contribuire alla ricerca. Di conseguenza i modelli di progettazione proposti potrebbero risultare troppo teorici e con pochi riscontri tangibili, aspetto che si è cercato di migliorare inserendo i casi studio. Un ulteriore limite è determinato dal periodo storico che stiamo vivendo, di cambiamento e trasformazione, agli albori della cultura

partecipativa, che evolverà e muterà ancora in futuro, forse molto velocemente, per cui alcune delle considerazioni fatte potrebbero non rivelarsi più valide in nuovi contesti.

Per il futuro, in primo luogo sarebbe interessante testare la combinazione dei modelli di progettazione, emersa durante la stesura del capitolo 4, su casi reali, per verificarne la solidità e arricchirne la completezza. Inoltre sarebbe utile ampliare il contesto di applicazione, così da avere più riscontri ed effettuare le relative correzioni. Applicando l'ipotesi costruita ad altri campi, sarebbe un modo non solo per verificare se la combinazione dei modelli di progettazione è adeguata, ma anche per constatare se gli ostacoli e le opportunità individuate sono effettivamente riscontrabili durante le fasi di progetto. Affrontare diverse tipologie di applicazione permetterebbe lo sviluppo di combinazioni che, per motivi di tempo, non si è stati in grado di analizzare.

Con il tempo si auspica che l'attenzione, già crescente, verso la progettazione collaborativa trovi sempre più spazio e diventi sempre più impiegata, che vengano sperimentate sempre più combinazioni e che questa tesi di ricerca si possa inserire, come un piccolo tassello, all'interno di un grande puzzle che concorre alla valorizzazione della progettazione.

Fonti e ringraziamenti

6.1 Fonti

6.1.1 Bibliografia

6.2.2 Sitografia

6.3.3 Lista delle figure

6.2 Ringraziamenti

6.1 Fonti

6.1.1 Bibliografia

Badia, F., Borin, E., Donato, F., (2014), "Co-Governing Public Value in Local Authorities", Public Value Management, Measurement and Reporting (Studies in Public and Non-Profit Governance, Vol. 3), Emerald Group Publishing Limited, Bingley, 269-289. <https://doi.org/10.1108/S2051-663020140000003011>

Bannon, L. J., & Ehn, P. (2012). "Design: Design Matters in Participatory Design", in Simonsen, J. and Robertsen, T. (eds.). Routledge International Handbook of Participatory Design, 37-63. New York, NY.: Routledge.

Beebeejaun, Y., Durose, C., Rees, J., Richardson, J., & Richardson, L. (2015). *Public harm or public value? Towards coproduction in research with communities*. Environment and Planning C: Government and Policy, 33(3), 552-565. [doi:10.1068/c12116](https://doi.org/10.1068/c12116)

Berkes, F., Folke, C. (Eds.), (1998). *Linking Social and Ecological Systems, Management Practices and Social Mechanisms for Building Resilience*. Cambridge University Press, Cambridge. <https://doi.org/10.5751/ES-00202-040205>

Berkes, F., George, P., Preston, R., (1991). *Co-management: the evolution of the theory and practice of joint administration of living resources*. Alternatives 18 (2), 12-18.

Bersin by Deloitte. (2019). *Global Human Capital Trends 2019*. Deloitte University Press.

Bersin by Deloitte. (2020). *Global Human Capital Trends 2020*. Deloitte University Press.

Bersin by Deloitte. (2021). *Global Human Capital Trends 2021*. Deloitte University Press.

Björgvinsson, E., Ehn, P. and Hillgren, P.A. (2010). *Participatory design and "democratizing innovation"*. Proceedings of the 11th Conference on Participatory Design. <http://perflensburg.se/p41-bjorgvinsson.pdf>

Björgvinsson, E., Ehn, P. and Hillgren, P.A. (2012). *Design Things and Design Thinking: Contemporary Participatory Design Challenges*. Design Issues, 28(3), 101-116.

Bode, I. (2006). *Co-governance within networks and the non-profit for-profit divide. A cross cultural perspective on the evolution of domiciliary elderly care*. Public Management Review, 8(4), 551-566.

Borrini-Feyerabend, G., (1996). Collaborative Management of PROTECTED Areas: Tailoring the Approach to the Context IUCN, Gland (Switzerland)

Borrini-Feyerabend, G., Farvar, M.T., Nguingiri, J.C., Ndangang, V., (2000). *Co-management of Natural Resources: Organizing Negotiation and Learning by Doing* Kasperek, Heidelberg (Germany)

Boyle D, Clarke S and Burns S (2006b). *Hidden work: co-production by people outside paid employment*. London: Joseph Rowntree Foundation.

Boyle, D., Harris, M. (2009). *The challenge of co-production*. London: New Economics Foundation.

Brandsen T and Pestoff V (2006). *Co-production, the third sector and the delivery of public services*. Public Management Review, vol 8, pp493-501

Brandsen, T., Steen, T., Verschure, B. (2018). *Co-Production and Co-*

Creation. Abingdon: Routledge, 3-16

Carlsson, L., Berkers, F., (2005). *Journal of Environmental Management*. Elsevier 75 (1), 65-68. <https://doi.org/10.1016/j.jenvman.2004.11.008>

Catalyst. (2020). *Top 10 Workforce Trends to Watch in the New Decade*. 20 Novembre, 2022, <https://www.catalyst.org/2020/01/08/workforce-trends-2020/>

Co-create. (2019). *The co-create handbook for creative professionals*. http://www.cocreate.training/wp-content/uploads/2019/03/co-design-handbook_FINAL.pdf

Craft Revival Trust, Artesanías de Colombia, & UNESCO, (2005). *Designers Meet Artisan - A practical guide*. 1-164.

Cruickshank, L., Coupe, G., & Hennesy, D. (2013). *Beyond the castle: public space co-design, a case study and guidelines for designers*. Swedish Design Research Journal, 2, 48-57. https://eprints.lanacs.ac.uk/id/eprint/72063/1/BTC_LC_GC.pdf

Dahler-Larsen, P. (2016). *The changing role of evaluation in a changing society*. The Future of Evaluation: Global Trends, New Challenges, Shared Perspectives, 24-35.

Denise, L. (2012). *Collaboration vs. C-Three (Cooperation, Coordination, and Communication)*. Innovating reprint, Vol 7(3).

Ehn, P. (1989). *Work Oriented Design of Computer Artifacts*. Arbetslivscentrum, Lawrence Erlbaum, 206-207. Associates, Hillsdale, NJ.

Evans, M., & Terrey, N. (2016). *Co-design with citizens and stakeholders*. Evidence-Based Policy Making in the Social

Sciences: Methods that Matter, 243-262. <https://doi.org/10.1332/policypress/9781447329367.003.0014>

Frangoudes, K; Marugan-Pintos, B; Pascual-Fernandez, J.J. (2008). *From open access to co-governance and conservation: the case of women shellfish collectors in Galicia (Spain)*. Marine Policy, Elsevier, vol. 32(2), 223-232. <https://doi.org/10.1016/j.marpol.2007.09.007>

Gamble, J., (2001). Modelling the Invisible: the pedagogy of craft apprenticeship. Studies in Continuing Education, 23, 2. https://www.researchgate.net/profile/Jeanne-Gamble/publication/240524773_Modelling_the_Invisible_The_pedagogy_of_craft_apprenticeship/links/59d64880f7e9b42a6a9f980/Modelling-the-Invisible-The-pedagogy-of-craft-apprenticeship.pdf

Govindarajan, V., & Trimble, C. (2010). *Other Side of Innovation: Solving the Execution Challenge*. Harvard Business School Press.

Hansson, H., von Busch, O. (2022). *Co-crafting the social: material manifestations through collaborative crafts*. CoDesign. <https://doi.org/10.1080/15710882.2022.2138448>

Jenkins, H. (2006). *Convergence Culture: Where Old and New Media Collide*. New York: New York University Press.

Kooiman, J. (2003). *Governing as governance*. London: Sage, 4-5.

Manzini, E. (2015). *Design, when everybody designs: An introduction to design for social innovation*.

Manzini, E., (2016). *Design Culture and dialogic Design*. DesignIssues, 31(1), 52-59. https://doi.org/10.1162/DESI_a_00364

McKinsey & Company. (2019). *MGI in 2019*. Highlights of our research

this year. <https://www.mckinsey.com/~media/McKinsey/Featured%20Insights/Innovation/Ten%20highlights%20from%20our%202019%20research/MGI-in-2019-A-compendium-of-our-research-this-year-vF.ashx>

McKinsey & Company. (2021). *The workforce of the future*. <https://www.mckinsey.com/featured-insights/future-of-work>

Meroni, A., Selloni, D., Rossi, M. (2018). *Massive Codesign: A Proposal for Collaborative Design Framework*. Franco Angeli. <https://library.oapen.org/viewer/web/viewer.html?file=/bitstream/handle/20.500.12657/29995/650291.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Mills, B., Nelson, C., and Achdiawan, R., (2017). *Into the Forest With or Without a Trace? A Multi-Level Impact Analysis of Forest Co-Management in Guinea*. Unpublished report submitted to the Standing Panel on Impact Assessment (SPIA) of the ISPC.

Morgan Stanley. (2021). *7 Trends That Will Reshape Work and Life in 2021*. 20 Novembre, 2022, <https://www.morganstanley.com/atwork/articles/seven-trends-work-life-2021>

Muller, M. J., (2002). *Participatory Design: The Third Space in HCI*. In Jacko, J.A. (Ed.). (2012). *Human Computer Interaction Handbook: Fundamentals, Evolving Technologies, and Emerging Applications*, 1051-1068, Third Edition (3rd ed.). CRC Press. <https://doi.org/10.1201/b11963>

Olsson, P., Folke, C., & Hahn, T. (2004). *Social-Ecological Transformation for Ecosystem Management: the Development of Adaptive Co-management of a Wetland Landscape in Southern Sweden*. *Ecology and Society*, 9(4). <http://www.jstor.org/stable/26267691>

Ostrom, E., Schlager, E., (1996). *The formation of property rights*, in:

Hanna, S., Folke, C., Mañler, K.-G. (Eds.), *Rights to Nature, Ecological, Economic, Cultural, and Political Principles of Institutions for the Environment*. Iceland Press, Washington, DC, pp. 127-156.

Palmer, I., & Dunford, R. (2002). *Managing Discursive Tension: the Co-Existence of Individualist and Collaborative Discourses in Flight Centre*. *Journal of management studies*. <https://doi.org/10.1111/1467-6486.00323>

Papanek, V., (1972). *Design for the real world*. <https://readings.design/PDF/design-for-the-real-world-victor-papanek.pdf>

Peter Castro, A; Nielsen, E. (2001). *Indigeneous people and co-management: implication for conflict management*. *Environmental Science & Policy* 4(4), 229-239. [https://doi.org/10.1016/S1462-9011\(01\)00022-3](https://doi.org/10.1016/S1462-9011(01)00022-3)

Ramsay, H., Scholarios, D., & Harley, B. (2000). *Employees and High-Performance Work Systems: Testing Inside the Black Box*. *British Journal of Industrial Relations*, 38(4), 501-531. <https://doi.org/10.1111/1467-8543.00178>

Rizzo, F. (2009). *Strategie di co-design. Teorie, metodi e strumenti per progettare con gli utenti*. Franco Angeli

Ronzon, F., (2008). *Sul campo. Breve guida pratica alla ricerca etnografica*. Booklet Milano

Rossi, M. (2019). *HUMAN RESOURCE DESIGN, Steering human-centred innovation within private organisations*. Politecnico di Milano, Italy.

Salvatore, A. (2019). *La collaborazione in azienda. Una leva di successo*. <https://www.accademiabusiness.it/la-collaborazione-in-azienda-una-leva-di-successo/>

Sanders, E.B.N., Brandt, E., Binder, T. (2010). *A framework for organizing the tools and techniques of Participatory Design*. ACM International Conference Proceeding Series, 195-198. <https://doi.org/10.1145/1900441.1900476>

Sanders, L., Stappers, P.J., (2008). *Co-creation and the new landscape of design*, *Co-Design*, 4(1), 5-18. <https://doi.org/10.1080/15710880701875068>

Sanders, E. B. N., & Stappers, P. J. (2014). Probes, toolkits and prototypes: Three approaches to making in codesigning. *CoDesign*, 10(1), 5-14. <https://doi.org/10.1080/15710882.2014.888183>

Sanders, L., Stappers, P.J., (2014). *From designing to co-designing to collective dreaming: Three slices in time*. *Interactions*, 21 (6), 24-33. <https://doi.org/10.1145/2670616>

Schrage, M. (1990). *Shared Minds: The New Technologies of Collaboration*. Random House Inc.

Scott-Ladd, B., Travaglione, A., & Marshall, V. (2006). *Causal inferences between participation in decision making, task attributes, work effort, rewards, job satisfaction and commitment*. *Leadership & Organization Development Journal*, 27(5), 399-414. <https://doi.org/10.1108/01437730610677990>

Selloni, D. (2017). *Co-design for public interest services*. Springer. <https://doi.org/10.1007/978-3-319-53243-1>

Selloni, D., & Meroni, A. (2021). *Service Design For Urban Commons*. Springerbrief *Service design toolkit*. (n.d.). *An introduction to the methodology of service design*. <https://www.servicedesigntoolkit.org/>

Singleton, S., (1998). *Constructing Cooperation: the Evolution of Institutions of Comanagement*. University of Michigan Press, Ann Arbor.

<https://doi.org/10.3998/mpub.14466>

Smith, R. C., Bossen, C., & Kanstrup, A. M. (2017). *Participatory design in an era of participation*. *CoDesign*, 13(2), 65-69. <https://doi.org/10.1080/15710882.2017.1310466>

Somerville, P., Haines, N., (2008). *Prospects for Local Co-Governance*. *Local Government Studies*, 34(1), 61-79. <https://doi.org/10.1080/03003930701770488>

Steen, M., Manschot, M., & De Koning, N. (2011). *Benefits of co-design in service design projects*. *International Journal of Design*, 5(2), 53-60.

Symbola. (2019). *Design Economy 2019*. [Report](#)

Symbola. (2020). *Design Economy 2020*. [Report](#)

The World Bank, (1999). *Report from the International Workshop on Community-Based natural Resource Management (CBNRM)*. Washington, DC, 10-14 May 1998

Tortzen, A. (2016). *Samskabelse i kommunale rammer-hvordan kan ledelse under- støtte samskabelse?* Roskilde: Roskilde Universitet.

Ubiquity. (2008). *An interview with Michael Schrage*. <https://ubiquity.acm.org/article.cfm?id=1472985>

von Hippel, E. (2005). *Democratizing Innovation*. Cambridge, MA: MIT Press.

Voorberg, W., Bekkers, V. and Tummers, L. (2015). *A Systematic Review of Co- Creation and Co-Production: Embarking on the Social Innovation Journey*. *Public Management Review*, (17, 9), 1333-1357.

6.1.2 Sitografia

<https://dit-roskilde.dk/gadstrup-bliver-zebraby-i-2019/>

<https://www.italianstories.it/it/home>

<https://www.lancaster.gov.uk/sites/regeneration/beyond-the-castle>

https://eprints.lancs.ac.uk/id/eprint/72063/1/BTC_LC_GC.pdf

<https://stupid-studio.com/work/ikea-co-create>

<https://twproject.com/blog/it/il-metodo-iterativo-nei-progetti-non-unalternativa-ma-unopportunita/>

6.1.3 Lista delle figure

Figura 1.1 - Istituzioni in crescita di ricavi, esportazioni e dipendenti, Symbola, 2020

Figura 1.2 - Campi di diffusione del design, Symbola 2019

Figura 1.3 - Livelli di interazione partecipativa, Schrage 1990

Figura 1.4 - Modello di informazioni condivise, Co-Create 2019

Figura 2.1 - Schema riassuntivo di ruoli e bisogni di designer e utente nel progetto di Co-Design

Figura 2.2 - Attività della piazza del mercato, Beyond the Castle 2016

Figura 2.3 - Contributo creativo “Doing level”, Beyond the Castle 2016

Figura 2.4 - I partecipanti che documentano il loro viaggio, Beyond the Castle 2016

Figura 2.5 La fata della palude, intrappola le persone finché non hanno una buona idea, Beyond the Castle 2016

Figura 2.6 - Creazione di modellini, Beyond the Castle 2016

Figura 2.7 - Co-designing con due partecipanti over 90, Beyond the Castle 2016

Figura 2.8 - Analisi delle idee emerse, Beyond the Castle 2016

Figura 2.9 - Mostra interattiva di co-design, Beyond the Castle 2016

Figura 2.10 - IKEA CO-CREATE Logo, StupidStudio 2020

Figura 2.11 - IKEA CO-CREATE framework, StupidStudio 2020

Figura 2.12 - Declinazioni del logo IKEA CO-CREATE, StupidStudio 2020

Figura 2.13 - Tool fisico in forma di carte da gioco per facilitare una partecipazione, StupidStudio 2020

Figura 2.14 - Tool cartacei per impostare le attività collaborative, StupidStudio 2020

Figura 2.15 - Tool cartacei per facilitare le attività decisionali, StupidStudio 2020

Figura 2.16 - Declinazione del brand sui gradini di una scala, StupidStudio 2020

Figura 2.17 - Vista esterna di uno spazio collaborativo IKEA CO-CREATE, StupidStudio 2020

Figura 2.18 - Inserimento dei parametri di valutazione in un diagramma di Kiviat, applicato al co-design

Figura 3.1 - Diversi tipi di Co-Production e Co-Design, Brandsen, T.; Steen, T.; Verschure, B. 2018

Figura 3.2 - Cartello stradale “Comune di Roskilde”, Comune di Roskilde

Figura 3.3 - Bambini che hanno partecipato al progetto, Gallery

Figura 3.4 - Orto urbano Comune di Roskilde <https://4130-viby.dk/galleri/tina-vesth-fra-roskilde-kommune-marianne-fogtmann-og-stig-hvalsoe-fra-bygma/>

Figura 3.5 - Diagrammi di Kiviat di co-design, co-production, co-design e co-production

Figura 3.6 - Condivisione del know-how nell'artigianato

Figura 3.7 - Esperienza di Annalisa e suo padre nel laboratorio di Luigi, Instagram

Figura 3.8 - Laboratorio di Francesco per la creazione di burattini, Instagram

Figura 3.9 - Laboratorio di lavorazione del gesso di Patrizia, Facebook

Figura 3.10 - Laboratorio “Il taccuino del pellegrino” di Hans, Facebook

Figura 3.11 - Diagrammi di Kiviati di co-design, co-crafting, co-design e co-crafting

Figura 3.12 - Categorie di Stakeholder e Co-Management, The World Bank, 1999:11

Figura 3.13 - Diagrammi di Kiviati di co-design, co-management, co-design e co-management

Figura 3.14 - Diversi tipi di arene governative combinate ad attori statali e non

Figura 3.15 & Figura 3.16 - Mariscadoras in acqua alla ricerca di molluschi, [Google 3.15](#), [Google 3.16](#)

Figura 3.17- Diagrammi di Kiviati di co-design, co-governing, co-design e co-governing

Figura 3.18 - Overview generale dei diagrammi di Kiviati

Figura 3.19 - Diagrammi di Kiviati di co-production, co-crafting, co-production e co-crafting

Figura 3.20 - Diagrammi di Kiviati di co-production, co-management, co-production e co-management

Figura 3.21 - Diagrammi di Kiviati di co-production, co-governing, co-production e co-governing

Figura 3.22 - Diagrammi di Kiviati di co-crafting, co-management, co-crafting e co-management

Figura 3.23 - Diagrammi di Kiviati di co-crafting, co-governing, co-crafting e co-governing

Figura 3.24 - Diagrammi di Kiviati di co-management, co-governing, co-management e co-governing

Figura 4.1 - Modello del Double Diamond, Design Council 2007

Figura 4.2 - Ricerca della fase di scoperta

Figura 4.3 - Ricerca della fase di definizione

Figura 4.4 - Ricerca della fase di sviluppo

Figura 4.5 - Ricerca della fase di scoperta

Figura 4.6 - Sintesi delle fasi del framework

Figura 4.7 - Diagramma di Kiviati dei risultati delle combinazioni

Icone - [Icons8](#)

6.2 Ringraziamenti

Voglio ringraziare innanzitutto il mio relatore Cristian Campagnaro, per avermi seguito ed aiutato in questo percorso, guidandomi con la sua esperienza e offrendomi consigli e spunti di riflessione. Un grazie anche per aver messo a disposizione le proprie risorse ed il proprio tempo per aiutarmi.

Grazie a Elisa, che c'è sempre stata e spero ci sarà sempre. Grazie a Cinzia e Cristina, che fin da piccola mi hanno preso la mano e non la hanno più lasciata. Grazie a Luisa e Anita, per avermi sempre fatto sentire a casa, per avermi fatto capire di essere sempre orgogliose di me. Grazie anche a chi non c'è più. Grazie alla mia famiglia, a chi mi ha supportato e supportato pazientemente, a chi oggi è riuscito ad essere qui con me.

Grazie al mio papà, all'uomo che sei stato e che sei, grazie per le parole, per i silenzi e per l'amore, grazie per tutti i sacrifici fatti, grazie per essere semplicemente così, il papà che ogni figlia desidererebbe avere.

Grazie alla mia mamma, grazie per l'educazione che mi hai dato e per i valori che mi hai trasmesso, grazie per avermi continuamente incoraggiata e spronata, grazie per essere stata il mio porto sicuro, la persona da cui andare nei momenti di buio.

Grazie alla mamma e il papà, che con immenso sacrificio mi hanno permesso di arrivare alla fine di questo percorso, coloro che fin dall'inizio hanno sempre creduto in me, coloro che non mi hanno mai abbandonata anche quando la strada si faceva sempre più scoscesa, coloro ai quali devo tutti i miei più grandi traguardi.

