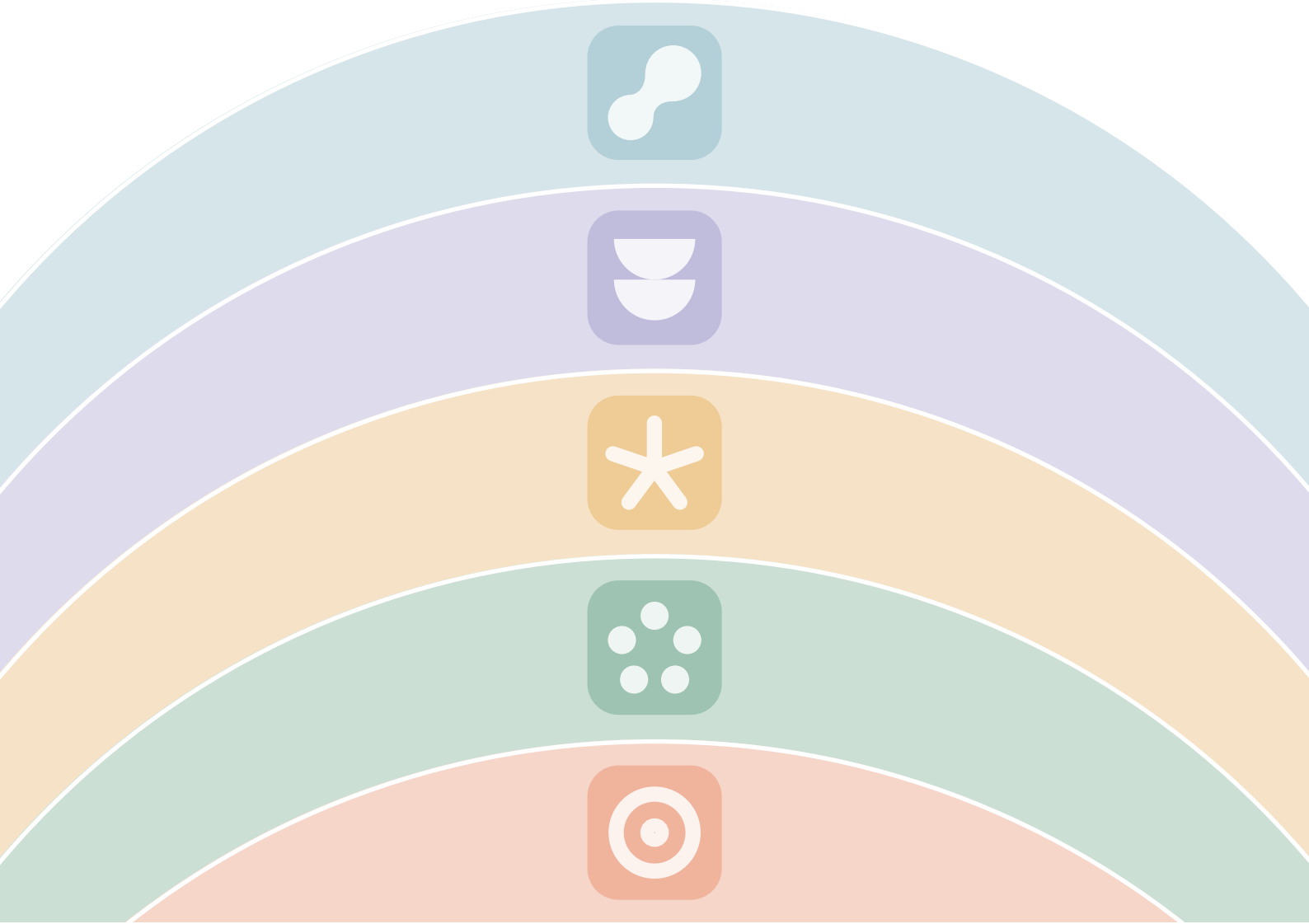
Politecnico di Torino

Il design sistemico come metodologia per favorire l'imprenditorialità nei newcomer: il caso studio del progetto Re:Present

Candidato
Leonardo Brucato

Relatore
Silvia Barbero

Correlatore
Caterina Rosini



Politecnico di Torino, DAD - Dipartimento di Architettura e Design

Corso di Laurea Magistrale in Design Sistemico
A.A. 2021/2022
Tesi di Laurea Magistrale

Sessione di Laurea: Giugno 2022

Il design sistemico come metodologia per favorire l'imprenditorialità nei newcomer: il caso studio del progetto Re:Present

Relatore **Silvia Barbero**

Correlatore **Caterina Rosini**

Candidato **Leonardo Brucato**

Abstract

Il punto di partenza per questo progetto di tesi è il caso studio del programma europeo Re:Present, avviato nella regione delle Fiandre, in Belgio, che ho avuto l'occasione di seguire in collaborazione con l'organizzazione iDROPS. L'obiettivo di questo programma è di favorire l'integrazione per i nuovi cittadini, cioè persone con un background migratorio, aiutandoli ad inserirsi da un punto di vista lavorativo all'interno della comunità locale. In seguito ad una fase iniziale di ricerca a tavolino, ho seguito il progetto pilota tenutosi nella città di Ostenda, sempre nelle Fiandre, una ricerca sul campo mirata a conoscere quali sono le sfide e le opportunità che il territorio offre, in relazione con il caso studio. Seguendo la metodologia sistemica durante tutto il percorso di tesi, il contributo finale di questo progetto sono delle linee guide per la creazione di un toolkit sistemico, strumento che possa essere utile in futuro, per progetti analoghi in contesti simili, aventi come target giovani newcomer.

The starting point for this thesis project is the case study of the European program Re:Present, launched in the region of Flanders, Belgium, which I had the opportunity to follow in collaboration with the organization iDROPS. This program aims to promote integration for newcomers, new citizens with a migratory background, helping them to fit into the local community from a working point of view. Following an initial desk research phase, I followed the pilot project held in the city of Ostend and Flanders, field research aimed at knowing the challenges and opportunities that the territory offers concerning the case study. Following the systemic methodology throughout the thesis process, the final contribution of this project is guidelines for creating a systemic toolkit. This tool can be helpful in the future for similar projects in similar contexts, targeting young newcomers.

Design sistemico
Toolkit
Sustainable entrepreneurship
Newcomer
Re:Present
Fiandre

Indice

Abstract

Indice

10 – 25 **Capitolo 1**
Introduzione

1.1 La tematica 12
1.2 La metodologia sistemica
Il design oggi 14
Il Design Sistemico al Politecnico di Torino 16
1.3 Roadmap 20

26 – 71 **Capitolo 2**
Analisi

2.1 Literature review 28
Sustainable entrepreneurship 30
Social innovation 38
Co-design methods 44
2.2 Risultati literature review 48
2.3 Casi studio toolkit 50

72 – 99 **Capitolo 3**
Re-Present. Il caso studio

3.1 Obiettivo progetto Re-Present 74

3.2 Stakeholder 80
3.3 Progetto pilota Ostenda 86
3.4 Programmi e progetti attuali 96

100 – 127 Capitolo 4
Rilievo Olistico

4.1 Conoscere il territorio 102
4.2 Gigamap 104
4.3 Ostenda 106
Demografia 106
Economia 110
Geografia 113
Istruzione 116
Cultura e turismo 118
4.4 Focus newcomer 122

128 – 139 Capitolo 5
Problematiche

5.1 Mappa sistemica 130
5.2 Le sfide emerse 134
Ostacoli all'imprenditorialità per i newcomer 138

140 – 157 Capitolo 6
Opportunità

6.1 Le sfide diventano opportunità 142
6.2 Analisi multicriteriale 150
6.3 Opportunità vincenti 154

158 – 239 Capitolo 7
Proposta progettuale

7.1 Introduzione toolkit sistemico 160
Le categorie del toolkit proposto 162
Confronto dei toolkit analizzati 165
7.2 Sviluppo canvas sistemici 178
Conoscere al meglio il territorio 188
Individuare le entità più importanti 202
Favorire relazioni virtuose all'interno del territorio 212
Creare opportunità positive per il sistema 218
Raggiungere un sistema favorevole alla sustainable entrepreneurship 230

240 – 243 Capitolo 8
Conclusioni

244 – 255 Bibliografia e sitografia

Introduzione

01

Questo primo capitolo introduce le principali tematiche affrontate in questo progetto.
Viene inoltre spiegata, in ogni suo passaggio, in cosa consiste la metodologia del Design Sistemico.
Conclude questa parte una road map, che illustra il percorso progettuale seguito in questa tesi.

Introduzione

1.1 La tematica

Oggi nel 2022 i fenomeni migratori sono sempre più d'attualità, numerose sono infatti le persone costrette a spostarsi, a cambiare Paese, cercando di migliorare la propria situazione altrove, in altre realtà spesso totalmente diverse dalle proprie.
La crisi che sta portando diverse persone ad emigrare da Paesi lontani verso aree più industrializzate e sviluppate, come può essere oggi l'Europa, è dettata nella maggior parte dei casi dal cambiamento climatico, e non da guerre e conflitti. Nonostante i veri responsabili siano le nazioni ricche, che per decenni hanno inquinato l'ambiente e sfruttato senza limiti le risorse a disposizione, chi oggi ne paga maggiormente le conseguenze sono gli stati più poveri, i cui abitanti sono costretti a trasferirsi verso realtà diverse, nuove. Come riporta infatti un articolo[1] presente all'interno d'Internazionale, settimanale italiano d'informazione, *"Secondo l'ong Oxfam, tra il 1990 e il 2015 il 10% più ricco della popolazione mondiale (circa 630 milioni di persone) è stato responsabile del 52% delle emissioni cumulative di carbonio. Il 50% più povero (circa 3,1 miliardi di persone) è stato responsabile solo del 7% delle emissioni e ha usato appena il 4% del bilancio di carbonio disponibile"*. Ad aggiungersi a situazioni socio-politiche instabili, ci sono inoltre condizioni climatiche avverse: siccità, uragani, alluvioni, cicloni e frane, elementi che rendono luoghi già di per sé difficili ancora meno ospitali.
Quando si tratta di persone adulte che si trasferiscono in altri Paesi, la cosa fondamentale, che permette di integrarsi nelle nuove comunità, è sicuramente il lavoro. Trovare un'occupazione consente, infatti, di ottenere un'autonomia dal punto di vista economico, per sé stessi e la propria famiglia, conoscere nuove persone e migliorare la propria esperienza di vita in quella che è la nuova realtà attuale.
A tal proposito, le persone con un background migratorio compiono sforzi maggiori nella ricerca di una professione, in particolar modo quelle legate all'imprenditoria, sia per motivazioni inerenti alla diversa lingua, sia a causa di differenti fattori culturali e sociali.
Spinto dall'interesse per questi argomenti, ho seguito come caso studio principale per la mia tesi il progetto europeo Re:Present, promosso da iDROPS, agenzia con sede a Gand, che si occupa principalmente di design per l'innovazione sociale. Ho partecipato a questo riguardo al bando "Tesi su Proposta del candidato", promosso all'interno del Politecnico di Torino, che mi ha permesso di seguire e collaborare al progetto più da vicino. Il contesto di riferimento è il territorio della regione delle Fiandre, in Belgio, e più specificatamente la città di Ostenda, nella quale si è svolto il primo progetto pilota del programma Re:Present.

1
Hayden, S. (2021, 27 agosto). Chi paga il prezzo più alto della crisi ambientale. Internazionale (n. 1424), p. 30

L'obiettivo è di promuovere l'imprenditorialità in questi nuovi cittadini con background migratorio (newcomer) e di conseguenza la successiva integrazione. Oltre alle realtà locali cittadine, gli altri partner coinvolti provengono dalle Fiandre, ad eccezione di Kennisland che ha sede ad Amsterdam e Impact Hub Lisbona, che apporteranno le loro esperienze internazionali al progetto. La mia tesi indaga quindi quali sono le maggiori problematiche riscontrate in questo contesto, dimostrando come la metodologia del Design Sistemico possa essere uno strumento utile a favorire l'entrepreneurship nella comunità locale.
Seguendo il metodo progettuale appreso in questi ultimi due anni, il risultato finale saranno delle linee guida per la creazione di un toolkit sistemico, oltre a sette canvas che lo comporranno. In merito al target di questo progetto, visto le politiche attuali in materia di climate change, il quadro non sembra incoraggiante, e purtroppo, sempre di più saranno i newcomer in queste condizioni, risultando d'attualità ancora per molti anni.

1.2 La metodologia sistemica

Il design oggi

Non è semplice dare una definizione precisa su cosa è il design, essendo una disciplina molto ampia, che comprende diversi ambiti, dai servizi alla comunicazione, passando per i prodotti, che possono essere al tempo stesso fisici ma anche digitali. È una materia in continuo cambiamento, sin dalla sua nascita va di pari passo con le innovazioni tecnologiche e le tendenze del momento, oggi a mio avviso, è uno strumento sempre più alla portata dei cittadini, che potrebbe essere promotore di un cambiamento positivo della società.
Storicamente si pone l'epoca di metà '800 come inizio del design, per lo meno nel modo in cui molti lo intendono ancora oggi, un mezzo al servizio della produzione di massa per soddisfare bisogni più o meno importanti del nostro quotidiano. Questo periodo corrisponde alla rivoluzione industriale ed alla prima Esposizione Universale, quella internazionale del 1851 avvenuta a Londra, celebre per il Crystal Palace di Hyde Park. Partendo da quest'evento, per molti anni ancora la figura del designer è associata esclusivamente alla realizzazione in serie, campo in cui la modernizzazione delle tecniche produttive, le sperimentazioni e le scoperte di nuovi materiali, hanno portato alla diffusione di numerosi prodotti d'uso comune in grandi quantità.

Un esempio per quanto riguarda il contesto italiano è il boom economico del secolo scorso, una spinta per diversi progettisti degli anni Cinquanta e del primo periodo dei Sessanta, portati alla fama mondiale, sancita poi nel 1972 con la mostra *Italy: The New Domestic Landscape* presso il Museum of Modern Art (MoMA) di New York. In quest'era infatti vengono realizzati oggetti divenuti delle vere e proprie icone dello stile italiano, mezzi di trasporto quali auto e scooter, ma anche e soprattutto legati all'ambiente domestico, come ad esempio elettrodomestici, mobili e tessuti.

Parlando d'attualità[2], da diversi anni si sta compiendo una trasformazione per quanto riguardo le professioni nel design. Pur conservando il ruolo legato alla produzione seriale, che sia digitale o fisica, sempre più persone del settore si avvicinano a tematiche di sostenibilità ambientale e sociale, a quelli che sono processi creativi partecipativi (*co-design*). Oggi infatti il designer, ricopre ancor più il compito di facilitatore e mediatore, piuttosto che di esperto assoluto, la disciplina diventa quindi partecipata e collaborativa, in cui le persone vengono poste al centro del progetto (*human centered design*). Riguardo questa transizione e per saperne di più del Design

2
Escobar, Arturo (2018). Designs for the pluriverse: Radical Interdependence, Autonomy, and the Making of Worlds. Duke University Press.
Ho studiato questo libro l'anno scorso, mi è stato utile e d'ispirazione per diversi concetti qui accanto riportati.

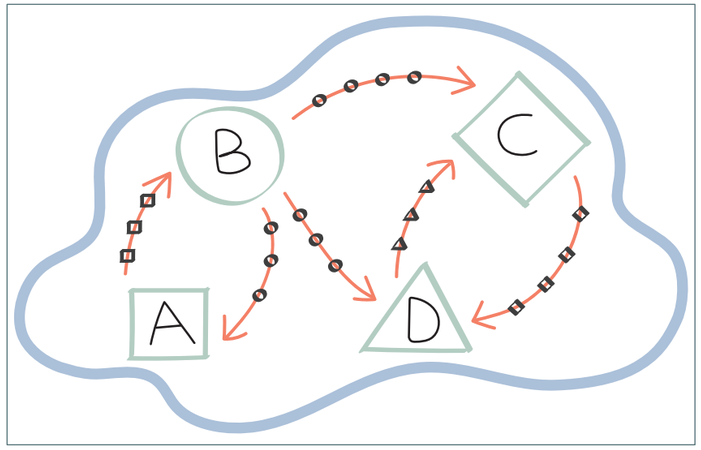
per l'innovazione sociale, consiglio il libro *Design, When Everybody Designs: An Introduction to Design for Social Innovation*[3] scritto da Ezio Manzini e pubblicato nel 2015 da MIT Press. Al suo interno vengono riportati diversi esempi recenti, i quali dimostrano che in qualche modo tutti siamo in grado di creare cambiamenti costruttivi, di generare idee che possano essere utili a noi ma anche alla società stessa. La collaborazione tra le persone è alla base di questa svolta positiva, che deve partire da azioni locali, dove il designer, tramite metodi creativi, è la figura adatta per creare queste condizioni di incoraggiante cooperazione.
A proposito di transizione e design, c'è un nuovo ambito emergente incentrato su queste due tematiche, con base alla Carnegie Mellon University a Pittsburgh, in Pennsylvania, Stati Uniti. *Transition Design* spiega Terry Irwin, che per dieci anni ne è stata la direttrice, *"è una proposta per una nuova area di pratica, studio e ricerca del design, che sostiene la transizione sociale, guidata dal design stesso, verso futuri più sostenibili." ("is a proposition for a new area of design practice, study, and research that advocates design-led societal transition toward more sustainable futures.")* (Irwin, 2015, p. 299)[4].
Il concetto di localismo cosmopolita è un altro aspetto fondamentale di questo approccio, che basa il suo framework su quattro elementi principali: visione per la transizione, teorie del cambiamento, mentalità/atteggiamento e nuovi modi di progettazione (Manzini & Pais, 2021, p. 232)[5]. Ezio Manzini, nel suo ultimo libro, si esprime così a riguardo: *"L'innovazione sociale ha creato anche una varietà di iniziative dotate di una forte dimensione locale: dalla rigenerazione dei quartieri, alla creazione di reti alimentari; [...] Inventando e valorizzando nuove attività socioculturali ed economiche legate ai luoghi, queste innovazioni sociali hanno di fatto generato un nuovo senso del luogo e una nuova idea di località che possiamo chiamare localismo cosmopolita"* (Manzini & Pais, 2021, p. 47). Questi ultimi argomenti affrontati, le comunità locali che condividono conoscenza, tecnologia e risorse, così come la visione sistemica, sono in linea con quello che è il pensiero del Design Sistemico qui al Politecnico di Torino.
Le prossime pagine spiegano i concetti di base di questa disciplina e la metodologia adottata per questa tesi.

3
Manzini, Ezio (2015). Design, When Everybody Designs: An Introduction to Design for Social Innovation. The MIT Press.

4
Irwin, Terry (2015). Transition Design: A Proposal for a New Area of Design Practice, Study, and Research, Design and Culture, 7:2, 229-246, DOI: 10.1080/17547075.2015.1051829

5
Manzini, Ezio, & Pais, Ivana. (2021). Abitare la prossimità: Idee per la città dei 15 minuti. Egea.

Il Design Sistemico al Politecnico di Torino



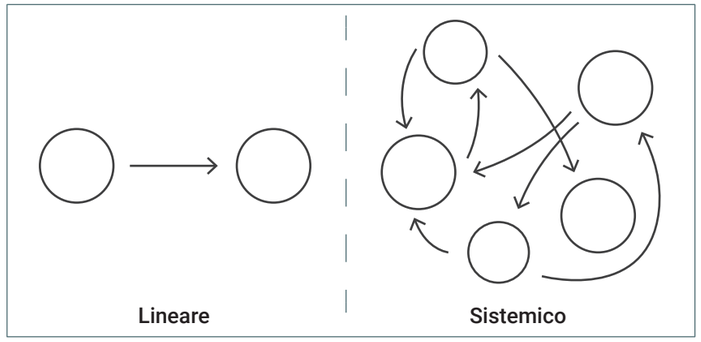
Le interconnessioni, tra gli attori coinvolti all'interno del sistema, sono il focus del Design Sistemico

Che cos'è il Design Sistemico? Molto spesso mi sono trovato nella condizione di dover dare una definizione alla disciplina, a ciò che attualmente sto studiando e che risulta delle volte un argomento sconosciuto, anche per alcuni addetti ai lavori nel mondo del design. La prima spiegazione che do sempre, da attribuire al professor Luigi Bistagnino, dal mio punto di vista la più pratica e semplice da capire, è la seguente: il Design Sistemico è una metodologia che mette in relazione i diversi attori e stakeholder di un determinato territorio, in cui gli output generati da A diventano input, cioè una risorsa per B, e dove i soggetti sono a loro volta connessi con altre realtà locali (C,D,E…). Pertanto gli scambi di risorse, materiali o competenze, creano il sistema, che, basandosi sulle teorie dell'economia circolare, ha come obiettivo principale quello di raggiungere lo spreco zero. Queste poche righe danno una sintesi efficace, facendo già intendere quali sono gli argomenti fondamentali, su cui questa metodologia sistemica pone le proprie basi.

Ampliando il discorso occorre citare diverse figure che hanno influenzato questa disciplina, perlopiù appartenenti alla teoria dei sistemi. Jay W. Forrester e Ludwig von Bertalanffy, per quanto riguarda la cibernetica e la teoria della complessità, invitano a considerare il sistema

non come singoli elementi distaccati, ma piuttosto come singole parti interconnesse tra loro. Humberto Maturana e Francisco Varela, entrambi biologi cileni, invece, introducono il concetto di autopoiesi nel 1980[6], in cui descrivono un sistema vivente come una rete di processi per la produzione di componenti che, attraverso le loro interazioni e continue trasformazioni, rigenerano la rete di processi stessa, e quindi il sistema in questione. Un'altra persona chiave, i cui concetti e teorie torneranno successivamente in questa tesi, è Donella Meadows, passata alla storia per aver pubblicato, assieme a Dennis Meadows, Jørgen Randers e William W. Behrens III, Il Rapporto sui limiti dello sviluppo (titolo originale: The Limits to Growth), commissionato al MIT di Boston dal Club di Roma, sotto la guida di Aurelio Peccei (a cui è intitolato questo corso di Laurea Magistrale in Design Sistemico, qui a Torino).

Questi studi e gruppi di ricerca, assieme all'economia circolare rappresentano ciò che è il pensiero sistemico, che punta a studiare e comprendere le connessioni che ci sono tra le realtà territoriali, con l'intento di risolvere problemi complessi. Il design sistemico promuove un cambiamento di paradigma a vantaggio di una visione olistica, in cui si pongono in relazione l'ambiente e l'uomo, portando benefici non solo dal punto di vista ambientale, ma tenendo in considerazione anche la sostenibilità sociale ed economica. Concretamente, questi benefici si possono dimostrare nella riduzione dei rifiuti prodotti, nella creazione di nuovi posti di lavoro, collaborazione e profitti inattesi. Sotto l'aspetto produttivo, c'è quindi una trasformazione dal modello lineare, a chi siamo da sempre abituati, verso un modello sistemico e quindi circolare, fatto di interconnessioni e interdisciplinarità, come dimostra lo schema qui sotto.



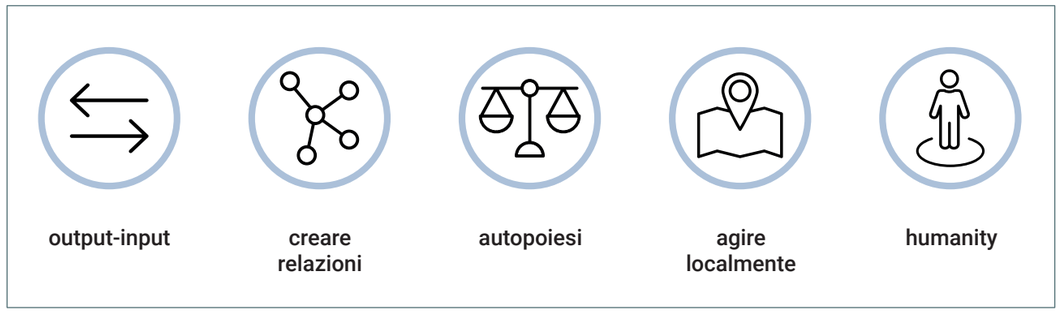
Il modello lineare sulla sinistra, in contrapposizione a quello sistemico e quindi circolare, posto sulla destra

6 Maturana, H. R., & Varela, F. J. (1980). Autopoiesis and Cognition: The Realization of the Living (Boston Studies in the Philosophy of Science, Vol. 42) D. Reidel Publishing Company.

7
Lanzavecchia, Carla, (2012). Il fare ecologico. Il prodotto industriale e i suoi requisiti ambientali. 5.2 L'approccio metodologico del Design Sistemico a cura di Barbero, Silvia (pp 144-150). Edizioni Ambiente.

"Il risultato di un progetto basato sul Design Sistemico è dunque un sistema complesso, dinamico e non lineare, in cui le relazioni tra le parti acquistano forza e coesione, tali da generarsi autonomamente e dar vita a un sistema aperto autopoietico" (Barbero, 2012, p. 148)[7]. Dal punto di vista pratico, la metodologia sistemica può essere riassunta in cinque principi essenziali:
"1 - Gli output di un sistema diventano input per un altro: [...] gli scarti di un sistema possono divenire risorsa per un altro, generando profonde interconnessioni tra i due [...].
2 - Le relazioni generano il sistema stesso: [...]. Un'analisi complessiva e dettagliata dei flussi di materiali e risorse permette di trovare nuove connessioni, per progettare un sistema sostenibile.
3 - I sistemi autopoietici si sostengono e riproducono autonomamente: in natura, l'autopoiesi dei sistemi fa sì che essi si autogenerino, definendo il proprio ambito di azione e preservando il proprio stato di equilibrio.
4 - Agire localmente: il sistema non può prescindere dall'ambiente in cui è inserito e i sistemi aperti valorizzano le risorse (materiali, culturali e umane) locali, creando nuove opportunità economiche e partecipative per il territorio.
5 - L'uomo è il centro del progetto: l'approccio odierno pone il prodotto come fulcro di un paradigma valoriale caratterizzato dal desiderio di possesso, [...] che porta a uno stile di produzione e consumo esasperato e insostenibile." (Barbero, 2012, p. 148)[7].

I cinque principi essenziali della metodologia del Design Sistemico



All'interno di un progetto di Design Sistemico, il ruolo del designer è quello di mediatore tra le diverse realtà coinvolte, con l'obiettivo di proporre nuove soluzione sostenibili, nuove opportunità, alle problematiche precedentemente individuate. I benefici ottenuti avvengono a livello territoriale, nel senso che viene valorizzato l'ambiente e le comunità ad esso legate, creando nuove relazioni tra attori e stakeholder.
A livello progettuale lo step iniziale riguarda la conoscenza del territorio in cui si intende operare, occorre infatti analizzare le attuali dinamiche, in modo da avere uno stato dell'arte completo sull'attuale situazione. Questa prima fase è chiamata rilievo olistico e riguarda in particolar modo

il sistema produttivo e l'impiego delle risorse naturali, economiche ed umane. In seguito ad un'analisi qualitativa e quantitativa, che comprende inoltre i punti di vista riguardanti la demografia, la geografia, l'economia e la cultura del territorio, i dati raccolti vengono elaborati e sintetizzati visivamente, tramite l'impiego di schemi, grafici e gigamap (*data visualization*).
Si prosegue con le problematiche individuate, a cui si cercano di corrispondere delle possibili opportunità progettuali, create dalle nuove relazioni ed interconnessioni che precedentemente non erano presenti all'interno del territorio.
Qui di seguito tutti gli step della metodologia sistemica, in questo caso semplicemente accennati, ma che saranno in seguito approfonditi, punto per punto:
-rilievo olistico del territorio
-analisi dei flussi
-individuazione delle problematiche
-sfide e opportunità del territorio
-proposta progettuale finale.
La proposta progettuale, che chiude questo procedimento, mira a valorizzare le risorse locali ed a generare nuove realtà produttive, che possono creare a loro volta nuovi prodotti, servizi e posti di lavoro.
L'obiettivo finale è quello di creare sostenibilità in tre forme diverse, dal punto di vista ambientale, sociale ed anche economico.
Per approfondire i contenuti precedentemente trattati, consiglio *Systemic Design in simple words*[8] (http://www.systemicdesign.org/).

Un progetto di Alice Ninni, Arianna De Paoli e Serena Giulini, che tramite testi, immagini e video, tocca tutti i temi relativi al Design Sistemico. Trasformano infatti argomenti complessi in contenuti più accessibili ed interessanti, tramite un linguaggio semplice e di facile comprensione.

Il successivo paragrafo - 1.3 Roadmap - specifica nel dettaglio il piano d'azione seguito per questo progetto di tesi, dallo step numero uno, fino a quello finale, con relative descrizioni per ciascuno.

8
Systemic Design in simple words http://www.systemicdesign.org/

1.3 Roadmap

1

LITERATURE REVIEW
La literature review è il primo passo per conoscere meglio l'ambito di intervento, il contesto dove il progetto si posiziona. È utile per avere un quadro completo sugli argomenti di ricerca, uno stato dell'arte in merito ai principali argomenti, presenti nella letteratura scientifica, che questo progetto di tesi esamina. Ha l'obiettivo, inoltre, di conoscere ed analizzare quali risultati sono già stati ottenuti in determinati ambiti, i punti di forza e le debolezze di alcuni progetti e studi condotti in passato, le questioni cardine in cui sarebbe meglio intervenire. Partendo da una serie di parole chiave che meglio riassumono il progetto di tesi, la literature review mira, in altre parole, a conoscere cosa è già stato prodotto a tal proposito dal punto di vista scientifico, in modo da dare una base solida alla ricerca ed all'analisi della tesi. Il progetto di tesi affronta le tematiche relative all'imprenditoria sostenibile, per giovani migranti newcomer under 30. A tal proposito le parole chiave sono: sustainable entrepreneurship, social innovation, co-design methods.

2

PROGETTO PILOTA
Oltre alla desk research condotta, a supporto di questa tesi c'è il progetto pilota tenutosi nella città di Ostenda, nelle Fiandre Occidentali.
Tramite cui è stato possibile ampliare le conoscenze attraverso le interviste ai partner ed all'esperienza promossa sul campo, anche detta field research.
Nel primo caso, i partner coinvolti nel progetto, sia locali che internazionali, hanno condiviso la propria esperienza maturata negli anni, in contesti e tematiche simili, comunque all'interno dell'innovazione sociale. La diversa provenienza e le differenti competenze, hanno senza dubbio arricchito questa fase. La seconda parte invece, la field research, è influenzata dalle settimane trascorse per i workshop, sessioni di co-design con i newcomer coinvolti in questo progetto, al fine di promuovere in loro l'imprenditorialità e, al tempo stesso, porre le basi per lo sviluppo del toolkit.

3

RILIEVO OLISTICO
Il rilievo olistico è un importante fase all'interno della metodologia del Design Sistemico, in quanto permette di analizzare il contesto territoriale in modo oggettivo, tramite la raccolta di dati ed informazioni utili. Questi dati una volta collezionati, vengono sintetizzati e presentati sotto forma di schemi e grafici ed in seguito analizzati con attenzione, per fare emergere i punti di forza e le debolezze del territorio. Questa fase infatti permette di giustificare le successive scelte progettuali, sarà una base attendibile a cui fare riferimento, per avere una visione d'insieme obiettiva ed equa, in altre parole uno stato dell'arte sul quadro olistico della città di Ostenda. Oltre alle relazioni che intercorrono tra gli attori e gli stakeholder coinvolti, bisogna porre la giusta considerazione sul territorio, collocandolo alla base del progetto stesso.

4

PROBLEMATICHE
La precedente fase numero 2, relativa al progetto pilota seguito, in particolar modo le interviste ai partner di progetto e l'esperienza sul campo (field research), congiunta con i risultati ottenuti all'interno della fase 3, il rilievo olistico, portano all'analisi delle problematiche. Qui vengono esaminate le sfide territoriali emerse e quelle relative al progetto seguito. Caratteristica della visione sistemica è l'approccio multiscalare, tre diversi livelli di prospettiva, in ordine crescente di grandezza: micro, in riferimento alla città di Ostenda, meso, che comprende tutto il territorio del Belgio e macro, l' Europa, considerando anche i partner stranieri; dai piccoli dettagli fino ad arrivare ad una scala decisamente più ampia. Oltre alle entità ed agli attori coinvolti, viene posta particolare importanza all'interno di questo studio, sulle relazioni che intercorrono all'interno del sistema, con il successivo obiettivo di crearne di nuove, virtuose, che potrebbe portare a soluzioni progettuali efficaci.

5 OPPORTUNITÀ

Per ogni problematica precedentemente riscontrata, vengono assegnate delle opportunità progettuali ben definite. Con lo scopo di risolvere e chiarire le sfide territoriali e del progetto emerse nel punto 4, occorre compiere una ricerca sulle soluzione strategiche potenzialmente utili. Queste vengono prese da casi studio esistenti o progetti passati, che hanno trattato in qualche modo gli stessi argomenti, affrontato le stesse necessità. Non sono all'interno della disciplina del Design Sistemico, possono essere infatti estrapolate da contesti vicini, anche non inerenti al design. A ciascuna problematica corrispondono circa tre o quattro differenti opportunità. Queste, a loro volta, come si vedrà nella fase successiva, verranno classificate, dando la priorità, un'importanza maggiore solo ad alcune di esse, rispetto a tutte quelle individuate.

6 ANALISI MULTICRITERIALE

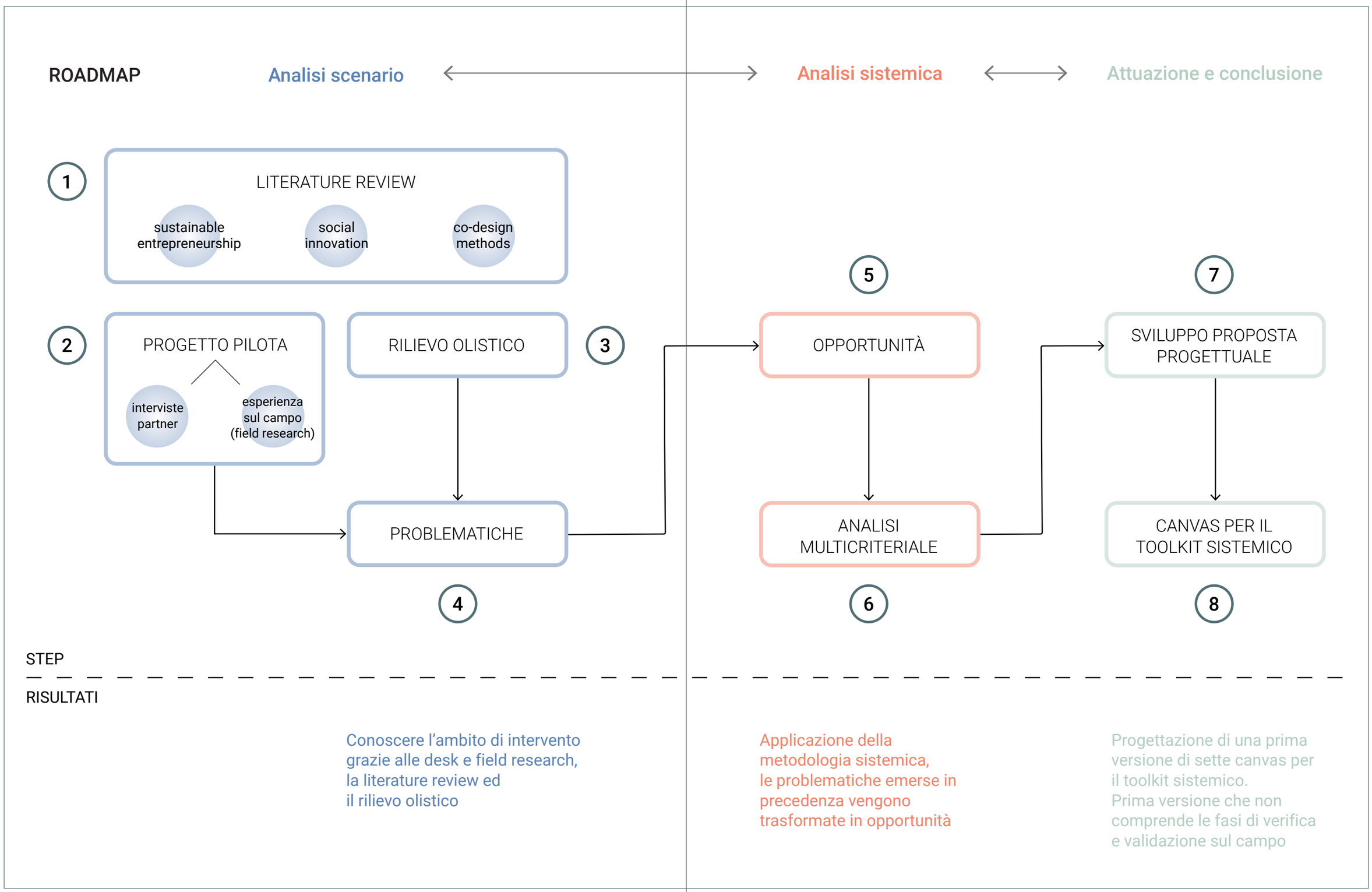
Come già accennato, le opportunità individuate sono tutte importanti, ma alcune sono fondamentali rispetto ad altre, utili per costruire una solida base per la successiva fase progettuale. A tal proposito, viene effettuata una selezione delle opportunità, chiamata appunto analisi multicriteriale (multicriteria anaylsis in inglese). Ad ogni opportunità individuata viene infatti assegnato un valore da 1 a 5, seguendo differenti parametri di analisi. Le opportunità con il punteggio totale maggiore, saranno quelle selezionate ed approfondite all'interno del prossimo step progettuale.
I criteri di selezione sono molteplici, 5 provienti dalla metodologia del Design Sistemico, ed altri individuati all'interno di questo specifico progetto di tesi, in linea con il contesto e la tipologia di obiettivi progettuale.

7 SVILUPPO PROPOSTA PROGETTUALE

È l'inizio della fase finale di attuazione dell'analisi precedentemente condotta e di conclusione del progetto di tesi. Per prima cosa, osservando i principi del design sistemico, vengono definite quali saranno le categorie che costituiranno il toolkit sistemico. Segue un'analisi approfondita su una serie di toolkit analizzati, presi come casi studio. In primo luogo dal punto di vista progettuale, quindi quali caratteristiche presentano, come ad esempio il formato adottato, le istruzioni per completarlo e se adottano sia una versione stampabile che digitale. Sotto l'aspetto metodologico, invece, dove viene esaminato ciascun canvas che compone il toolkit. Queste schede vengono infatti catalogate all'interno delle categorie sistemiche, e poi successivamente confrontate tra di loro. Le categorie sistemiche meno rappresentate, che possiedono meno contenuti provenienti dai casi studio analizzati, vengono integrate con le opportunità vincenti emerse dall'analisi multicriteriale del punto 6.

8 CANVAS PER IL TOOLKIT SISTEMICO

Il risultato del precedente studio porta alla definizione di sette canvas per il toolkit sistemico, in una loro prima edizione, che non conta della fase di verifica e validazione della proposta progettuale. I contenuti di questi sette canvas derivano quindi dal confronto con i casi studio analizzati nel punto 7 e le opportunità sistemiche vincenti, individuate nella fase 6.
Come si vedrà più nel dettaglio all'interno del settimo capitolo relativo alla proposta progettuale, altri elementi non sono stati inclusi nella progettazione, come ad esempio la versione digitale e la guida in formato A4, che solitamente accompagna ed introduce un toolkit di questo tipo.
L'idea è quella di continuare a sviluppare ed implementare il toolkit in un secondo momento, assieme ad alcuni componenti di iDROPS, presso cui ho svolto questo percorso di tesi.


ROADMAP
Analisi scenario
Analisi sistemica
Attuazione e conclusione
1
LITERATURE REVIEW
sustainable entrepreneurship
social innovation
co-design methods
2
PROGETTO PILOTA
interviste partner
esperienza sul campo (field research)
3
RILIEVO OLISTICO
PROBLEMATICHE
4
5
OPPORTUNITÀ
ANALISI MULTICRITERIALE
6
7
SVILUPPO PROPOSTA PROGETTUALE
CANVAS PER IL TOOLKIT SISTEMICO
8
STEP
RISULTATI
Conoscere l'ambito di intervento grazie alle desk e field research, la literature review ed il rilievo olistico
Applicazione della metodologia sistemica, le problematiche emerse in precedenza vengono trasformate in opportunità
Progettazione di una prima versione di sette canvas per il toolkit sistemico. Prima versione che non comprende le fasi di verifica e validazione sul campo

Analisi

02

Il secondo capitolo è composto da un’analisi approfondita degli argomenti di questa tesi. Nel dettaglio, la literature review e le domande di ricerca, con le relative conclusioni. Infine uno studio specifico per il toolkit, all’interno della quale vengono considerati diversi casi già esistenti, non solamente relativi al design sistemico, per avere un quadro completo su questo strumento.

Analisi

2.1 Literature review

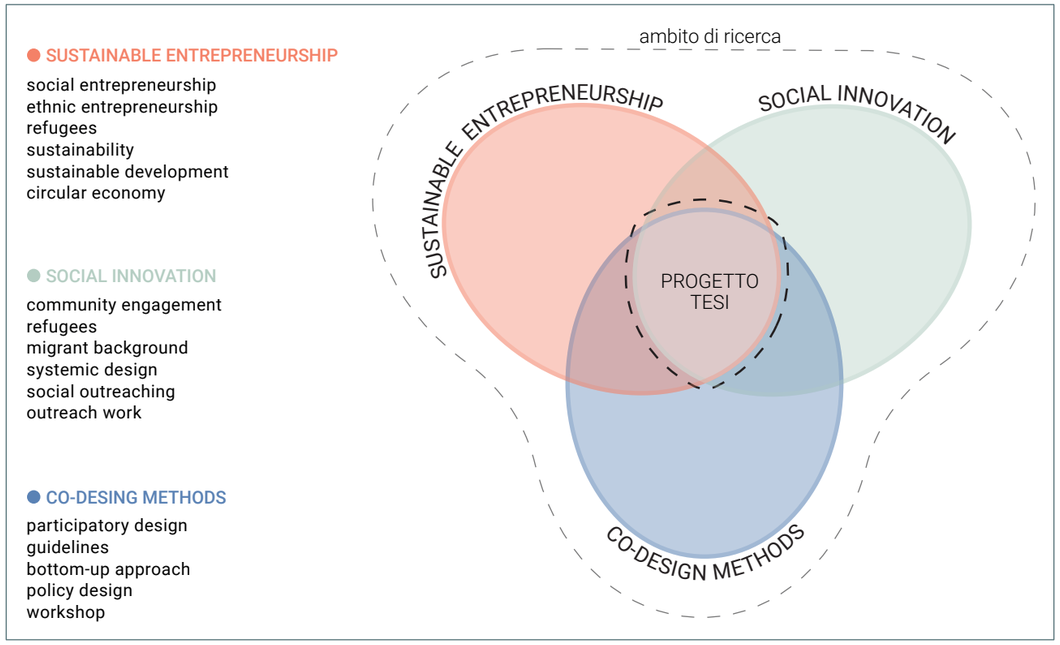
La literature review è utile per avere un quadro completo sulle tematiche di ricerca, uno stato dell'arte in merito ai principali argomenti che questo progetto di tesi esamina. Ha l'obiettivo, inoltre, di capire quali risultati sono già stati ottenuti a riguardo, i punti di forza e le debolezze di certe tematiche e gli ambiti in cui sarebbe meglio intervenire. Questa analisi è stata condotta utilizzando i principali motori di ricerca per la letteratura scientifica, quali Web of Science, ProQuest, Scopus e ResearchGate, messi a disposizione dal Politecnico di Torino per ogni studente dell'ateneo. Partendo da una serie di parole chiave che meglio riassumono il progetto di tesi, la literature review mira a conoscere cosa è già stato prodotto a tal proposito dal punto di vista scientifico, in modo da dare una base solida alla ricerca ed all'analisi della tesi. Il progetto di tesi affronta le tematiche relative all'imprenditoria sostenibile, per giovani migranti newcomer under 30. L'obiettivo finale è quello di favorire l'integrazione per questi nuovi cittadini, aiutandoli ad inserirsi nella comunità locale, tramite l'utilizzo della metodologia del Design Sistemico. Il risultato di questa tesi saranno delle linee guida per un toolkit, che possa essere utile in futuro, per progetti analoghi in contesti simili. La ricerca in questione, mira a promuovere ed a dimostrare il ruolo chiave della metodologia del Design Sistemico in questo processo. Come essa può essere applicata a tematiche di sostenibilità ed imprenditoria, nonché come supporto per professionisti del settore, con linee guida e risorse efficaci per sviluppare soluzioni sostenibili a riguardo. A tal proposito, il progetto affronta tre principali ambiti di ricerca, riassumibili in: sustainable entrepreneurship (1), social innovation (2) e co-design methods (3), oltre ovviamente alla metodologia del Design Sistemico, che, come già detto, è alla base di questo progetto. La ricerca è stata condotta principalmente in lingua inglese, in modo tale da avere un bacino più ampio di informazioni, rispetto alla sola lingua italiana. Di conseguenza, per ogni ambito è stata individuata una domanda di ricerca, a cui la revisione della letteratura darà una risposta, con l'obiettivo di indirizzare nel modo più preciso il percorso del progetto. Qui di seguito elencate:

SUSTAINABLE ENTREPRENEURSHIP
1- Come può la metodologia sistemica favorire la realizzazione di un'attività imprenditoriale sostenibile?

SOCIAL INNOVATION
2- In che modo il design sistemico può implementare le pratiche dell'outreaching work e dell'innovazione sociale?

CO-DESIGN METHODS
3- Quali sono gli effetti positivi creati dai metodi di co-design?

Schema che riassume gli ambiti e le relative domande di ricerca



Sustainable entrepreneurship

Per quanto riguarda la ricerca, sia nel titolo che nell'abstract dei testi, sono state utilizzate le seguenti parole chiave: social entrepreneurship, ethnic entrepreneurship, refugees, sustainability, sustainable development, circular economy.

INTRODUZIONE

Diverse sono le sfide che la società attuale deve affrontare: il cambiamento climatico, l'inquinamento dovuto all'utilizzo della plastica e le disuguaglianze sociali, sono tra le più urgenti in questo periodo storico. Queste problematiche sono di natura sistemica, in quanto interconnesse e interdipendenti, sono costituite infatti da una complessa rete di stakeholder, mossi da interessi e motivazioni diverse. Risolvere queste sfide pertanto, richiederà una soluzione sistemica (Lynch et al., 2021, p.1)[1]. Un approccio sistemico infatti, stimola a riflettere in termini di relazioni e schemi, ad avere una visione completa sulle componenti e sul comportamento non lineare al suo interno, per capire al meglio come le differenti parti che lo compongono interagiscono tra loro. Al tal proposito, gli attuali sistemi economici, finanziari e produttivi possono e devono essere trasformati per guidare ed alimentare la transizione verso la sostenibilità.
Seguendo questo ragionamento, l'imprenditoria può essere intesa come un sistema o una rete di attori interconnessi, legati alle complesse sfide sociali di oggi, come ad esempio la sostenibilità (Lynch et al., 2021, p.3)[1].

DEFINIZIONE

Questo diverso modo di fare imprenditoria, che può apportare un contributo importante allo sviluppo ambientale, sociale ed economico, viene definita sustainable entrepreneurship.
La sustainable entrepreneurship (SE) può essere riassunta come un'opportunità imprenditoriale, che mira a creare innovazione, tramite prodotti che apportano benefici all'ambiente ed alla società (Yigün, 2015, p.1229)[2].
È possibile fare un'ulteriore distinzione al suo interno, tra imprenditore orientato all'ambiente (*environmentally oriented* - EO) ed impreditore orientato alla sostenibilità (*sustainability oriented* - SO).
Per imprenditore orientato all'ambiente, si intendono gli imprenditori che hanno come obiettivo quello di guadagnare benefici finanziari, aiutando a diminuire i problemi ambientali e il degrado ecologico. Per imprenditore orientato alla sostenibilità generalmente si fa riferimento a coloro che cercano di risolvere i problemi sociali e ambientali attraverso le loro attività imprenditoriali. In quanto tali, è probabile che si concentrino contemporaneamente su questioni ambientali, sociali ed economiche (Gast et al., 2017)[3]. Per riassumere, il concetto d'imprenditoria sostenibile potrebbe essere sintetizzato in due argomenti principali: imprenditorialità ed innovazione per la sostenibilità.

SOCIAL ENTREPRENEURSHIP

Solo di recente si è arrivati a questa definizione, fino a poco tempo fa infatti l'imprenditorialità era legata esclusivamente al beneficio economico, escludendo così l'aspetto sociale ed ambientale; con l'evolversi dell'odierna società, la SE ha ottenuto sempre più consenso, diventando una materia d'attualità (Terán-Yépez et al., 2020, pp. 2-3)[4].
All'interno di questo macro argomento è presente anche la social entrepreneurship, cioè le imprese sociali il cui scopo principale non è solo il guadagno economico, ma piuttosto cercano di realizzare al tempo stesso il "bene" sociale.
L'aumento della popolarità delle imprese sociali ha portato a una diffusione di termini quali: *social purpose venture, community wealth venture* e *non-profit enterprise* (Lynch et al., 2021, p.4)[1].
Continuando a considerare questa specifica categoria delle imprese sociali (*social enterprises*), una forte e affidabile rete di relazioni è particolarmente necessaria per la loro formazione, proprio perché questi tipi di imprenditorialità sono finalizzati alla risoluzione di problemi sociali, hanno bisogno di essere inseriti nel tessuto istituzionale e cittadino in cui operano (Modesti et al., 2020, p.4)[5]. Così come il Design Sistemico agisce a livello territoriale, mettendo in relazione utenti e stakeholder, con l'obiettivo finale di creare un impatto positivo per la comunità ed il sistema in questione.

SOSTENIBILITÀ

L'imprenditoria sostenibile

1
Lynch, M.; Andersson, G.; Johansen, F.R. Merging Systems Thinking with Entrepreneurship: Shifting Students' Mindsets towards Crafting a More Sustainable Future. Sustainability 2021, 13, 4946. https://doi.org/10.3390/su13094946

2
Yigün, N. Y. (2015). What could Entrepreneurship do for Sustainable Development? A Corporate Social Responsibility-Based Approach. Procedia - Social and Behavioral Sciences, 195, 1226–1231. https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2015.06.253

3
Gast J., Gundolf K., Beate Cesinger K. (2017). Doing business in a green way: A systematic review of the ecological sustainability entrepreneurship literature and future research directions. Journal of Cleaner Production, Volume 147, 2017, 44-56. https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2017.01.065.

4
Terán-Yépez, E., Marín-Carrillo, G. M., Casado-Belmonte, M. D. P., & Capobianco-Uriarte, M. D. L. M. (2020). Sustainable entrepreneurship: Review of its evolution and new trends. Journal of Cleaner Production, 252, 119742. https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2019.119742

5
Modesti C, Talamo A, Nicolais G and Recupero A (2020) Social and Psychological Capital for the Start-Up of Social Enterprises With a Migratory Background. Front. Psychol. 11:1177. doi: 10.3389/fpsyg.2020.01177

rappresenta, quindi, il legame tra l'impresa, il processo di creazione e il benessere olistico (sociale, economico, o ambientale). Modelli di business circolari focalizzati sulla riduzione degli impatti negativi sulla società, sull'ambiente e sull'uso efficiente di risorse e servizi, danno vita a progetti imprenditoriali, che fanno parte della cosiddetta green economy (Crecente et al., 2021, p.1)[6]. Il riciclo è spesso alla base di queste nuove opportunità di business. Ad esempio nel settore industriale, circa più del 50% dei costi delle aziende è associato al consumo di materie prime, che includono l'estrazione, l'importazione ed il trasporto di queste.
Allo stesso modo, occorre sensibilizzare verso modelli produttivi innovativi che promuovono l'uso di energia non inquinante, aumentando la vita utile dei prodotti o il loro consumo condiviso. In sintesi, promuovere ciò che è la filosofia dello zero waste conosciuta anche come le 5r: rifiuta, riduci, riutilizza, ricicla, composta (*rot* in lingua inglese) (Crecente et al., 2021, p.2)[6].
L'imprenditoria sostenibile è un argomento trasversale, che raggiunge anche gli SGDs (Sustainable Development Goals, Obiettivi per lo Sviluppo Sostenibile) delle Nazioni Unite, in quanto il numero 11, si pone come obiettivo principale quello di creare città e comunità sostenibili. Oggi nella vita urbana è compresa più della metà della popolazione e nel 2050 saranno i due terzi di tutta l'umanità a vivere nelle città. Città che devono cambiare in meglio, innovarsi, diventare smart, non solo dal punto di vista tecnologico, ma migliorando il modo di vivere delle comunità al suo interno. La "sostenibilità smart" è un concetto, un approccio, che viene sviluppato da imprenditori inclusivi che mirano a promuovere benefici sociali ed economici per le collettività. Oggigiorno, esistono nuove forme di imprenditoria sostenibile finalizzate alla cura e alla tutela delle persone e dei loro ambienti: 1) imprenditorialità circolare (*circular entrepreneurship*); 2) imprenditoria inclusiva (*inclusive entrepreneurship*), che definisce un progetto imprenditoriale focalizzato sulla promozione dell'uguaglianza e della giustizia sociale attraverso l'istruzione; 3) imprenditoria femminile (*female entrepreneurship*); e 4) imprenditoria intelligente 4.0 (*smart entrepreneurship 4.0*) (Crecente et al., 2021, p.3)[6].
Questo aumento della consapevolezza per lo sviluppo sostenibile è dovuto alle sempre più maggiori preoccupazioni sui rischi ambientali, che hanno stimolato le popolazioni, tramite scioperi e manifestazioni, ad una richiesta di azioni correttive mirate. Le problematiche menzionate in precedenza, quali l'inquinamento, il degrado del suolo e il cambiamento climatico sono esempi degli effetti delle attività imprenditoriali nella società.
Per anni l'imprenditoria ha messo al primo posto esclusivamente il profitto, a qualsiasi costo sociale ed ambientale, senza tener conto delle conseguenze future che questo sfruttamento delle risorse naturali poteva causare. Queste scelte, assieme ad altre ben più dannose, hanno portato ad un punto di non ritorno, a quell'epoca geologica che stiamo vivendo attualmente detta Antropocene. Di conseguenza, l'imprenditoria è sollecitata ad andare oltre alla mera prestazione finanziaria, per ottenere, tramite un comportamento eticamente e socialmente consapevole, un impatto positivo dal punto di vista ambientale e sociale (Yigün, 2015, p.1230)[2].

VISIONE SISTEMICA
Per raggiungere questo obiettivo, occorre iniziare ad incoraggiare gli imprenditori nel riflettere sui *leverage points* (i punti leva) delle loro imprese, per arrivare ad un sistema economico più positivo. Questi punti non sono altro che i luoghi all'interno di un sistema complesso, dove anche un piccolo spostamento di un dettaglio, può causare grandi cambiamenti a tutto il sistema (per un approfondimento sulla tematica dei *leverage points* nella teoria dei sistemi, consultare il capitolo 6 "Leverage Points - Places to Intervine in a System", a partire da pagina 145)[7].
Occorre far loro vedere che la propria impresa non è una singola unità economica, ma fa parte di un insieme più grande, che può portare a conseguenze a lungo termine per la società (Lynch et al., 2021, p.6)[1].
A questo proposito, il pensiero sistemico può essere utilizzato per fornire un nuovo punto di

6
Crecente, F.; Sarabia, M.; del Val, M.T. Sustainable Entrepreneurship in the 2030 Horizon. Sustainability 2021, 13, 909. https://doi.org/10.3390/su13020909

7
Meadows, D. H., & Wright, D. (2008). Thinking in Systems. Chelsea Green Pub.

vista e strumenti per ampliare il campo d'innovazione imprenditoriale. Non sono i singoli elementi che contano, ma piuttosto le relazioni che si vengono a creare, quelle che dovrebbero essere di importanza cruciale.
Se applichiamo questo al contesto dell'imprenditorialità, possiamo iniziare a reimmaginare come potrebbe essere un modello di business economico. Invece della tradizionale prospettiva competitiva, in cui c'è una corsa per creare un vantaggio e battere la concorrenza, ci si concentrerebbe su una maggiore cooperazione o modelli di business complementari (Lynch et al., 2021, p.7)[1].
Riassumendo i concetti finora espressi, la sustainable entrepreneurship si pone come obiettivo finale, quello di produrre effetti positivi sotto il punto di vista ambientale, sociale ed economico, assicurando un certo tipo di benessere anche per le generazioni future (Terán-Yépez et al., 2020, p.1)[8].
Questa triplice valenza positiva sul territorio, è uno dei punti fondamentali della metodologia del Design Sistemico (Barbero, 2012, p.149)[9]: dal punto di vista ambientale, perché mediante processi sostenibili, si ha un efficace utilizzo delle risorse a disposizione; sociale, grazie agli effetti che si ottengono con le relazioni sistemiche, sul territorio, tra le persone coinvolte; ed infine economico, per via della diminuzione degli sprechi, dei costi di gestione e per la possibilità di creare nuove attività.

SEMB
Approfondendo la ricerca sul target del progetto, cioè i newcomer, emerge l'esistenza della SEMB (*Social Enterprise with Migratory Background*).
In Social and Psychological Capital for the Start-Up of Social Enterprises With a Migratory Background (Modesti et al., 2020, p.3)[5], una SEMB viene definita come un'impresa creata da chiunque abbia avuto un background migratorio (richiedenti asilo, titolari di permesso di lavoro e di studio, migranti di seconda generazione), con l'obiettivo di partecipare allo sviluppo sociale e culturale della nuova comunità di cui si fa parte. Analizzando il fenomeno in questione, è emerso che, sia nella comunità "ospitante" che per i "nuovi arrivati", si manifesti l'acculturazione. Definita da John W. Berry, alla fine del secolo scorso, come un contatto interculturale, è il *"mutamento della cultura e dei costumi di un popolo in seguito a contatti con un altro popolo o altri popoli"* (fonte: Enciclopedia Treccani)[10].
È alla base dei cambiamenti psicologici e culturali negli individui in questione, e si può manifestare in quattro modi: assimilazione, separazione, integrazione ed emarginazione (Modesti et al., 2020, p.3)[5].
Continuando all'interno di questa ricerca sulle SEMB, viene preso come caso studio una società con sede a Torino. L'impresa nata nel 2018 ha come obiettivo quello di favorire la coesione sociale, l'integrazione e l'empowerment di rifugiati.
Ad esempio per stimolare le relazioni tra i membri della comunità ed i nuovi cittadini, sono state promosse diverse iniziative per favorire la conoscenza della storia italiana, così come eventi sportivi e festival culturali.
Recentemente a livello europeo si è posta maggiore attenzione su queste tematiche, diversi progetti hanno avvicinato i migranti all'imprenditorialità, favorendo l'integrazione di questi nuovi cittadini europei nella società, proprio tramite la promozione dell'entrepreneurship (Wauters & Lambrecht, 2008, p.896)[11].
È fondamentale quindi avere una visione completa di quello che il territorio può offrire, da un punto di vista sociale ed imprenditoriale; l'ambiente circostante gioca un ruolo cruciale, esso può, infatti, stimolare positivamente gli imprenditori sociali a prendere iniziative ed a creare innovazione (Sekliuckiene & Kisielius, 2015, p.1017)[12].

METODOLOGIA SISTEMICA
A proposito di questo studio territoriale, la metodologia del Design Sistemico propone uno strumento, detto Holist Diagnosis (o Rilievo Olistico in Italiano). Costituita da field e desk research, è un analisi di tutti i componenti che definiscono l'attuale scenario, considerando sia il contesto circostante, che i flussi d'energia e materia nel caso di produzioni industriali (Battistoni et al., 2019, p.3)[13]. Con l'obiettivo di avere una visione oggettiva del contesto in esame, l'HD è uno dei principali contributi al quadro metodologico del Design Sistemico: è una mappatura dello stato dell'arte utile a dare indicazioni sulla qualità e sulla quantità del sistema analizzato. Inoltre, per evidenziare le relazioni che si attivano, sia all'interno del sistema che tra il sistema e il suo ambiente (in quanto contesto locale), si possono analizzare successivamente le implicazioni ad ogni dimensione territoriale, ad un livello regionale ad esempio, nazionale o mondiale (Battistoni et al., 2019, p.7)[13].
L'applicazione di questa metodologia non è solo mirata alla produzione industriale, ma può essere applicata in altri due contesti: le comunità locali, per quanto riguarda la creazione di nuove opportunità in merito all'innovazione sociale, e policy making, per la definizione di strumenti per pianificazione di politiche territoriali (Battistoni et al., 2019, p.10)[13].
Questo metodo, utile per inquadrare e rivelare i problemi in modo efficiente, in qualsiasi contesto complesso essi siano, può facilitare i processi decisionali da intraprendere successivamente. Progettando ad esempio nuove relazioni tra le entità di un sistema, mostrando le loro relazioni e potenzialità nascoste e facilitando una collaborazione proattiva tra gli attori coinvolti (Battistoni et al., 2019, p.23)[13].
La comprensione dei contesti in modo approfondito, mantenendo comunque una prospettiva ampia sul sistema, incoraggia alla nascita di nuovi canali di cooperazione tra i diversi attori locali, generando soluzioni più sostenibili. All'interno dell'imprenditoria, oltre al territorio, come già accennato, un ruolo chiave lo svolgono

8
Terán-Yépez, E., Marín-Carrillo, G. M., Casado-Belmonte, M. D. P., & Capobianco-Uriarte, M. D. L. M. (2020). Sustainable entrepreneurship: Review of its evolution and new trends. Journal of Cleaner Production, 252, 119742. https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2019.119742

9
Lanzavecchia, Carla, (2012). Il fare ecologico. Il prodotto industriale e i suoi requisiti ambientali. 5.2 L'approccio metodologico del Design Sistemico a cura di Barbero, Silvia (pp 144-150). Edizioni Ambiente.

10
Enciclopedia Treccani
https://www.treccani.it/enciclopedia/tag/acculturazione/

11
Wauters, B., & Lambrecht, J. (2008). Barriers to refugee entrepreneurship in Belgium: Towards an explanatory model. Journal of Ethnic and Migration Studies, 34(6), 895–915. https://doi.org/10.1080/13691830802211190

12
Sekliuckiene, J., & Kisielius, E. (2015). Development of Social Entrepreneurship Initiatives: A theoretical framework. Procedia - Social and Behavioral Sciences, 213, 1015–1019. https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2015.11.519

13
Battistoni, C., Giraldo Nohra, C., & Barbero, S. (2019). A Systemic Design Method to Approach Future Complex Scenarios and Research Towards Sustainability: A Holistic Diagnosis Tool. Sustainability, 11(16), 4458. https://doi.org/10.3390/su11164458

gli attori e gli stakeholder coinvolti. Essi, assieme alla figura dell'imprenditore, sono i promotori di questo cambiamento positivo, in cui gli sforzi vengono condivisi per ottenere sinergie e benefici a lungo termine. A tal proposito, il processo di sviluppo delle iniziative di imprenditoria sociale, comincia, con la messa in opera delle relazioni proattive con i vari portatori d'interesse (gli stakeholder appunto). Processo guidato poi dalla visione dell'imprenditore, il quale dovrebbe avere un punto di vista completo, che porta all'obiettivo prefissato di raggiungere la creazione di valore sociale (Sekliuckiene & Kisielius, 2015, p.1018)[12].
Rispetto al raggiungimento degli obiettivi prefissati, due fattori su tutti influenzano i progetti imprenditoriali: il capitale umano e le reti sociali. Il capitale umano è costituito da caratteristiche, skills, competenze, istruzione, ecc. che sono indissolubilmente legate all'individuo e che hanno un impatto positivo su di lui/lei. La conoscenza delle lingue è generalmente considerata un aspetto importante dell'integrazione professionale, insufficienti competenze linguistiche possono rappresentare un ostacolo, soprattutto all'inizio. Le reti sociali sono importanti fonti di informazioni, possono essere una base per attirare clienti e fornitori e possono offrire accesso al capitale finanziario (Wauters & Lambrecht, 2008, p.899)[11]. Tornano quindi le reti sociali, elementi fondamentali dell'approccio del Design Sistemico, che tende a generare nuove relazioni tra l'entità del territorio, promuovendo una cooperazione tra gli attori locali. Per quanto riguarda le imprese sociali, secondo lo studio che analizza la situazione belga di qualche anno fa (Wauters & Lambrecht, 2008, p.903)[11], i migranti non tendono a scegliere un settore per il quale sono qualificati o in cui percepiscono opportunità di mercato, ma uno in cui gli ostacoli sono limitati; la maggior parte delle persone intervistate infatti, è attiva in settori che richiedono scarse competenze e bassi investimenti.
In questo caso le soluzioni prodotte dalla metodologia sistemica potrebbero essere due. La prima: apportare un quadro preciso della situazione territoriale, tramite l'HD, che può rivelarsi uno strumento utile per individuare il settore imprenditoriale sulla quale concentrarsi. La seconda: puntare ad aumentare le competenze di questi aspiranti imprenditori, attraverso strumenti istruttivi promossi da realtà territoriali, che puntino ad aumentare il know-how.

OSTACOLI
Nel caso di imprenditoria sostenibile, le barriere e le difficoltà possono aumentare, in quanto oltre a propri interessi, gli imprenditori hanno l'obiettivo di creare un impatto positivo, dal punto di vista sociale ed ambientale, anche per la collettività.
All'interno di questo specifico studio[14] sugli ostacoli e rischi della SE, vengono presentate tre argomentazioni sul motivo per cui gli imprenditori sostenibili affrontano ulteriori sfide durante il processo di avvio della loro attività, rispetto agli imprenditori regolari.
In primo luogo, gli imprenditori sostenibili si inseriscono in mercati caratterizzati da problematiche e fallimenti, da dove è però possibile cogliere delle opportunità. Contesti che riguardano sfide ambientali e sociali, ponendo così ulteriori sfide per l'obiettivo finale, creare cioè valore sia a livello collettivo che privato. Secondariamente, chi si occupa di sustainable entrepreneurship spesso deve avviare un cambiamento istituzionale al fine di realizzare modifiche alle regole, alle politiche pubbliche, alle norme e alla legislazione esistenti.
Infine, gli imprenditori sostenibili devono investire le proprie risorse nell'acquisizione di conoscenze esterne, nella cooperazione e nella creazione di conoscenze interne.
Di conseguenza, devono far fronte a relazioni più varie e complesse con gli stakeholder, in quanto lavorano con il settore privato, pubblico e la società civile (Hoogendoorn et al., 2017, p.1137).

CONCLUSIONE
Per concludere, rispondendo alla domanda iniziale "Come può la metodologia sistemica favorire la realizzazione di un'attività imprenditoriale sostenibile?", si può affermare che, in seguito a questa prima ricerca, la metodologia del Design Sistemico si può rivelare uno strumento adatto al progetto. Diversi sono i motivi, per alcune delle sue competenze di seguito elencate, infatti, il designer sistemico può apportare un impatto positivo a questo ambito: capacità nella gestione della complessità grazie anche a tools visuali; ruolo di mediatore tra le esigenze delle diverse realtà territoriali; conoscenza dei processi produttivi; e creatività nel problem solving e nella creazione di opportunità (Battistoni & Barbero, 2019, p.77)[15]. Il Design Sistemico può essere il metodo giusto per ottenere un approccio più olistico al paradigma dell'innovazione e dell'imprenditorialità.
Le realtà coinvolte vengono considerate come parte di un più ampio ecosistema di istituzioni, aziende e individui, che si impegnano in attività innovative e imprenditoriali.
In sequenza alcuni punti che sintetizzano la risposta alla domanda di ricerca, in seguito alla ricerca condotta:

-il contesto d'intervento è lo stesso, sia per il design sistemico che per la sustainable entrepreneurship, l'obiettivo finale è creare soluzioni che portino alla sostenibilità sociale, ambientale ed economica;

-l'importanza delle relazioni che si vengono a creare all'interno del territorio, infatti le reti sociali possono essere un punto di partenze per diverse opportunità progettuali, non solo dal punto di vista imprenditoriale;

-il design sistemico agisce a livello territoriale, a tal proposito il rilievo olistico può essere uno strumento utile a conoscere il contesto in cui il progetto è posizionato e gli ambiti d'intervento più adatti;

-mettendo in relazione utenti e stakeholder, con l'obiettivo finale di creare un impatto positivo per il sistema, è possibile portare benefici all'imprenditoria ed alla comunità locale.

14
Hoogendoorn, B., van der Zwan, P., & Thurik, R. (2017). Sustainable Entrepreneurship: The Role of Perceived Barriers and Risk. Journal of Business Ethics, 157(4), 1133–1154. https://doi.org/10.1007/s10551-017-3646-8

15
Chiara Battistoni & Silvia Barbero (2019) Systemic Incubator for Local Ecoentrepreneurship to Favour a Sustainable Local Development: Guidelines Definition. The Design Journal, 22:sup1, 65-83, DOI: 10.1080/14606925.2019.1595851

Social innovation

Per quanto riguarda la ricerca, sia nel titolo che nell'abstract dei testi, sono state utilizzate le seguenti parole chiave: community engagement, refugees, migrant background, systemic design, social outreach.

INTRODUZIONE

Al giorno d'oggi quello che accade all'interno delle città assume sempre più rilevanza, essendo questo il luogo dove avvengono la maggior parte delle interazioni ed in cui la maggioranza della popolazione andrà a concentrarsi. Come già visto in precedenza, si stima infatti, che vi vivrà circa il 70% della popolazione mondiale entro il 2030. A questo proposito il concetto di smart city (*"espressione usata correntemente per le strategie di pianificazione urbanistica correlate all'innovazione, e in particolare all'opportunità offerte dalle nuove tecnologie della comunicazione, per migliorare la qualità della vita dei cittadini"*)[16] si è ampiamente evoluto negli ultimi anni, coinvolgendo diversi fattori, tra i quali la tecnologia digitale e la sostenibilità, in particolar modo dal punto di vista ambientale e sociale. In questo contesto, ha assunto una grande rilevanza, la discussione riguardo metodi efficaci e innovativi per meglio progettare e fornire i servizi pubblici, che soddisfino i bisogni dei cittadini. Gli approcci di progettazione partecipata e i processi di co-progettazione sono fondamentali per tali scopi, per coinvolgere una varietà di parti interessate in modo significativo e per applicare quadri più sensibili dal punto di vista sociale. Tale coinvolgimento degli utenti finali, è stato riconosciuto come una delle principali spinte per migliorare l'erogazione di questi servizi, per aumentare la trasparenza e responsabilità e rafforzare la coesione sociale. Sotto questo aspetto, coinvolgere tutti i cittadini è un dovere fondamentale, occorre quindi cercare di raggiungere più persone possibili all'interno della società, anche quelle più distaccate ed ai margini.
Come? Una delle possibilità è la pratica dell'outreach work, illustrata più nel dettaglio nelle seguenti righe.
L'outreach work è un'azione mirata all'aspetto sociale delle nostre comunità, ai suoi servizi, alla sua innovazione, può essere tradotto in italiano come "lavoro di sensibilizzazione/ coinvolgimento". L'outreach work non è una singola attività, ma piuttosto una complessa diversità di approcci, abitudini e modelli per stabilire un contatto con determinate parti della popolazione, quelle meno integrate rispetto ad altre (Grymonprez et al., 2016)[17].
L'outreach work in altre parole, ha come obiettivo principale quello di migliorare la diffusione dei servizi e delle strutture essenziali, nei confronti delle persone scarsamente servite, in modo da colmare le lacune presenti all'interno della nostra società (Moriarty et al., 2014, p.42)[18]. Ci possono essere diverse definizioni ed interpretazioni dell'espressione outreach work (o outreaching), a seconda del contesto in cui è inserita, ad esempio come pratica per informare e consultare. Qui, viste le tematiche trattate e l'ambito

16
Enciclopedia Treccani
https://www.treccani.it/enciclopedia/smart-city_(Lessico-del-XXI-Secolo)

17
Grymonprez, H., Roose, R., & Roets, G. (2016). Outreach social work: from managing access to practices of accessibility. European Journal of Social Work, 20(4), 461–471. https://doi.org/10.1080/13691457.2016.1255589

18
Moriarty, J., Manthorpe, J., & Cornes, M. (2014). Reaching out or missing out: approaches to outreach with family carers in social care organisations. Health & Social Care in the Community, 23(1), 42–50. https://doi.org/10.1111/hsc.12119

19
Kloppenburg, R., & Hendriks P. (2013). Outreach approaches in the private domain: an international study. European Journal of Social Work, 16:5, 605-619, DOI: 10.1080/13691457.2012.732930

d'innovazione sociale, si fa riferimento esclusivamente all'aspetto del coinvolgimento ed alla partecipazione di persone e comunità. A quali persone e comunità si fa riferimento? Ad esempio, senzatetto, persone affette da disturbi mentali, da problemi giovanili, ma anche anziani, migranti e rifugiati politici, sono meno propense a utilizzare i servizi e quindi di conseguenza meno coinvolte (in inglese underserved), ciò porta ad un'azione di raggiungimento, sensibilizzazione, detto appunto outreach work (Kloppenburg & Hendriks, 2013, p.607)[19].

LE FASI D'INTERVENTO

Per essendo una pratica ampiamente diffusa in molti Paesi, la terminologia adottata è spesso diversa, andando a significare talvolta coinvolgimento (*engagement*) o sviluppo della società (*community development*).
A questo proposito Björn Andersson[20], figura chiave a livello europeo nelle scienze sociali, nel suo "Finding ways to the hard to reach - considerations on the content and concept of outreach work" del 2013, conscio del fatto che il termine manchi di chiarezza e precisione, propone una definizione più ampia: *The fundamental idea of outreach work is to start a process of social interaction between people in need, on the one hand, and some kind of support-oriented organizational body on the other* (p.5).
Nella lingua italiana può essere tradotta così:

20
Andersson, B. (2013). Finding ways to the hard to reach—considerations on the content and concept of outreach work. European Journal of Social Work, 16(2), 171–186. https://doi.org/10.1080/13691457.2011.618118

"l'idea fondamentale del lavoro di sensibilizzazione è quella di avviare un processo di interazione sociale tra le persone bisognose, da un lato, ed una sorta di organismo organizzativo orientato al supporto, dall'altro".
Anche se un po' datato, diversi sono gli spunti che si possono raccogliere in questo suo testo, composto da esperienze dirette praticate per lo più in Svezia, ma anche da interviste e confronti sulla tematica, con altri colleghi europei. Qual è quindi il contenuto centrale dell'outreach work? Dagli stessi addetti ai lavori, le proprie esperienze venivano riassunte così, con espressioni sintetiche come ad esempio: "stabilire un contatto", "identificare i bisogni", "motivare al cambiamento", "collegamento ai servizi" e "lavoro relazionale".
Il lavoro di outreach work può essere riassunto in tre compiti principali. Il primo è quello di stabilire un contatto (*contact making*), cioè il processo di interazione visto in precedenza. Il contatto in questione può avvenire in diversi contesti: in pubblico, in determinati luoghi di incontro o nelle case delle persone ad esempio. A tal proposito, gli operatori devono acquisire competenze in almeno due differenti aree diverse: la socialità, cioè la capacità di avviare e mantenere la comunicazione anche in condizioni che non stimolino reciprocità e azioni relazionali; e l'orientamento spaziale, devono quindi conoscere quali sono

i luoghi di incontro locali, i movimenti di gruppo e come realizzare gli incontri desiderati. Il secondo compito principale invece, è l'avvio di processi di cambiamento sociale per il target individuato. Il contatto non è mai fine a se stesso; è sempre il primo passo di un processo volto al miglioramento delle condizioni di vita e delle situazioni sociali delle persone che necessitano ciò. In questo caso è possibile operare in due modi: o si collegano le persone a risorse di aiuto e sistemi di supporto accessibili, oppure gli operatori possono organizzare e portare avanti la missione loro stessi. A tal proposito, gli addetti ai lavori hanno anche bisogno di ampi networks e di una buona conoscenza dei possibili agenti di cambiamento/stakeholder per far funzionare questo processo. Infine, il terzo ed ultimo compito dell'outreach work, è stabilire e soprattutto mantenere il supporto sociale. Ai gruppi target vengono fornite informazioni accessibili, su cosa fare e dove andare, discutendo sui possibili modi per cambiare la loro situazione, spesso con un risvolto molto pratico. In altre parole, le pratiche dell'outreaching hanno come obiettivo finale l'attività di collegamento (*linkage*), questo lavoro è visto come un elemento importante nella realizzazione dei diritti del welfare, attraverso la garanzia dell'accesso a questi servizi. A tal proposito quest'attività non può prendere le distanze da processi, evoluzioni e contesti sociali, politici e storici; l'obiettivo sulla realizzazione dell'accesso in questione, è in forte connessione allo sviluppo dello stato di benessere sociale (Grymonprez et al., 2016)[17].

VISIONE SISTEMICA
Dopo questi concetti sull'outreach work, per rispondere alla domanda di ricerca iniziale (In che modo il design sistemico può implementare le pratiche dell'outreaching work e dell'innovazione sociale?), a mio avviso la metodologia ma anche i concetti stessi, legati alla teoria dei sistemi, possono essere utili a questo processo di *linkage*. In ogni delle tre fasi precedentemente analizzate ci sono degli elementi in comune con la metodologia del Design Sistemico, che mira, infatti, a rendere complessi sistemi di servizi in grado di valorizzare gli output di ciascuna attività, trasformandoli in input per altre attività, all'interno dello stesso sistema. Laddove opera, intende valorizzare le risorse locali costruendo relazioni tra tutti gli stakeholder appartenenti al sistema. Si punta, insomma, alla costruzione di sistemi autopoietici, cioè capaci di autoalimentarsi, mantenendo il focus del progetto sugli utenti in questione (Viglioglia et al., 2021, p.4)[21].
A tal proposito, basandosi sulla teoria dell'olismo, il quale suggerisce che il tutto è più della somma delle sue singole parti, è possibile comprendere le proprietà dei sistemi, cambiando così totalmente il modo in cui percepiamo la complessità.
In altre parole, pensare per sistemi significa quindi guardare all'insieme, analizzare le singole componenti e focalizzare

21
Viglioglia, M., Giovanardi, M., Pollo, R., & Peruccio, P. P. (2021). Smart District and Circular Economy: The Role of ICT Solutions in Promoting Circular Cities. Sustainability, 13(21), 11732. https://doi.org/10.3390/su132111732

22
Battistoni, C., Giraldo Nohra, C., & Barbero, S. (2019). A Systemic Design Method to Approach Future Complex Scenarios and Research Towards Sustainability: A Holistic Diagnosis Tool. Sustainability, 11(16), 4458. https://doi.org/10.3390/su11164458

l'attenzione su relazioni e connessioni, da cui è possibile trarre opportunità importanti (Battistoni et al., 2019)[22].

VALUTAZIONE SUCCESSO
Un problema spesso discusso in merito ai tentativi di outreaching, riguarda gli effetti che essi provocano ed in quale modo dovrebbero essere misurati. Per questo proposito, conviene concentrarsi sulla parte in cui si stabilisce un contatto, oppure è meglio valutare il risultato dei cambiamenti verificabili nelle condizioni di vita dei gruppi target individuati? Andersson[20] propone dei parametri di valutazione per il potenziale successo dell'outreach work, così riassumibili: nella capacità di creare e mantenere contatti, e nell'abilità di collegare e supportare le persone in un processo di aiuto continuo. Porsi all'interno di un sistema può aiutare a mantenere questi parametri, in quanto mettendo in relazione gli utenti, gli stakeholder ed il territorio, si creano nuovi collegamenti che prima non c'erano o si alimentano/rafforzano quelli già esistenti. Tramite queste nuove connessioni, è possibile inoltre, per il progettista, avere una visione più ampia sulle problematiche presenti all'interno del sistema complesso.

SUSTAINABLE ENTREPRENEURSHIP
Come questo topic di ricerca è in relazione alla tematica della sustainable entrepreneurship, precedentemente analizzata? All'interno della sustainable entrepreneurship, le imprese sociali stanno svolgendo un ruolo sempre più rilevante nelle economie dei paesi ad alto reddito, la loro importanza è stata recentemente riconosciuta dalla Commissione UE, che ha lanciato la "Social Business Initiative", un quadro d'azione che mira a contribuire alla creazione di un ambiente favorevole allo sviluppo del business sociale. A tal proposito, secondo un recente studio citato dalla stessa Social Business Initiative, la crescente rilevanza delle imprese sociali è documentata dal fatto che, un'impresa su quattro fondata nell'UE (una su tre in Finlandia, Francia e Belgio) è un business sociale (Becchetti & Pisani, 2015, p.107)[23].
Come mai questo trend? Il rallentamento dell'attività economica e il crescente vincolo sui bilanci pubblici, nella maggior parte dei Paesi ad alto reddito, dopo la crisi finanziaria globale, hanno determinato nell'ultimo decennio un progressivo declino del welfare statale e posto gravi minacce alla capacità di soddisfare le esigenze di benessere per i cittadini.
Anche a causa di questo stato di necessità, i governi hanno iniziato sempre più ad affidare la fornitura di beni e servizi sociali ad imprese locali no profit. Questa delega ha trovato ulteriore motivazione nel principio di sussidiarietà: se esiste un gruppo locale di persone motivate che possono svolgere il compito, saranno maggiormente propensi a svolgere il lavoro meglio e con costi inferiori, rispetto a una struttura governativa lontana e

23
Becchetti, L., & Pisani, F. (2015). The Determinants of Outreach Performance of Social Business: an Inquiry on Italian Social Cooperatives. Annals of Public and Cooperative Economics, 86(1), 105–136. https://doi.org/10.1111/apce.12069

burocratica (Becchetti & Pisani, 2015, p.108)[23].
Questa trasformazione del welfare si pone inoltre l'obiettivo di escludere meno persone dalla collettività, infatti, l'impegno in un'attività di sensibilizzazione sociale è il fine ultimo di queste imprese sociali. Per raggiungere tale scopo, viene spesso utilizzato appunto l'outreach work, che si dimostra quindi una tematica d'attualità, per le tematiche che affronta e per le modalità in cui opera.

CONCLUSIONE
Quest'argomento dell'outreaching può essere quindi incluso nel grande ambito della social innovation, in quanto l'obiettivo finale è quello di migliorare i risultati sociali e di creare valore per persone, luoghi e organizzazioni. In particolare, si concentra su nuove idee volte a produrre una trasformazione/ transizione positiva per la società e le sue infrastrutture (Tai & Yang, 2016, p.96)[24].
Di conseguenza, istituzioni, università, ricercatori e aziende stanno esplorando questi problemi per trovare nuove soluzioni a pressanti bisogni sociali, in risposta alle sfide attuali come sostenibilità, salute, benessere, istruzione, formazione, sviluppo urbano, consumo energetico, occupazione e qualità della vita (Tai & Yang, 2016, p.97)[24].
In questo contesto, la partecipazione attiva potrebbe creare nuove reti all'interno della comunità e rafforzare quelle già esistenti, che potrebbero migliorare la resilienza e prevenire potenziali

24
Tai, Y. C., & Yang, C. H. (2016). How to grow social innovation from the view of organizational scaling and diffusion: Cases of eco-tourism communities in Taiwan. 2016 International Conference on Orange Technologies (ICOT). Published. https://doi.org/10.1109/icot.2016.8278988

problemi, mantenendo così un sistema autopoietico.
In conclusione, assieme alle pratiche di outreaching, l'uso efficace della co-progettazione e della co-produzione negli sviluppi della comunità, potrebbe attrarre membri disinteressati della società ad essere coinvolti e a creare soluzioni creative rispetto alle risorse e alle infrastrutture disponibili (Lam et al., 2017, p.S3602)[25]. L'argomentazione qui avanzata dimostra che l'outreaching work è un'attività spesso poco visibile e considerata, ma che dovrebbe essere riconosciuta come un metodo che supporta soluzioni positive ai problemi che si verificano ogni giorno nell'ambito del sociale.
Questo lavoro di sensibilizzazione riguarda, come già visto in precedenza, la creazione di contatti, l'avvio di attività per il cambiamento, supportando le persone nel mantenere il processo in corso. Ha lo scopo di creare relazioni con gruppi target i cui bisogni non sono soddisfatti e generare connessioni praticabili con i sistemi di supporto (Andersson, 2013)[20], in questo, penso, che la metodologia del Design Sistemico possa essere un valido strumento per raggiungere quest'obiettivo. In che modo? I seguenti punti ne spiegano la motivazione:

-tramite una visione sistemica sia può ottenere un maggiore coinvolgimento delle realtà presenti in un determinato territorio, aumentando così la partecipazione delle persone e della comunità;

-in termini di relazioni, collegare tra loro realtà che prima non lo erano, nell'idea del lavoro di sensibilizzazione ciò avviene tra le persone bisognose, da un lato, ed una sorta di organismo organizzativo orientato al supporto, dall'altro;

-porsi all'interno di un sistema può aiutare a mantenere questi parametri, in quanto mettendo in relazione gli utenti, gli stakeholder ed il territorio, come già detto, si creano nuovi collegamenti che prima non c'erano ed oltretutto si alimentano quelli già esistenti;

-il DS può apportare tools per la conoscenza dell'ambito d'intervento, detto anche orientamento spaziale, occorre quindi conoscere quali sono i luoghi di incontro locali ed i movimenti di gruppo;

-l'obiettivo da raggiungere è lo stesso, in questo caso un cambiamento positivo, una transizione che punti al benessere sociale.

25
Lam, B., Zamenopoulos, T., Kelemen, M., & Hoo Na, J. (2017). Unearth Hidden Assets through Community Co-design and Co-production. The Design Journal, 20(sup1), S3601–S3610. https://doi.org/10.1080/14606925.2017.1352863

Co-design methods

Per quanto riguarda la ricerca, sia nel titolo che nell'abstract dei testi, sono state utilizzate le seguenti parole chiave: participatory design, guidelines, bottom-up approach, policy design, workshop.

INTRODUZIONE
Come visto nella precedente introduzione alla sezione riguardante la social innovation, coinvolgere i cittadini nelle scelte decisionali si rivela fondamentale per la buona riuscita di un progetto. Fortemente collegata alla tematica dell'innovazione sociale, che si pone l'obiettivo di coinvolgere tutte le componenti della società, anche quelle spesso meno considerate, c'è la co-progettazione, definita anche con altri termini quali co-design o design partecipativo (*participatory design* o *PD*).

ORIGINE
Questo è, infatti, il proposito con cui questo metodo di fare design è stato creato. Il design partecipativo nasce negli anni '70 nel contesto del Collective Resource Approach, un approccio scandinavo al design, creato per aumentare il coinvolgimento degli impiegati nello sviluppo di nuovi sistemi in ambito lavorativo. Questo metodo ha portato i designer/ricercatori e gli utenti finali a lavorare insieme, per progettare basandosi sulle proprie esperienze, fornendo loro risorse pertinenti ed utili. In tempi più recenti, l'approccio del design partecipativo è stato utilizzato in diversi scenari per coinvolgere le persone vulnerabili, dagli anziani chiamati in causa per progetti sanitari ai giovani adulti emarginati, in progetti educativi e stimolanti (Pollini & Caforio, 2021, p.3)[26].

Solitamente sono due le ragioni che spingono ad adottare metodi di co-design:
-efficacia in termini di costi, infatti gli utenti finali sono partecipi e svolgono compiti nelle fasi precedenti;
-aggiunta di valore al progetto, in quanto attraverso la co-creazione, gli utenti finali sono coinvolti come progettisti ed innovatori (Pollini & Caforio, 2021, p.1)[26].

BENEFICI
All'interno di - Benefits of co-design in service design projects[27] - vengono riportati tre differenti progetti relativi alla co-progettazione, tutti con obiettivi diversi, all'interno dei quali sono stati utilizzati numerosi approcci alla tematica, permettendo così una più ampia discussione sui benefici ottenuti. Il primo caso studio, nel settore sanitario, mirava a sviluppare e valutare nuovi concetti di servizio, con l'obiettivo di aiutare le persone a partecipare in modo migliore e più attivamente ai loro social network. L'obiettivo principale dell'approccio di co-design era acquisire una conoscenza interna (*insider knowledge*) della percezione delle persone anziane riguardo allo sviluppo dei loro social network man mano che invecchiano. Un secondo intento era migliorare la *user value* e validare i concetti sviluppati. Diverse le tecniche utilizzate in questo caso studio: dalle interviste guidate per esplorare le loro idee e percezioni sui propri social network e sul ruolo che queste svolgono nella loro vita quotidiana; una seconda fase di studio sulla loro vita e routine quotidiana; una terza in cui sono stati invitati tre anziani a partecipare ad un workshop di co-design per convalidare i risultati degli studi precedenti e per identificare i modi in cui vorrebbero essere supportati nella partecipazione attiva ai loro social network.
Attraverso il co-design, i progettisti si sono impegnati in un dialogo continuo con le persone anziane che hanno partecipato, ciò ha permesso di ampliare, verificare e sviluppare insieme idee e temi, che hanno consentito di generare concetti validi ed al tempo stesso validati, cosa che non sarebbe successa senza l'interazione con gli utenti. Il processo di co-design ha prodotto anche alcuni vantaggi inaspettati, infatti, oltre a guadagnare nuove idee o punti di vista, il co-design può anche aiutare a modificare quelli già esistenti. La validazione dei concetti da parte degli utenti, resa possibile dal fatto che alcuni anziani hanno partecipato a diverse fasi, ha reso inoltre i risultati più convincenti per le persone esterne al progetto. La convalida dei concetti ha consentito ai ricercatori di presentare e comunicare in modo più efficace le proprie scoperte e i concetti alle altre parti interessate del progetto. Ci sono state anche alcune difficoltà nell'impostazione e nello svolgimento delle attività. Vista l'età dei partecipanti, una sfida significativa era la preparazione dei materiali e dei metodi di svolgimento delle attività. Un'ulteriore misura è stata presa tramite controlli telefonici occasionali con i partecipanti, per verificare se c'era confusione durante lo svolgimento dell'esercizio numero due. Un'altra sfida si è rivelata quella di mantenere un gruppo di utenti sufficientemente ampio per la serie di attività previste. Il progetto consisteva in tre fasi di attività di co-design, da svolgere con gli stessi utenti, poiché le attività erano strettamente collegate tra loro. Questa si è rivelata una sfida, poiché molti partecipanti hanno dovuto abbandonare prematuramente il progetto per una serie di motivi. Il secondo caso studio, riguardava la telecomunicazione, il committente stava cercando dei modi per stimolare la creatività e l'innovazione nel suo dipartimento e nell'azienda. A tal proposito sviluppò l'idea di organizzare laboratori di co-design in cui i bambini avrebbero generato idee innovative per i servizi di telecomunicazione, i figli dei dipendenti dell'azienda, avrebbero potuto ispirare i genitori a pensare in modo più creativo. In sintesi, i vantaggi previsti dal co-design erano: generare idee innovative come input per la creazione di nuove imprese; migliorare la creatività in alcuni dipendenti dell'azienda tramite le idee degli stessi figli. Sono stati quindi organizzati tre

26
Pollini, A., & Caforio, A. (2021). Participation and Iterative Experiments: Designing Alternative Futures with Migrants and Service Providers. Social Sciences, 10(10), 363. https://doi.org/10.3390/socsci10100363

27
Steen, M., Manschot, M., & De Koning, N. (2011). Benefits of co-design in service design projects. International Journal of Design, 5(2), 53-60.

laboratori con un totale di 50 bambini tra i 7 ei 10 anni.
In questi laboratori, i bambini hanno lavorato in gruppi di circa 4 bambini ed un facilitatore. I facilitatori hanno iniziato con la narrazione di avventure - viaggi nel tempo, nel futuro, volare sulla luna, perdersi in un paese straniero o essere in epoca medievale - e poi hanno invitato i bambini a unirsi alla narrazione ed a generare idee per "invenzioni" che le persone nelle storie vorrebbero usare o avrebbero avuto bisogno di usare. I bambini hanno visualizzato le loro idee prima come disegni e poi hanno creato modelli, utilizzando materiali diversi, come carta, cartone, gommapiuma, sughero, e plastica. Alla fine di ogni laboratorio, le idee venivano presentate, documentate e raccolte, otto di queste per la creazione di nuove attività commerciali a breve termine, altre otto invece a lungo termine. In conclusione, l'obiettivo di generare idee per la creazione di nuove imprese è stato realizzato: i bambini hanno generato idee fuori dagli schemi che sono state valutate come innovative dal committente.
L'ultimo caso studio presentato, il terzo, fa riferimento al settore della logistica. L'azienda in questione voleva migliorare il servizio ed il processo di ordinazione ed utilizzare per la prima volta una post office box. L'obiettivo del processo di co-design era favorire l'impegno dei dipendenti dell'azienda coinvolti nel progetto, al fine di progettare e migliorare i processi del cliente.
Ciò era particolarmente importante dato il fatto che questi dipendenti provenivano da diverse discipline e diversi dipartimenti. Per ottenere questi obiettivi è stata utilizzata la customer journey map, per indagare e migliorare le esperienze vissute dai clienti. Questo metodo si compone di tre fasi: 1) misura, 2) esperienza e 3) miglioramento. Misurare l'attuale esperienza del cliente e consentire ai dipendenti di vivere i momenti e le emozioni dei propri clienti li motiva a migliorare il servizio ed a modificare i processi dei clienti stessi. Infine, si è organizzato un workshop con tutti i dipendenti coinvolti nel processo: dagli agenti del call center ai product manager.
In questo workshop, si è progettato insieme un percorso migliorato per il cliente, a sua volta ulteriormente sviluppato in alcuni gruppi di lavoro più piccoli. Sono stati poi proposti dei servizi soddisfacenti per i clienti, così che gli obiettivi dell'utilizzo del co-design sono stati realizzati. La qualità del servizio è stata migliorata ed i clienti finali sono stati più soddisfatti.
Sulla base dei tre casi precedenti e sulle tematiche analizzate, i benefici possono essere così suddivisi:
-benefici per il progetto stesso, come il miglioramento del processo creativo, lo sviluppo dei servizi offerti e nell'organizzazione del progetto in modo più efficiente;
-vantaggi per i clienti o gli utenti del servizio, tramite la creazione di una migliore corrispondenza tra l'offerta e le proprie esigenze, una migliore esperienza di servizio ed un maggiore gradimento finale;
-benefici per le organizzazioni coinvolte, come il miglioramento della creatività, una maggiore attenzione nei confronti dei clienti e la cooperazione tra discipline e capacità diverse.

VISIONE SISTEMICA
Oggi il dialogo tra il pensiero sistemico e la disciplina del design è sempre più in crescita, in diversi aspetti ed ambiti, il design partecipativo e la prototipazione, transition design per lo sviluppo sociale ed il design per l'innovazione sociale e la policy making, sono solo alcuni degli esempi in merito. La metodologia sistemica è adatta per contesti più ampi, quando ad intervenire ci sono diversi attori e stakeholder, dove queste relazioni possono apportare benefici a livello territoriale, con solidi processi di innovazione per sfide complesse.
Per poter intervenire in modo efficace, occorre in primo luogo conoscere l'ambito ed il territorio d'intervento. A tal proposito sono stati sviluppati numerosi metodi orientati ai sistemi per aiutare nella definizione dei problemi, tra cui la mappa sistemica, la gigamap e la mappa di sintesi. Queste metodologie variano per portata, coinvolgimento delle parti interessate, risorse e competenze richieste (de la Rosa & Ruecker, 2020, p.91)[28].

CONCLUSIONE
Nonostante gli effetti positivi creati da questi metodi partecipati, l'attuale crisi di partecipazione e di coinvolgimento delle società occidentali incide anche sull'applicazione e sulla validità della metodologia del design partecipativo. Le tecniche tradizionali per progettare in modo collaborativo soluzioni future con gli utenti potrebbero non essere più sufficienti per la natura complessa delle nostre società. È richiesta infatti un'innovazione del quadro della progettazione partecipata, sul piano teorico e metodologico, necessaria per trasformare la partecipazione in azione, per andare oltre la semplice consultazione pubblica e per trovare nuovi percorsi di coinvolgimento di tutti i cittadini, come primo passo per costruire un progetto di successo (Pollini & Caforio, 2021, p.11)[26].
In questo potrebbe intervenire la metodologia sistemica, grazie alla sua visione olistica, in cui tutte le parti del sistema si rivelano fondamentali per una corretta transizione positiva verso la sostenibilità. Infatti, come riporta lo studio - Participation and Iterative Experiments: Designing Alternative Futures with Migrants and Service Providers[26] - l'adozione di approcci di co-design ha permesso di raccogliere e identificare le prospettive di una moltitudine di stakeholder, costruire soluzioni condivise e trovare il modo di coinvolgere al tempo stesso le popolazioni locali, i migranti e i rifugiati come nuovi residenti in città. Inoltre, il co-design mira all'integrazione anziché alla separazione, e lo fa attraverso la cooperazione tra migranti e comunità locali. Cooperazione significa anche eliminare la sfiducia e favorire l'accettazione all'interno della società (Pollini & Caforio, 2021, p.11)[26].

28
de la Rosa, J. A. & Ruecker, S. (2020). Using prototypes to produce high-resolution systemic future maps. A proposed model for design research and knowledge. Bitácora Urbano Territorial, 30 (II): 87-100. 10.15446/bitacora.v30n2.81801

2.2 Risultati literature review

L'ambito comune tra queste tematiche è senza dubbio il Design Sistemico, la metodologia adottata per svolgere questa tesi, che assieme ad altri soggetti, rappresentano il fil rouge all'interno della literature review.
Facendo riferimento all'Obiettivo per lo Sviluppo Sostenibile (SDG) numero 11, che si pone come traguardo quello di creare città e comunità sostenibili, il contesto d'intervento comune è l'ambiente urbano, dove ci si aspetta che due terzi della popolazione andrà a vivere entro il 2050. È sicuramente un legame che tocca tutte e tre gli argomenti in quanto, dal punto di vista imprenditoriale, i benefici sociali ed economici promossi dalla sustainable entrepreneurship, interessano la collettività e quindi i cittadini.
Per quanto riguarda invece l'innovazione sociale ed i metodi di co-design, occorre coinvolgere un'ampia varietà di parti interessate in modo significativo, soprattutto quelle meno considerate, e sfruttando i metodi di co-progettazione si possono ottenere cambiamenti positivi e rafforzare la coesione sociale, per soddisfare i bisogni dei cittadini. Coesione sociale che introduce la teoria dell'olismo, il quale suggerisce che il tutto è più della somma delle sue singole parti, e tramite cui è possibile comprendere le proprietà dei sistemi.
Pensare per sistemi significa quindi guardare all'insieme, analizzare le singole componenti e focalizzare l'attenzione su relazioni e connessioni, da cui è possibile trarre opportunità importanti, e questo avviene sia per l'imprenditorialità che per l'innovazione sociale.
Nel primo caso questo nuovo punto di vista sulla totalità può ampliare il campo d'innovazione imprenditoriale, dove non sono i singoli elementi che contano, ma piuttosto le relazioni che si vengono a creare, portando il focus su una maggiore cooperazione tra le parti.
L'obiettivo della sustainable entrepreneurship è produrre effetti positivi sotto il punto di vista ambientale, sociale ed economico, una triplice valenza positiva per il territorio, condivisa con la metodologia sistemica in quanto: dal punto di vista ambientale, mediante processi sostenibili, si ha un efficace utilizzo delle risorse a disposizione; sociale, grazie agli effetti che si ottengono con le relazioni sistemiche, sul territorio, tra le persone coinvolte; ed infine economico, per via della diminuzione degli sprechi, dei costi di gestione e per la possibilità di creare nuove attività.
Con l'obiettivo di avere una visione oggettiva del contesto in esame, la metodologia sistemica offre lo strumento del Rilievo Olistico, una mappatura dello stato dell'arte utile a dare indicazioni sulla qualità e sulla quantità del sistema analizzato.
Inoltre, per evidenziare le relazioni che si attivano, sia all'interno del sistema che tra il sistema e il suo ambiente (in quanto contesto locale), si possono analizzare successivamente le implicazioni ad ogni dimensione territoriale, ad un livello regionale ad esempio, nazionale o mondiale.
Altri metodi orientati ai sistemi che condividono lo stesso fine, sono la mappa sistemica, la gigamap e la mappa di sintesi.
Queste metodologie variano per portata, coinvolgimento delle parti interessate, risorse e competenze richieste. A tal proposito, per rafforzare le relazioni che si vengono a creare o ampliare quelle già esistenti, il design partecipativo è la soluzione, in quanto permette di raccogliere e identificare le prospettive di una moltitudine di stakeholder, costruire soluzioni condivise e trovare il modo di coinvolgere al tempo stesso le popolazioni locali, il target finale di riferimento ed i progettisti. Inoltre, il co-design mira all'integrazione anziché alla separazione, cooperazione infatti significa anche eliminare la sfiducia e favorire l'accettazione all'interno della società, collegandosi direttamente così all'innovazione sociale.
Le istituzioni, così come università, ricercatori e aziende stanno esplorando questi problemi per trovare nuove soluzioni a pressanti bisogni sociali, in risposta alle sfide attuali come sostenibilità, salute, benessere, istruzione, formazione, sviluppo urbano, consumo energetico, occupazione e qualità della vita.
In questo contesto, la partecipazione attiva potrebbe creare nuove reti all'interno della comunità e rafforzare quelle già esistenti, che potrebbero migliorare la resilienza e prevenire potenziali problemi, mantenendo così un sistema autopoietico.
In conclusione, assieme alle pratiche dell'innovazione sociale, l'uso efficace della co-progettazione e della co-produzione negli sviluppi della comunità, potrebbe attrarre membri disinteressati della società ad essere coinvolti e a creare soluzioni creative rispetto alle risorse e alle infrastrutture disponibili.

2.3 Casi studio toolkit

PERCHÈ UN TOOLKIT?
Tra gli strumenti vicini al co-design è quello che si contraddistingue per replicabilità e scalabilità, permettendo l'utilizzo a diverse persone, in contesti differenti. Potrebbe essere un modo efficace per indirizzare gli utilizzatori alla metodologia sistemica, uno strumento di supporto da adoperare, ad esempio, per fasi di analisi, mapping ed individuazione delle problematiche principali. Un toolkit può essere infatti un modo per tradurre in una versione "pratica" le teorie relative alla metodologia del Design Sistemico, che possa guidare anche i meno esperti in questi ambiti. Ci sono diverse tipologie di toolkit, in genere, la maggior parte di essi forniscono istruzioni per quanto riguarda le fasi di progettazione e di valutazione, alcuni vanno oltre, nell'articolare le procedure passo passo per la raccolta e l'analisi dei dati, nel suggerire strategie per l'utilizzo e fornire strumenti di supporto. I toolkit sono potenzialmente efficienti anche in termini di costi, degli strumenti universali che possano arrivare a molteplici organizzazioni e realtà. In pratica, i toolkit possono implementare più strategie di sviluppo delle capacità contemporaneamente: sono una risorsa scritta che può essere condivisa tra più utenti e stakeholder, i loro aspetti educativi e di formazioni possono essere veicolati in modo efficace, ed inoltre se accompagnati da tools efficaci di analisi, possono portare ad una transizione positiva per la comunità (Campbell et al., 2015, p.108)[29]. I toolkit rappresentano spesso un buon compromesso, ponendosi a metà tra i framework prettamenti teorici e le procedure più pratiche: essi forniscono infatti una struttura per il processo decisionale e formulano indicazioni basate sulle problematiche individuate all'interno del sistema e le possibili soluzioni, opportunità, in seguito fornite (Cook & Oliver, 2002, p.153)[30].

VISIONE SISTEMICA
Essendo il design sistemico una disciplina piuttosto recente, non è comune trovarla nel contesto di un toolkit, anche se diverse ricerche e studi dimostrano che queste due realtà possono operare insieme, come è possibile osservare in alcuni dei casi studi in seguito presentati. All'interno di questi esempi, la mappatura svolge un ruolo necessario alla comprensione visiva condivisa di un problema e delle sue interconnessioni, attraverso i confini disciplinari e settoriali. Nella mappatura dei sistemi, l'enfasi non è sull'esperienza dell'individuo, ma sulla struttura aggregata di un problema complesso, e sulle relazioni che intercorrono tra gli attori coinvolti.
Questo processo di analisi viene applicato per lo più in contesti industriali, con mappe di supply chain, dove vengono evidenziati i flussi di materia, di risorse economiche e non

29
Campbell, R., Townsend, S. M., Shaw, J., Karim, N., & Markowitz, J. (2015). **Can a workbook work? Examining whether a practitioner evaluation toolkit can promote instrumental use.** Evaluation and Program Planning, 52, 107–117. https://doi.org/10.1016/j.evalprogplan.2015.04.005

30
Cook, J., & Oliver, M. (2002). **Designing a toolkit to support dialogue in learning.** Computers & Education, 38(1–3), 151–164. https://doi.org/10.1016/s0360-1315(01)00076-8

1) Systemic Design Toolkit
https://www.systemicdesigntoolkit.org/

2) Entrepreneurial Ecosystem Enabling Organizations Toolkit
https://www.boundaryless.io/3eo-toolkit/

3) Platform Design Toolkit
https://www.boundaryless.io/pdt-toolkit/

4) Development Impact & You Toolkit
https://diytoolkit.org/

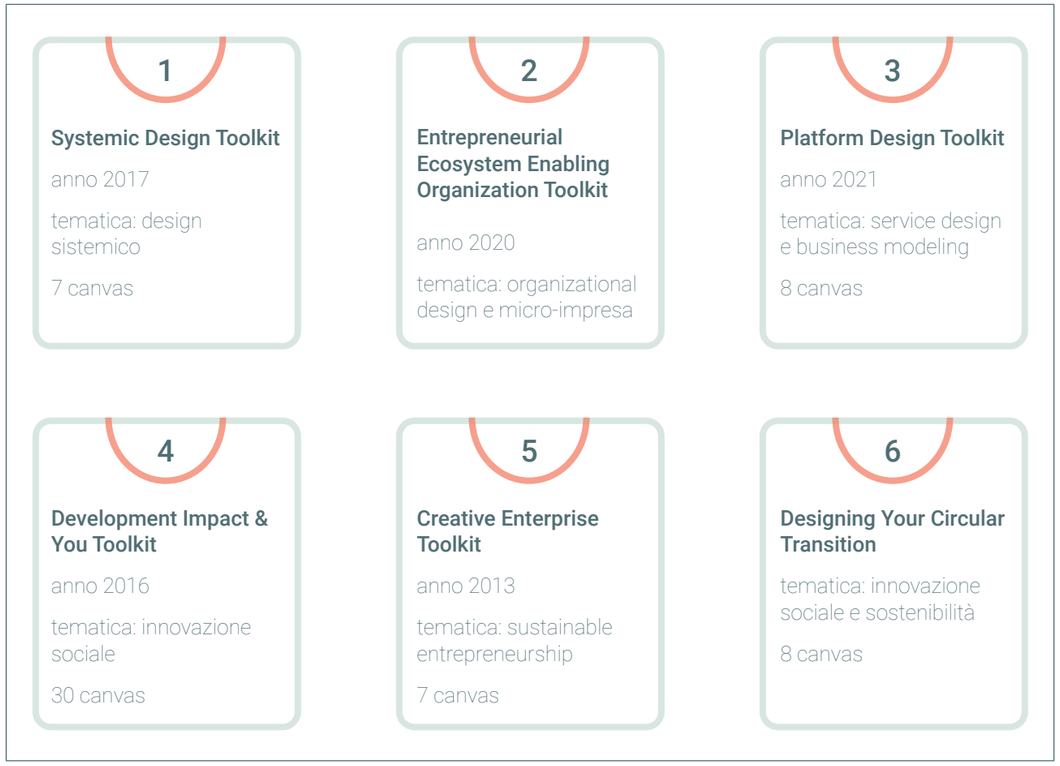
5) Creative Enterprise Toolkit
https://www.nesta.org.uk/toolkit/creative-enterprise-toolkit/

6) Designing Your Circular Transition
https://ddc.dk/tools/designing-your-circular-transition/

(scambio di competenze delle volte, learning process). In altri settori, come in questo caso, la fase di mappatura rimane comunque valida, perché come abbiamo visto nella sezione di literature review precedente, è fondamentale per le sustainable entrepreneurship, così come i practitioners che operano all'interno del sistema, conoscere il territorio in questione.

A tal proposito, per questo progetto di ricerca sono stati individuati una serie di casi studio, scelti in funzione di tematiche precise, qui di seguito esposti ed analizzati.

Uno schema di sintesi dei toolkit analizzati, con la relativa tematica affrontata.



Caso studio 1 Systemic Design Toolkit

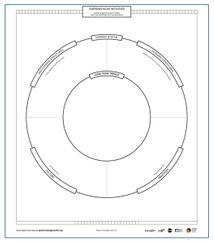
DESIGNER:
Kristel Van Ael (Namahn), Philippe Vandenbroeck (Shiftn),
Alex Ryan (Mars Solutions Lab) e Peter Jones
(Systemic Design Association)

CONTESTO ED ANNO:
La prima versione è stata presentata al Relating Systems Thinking and Design 5 (RSD5) di Toronto, in Canada, nel 2016

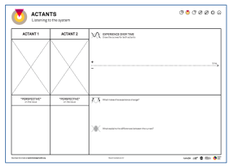
OBIETTIVO:
Affrontare problematiche organizzative e sociali,
tramite un processo di trasformazione sistemica,
utilizzando la guida fornita ed i canvas a disposizione

UTILIZZO:
Da utilizzare durante sessioni di co-design,
senza la necessità di alcun mediatore/facilitatore

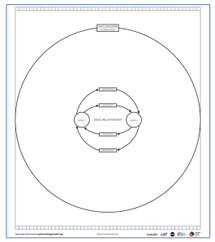
STRUMENTI:
Open source. In totale 7 fasi (canvas) da seguire, utilizzando la guida ed i relativi canvas stampabili messi a disposizione



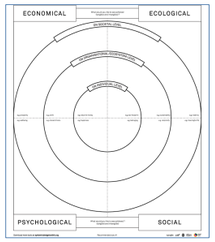
Formato: A0



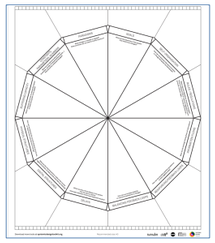
A2



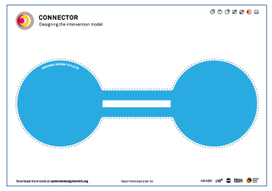
A0



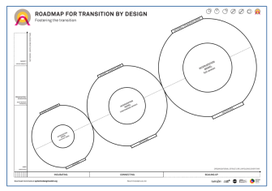
A0



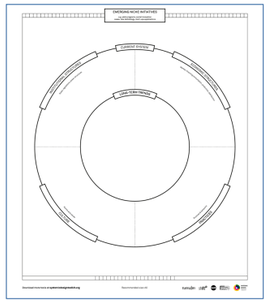
A1



A4



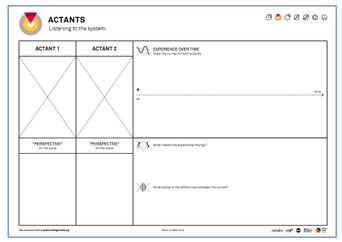
A0



1 - RICH CONTEXT - Inquadrare il sistema

Strumenti: canvas n.1, post-it, pennarelli

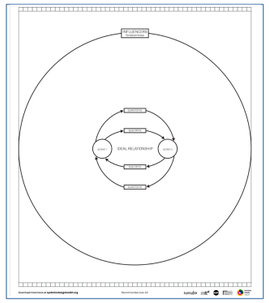
Aiuta ad avere una visione d'insieme, mappando le pratiche attuali, le tendenze e le iniziative innovative nel sistema. Utile per creare una comprensione condivisa sulla situazione attuale ed identificare i profili da intervistare per gli studi sul campo.



2 - ACTANTS - Ascolto del sistema

Strumenti: note dell'interviste, canvas n.2, pennarelli, immagini

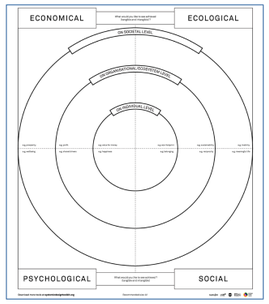
Un modo per sintetizzare e comunicare la ricerca sistemica sul campo. Utilizza lo strumento come base per comprendere e mappare il sistema, per estrarre le variabili di influenza.



3 - SYSTEM MAP - Capire il sistema

Strumenti: note dell'interviste, canvas n.3, canvas.2 completato, post-it, pennarelli

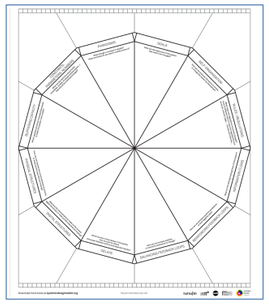
Utile per visualizzare il sistema, la sua struttura e le interrelazioni tra i suoi elementi. Mappare il sistema per sviluppare una comprensione condivisa tra le parti interessate sulla sua complessità e interdipendenze. Inoltre, usa la mappa per scoprire i leverage point nel sistema.



4 - VALUE PROPOSITION - Definire il futuro desiderato

A1 - Strumenti: canvas n.4, post-it, pennarelli

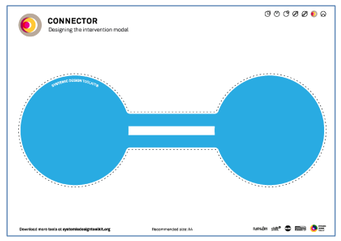
Uno strumento per rendere esplicito il futuro ideale, elencando i benefici che gli interventi porteranno ai futuri individui, organizzazioni e società. Utilizzare lo strumento per ampliare l'ambizione del gruppo e allineare le parti interessate ai risultati previsti.



5 - INTERVENTION STRATEGY - Esplorare lo spazio delle possibilità

Strumenti: canvas n.5, post-it, pennarelli

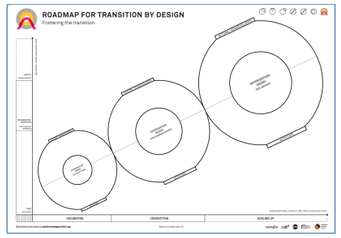
Uno strumento di brainstorming per capire ed esplorare su quali livelli (cioè come) si può intervenire nel sistema. Esplorando le diverse possibili tipologie di intervento, per assicurarsi che la futura combinazione di interventi coprirà la visione d'insieme.



6 - INTERVENTION MODEL - Progettare il modello di intervento

Strumenti: connessioni/collegamenti, post-it circolari, pennarelli

Contiene i principi/attività che consentiranno il cambiamento del sistema. Osservando come gli interventi si connettono e si rafforzano a vicenda, è possibile immaginare una strategia efficace.



7 - ROADMAP FOR TRANSITION - Favorire la transizione

Strumenti: canvas n.7, canvas n.6 completato

Per mappare la transizione verso l'obiettivo desiderato pianificando e facendo crescere il modello di intervento nel tempo e nello spazio.

Caso studio 2

3EO (Entrepreneurial Ecosystem Enabling Organization) Toolkit

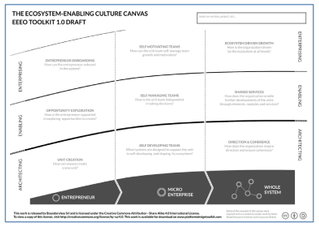
DESIGNER:
Creato da Boundaryless, con la collaborazione del Haier Model Research Institute e parziale co-creazione con Corporate Rebels

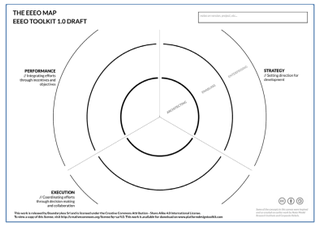
CONTESTO ED ANNO:
Questa versione Draft 1.0 è stata pubblicata nel giugno del 2020

OBIETTIVO:
Favorire la trasformare di organizzazioni esistenti in un insieme di microimprese collegate tra loro attraverso la collaborazione

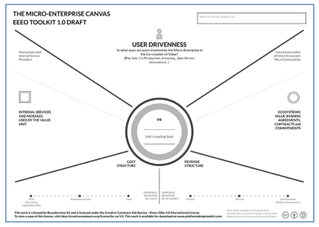
UTILIZZO:
Da utilizzare singolarmente o in gruppi, seguendo gli esempi ed i suggerimenti riportati per ciascun canvas da completare

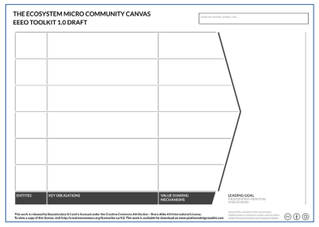
STRUMENTI:
Open source. 5 canvas da seguire, sia stampabili che da utilizzare su miro.com, consultando la guida, gli esempi ed altre fonti online



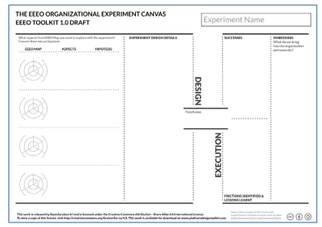


Questi due canvas sono forniti come strumenti di "framing" (per valutare, visualizzare ed evolvere il "quadro d'insieme")

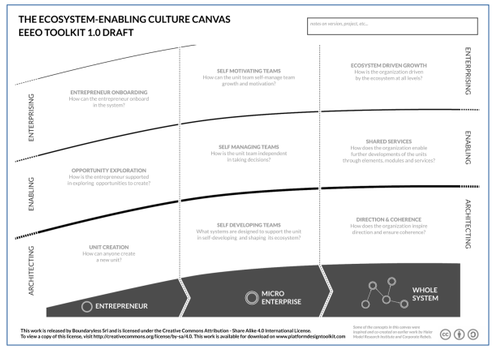




Questi due canvas sono più "operativi" (per visualizzare i progressi, creare accordi), incentrati sullo sviluppo imprenditoriale dell'organizzazione.



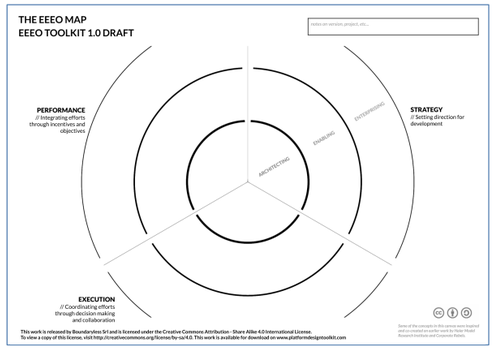
Questo è il quinto canvas, appartenente ad una diversa metodologia rispetto ai primi quattro schemi presentati



1 - ECOSYSTEM-ENABLING CULTURE CANVAS
Visualizza come la cultura gioca su livelli e scale

Strumenti: guida, canvas n.1, post-it, pennarelli

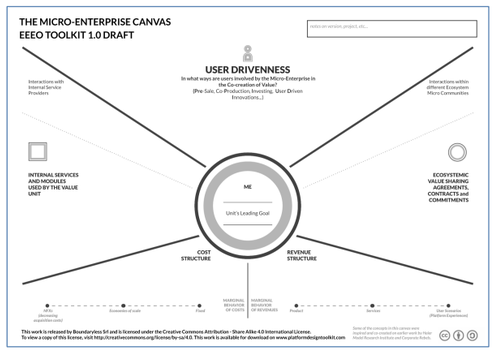
Il primo step è rispondere alle domande presenti nel canvas, in che modo l'organizzazione sta attualmente affrontando (o pianificando di affrontare) i quesiti posti? La seconda parte, utilizzando post-it con colori differenti, ha il fine di immaginare come l'organizzazione dovrebbe trasformarsi (o adattarsi) e quali strategie e artefatti potrebbero essere messi in atto per rispondere alle domande in un modo migliore.



2 - EEEO MAP - Visualizza i livelli attraverso processi/problemi chiave di organizzazione.

Strumenti: guida, canvas n.2, post-it, pennarelli

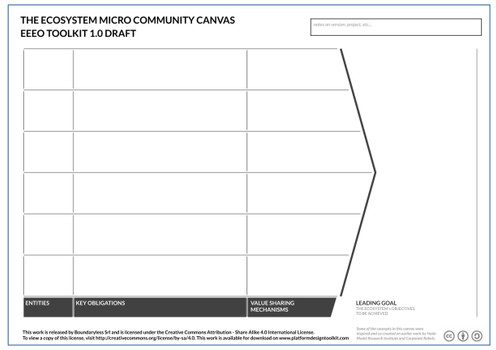
Utilizzando le informazioni raccolte seguendo gli spunti proposti dalla guida, o tramite altri artefatti come diagrammi organizzativi, l'obiettivo è mappare l'organizzazione scelta. Mappare per ogni elemento, quale artefatto organizzativo sta svolgendo un certo tipo di lavoro (Strategia, Integrazione degli Sforzi, Coordinamento degli Sforzi) ed a che tipo di livello.



3 - MICRO-ENTERPRISE CANVAS - Valutare lo stato di sviluppo di una micro-impresa

Strumenti: guida, canvas n.3, post-it, pennarelli

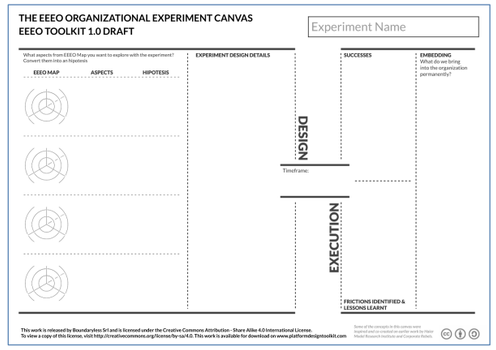
Questo canvas è stata creato per rappresentare gli aspetti chiave di una micro-impresa e seguirne lo sviluppo. Come viene coinvolto l'utente - con evidenti preferenze sul coinvolgimento diretto nella produzione di valore - qual è la maturità e il comportamento delle strutture dei ricavi e dei costi, quali sono le relazioni chiave ed i principali servizi interni utilizzati.



4 - ECOSYSTEM MICRO COMMUNITY CANVAS
Visualizza e progetta un obiettivo guida dinamico

Strumenti: guida, canvas n.4, post-it, pennarelli

Questo strumento si basa sul concetto che allinea dinamicamente diverse entità in un obiettivo principale condiviso e specifica quali obblighi ex ante e con quali meccanismi di condivisione le parti lo metteno in atto. Si inizia partendo dai partner e stakeholder dell'organizzazione di cui si sta indagando. Il canvas può anche essere utilizzato come una cornice visiva di co-design, per le partnership dinamiche tra diverse (micro) imprese.



5 - EEEO ORGANIZATIONAL EXPERIMENT CANVAS - Sperimenta ed impara

Strumenti: guida, canvas n.5, post-it, pennarelli

Questo canvas è progettato per fornire una struttura pratica per definire e progettare uno spazio di sperimentazione, col fine di valutare diverse ipotesi, su come alcuni aspetti dell'EEEO possano essere prototipati e progressivamente integrati all'organizzazione di partenza.

Caso studio 3 Platform Design Toolkit

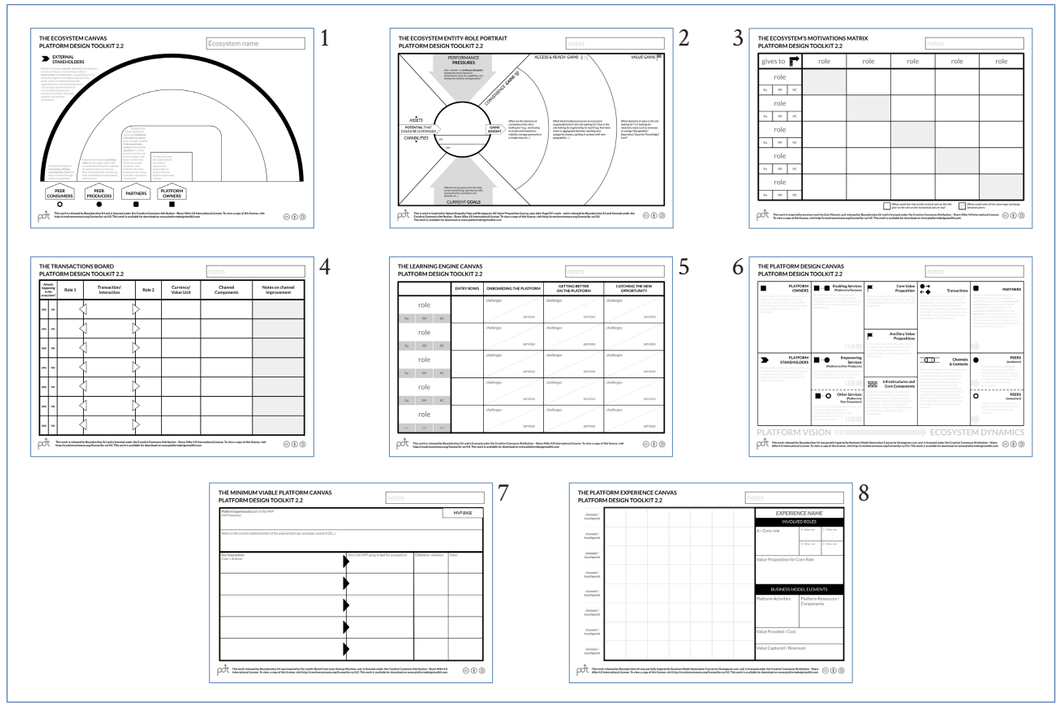
DESIGNER:
Creato da Boundaryless e dal team Platform Design Toolkit

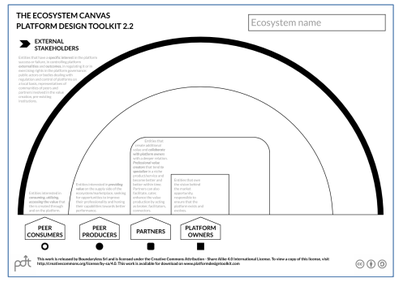
CONTESTO ED ANNO:
Pubblicato nel marzo del 2021, questa analizzata è la versione 2.2.1
Esiste anche una versione digitale consultabile al sito Miro.com

OBIETTIVO:
Contestualizzare le entità nell'ecosistema e le loro relazioni. Identificare inoltre i due motori principali per la creazione di valore: transazioni e apprendimento. Consolidare il tutto in un modello di business che puoi prototipare e convalidare.

UTILIZZO:
Da utilizzare durante sessioni di co-design, grazie alla guida in dotazione, senza la necessità di alcun mediatore/facilitatore

STRUMENTI:
Open source. In totale 8 differenti canvas da seguire, utilizzando la guida ed i relativi suggerimenti stampabili messi a disposizione

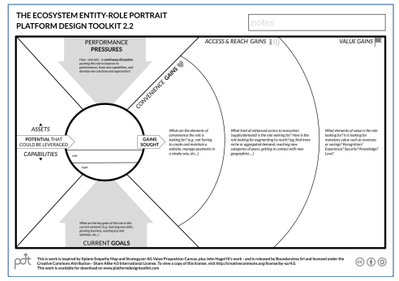




1 - ECOSYSTEM CANVAS - Mappatura dell'ecosistema

Strumenti: guida, canvas n.1, post-it, pennarelli

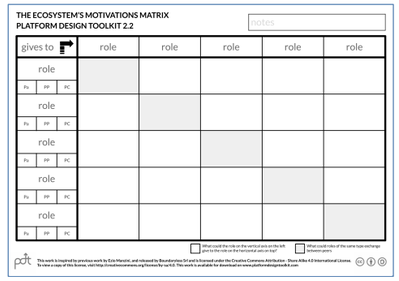
Utilizzando l'Ecosystem Canvas è possibile riflettere sull'ecosistema a cui stai cercando di dare una forma ed organizzare con la strategia della piattaforma. Mapperai le entità presenti in questo ecosistema e capirai poi quali ruoli potrebbero svolgere, raggruppandole tra di loro se necessario



2 - ECOSYSTEM ENTITY-ROLE PORTRAIT
Rappresentare le entità-ruoli all'interno dell'ecosistema

Strumenti: guida, canvas n.2, post-it, pennarelli

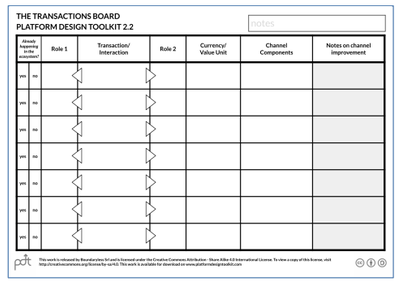
Sarà possibile fare un quadro profondo e coerente di ciascuna entità-ruolo: qual è il loro contesto, cosa stanno cercando di ottenere, con chi e come stanno cercando di connettersi, quale potenziale possono esprimere . Questo ti farà capire meglio che tipo di "experience gains" stanno cercando - e che quindi dovresti fornire - come formatore di piattaforme



3 - ECOSYSTEM'S MOTIVATIONS MATRIX - Analizzare il potenziale del valore di scambio

Strumenti: guida, canvas n.3, post-it, pennarelli

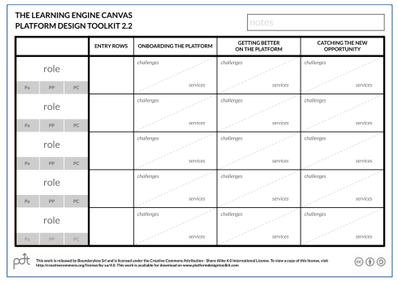
Utilizzando questo canvas sarà possibile mappare quale tipo di scambio di valore le entità stanno già effettuando (o tentando di fare) e quale ulteriore tipo di valore potrebbero scambiare se opportunamente abilitato.



4 - TRANSACTION BOARDS
Identificazione delle operazioni elementari

Strumenti: guida, canvas n.4, post-it, pennarelli

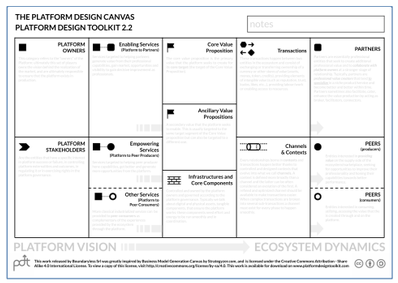
Utile per mappare il modo in cui il tuo ecosistema sta attualmente scambiando valore (concentrandoti sulle entità e sulle relazioni che hai deciso di dare la priorità) e immagini come la strategia della tua piattaforma può aiutarli a negoziare valore in un modo più semplice, economico e veloce fornendo e curando canali e contesti, che renderanno più probabili le interazioni.



5 - LEARNING ENGINE CANVAS - Progettazione del "motore di apprendimento"

Strumenti: guida, canvas n.5, post-it, pennarelli

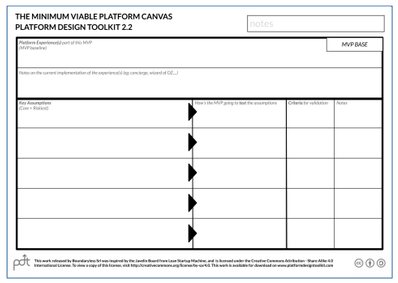
Progettare passo dopo passo un processo fatto di servizi di supporto/abilitazione che aiuteranno le tue entità ad abbracciare la tua strategia di piattaforma. Questi servizi li aiuteranno a evolversi, emergere dalla massa, diventare produttori e consumatori migliori e, infine, a subire un'evoluzione radicale che li farà esplorare nuove opportunità e comportamenti inizialmente non previsti.



6 - PLATFORM DESIGN CANVAS - Inquadrare il sistema

Strumenti: guida, canvas n.6, post-it, pennarelli

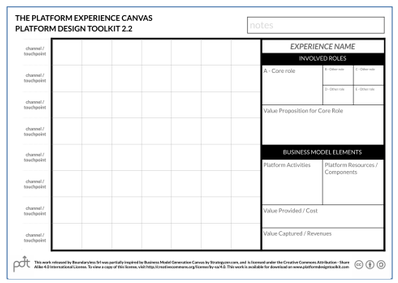
Aiuta ad avere una visione d'insieme, mappando le pratiche attuali, le tendenze e le iniziative innovative nel sistema. Utile per creare una comprensione condivisa sulla situazione attuale ed identificare i profili da intervistare per gli studi sul campo.



7 - MINIMUM VIABLE PLATFORM MAP - Assemblare le esperienze della piattaforma

Strumenti: guida, canvas n.5, 6 e 7, post-it, pennarelli

Permette di sintetizzare le proposte di valore fondamentali derivanti dalla fase di progettazione strategica e che, più di altre, sono essenziali per la tua strategia di piattaforma. Basandosi sui risultati dei canvas n.5 e 6, rifletterai quindi sul modello di sostenibilità di questa esperienza, coprendo così gli elementi di base del Business Modeling, penserai a quali risorse e componenti dovrai impostare e gestire per offrire questa esperienza e come otterrai valore da esso.



8 - PLATFORM EXPERIENCE CANVAS - Creazione della piattaforma minima praticabile

Strumenti: guida, canvas n.8, post-it, pennarelli

Con questo canvas è possibile testare nel mondo reale se tutte le tue ipotesi di progettazione hanno un futuro o meno. Osservando i risultati della tua progettazione, in particolare i Platform Experience Canvas che hai compilato, estrarrai i presupposti più rischiosi nella tua strategia e imposterai esperimenti e metriche per convalidarli con il tuo ecosistema.

Caso studio 4 — DIY - Development Impact & You Toolkit

DESIGNER:
Theo Kane, Brento Caffin, Michael Soto (Nesta), Ayush Chauhan, Rikta Krishnaswamy (Quicksand) e Geke van Dijk, Megha Wadhawan (STBY)

CONTESTO ED ANNO:
Il toolkit è stato sviluppato collaborando con diversi partner dell'innovazione sociale. La versione italiana esce nel marzo 2016

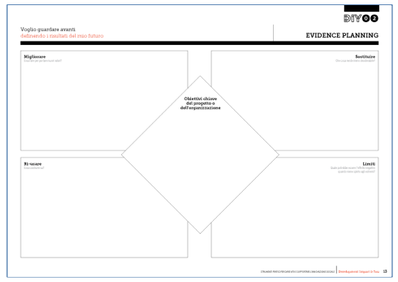
OBIETTIVO:
Toolkit progettato per i professionisti del settore per inventare, adottare o adattare idee in grado di fornire risultati migliori.

UTILIZZO:
A seconda del canvas scelto, ci sono tre livelli di coinvolgimento: abbastanza semplice - autogestione, richiede del dialogo, strumento più complesso, quest'ultimo può richiedere anche più giorni.

STRUMENTI:
Open source. 30 canvas da seguire, basati su teorie e pratiche esistenti riguardanti innovazione, design e sviluppo aziendale.

Questi sono gli 8 argomenti trattati all'interno del toolkit, che a loro volta si suddividono in 30 canvas diversi, da scegliere in base all'obiettivo. Gli argomenti qui a sinistra: guardare avanti, sviluppare un piano chiaro, chiarire le mie priorità, prendere suggerimenti dagli altri.

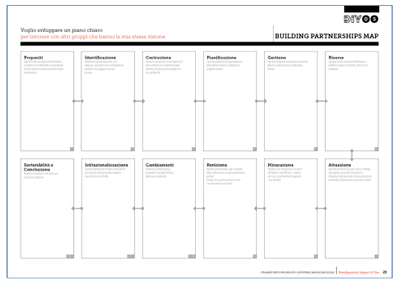
Gli argomenti della seconda parte, qui a destra: conoscere il mio gruppo di lavoro, far nascere nuove idee, testare e migliorare, sostenere e implementare.



2 - EVIDANCE PLANNING - Voglio guardare avanti, definendo i risultati del mio futuro

Ispirato da: Nesta (2009) Worksheet 2b: Evidence Modelling. In: Creative Enterprise Toolkit

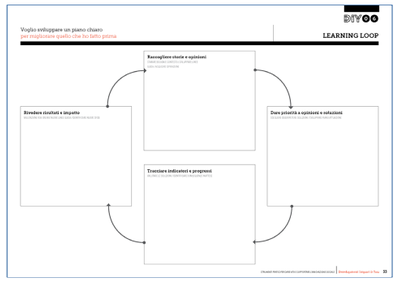
Questo canvas fornisce un modo strutturato per progettare gli effetti che la tua attività genererà in futuro. Ti aiuterà a riflettere su cosa potresti voler cambiare o mantenere. Inoltre, ti aiuta a sottilineare nelle prime fasi ogni eventuale problema o possibile errore.



5 - BUILDING PARTNERSHIP MAP - Voglio sviluppare un piano chiaro per lavorare con altri gruppi sulla stessa visione

Ispirato da: Tennyson R. (2003) 12 Phases in the Partnering Process, p4. In: The Partnering Toolbook

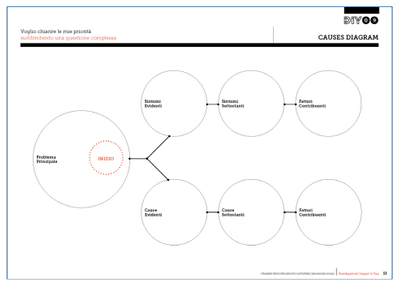
La costruzione di una partnership richiede uno sforzo da parte di tutte le parti coinvolte. Richiede, molto spesso, un notevole investimento di tempo per instaurare relazioni lavorative di qualità elevata, che sono alla base di un'efficace collaborazione. Questo canvas rompe con il processo per fasi, in modo da poter anticipare le difficoltà e le sfide che ci attendono.



6 - LEARNING LOOP - Voglio sviluppare un piano chiaro per migliorare quello che ho fatto prima

Ispirato da: IDEO (2011) Deliver: Create a learning plan, p145. In: IDEO, Human Centered Design Toolkit. Edition - 2.

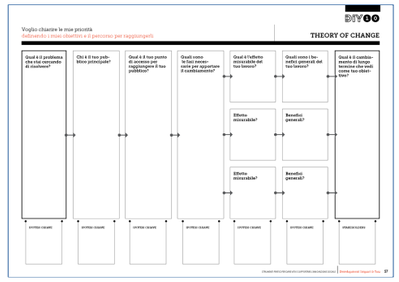
Il Learning Loop è uno strumento che consente di definire come il lavoro fatto ora ispirerà ciò che sarà fatto in seguito. Descrive quattro differenti fasi che il tuo lavoro potrebbe attraversare tramite un ciclo di miglioramento continuo. L'utilizzo di questo strumento potrebbe aiutare a capire le diverse fasi coinvolte nella realizzazione delle proprie idee.



9 - CAUSE DIAGRAM - Voglio chiarire le mie priorità suddividendo una questione complessa

Ispirato da: Namahn and Yellow Window Service Design, Design Flanders (2012) Cause Diagram. In: Service design Toolkit

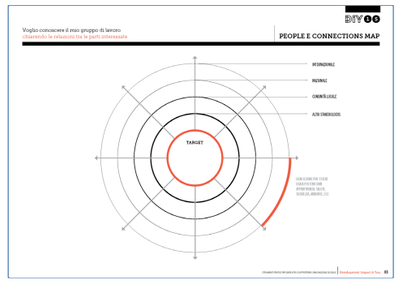
Il Causes Diagram aiuta a considerare un problema in modo approfondito e fornisce un modo strutturato per analizzarlo. Spinge a decostruire tutte le possibili cause del problema. Può essere usato sia per analizzare un nuovo problema, sia come strumento che analizza le lacune in un problema esistente.



10 - THEORY OF CHANGE - Voglio chiarire le mie priorità definendo i miei obiettivi e il percorso per raggiungerli

Ispirato da: Nesta (2011) Theory of Change

Ti aiuta a illustrare se il tuo lavoro sta contribuendo al raggiungimento dell'impatto immaginato e se esiste un altro modo da prendere in considerazione. Questo canvas, non aiuta solo ad articolare chiaramente e a collegare il tuo lavoro al tuo obiettivo più grande, ma permette anche di individuare i potenziali rischi presenti all'interno del piano, condividendo i presupposti di base in ogni passaggio.



15 - PEOPLE AND CONNECTIONS MAP - Voglio conoscere il mio gruppo di lavoro, chiarendo le relazioini tra le parti

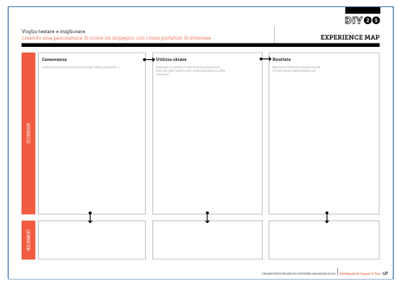
Ispirato da: Namahn and Yellow Window Service Design, Design Flanders (2012) Stakeholder Mapping

La People e Connections Map è un modo rapido e veloce per visualizzare chi e come si sta cercando di raggiungere. Ti fornisce una panoramica di tutti gli attori e le organizzazioni coinvolte in quello che fai. Permette di sviluppare un quadro più chiaro di come i diversi attori e associazioni interagiscono con il tuo lavoro e tra di loro.

23 - IMPROVEMENT TRIGGERS - Voglio testare e migliorare, capendo cos'è più efficace nel mio lavoro

Ispirato da: Eberle, B (1997) Scamper Worksheet. USA: Prufrock Press

L'Improvement Triggers offre una raccolta di domande che possono essere usate per aiutare a guardare il proprio lavoro in maniera diversa. Le questioni contenute in questo strumento presuppongono che qualcosa di nuovo sia la modifica a qualcosa di già esistente.



25 - EXPERIENCE MAP - Voglio testare e migliorare creando una panoramica di come mi impegno con gli stakeholder

Ispirato da: Schneider J., Stickdorn M., (2010)The Customer Journey Canvas. In: This is Service Design Thinking. BIS Publishers

Un'Experience Map completa è un modo per condensare informazioni complesse in un formato di più facile comprensione, evidenziando i punti chiave della tua offerta. Permette di vedere il tuo lavoro attraverso gli occhi delle persone che ne beneficiano o anche di coloro che lo finanziano.

Caso studio 5 Creative Enterprise Toolkit

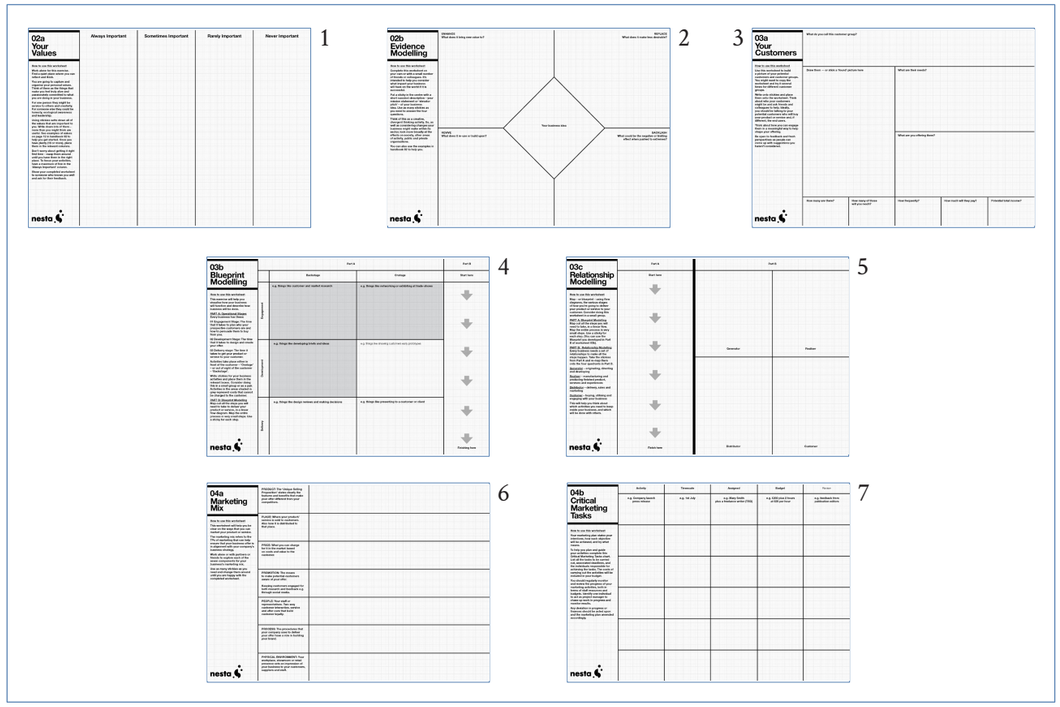
DESIGNER:
Creato da Nesta con la collaborazione del British Council

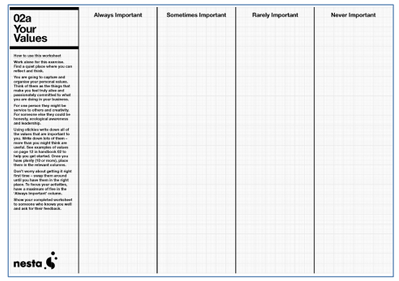
CONTESTO ED ANNO:
Pubblicato nel 2013, questo toolkit è disponibile in più di 10 lingue diverse, tra cui l'italiano. Open source.

OBIETTIVO:
Questo toolkit offre uno schema su cui sviluppare il piano economico-finanziario (business plan,) analizzando le idee dell'utilizzatore e creando un modello di business adatto alle aspirazioni e motivazioni.

UTILIZZO:
C'è una guida in dotazione, con la possibilità di consultare esempi concreti, senza la necessità di alcun mediatore/facilitatore

STRUMENTI:
In totale 7 differenti canvas da seguire, utilizzando la guida ed i relativi suggerimenti messi a disposizione, disponibili anche online

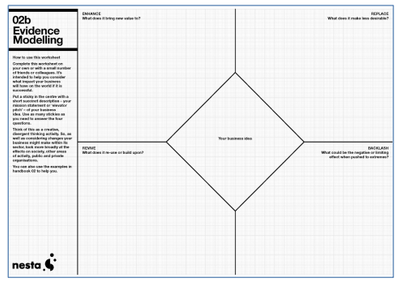




1 - YOUR VALUES

Strumenti: guida, canvas n.1, post-it valori, pennarelli

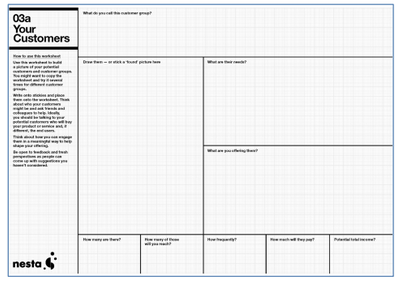
Da svolgere individualmente. Questo canvas è utile per aiutarti a identificare ed a dare una priorità ai tuoi valori, integrandoli nei piani per la tua attività. Usando i post-it con i valori proposti dalla guida, o aggiungendone altri, annota i valori che sono importanti per te, cambiando la posizione di essi all'interno delle quattro colonne qui proposte.



2 - EVIDENCE MODELLING

Strumenti: guida, canvas n.2, post-it, pennarelli

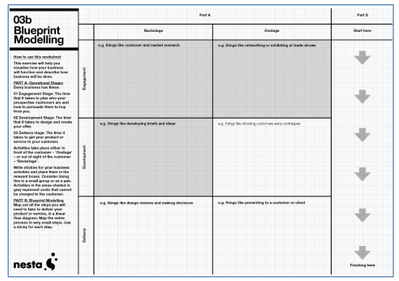
Completa questo canvas da solo o con un piccolo numero di amici o colleghi. Ha lo scopo di aiutarti a considerare quale impatto avrà la tua futura attività. Al centro c'è l'idea imprenditoriale. Le altre quattro sezioni sono domande a cui rispondere, relative agli effetti sulla società, su altre aree di attività, sulle organizzazioni pubbliche e private.



3 - YOUR CUSTOMERS

Strumenti: guida, canvas n.3, post-it, pennarelli

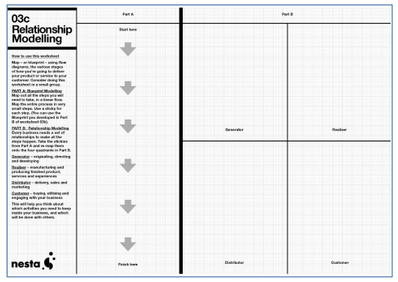
Questo canvas è utile per creare un quadro sui potenziali clienti ed i gruppi di cui fanno parte. È possibile utilizzare lo stesso schema più volte, facendo riferimento a diversi gruppi di clienti. Una serie di domande specifiche aiutano a chiarire il quadro, in cui i feedback ed i suggerimenti, possono aprire a nuove prospettive non considerate precedentemente.



4 - BLUEPRINT MODELLING

Strumenti: guida, canvas n.4, post-it, pennarelli

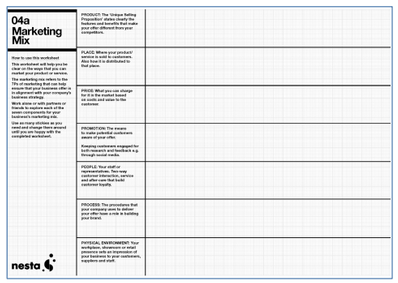
Canvas utile per visualizzare come funzionerà l'attività, descrivendo come sarà svolto il business. PARTE A: 1) Fase di coinvolgimento, 2) Fase di sviluppo, 3) Fase di consegna. PARTE B: mappa tutti i passaggi necessari per consegnare il tuo prodotto o servizio, tramite un diagramma di flusso lineare. Mappa l'intero processo in piccolissimi passaggi, utilizzando un post-it per ciascuno di essi.



5 - RELATIONSHIP MODELLING

Strumenti: guida, canvas n.4, canvas n.5, post-it, pennarelli

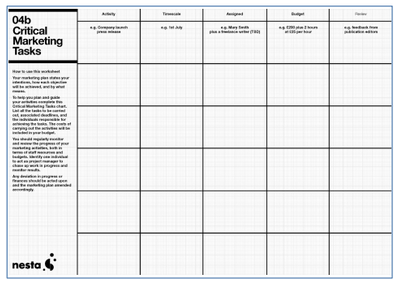
PARTE A: occorre utilizzare il precedente schema completato di tutte le informazioni. PARTE B: Modellazione delle relazioni. Ogni impresa ha bisogno di una serie di relazioni per far sì che tutti i passaggi accadano. Prendi i post-it dalla parte A e ri-mapparli sui quattro quadranti nella parte B. Questo sarà utile per la ripartizione delle attività, interne o esterne.



6 - MARKETING MIX

Strumenti: guida, canvas n.6, post-it, pennarelli

Questo canvas ti aiuterà a chiarire i modi in cui puoi commercializza il tuo prodotto o servizio. Il marketing mix si riferisce al 7P di marketing che possono aiutarti a garantire che la tua offerta commerciale lo sia in linea con la strategia di business della tua azienda.



7 - CRITICAL MARKETING TASKS

Strumenti: guida, canvas n.7, post-it, pennarelli

Per aiutarti a pianificare e guidare le tue attività completa questo grafico delle attività critiche di marketing.
Elenca tutte le attività da svolgere, le relative scadenze e i soggetti preposti al raggiungimento dei compiti. I costi di svolgimento delle attività sarà incluso nel tuo budget. Dovresti monitorare e rivedere regolarmente i progressi delle attività di marketing, sia in termini di risorse umane che bilanci. Identifica inoltre un individuo che agisca come project manager, per seguire i lavori in corso e monitorare i risultati.

Caso studio 6 Designing Your Circular Transition

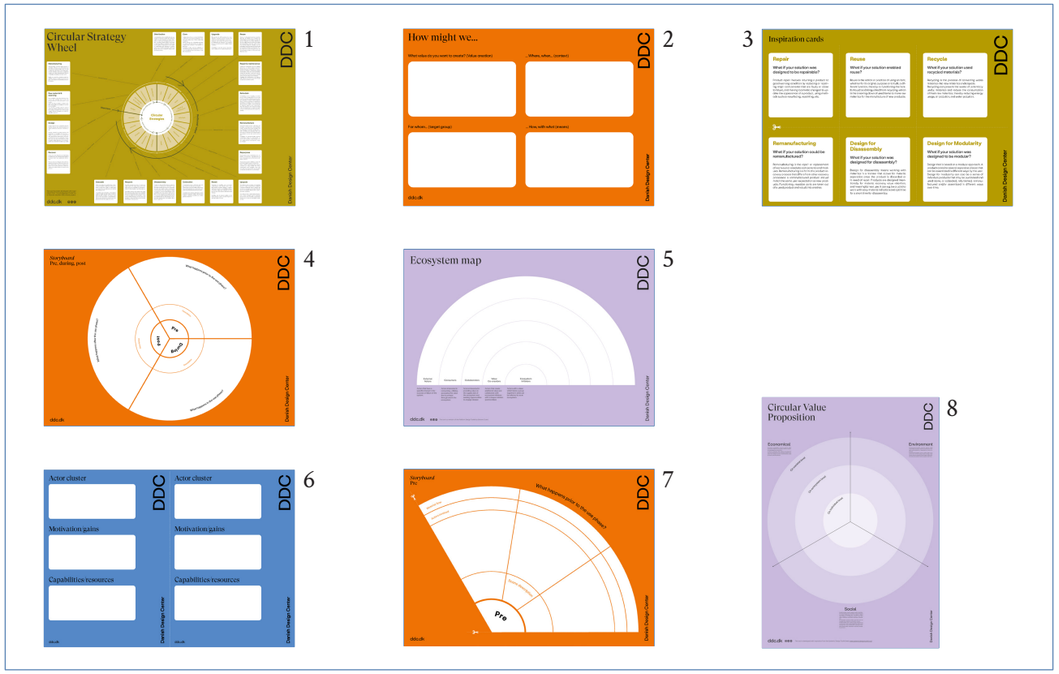
DESIGNER:
Creato dal Danish Design Center, con sede a Copenhagen e Kolding

CONTESTO:
Questo toolkit, assieme ad altri disponibili sul sito web *ddc.dk*, è uno strumento gratuito messo a disposizione per guidare le organizzazioni alla sostenibilità

OBIETTIVO:
Guidare le aziende e le organizzazioni, tramite un processo di innovazione circolare, a lavorare in modo creativo e collaborativo

UTILIZZO:
Per ogni canvas c'è una spiegazione video introduttiva, una lista degli strumenti da utilizzare ed una guida dettagliata per l'utilizzo

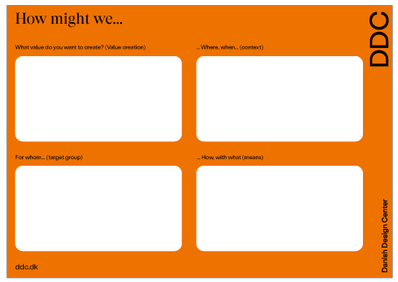
STRUMENTI:
Il toolkit è composto da 8 argomenti principali, disponibili sia in versione stampabile, che digitale sulla piattaforma Miro



1 - CIRCULAR STRATEGIES WHEEL - Una panoramica delle strategie circolari, per esplorare le possibili potenzialità

Tempo: 30-40 min un gruppo di 2-5 persone
Strumenti: canvas 1 (in A1), post-it colorati, pennarelli

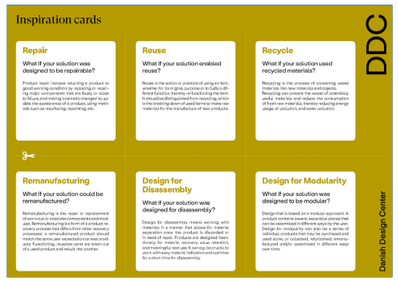
L'obiettivo è fornire una panoramica delle diverse strategie circolari. Questo canvas illustra l'intera durata di vita di un prodotto o servizio in tre diverse fasi: inizio-vita-fine del ciclo. Questo strumento aiuta a collegare le diverse strategie circolari all'interno delle tre fasi precedenti, per identificare sfide, opportunità e curiosità.



2 - HOW MIGHT WE... - Usa le domande "come potremmo..." per trasformare le sfide in possibilità circolari

Tempo: 30 min individuale o di gruppo (max 4 persone)
Strumenti: schede How Might We (4 fogli ciascuno), pennarelli

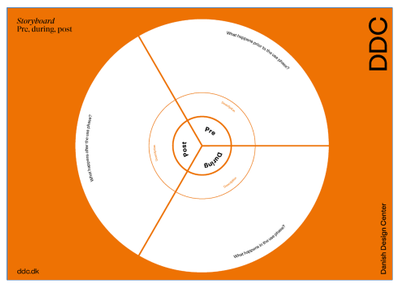
Le domande "come potremmo..." sono un modo efficace quando si passa da conclusioni o sfide a nuove idee e possibilità circolari. È possibile formulare esplicitamente ciò a cui vorresti rispondere o risolvere durante lo sviluppo dell'idea. In questo modo, le domande servono come punto di partenza per dare il via alla trasformazione circolare nella tua attività.



3 - BRAINSTORM SUDOKU - Crea idee nuove e circolari

Tempo: 45-60 min un gruppo di 2-5 persone
Strumenti: gli altri due Brainstorm Sudoku canvas, inspiration cards, post-it (un colore per persona), pennarelli, puntini

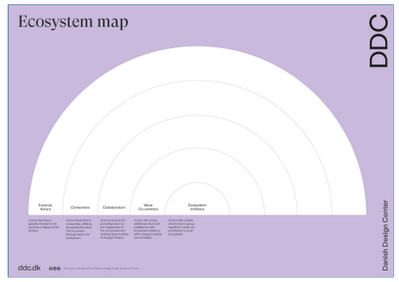
È lo strumento di passaggio dopo aver identificato una sfida circolare, utile per generare nuove idee specifiche. Il risultato del processo è una raccolta completa di idee strutturate da cui scegliere per ulteriori indagini e sviluppi. Generare un gran numero di idee attraverso la collaborazione e l'apertura a soluzioni innovative.



4 - CIRCULAR STORYBOARD - Sviluppa e visualizza la tua soluzione circolare, per essere in grado di comunicarla agli altri

Tempo: 45-60 min individuale o di gruppo (max 5 persone)
Strumenti: canvas 4, pennarelli

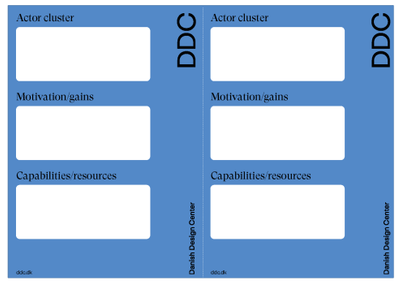
Questo canvas è la visualizzazione di uno scenario futuro che ti consente di comunicare i componenti di base di una complessa soluzione circolare. Dovrebbe anche rivelare come dovrebbe essere prodotta la soluzione, chi la utilizzerà per cosa e in che modo, i materiali che appariranno nel sistema dopo l'uso.



5 - ECOSYSTEM MAPPING - Traccia gli attori all'interno della tua rete e usala per diventare più circolare

Tempo: 40-45 min un gruppo di 2-5 persone
Strumenti: canvas 5 (in A1), carte actor cluster, post-it colorati, pennarelli

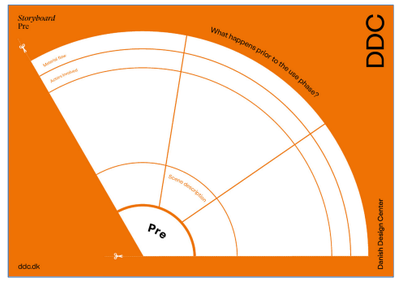
Lo scopo di questo strumento è aiutarti a ottenere una panoramica dei tuoi stakeholder e potenziali nuovi collaboratori. Questo è fondamentale per costruire (e mobilitare) una rete di possibili partner e attori sia esistenti che nuovi. Questo strumento affronta le motivazioni, le risorse e le capacità che sono preziose per tutta la rete.



6 - VALUE-CREATING SYSTEM - Comprendi il sistema ed utilizzalo per scoprire la tua value proposition circolare

Tempo: 90 min un gruppo di 2-5 persone
Strumenti: carte actor cluster compilate, carte ecosystem initiator, frecce per la value transaction, pennarelli

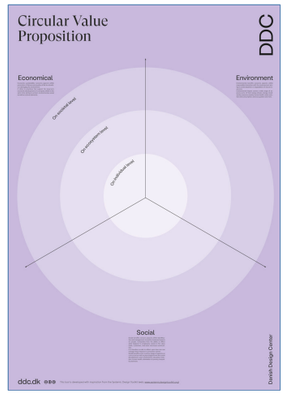
Lo scopo di questo strumento è esplorare e comprendere le interazioni tra te e la tua rete, nonché l'interazione diretta tra il cluster di attori identificati. Chi scambia valore con chi e quale valore scambiano? Il risultato è una migliore comprensione delle relazioni nel tuo futuro ecosistema circolare, per identificare la tua proposta di valore unica.



7 - EXPANDED CIRCULAR STORYBOARD - Sviluppa la tua soluzione circolare e identifica i flussi ed i ruoli dei partner

Tempo: 60-85 min individuale o di gruppo (max 5 persone)
Strumenti: gli altri tre Expanded Circular Storyboard canvas (pre-during-post), pennarelli

Il canvas Expanded Circular Storyboard è una visualizzazione di uno scenario futuro, che ti consente di comunicare i componenti di base di un concetto circolare complesso, senza avere tutti i dettagli a posto. Ti consente di collegare i flussi di materiali e gli attori rilevanti a ciascuna delle parti identificate della tua soluzione.



8 - CIRCULAR VALUE PROPOSITION - Crea una proposta di valore circolare e definisci l'impatto che desideri creare

Tempo: 40-60 min individuale o di gruppo (max 5 persone)
Strumenti: canvas 8, carte value proposition, post-it, pennarelli

Una Circular Value Proposition si riferisce al valore che un'azienda promette di fornire. Fornisce una dichiarazione di intenti che introduce l'offerta di un'azienda, affermando ciò che essa rappresenta, perché si differenzia e come influisce sul mondo. Può aiutarti a determinare e comunicare il valore che vuoi creare, a livello individuale, ecosistemico e sociale.

1 Systemic Design Toolkit

ASSENZA DI :

· esempio di canvas già completato, come guida

· l'indicazione di tempo utile per completarlo

ASPETTI POSITIVI :

· guida dettagliata per completare i canvas

· toolkit focalizzato sul design sistemico

2 Entrepreneurial Ecosystem Enabling Organization Toolkit

ASSENZA DI :

· praticità, il toolkit risulta piuttosto complesso

· l'indicazione di tempo utile per completarlo

ASPETTI POSITIVI :

· ampia guida introduttiva sugli argomenti trattati

· suggerimenti proposti per completare il canvas

· presenta una versione online nel sito web Miro

3 Platform Design Toolkit

ASSENZA DI :

· praticità, il toolkit risulta piuttosto complesso

· l'indicazione di tempo utile per completarlo

ASPETTI POSITIVI :

· ampia guida introduttiva sugli argomenti trattati

· suggerimenti proposti per completare il canvas

· presenta una versione online nel sito web Miro

4 Development Impact & You Toolkit

ASSENZA DI :

· praticità, il toolkit è composto da troppi canvas differenti

· esempio di canvas già completato, come guida

ASPETTI POSITIVI :

· guida dettagliata per completare i canvas

· è indicato il livello di coinvolgimento richiesto

· caso studio concreto che risponde all'obiettivo

5 Creative Enterprise Toolkit

ASSENZA DI :

· praticità, il toolkit risulta piuttosto complesso

ASPETTI POSITIVI :

· guida dettagliata per completare i canvas

6 Designing Your Circular Transition

ASSENZA DI :

· versione stampabile, ad eccezione dei canvas, il toolkit è esclusivamente online (guida, indicazioni e esempi già completati)

ASPETTI POSITIVI :

· guida dettagliata per completare i canvas

· è indicato il livello di coinvolgimento richiesto (tempo e n° di persone)

· ben fatto graficamente

ASPETTI PROGETTUALI DA TENERE IN CONSIDERAZIONE

Disporre non solo della versione cartacea stampabile, ma anche online, così da permettere l'utilizzo del toolkit anche a distanza

Presentare un esempio di canvas già completato, come supporto a chi lo svolge per la prima volta

Indicare il livello di coinvolgimento necessario, il tempo per completare il canvas ed il numero di persone (gruppo o singolarmente)

Guida introduttiva al toolkit, che spiega, in questo caso, i principi del design sistemico e la relativa metodologia

Re:Present.
Il caso studio

03

In seguito alla desk research precedentemente condotta, questo terzo capitolo illustra il programma europeo seguito come caso studio principale per questa tesi, il progetto Re:Present. In particolar modo quali sono stati gli obiettivi iniziali, come si è evoluto ed i risultati ottenuti nel primo progetto pilota avvenuto nella città di Ostenda, nelle Fiandre.

Re:Present. Il caso studio

3.1 Obiettivo progetto Re:Present

Il caso studio preso in analisi si chiama Re:Present, un progetto europeo che mira a favorire l'imprenditorialità nei newcomer e nelle persone con un basso livello d'istruzione, nella specifica regione delle Fiandre, in Belgio. Con il termine newcomer si intendono i "nuovi cittadini" arrivati di recente, cioè da meno di un anno, nello specifico richiedenti asilo e rifugiati. Il promotore di questo progetto è l'agenzia iDROPS, con il quale ho collaborato per questa tesi. Gli altri partner coinvolti, a livello locale ed internazionali, sono spiegati in dettaglio nel successivo paragrafo 3.2 Stakeholder.

INTRODUZIONE
Questo progetto si concentra sulle tematiche di inclusione e sviluppo sociale. Nonostante il tasso di disoccupazione è il più basso da quarant'anni, è possibile osservare una grande differenza nei numeri riferiti all'occupazione, se osservati per sottogruppi. Tra le categorie più vulnerabili, vediamo gli anziani, le persone con disabilità, quelle poco qualificate e chi ha un background migratorio, con questi due ultimi gruppi colpiti in modo particolare[1].
A tal proposito, è proprio questo il target di riferimento per il progetto, che, come già detto, ha come obiettivo finale quello di aumentare il tasso di occupazione nelle Fiandre. All'interno di questo tema, si è deciso di concentrarsi sull'imprenditorialità tramite le pratiche dell'outreaching work (lavoro di sensibilizzazione) e dell'innovazione sociale, con il fine di rimuovere le barriere e creare le condizioni per progetti lavorativi, anche nei confronti di queste tipologie di utenti.
Alcuni dati a riguardo: c'è una tendenza all'aumento del tasso di occupazione nelle Fiandre, 75,5% nel 2019, con l'intento del nuovo governo fiammingo di portarlo all'80% entro il 2030. Di per sé è un trend positivo, ma analizzandolo nel dettaglio, emergono dei dati sorprendenti: per le persone poco qualificate si arriva al 54,3% nel 2019, mentre per le persone nate al di fuori dell'Unione europea si è raggiunto il 61,9% nel 2019[2].
Inoltre, visto il periodo attuale che stiamo affrontando dovuto alla pandemia di Covid-19, non è previsto alcun aumento del tasso di occupazione. Secondo la banca nazionale belga, si aggiungeranno 190.000 nuovi disoccupati, di cui il target preso in esame rappresenta il gruppo più vulnerabile e spesso più colpito[3]. All'interno di questo progetto l'obiettivo sarà quindi l'aumento del tasso di occupazione per quei gruppi vulnerabili che sono più difficili da raggiungere: in particolare i newcomer ed i giovani con un basso livello di istruzione.
Superare le diverse barriere d'accesso che queste persone sono costrette ad affrontare, come ad esempio, lingua, rete sociale, carriere scolastiche più brevi, problemi psicologici e sociali[4], per citarne alcune.
A queste difficoltà se ne aggiungono altre, quali: la mancanza di adeguate conoscenze professionali, capitale iniziale insufficiente, nessuna rete estesa, nessuna conoscenza di come fare imprenditoria in Belgio.

PROGETTO PILOTA 1
Il programma di Re:Present prevede due progetti pilota in due città differenti, Ostenda la prima, a partire da Ottobre 2021 e Gand, la seconda, per quanto riguarda il 2022. L'obiettivo finale è quello di tradurre le esperienze sul campo dei progetti pilota in un toolkit, che verrà sviluppato assieme ai partner locali ed internazionali.
In seguito ad una prima fase di ricerca dei partecipanti adatti per questo progetto, segue una fase di workshop di co-design, in cui si andranno a sviluppare le tematiche dell'imprenditorialità viste in precedenza. A tal proposito si è deciso di adottare la tematica della sostenibilità legata alla produzione tessile, infatti i workshop sono mirati alla creazione di una label sostenibile, i cui capi sono prodotti dai partecipanti, utilizzando esclusivamente tessuti di recupero.
Per tale ragione, oltre ai facilitatori/designer, sono state coinvolte due freelance che si occupano di design tessile.

1
Bart Moens (7 giugno 2019), Inclusieve arbeidsmarkt: wel willen, maar niet kunnen
https://sociaal.net/opinie/inclusieve-arbeidsmarkt-wel-willen-maar-nog-niet-kunnen/

2
Statistiek Vlaanderen (31 marzo 2020), Werkzaamheidsgraad
https://www.statistiekvlaanderen.be/nl/werkzaamheidsgraad

3
De Morgen (8 giugno 2020), Nationale Bank: '190.000 nieuwe werklozen door corona en 50 miljard euro welvaarstverlies'
https://www.demorgen.be/nieuws/nationale-bank-l90-000-nieuwe-werklozendoor-corona-en-50-miljard-euro-welvaartsverlies-bc4a08c4/

4
Vlaanderen (12 marzo 2020), Personen met een migratieachtergrond moeten sneller richting werk kunnen begeleid worden, nieuwsbericht opgevraagd
https://www.vlaanderen.be/nieuwsberichten/personen-met-eenmigratieachtergrond-moeten-sneller-richting-werk-kunnen-begeleid-worden

TARGET: NEWCOMER

In merito ai newcomer, il recente aumento delle domande d'asilo nel 2018 mostra che l'afflusso di richiedenti asilo è e rimarrà una tematica d'attualità. Alcuni numeri a riguardo: nel 2015 in Belgio, 44.760 persone hanno presentato domanda di asilo all'ufficio immigrazione, il doppio rispetto all'anno precedente. Il 52,7% dei quali è riconosciuto come rifugiato o con protezione sussidiaria[5]. Nel 2016 questo numero è sceso a 18.710 domande registrate, di nuovo aumentate poi nel 2017 e nel 2018, rispettivamente con 19.688 e 23.443 domande[6].
Dati nazionali dimostrano come dopo sei mesi il 12,4% dei richiedenti asilo è occupato.
Per quanto riguarda le donne, la difficoltà nel trovare lavoro aumenta: 10,1% dopo sei mesi e 20,0% dopo un anno. C'è da sottolineare che molte persone altamente istruite lavorano anche al di sotto del loro livello, in quanto incontrano difficoltà nell'ottenere il riconoscimento del diploma del loro Paese d'origine[7].
Nonostante negli ultimi anni si sia registrato un aumento del tasso di occupazione all'interno delle Fiandre, per le persone nate al di fuori dell'UE, il divario in questa categoria rispetto alle persone fiamminghe rimane considerevole, considerando inoltre una differenza di 9,4 punti percentuali rispetto alla media europea[8].
Per il genere femminile, avente un background migratorio, i numeri sono peggiori.
Ciò è spesso dovuto a barriere strutturali e meccanismi di esclusione, ad esempio, sempre riferendosi al territorio fiammingo, nel 2018 solo il 43% delle donne non europee lavorava, rispetto al 64% degli uomini non europei.

5
Vansteenkiste, S., & De Groeve, P. (2018). De arbeidsmarktintegratie van asielzoekers in Vlaanderen (Werk.Rapport 2018 nr.2). Leuven: Steunpunt Werk - KLJ Leuven.

6
CGVS (2018). Jaarverslag 2018. Brussel: Commissariaat-generaal voor de Vluchtelingen en de Staatlozen.

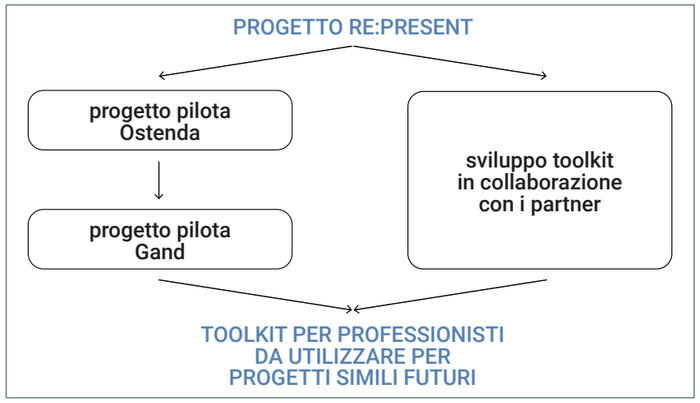
7
De Morgen (18 dicembre 2018). 'Kwart asielzoekers bij VDAB vindt werk binnen het jaar.' https://www.demorgen.be/nieuws/kwart-asielzoekers-bij-vdab-vindt-werk-binnen-het-jaar-bc90026d/

8
Steunpunt werk (20 december 2019), Naar een Vlaamse werkzaamheidsgraad van 80% in 2030: subdoele naar geslacht, leeftijd, onderwijsniveai en geboorteland, https://www.steunpuntwerk.be/system/files/overwerk_2019_2_01.pdf

TARGET: BASSO LIVELLO D'ISTRUZIONE

Per persone con un basso livello d'istruzione si fa riferimento a chi ha ottenuto al massimo un secondo grado di istruzione secondaria (comunemente detta scuola superiore). Presentano spesso un inizio più difficile nel mercato del lavoro, solitamente hanno prospettive di carriera meno buone e delle difficoltà a cercare e mantenere un lavoro stabile. In questo, la regione delle Fiandre si posiziona a media classifica nel confronto con le altre realtà europee.
Il 46,8% di tutte le persone in cerca di lavoro hanno delle scarse competenze.
Nell'ambito di questo caso studio, l'attenzione è posta sui giovani con un basso livello di istruzione (di età compresa tra 18 e 30 anni), perché qui il divario è ancora più evidente: i giovani con qualifiche medie o alte trovano un'occupazione più velocemente rispetto ai loro coetanei poco qualificati. Nel 2018 risultava occupato il 49,8% dei 15-24enni poco qualificati, rispetto al precedente 56,9% del 2006, si può quindi osservare un trend negativo[9].

9
Steunpunt werk (2020), cijfers werkzaamheidsgraad, https://www.steunpuntwerk.be/cijfers?field_collectie_tid=684&field_indicator_tid=21&items_per_page=50

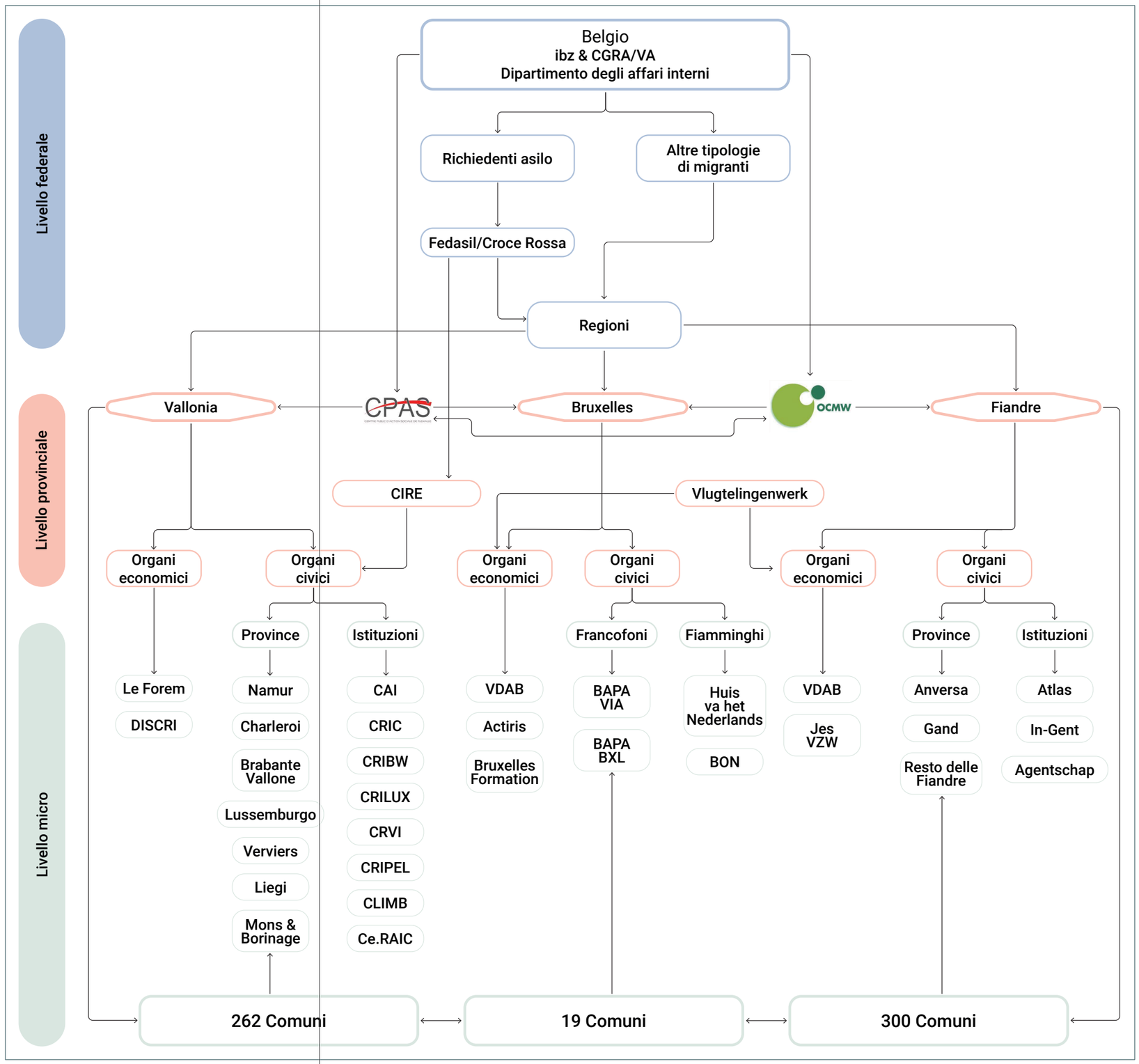


Le diverse fasi che caratterizzano il progetto Re:Present

Principali istituzioni responsabili dell'integrazione in Belgio

A destra uno schema che mostra le diverse istituzioni responsabili dell'integrazioni di persone con un background migratorio in Belgio[10].
Il sistema è complesso in quanto gli organi territoriali regionali sono tre: la Vallonia nel sud del Paese, Bruxelles al centro, che comprende la capitale, e le Fiandre, regione fiamminga che occupa la metà superiore. La questione diventa articolata in quanto le divisioni politiche interne sono forti, dovute principalmente a due lingue e culture diverse. Questo schema vuole dimostrare, quanto il Belgio nonostante sia un piccolo stato dell'Europa occidentale, è fortemente interessato all'emigrazione, adottando strategie diverse per l'integrazione. Lo studio citato dimostra come un approccio basato sugli obiettivi, combinato con una comunicazione e una cooperazione efficiente tra le diverse istituzioni, si rivelano fattori fondamentali, che portano a una migliore integrazione a livello locale. Nei luoghi in cui diverse istituzioni devono far fronte a conflitti di interesse o alla mancanza di canali di comunicazione efficaci, invece, l'integrazione sembra avere meno successo. Questo è dovuto principalmente allo scarso coinvolgimento di alcuni gruppi più svantaggiati, da parte dei servizi per l'impiego e di altre iniziative di integrazione promosse a livello locale.

10
Ahmad Yar, A. W. & Laurentsyeva, N. (2020). Migrant integration policies at the local level in Belgium. Center for European Policy Studies (CEPS).



Principali istituzioni responsabili della migrazione e/o integrazione in Belgio

3.2 Stakeholder

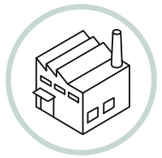
Governo

ESF
Dall'inglese *European Social Fund*, tradotto come Fondo sociale europeo (FSE), *"è il principale strumento utilizzato dall'UE per sostenere l'occupazione, aiutare i cittadini a trovare posti di lavoro migliori e assicurare opportunità lavorative più eque per tutti. A questo fine, l'FSE investe nel capitale umano dell'Europa: i lavoratori, i giovani e chi è alla ricerca di un lavoro. Grazie a una dotazione di 10 miliardi di euro l'anno, l'FSE aumenta le prospettive occupazionali di milioni di cittadini europei, prestando particolare attenzione a chi incontra maggiori difficoltà a trovare lavoro"*.[11]
In questo caso è l'organo che finanzia il progetto Re:Present, i soldi vanno direttamente ad iDROPS, che li distribuisce poi ai partner.

COMUNE DI OSTENDA
È il luogo dove si svolge il primo progetto pilota di Re:Present. Il comune fornisce in questo caso gli spazi per ospitare i workshop, all'interno dell'edificio o.666, luogo di ritrovo per makers, organizzazioni artistiche ed iniziative cittadine.
In questo caso il comune è partecipe e collabora anche agli eventi organizzati come chiusura del progetto pilota.

REGIONE DELLE FIANDRE
È l'organo territoriale competente per quanto riguarda le tematiche d'immigrazione ed imprenditorialità. A differenza delle altre due regioni presenti nel Belgio, la Vallonia e Bruxelles-Capitale, dal 2001, le Fiandre hanno sviluppato un'ulteriore politica pubblica: un programma di integrazione civile (Inburgeringsbeleid) rivolto ai nuovi migranti, che offre un corso di lingua fiamminga e lezioni sui fondamenti della democrazia e del diritto statale.

11
Definizione tratta dal sito ufficiale della Commissione europea
https://ec.europa.eu/esf/main.jsp?catId=35&langId=it



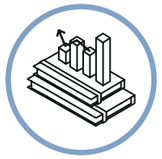
Industria

FREELANCE DESIGN TESSILE
Vista la tematica centrale di questo primo progetto pilota, il design tessile, sono state coinvolte anche due designer freelance, Eva Maria Bogaert e Laura Caroen. Il loro ruolo principale è quello di guidare i partecipanti nella realizzazione dei capi d'abbigliamento, tramite l'utilizzo di macchine da cucire ed utensili specifici. Entrambe hanno partecipato in precedenza alla facilitazione di workshop, così come tutte e due sono legate a tematiche di sostenibilità ambientale e sociale, lavorando spesso con materiali di recupero.

PRODUZIONE TESSILE
La realtà dell'industria tessile non è ampiamente coinvolta, infatti i materiali di recupero utilizzati vengo principalmente dalla produzione delle due designer freelance. Il territorio offre molto in quanto la produzione della lana e di altri tessuti, storicamente, è un aspetto che ha reso le Fiandre celebri in tutta Europa.

IMPRENDITORI LOCALI
Visto che l'imprenditoria rappresenta un argomento centrale in questo progetto, gli imprenditori locali, in particolar modo coloro con un background migratorio, dovrebbero essere maggiormente coinvolti, in quanto posso essere d'ispirazione ed al tempo stesso, svolgere la funzione di role model per i partecipanti.

OXFAM
Dall'inglese Oxford Committee for Famine Relief, è un movimento diffuso in tutto il mondo che lotta contro le disuguaglianze, con l'obiettivo di porre fine alla povertà e all'ingiustizia. In questo caso è inserito in questo categoria in quanto fornisce una parte del materiale tessile di recupero, utilizzato poi durante le sessioni del workshop.



Ricerca

iDROPS
È un'agenzia di innovazione sociale creata nel 2010 a Gand. Da diversi anni è impegnata nel promuovere la sostenibilità e l'inclusione ed in questo caso è l'organo organizzatore e coordinatore del progetto Re:Present. Segue il progetto dall'inizio, dalla fase di ricerca dei partecipanti, passando per guidare le sessioni del workshop, fino alle fasi di chiusura del pilota.

FMDO e ARKTOS
Sono due differenti organizzazioni partner locali del progetto, con sede rispettivamente a Gand ed Ostenda. A loro è affidato il compito fondamentale della ricerca sul territorio dei partecipanti, il target sono i newcomer interessati all'imprenditorialità. Da molto tempo si occupano di outreaching work ed innovazione sociale nel territorio, ciò ha permesso loro di creare delle comunità locali, perlopiù di persone con un background migratorio, a cui fare affidamento.

CIRQ
È un altro partner locale con sede a Gand. Il loro ruolo principale è mettere in relazione i risultati del primo pilota di Ostenda, con la comunità locale. Questo avviene all'evento di chiusura, momento in cui sono condivise le storie dei partecipanti, chi c'è dietro i capi d'abbigliamento e soprattutto da dove viene.

KENNISLAND
È un think tank indipendente con sede ad Amsterdam, che tratta di sostenibilità ed innovazione sotto il punto di vista sociale ed economico. È uno dei partner internazionali, che oltre a condividere la propria esperienza decennale sul campo, da il suo contributo fondamentale nella creazione del toolkit finale

IMPACT HUB LISBONA
Così come Kennisland, l'apporto maggiore che Impact Hub Lisbona produce per il progetto Re:Present è in riferimento al toolkit. Impact Hub è una rete internazionale di spazi e persone, incubatori di innovazione d'impatto, acceleratori, spazi di coworking ed organizzazioni, che hanno come obiettivo finale la sostenibilità.

ORGANIZZAZIONI COMPETITOR
Sono le altre realtà territoriali che lavorano con lo stesso target, i newcomer della regione delle Fiandre, ma che per diversi motivi non sono coinvolti nel progetto Re:Present. Anche loro mirano all'inclusione, sociale ed imprenditoriale, all'interno nel territorio. Esse sono: Antenne, Samen DiVers ed OCMW.

Comunità

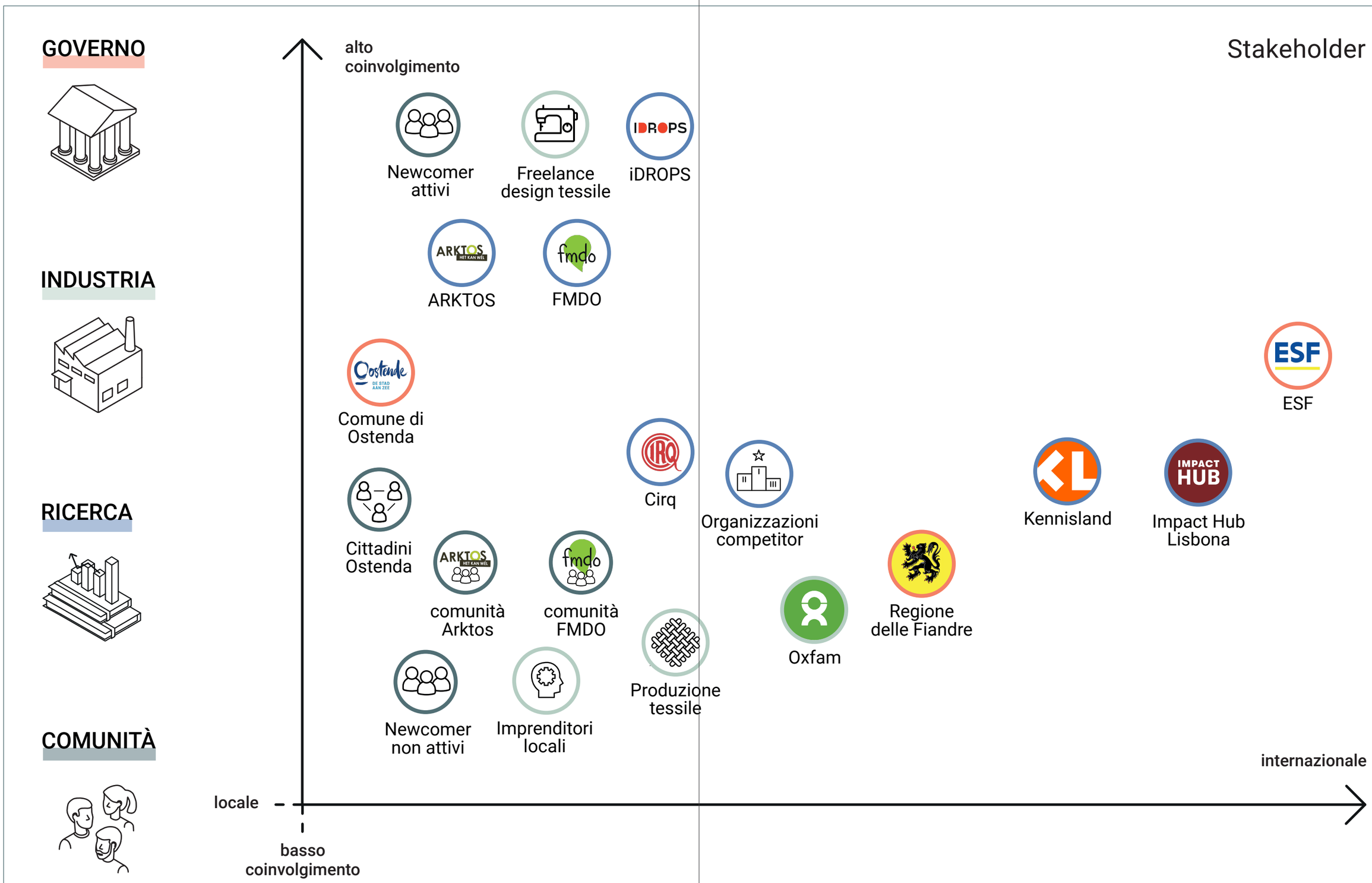
NEWCOMER
Con il termine newcomer si intendono i "nuovi cittadini" arrivati di recente, cioè da meno di un anno, nello specifico richiedenti asilo e rifugiati. In questo caso dovrebbero essere giovani under 30, alla ricerca di qualche progetto imprenditoriale.

NEWCOMER NON ATTIVI
Sono i newcomer che partecipano meno alla vita sociale cittadina, magari le persone che non frequentano più i corsi di lingua, oppure poco coinvolti negli eventi che si tengono in città. Rappresentano una risorsa nascosta, in quanto sono delle persone più difficili da raggiungere e coinvolgere.

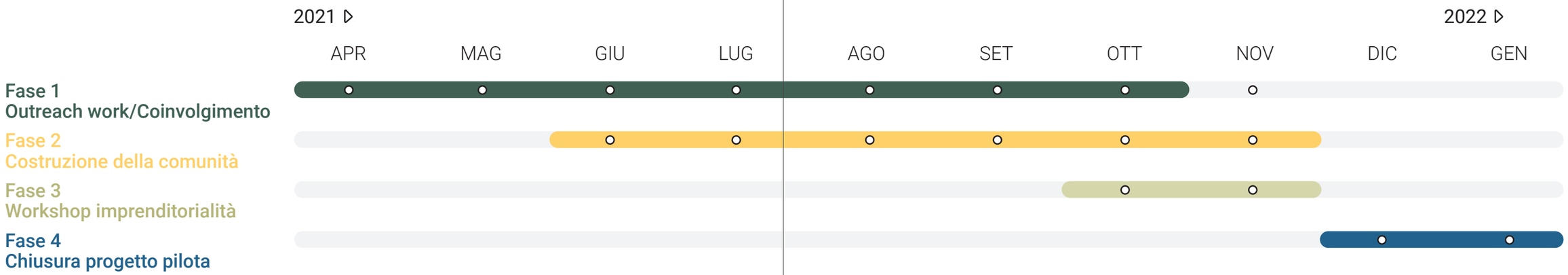
COMUNITÀ
FMDO e ARKTOS
Queste due organizzazioni, operando nel territorio fiammingo da anni, hanno un ampio bacino di utenti a cui rivolgersi, specialmente persone con un background migrante. All'interno di queste comunità infatti ci sono diversi portavoce (spokesman) che hanno un ampia influenza all'interno delle rispettive collettività, e che sono al tempo stesso, in continuo dialogo con FMDO e Arktos.

CITTADINI OSTENDA
In questo caso è la comunità locale che vive la città. All'interno di questo progetto rappresentano una risorsa in quanto sono i clienti per i prodotti venduti, realizzati dai partecipanti al workshop. Al tempo stesso, tramite l'ampia rete sociale, possono produrre delle opportunità imprenditoriali.

Stakeholder



3.3 Progetto pilota Ostenda



1 Outreach work/coinvolgimento

È la fase introduttiva del progetto, utile per stabilire delle partnership con organizzazioni locali e figure chiave, ed al tempo stesso tramite sessioni informative, trovare futuri potenziali partecipanti newcomer interessati alle tematiche del progetto Re:Present. Le restrizioni inerenti al covid hanno fatto slittare il programma iniziale di qualche mese.

SFIDE MAGGIORI:

· causa covid, è stato più difficile raggiungere il target di questo progetto (i newcomer)

· la partnership prevista con Refu Interim è saltata

2 Costruzione della comunità

L'obiettivo è di far conoscere il progetto Re:Present ai cittadini locali, in modo da poter reclutare newcomer per la successiva fase 3. Questo è avvenuto tramite due eventi, i Community Days, uno a metà luglio, l'altro a metà settembre. Il primo causa covid non è stato efficace, solo due potenziali partecipanti erano presenti. Simile risultato per il secondo evento, dove non è stato possibile trovare futuri partecipanti per la fase 3.

SFIDE MAGGIORI:

· comunicare in modo efficace il progetto alla comunità locale (cos'è l'entrepreneurship?)

· tematiche/idee dei due potenziali partecipanti erano troppo specifiche/difficili da realizzare

3 Workshop imprenditorialità

Viste le difficoltà nelle fasi precedenti, si è deciso di collaborare al progetto Honest Cities, Honest Textiles. Il progetto imprenditoriale consisteva nel lancio di un nuovo marchio di moda sostenibile MiOO (=Made in Ostenda), tramite l'upcycling di tessuti recuperati. Questo è avvenuto con il supporto di due designer freelance, che hanno messo a disposizione la conoscenza e gli strumenti utili per la realizzazione di alcuni capi d'abbigliamento.

SFIDE MAGGIORI:

· scarso interesse per le tematiche di sostenibilità da parte dei partecipanti

· poche nozioni sulla sustainable entrepreneurship, più tempo per la progettazione e realizzazione dei capi

4 Chiusura progetto pilota

Il Community Day finale è stato suddiviso in un evento di chiusura aperto al pubblico con diverse talk ed attività relative alla sostenibilità (Fair Fashion Oostende) ed un pop-up store di due giorni per la vendita dei capi creati. Durante quest'ultimi due giorni sono state registrate video interviste per mettere in luce i partecipanti ed le loro passioni ed abilità. I video possono essere utilizzati per il reclutamento del secondo progetto pilota di Gand.

SFIDE MAGGIORI:

· nessuno dei newcomer partecipanti alla fase 3 ha mostrato alcun interesse ad avviare un'attività in proprio, i contatti con i partner locali incaricati delle seguenti fasi sono comunque stati trasmessi

RISULTATI PROGETTO PILOTA OSTENDA

11 partecipanti attivi ai workshop

contenuti video interviste newcomer

nuova collezione di moda sostenibile

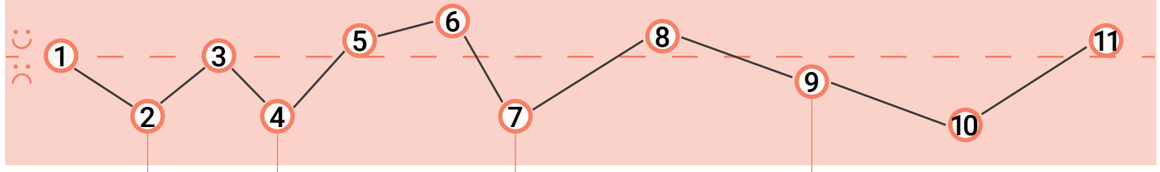
diversi output per la creazione del toolkit

FASE 2 Costruzione della comunità (Giugno-Novembre)

L'obiettivo è di far conoscere il progetto Re:Present ai cittadini locali, in modo da poter reclutare newcomer per la successiva fase 3. Questo è avvenuto tramite due eventi, i Community Days, uno a metà luglio, l'altro a metà settembre. Il primo causa covid non è stato efficace, solo due potenziali partecipanti erano presenti.
Simile risultato per il secondo evento, dove non è stato possibile trovare futuri partecipanti per la fase 3.

1 Ricerca organizzazioni/associazioni che lavorano con lo stesso target (i newcomer)
2 Spiegazione del progetto
3 Ricerca scuole di lingua per adulti newcomer
4 Spiegazione del progetto
5 Ricerca imprenditori locali ex newcomer
6 Possibililità di trovare partecipanti tra i clienti
7 Community day 1 (10/7)
8 Sessione informativa imprenditoria
9 Community day 2 (8/9)
10 Nessun partecipante interessato
11 Chiamate e ricerca last minute per partecipanti

Fabio - project designer



Si è iniziato a comunicare senza sapere quale focus avrebbe preso il progetto, imprenditoralità legata a quale ambito? In questo modo il discorso è troppo ampio

INTERVENTO POTENZIALE
Prima occorre fare una fase di ricerca, per conoscere il contesto del progetto, così dovrebbe essere più facile trovare un ambito/argomento

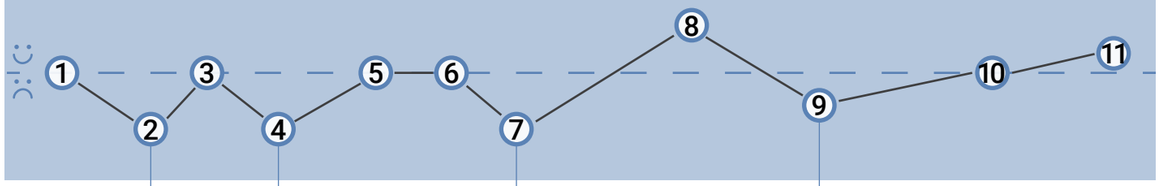
L'interesse dei partecipanti era più nell'incontrare persone dopo il lockdown e non per gli argomenti del progetto

Troppo poche persone (periodo di vacanza)

Due possibili piste per il progetto: ristorazione o tessile, problema di pianificazione per sapere l'ambito d'intervento adatto

INTERVENTO POTENZIALE
Oltre a conoscere il territorio prima, per capire dove c'ha senso intervenire, si dovrebbero considerare i desideri dei newcomer

Letense - potenziale partecipante



È difficile da capire per i newcomer in cosa il progetto consiste, non avendo avuto loro mai esperienze simili prima

INTERVENTO POTENZIALE
Sessioni sull'imprenditorialità all'inizio del processo - esempi concreti di imprenditori nel territorio (role model)

Scarso interesse negli argomenti proposti

I desideri dei potenziali partecipanti newcomer non vengono accolti

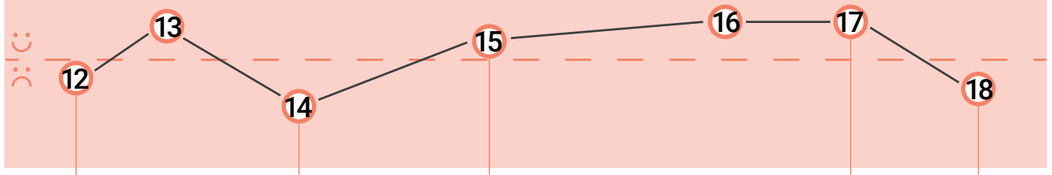
INTERVENTO POTENZIALE
Approccio bottom-up. Coinvolgere i possibili futuri partecipanti nelle scelte decisionali riguardo i workshop che si terranno

FASE 3 Workshop imprenditorialità (Ottobre-Novembre)

Si è deciso di collaborare al progetto Honest Cities, Honest Textiles. Il progetto imprenditoriale consisteva nel lancio di un nuovo marchio di moda sostenibile MiOO (=Made in Ostenda), tramite l'upcycling di tessuti recuperati. Questo è avvenuto con il supporto di due designer freelance, che hanno messo a disposizione la conoscenza e gli strumenti utili per la realizzazione di alcuni capi d'abbigliamento.

12 Introduzione al workshop
13 Conoscenza dei partecipanti
14 Prime tecniche con la macchina da cucire
15 Coinvolgimento persone locali legate alla tematica del workshop (upcycling)
16 Aiuto/solidarietà tra i partecipanti
17 Produzione di capi d'abbigliamento
18 Coinvolgimento dei partecipanti per le scelte dell'evento di chiusura progetto

Fabio - project designer



Difficoltà nel comunicare nozioni di imprenditorialità utilizzando il poco tempo a disposizione

La maggior parte dei partecipanti non aveva skills tecniche nel cucire o nell'ambito tessile

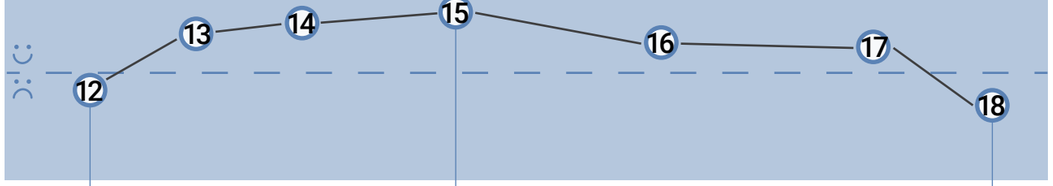
Mancato coinvolgimento dei partner di progetto locali in merito alle diverse sessioni di workshop

INTERVENTO POTENZIALE
Coinvolgendo i partner ed i partecipanti, è possibile trovare soluzioni di inserimento imprenditoriale alternative (network stakeholder)

Alla fine si è persa la tematica della sostenibilità all'interno del progetto

INTERVENTO POTENZIALE
Introdurre le tematiche della sostenibilità ambientale sin dall'inizio delle sessioni

Mohammad - partecipante



I concetti non sono sempre facili da capire

INTERVENTO POTENZIALE
La rete di stakeholder viene aumentata, con la possibilità di un nuovo progetto imprenditoriale

La sostenibilità ambientale non è tra i primi pensieri dei newcomer

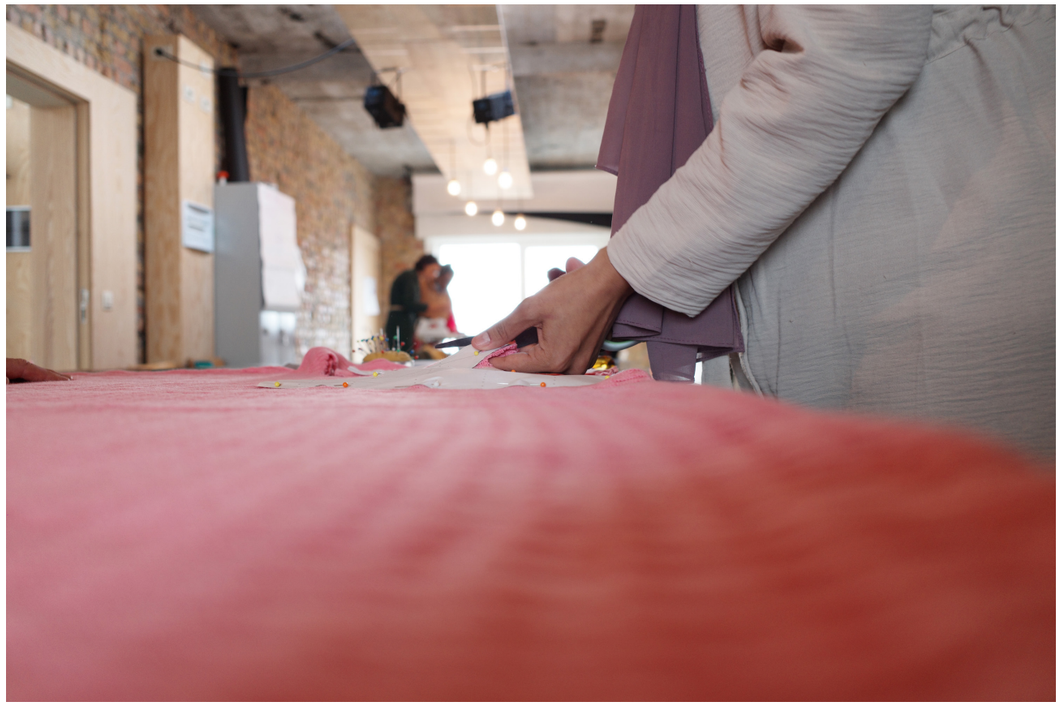
Questa journey map ha l'obiettivo di specificare più nel dettaglio le fasi 2 e 3 del progetto pilota di Ostenda, raccontare come effettivamente sono andate le cose, sotto più punti di vista (designer e partecipanti), in modo da trarne poi degli spunti per il progetto di tesi

autore foto: Leonardo Brucato

autore foto: Leonardo Brucato

autore foto: Leonardo Brucato

autore foto: Leonardo Brucato



autore foto: Leonardo Brucato

autore foto: Leonardo Brucato

autore foto: Leonardo Brucato

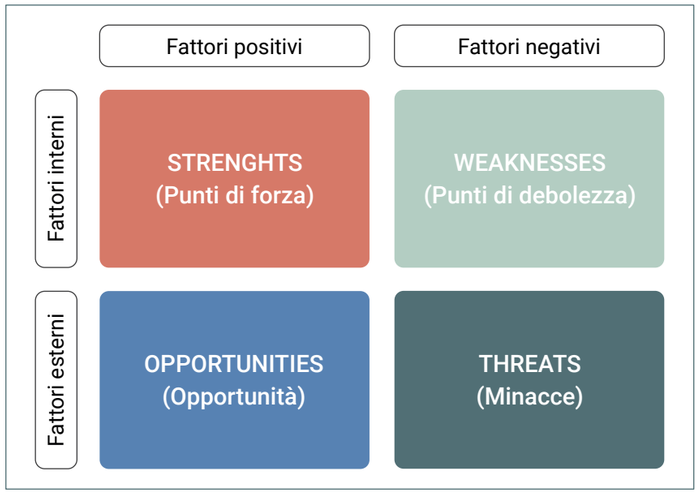
autore foto: Leonardo Brucato

Analisi SWOT

L'analisi SWOT è uno strumento utilizzato per la pianificazione strategica di un progetto o di un'attività. [12] Si costruisce tramite una matrice divisa in quattro campi nei quali si hanno: i punti di forza (Strengths), i punti di debolezza (Weaknesses), le opportunità (Opportunities) e le minacce (Threats). Le iniziali di ciascuna parte formano appunto il nome SWOT, che indica anche l'ordine con cui svolgere questo esercizio. Questo approfondimento, che nasce dallo Stanford Research Institute tra gli anni 60' e 70' del secolo scorso, ha l'obiettivo di evidenziare le caratteristiche di un progetto, ma anche di un programma o di un'organizzazione, e le conseguenti relazioni con l'ambiente operativo nel quale si colloca, offrendo un quadro di riferimento per la definizione di strategie finalizzate al raggiungimento di un obiettivo.

L'analisi SWOT consente di ragionare rispetto all'obiettivo che si vuole raggiungere tenendo simultaneamente conto delle variabili sia interne che esterne. Le variabili interne sono quelle che fanno parte del sistema e sulle quali è possibile intervenire; quelle esterne invece, non dipendendo dall'organizzazione, possono solo essere tenute sotto controllo, in modo di sfruttare i fattori positivi e limitare i fattori che invece rischiano di compromettere il raggiungimento degli obiettivi prefissati.
-Punti di forza: fattori interni al contesto da valorizzare;
-Punti di debolezza: limiti da considerare;
-Opportunità: possibilità provenienti dal contesto, che possono offrire occasioni di sviluppo;
-Minacce: rischi da valutare e da affrontare, che potrebbero rendere critica una situazione.

12
I concetti di seguito riportati sono tratti dal sito ufficiale della Pubblica Amministrazione
http://qualitapa.gov.it/



Schema che riassume la suddivisione dell'analisi, tra i fattori interni ed esterni, positivi e negativi

Punti di forza

- Esperti partner internazionali che collaborano al progetto (Kennisland e Impact Hub)
- Precedenti esperienze riguardo i topic di progetto, sia imprenditorialità che per il target dei newcomer (Azo, Connected Dots, Your Global Future)
- Vasta presenza su tutto il territorio regionale, grazie ai diversi partner locali
- Impatto positivo sull'ambiente, anche sotto il punto di vista sostenibilità (tema upcycling)
- Nuove conoscenze/spunti riguardo la metodologia del Design Sistemico
- Collaborazione con esperti liberi professionisti per il progetto (design tessile)

Punti di debolezza

- Incertezza iniziale relativa all'argomento da affrontare per questo progetto pilota
- La scelta dell'orario del workshop non è ottimale per tutti i partecipanti
- Posizione non vicina alla stazione, problema da parte dei partecipanti esterni
- Comunicazione interna e flessibilità: non tutti i partner sono sempre stati ugualmente flessibili e coinvolti nelle decisioni prese per il progetto
- Cambio di personale tra i partner di progetto (poca costanza a riguardo)
- Ambizioni iniziali troppo alte per il poco tempo a disposizione con i newcomer durante le sessioni di workshop

Opportunità

- Secondo i dati raccolti, il numero di newcomer in cerca di lavoro aumenterà
- Per il progetto Re:Present, l'utilizzo di questa prima esperienza pilota per la seconda che si terrà a Gent
- Esistenza di diverse organizzazioni e liberi professionisti già attive che lavorano con lo stesso target
- Misure anti covid meno stringenti
- Sostegno, interesse e reazioni positive da parte della comunità locale cittadina
- -Proposta di collaborazione con un negozio locale di abbigliamento vintage (Saints&Bullies)

Minacce

- La barriera linguistica è una sfida per i newcomer (lingua fiamminga)
- Lungo processo per coinvolgere le organizzazioni locali
- Basare il toolkit sull'esperienza in Belgio, per un contesto internazionale
- Laboratori sociali promossi da Kennisland, causa covid, non previsti per quest'anno
- Meno opportunità di scambio di conoscenze (visita all'ufficio di Kennisland, confronti con i partner locali)
- Difficoltà nel visitare scuole ed organizzazioni per la fase di sensibilizzazione iniziale, sempre a causa della pandemia in atto

3.4 Programmi e progetti attuali

Questa sezione presenta alcuni dei programmi e progetti che trattano di tematiche simili, attualmente presenti nel territorio della città di Ostenda ed in altre realtà europee simili. A dimostrazione che l'imprenditorialità ed il target dei newcomer, rifugiati e richiedenti asilo, è una questione di forte interesse ed attualità anche a livello europeo, utile a favorire una corretta integrazione di questi nuovi cittadini. La maggior parte di quelli presenti qui di seguito sono all'interno del territorio fiammingo, con l'agenzia iDROPS coinvolta nella maggior parte di essi, assieme ad altri partner locali.
I programmi differiscono per la fase e la durata d'intervento, alcuni sono mirati per l'avvio di un idea imprenditoriale, altri per proposte già avviate.

AZO!
Il progetto AZO! guida i newcomer delle Fiandre ad avviare un'attività in proprio, seguendoli appunto dalla A alla Z. Diversi sono i partner che partecipano, ognuno impegnato in una diversa fase: Stebo, Starterslabo, microStart, Vluchtelingenwerk Vlaanderen, Syntra, e VDAB, anche iDROPS fa parte di questa comunità.

ALLO INNO
Allo Inno è un progetto di innovazione finanziato dal Fondo sociale europeo (FSE) frutto di una collaborazione tra Starterslabo, Stebo e Arteveldehogeschool. Con lo sviluppo di una cassetta degli attrezzi (toolbox), i coach di Starterslabo e Stebo stimolano l'innovazione tra i newcomer coinvolti, sviluppando idee imprenditoriali sostenibili.

CONNECTED.DOTS
Connected.Dots è un collettivo per promuovere e stimolare le carriere dei newcomer all'interno del settore creativo, attraverso l'utilizzo del design e di media artistici. I partecipanti costruiscono la propria rete locale, acquisiscono esperienza nell'industria creativa e fanno i primi passi all'interno della professione scelta.

SIREE
Con SIREE (Integrazione sociale dei rifugiati attraverso l'istruzione e il lavoro autonomo), l'organizzazione ARhus si concentra sull'introduzione delle persone d'origine non belghe nel campo dell'istruzione e dell'imprenditorialità. A tal fine, collaborano con altri partner del Belgio, dei Paesi Bassi, della Francia e della Gran Bretagna.

REFU-INTERIM
Refu-interim mette in contatto i newcomer con le aziende del territorio. Queste due parti comunicano tra di loro condividendo esperienze e aspettative tra loro, invece Refu-interim si pone al centro come intermediario, pronto ad offrire aiuti pratici.

YOUR GLOBAL FUTURE
Your Global Future è una collaborazione tra Fedasil, iDROPS, la città di Anversa e il comune di Utrecht. Il progetto si concentra sulle capacità imprenditoriali dei nuovi arrivati in Belgio e nei Paesi Bassi. All'interno del progetto si organizza un corso di imprenditorialità generale per i richiedenti asilo, durante la loro domanda per la loro procedura, indipendentemente dal possibile esito della procedura.

PLAN EINSTEIN
È un luogo dove si creano nuovi contatti sociali e professionali e dove fare passi avanti nello sviluppo professionale. Plan Einstein offre corsi e attività per richiedenti asilo e residenti locali a Utrecht, nei Paesi Bassi.

REFUGEE TALENT HUB
Cerca di avvicinare i rifugiati ed i loro talenti verso il mondo professionale, mettendoli in contatto con possibili datori di lavoro, ciò oltre ad aumentare la fiducia, contribuisce notevolmente ad una più rapida integrazione.

RE-THINKING INCLUSION
Re-Thinking Inclusion è una partnership tra EPIM (Programma europeo per l'integrazione e la migrazione) e Impact Hub, per identificare soluzioni socialmente innovative, cioè progetti, processi, servizi e pratiche, che affrontano le sfide dell'inclusione relative a giovani migranti

Rilievo Olistico

04

Il rilievo olistico è uno step della metodologia sistemica che permette, tramite la raccolta di dati e le relative infografiche, di conoscere il territorio della città di Ostenda in maniera più approfondita

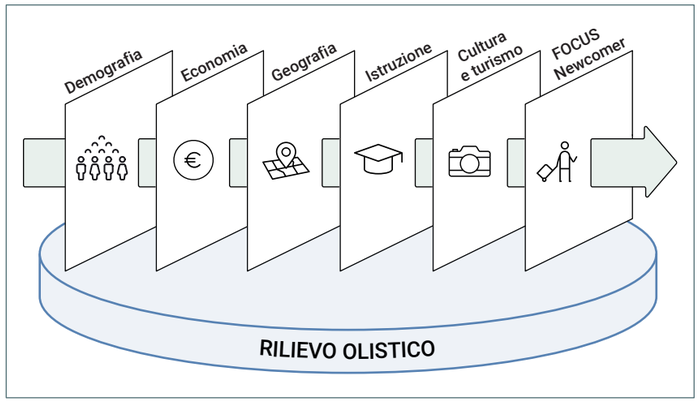
Rilievo Olistico

4.1 Conoscere il territorio

Il rilievo olistico è un importante fase all'interno della metodologia del Design Sistemico, in quanto permette di analizzare il contesto territoriale in modo oggettivo, tramite la raccolta di dati ed informazioni utili. Questi dati una volta collezionati, vengono sintetizzati e presentati sotto forma di schemi e grafici ed in seguito analizzati con attenzione, per fare emergere i punti di forza e le debolezze del territorio. Questa fase infatti permette di giustificare le successive scelte progettuali, sarà una base attendibile a cui fare riferimento, per avere una visione d'insieme obiettiva ed equa, in altre parole uno stato dell'arte sul quadro olistico della città di Ostenda.
Oltre alle relazioni che intercorrono tra gli attori e gli stakeholder coinvolti, bisogna porre la giusta considerazione sul territorio, collocandolo alla base del progetto stesso. Territorio che può essere interpretato con l'espressione milieu, nozione derivante dalla geografia, definito *"come l'insieme di condizioni naturali e socio-culturali sedimentate nel corso della storia, tradizioni che diventano patrimonio collettivo e caratteristiche fondanti dell'identità di un luogo"* (Tamborrini & Stabellini, 2018, p.52)[1].
A tal proposito, la ricerca delle informazioni esistenti viene condotta utilizzando fonti ufficiali, con lo scopo di ottenere dati quanto più attendibili possibile. In questo caso per la città di Ostenda sono state utilizzate nella maggior parte dei casi, DataBel e StatBel, risorse formali a livello nazionale, regionale e cittadino.
In seguito alla raccolta, la visualizzazione dei dati aiuta a facilitare la lettura e l'interpretazione della complessità. Questo processo permette di riformulare i punti deboli di un sistema territoriale, evidenziando inoltre i fattori trainanti e le risorse dormienti. Tale interpretazione precede l'analisi delle problematiche del sistema, che verranno affrontate tramite una prospettiva più ampia, utilizzando la metodologia sistemica, e successivamente trasformate in opportunità (Battistoni et al., 2019, p.22)[2].
Sei sono gli ambiti adottati per questo rilievo olistico: demografia, economia, geografia, istruzione e cultura, e turismo, con un focus finale, visto il progetto, sul target di riferimento, cioè i newcomer. Quali sono i numeri che interessano la città, in rapporto con provincia e regione.

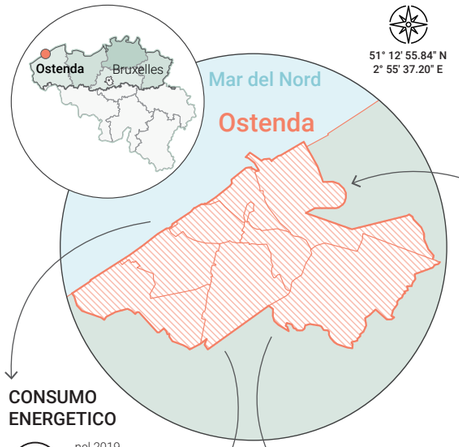
1
Tamborrini P. & Stabellini B., (2018) Metodologie e strumenti per l'innovazione sostenibile. Il rilievo olistico come strumento per progettare sul territorio. MD Journal n5. 50-56. ISSN 2531-9477 [online], ISBN 978-88-85885-04-2 [print].

2
Battistoni C, Giraldo Nohra C, Barbero S. A Systemic Design Method to Approach Future Complex Scenarios and Research Towards Sustainability: A Holistic Diagnosis Tool. Sustainability. 2019; 11(16):4458. https://doi.org/10.3390/su11164458



Le sei categorie scelte per questo rilievo olistico

GIGAMAP



POPOLAZIONE

41 km² area totale

1.749,5 abitanti/km²

3,74% crescita popolazione (2011-2021)

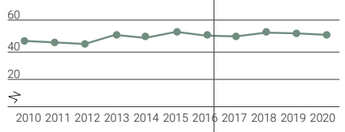
49,9 anni età media popolazione

35.231 ♂ — 36.524 ♀

71.755 abitanti

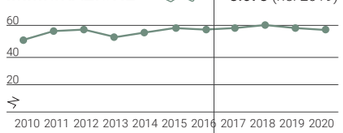
EMIGRAZIONE

3.769 (nel 2019)
3.368 (nel 2009)

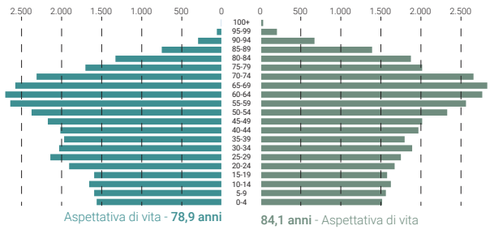


IMMIGRAZIONE

4.296 (nel 2019)
3.673 (nel 2019)



ABITANTI PER ETÀ



Aspettativa di vita - **78,9 anni**

84,1 anni - Aspettativa di vita

NASCITE

616 (nel 2021)
8,49 su 1000 abitanti

DECESSI

1.078 (nel 2021)
15,08 su 1000 abitanti

Fonti: DATABEL provincies.incijfers.be

CONSUMO ENERGETICO

nel 2019
1.392.718 MWh

EMISSIONI CO2

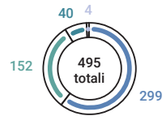
nel 2019
296.067 tonnellate

LUNGHEZZA PISTA CICLABILE RICREATIVA

49,6 km

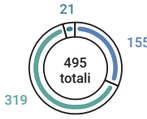
NEWCOMER

NEWCOMER PER ETÀ (2019)



18-34 anni
35-49 anni
50-64 anni
65+ anni

NEWCOMER PER OBIETTIVO (2019)

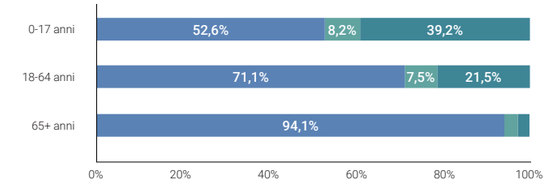


Richiesta
Aventi diritto
Altro target

ABITANTI PER PROVENIENZA, SUDDIVISI IN 3 FASCE DI ETÀ (2021)

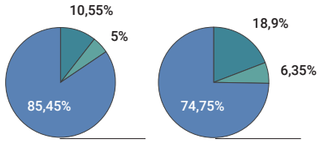
% relativa alla fascia d'età

Fonti: DATABEL provincies.incijfers.be



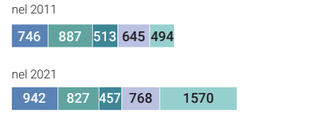
Belgio
Europa (escluso Belgio)
Extra Europa

PROVENIENZA POPOLAZIONE



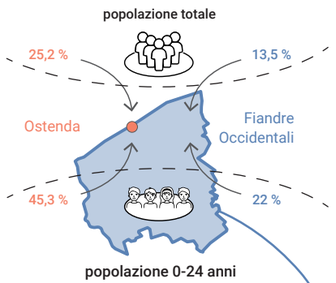
Belgio
Europa
Extra-Europa

CITTADINI EUROPEI

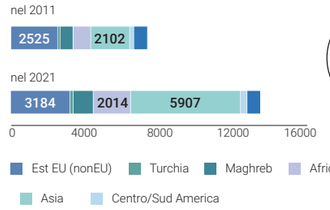


Paesi Bassi
Francia
Nord/Ovest EU
Sud EU
Est EU

CITTADINI D'ORIGINE NON BELGA



CITTADINI EXTRA-EUROPEI



Est EU (nonEU)
Turchia
Maghreb
Africa
Asia
Centro/Sud America

Fonte: Mapping integration actors for migrant workers in Flanders and Brussels Migration Law Research Group (2020)

INTEGRAZIONE CIVICA REGIONE FIANDRE

- Seguire un corso di "orientamento sociale" relativo al Belgio
- Seguire un corso di lingua fiamminga
- Orientamento individuale mirato alla ricerca di lavoro/studi o valutazione dei diplomi già ottenuti

ATTORI INTEGRAZIONE OSTENDA

- Open school Brugge-Oostende-Westhoek
- CVO: De centra voor volwassenenonderwijs
- Leerwinkel
- Expatica
- Angloinfo Belgium
- Internations

Corsi di lingua
Assistenza aspetti pratici arrivo + Orientamento
Tempo libero

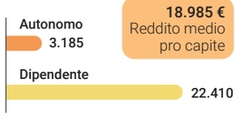
ORGANI REGIONALI

OCMW — Centro pubblico per il walfare sociale
VDAB — Agenzia gov. per l'impiego e formazione
JVES — Organizzazione giovanile

ECONOMIA

LAVORATORI PER STATUS

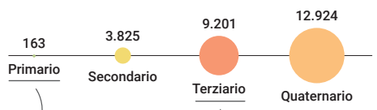
15-64 anni d'età



18.985 € Reddito medio pro capite

LAVORATORI PER SETTORE ECONOMICO

15-64 anni d'età

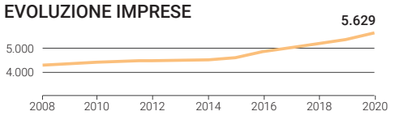


AZIENDE AGRICOLE

25

TIPOLOGIE DI COLTURE PER ETTARO

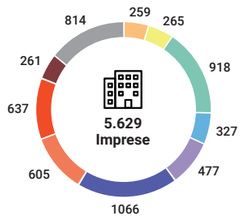
EVOLUZIONE IMPRESE



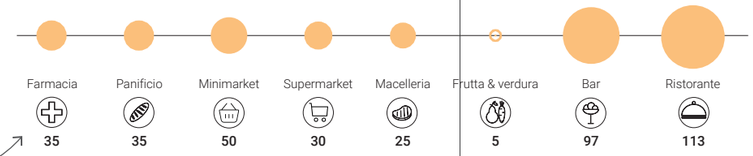
Fonti: DATABEL provincies.incijfers.be

IMPRESE PER TIPOLOGIA

Servizio amministrativo e di supporto	4,6%
Immobiliari	4,7%
Specialistiche, scientifiche e tecniche	16,3%
Arte, intrattenimento e attività ricretive	5,8%
Altre attività di servizio	8,5%
Commercio	18,9%
Costruzione	10,7%
Alloggio e ristorazione	11,3%
Informazione e comunicazione	4,6%
Altre	14,4%



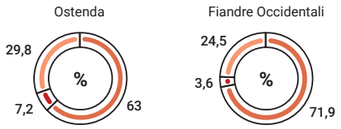
PRINCIPALI ATTIVITÀ COMMERCIALI



OCCUPAZIONE

POSIZIONE MERCATO DEL LAVORO

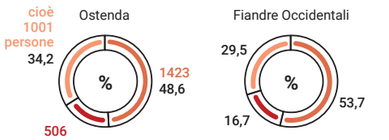
Popolazione 15-64 anni d'età



Lavoratori
Alla ricerca di lavoro
Non lavoratori

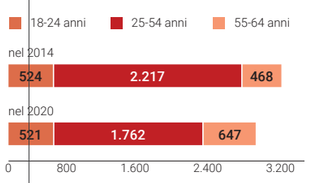
PERSONE IN CERCA DI LAVORO PER DURATA

% rispetto ai disoccupati in cerca di lavoro

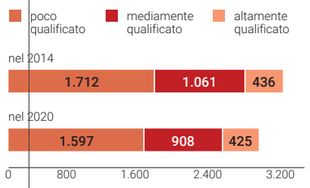


< 1 anno
1-2 anni
> 2 anni

PERSONE IN CERCA DI LAVORO PER ETÀ



PERSONE IN CERCA DI LAVORO PER LIVELLO D'ISTRUZIONE



4.3 Ostenda

Demografia

Questa sezione tratta dei dati relativi alla popolazione della città di Ostenda, per capire ed analizzare gli aspetti demografici che caratterizzano il territorio.
Si inizia con un confronto con la realtà nazionale e regionale, il Belgio infatti, nonostante abbia una superficie poco estesa, presenta un numero elevato di abitanti, con una densità demografica tra le più alte in Europa. La regione delle Fiandre, quella in cui Ostenda si trova, è la più sviluppata, include altre città importanti quali Anversa, Gand e Bruges. Le altre regioni comprese nel Belgio sono Bruxelles-Capitale, composta sostanzialmente dalle 19 municipalità della città, posta all'interno del territorio fiammingo, e la Vallonia, nella parte meridionale.
Le lingue più diffuse sono l'olandese, nella parte nord, ad eccezione di Bruxelles, che è prevalentemente francofona, ed il francese per quanto riguarda la regione vallona.
All'interno delle Fiandre, Ostenda fa parte della provincia delle Fiandre Occidentali, il cui capoluogo è la città di Bruges, storicamente e culturalmente più importante rispetto alla cittadina costiera. Quest'ultima ha una superficie di 41 km2, con una popolazione di circa 71.755 abitanti al 2021, con una crescita negli ultimi 10 anni del 3,74%. Di conseguenza, con questi dati, la densità registrata è di 1.749,5 abitanti per km2.

ETÀ POPOLAZIONE
Relativamente all'aspettativa di vita degli abitanti, si registrano 78,9 anni d'età per gli uomini, mentre per le donne 84,1 anni, dato in linea con tutti gli altri paesi del mondo, dove le donne vivono mediamente più degli uomini (ad eccezione del Mali e dello Swaziland, fonte: OMS). L'età media risulta invece piuttosto elevata, quasi 47 anni d'età, anche in confronto con la media della provincia, che si ferma a 44,3 anni.
Dagli ultimi dati disponibili, quelli di inizio 2021, provenienti direttamente da Statbel, che è l'ufficio nazionale di statistica, emerge che la popolazione residente conta 71.755 abitanti, equamente distribuita in termini di genere, con una minima maggioranza di donne al 51%.
La piramide d'età mostra come le fasce tra i 55 anni ed i 75 sono le più rappresentative, sia per gli uomini che per le donne, arrivando a toccare i 2.500 abitanti. Anche all'interno delle prime fasce d'età i numeri sono piuttosto elevati, arrivando a circa 1.500 individui tra 0 e 19 anni, per entrambi i sessi. Con l'aumentare dell'età questi numeri aumentano, fino ai 75 anni circa, quando si registra una drastica diminuzione.

NASCITE E DECESSI
Nel 2020 le nascite sono state 616 mentre i decessi 1078, in entrambi i casi si registra un minimo trend positivo, in

confronto ai dati di 10 anni fa. Se rapportati questi dati con quelli della provincia, dal 2020 al 2010, si può vedere che Ostenda segue un ritmo altalenante per quanto riguarda le nascite, mentre la provincia segue una tendenza negativa, con minor nascite rispetto agli anni precedenti. In merito ai decessi l'andamento è simile in entrambi i contesti, con un'impennata registrata nel 2020, dovuta alla pandemia di COVID-19.

NUCLEI FAMILIARI
Tra i diversi nuclei familiari il più presente è senza dubbio la persona singola, per il 46,9% dei casi, seguono le coppie sposate senza alcun figlio, con 20,1%, mentre 11,7 è la percentuale delle coppie sposate con almeno un figlio. Seguono le famiglie monoparentali per l'8%, le coppie non sposate senza alcun figlio con il 5,8% ed infine, oltre alle altre tipologie, le coppie sposate senza figli, con il 5,5%.

MIGRAZIONE
Gli ultimi dati relativi alla migrazione dei cittadini risalgono al 2019. Confrontandoli con il 2009 sono rimasti leggermente simili, sia per l'immigrazione che per l'emigrazione, dove la prima è maggiore rispetto alla seconda, ci sono cioè più persone che arrivano, rispetto a quelle che partono. In merito al confronto con la provincia, i valori sono sempre maggiori, forse perchè è una delle città più importanti.

PROVENIENZA ABITANTI
Considerando la provenienza della popolazione presente ad Ostenda, si può notare che le persone di origine belga sono nettamente diminuite in 10 anni, erano infatti 59.206 nel 2011, arrivando a 53.735 nel 2021. Di conseguenza c'è stato un grande aumento dei cittadini d'origine non belga, dove i valori sono quasi raddoppiati, dalle 10.694 persone del 2011 alle 18.151 del 2021. Per quanto riguarda i cittadini non belgi, vengono suddivisi per nazionalità attuale, nazionalità alla nascita, o origine, nel caso di un genitore con un'origine diversa da quella belga. Essendo quest'ultima una qualità piuttosto facile da corrispondere, è presente nella maggior parte dei casi, sia se viene considerata la popolazione totale, che nella specifica fascia d'età che va da 0 a 24 anni.
Facendo invece il confronto con la realtà della provincia, le percentuali presenti ad Ostenda sono quasi il doppio se si considerano i cittadini d'origine non belga, arrivando addirittura ad un 45,3% se si esaminano solamente le persone che vanno da 0 a 24 anni. La prima tabella della seguente pagina riporta gli stessi valori espressi alla fine della precedente, ma in termini percentuali. C'è poi un'analisi sulle nazionalità straniere maggiormente rappresentate all'interno della città, in ambito europeo che extra-europeo. Considerando l'Europa, le nazionalità maggiormente presenti sono, visto la vicina posizione geografica, i Paesi Bassi con 942 persone e la Francia con 827. Nel contesto extra-europeo invece, oltre ad un generale aumento del numero di persone rispetto al 2011, per quanto riguarda l'Asia, il valore è quasi triplicato, da 2.102 iniziali di dieci anni fa, ai 5.907 registrati nel 2021.

POPOLAZIONE

49,1 % Uomini — 35.231

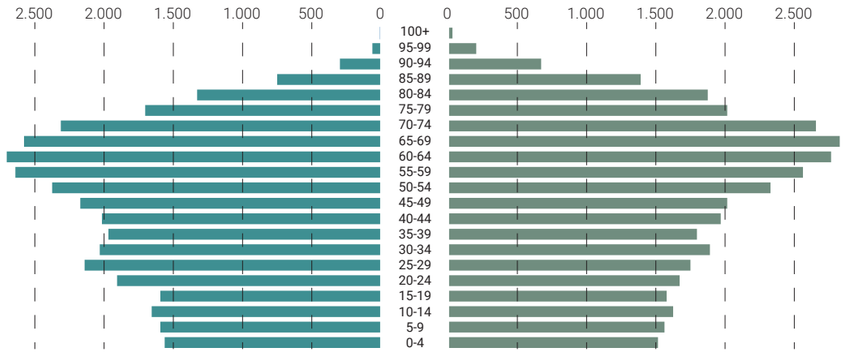
36.524 — 50,9 % Donne

71.755 Abitanti

1.749,5 abitanti/km²

3,74% crescita popolazione (2011-2021)

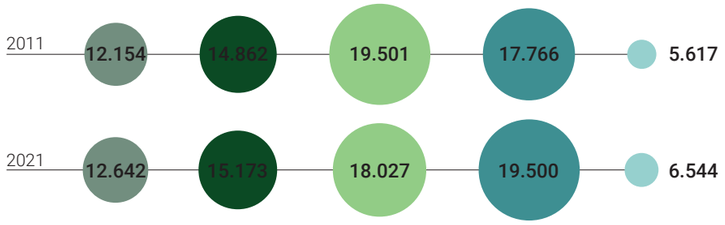
49,9 anni età media popolazione



Aspettativa di vita - **78,9 anni**

84,1 anni - Aspettativa di vita

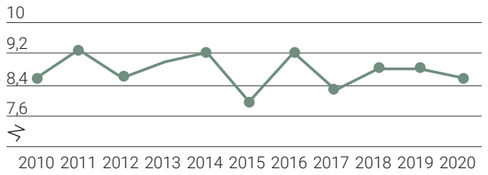
ABITANTI PER ETÀ



NASCITE

616 (nel 2021)

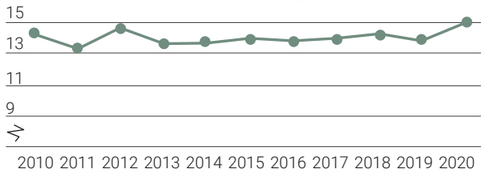
8,49 su 1000 abitanti



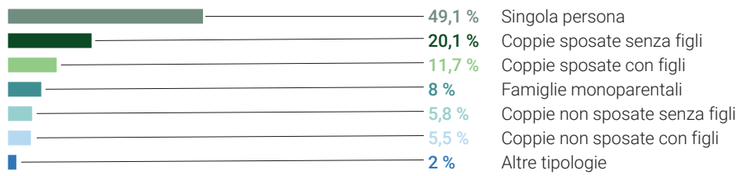
DECESSI

1.078 (nel 2021)

15,08 su 1000 abitanti



NUCLEI FAMILIARI

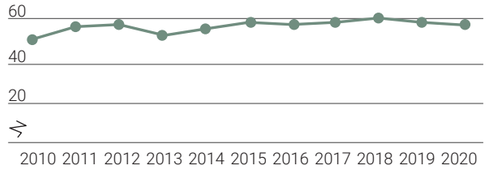


Fonti:
DATABEL (2021)
provincies.incijfers.be (2021)

IMMIGRAZIONE

4296 (nel 2019)

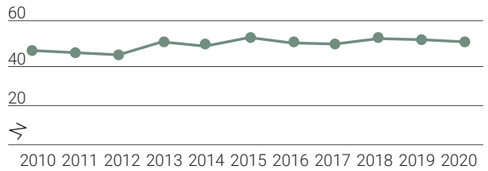
3.673 (nel 2019)



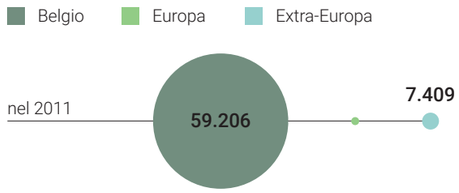
EMIGRAZIONE

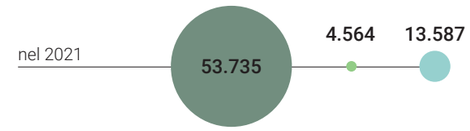
3.769 (nel 2019)

3.368 (nel 2009)



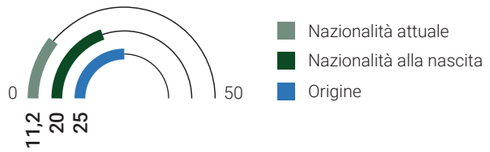
PROVENIENZA POPOLAZIONE





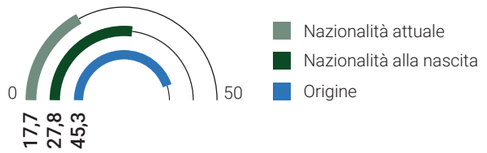
CITTADINI NON BELGI - popolazione totale

% rispetto alla popolazione totale



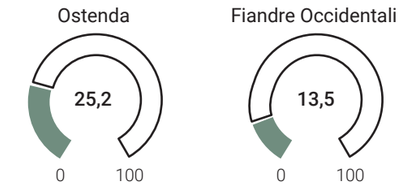
CITTADINI NON BELGI - da 0 e 24 anni

% rispetto alla popolazione 0-24 anni



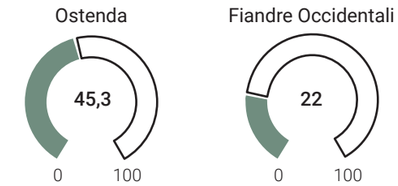
CITTADINI ORIGINE NON BELGA

% rispetto alla popolazione totale

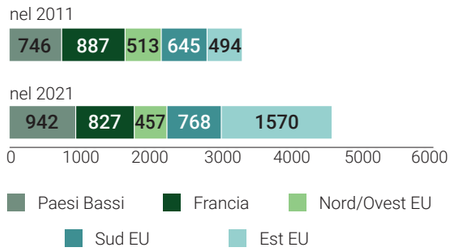


CITTADINI ORIGINE NON BELGA

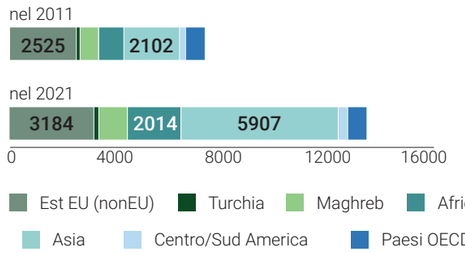
% rispetto alla popolazione di 0-24 anni



CITTADINI EUROPEI



CITTADINI EXTRA-EUROPEI



Economia

Questa sezione tratta dei dati relativi all'occupazione dei cittadini della città di Ostenda, alle imprese ed alle principali attività commerciali.

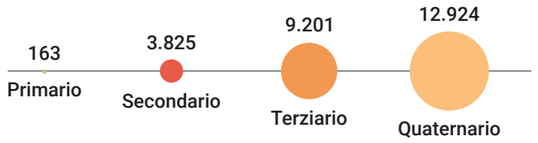
OCCUPAZIONE
Relativamente al settore d'impiego, il più diffuso è il terziario, quello dei servizi cioè, con 12.924 lavoratori registrati. Quello meno diffuso, anche per le scarse risorse naturali che il territorio offre, è quello primario, con appena 163 lavoratori che si occupano potenzialmente di agricoltura, pesca, allevamento, silvicoltura o attività mineraria. In merito allo status invece, c'è una netta maggioranza, con grossa differenza a favore dei lavoratori dipendenti, che sono 22.410, contro 3.815 lavoratori autonomi. Il tasso d'imprenditorialità è più o meno costante da diversi anni, sia per la città che per la provincia stessa. All'interno della fascia di persone potenzialmente impiegate nel lavoro, cioè dai 15 ai 64 anni, il tasso d'occupazione è di poco inferiore al 64%, registrando un trend positivo ormai da diversi anni.

ATTIVITÀ COMMERCIALI
L'infografica riporta le principali attività commerciali, suddivise per tipologia di prodotti venduti. Le più presenti sono bar e ristoranti, nettamente superiori in numero rispetto a tutte le altre attività.

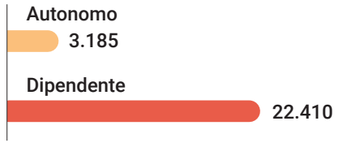
IMPRESA
Il tasso di avviamento registrato, che sta a significare l'apertura di nuove imprese in percentuale su quelle attive, è del 11,2%, contro uno 8,7% rilevato invece per la chiusura di esse. Il tasso di avviamento, così come quello di chiusura delle imprese è di poco maggiore ad Ostenda rispetto alla provincia. Considerando il contesto delle imprese diffuse nel territorio, il cui numero è aumentato di 982 unità in dieci anni, ad oggi se ne contano 5.629. La più grande percentuale è costituita da attività commerciali classiche, con il 18,9%, seguono società specialistiche, scientifiche e tecniche con il 16,3 ed un 14,5% registrato nella categoria "altre" e per la categoria alloggio e ristorazione si arriva a 11,3%.

MERCATO LAVORO
Riguardo al posizionamento all'interno del mercato del lavoro, per la popolazione che va dai 15 ai 64 anni, le suddivisioni tra lavoratori, persone alla ricerca di lavoro e non lavoratori è rimasta abbastanza equa anche a differenza di 10 anni, i valori sono infatti abbastanza simili. Se però si fa il confronto in percentuale con i dati relativi all'intera provincia, si nota come ad Ostenda, i numeri delle persone alla ricerca di lavoro e dei non lavoratori, sono nettamente maggiori.
Se si considera l'età, il dato che emerge è delle 1.762 persone in cerca di lavoro che vanno dai 25 ai 54 anni, mentre sono 521 per chi è tra i 18 ed i 24 anni.
Per la maggior parte dei casi, la durata della ricerca è minore di un anno per 1.423 persone, che scendono a 506 per un intervallo che va da un anno a due, per risalire poi a 1.001 individui per un periodo che supera i due anni. Concentrandosi sul target delle persone in cerca di lavoro, i disoccupati in cerca di lavoro registrati nel 2020 sono 2.930. Analizzando il livello d'istruzione, si tratta per 1.597 casi di persone poco qualificate, 908 mediamente qualificate ed in minor numero, 425, per i cittadini altamenti qualificati.

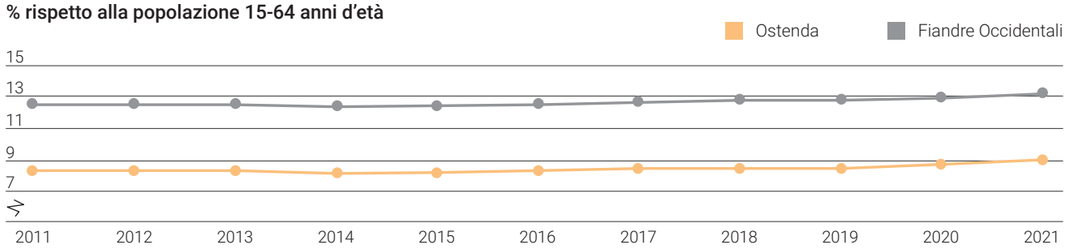
LAVORATORI PER SETTORE ECONOMICO
15-64 anni d'età



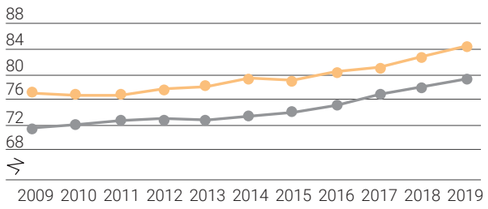
LAVORATORI PER STATUS
15-64 anni d'età



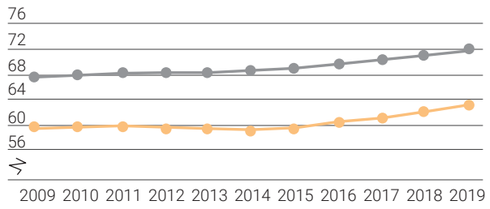
TASSO D'IMPRENDITORIALITÀ
% rispetto alla popolazione 15-64 anni d'età



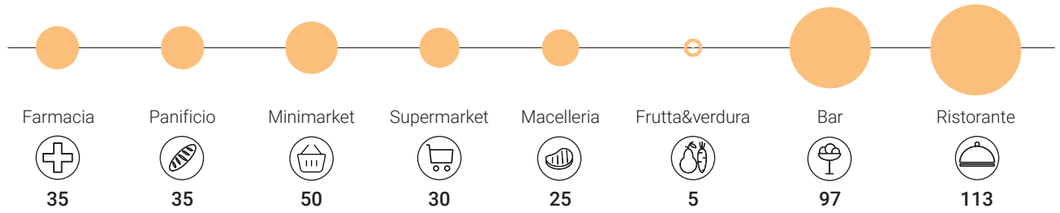
POSTI DI LAVORO PER 100 ABITANTI
% rispetto alla popolazione 15-64 anni d'età



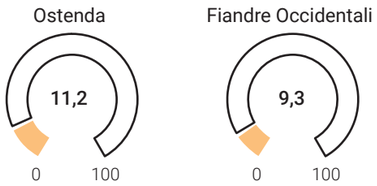
TASSO D'OCCUPAZIONE
% rispetto alla popolazione 15-64 anni d'età



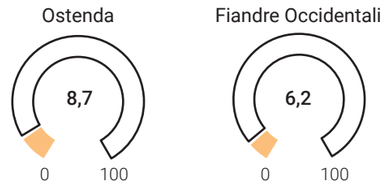
PRINCIPALI ATTIVITÀ COMMERCIALI



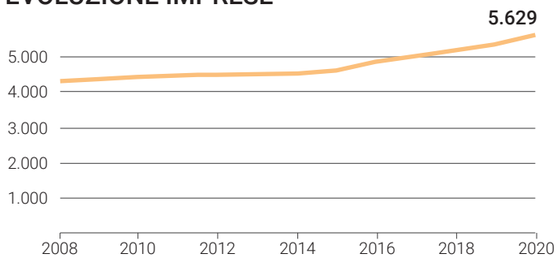
TASSO D'AVVIAMENTO D'IMPRESA
Numero di nuove imprese in % sulle imprese attive



TASSO DI CHIUSURA D'IMPRESA
Numero di imprese chiuse in % sulle imprese attive



EVOLUZIONE IMPRESE

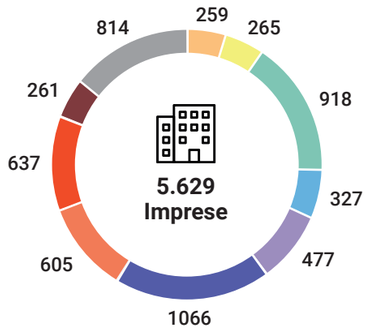


18.985 €
Reddito medio pro capite

Fonti:
DATABEL (2021)
provincies.incijfers.be (2021)

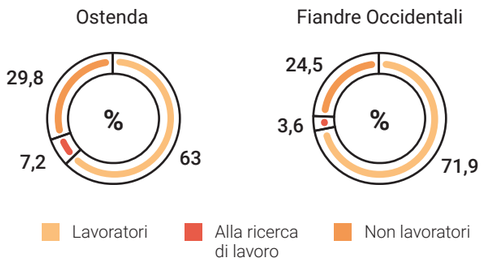
IMPRESE PER TIPOLOGIA

Servizio amministrativo e di supporto	4,6%
Immobiliari	4,7%
Specialistiche, scientifiche e tecniche	16,3%
Arte, intrattenimento e attività ricretive	5,8%
Altre attività di servizio	8,5%
Commercio	18,9%
Costruzione	10,7%
Alloggio e ristorazione	11,3%
Informazione e comunicazione	4,6%
Altre	14,4%

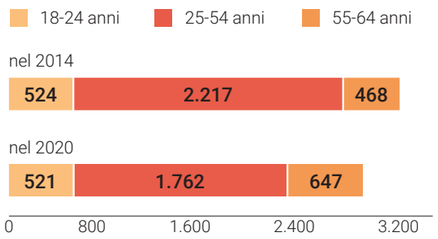


POSIZIONE MERCATO DEL LAVORO

Popolazione 15-64 anni d'età

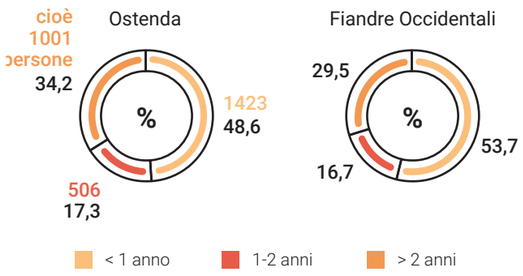


PERSONE IN CERCA DI LAVORO PER ETÀ

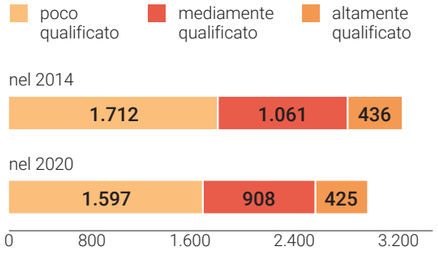


PERSONE IN CERCA DI LAVORO PER DURATA

% rispetto ai disoccupati in cerca di lavoro



PERSONE IN CERCA DI LAVORO PER LIVELLO D'ISTRUZIONE

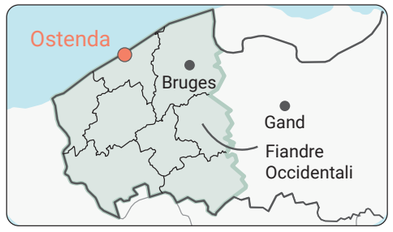


Geografia

Essendo questa una città, il territorio non presenta dati rilevanti dal punto di vista geografico/naturalistico. La città di Ostenda ha una superficie di 41 km quadrati, fa parte delle provincia delle Fiandre Occidentali, il cui capoluogo è Bruges. Questa provincia, assieme ad altre quattro, costitutiscono la regione delle Fiandre. Tra le altre città importanti in questo territorio sono incluse Gand, Anversa e la stessa capitale Bruxelles, che forma una piccola regione a sè stante. Il grafico a doppia linea riporta le temperature media di Ostenda, durante tutto l'anno, suddividendo i dati per mesi. Le temperature sono piuttosto basse, non superando mai di fatto i 20 gradi C°. Per quanto riguarda l'impatto che la città ha sull'ambiente, vengono registrati 1.392.718 MWh per quanto riguarda il consumo energetico (dati riferiti al 2019), mentre 296.067 tonnellate di CO_2 se si considerano le emissioni totali prodotte.

EDIFICI
Il quartiere Centrum è quello più importante, dove sono disposti i servizi principali della città e dove vive una buona parte della popolazione. Al 2019 si contano 22.690 edifici nell'intera città, di cui 527 sono alloggi popolari nella sola Centrum. Il prezzo varia a seconda della tipologia di immobile, che comunque registrano un discreto aumento in tutte e tre le tipologie analizzate. Vengono poi analizzate le unità abitative per anno di costruzione, con una minima parte di esse costruite dal 2011 in poi.

PRODUZIONE AGRICOLA
Le aziende agricole con produzione ad Ostenda, al 2020, sono appena 25, sia per il clima, che per il tipo di terreno che il territorio offre. Considerando gli ultimi anni, i valori sono circa costanti, arrivado anche a numeri inferiori rispettoa 25 nell'anno 2016 e nel 2017. Attualmente le tipologie di colture più diffuse sono i cereali ed il mais, con rispettivamente 168 e 98 ettari impiegati, ed 375 di prati regolari al primo posto.



51° 12' 55.84" N

2° 55' 37.20" E

FIANDRE OCC. (provincia)

3.195 km²

1.203.312
abitanti

375,7
abitanti/km²

FIANDRE (regione)

13.624 km²

6.653.062
abitanti

486,5
abitanti/km²

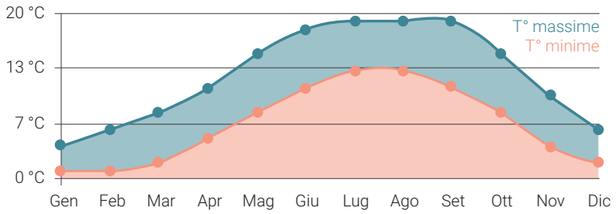
BELGIO (nazione)

30.688 km²

11.521.238
abitanti

374,5
abitanti/km²

TEMPERATURA MEDIA DIURNA E NOTTURNA



CONSUMO ENERGETICO

nel 2019

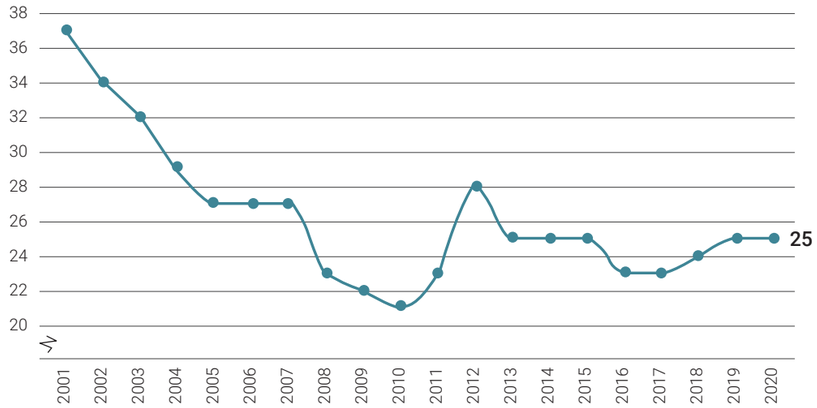
1.392.718
MWh

EMISSIONI CO2

nel 2019

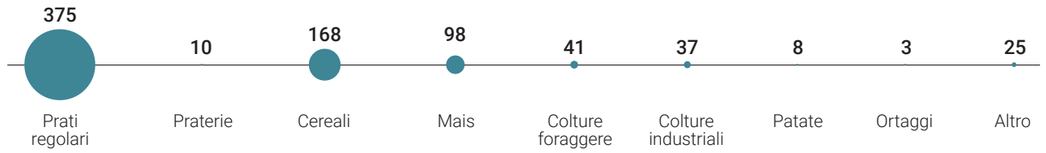
296.067
tonnellate

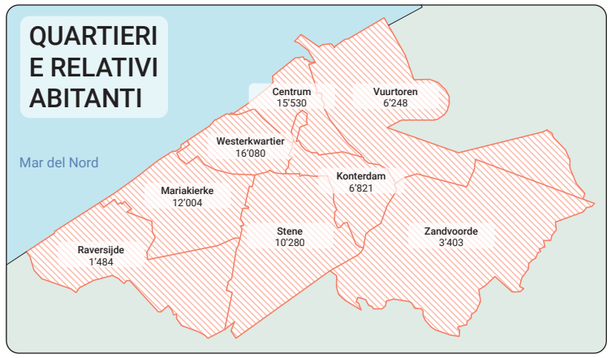
AZIENDE AGRICOLE CON PRODUZIONE A OSTENDA



Fonti:
DATABEL
provincies.incijfers.be

TIPOLOGIE DI COLTURE PER ETTARO





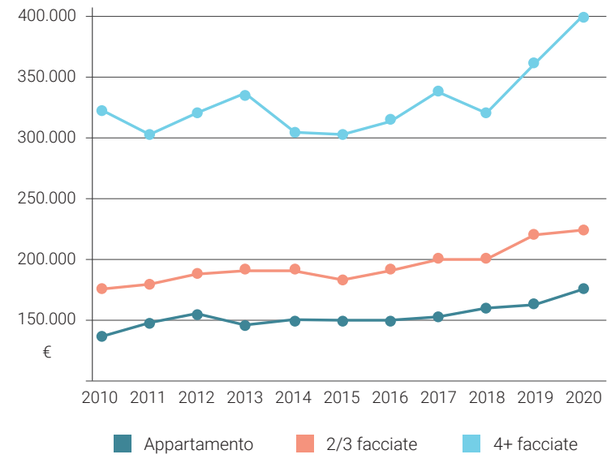
NUMERO EDIFICI

22.690
nel 2019

ALLOGGI POPOLARI

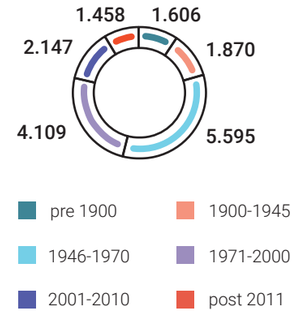
527
nel 2021
nel quartiere Centrum

PREZZO MEDIO DEGLI IMMOBILI



UNITÀ ABITATIVE PER ANNO DI COSTRUZIONE

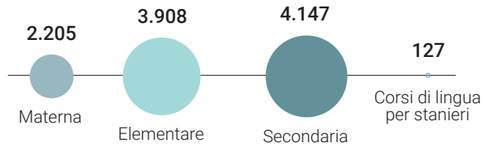
quartiere Centrum



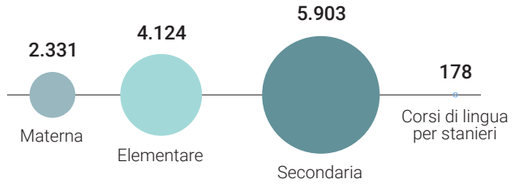
Istruzione

A proposito dell'indagine sull'istruzione, dai dati raccolti emerge che sia per la scuola materna, elementare e quella secondaria, c'è un numero maggiore di studenti che studiano a Ostenda rispetto a quelli che ci vivono, ciò denota una forte affluenza di scolari provenienti anche dai comuni limitrofi. Essendo la città più grande della zona infatti, raccoglie diversi studenti, in tutte le categorie analizzate. Lo si può riscontrare in particolar modo all'interno della scuola secondaria, analizzando il flusso di studenti, si registrano 3.426 persone che studiano all'interno del proprio comune, cioè Ostenda, mentre sono 721 i ragazzi che studiano in un altro comune limitrofo, contro i 2.477 scolari che provengono da cittadine vicine per studiare a Ostenda. Per l'argomento del progetto, di fondamentale importanza sono i dati raccolti riferiti agli alunni con caratteristiche a rischio, che possono in qualche modo influenzare la futura carriera scolastica e professionale.
Nella scuola secondaria sono rappresentati dal 54,8% per l'indennità/assegno di frequenza, il 28,1% in cui la lingua madre non è l'olandese, per il 33,5% con genitori poco istruiti ed un 51,8% per la dispersione scolastica.
Per quanto riguarda l'istruzione superiore, il territorio vanta la presenza della Katholieke Hogeschool Brugge-Oostende (in inglese Catholic University College of Bruges - Ostend), con diversi studenti universitari che vivono in città. Sono 455 infatti coloro che frequentano un corso di laurea triennale, mentre 203 quelli iscritti ad un corso di laurea magistrale.

STUDENTI CHE VIVONO AD OSTENDA

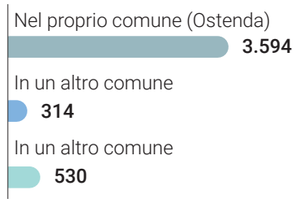


STUDENTI CHE STUDIANO AD OSTENDA

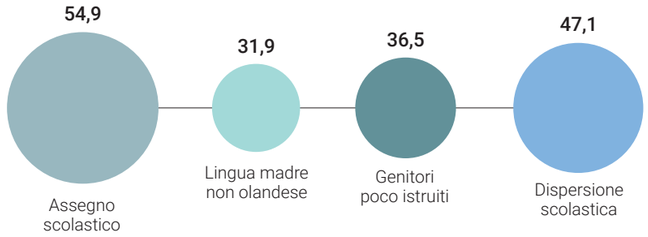


SCUOLA PRIMARIA

FLUSSO STUDENTI

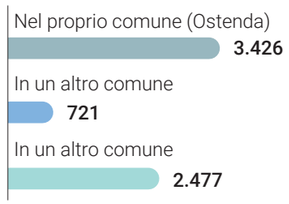


ALUNNI CON CARATTERISTICHE DI RISCHIO

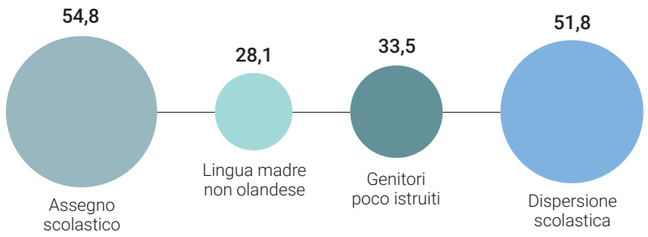


SCUOLA SECONDARIA

FLUSSO STUDENTI

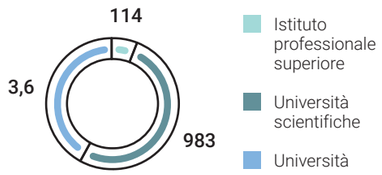


ALUNNI CON CARATTERISTICHE DI RISCHIO

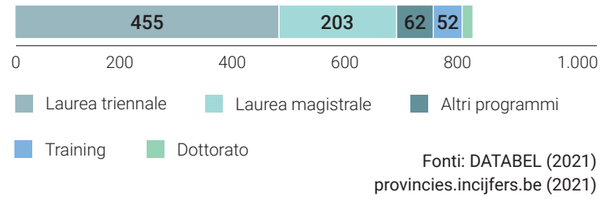


ISTRUZIONE SUPERIORE

TIPOLOGIA DI STUDENTI CHE VIVONO A OSTENDA



STUDENTI UNIVERSITARI CHE VIVONO AD OSTENDA PER TIPOLOGIA



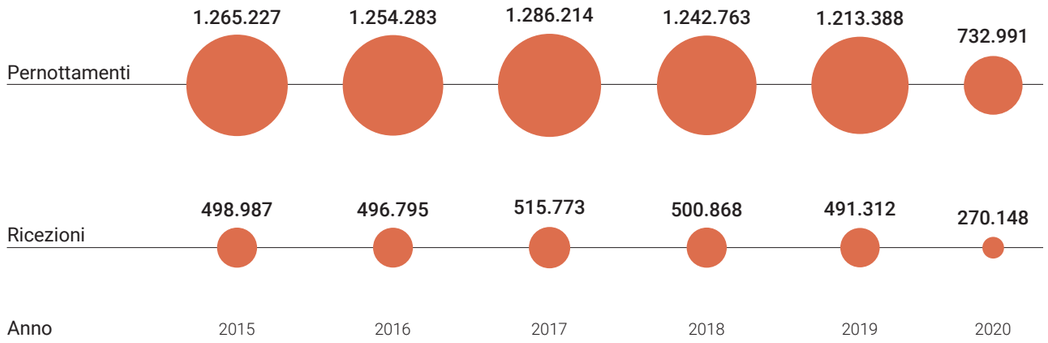
Fonti: DATABEL (2021)
provincies.incijfers.be (2021)

Cultura e turismo

TURISMO
Il turismo nei mesi estivi è un aspetto importante per la città, che si affaccia con chilometri di spiagge sul Mar del Nord. A tal proposito, nel 2019 (il 2020 presenta dei dati poco veritieri visto la pandemia di Covid-19) sono stati registrati 1.213.388 pernottamenti e 491.312 ricezioni. Per pernottamento si intende la "sosta in un luogo determinato per trascorrervi la notte" (definizione tratta dal dizionario Oxford Languages), mentre ricezione indica l'accoglienza di turisti e persone, conteggiata come uno indipendentemente dalle notti trascorse. Si ha anche una visione, grazie alla mappa presente, del turismo all'interno dei comuni limitrofi, minori rispetto ad Ostenda, per dimensioni e per numero di pernottamenti.
Il cicloturismo è un'attrattiva sia nella regione delle Fiandre che in tutto il Belgio, dovuta alla natura del territorio in gran parte pianeggiante ed alla passione ormai decennale per questo sport. Ostenda ospita infatti circa 50 km di pista ciclabile ricreativa, il cui percorso presenta 18 snodi.

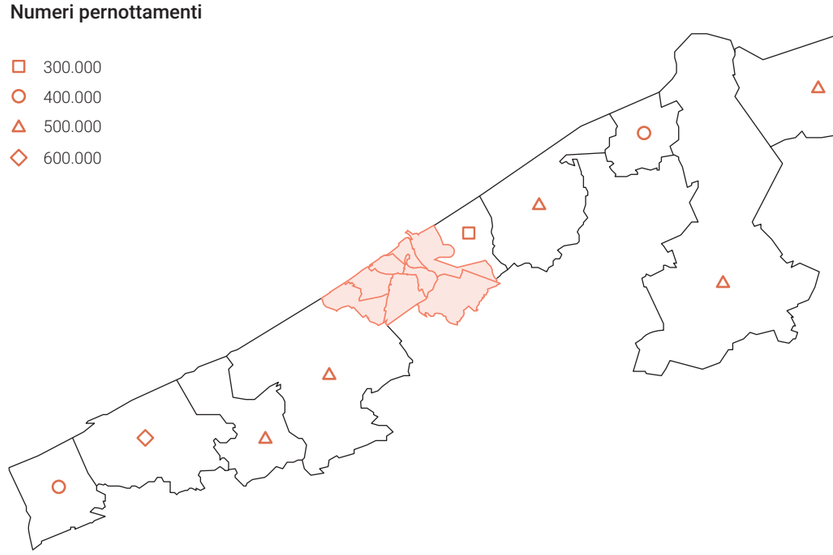
ABITUDINI POPOLAZIONE
Nella pagina di destra invece, vengono approfondite le abitudini dei cittadini in fatto di cultura. Tramite le solite due fonti consultate finora, DATABEL e provincies. incijfers.be, è possibile consultare un questionario, a cui gli abitanti di Ostenda hanno risposto, in merito a quali azioni svolgono più frequentemente e con quale cadenza.
Per esempio è emerso che i cittadini praticano un'attività sportiva, con almeno una cadenza settimanale, per il 45% dei casi, mentre per lo specifico sport del nuoto, i dati scendono al 38%. Negli ultimi 12 mesi, in merito alla partecipazione culturale, come ad esempio consultare/frequentare una biblioteca, la percentuale registrata è del 52% dei cittadini, scendono al 20% nel caso delle stesse strutture visitate però in un altro comune limitrofo.
La partecipazione all'attività culturale cittadina, sia se si tratta di mostre ed esposizioni all'interno di musei, sia nel caso di cinema, è piuttosto alta, con percentuali che vanno dal 66% nel primo caso e 61% nel secondo.

TURISMO OSTENDA



TURISMO COMUNI LIMITROFI

Numeri pernottamenti



LUNGHEZZA PISTA CICLABILE RICREATIVA

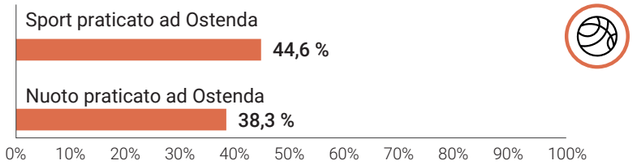
49,6 km

SNODI PISTA CICLABILE RICREATIVA

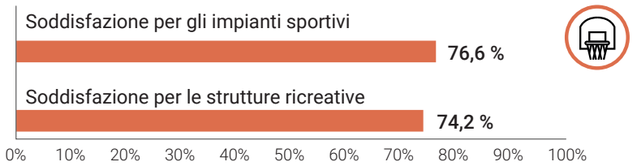
18

QUESTIONARI POPOLAZIONE

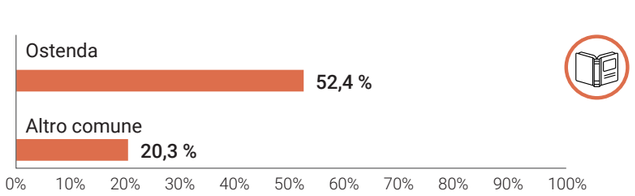
ATTIVITÀ SPORTIVA - ULTIMI 12 MESI



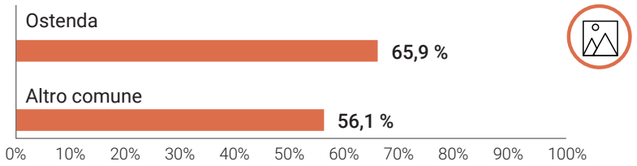
GRADIMENTO PER LE STRUTTURE SPORTIVE E RICREATIVE



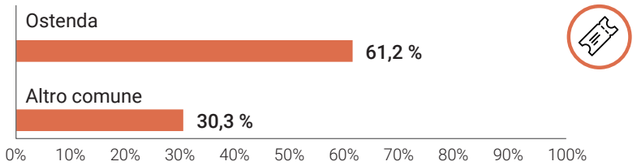
VISITA BIBLIOTECA - ULTIMI 12 MESI



VISITA MUSEO/MOSTRA CULTURALE - ULTIMI 12 MESI



VISITA CINEMA - ULTIMI 12 MESI



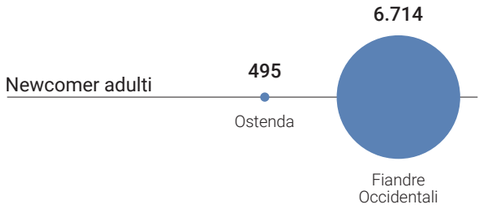
Fonti:
DATABEL (2021)
provincies.incijfers.be (2021)

4.4 Focus newcomer

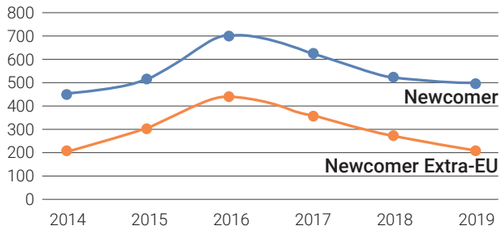
Come già descritto precedentemente, il target di questo progetto sono le cosidette persone newcomer. Con il termine newcomer si intendono i "nuovi cittadini" arrivati di recente, cioè da meno di un anno, nello specifico richiedenti asilo e rifugiati. Considerando i newcomer adulti, dei 6.714 presenti nel territorio della provincia delle Fiandre Occidentali, 495 si trovano ad Ostenda. Se si prendono in considerazione invece i cittadini extracomunitari, il rapporto sale, con 207 persone all'interno della città in questione, mentre 2.280 nell'intera provincia. Tra queste 495 persone, analizzando la loro età, più della metà appartengono alla fascia che va dai 18 ai 34 anni, per 299 abitanti, sono invece 152 nel successivo intervallo che va dai 35 anni fino ai 49. Le persone poi diminuiscono a 40 per chi va dai 50 ai 64 anni, con appena 4 casi registrati con età superiore ai 65 anni. Per comprendere al meglio la popolazione di Ostenda, tre sono le diverse suddivisioni applicate agli abitanti: nazionalità attuale, nazionalità di nascita ed origine. Con la prima si definisce quale nazionalità presenta attualmente il cittadino. Nel caso della nazionalità di nascita, invece, si fa riferimento alle persone che sono diventate belghe ma che avevano una nazionalità diversa alla nascita. Per origine invece, si guarda ancora oltre e si tiene conto anche della nazionalità alla nascita dei genitori. Se almeno uno dei genitori aveva una nazionalità diversa per una determinata persona alla nascita, gli verrà data tale origine. Se sia il padre che la madre hanno una nazionalità di nascita non belga (che differisce anche l'una dall'altra), l'origine della madre viene rilevata. Questo è il metodo adottato dalla fonte consultata per recuperare i dati di seguito riportati (https://provincies.incijfers.be/).
Nella prima definizione sui quasi 72 mila abitanti presenti ad Ostenda, 8.076 hanno una nazionalità attuale non belga, nella seconda categoria invece, la nazionalità di nascita non belga vi rientrano 14.405 persone. Nell'ultimo gruppo invece, sempre considerando il campione di 72 mila abitanti, che rappresenta la totalità della popolazione cittadina, ci sono 18.151 abitanti che corrispondono alla definizione di origine non belga, che come si è visto precedentemente risulta la fascia più inclusiva e che di conseguenza arriva a toccare più persone.
In questo caso viene fatto anche un confronto del territorio cittadino con i numeri della provincia, cioè le Fiandre Occidentali, e l'intera regione delle Fiandre. In proporzione Ostenda ha in tutte e tre i concetti, un numero minore di persone con nazionalità o origine belga rispetto alle altre due realtà territoriali.
Nelle infografiche di destra invece vengono messe in evidenza le evoluzioni dei

fenomeni appena citati, dal 1990 al 2021, tenendo sempre la distinzione tra Ostenda, provincia e regione. Emerge che il territorio cittadino in questione ha una maggiore necessità rispetto alle altre due realtà locali, in quanto la percentuale di abitanti con nazionalità attuale non belga, nazionalità di nascita non belga ed origine non belga è sempre maggiore rispetto alle altre due. Il colore blu, che rappresenta Ostenda, compie una curva maggiore a partire da questi ultimi 10 anni circa, superando in percentuale la stessa regione delle Fiandre. Ciò evidenzia come Ostenda sia un luogo interessante per questo tipo di progetto, in cui i numeri dimostrano che il target è presente, e che spesso ha bisogno di una maggiore integrazione anche dal punto di vista lavorativo/imprenditoriale.
La seconda doppia pagina che tratta del focus sui newcomer, inizia con una distinzione tra abitanti non belgi di origine europea con quelli di origine extra-europea. Più nel dettaglio vengono elencati i paesi e le aree geografiche con un numero rappresentativo maggiore, facendone un confronto negli anni, 1990, 2000, 2010 ed oggi (2021). Per l'Europa sono l'area Est del continente, con 1.570 persone ed i Paesi Bassi, con 942 cittadini. Per quanto riguarda le realtà extracomunitarie, 5.907 persone provengono da paesi asiatici, mentre 3.184 da paesi dell'est Europa, non appartenenti all'Unione europea. Esaminando l'età di queste persone invece, emerge che le fasce d'età dei primi anni di vita sono quelle in cui si posizionano più persone straniere. Ad esempio nell'intervallo d'età che va dai 0 ai 17 anni, il 52,6% proviene dal Belgio, l'8,2% da un paese europeo (escluso ovviamente il Belgio), ed il 39,2% proviene da un paese extra-europeo.

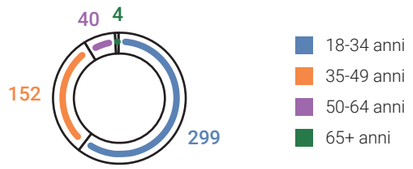
NEWCOMER AD OSTENDA



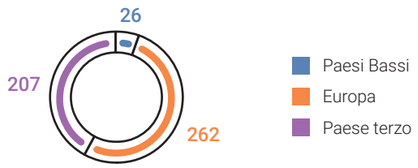
EVOLUZIONE NEWCOMER (2014-2019)



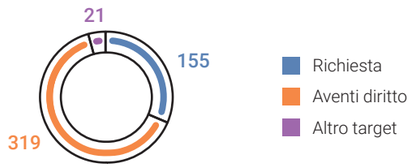
NEWCOMER PER ETÀ (2019)



NEWCOMER PER NAZIONALITÀ (2019)

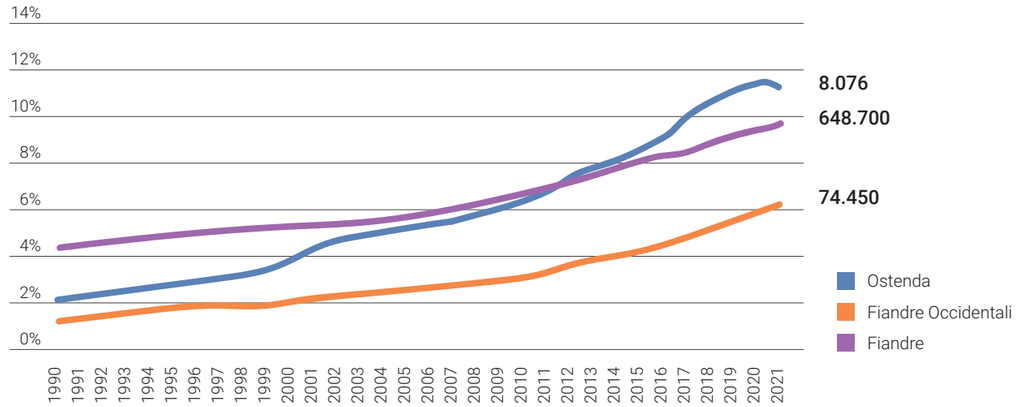


NEWCOMER PER OBIETTIVO (2019)

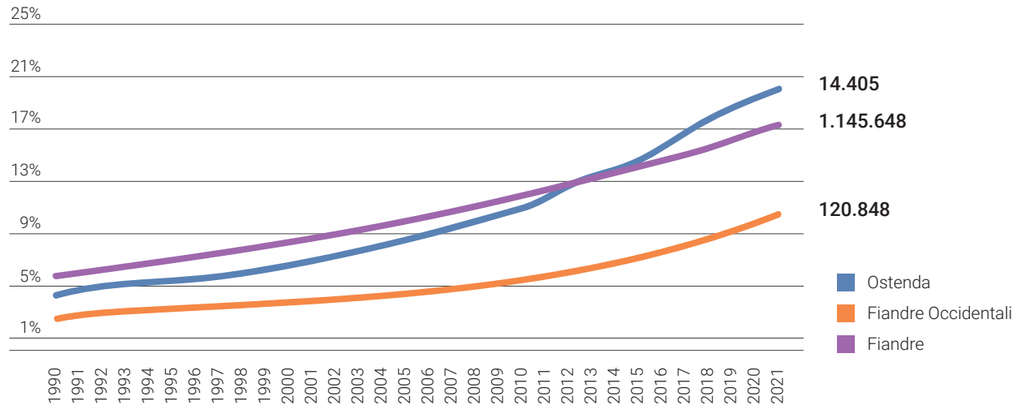


	ABITANTI PER NAZIONALITÀ ATTUALE		ABITANTI PER NAZIONALITÀ DI NASCITA		ABITANTI PER ORIGINE	
	Nazionalità attuale belga	Nazionalità attuale non belga	Nazionalità di nascita belga	Nazionalità di nascita non belga	Origine belga	Origine non belga
Ostenda	63.810	8.076	57.481	14.405	53.735	18.151
Fiandre Occid.	1.131.077	74.450	1.084.679	120.848	1.042.651	162.876
Fiandre	6.018.212	648.700	5.521.264	1.145.648	5.075.685	1.591.277

EVOLUZIONE DEGLI ABITANTI CON NAZIONALITÀ ATTUALE NON BELGA

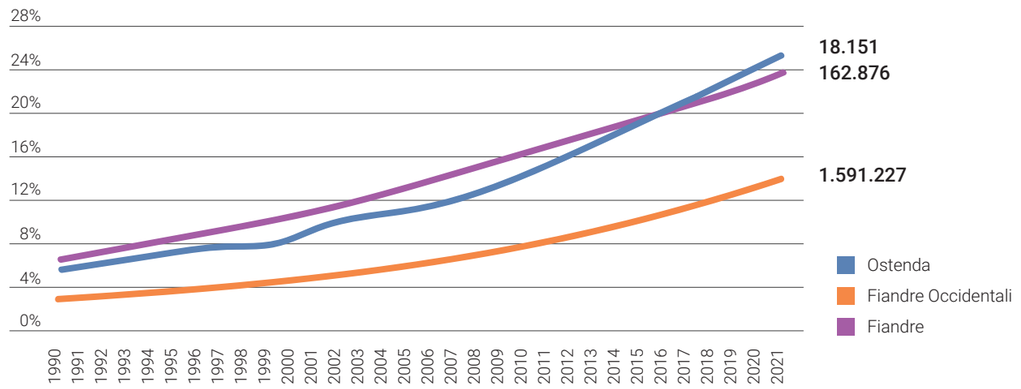


EVOLUZIONE DEGLI ABITANTI CON NAZIONALITÀ DI NASCITA NON BELGA

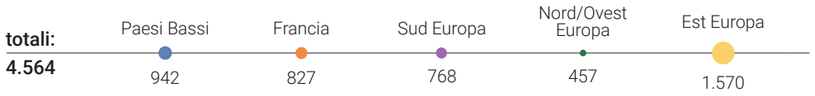


Fonti:
DATABEL (2021)
provincies.incijfers.be (2021)

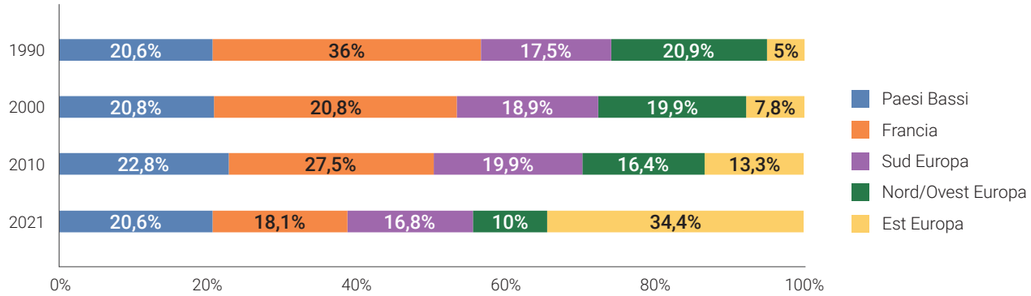
EVOLUZIONE DEGLI ABITANTI DI ORIGINE NON BELGA



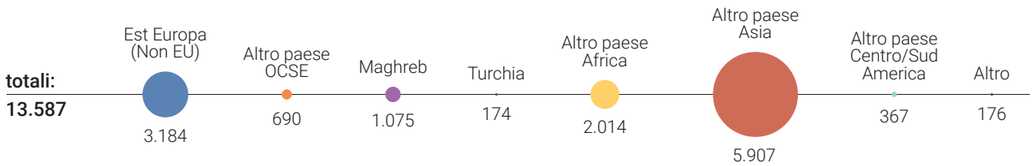
ABITANTI NON BELGI DI ORIGINE EUROPEA



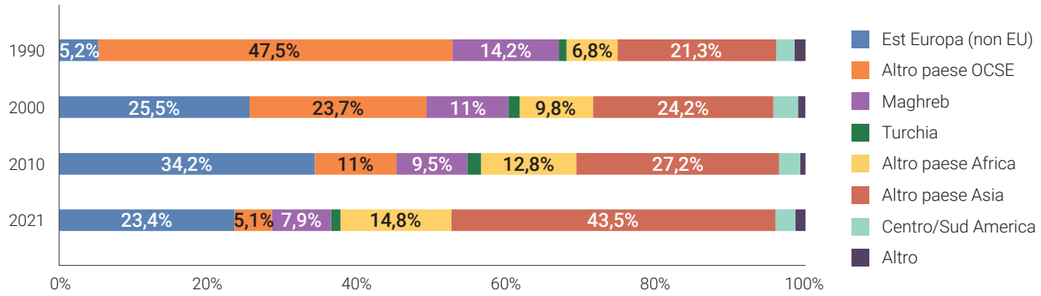
Evoluzione negli anni 2021 - 2010 - 2000 - 1990



ABITANTI NON BELGI DI ORIGINE EXTRA-EUROPEA



Evoluzione negli anni 2021 - 2010 - 2000 - 1990

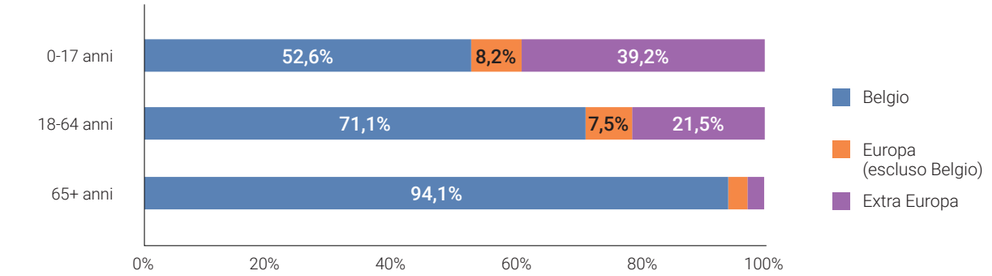


EVOLUZIONE DEGLI ABITANTI DI ORIGINE NON BELGA, % rispetto a tutti gli abitanti

	Ostenda			Fiandre Occid.			Fiandre		
	Origine non belga	Origine europea	Origine non europea	Origine non belga	Origine europea	Origine non europea	Origine non belga	Origine europea	Origine non europea
1990	5,6	3,3	2,3	2,9	2	0,9	6,5	3,8	2,7
2000	8,6	3,8	4,8	4,6	2,7	1,9	10,1	5,1	4,9
2010	14,2	4,6	9,6	7,7	3,6	4,1	16	7	8,9
2021	25,2	6,3	18,9	13,5	5,8	7,7	23,9	9,7	14,1

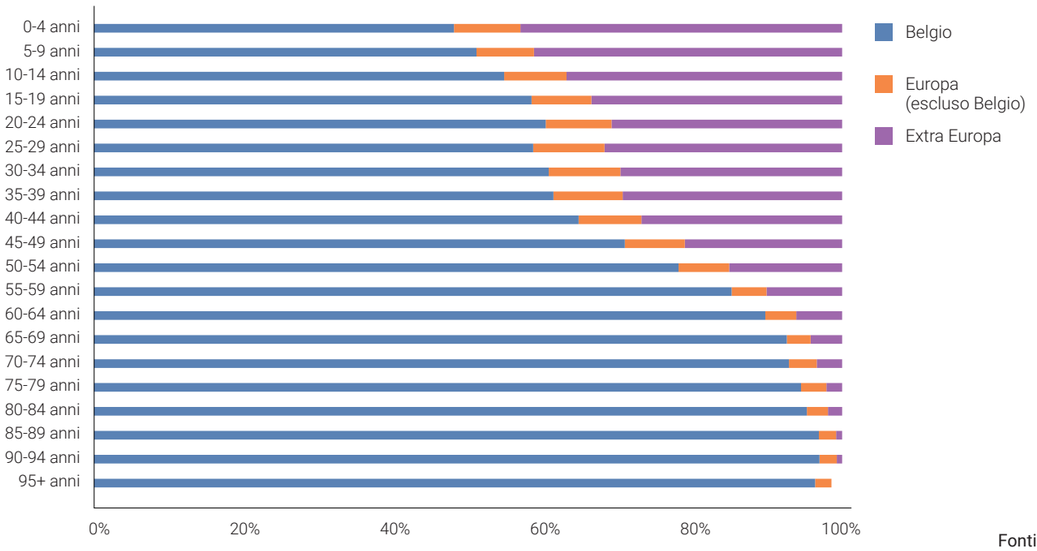
ABITANTI PER PROVENIENZA, SUDDIVISI IN 3 FASCE DI ETÀ (2021)

% relativa alla fascia d'età



ABITANTI PER PROVENIENZA, SUDDIVISI IN FASCE D'ETÀ DI 5 ANNI (2021)

% relativa alla fascia d'età



Fonti:
DATABEL (2021)
provincies.incijfers.be (2021)

Problematiche

05

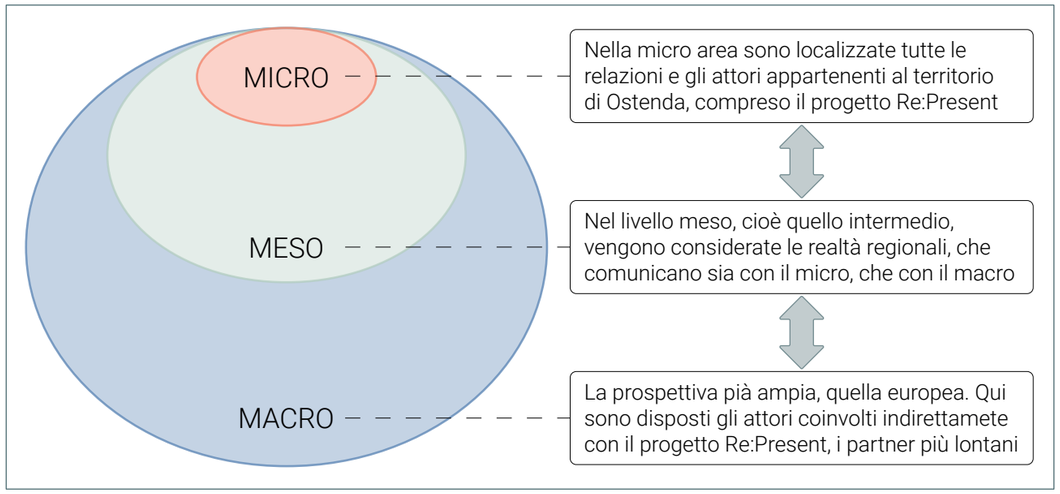
In questo quinto capitolo vengono esaminate le sfide territoriali emerse in precedenza e quelle relative al caso studio seguito. Tre diversi livelli di prospettiva, micro, meso e macro, ponendo particolare importanza alle relazioni che intercorrono all’interno del sistema

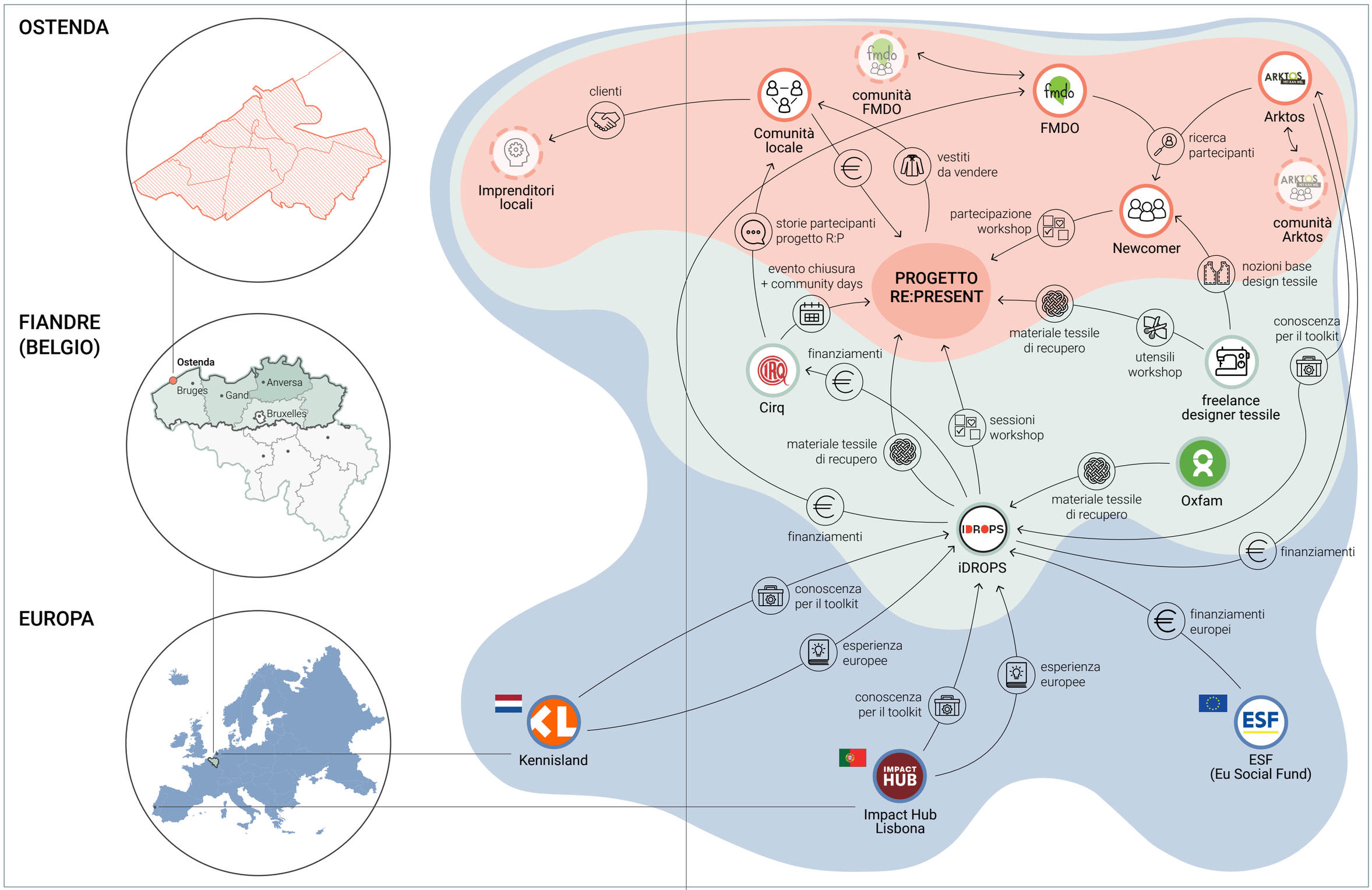
5.1 Mappa sistemica

Una mappa sistemica è una rappresentazione sintetica ma complessa, in cui vengono mostrati, in un unico quadro, tutti i diversi attori coinvolti nel progetto ed i loro reciproci collegamenti (come ad esempio flussi di materiali, competenze, informazioni, denaro, ecc.). La mappa chiarisce come le diverse componenti del progetto pilota di Ostenda interagiscono tra di loro, evidenziando il contesto d'intervento, da considerarsi europeo, nazionale e locale, in quest'ultimo caso facendo riferimento esclusivamente alla città in sé. Questa mappatura fornisce più livelli e scale di lettura, indaga inoltre le relazioni tra categorie apparentemente separate ed al tempo stesso aiuta a definire i confini del sistema.
La definizione gigamap riassume al meglio il legame tra il contesto in cui il design opera, il pensiero sistemico e la visualizzazione grafica.
Una gigamap può essere definita come una "nuvola di informazioni" da cui il designer può trarre soluzioni innovative. C'è una differenza che va sottolineata, tra la mappatura in generale, che è un modo per riordinare e semplificare i problemi, per così dire "familiarizzare" con essi; con la giga-map si intende invece cercare di cogliere e trasmettere la complessità e la negatività dei problemi reali (Sevaldson, 2011, p.2)[1]. In altre parole, la gigamap è uno strumento per aumentare e aiutare la nostra capacità di cogliere e lavorare con la super complessità.
Un altro modo in cui le gigamap potrebbero differire è nel fatto che dovrebbero sovrapporre molti tipi di informazioni: i canali tra di loro separati devono essere interconnessi.
Un'altra caratteristica è l'approccio multi scalare, in ordine: macro, meso, micro, si spazia dalla scala globale fino ai piccoli dettagli (Sevaldson, 2011, p.4)[1]. L'obiettivo è infatti rintracciare ed includere ciò che può essere rilevante, anche le relazioni e gli attori apparentemente secondari, in modo da poter tutto includere nelle successive opportunità e soluzioni progettuali (Sevaldson, 2011, p.6)[1].
Questo dovrebbe essere il modo con cui affrontare i problemi complessi che toccano la nostra società nella quotidianità, il cambiamento climatico, la mobilità urbana, la riduzione della povertà, sono solo alcuni delle applicazioni possibili.

1
Sevaldson, B. (2011). Giga-mapping: Visualisation for complexity and systems thinking in design. In I. Koskinen, T. Härkäsalmi, R. Mazé, B. Matthews, & J.-J. Lee (Eds.), Nordes '11, the 4th Nordic Design Research Conference. School of Art and Design, Aalto University.

Tre diversi livelli di prospettiva, in ordine crescente di grandezza: micro (Ostenda), meso (Belgio) e macro (Europa)




OSTENDA
FIANDRE (BELGIO)
Ostenda
Bruges
Gand
Anversa
Bruxelles
EUROPA
clienti
Imprenditori locali
Comunità locale
comunità FMDO
FMDO
Arktos
comunità Arktos
ricerca partecipanti
vestiti da vendere
storie partecipanti progetto R:P
partecipazione workshop
Newcomer
evento chiusura + community days
PROGETTO RE:PRESENT
nozioni base design tessile
materiale tessile di recupero
utensili workshop
conoscenza per il toolkit
finanziamenti
Cirq
freelance designer tessile
sessioni workshop
materiale tessile di recupero
Oxfam
materiale tessile di recupero
finanziamenti
iDROPS
finanziamenti
conoscenza per il toolkit
finanziamenti europei
esperienza europee
esperienza europee
conoscenza per il toolkit
Kennisland
Impact Hub Lisbona
ESF (Eu Social Fund)

5.2 Le sfide emerse

Problematica n.1

SCARSA PRESENZA DELLA COMUNITÀ LOCALE ALL' INTERNO DEL PROGETTO RE:PRESENT

Avere maggiori connessioni con le persone locali, che conoscono e vivono la realtà territoriale da più tempo, sarebbe sicuramente un valore aggiunto al progetto. Questi nuovi legami hanno la possibilità di aumentare, sicuramente dal punto di vista umano, l'integrazione di questi nuovi cittadini. Talvolta questo tipo di inserimento può accadere anche sotto l'aspetto imprenditoriale, come è successo in questo caso per il progetto pilota ad Ostenda.
Una signora fiamminga infatti (la madre di una delle due designer freelance), ha partecipato a numerose sessioni di workshop principalmente per dare una mano, vista la sua esperienza nel campo del tessile. Questa suo altruismo si è rilevato utile in quanto ha messo in relazione una realtà locale con una signora newcomer, partecipante ai workshop, con l'obiettivo per lei di iniziare un nuovo lavoro in centro città.

Problematica n.2

RELAZIONI ASSENTI TRA GLI IMPRENDITORI LOCALI ED I NEWCOMER

Come già sottolineato in precedenza, l'obiettivo di base di questo progetto è favorire ed aumentare l'imprenditorialità nei newcomer. A tal proposito, gli imprenditori locali potrebbero partecipare attivamente, in quanto sono figure da prendere a modello, in particolar modo per chi vuole sviluppare progetti di entrepreneurship per la prima volta. Hanno dalla loro parte l'esperienza, che potrebbero condividere con persone inesperte in questo ambito, per aiutarle a crescere e ad integrarsi sotto l'aspetto lavorativo.

Problematica n.3

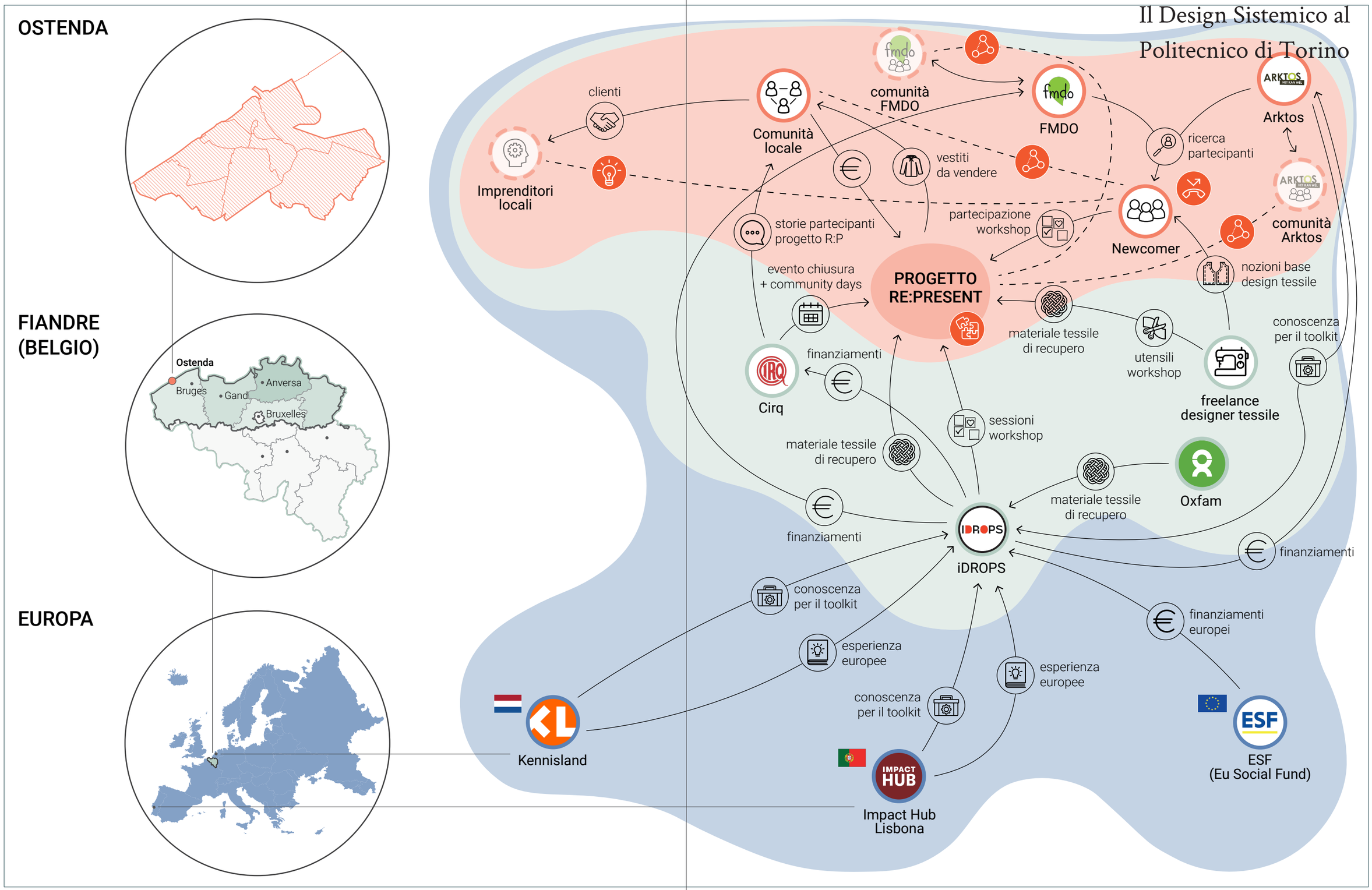
I NEWCOMER NON SOCIALMENTE ATTIVI NON SONO RAGGIUNTI

La vera sfida è raggiungere anche i newcomer meno attivi all'interno della città. Infatti solitamente ad essere coinvolti in questo tipo di progetti/ programmi sono le persone più intraprendenti, che in qualche modo si mettono in gioco, pronte ad imparare e a conoscere nuove realtà. Molte altre persone invece, per vari motivi, non riescono ad integrarsi sotto questo punto di vista, rimanendo in ombra rispetto ad altri.

Problematica n.4

BASSA CONSIDERAZIONE DELLE SFIDE SOCIALI PRESENTI NEL TERRITORIO

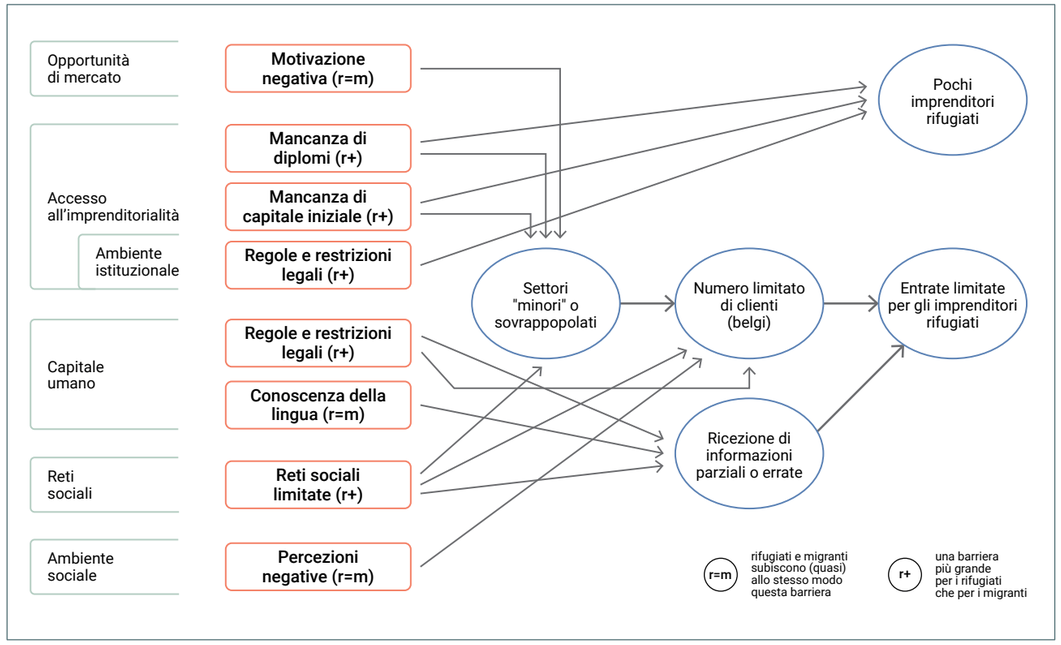
Per una più efficace azione occorre avere una visione completa sul territorio, le sfide che offre, così come i punti di forza che lo caratterizzano. Trattandosi di un progetto di innovazione sociale, bisogna considerare maggiormente gli ambiti sociali che più necessitano interventi di miglioramento, e di conseguenza adeguare il progetto ad esse. Il progetto deve essere maggiormente legato a quello che il territorio offre, dal punto di vista imprenditoriale e non solo, occorre conoscere e capire quali sono le sfide sociali presenti ed il contesto del progetto. Solo così l'efficacia delle soluzioni proposte risulterà maggiore, avendo un impatto positivo sia per le comunità, che per i cittadini che ne fanno parte.


OSTENDA
FIANDRE (BELGIO)
Ostenda
Bruges
Gand
Anversa
Bruxelles
EUROPA
Il Design Sistemico al Politecnico di Torino
clienti
Imprenditori locali
Comunità locale
comunità FMDO
FMDO
Arktos
comunità Arktos
ricerca partecipanti
vestiti da vendere
storie partecipanti progetto R:P
partecipazione workshop
Newcomer
evento chiusura + community days
PROGETTO RE:PRESENT
nozioni base design tessile
materiale tessile di recupero
utensili workshop
conoscenza per il toolkit
finanziamenti
Cirq
freelance designer tessile
sessioni workshop
materiale tessile di recupero
Oxfam
materiale tessile di recupero
finanziamenti
iDROPS
finanziamenti
conoscenza per il toolkit
finanziamenti europei
esperienza europee
esperienza europee
conoscenza per il toolkit
Kennisland
Impact Hub Lisbona
ESF (Eu Social Fund)

Ostacoli all'imprenditorialità per i newcomer

A questo specifico riguardo, c'è uno studio[2] condotto nel 2008 che analizza l'integrazione dei rifugiati e delle persone con un background migratorio, in Belgio, dal punto di vista imprenditoriale.
In seguito ad una serie di interviste e ricerche sul campo, sono stati individuati i principali ostacoli a questo inserimento lavorativo, suddivisi in tre macro gruppi: opportunità di mercato e accesso all'imprenditorialità, capitale umano e reti sociali, e ambiente istituzionale e sociale.
Lo schema qui sotto rappresentato riassume i risultati. Mostra che il numero limitato di rifugiati può essere spiegato con il loro difficile accesso all'imprenditorialità, dovuto alla mancanza di riconoscimento dei diplomi ottenuti, delle competenze o del capitale iniziale (accesso all'imprenditorialità) e a regole e restrizioni legali come ad esempio la tessera professionale (ambiente istituzionale).
Questi tre aspetti ostacolano i rifugiati più di quanto ostacolino gli altri migranti.
Per quanto riguarda la scelta del settore in cui operare, non sempre si sceglie un settore che si conosce bene, ma piuttosto un settore in cui non è difficile entrare o dove altri rifugiati hanno avuto successo (opportunità di mercato).
Inoltre, il difficile accesso alle professioni regolamentate

2
Wauters, B., & Lambrecht, J. (2008). Barriers to Refugee Entrepreneurship in Belgium: Towards an Explanatory Model. Journal of Ethnic and Migration Studies, 34(6), 895–915. https://doi.org/10.1080/13691830802211190



Schema tratto dalla stessa fonte numero 2: B. Wauters & J. Lambrecht, 2008, p.912

rafforza la tendenza ad attivarsi in settori "minori" o sovrappopolati. Questo, ovviamente, ha conseguenze negative per attrarre clienti, soprattutto belgi. Inoltre, le percezioni negative del popolo belga nei confronti degli imprenditori etnici (ambiente sociale) limitano ulteriormente il numero di clienti. A causa del pregiudizio sulla qualità e l'origine dei loro prodotti, i rifugiati non possono raggiungere tutti i potenziali clienti. Inoltre, una conoscenza linguistica insufficiente (capitale umano) non aiuta a ridurre questa predisposizione. Un numero limitato di clienti provoca bassi ricavi. Per ridurre questi inconvenienti è necessaria un'immagine più positiva dei lavoratori autonomi richiedenti asilo e rifugiati nei media e nel sistema educativo, insieme a un allentamento della valutazione delle competenze professionali e una maggiore disponibilità di microcredito.
I rifugiati sono spesso mal informati quando avviano un'attività in proprio. A causa di problemi linguistici, i rifugiati possono seguire i corsi specifici solo dopo un po' di tempo nel paese ospitante, o addirittura non seguirli affatto. La conoscenza della lingua è davvero una questione importante per gli imprenditori, per quanto riguarda i loro clienti così come la comunicazione con tutti i tipi di autorità.
I rifugiati sono anche riluttanti ad avvicinarsi agli uffici di consulenza, preferendo spesso chiedere consiglio a persone all'interno della loro limitata rete etnica (Wauters & Lambrecht, 2008, p.911).
Lo studio in questione rivela alcune importanti differenze nelle barriere che i rifugiati e gli immigrati in generale devono affrontare, le differenze principali riguardano l'accesso all'imprenditorialità e la presenza delle reti sociali.
Poiché hanno dovuto lasciare il loro paese inaspettatamente, i rifugiati incontrano maggiori difficoltà nell'ottenere diplomi e certificati, possono solo raramente fare ricorso a capitali acquisiti nel loro paese di origine e spesso non sono ben integrati nelle reti sociali o etniche. A tal proposito, è consigliabile trattare i rifugiati come una categoria separata quando si analizza l'imprenditorialità (Wauters & Lambrecht, 2008, p.913).

Opportunità

06

Questo step dell’approccio sistemico sarà la base della proposta progettuale finale.
Per opportunità si intendono le soluzioni adottabili per risolvere le sfide emerse nella sezione precedente, cioè le problematiche relative al territorio ed al caso studio analizzato

6.1 Le sfide diventano opportunità

PROBLEMATICA n.1

Scarsa presenza della comunità locale all'interno del progetto Re:Present

Avere maggiori connessioni con le persone locali, che conoscono e vivono la realtà territoriale da più tempo, sarebbe sicuramente un valore aggiunto al progetto. Questi nuovi legami hanno la possibilità di aumentare, sicuramente dal punto di vista umano, l'integrazione di questi nuovi cittadini. Talvolta questo tipo di inserimento può accadere anche sotto l'aspetto imprenditoriale, come è successo in questo caso per il progetto pilota ad Ostenda. Una signora fiamminga infatti (la madre di una delle due designer freelance), ha partecipato a numerose sessioni di workshop principalmente per dare una mano, vista la sua esperienza nel campo del tessile. Questa suo altruismo si è rilevato utile in quanto ha messo in relazione una realtà locale con una signora newcomer, partecipante ai workshop, con l'obiettivo per lei di iniziare un nuovo lavoro in centro città.

Come coinvolgere la comunità locale, in aggiunta ai newcomer, all'interno del progetto Re:Present?

OPPORTUNITÀ n.1

CREARE UN "PROGRAMMA BUDDY"

Creare un programma di tutoraggio tra pari (detti anche buddy), in cui cittadini che vivono la realtà territoriale da più tempo, vengono affiacante ad altre persone con un background migratorio appena arrivate, definite appunto newcomer. L'obiettivo è di scoprire la città con una guida locale, qualcuno che la conosca bene e che può fornire supporto. I mentori a loro volta possono essere delle persone con un background migratorio passato, che sapranno consigliare i nuovi cittadini al meglio, essendo stati loro stessi, probabilmente, nelle stesse condizioni in precedenza. La cadenza potrebbe essere di due volte al mese, per un periodo di almeno sei mesi. Un modo utile inoltre per conoscere nuove persone e praticare la lingua del posto.

OPPORTUNITÀ n.2

ISTITUIRE DEI LABORATORI SOCIALI

Per laboratorio sociale si intende un processo che riunisce molti attori e portatori d'interesse attorno ad una tematica specifica, con l'obiettivo di risolvere problemi sociali complessi, utilizzando strumenti spesso vicini all'attuale disciplina del design, quali ricerca, sperimentazione, prototipazione. Tre le caratteristiche fondamentali: sono sociali, in quanto riuniscono numerosi diversi partecipanti che lavorano in team; sperimentali, perchè c'è un apprendimento reciproco proveniente da queste collaborazioni, seguendo una metodologia ben definita; sono sistemici perchè sono vicini alla disciplina dei sistemi ed alla complessità, dove vengono premiate le connesioni tra le parti. Una delle figure più importanti relative a questa materia è Zaid Hassan, che nel 2014 ha introdotto questo nuovo concetto di laboratorio.

OPPORTUNITÀ n.3

PROMUOVERE UNA RETE PIÙ AMPIA DI STAKEHOLDER

Avere una solida collaborazione con un'ampia rete di stakeholder genera sicuramente valore. Coinvolgere i portatori d'interesse e stabilire una condivisione all'interno del progetto, può infatti influenzare positivamente le decisioni per una progettazione strategica, disponendo così di diversi punti di vista, in base a quante diverse connessioni che si hanno. Rafforzare ed espandere la realizzazione della partecipazione civica e della co-creazione su una più ampia scala. A livello europeo è inoltre una tematica di forte attualità, come dimostra l'attuale processo di attuazione della strategia Horizon Europe, che terminerà nel 2027. In un'era di crisi dovuta alla pandemia COVID-19, che ci ha portato alla necessità di utilizzare mezzi digitali per coinvolgere i cittadini, permette anche di sperimentare nuovi approcci e metodi innovativi. Questo è un campo in rapido cambiamento poiché continuano ad emergere forme spontanee di partecipazione, come i movimenti giovanili per il clima e la sostenibilità, i movimenti per la giustizia razziale e forme innovative di partecipazione come le assemblee dei cittadini.

PROBLEMATICA n.2

Relazioni assenti tra gli imprenditori locali ed i newcomer

Come già sottolineato in precedenza, l'obiettivo di base di questo progetto è favorire ed aumentare l'imprenditorialità nei newcomer. A tal proposito, gli imprenditori locali potrebbero partecipare attivamente, in quanto sono figure da prendere a modello, in particolar modo per chi vuole sviluppare progetti di entrepreneurship per la prima volta. Hanno dalla loro parte l'esperienza, che potrebbero condividere con persone inesperte in questo ambito, per aiutarle a crescere e ad integrarsi, in questo caso, sotto l'aspetto lavorativo.

Come diffondere tra i newcomer, nozioni ed esperienze in merito l'imprenditorialità, da parte di imprenditori locali?

OPPORTUNITÀ n.1

CREARE UN NETWORK DI IMPRENDITORI LOCALI CON BACKGROUND MIGRATORIO

L'importanza di un network per la creazione d'impresa è una delle tematiche principali relative allo studio sull'imprenditorialità. Pubblicazioni dimostrano come la partecipazione ad una rete d'impresa, possa generare impatti positivi relativi al miglioramento della fiducia e allo sviluppo delle competenze chiave. Inoltre, ci sono ulteriori vantaggi da un contatto più stretto con agenti commerciali, rappresentanti del governo locale, fornitori, consulenti e, naturalmente, clienti. In questo caso, riunire le persone con un background migratorio con l'obiettivo di sensibilizzare la comunità su queste specifiche iniziative imprenditoriali, col fine ultimo di promuovere l'integrazione. Questa nuova rete potrebbe essere un modo, inoltre, per avviare nuove collaborazioni tra gli imprenditori del territorio, quelli già presenti da tempo, e le persone che vogliono avviare questo tipo di attività per la prima volta.
Un modo inoltre per capire quali sono le difficoltà in questo percorso, con la possibilità di ricevere dei consigli su come affrontarle, da chi in qualche modo ci è già passato.

OPPORTUNITÀ n.2

WORKSHOP /ATELIER APERTI

Questa iniziativa riguarda più l'aspetto pratico, una sorta di learning by doing, strutturato in diverse sessioni. In altre parole, un piano di integrazione lavorativa per i newcomer, diviso in due frangenti: una prima parte iniziale più breve, dove è possibile scegliere tra una serie di ambiti proposti, seguito da uno periodo professionalizzante più lungo, in cui si mettono in pratica le nozioni apprese precedentemente. Questo permetterebbe di avere un'immersione totale nel contesto lavorativo, per un periodo limitato, con l'obiettivo di formare i nuovi cittadini, aiutarli nella loro scelta professionale futura ed inoltre conoscere il contesto locale.

OPPORTUNITÀ n.3

PROGRAMMA DI MENTORING/COACHING

Un programma che metta in contatto giovani in cerca di lavoro con un background migratorio con adulti già affermati professionalmente, ad esempio persone over 50 anni, che possano utilizzare la loro esperienza professionale per accompagnarli e sostenerli nella loro ricerca di lavoro. Ad esempio, il giovane allievo ed il suo mentore si incontrano per un minimo di due ore a settimana per un periodo di sei mesi. Questa tipologia di programmi per il mentoring sono già diffusi in diverse realtà ormai da anni, riscontrando risultati positivi.

PROBLEMATICA n.3

I newcomer non socialmente attivi non sono riaggiunti

La vera sfida è raggiungere anche i newcomer meno attivi all'interno della città. Infatti solitamente ad essere coinvolti in questo tipo di progetti/programmi sono le persone più intraprendenti, che in qualche modo si mettono in gioco, pronte ad imparare e a conoscere nuove realtà. Molte altre persone invece, per vari motivi, non riescono ad integrarsi sotto questo punto di vista, rimanendo in ombra rispetto ad altri.

Attraverso quali metodi/processi è possibile coinvolgere i newcomer non socialmente attivi?

OPPORTUNITÀ n.1

STRUTTURARE LA PROCEDURA "SNOWBALL SAMPLING"

In sociologia, il "campionamento a palle di neve" è una tecnica sviluppata per tentare di includere parti di comunità nascoste e persone difficili da raggiungere. In sostanza, la tecnica si basa su una serie di referenze che vengono fatte all'interno di una cerchia di persone che si conoscono o che sono vagamente collegate. Alla prima persona consultata viene chiesto di nominare altre persone che soddisfano i criteri descritti dal ricercatore. Le persone appena identificate vengono quindi intervistate e a sua volta chiesto loro di nominare altri che soddisfano i criteri e così via. Si potrebbe quindi strutturare questa procedura di coinvolgimento, al posto di utilizzare l'intervista come mezzo, si può adottare ad esempio un oggetto, un simbolo, che svolga la funzione di sensibilizzazione/ inclusione nei confronti di altri newcomer.

OPPORTUNITÀ n.2

I NEWCOMER PIÙ INSERITI SOCIALMENTE COME LEADER / PORTAVOCE COMUNITÀ / ROLE MODEL

Il passaparola di qualcuno di cui si fidano (amici, vicini, una persona affidabile all'interno della comunità) è uno dei metodi più efficaci per convincere e coinvolgere le persone. Applicare nuove strategie per ampliare questa rete di passaparola può portare ad arrivare ad un numero considerevole di persone. All'interno di ogni comunità/ quartiere ci sono delle persone che svolgono il ruolo di portavoce, role model, a cui si potrebbe affidare il ruolo di organizzare degli eventi periodici, con il supporto del comune e di altri organi locali.

OPPORTUNITÀ n.3

AUMENTARE LA COLLABORAZIONE CON LE SCUOLE DI LINGUA FIAMMINGA

Come già visto in precedenza, all'interno del programma di integrazione per newcomer, in atto nella regione delle Fiandre, c'è l'obbligo di seguire un corso di lingua, il fiammingo in questo caso. Visto che è uno step previsto per quasi tutti all'interno del percorso di integrazione, sarebbe opportuno sfruttare questo contesto per arrivare ad un numero maggiore di persone.
Questi luoghi per l'apprendimento della lingua sono diffusi omogeneamente all'interno del territorio, sarebbe opportuno quindi aumentare la collaborazione tra queste strutture ed i programmi d'integrazione imprenditoriale.

OPPORTUNITÀ n.4

FORNIRE DIVERSI LIVELLI DI INTERAZIONE E PARTECIPAZIONE AL PROGETTO

Scalabilità. Rendere la partecipazione flessibile può permettere a più newcomer di prendere parte al progetto. Flessibile nel senso nel promuovere diversi modi di interagire in base alle esigenze dei futuri partecipanti al programma Re:Present, magari qualcuno è interessato esclusivamente alle sessioni informative iniziali, altre persone invece alla parte finale del progetto. In questo modo "variando" l'offerta è possibile arrivare a più persone.

PROBLEMATICA n.4

Bassa considerazione delle sfide sociali presenti nel territorio

Per una più efficace azione occorre avere una visione completa sul territorio, le sfide che offre, così come i punti di forza che lo caratterizzano. Trattandosi di un progetto di innovazione sociale, bisogna considerare maggiormente gli ambiti sociali che più necessitano interventi di miglioramento, e di conseguenza adeguare il progetto ad esse. Il progetto deve essere maggiormente legato a quello che il territorio offre, dal punto di vista imprenditoriale e non solo, occorre conoscere e capire quali sono le sfide sociali presenti ed il contesto del progetto. Solo così l'efficacia delle soluzioni proposte risulterà maggiore, avendo un impatto positivo sia per le comunità, che per i cittadini che ne fanno parte.

Come adeguare il progetto alle problematiche sociali ed alle aspettative del territorio?

OPPORTUNITÀ n.1

COINVOLGERE I NEWCOMER NELLE FASI DECISONALI DEL PROGETTO

Occorre conoscere le sfide territoriali e per farlo bisogna coinvolgere tutti, i partner di progetto, le organizzazioni locali ed in particolare i newcomer, che rappresentano il target in questione. Oltre a rendere il progetto più efficace, la partecipazione dei newcomer sarebbe di conseguenza più attiva, dovuta principalmente da un maggiore interessamento di base.
Si viene a creare un legame maggiore con il progetto, i newcomer sarebbero quindi più stimolati nelle fasi decisionali, assieme ad altre figure importanti interne al programma.
Il dialogo ed il confronto arricchirebbe il progetto Re:Present, rendendolo più vicini agli utenti finali, che potrebbero quindi esprimere a pieno le loro difficoltà e necessità principali.

OPPORTUNITÀ n.2

INCLUDERE TEMATICHE DI SOSTENIBILITÀ AMBIENTALE

La sostenibilità ambientale e di conseguenza la lotta al mutamento climatico (climate change) è un argomento di forte attualità, che dovrebbe essere incluso in tutti i progetti, specialmente quelli che trattano di innovazione. Il cambiamento di paradigma dovrebbe partire dal basso, un approccio bottom-up, in cui l'iniziativa locale possa portare benenifici su differenti livelli. Considerare tematiche di sostenibilità ambientale sarebbe quindi un modo per stimolare impatti positivi a livello locale, coinvolgendo inoltre diversi attori territoriali, per un obiettivo comune.

OPPORTUNITÀ n.3

ADOTTARE IL RILIEVO OLISTICO PER CONOSCERE MEGLIO IL TERRITORIO

Come già visto il precedenza, tra i vari strumenti all'interno della metodologia del Design Sistemico, c'è il Rilievo Olistico. Consiste in un'analisi quanti-qualitativa del contesto di riferimento, che permette di analizzare il contesto territoriale in modo oggettivo, tramite la raccolta di dati ed informazioni utili. Questi dati una volta collezionati, vengono sintetizzati e presentati sotto forma di schemi e grafici ed in seguito analizzati con attenzione, per fare emergere i punti di forza e le debolezze del territorio. La gigamap è il risultato finale, la restituzione grafica che sintetizza questa analisi. Strutturare ed applicare questo tool sistemico potrebbe essere quindi una buona strategia per il progetto.

OPPORTUNITÀ n.4

AUMENTARE L'INTERESSE PER LA SUSTAINABLE ENTREPRENEURSHIP

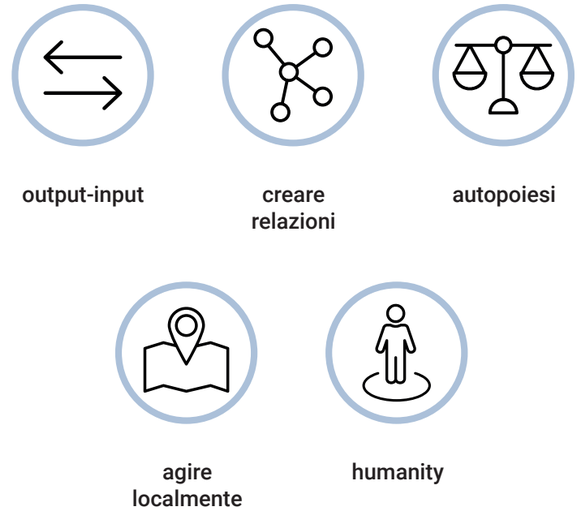
Quando si tratta di imprenditoria ed innovazione sociale, le tematiche di sustainable entrepreneurship dovrebbero essere centrali. Ad esempio nel caso specifico del business plan, è opportuno considerare anche degli aspetti legati all'economia circolare, agli effetti che determinate scelte possano portare, e non esclusivamente al solo obiettivo di generare profitto economico. Applicando la visione sistemica in modo più costruttivo, dal punto di vista degli stakeholder esterni, si potrebbe introdurre l'idea che prestare attenzione alle conseguenze di secondo, terzo e quarto ordine è fondamentale. Considerare l'impatto che i prodotti ed i servizi generano sull'ambiente, iniziare ad incoraggiare i futuri imprenditori a pensare ai costi di produzione e di smaltimento sull'ambiente.

6.2 Analisi multicriteriale

In risposta ad ogni problematica emersa sono state individuate delle opportunità, 14 in totale, che rappresentano soluzioni strategiche potenzialmente utili a risolvere le sfide territoriali e del progetto, viste in precedenza. Queste opportunità sono tutte importanti, ma alcune sono fondamentali rispetto ad altre, utili per costruire una solida base per la successiva fase progettuale. A tal proposito, seguendo il metodo sistemico, viene effettuata una selezione delle opportunità, prevista appunto con l'analisi multicriteriale (multicriteria analysis in inglese). Ad ogni opportunità individuata viene infatti assegnato un valore da 1 a 5, seguendo differenti parametri di analisi. Le opportunità con il punteggio totale maggiore, su base 40 punti, saranno quelle selezionate ed approfondite all'interno del prossimo step progettuale. I criteri di selezione sono 8 in totale, 5 provenienti dalla metodologia del Design Sistemico, e 3 individuati all'interno di questo specifico progetto di tesi, in linea con il contesto e la tipologia di obiettivi progettuali. I primi 5 sono quindi: output-input, creare interazioni, autopoiesi, agire localmente ed humanity. Per output-input si intende lo scambio di output di un sistema, che diventano input in un'altro contesto, gli scarti di un sistema possono divenire risorsa per un altro, generando profonde interconnessioni tra i due; il secondo, creare interazioni, generando così il sistema stesso, nuove connessioni che permettono di progettare un sistema sostenibile.
Nel caso di autopoiesi, semplificata in auto-generazione, i sistemi autopoietici si sostengono e riproducono autonomamente. Agire localmente fa riferimento al contesto in questione, il sistema infatti non può prescindere dall'ambiente in cui è inserito. L'ultimo dei primi cinque punti è humanity, l'uomo relazionato al suo contesto ambientale, sociale, culturale ed etico, è il centro del progetto. Per quanto riguarda gli altri tre criteri per questa analisi, sono stati scelti in base all'obiettivo del progetto di tesi, quello cioè di fornire delle linee guida per un toolkit sistemico, utile per promuovere l'imprenditorialità e l'inserimento lavorativo dei newcomer. Pratica partecipativa, il primo, valuta quanto l'opportunità coinvolga diversi utenti nella co-progettazione, gli stakeholder e chi è in relazione con il progetto. Per applicabilità toolkit si intende quanto l'opportunità sia scalabile ed adatta per formare un futuro toolkit sistemico, mentre la potenziale imprenditoriale, esprime un'idea che favorisca l'integrazione lavorativa, intenzione primaria, base di questo progetto di tesi.

PRINCIPI DESIGN SISTEMICO

Questi principi appartenenti alla metodologia del Design Sistemico, visti anche in precedenza all'interno della parte introduttiva di questa tesi, vanno intesi come applicati al progetto, al caso studio Re:Present ed al contesto analizzato. Come specificato nella pagina precedente, tramite questi criteri è possibile esprimere la coerenza del progetto di tesi con le nozioni ed i fondamenti sistemici appresi all'interno del Politecnico di Torino.



ALTRI PARAMETRI ADOTTATI

Questi tre invece sono più specifici per il progetto, in linea con il contesto d'intervento e l'obiettivo prefissato ad inizio del percorso di tesi. Servono a definire un intervento mirato, che segua l'analisi precedentemente svolta e che permetta di conseguenza di elaborare una proposta progettuale efficace. Derivano dai progetti ed i casi studio analizzati per arrivare alle precedenti 14 opportunità.

ANALISI MULTICRITERIALE	OPPORTUNITÀ													
	Programma buddy	Laboratori sociali	Ampia rete stakeholder	Network imprenditori	Workshop/ Atelier aperti	Mentoring/ Coaching	Snowball sampling	Newcomer role model	Collaborazione scuole lingua	Diversi livelli partecipazione	Newcomer fasi decisionali	Tematiche sostenibilità	Rilievo Olistico	Sustainable entrepreneurship
CRITERI														
output-input	3	4	4	4	5	5	3	3	3	3	2	2	3	2
creare relazioni	3	5	5	5	3	2	5	3	3	3	2	1	4	2
autopoiesi	2	3	3	3	4	4	4	2	2	4	3	4	3	2
agire localmente	4	5	4	5	2	2	4	3	3	4	3	5	5	4
humanity	4	3	3	3	3	4	4	3	3	4	4	3	3	3
applicabilità toolkit	3	4	3	4	2	2	3	2	1	5	2	3	5	3
pratica partecipativa	4	5	3	3	5	4	4	2	2	4	3	2	4	3
potenziale imprenditoriale	2	3	3	5	4	4	3	2	2	3	3	4	3	5
PUNTEGGIO TOTALE	25/40	32/40	28/40	32/40	28/40	27/40	30/40	19/40	19/40	30/40	22/40	24/40	30/40	24/40

6.3 Opportunità vincenti

Opportunità n.1 —— 32/40

ISTITUIRE DEI LABORATORI SOCIALI

Per laboratorio sociale si intende un processo che riunisce molti attori e portatori d'interesse attorno ad una tematica specifica, con l'obiettivo di risolvere problemi sociali complessi, utilizzando strumenti spesso vicini all'attuale disciplina del design, quali ricerca, sperimentazione, prototipazione. Tre le caratteristiche fondamentali: sono sociali, in quanto riuniscono numerosi diversi partecipanti che lavorano in team; sperimentali, perchè c'è un apprendimento reciproco proveniente da queste collaborazioni, seguendo una metodologia ben definita; sono sistemici perchè sono vicini alla disciplina dei sistemi ed alla complessità, dove vengono premiate le connesioni tra le parti. Una delle figure più importanti relative a questa materia è Zaid Hassan, che nel 2014 ha introdotto questo nuovo concetto di laboratorio.

Opportunità n.2 —— 32/40

CREARE UN NETWORK DI IMPRENDITORI LOCALI CON BACKGROUND MIGRATORIO

L'importanza di un network per la creazione d'impresa è una delle tematiche principali relative allo studio sull'imprenditorialità. Pubblicazioni dimostrano come la partecipazione ad una rete d'impresa, possa generare impatti positivi relativi al miglioramento della fiducia e allo sviluppo delle competenze chiave. Inoltre, ci sono ulteriori vantaggi da un contatto più stretto con agenti commerciali, rappresentanti del governo locale, fornitori, consulenti e, naturalmente, clienti. In questo caso, riunire le persone con un background migratorio con l'obiettivo di sensibilizzare la comunità su queste specifiche iniziative imprenditoriali, col fine ultimo di promuovere l'integrazione. Questa nuova rete potrebbe essere un modo, inoltre, per avviare nuove collaborazioni tra gli imprenditori del territorio, quelli già presenti da tempo, e le persone che vogliono avviare questo tipo di attività per la prima volta.

Opportunità n.3 —— 30/40

STRUTTURARE LA PROCEDURA "SNOWBALL SAMPLING"

In sociologia, il "campionamento a palle di neve" è una tecnica sviluppata per tentare di includere parti di comunità nascoste e persone difficili da raggiungere. In sostanza, la tecnica si basa su una serie di referenze che vengono fatte all'interno di una cerchia di persone che si conoscono o che sono vagamente collegate. Alla prima persona consultata viene chiesto di nominare altre persone che soddisfano i criteri descritti dal ricercatore. Le persone appena identificate vengono quindi intervistate e a sua volta chiesto loro di nominare altri che soddisfano i criteri e così via. Si potrebbe quindi strutturare questa procedura di coinvolgimento, al posto di utilizzare l'intervista come mezzo, si può adottare ad esempio un oggetto, un simbolo, che svolga la funzione di sensibilizzazione/inclusione nei confronti di altri newcomer.

Opportunità n.4 —— 30/40

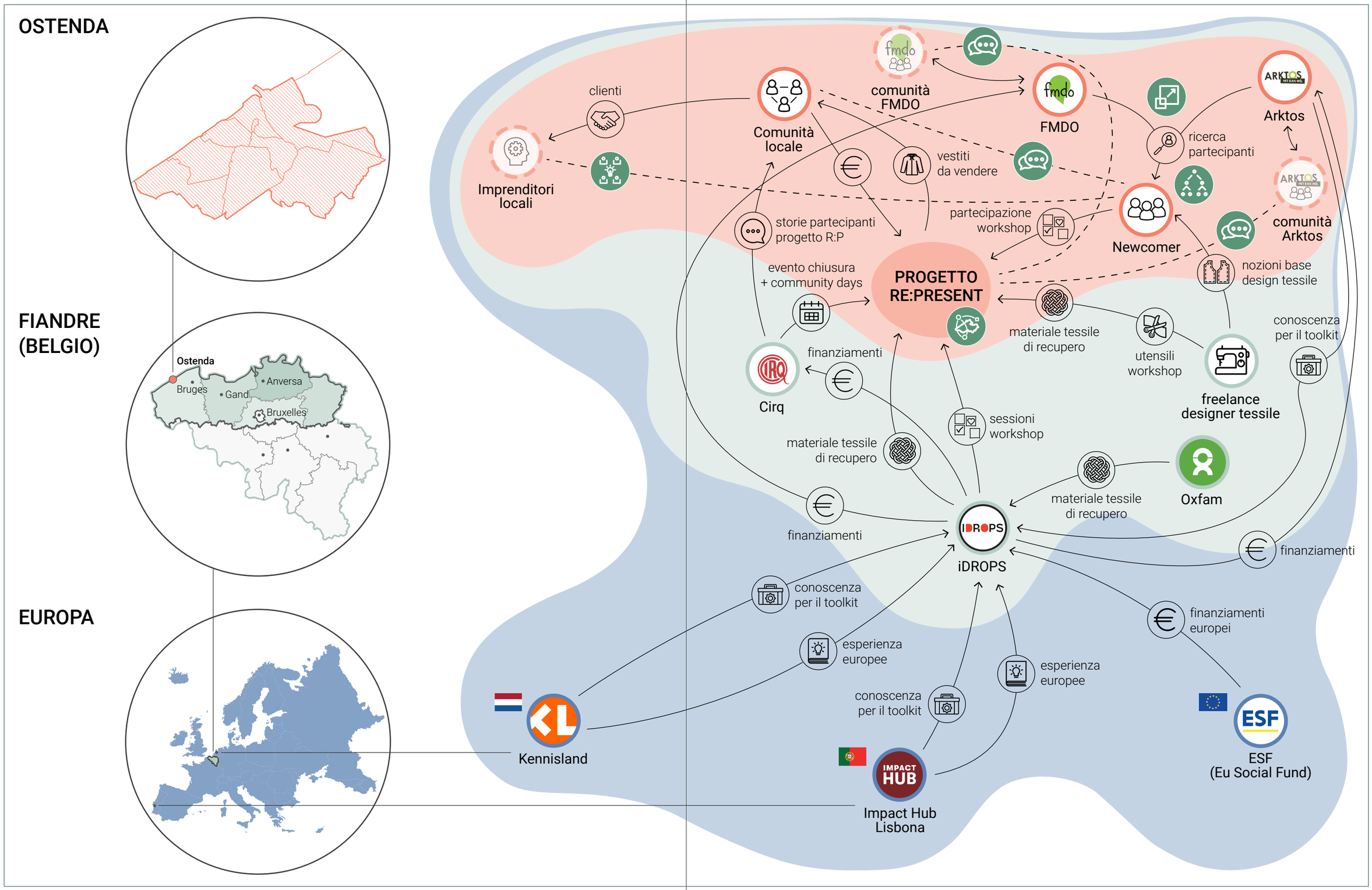
FORNIRE DIVERSI LIVELLI DI INTERAZIONE E PARTECIPAZIONE AL PROGETTO

Scalabilità. Rendere la partecipazione flessibile può permettere a più newcomer di prendere parte al progetto. Flessibile nel senso nel promuovere diversi modi di interagire in base alle esigenze dei futuri partecipanti al programma Re:Present, magari qualcuno è interessato esclusivamente alle sessioni informative iniziali, altre persone invece alla parte finale del progetto. In questo modo "variando" l'offerta è possibile arrivare a più persone.

Opportunità n.5 —— 30/40

ADOTTARE IL RILIEVO OLISTICO PER CONOSCERE MEGLIO IL TERRITORIO

Come già visto il precedenza, tra i vari strumenti all'interno della metodologia del Design Sistemico, c'è il Rilievo Olistico. Consiste in un'analisi quanti-qualitativa del contesto di riferimento, che permette di analizzare il contesto territoriale in modo oggettivo, tramite la raccolta di dati ed informazioni utili. Questi dati una volta collezionati, vengono sintetizzati e presentati sotto forma di schemi e grafici ed in seguito analizzati con attenzione, per fare emergere i punti di forza e le debolezze del territorio. La gigamap è il risultato finale, la restituzione grafica che sintetizza questa analisi. Strutturare ed applicare questo tool sistemico potrebbe essere quindi una buona strategia per il progetto.


OSTENDA
FIANDRE (BELGIO)
Ostenda
Bruges
Gand
Anversa
Bruxelles
EUROPA
clienti
Imprenditori locali
Comunità locale
comunità FMDO
FMDO
vestiti da vendere
ricerca partecipanti
Arktos
comunità Arktos
Newcomer
storie partecipanti progetto R:P
partecipazione workshop
evento chiusura + community days
PROGETTO RE:PRESENT
nozioni base design tessile
materiale tessile di recupero
utensili workshop
conoscenza per il toolkit
finanziamenti
Cirq
freelance designer tessile
sessioni workshop
materiale tessile di recupero
Oxfam
materiale tessile di recupero
finanziamenti
iDROPS
finanziamenti
conoscenza per il toolkit
finanziamenti europei
esperienza europee
esperienza europee
conoscenza per il toolkit
Kennisland
Impact Hub Lisbona
ESF (Eu Social Fund)

Proposta progettuale

07

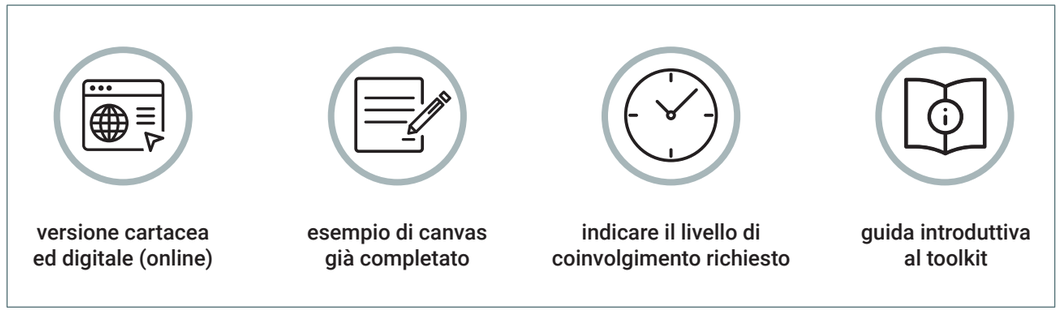
In questo capitolo finale si concretizzano gli obiettivi della precedente ricerca.
Nello specifico: vengono delineate quelle che sono le categorie, gli intenti del toolkit sistemico e sette canvas che lo andranno a comporre

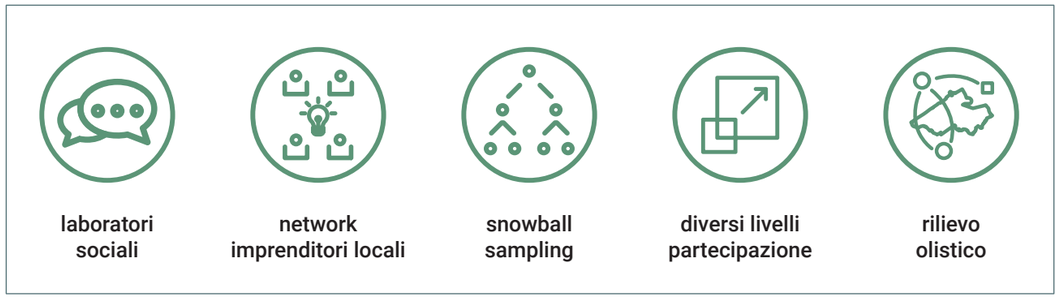
Proposta progettuale

7.1 Introduzione toolkit sistemico

Questo capitolo inizia riprendendo dalla questione toolkit, concetto chiave di questo progetto di tesi. In particolar modo, tenendo in considerazione la precedente analisi svolta, presente alla fine del secondo capitolo, sono emerse delle caratteristiche fondamentali per questa fase di creazione. Sono dei requisiti utili, quattro spunti progettuali, da valutare durante la realizzazione di un toolkit.
Il primo riguarda la modalità di utilizzo del toolkit, sarebbe opportuno infatti disporre non solo dell'edizione cartacea stampabile, ma anche di una versione online, così da permettere l'utilizzo del toolkit a più persone anche a distanza.
Il secondo requisito è strettamente collegato alla complessità di questi argomenti, infatti a mio avviso, non dovrebbe mai mancare un esempio di canvas già completato, che possa essere di supporto a chi svolge il toolkit per la prima volta. Delle informazioni che possano consigliare quale canvas sia più adatto in base alle proprie necessità, per creare una sorta di percorso personalizzato all'interno del toolkit.
Segue poi il terzo, indicare cioè il livello di coinvolgimento necessario per affrontare l'esercizio in questione, espresso tramite il tempo che esso richiede per essere completato ed il numero di persone necessarie, se svolto in gruppo o singolarmente. L'ultimo spunto riguarda la guida introduttiva al toolkit, che spiega, in questo caso, i principi del design sistemico e la relativa metodologia adottata.
Risulta fondamentale trasmettere i concetti chiave di questa disciplina, non ancora ampiamente diffusa, in modo da rendere il toolkit più accessibile e fruibile ai futuri utilizzatori. Come già menzionato, il contributo di questo progetto di tesi saranno delle linee guida per la creazione di un toolkit sistemico, basandosi sull'analisi svolta e sui concetti emersi dal caso studio Re:Present, in particolar modo il progetto pilota tenutosi ad Ostenda. I risultati di quello che è emerso verranno discussi, più nel dettaglio, nelle seguenti pagine.

I quattro spunti progettuali emersi dalla precedente analisi sui toolkit





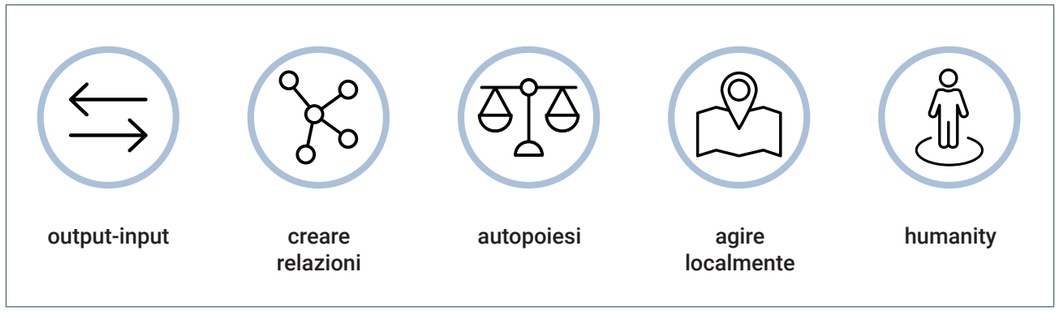
Le cinque opportunità vincenti risultate dall'analisi multicriteriale

L'analisi metodologica dei toolkit, presente nelle seguenti pagine, cerca di essere più in linea possibile con quelle che sono le opportunità emerse nel capitolo precedente. Questo per far sì che lo studio sui toolkit analizzati abbia un efficacia maggiore, andando ad intervenire nelle tematiche che più interessano al progetto.
Visto la vastità degli argomenti e degli approcci toccati all'interno di ciascun toolkit analizzato, verranno prese in considerazione solo alcune parti, cioè quelle più in linea con le opportunità vincenti dell'antecedente analisi multicriteriale. Questi ragionamenti, infatti, come si può esaminare dalle prossime due pagine, andranno a definire le categorie del toolkit sistemico.
Riassumendo, le opportunità vincenti sono cinque. La prima, istituire dei laboratori sociali, con l'intenzione di promuovere la socialità cittadina, tramite processi di apprendimento sperimentale locale. La seconda mira invece a creare un network di imprenditori locali con background migratorio, in modo tale da generare impatti positivi relativi alla creazione d'impresa, migliorando tra l'altro la fiducia e lo sviluppo delle competenze chiave.
La terza riguarda la sociologia: strutturare la procedura del "campionamento a palle di neve" (snowball sampling in inglese), in modo d'arrivare a coinvolgere parti di comunità nascoste e persone difficili da raggiungere.
La quarta fa riferimento a fornire diversi livelli d'interazione e partecipazione al progetto. In altre parole: scalabilità, promuovere diversi modi di interagire e di partecipazione in base alle esigenze dei partecipanti.
L'ultima opportunità, la quinta, attinge direttamente alla disciplina del Design Sistemico: adottare il rilievo olistico per conoscere meglio il territorio, in modo da promuovere un intervento efficace e mirato.
Tenendo conto di queste considerazioni, il toolkit disporrà di una serie di categorie precise e ben definite, che andranno a costituire la struttura del toolkit. Le seguenti due pagine spiegano nel dettaglio quali esse sono e perché sono state scelte.

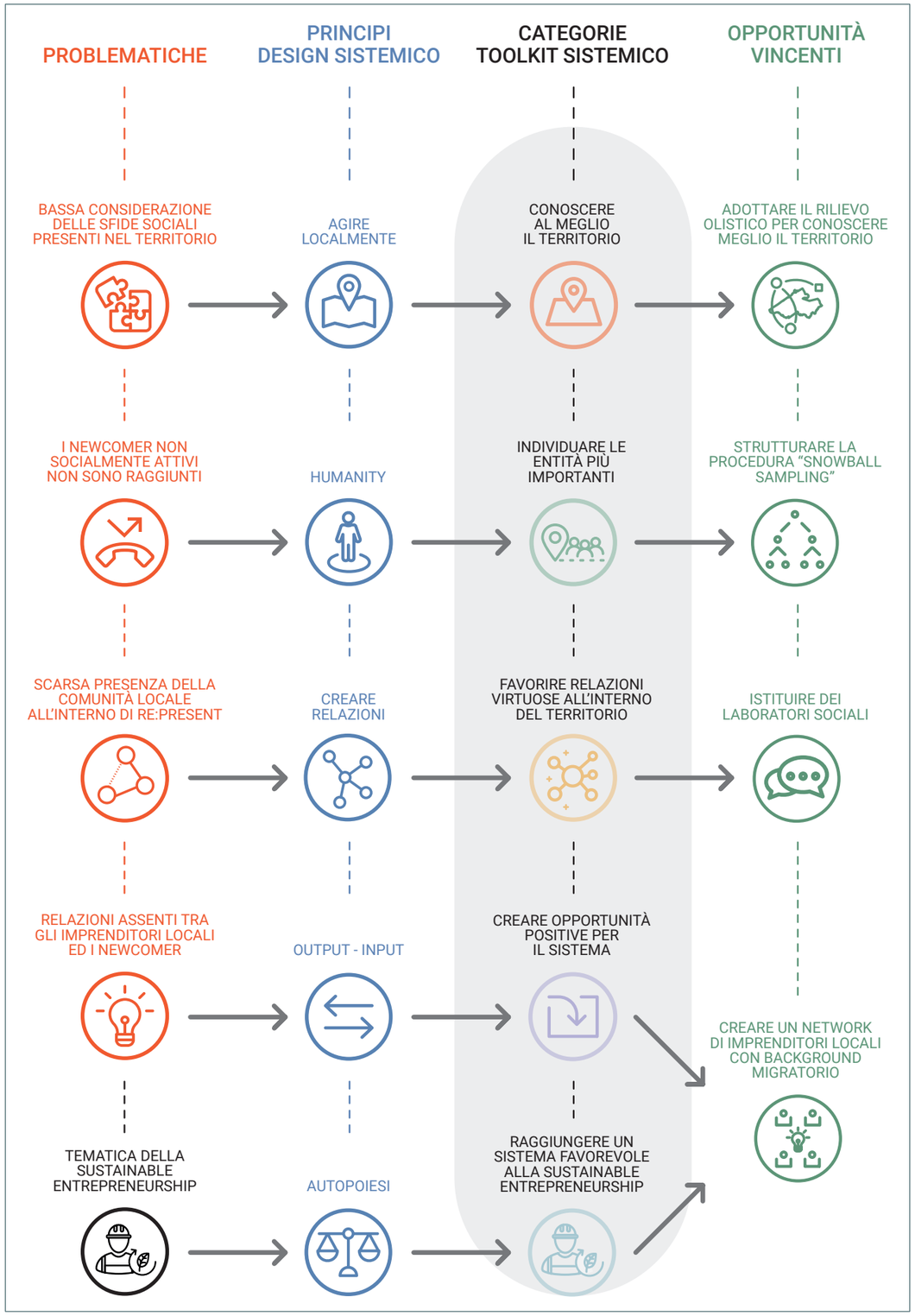
Le categorie del toolkit proposto

Per definire le categorie che lo andranno a comporre, trattandosi di un toolkit sistemico, oltre alla precedente ricerca, occorre tenere in considerazione quelli che sono i capisaldi della disciplina, di come viene discussa all'interno del Politecnico di Torino.
I concetti in cui sarà suddiviso, infatti, sono stati elaborati in seguito all'analisi delle opportunità emerse, quindi dal progetto pilota di Ostenda del caso studio Re:Present ed indubbiamente dal pensiero sistemico, che è alla base di questo progetto di tesi.
Pensiero costituito da cinque principi essenziali, riportati qui sotto all'interno dallo schema. Riassumendo i concetti già riportati all'interno del capitolo numero uno, il Design Sistemico pone le sue basi su cinque concetti fondamentali:
-output-input: all'interno di un sistema, gli output per un'entità possono diventare degli input per un'altra, ad esempio quelli che sono considerati inizialmente come degli scarti, acquisiscono valore quando messi in relazione con il sistema e condivisi con gli altri;
-creare relazioni: questi nuovi scambi generano delle possibili nuove relazioni virtuose per il sistema, entità che prima non comunicavano, scambiano risorse, competenze e materiali;
-autopoiesi: i sistemi autopoietici si sostengono e riproducono autonomamente: in natura, l'autopoiesi dei sistemi fa sì che essi si autogenerino, preservando il proprio stato di equilibrio;
-agire localmente: il sistema non può prescindere dall'ambito in cui è inserito. I sistemi aperti infatti valorizzano le risorse locali (materiali, culturali e umane), creando nuove opportunità economiche e partecipative per il territorio.
-humanity: l'importanza dell'uomo all'interno del progetto, per cambiare il paradigma valoriale caratterizzato dal desiderio di possesso, che porta a uno stile di produzione e consumo esasperato e insostenibile (Barbero, 2012, p. 148)[1].
Come si vede nello schema di destra, il percorso logico che ha portato a definire quelle che saranno poi le cinque categorie del toolki sistemico.

1
Lanzavecchia, Carla, (2012). Il fare ecologico. Il prodotto industriale e i suoi requisiti ambientali. 5.2 L'approccio metodologico del Design Sistemico a cura di Barbero, Silvia (pp 144-150). Edizioni Ambiente.



I cinque principi essenziali della metodologia del Design Sistemico



Nella parte più a sinistra della grafica, le problematiche individuate nella fase di ricerca, relative al caso studio Re:Present ed alle tematiche vicine al progetto.
La lettura avviene in entrambi i sensi, in verticale, considerando le diverse sezioni dello schema, quali "problematiche", "principi design sistemico", "categorie toolkit sistemico" ed infine "opportunità vincenti". Tenendo invece conto delle frecce più grandi, ogni riga esprime orizzontalmente il percorso compiuto per arrivare a definire le cinque categorie del toolkit.

1) CONOSCERE AL MEGLIO IL TERRITORIO
Risulta fondamentale essere a conoscenza delle sfide sociali e territoriali, che il contesto analizzato può offrire. Questo per ricavare un'efficacia maggiore dal progetto, andando a creare soluzioni mirate e coerenti, con quella che è la realtà locale. È inoltre essenziale, basare la propria scelta della tematica d'intervento su questa fase, avendo una visione più comprensibilie della situazione circostante.

2) INDIVIDUARE LE ENTITÀ PIÙ IMPORTANTI
Come si è visto all'interno del progetto pilota di Ostenda, oltre a coinvolgere gli stakeholder, è necessario coinvolgere nel progetto la comunità locale. In questo caso il gruppo target è rappresentato dai newcomer in cerca di un impiego, che oltre a percepire un ritorno economico, hanno come obiettivo integrarsi ancora di più all'interno della nuova comunità.
Occorre arrivare quindi a più persone possibili, anche ai meno attivi socialmente, che spesso non vengono considerati quando si tratta d'innovazione sociale.

3) FAVORIRE RELAZIONI VIRTUOSE ALL'INTERNO DEL TERRITORIO
Mantenendo una visione sistemica del progetto, il focus va posto nelle relazioni che intercorrono tra gli attori precedentemente identificati, nuove connessioni che potrebbero essere in grado di influenzare in modo positivo la riuscita del progetto.

4) CREARE OPPORTUNITÀ POSITIVE PER IL SISTEMA
La quarta è strettamente collegata con la precedente categoria. Le nuove relazioni emerse precedentemente infatti, possono portare a nuove opportunità, esplorare ambiti e processi che prima non erano considerati, aumentando il livello dello sviluppo sostenibile all'interno del sistema.

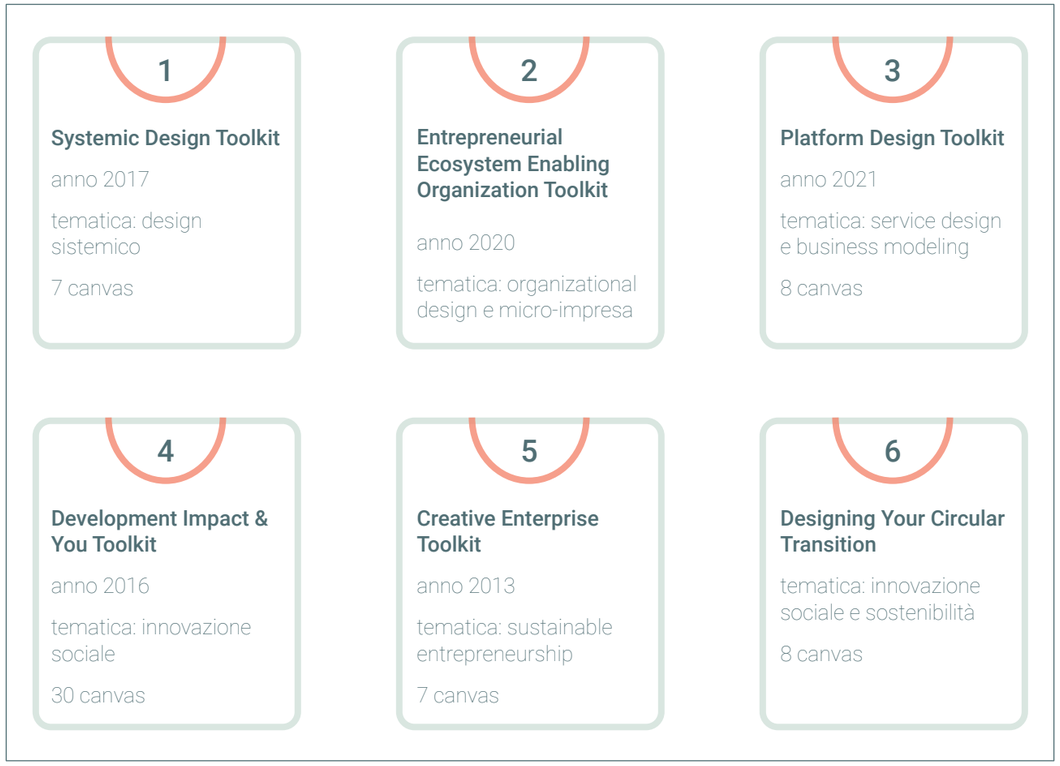
5) RAGGIUNGERE UN SISTEMA FAVOREVOLE ALLA SUSTAINABLE ENTREPRENEURSHIP
L'obiettivo principale è l'integrazione dal punto di vista lavorativo dei nuovi cittadini con un background migratorio. La strada più corretta da percorrere è rappresentata dalla sustainable entrepreneurship, che non solo guarda al profitto, ma che cerca di creare un'impresa che possa apportare vantaggi anche dal punto di vista ambientale e sociale.

Confronto dei toolkit analizzati

Le motivazioni che hanno portato alla scelta di adottare come soluzione finale proprio un toolkit, sono contenute nella seconda parte del capitolo numero due "Analisi". In questa sezione sono invece illustrate le ragioni che hanno portato a scegliere questi 6 toolkit rispetto ad altri, in cosa erano d'ispirazione e quali sono le parti più interessanti, da tenere in considerazione per la futura proposta progettuale.
Il primo, Systemic Design Toolkit[2], è uno dei rari esempi di toolkit orientato al Design Sistemico, promosso all'interno del Relating Systems Thinking and Design 5 (RSD5) di Toronto, in Canada, nel 2016. Esso si basa inoltre sul principio del co-design, invitando, all'interno del sistema, alla coprogettazione tra gli attori coinvolti e gli stakeholder.
A tal proposito, tramite i canvas messi a disposizione, fornisce gli strumenti per promuovere il dialogo tra le parti, senza richiedere ai partecipanti di padroneggiare la disciplina sistemica. Le parti relative a quest'ultima sono essenzialmente tre.
1) Inquadrare il sistema: non è possibile cambiare ciò che non si conosce. Mappa il contesto attuale, le pratiche, le tendenze e le iniziative innovative.

2
Systemic Design Toolkit
https://www.systemicdesigntoolkit.org/

Uno schema di sintesi dei toolkit analizzati, con la relativa tematica affrontata.



3
Entepreneurial Ecosystem Enabling Organization Toolkit
https://boundaryless.io/3eo-toolkit/

4
Platform Design Toolkit
https://boundaryless.io/pdt-toolkit/

5
Sito web ufficiale Boundaryless
https://boundaryless.io/

6
Development Impact & You Toolkit
https://diytoolkit.org/

7
Creative Enterprise Toolkit
https://www.nesta.org.uk/toolkit/creative-enterprise-toolkit/

2) Capire il sistema: sviluppare una comprensione condivisa delle forze e delle relazioni nel sistema, per scoprire i *leverage points*. Tramite la creazione di una mappa sistemica, è possibile visualizzare la struttura e le connesioni tra i suoi componenti.
3) Esplorare lo spazio delle possibilità: tramite un'attività di brainstorming, esplorare i possibili diversi tipi di interventi, tenendo in considerazione quanto è emerso in precedenza.
Per quanto riguarda il secondo caso studio, Entepreneurial Ecosystem Enabling Organization Toolkit[3], così come il terzo, Platform Design Toolkit[4], entrambi sono stati progettati da Boundaryless[5]. La scelta è ricaduta su questi due esempi, in quanto rappresentano la complessità in maniera efficace, l'organizational design ed i servizi per l'ecosistema.
Il primo è strutturato secondo il seguente filo logico: sfida - visualizzazione - co-creazione - pilota; un framework per trasformare le organizzazioni in un insieme di micro-imprese, in una rete collegata tramite collaborazione dinamica e servizi condivisi. Il secondo segue più la disciplina del *Design Thinking*, è così articolato: consapevolezza strategica - ricerca/esplorazione - progettazione della strategia - validazione e prototipazione.
Il risultato finale è la progettazione di un piattaforma, intensa come uno strumento utile alle aziende per esplorare e raggiungere obiettivi potenziali, sfruttando quello che l'ecosistema è in grado di offrire. A tal proposito, può essere utilizzato da startup, da aziende, per progetti di comunità, istituzioni e imprese sociali che vogliono aumentare il proprio impatto positivo. Segue Development Impact & You Toolkit[6], prodotto nel 2016 su iniziativa di Nesta.
Il focus è sullo sviluppo sostenibile e sull'innovazione sociale, l'obiettivo è generare, tramite un utilizzo piuttosto semplice e non troppo elaborato, delle idee che possano generare un impatto positivo, per l'ambiente e la società.
Come si vedrà più nel dettaglio in seguito, questo quarto caso studio è il più rappresentativo in quanto ha un numero decisamente maggiore di canvas, 30 per la precisione, spaziando all'interno di diversi argomenti quali: programmazione strategica, conoscenza delle proprio team così come gli utenti, creazione di scenari, test ed implementazione delle idee.
La sua scelta come caso studio è stata influenzata proprio da questo, un'ampia possibilità di strumenti, generalmente di facile utilizzo (tre livelli richiesti di partecipazione, dall'ordine di alcune ore, fino ad arrivare ad un paio di giorni per completare il canvas selezionato).
Anche il penultimo esempio preso in considerazione proviene dal lavoro di Nesta. Creative Enterprise Toolkit[7] è stato infatti creato nel 2013, una risorsa pratica per aiutare a pianificare, costruire, testare, comunicare e lanciare la propria nuova attività creativa. I canvas sono ampiamente dettagliati, spiegati passo per passo ed introdotti da un'ampia guida iniziale; ciò permette anche ai meno esperti di poterlo utilizzare, traendo enormi benefici da questo strumento

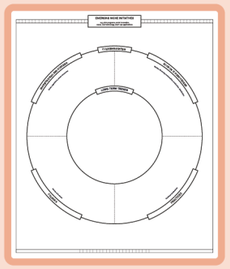
8
Designing Your Circular Transition
https://ddc.dk/tools/designing-your-circular-transition/

open-source. L'ultimo caso studio è Designing Your Circular Transition[8], creato dal Danish Design Center, un'istituzione danese con sede a Copenhagen e Kolding, creata nel 1978 per promuovere un certo tipo di design, sostenibile e condiviso con la comunità.
Otto sono i canvas proposti, che guidano l'utilizzatore attraverso un processo di innovazione circolare. È uno strumento messo a disposizione per quelle aziende ed organizzazioni che vogliono lavorare in un modo più creativo e collaborativo all'interno dei propri team, cercando di raggiungere una maggiore circolarità. Tre sono le macro aree: esplorare lo spazio della sfida - co-creare nuove soluzioni circolari - rendere concreto il futuro.
Oltre alla validità degli strumenti proposti, i dettagli forniti all'utilizzatore, ho deciso di selezionare questo lavoro anche per la sua grafica curata, non solo all'interno dei canvas ma anche nella versione digitale presente nel sito web.

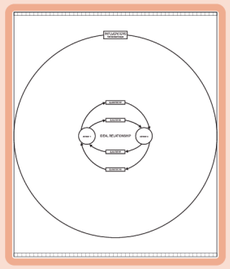
Nelle seguenti pagine ho quindi deciso di analizzare i toolkit in maniera più approfondita, esaminandoli canvas per canvas. Ho cercato infatti di includere ciascuno di essi, dove possibile ed in linea con i contenuti, all'interno delle cinque categorie proposte per il toolkit sistemico.
Vista la selezione adottata per i casi studio e le tematiche trattate all'interno dei toolkit, alcune categorie risultano più discusse e diffuse, più rappresentate rispetto ad altre. Accade anche che alcune tematiche, seppur provenienti da toolkit differenti e progettati da team diversi, vengano affrontate allo stesso modo, con una simile configurazione grafica finale.
L'idea finale è quella di compensare questa carenza di pratiche e strumenti adottando quelle che sono le opportunità vincenti, le soluzioni strategiche emerse dall'analisi multicriteria.

CONFRONTO METODOLOGICO DEI TOOLKIT

CONOSCERE MEGLIO IL TERRITORIO



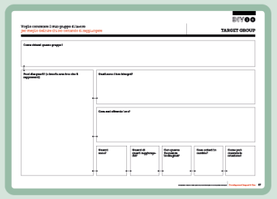
Systemic Design Toolkit
RICH CONTEXT
Inquadrare il sistema



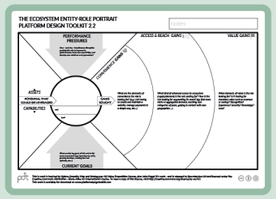
Systemic Design Toolkit
SYSTEM MAP
Capire il sistema

All'interno di questo canvas si vuole ottenere una visione sul sistema attuale partendo da alcuni trend a lungo termine (ad es. climate change, esaurimento delle risorse...), per poi mappare iniziative di nicchia emergenti

Pur avendo una visione sistemica, questo canvas si concentra sugli aspetti qualitativi e quantitativi che gli attori di questo sistema possono scambarsi, senza considerare cosa il contesto territoriale e sociale può offrire



DIY - Development Impact & You Toolkit
TARGET GROUP
Definire chi sto cercando di raggiungere

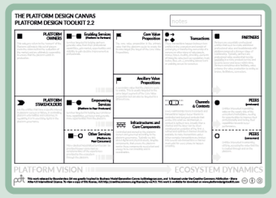


Platform Design Toolkit
ECOSYSTEM ENTITY-ROLE PORTRAIT
Rappresentare le entità-ruolo

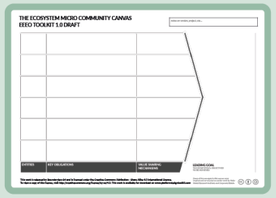
Questo canvas è utile per elaborare una visione d'insieme e sviluppare una comprensione delle diverse persone che il tuo progetto potrebbe raggiungere

Efficace per ottenere un quadro di ciascuna entità-ruolo all'interno dell'ecosistema: alcune domande aiutano a definire il loro contesto, i loro obiettivi, con chi e come stanno cercando di connettersi, quale potenziale possono esprimere

INDIVIDUARE LE ENTITÀ PIÙ IMPORTANTI



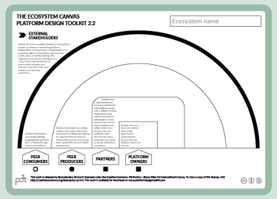
Platform Design Toolkit
PLATFORM DESIGN CANVAS
Inquadrare il sistema



3EO Toolkit
ECOSYSTEM MICRO COMMUNITY CANVAS
Progetta un obiettivo guida dinamico

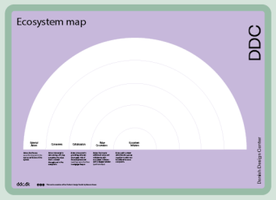
Utile per capire chi altro condivide lo stesso tuo obiettivo all'interno del sistema, o che potrebbe rivelarsi una collaborazione interessante, individuando anche quali canali e contesti utilizzare

Per documentare le esperienze delle persone che sono entrate in contatto con il tuo lavoro. Cattura le loro attività, così come le loro motivazioni e soddisfazioni. Puoi incrociare i dati così da concludere quali sono i problemi, le aspettative e le esperienze che hanno avuto



Platform Design Toolkit
ECOSYSTEM CANVAS
Mappatura dell'ecosistema

simile configurazione: si inizia dal livello centrale (platform owners/ ecosystem initiators), per andare via a via verso la fascia più esterna, meno influente rispetto alle altre



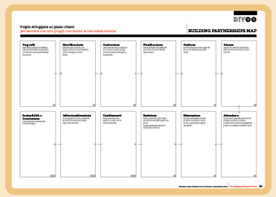
Designing Your Circular Transition
ECOSYSTEM MAP
Traccia gli attori all'interno della tua rete

Diviso per gruppi, si avrà un elenco di tutte le entità che stanno già cercando di scambiare valore all'interno del sistema in questione

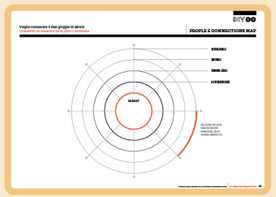
Lo step successivo è analizzare queste entità, valutando quale valore si scambiano già e cosa potrebbero scambiarsi

A differenza della tradizionale mappatura degli stakeholder, questo canvas affronta le motivazioni, le risorse e le capacità che sono preziose per la tutta la rete complessiva

FAVORIRE RELAZIONI VIRTUOSE ALL'INTERNO DEL TERRITORIO



DIY - Development Impact & You Toolkit
BUILDING PARTNERSHIP MAP
Sviluppare un piano chiaro condiviso

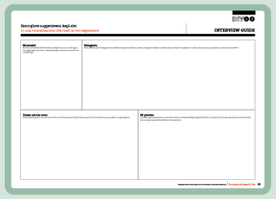


DIY - Development Impact & You Toolkit
PEOPLE AND CONNECTIONS MAP
Conoscere il gruppo di lavoro e le relazioni

Utile per capire che tipo d'interazione c'è con ciascuno stakeholder o partner di progetto, stabilendo per ciascuna fase ciò che è necessario per mantenere una collaborazione equilibrata

Questo canvas si basa su un originale grafico a forma di ragnatela sviluppato dall'Helsinki Design Lab. L'obiettivo è individuare beneficiari, utenti o clienti che potreberro trarre beneficio dal tuo lavoro. Offre una visione completa, perchè ad ogni sezione è possibile assegnare una categoria/tematica diversa

Visivamente salta subito all'occhio che i contenuti della seconda categoria, relativa all'individuazione dell'entità vicine al progetto, sono più diffusi rispetto alla terza, quella che pone la giusta importanza sulle relazioni tra esse. Quest'ultima infatti è un argomento centrale della disciplina del desig sistemico, analizzato con due canvas in questa pagina ed altri nella successiva.

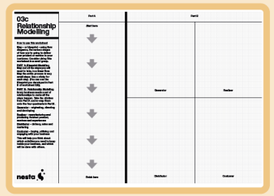


DIY - Development Impact & You Toolkit
INTERVIEW GUIDE
Raccogliere suggerimenti dagli altri

Questo canvas fa più riferimento a quando si conosce già la persona, per sentire raccontare le proprie esperienze relative al progetto, non aiuta a raggiungerne di nuove (una sorta d'intervista strutturata/guidata)

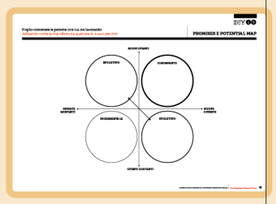
CONFRONTO METODOLOGICO DEI TOOLKIT

FAVORIRE RELAZIONI VIRTUOSE ALL'INTERNO DEL TERRITORIO



Creative Enterprise Toolkit
RELATIONSHIP MODELLING
Aree di attività e relative relazioni

Questo canvas è utile per identificare le quattro aree di attività in cui puoi sviluppare un ruolo e le relazioni fondamentali per sostenere il proprio progetto



DIY - Development Impact & You Toolkit
PROMISES E POTENTIAL MAP
Conoscere nel dettaglio le persone legato al progetto

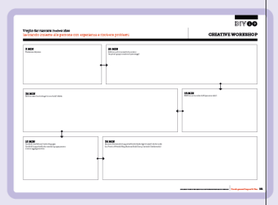
È un modo immediato per definire il proprio valore aggiunto, mappando la relazione esistente tra ciò che si fa e le ragioni per cui lo si fa. Per capire inoltre quanto beneficio una potenziale soluzione potrebbe apportare

Parlando di utenti/entità/stakeholder ho deciso di avere due categorie ben definite, che fossero più in linea con quelli che sono i principi del design sistemico. Porre due diverse attenzioni su "humanity", cioè l'uomo al centro del progetto (seconda categoria del toolkit, colore verde) e "creare relazioni", che mira a connettere queste realtà in modo virtuoso (colore giallo)

CREARE OPPORTUNITÀ POSITIVE PER IL SISTEMA

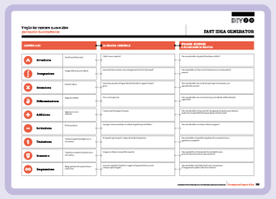
Designing Your Circular Transition
HOW MIGHT WE...
Trasformare le sfide in possibilità circolari

Cercando di riempire le categorie circolari proposte da questo canvas, utilizzare la tecnica delle domande "how might we..." (come potremmo...?) per lanciare un brainstorming per idee ed opportunità



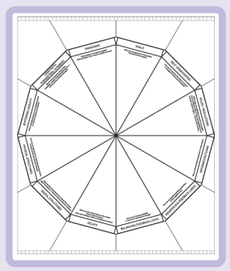
DIY - Development Impact & You Toolkit
CREATIVE WORKSHOP
Far nascere nuove idee insieme alle persone

Questo canvas è utiler per far collaborare diverse persone coinvolte o influenzate dal progetto, con diversi scopi. Generare ed esplorare una serie di idee. Selezionare e realizzare le idee migliori. Creare una chiara visione su come le idee possano essere realizzate in una fase successiva



DIY - Development Impact & You Toolkit
FAST IDEA GENERATOR
Far nascere nuove idee pensando diversamente

Partendo da un concetto ben definito o una problematica, questo canvas aiuta a far emergere idee alternative, fuori dagli schemi. Utilizzando le nuove sfide proposte in questo schema, in relazione ai diversi scenari, si può riflettere su un concetto in direzioni diverse



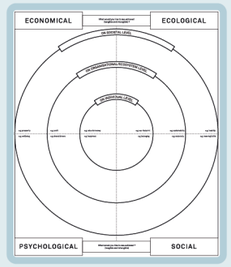
Systemic Design Toolkit
INTERVENTION STRATEGY
Esplorare lo spazio delle possibilità

Uno strumento di brainstorming per capire ed esplorare su quali livelli (cioè come) si può intervenire nel sistema. Esplorando le diverse possibili tipologie di intervento suggerite dal canvas, tramite il suo utilizzo, è possibile assicurarsi che la futura combinazione di interventi coprirà una visione sistemica d'insieme

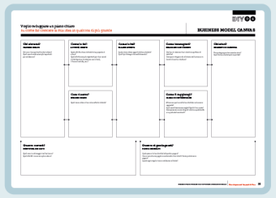
All'interno di questa categoria rientrano tutte quelle tecniche relative alla creazione di idee, tipica del brainstorming. Oltre a questo, come suggerisce il design sistemico, anche riconsiderare le idee e le risorse già presenti può generare una serie di opportunità positive per il sistema, diminuendo lo spreco ad esempio, oppure riutilizzando delle potenzialità in maniera più efficace

CONFRONTO METODOLOGICO DEI TOOLKIT

RAGGIUNGERE UN SISTEMA FAVOREVOLE ALLA SUSTAINABLE ENTREPRENEURSHIP

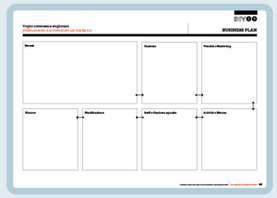


Systemic Design Toolkit
VALUE PROPOSITION
Definire il futuro desiderato



DIY - Development Impact & You Toolkit
BUSINESS MODEL CANVAS
Come far cresce la mia idea in grande

il canvas di sinistra fornisce una panoramica di ciò che si vuole fare (così come perché e come si vuole farlo), quello di destra invece è un modo per fornire ulteriori dettagli sulla fondazione operativa ed economica e di come rendere ciò una realtà



DIY - Development Impact & You Toolkit
BUSINESS PLAN
Promuovere o accrescere l'attività

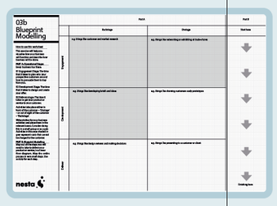
Canvas per rendere esplicito i futuri obiettivi, elencando i benefici che gli interventi porteranno ad individui, organizzazioni e società. Benenfici non sono economici ma anche sociale ed ambientali

Rappresenta il classico business model canvas, per comprendere le intenzioni imprenditoriali e come fare per realizzarle, con una visione sia sulle singole attività o risorse, sia una completa, che incoraggia nuove prospettive su possibili nuove connesioni

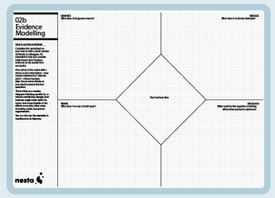
Un business plan è una descrizione strutturata di come si fa ciò che si intende fare. Articolare il problema che l'impresa si propone di risolvere, è una visione di come sarà compiuta e ciò che si qualifica in modo univoco per farlo

DIY - Development Impact & You Toolkit
BLUEPRINT
Panoramica dettagliata attività e risorse

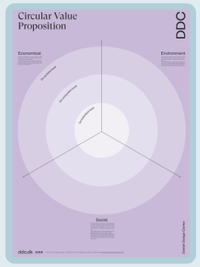
a differenza di quello di destra, il canvas di sinistra contribuisce a rendere esplicito come le risorse esistenti possano essere riusate o riciclate e se dovessero essere necessarie nuove risorse



Creative Enterprise Toolkit
BLUEPRINT MODELLING
Mappa i passaggi dell'attività



Creative Enterprise Toolkit
EVIDENCE MODELLING
Considerare l'impatto dell'attività



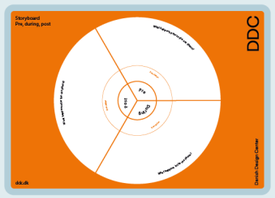
Designing Your Circular Transition
CIRCULAR VALUE PROPOSITION
Definisci l'impatto che creerai

Fornisce una panoramica delle attività di un'organizzazione, quali le attività chiave, i prodotti, i servizi e i punti di interazione con il pubblico, con i portatori di interesse e i beneficiari

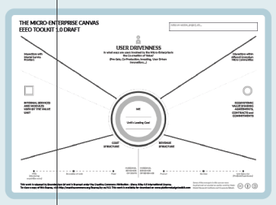
Aiuta a descrivere il processo della propria attività, un piano dettagliato che spiega come dovrebbe funzionare qualcosa. Utile per visualizzare come funzionerà effettivamente l'attività ed a descrivere come verrà svolta

Questo canvas è utile per esplorare le conseguenze della propria attività. Per articolare la visione di business, descrivendo i possibili impatti che questa attività potrebbe determinare

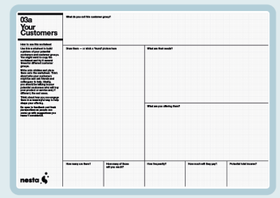
A differenza delle altre proposte di valore (value propostion), in questo caso vengono considerati sia il livello individuale, che ecosistemico e sociale. Fornisce una dichiarazione di intenti delle proprie attività, ciò che l'impresa rappresenta, perché si differenzia e come influisce sul mondo



Designing Your Circular Transition
CIRCULAR STORYBOARD
Sviluppa e visualizza la tua soluzione circolare



3EO Toolkit
MICRO-ENTERPRISE CANVAS
Valuta lo stato di sviluppo di una micro-impresa

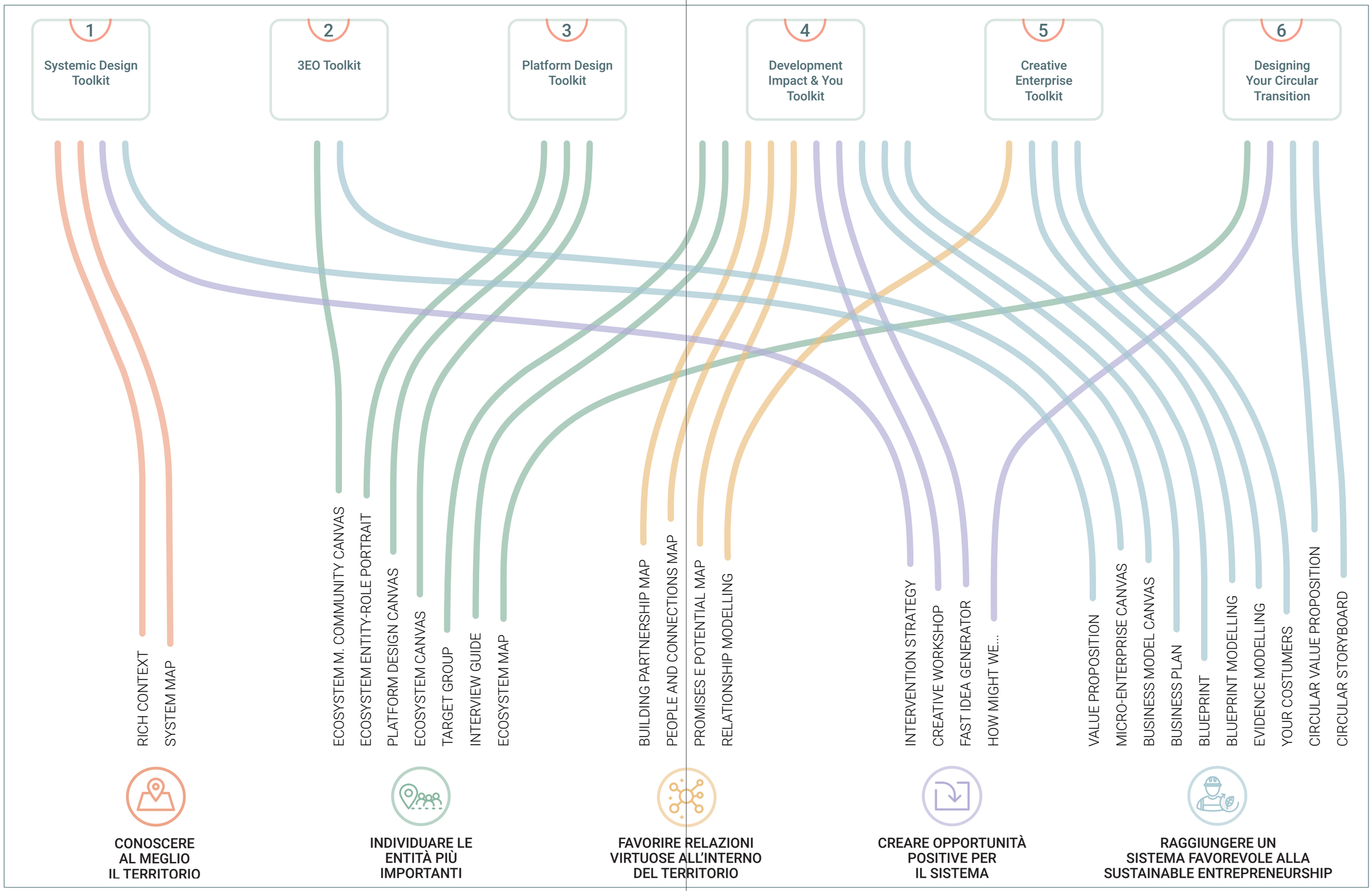


Creative Enterprise Toolkit
YOUR COSTUMERS
I potenziali clienti dell'attività

Questo canvas è utile per visualizzare lo scenario futuro e consente inoltre di comunicare i componenti della complessa soluzione circolare. Dovrebbe anche rivelare come può essere prodotta la soluzione adottata, chi la utilizzerà, per cosa ed in che modo, i materiali che appariranno nel sistema dopo l'uso, considerando quindi gli impatti che avrà sulle persone che l'utilizzeranno, così come sull'ambiente dal punto di vista ecologico

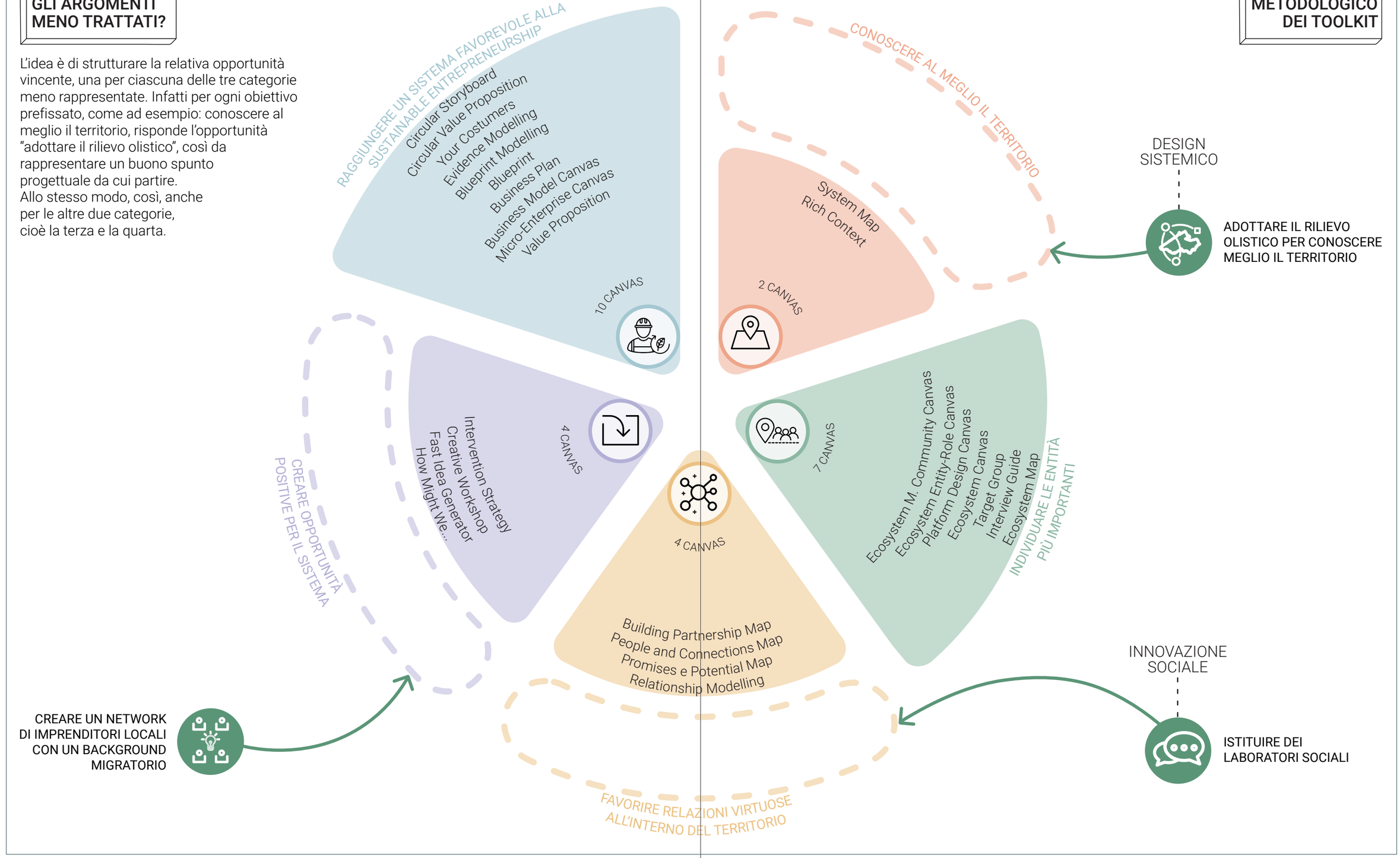
Questo canvas è finalizzato alla micro-impresa, per rappresentare gli aspetti chiave che la compongono e seguirne lo sviluppo. Come viene coinvolto l'utente - qual è la maturità e il comportamento delle strutture dei ricavi e dei costi, quali sono le relazioni chiave ed i principali servizi interni utilizzati.

Questo canvas è utile per creare un quadro sui potenziali clienti ed i gruppi di cui fanno parte. Capire a chi sarà rivolta la tua attività, utilizzando questo stesso schema più volte, facendo riferimento a diversi gruppi di clienti. Una serie di domande specifiche ed i relativi feedback e suggerimenti, possono aprire a nuove prospettive non considerate precedentemente.


1
Systemic Design Toolkit
2
3EO Toolkit
3
Platform Design Toolkit
4
Development Impact & You Toolkit
5
Creative Enterprise Toolkit
6
Designing Your Circular Transition
RICH CONTEXT
SYSTEM MAP
ECOSYSTEM M. COMMUNITY CANVAS
ECOSYSTEM ENTITY-ROLE PORTRAIT
PLATFORM DESIGN CANVAS
ECOSYSTEM CANVAS
TARGET GROUP
INTERVIEW GUIDE
ECOSYSTEM MAP
BUILDING PARTNERSHIP MAP
PEOPLE AND CONNECTIONS MAP
PROMISES E POTENTIAL MAP
RELATIONSHIP MODELLING
INTERVENTION STRATEGY
CREATIVE WORKSHOP
FAST IDEA GENERATOR
HOW MIGHT WE...
VALUE PROPOSITION
MICRO-ENTERPRISE CANVAS
BUSINESS MODEL CANVAS
BUSINESS PLAN
BLUEPRINT
BLUEPRINT MODELLING
EVIDENCE MODELLING
YOUR COSTUMERS
CIRCULAR VALUE PROPOSITION
CIRCULAR STORYBOARD
CONOSCERE AL MEGLIO IL TERRITORIO
INDIVIDUARE LE ENTITÀ PIÙ IMPORTANTI
FAVORIRE RELAZIONI VIRTUOSE ALL'INTERNO DEL TERRITORIO
CREARE OPPORTUNITÀ POSITIVE PER IL SISTEMA
RAGGIUNGERE UN SISTEMA FAVOREVOLE ALLA SUSTAINABLE ENTREPRENEURSHIP

COME INTEGRARE GLI ARGOMENTI MENO TRATTATI?

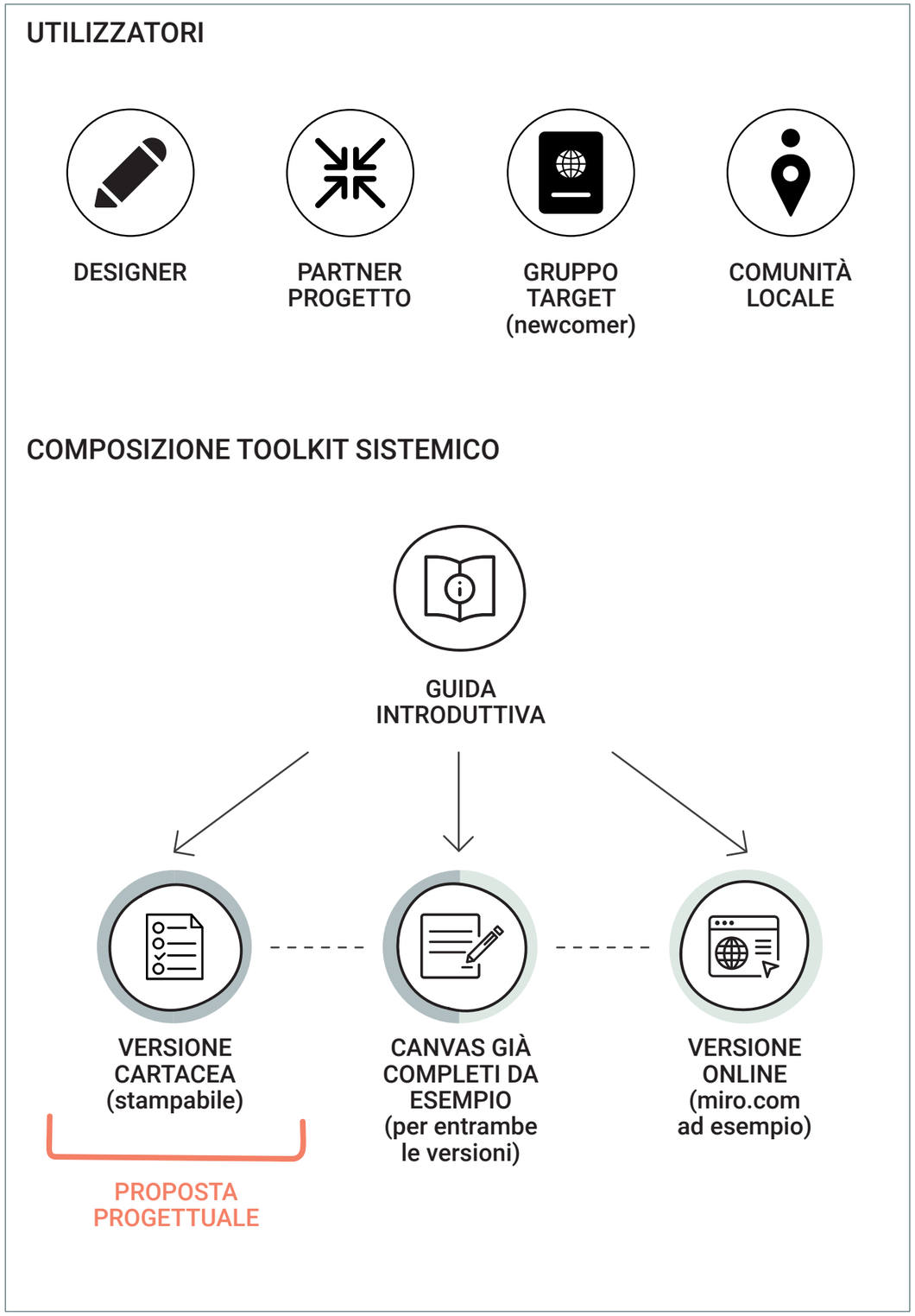
L'idea è di strutturare la relativa opportunità vincente, una per ciascuna delle tre categorie meno rappresentate. Infatti per ogni obiettivo prefissato, come ad esempio: conoscere al meglio il territorio, risponde l'opportunità "adottare il rilievo olistico", così da rappresentare un buono spunto progettuale da cui partire.
Allo stesso modo, così, anche per le altre due categorie, cioè la terza e la quarta.



7.2 Sviluppo canvas sistemici

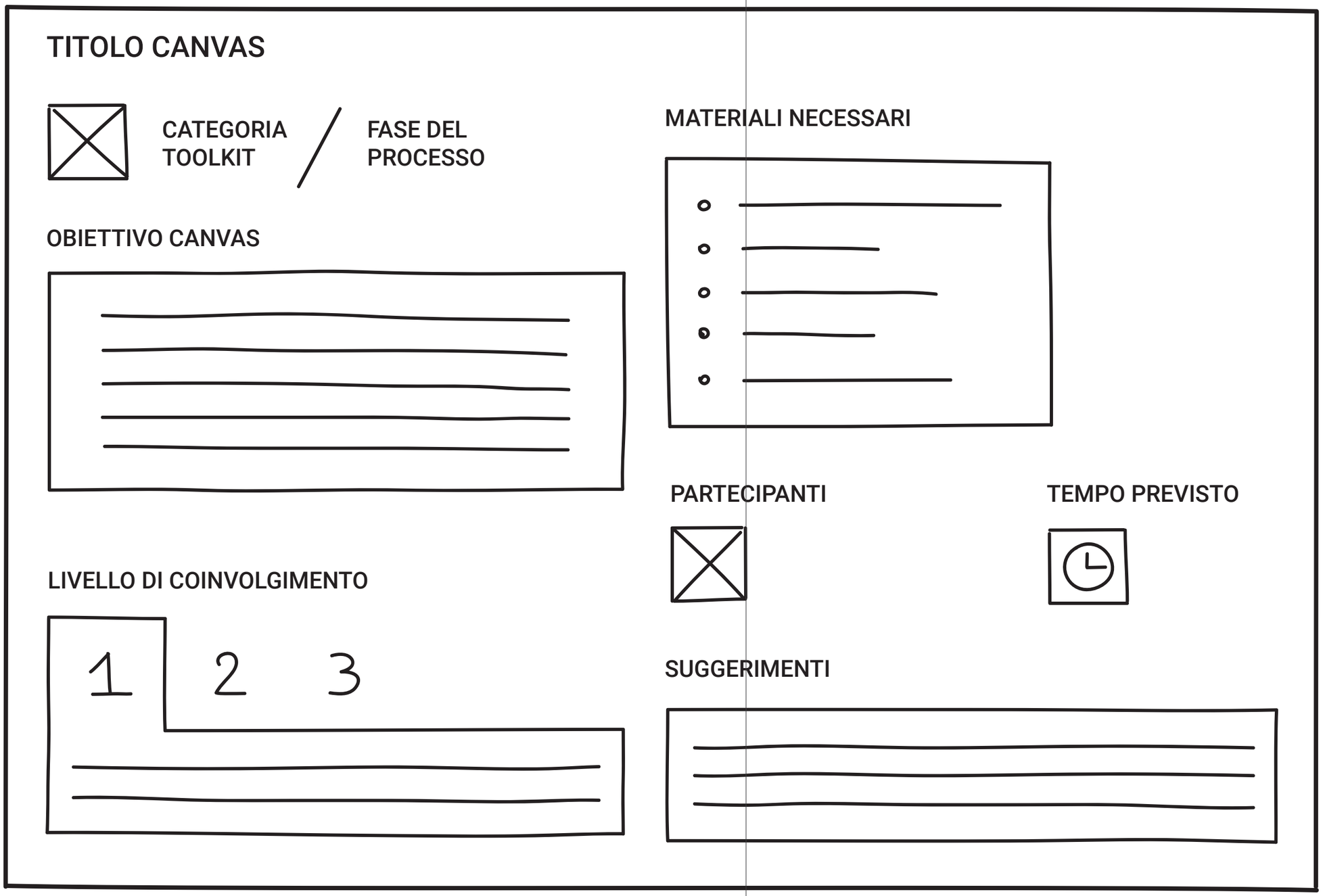
Gli utilizzatori di questo toolkit sono diversi, infatti a seconda del canvas, possono interagire sia il/i designer, i partner di progetto già definiti, il gruppo target rappresentato in questo caso dai newcomer, e la comunità locale, costituita dalla diverse entità che potrebbero apportare dei benefici al progetto. Queste quattro diverse tipologie di utilizzatori possono partecipare assieme allo stesso canvas, quando si richiede il livello massimo di coinvolgimento. Il (oppure i) designer è sempre partecipe in quanto svolge il ruolo di facilitatore e mediatore[9] tra le diverse parti coinvolte, una sorta di guida del progetto. Oggi il designer ricopre sempre più questo compito, piuttosto che quello di esperto assoluto, la disciplina è infatti diventata più partecipata e collaborativa, in cui le persone vengono poste al centro del progetto.
Vista la precedente analisi svolta su alcuni casi studio, ed i risultati ottenuti, questo toolkit comprenderà una guida introduttiva in cui verranno chiariti gli argomenti che lo compongono, dall'approccio metodologico del design sistemico alla strategia imprenditoriale della sustainable entrepreneurship.
Questa parte introduttiva vuole essere uno strumento che spieghi in modo semplice e diretto certi argomenti, che magari non sono così diffusi e conosciuti tra tutti, così da raggiungere anche i "non addetti ai lavori". Idealmente, questo toolkit presenterà sia una versione cartacea, stampabile, open-source, che una versione digitale, presente in qualche piattaforma online, come ad esempio il sito web miro.com. Entrambe le versioni comprenderanno un esempio già compilato per ogni canvas, in modo da guidare e rendere più facile la compilazione del toolkit nei confronti dell'utilizzatore. Visti gli obiettivi prefissati ad inizio tesi, le tempistiche necessarie per sviluppare un toolkit completo anche della fase di test e validazione finale, la mia proposta progettuale si concentra esclusivamente sui canvas, seguendo quello che sono le opportunità emerse e le categorie di toolkit individuate. Saranno quindi escluse dalla fase progettuale la guida introduttiva, gli esempi di canvas e la versione digitale nella piattaforma online.

9
Escobar, Arturo (2018).
Designs for the pluriverse: Radical Interdependence, Autonomy, and the Making of Worlds.
Duke University Press.



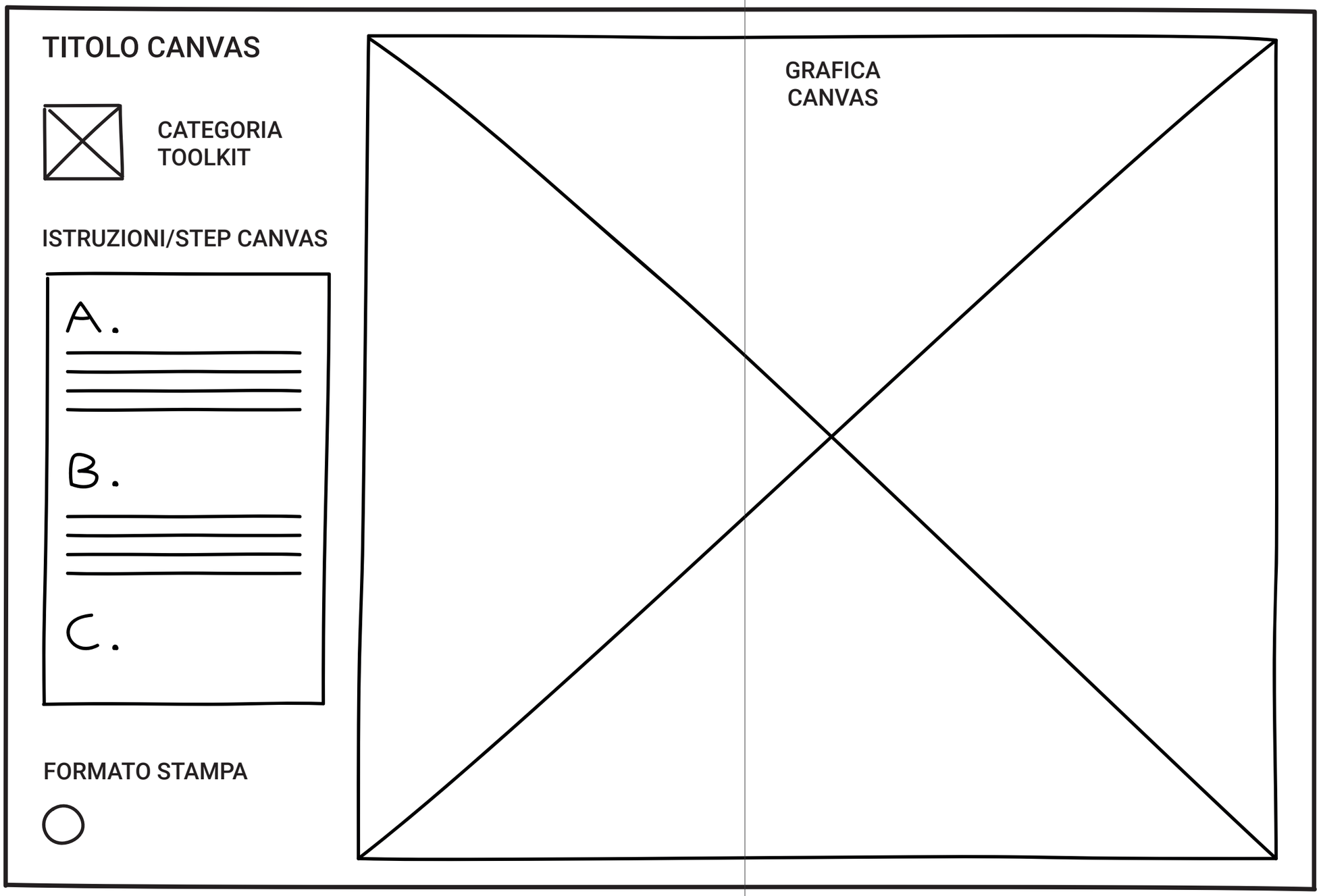
ESEMPIO PAGINA INTRODUTTIVA AL CANVAS

Ogni canvas è preceduto da una pagina introduttiva, in formato A4, che prepara al meglio l'utilizzatore del toolkit.
Queste saranno gli argomenti, le sezioni in essa contenuti, presentati in questa pagina d'esempio.



Questa è una pagina d'esempio per i canvas di questo toolkit.
Un'anteprima dei contenuti, disposti in questo modo, con i seguenti titoli.

ESEMPIO
PAGINA
CANVAS



1

CONOSCERE
AL MEGLIO IL
TERRITORIO

STUDIO LOGHI
CATEGORIE
TOOLKIT

2

INDIVIDUARE
LE ENTITÀ PIÙ
IMPORTANTI

3

FAVORIRE RELAZIONI
VIRTUOSE ALL'INTERNO
DEL TERRITORIO

4

CREARE OPPORTUNITÀ
POSITIVE PER
IL SISTEMA

5

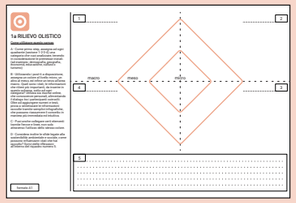
RAGGIUNGERE UN SISTEMA
FAVOREVOLE ALLA SUSTAINABLE
ENTREPRENEURSHIP

STRUTTURA DEI CANVAS NEL TOOLKIT

1
CONOSCERE AL MEGLIO IL TERRITORIO

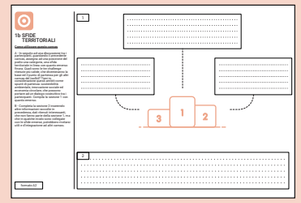
Fase introduttiva per conoscere il territorio in maniera più approfondita, capire cosa può offrire e, successivamente, in quale contesto sia più opportuno intervenire.

CANVAS 1a
RILIEVO OLISTICO



L'obiettivo di questo canvas è di ottenere una visione chiara sul territorio, conoscere il contesto d'intervento sotto vari aspetti, utilizzando diversi livelli per la mappatura

CANVAS 1b
SFIDE TERRITORIALI

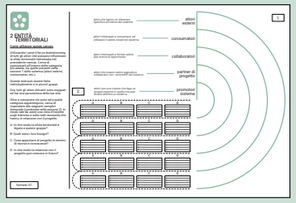


Qui vengono classificati i dati precedentemente raccolti, in modo da scegliere la challenge/ sfida territoriale da cui partire, su cui si baserà l'intero progetto ed i seguenti canvas

2
INDIVIDUARE LE ENTITÀ PIÙ IMPORTANTI

Una volta capito meglio il contesto, bisogna identificare i principali utenti che si relazionano con questo sistema, conoscere le loro necessità ed i relativi bisogni.

CANVAS 2
ENTITÀ TERRITORIALI

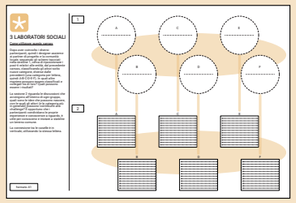


Quali sono gli attori, gli stakeholder e gli utenti in relazione con la sfida individuata nel precedente canvas? Diverse persone si confrontano con questa problematica, questa scheda aiuta a definire chi ed a capire più nel dettaglio a quale categoria appartengono

3
FAVORIRE RELAZIONI VIRTUOSE ALL'INTERNO DEL TERRITORIO

Uno dei principi fondamentali del design sistemico è il focus sulle relazioni che si possono creare all'interno del sistema, creandone di nuove dove prima non c'erano

CANVAS 3
LABORATORI SOCIALI

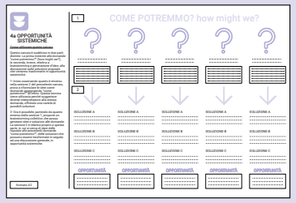


Una volta individuate le entità fondamentali all'interno del sistema, occorre metterle in relazione tra di loro in maniera efficace, col fine di poter collaborare a risolvere la sfida comunemente identificata

4
CREARE OPPORTUNITÀ POSITIVE PER IL SISTEMA

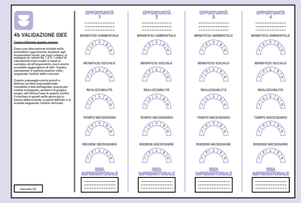
Questa fase è inerente alla creazione di idee, partendo dai risultati emersi nei precedenti canvas completi. L'obiettivo finale è di raggiungere un'idea imprenditoriale valida.

CANVAS 4a
OPPORTUNITÀ SISTEMICHE



Il precedente canvas riguardante i laboratori sociali porta a creare delle idee imprenditoriali, delle opportunità sistemiche, che causano benefici al target group, così come all'ambiente

CANVAS 4b
VALIDAZIONE IDEE

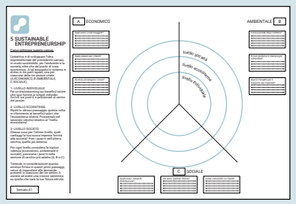


Occorre coinvolgere gli imprenditori locali, in particolar modo quelli con un background migratorio, così che possano condividere le proprie esperienze e dare feedback costruttivi

5
RAGGIUNGERE UN SISTEMA FAVOREVOLE ALLA SUSTAINABLE ENTREPRENEURSHIP

La fase conclusiva è relativa allo sviluppo dell'idea, che seguirà i principi base contenuti nella sustainable entrepreneurship, creando così un business sostenibile.

CANVAS 5
SUSTAINABLE ENTREPRENEURSHIP



Tramite questo canvas è possibile avere un'idea più dettagliata su come poter sviluppare l'idea imprenditoriale in modo sostenibile, creare un business guardando al profitto, ma anche e soprattutto, considerando l'impatto sociale ed ambientale generato

1 Conoscere al meglio il territorio

Per questa categoria del toolkit, l'opportunità di riferimento è "adottare il rilievo olistico per conoscere meglio il territorio". Come visto in precedenza il rilievo olistico è uno strumento della disciplina sistemica, utile ad avere una visione più definita e precisa del territorio di riferimento. Si può adattare a diversi contesti territoriali, aree più piccole come ad esempio quartieri o borghi, passando per provincie, fino ad arrivare a contesto più ampi, come regioni o piccole nazioni. In altre parole, il rilievo olistico può essere definita come una mappatura dello stato dell'arte di un contesto, un prodotto, un processo o un servizio, che si avvale di vari mezzi di indagine, a diversi livelli, per fornire una visione d'insieme delle componenti del sistema e delle loro reciproche interconnessioni e relazioni[10]. Cinque sono le fasi: valutare, ricercare, raccogliere, visualizzare ed interpretare.

1) VALUTARE
Consiste nella definizione di un format di ricerca personalizzato, basandosi su quattro parametri essenziali: lo scopo del progetto, i confini del sistema, i temi di ricerca e le categorie di dati.

2) RICERCARE
Fase d'indagine ottenuta da dati quantitativi e qualitativi utilizzando la ricerca a tavolino di fonti convenzionali e non convenzionali, e la ricerca sul campo con osservazione diretta e interviste mirate.

3) RACCOGLIERE
Ogni categoria e sezione scelta sarà compilata di tutti i dati necessari, fornendo riferimenti dettagliati per ogni informazione, come ad esempio la fonte e l'anno.

4) VISUALIZZARE
In questo stadio avviene l'elaborazione di una visualizzazione chiara e accessibile dei dati raccolti sotto forma di infografica e gigamap.

5) INTERPRETARE
Passaggio conclusivo mirato alla lettura multidisciplinare e olistica dello scenario per interpretarne la complessità, determinando le relazioni tra le componenti del sistema e le proprietà emergenti del sistema.

Un'altra caratteristica della teoria dei sistemi è la prospettiva multilivello o approccio multiscalare, in ordine: macro, meso, micro, si spazia dalla scala globale fino ai piccoli dettagli. Avere diverse prospettive, più larghe oppure più dettagliate nel caso del livello micro ad esempio, permette di visualizzare il contesto considerando diversi elementi, mettondoli in relazione, in modo differente rispetto a prima. Lo schema qui a destra riassume il concetto[11].

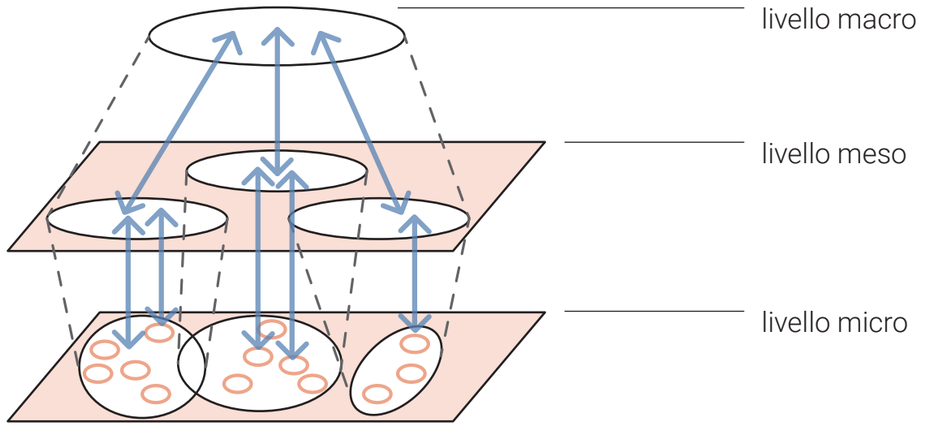
10
Barbero, S., Giraldo Nohra C. & Ferrulli E. (9 Marzo 2021). Holistic Diagnosis. Open Systems Lab, a.a. 2020/2021. Laurea Magistrale in Design Sistemico "Aurelio Peccei"

11
Geels, F. & Kemp, R. (2000). Transities vanuit sociotechnisch perspectief (Transizioni da una prospettiva socio-tecnica) , documento di riferimento per il capitolo 1 della relazione, "Transities en transitiemanagement" (Transizioni e gestione delle transizioni Rotmans et al, Maastricht (NL). http://www.ic is.unimaas.nl/publ

LE 5 FASI DEL RILIEVO OLISTICO

1. VALUTARE
   i confini del tuo territorio e personalizza il contesto
2. RICERCARE
   con visite sul campo e interviste ai principali stakeholder
3. RACCOGLIERE
   i dati utilizzando un proprio formato personalizzato
4. VISUALIZZARE
   con infografiche e gigamap
5. INTERPRETARE
   le peculiarità, le relazioni ed i flussi del territorio analizzato

PROSPETTIVA MULTILIVELLO



1a - RILIEVO OLISTICO

CATEGORIA 1

Conoscere al meglio il territorio

OBIETTIVO CANVAS

L'obiettivo di questo canvas è di ottenere una visione chiara sul territorio, conoscere il contesto d'intervento sotto vari aspetti, utilizzando diversi livelli per la mappatura. Qui vengono classificati i dati precedentemente raccolti, in modo da scegliere la challenge/sfida territoriale da cui partire, su cui si baserà l'intero progetto ed i seguenti canvas

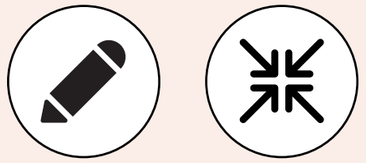
LIVELLO DI COINVOLGIMENTO

ALTO
Questo è il livello più complesso, in quanto i passaggi necessitano di consultazioni con esperti e fasi di revisione

MATERIALI NECESSARI

· canvas stampato in formato A1
· post-it di tre colori diversi
· pennarelli
· risorse online e cartacee

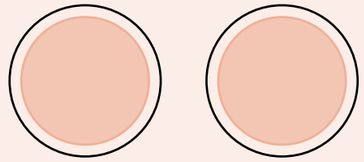
PARTECIPANTI



designer

partner progetto

TEMPO PREVISTO



diversi giorni

SUGGERIMENTI

· cerca di combinare sia la ricerca a tavolino che quella sul campo
· per avere una comprensione maggiore rispetta i colori assegnati
· oltre a dei disegni, puoi aggiungere delle foto, un po' in stile collage

●●●○○ BELL 4:21 PM 100%

1a - RILIEVO OLISTICO

CATEGORIA 1

Conoscere al meglio il territorio

OBIETTIVO CANVAS

L'obiettivo di questo canvas è di ottenere una visione chiara sul territorio, conoscere il contesto d'intervento sotto vari aspetti, utilizzando diversi livelli per la mappatura. Qui vengono classificati i dati precedentemente raccolti, in modo da scegliere la challenge/sfida territoriale da cui partire, su cui si baserà l'intero progetto ed i seguenti canvas

LLO DI COINVOLGIMENTO

è il livello più complesso, in quanto i passaggi necessitano di azioni con esperti e fasi di revisione

MATERIALI NECESSARI

· canvas stampato in formato A1
· post-it di tre colori diversi
· pennarelli
· risorse online e cartacee

PARTECIPANTI

designer

partner progetto

TEMPO PREVISTO

diversi giorni

SUGGERIMENTI

· cerca di combinare sia la ricerca a tavolino che quella sul campo
· per avere una comprensione maggiore rispetta i colori assegnati
· oltre a dei disegni, puoi aggiungere delle foto, un po' in stile collage

1a RILIEVO OLISTICO

<u>Come utilizzare questo canvas</u>

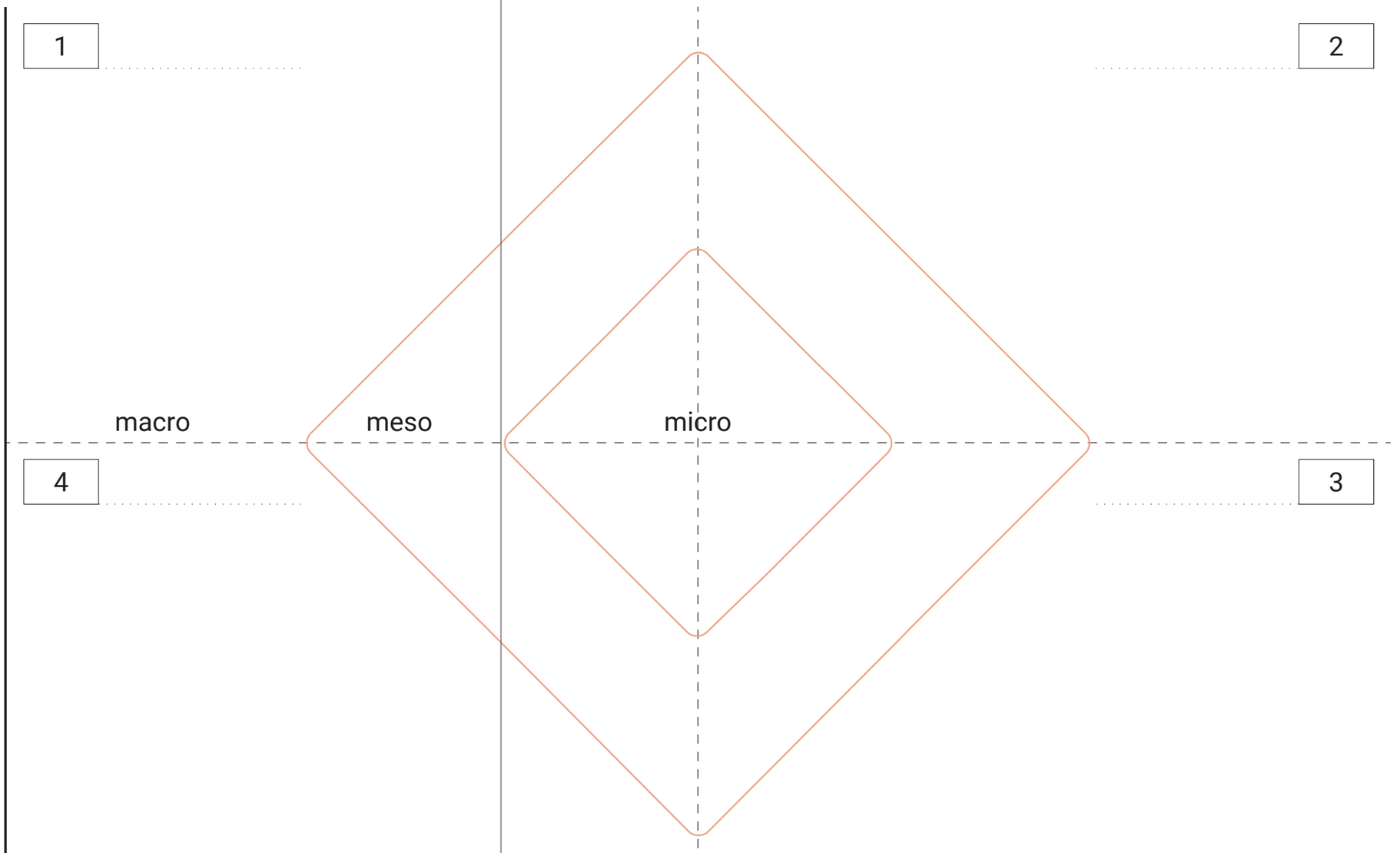
A - Come primo step, assegna ad ogni quadrante (sezione 1-2-3-4) una categoria che vuoi analizzare, tenendo in considerazione le premesse iniziali. (ad esempio: demografia, geografia, economia, educazione, cultura o turismo)

B - Utilizzando i post-it a disposizione, assegna un colore al livello micro, un altro al meso, ed infine un terzo all'area macro. Quali sono i dati, le informazioni che ritieni più importanti, da inserire in questo schema, sotto ad ogni categoria? Utilizza sia risorse online, che conoscenze personali, alimentando il dialogo tra i partecipanti coinvolti. Oltre ad aggiungere numeri e testi, prova a sintetizzare le informazioni raccolte tramite semplici infografiche, che possano riassumere il concetto in maniera più immediata ed intuitiva.

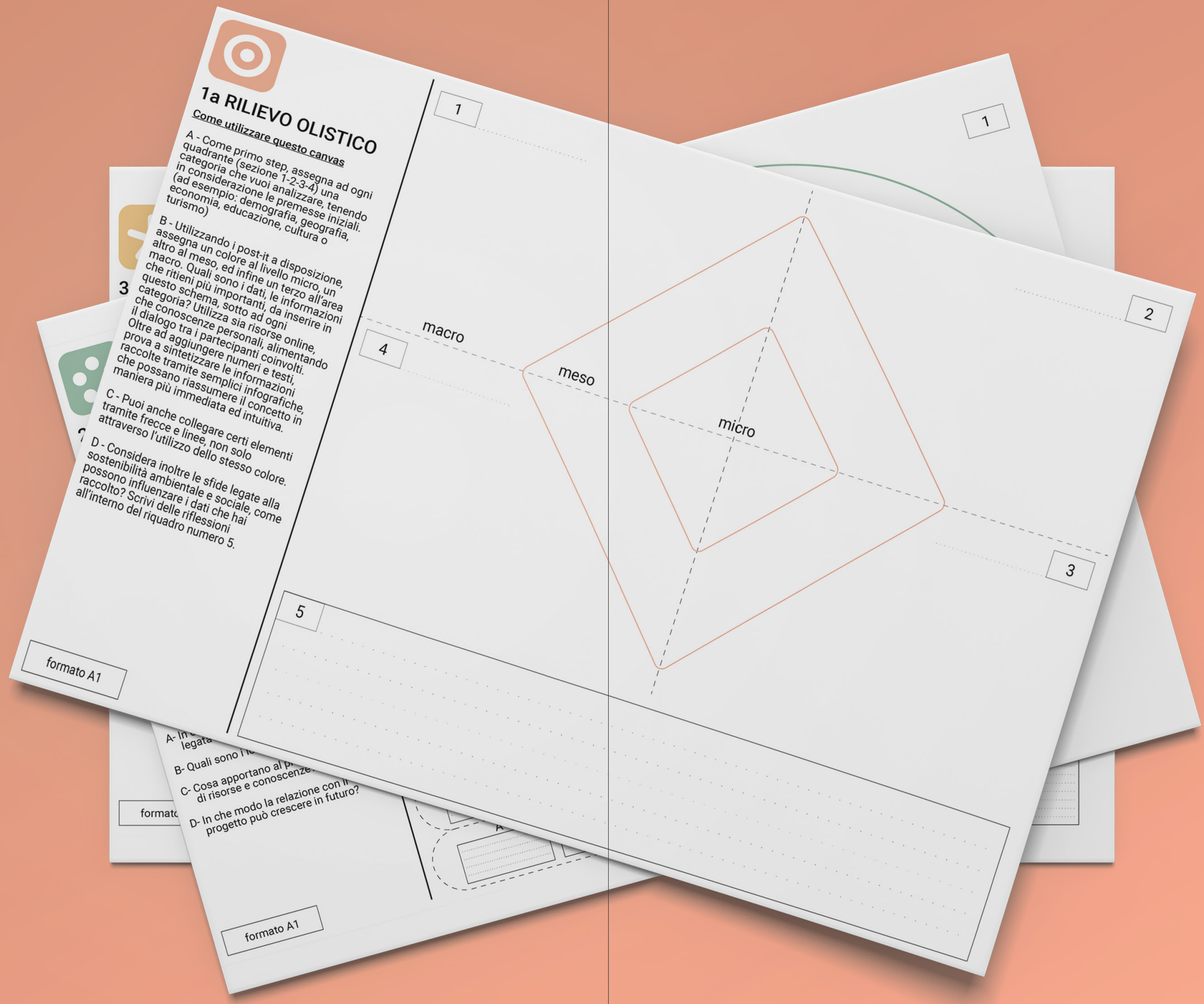
C - Puoi anche collegare certi elementi tramite frecce e linee, non solo attraverso l'utilizzo dello stesso colore.

D - Considera inoltre le sfide legate alla sostenibilità ambientale e sociale, come possono influenzare i dati che hai raccolto? Scrivi delle riflessioni all'interno del riquadro numero 5.

formato A1



5


1a RILIEVO OLISTICO
Come utilizzare questo canvas
A - Come primo step, assegna ad ogni quadrante (sezione 1-2-3-4) una categoria che vuoi analizzare, tenendo in considerazione le premesse iniziali. (ad esempio: demografia, geografia, economia, educazione, cultura o turismo)
B - Utilizzando i post-it a disposizione, assegna un colore al livello micro, un altro al meso, ed infine un terzo all'area macro. Quali sono i dati, le informazioni che ritieni più importanti, da inserire in questo schema, sotto ad ogni categoria? Utilizza sia risorse online, che conoscenze personali, alimentando il dialogo tra i partecipanti coinvolti. Oltre ad aggiungere numeri e testi, prova a sintetizzare le informazioni raccolte tramite semplici infografiche, che possano riassumere il concetto in maniera più immediata ed intuitiva.
C - Puoi anche collegare certi elementi tramite frecce e linee, non solo attraverso l'utilizzo dello stesso colore.
D - Considera inoltre le sfide legate alla sostenibilità ambientale e sociale, come possono influenzare i dati che hai raccolto? Scrivi delle riflessioni all'interno del riquadro numero 5.
formato A1
1
2
3
4
5
macro
meso
micro
A- In
legat
B- Quali sono i
C- Cosa apportano al p
di risorse e conoscenze
D- In che modo la relazione con il
progetto può crescere in futuro?
formato A1

1b - SFIDE TERRITORIALI

CATEGORIA 1

Conoscere al meglio il territorio

OBIETTIVO CANVAS

L'obiettivo è di riassumere e valutare i dati e le informazioni raccolte nel precedente canvas. Questo porterà a definire una challenge, una sfida territoriale, sia ambientale che sociale, da cui partire per sviluppare il progetto e di conseguenza completare il toolkit. In questa fase è opportuno ascoltare e coinvolgere anche il gruppo target, dando così ai newcomer maggiore potere decisionale a riguardo.

LIVELLO DI COINVOLGIMENTO

BASSO
Questo canvas non richiede troppi passaggi o competenze specifiche per essere completato, nè l'eccessivo impiego di tempo

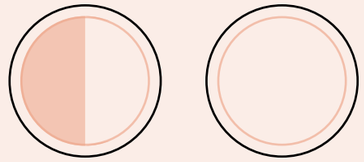
MATERIALI NECESSARI

· canvas stampato in formato A2
· canvas precedente 1a completato
· post-it
· pennarelli

PARTECIPANTI

designer | partner progetto | gruppo target

TEMPO PREVISTO



poche ore

SUGGERIMENTI

· spesso delle sfide simili posso unirsi e completarsi a vicenda
· se possibile, riassumi il tutto in massimo tre sfide territoriali
· coinvolgi tutti i partecipanti in egual modo
· se qualcos'altro di interessante emerge successivamente, puoi anche apportare delle modifiche al canvas 1a

1b SFIDE TERRITORIALI

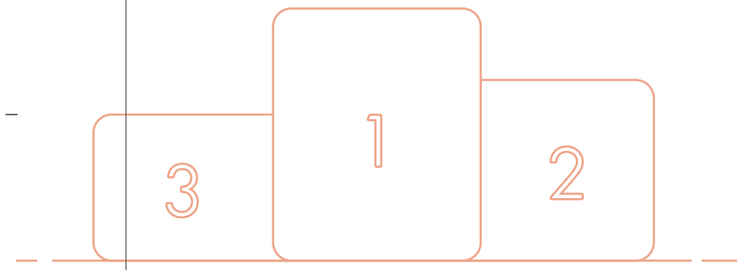
Come utilizzare questo canvas

A - In seguito ad una discussione tra i partecipanti, guardando il precedente canvas, assegna ad una posizione del podio una categoria, una sfida territoriale in linea con quanto emerso finora. Quali sono le tre challenge ritenute più valide, che diventeranno la base ed il punto di partenza per gli altri canvas del toolkit? Tieni in considerazione questi ambiti come spunti di partenza: sostenibilità ambientale, innovazione sociale ed economia circolare, che possono portare ad un dialogo costruttivo tra i partecipanti. Compila la sezione 1 con quanto emerso.

B - Completa la sezione 2 inserendo altre informazioni raccolte in precedenza, dati ritenuti interessanti, che non fanno parte della sezione 1, ma che in qualche modo sono collegate con le sfide emerse, potrebbero rivelarsi utili e d'integrazione ad altri canvas.

formato A2

1



2

2 Individuare le entità più importanti

8
Designing Your Circular Transition
https://ddc.dk/tools/designing-your-circular-transition/

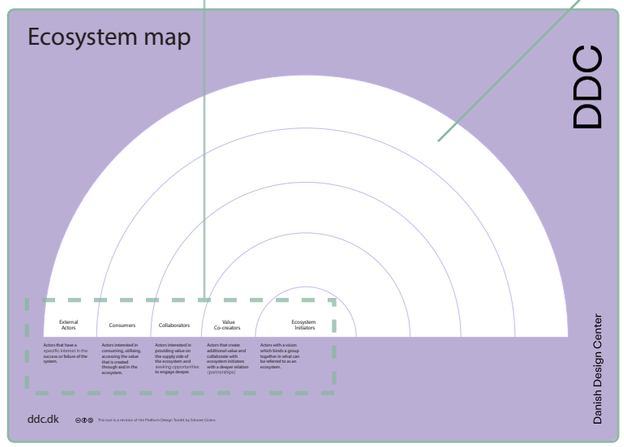
6
Development Impact & You Toolkit
https://diytoolkit.org/

All'interno del contesto di riferimento, ci saranno delle entità, degli attori, degli stakeholder, che avranno un'influenza positiva sul progetto. Individuarli è di vitale importanza in quanto potranno apportare nuove conoscenze e skills, risorse ed inedite connessioni all'interno del sistema. Mappare e capire chi condivide lo stesso obiettivo nel territorio analizzato, è un argomento ampiamente trattato precedentemente, dai toolkit presi in esame come casi studio. A tal proposito il mio contributo sarà limitato a riassumere quelli che sono, a mio avviso, per questa tematica, i canvas più interessanti tra quelli già esaminati. In questo caso, due sono le fonti d'ispirazione: il canvas "Ecosystem map" del toolkit Designing Your Circular Transition[8], creato dal Danish Design Center, ed il canvas "Target Group" contenuto in Development Impact & You Toolkit[6], prodotto nel 2016 su iniziativa di Nesta. Nel primo caso ho deciso che gli argomenti proposti in questa scheda erano efficaci in quanto consideravano diverse categorie di utenti ed entità, tra cui: attori esterni, collaboratori, partner di progetto. A differenza della tradizionale mappatura degli utenti e degli stakeholder, questa scheda ha un layer di analisi in più, riuscendo a distinguere interessi, risorse e valore aggiunto. Per quanto riguarda invece il secondo esempio, "Target group" presenta una visione d'insieme ma al tempo stesso dettagliata, tramite delle domande precise, infatti è possibile ottenere una comprensione delle diverse persone che il progetto potrebbe raggiungere. L'obiettivo è individuare i bisogni, le interazioni e gli scambi per un determinato gruppo, in relazione con il progetto. L'idea è quindi quella di prendere degli elementi del primo e combinarli con alcuni del secondo, in un unico canvas che sarà presentato nelle seguenti pagine.

ECOSYSTEM MAP - Designing Your Circular Transition

queste diverse categorie prese in esame aiutano ad avere una traccia completa e diversificata degli attori presenti nel sistema

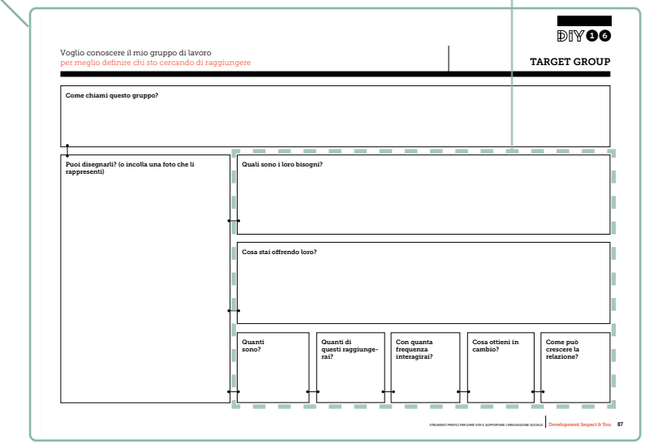
graficamente ogni categoria è ben delineata, con uno spazio ad essa dedicato



TARGET GROUP - DIY Toolkit

questo schema può essere ripetuto per le altre categorie individuate durante la mappatura degli attori del sistema

tramite delle domande ben precise è possibile conoscere nel dettaglio come un determinato gruppo si relaziona al progetto



2 - ENTITÀ TERRITORIALI

CATEGORIA 2

Individuare le entità più importanti

OBIETTIVO CANVAS

Quali sono gli attori, gli stakeholder e gli utenti in relazione con la sfida territoriale individuata nel precedente canvas? Quali sono le entità, all'interno del sistema, che si relazionano con questa challenge? Che benefici possono apportare al progetto? L'obiettivo di questo canvas è rispondere a queste domande, mappando le diverse realtà ed assegnando loro una categoria specifica, cercando di scoprire inoltre le loro caratteristiche più importanti.

LIVELLO DI COINVOLGIMENTO

MEDIO
In questo caso è sufficiente la collaborazione tra i partecipanti coinvolti nel completamento di questo canvas, che avviene in qualche ora

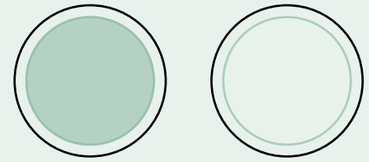
MATERIALI NECESSARI

· canvas stampato in formato A1
· post-it
· pennarelli

PARTECIPANTI

designer | partner progetto | comunità locale

TEMPO PREVISTO



una giornata

SUGGERIMENTI

· se preferisci puoi utilizzare cinque diversi colori per i post-it, così da avere una divisione visuale più marcata
· è opportuno coinvolgere diverse realtà in modo tale da avere una visione dettagliata

2 - ENTITÀ TERRITORIALI

CATEGORIA 2

Individuare le entità più importanti

OBIETTIVO CANVAS

Quali sono gli attori, gli stakeholder e gli utenti in relazione con la sfida territoriale individuata nel precedente canvas? Quali sono le entità, all'interno del sistema, che si relazionano con questa challenge? Che benefici possono apportare al progetto? L'obiettivo di questo canvas è rispondere a queste domande, mappando le diverse realtà ed assegnando a una categoria specifica, cercando di scoprire inoltre le loro caratteristiche più importanti.

LIVELLO DI COINVOLGIMENTO

MEDIO
In questo caso è sufficiente la collaborazione tra i partecipanti coinvolti nel completamento di questo canvas, che avviene in qualche ora

MATERIALI NECESSARI

· canvas stampato in formato A1
· post-it
· pennarelli

PARTECIPANTI

designer

partner progetto

comunità locale

TEMPO PREVISTO

una giornata

SUGGERIMENTI

· se preferisci puoi utilizzare cinque diversi colori per i post-it, così da avere una divisione visuale più marcata
· è opportuno coinvolgere diverse realtà in modo tale da avere una visione dettagliata

2 ENTITÀ TERRITORIALI

Come utilizzare questo canvas

Utilizzando i post-it fai un brainstorming di tutti gli attori che possano influenzare la sfida territoriale individuata nel precedente canvas. Cerca di posizionarli all'interno della categoria più adatta, tra quelle presenti nella sezione 1 dello schema (attori esterni, consumatori, etc.).

Questa task può essere fatta individualmente o in piccoli gruppi.

Ora, tutti gli attori rilevanti sono mappati ed hai una panoramica della tua rete.

Oltre a conoscere chi sono ed a quale categoria appartengono, cerca di rispondere alle seguenti semplici domande (contenute nella sezione 2), in modo tale da avere una vista d'insieme sugli interessi e sulle reali necessità che hanno, in relazione con il progetto.

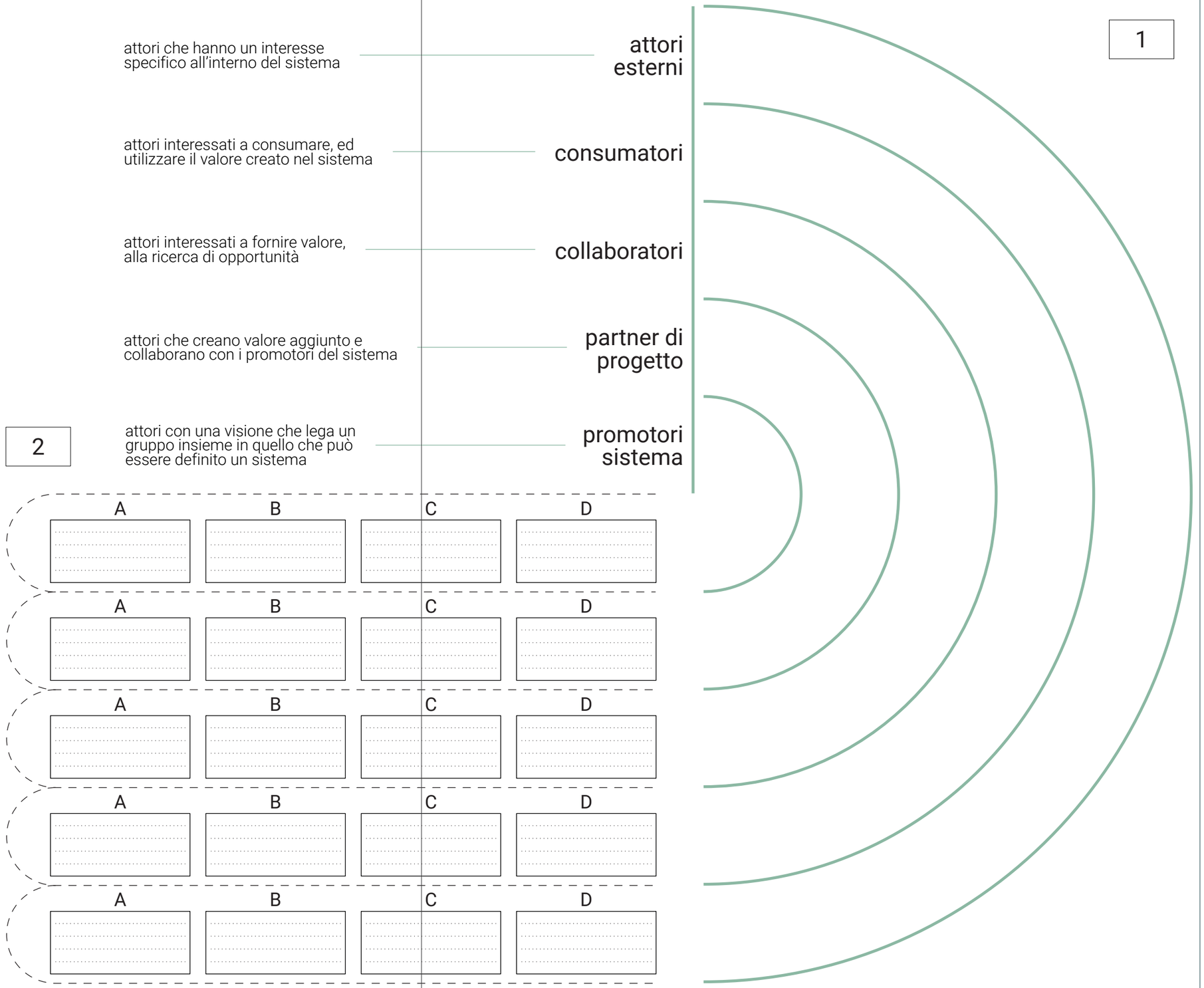
A- In che modo la sfida territoriale è legata a questo gruppo?

B- Quali sono i loro bisogni?

C- Cosa apportano al progetto in termini di risorse e conoscenze?

D- In che modo la relazione con il progetto può crescere in futuro?

formato A1



2 ENTITÀ TERRITORIALI

Come utilizzare questo canvas

Utilizzando i post-it fai un brainstorming di tutti gli attori che possano influenzare la sfida territoriale individuata nel precedente canvas. Cerca di posizionarli all'interno della categoria più adatta, tra quelle presenti nella sezione 1 dello schema (attori esterni, consumatori, etc.).

Questa task può essere fatta individualmente o in piccoli gruppi.

Ora, tutti gli attori rilevanti sono mappati ed hai una panoramica della tua rete.

Oltre a conoscere chi sono e cerca di categoria appartengono, cerca di rispondere alle seguenti semplici domande (contenute nella sezione 2), in modo tale da avere una vista d'insieme sugli interessi e sulle reali necessità che hanno, in relazione con il progetto.

A- In che modo la sfida territoriale è legata a questo gruppo?

B- Quali sono i loro bisogni?

C- Cosa apportano al progetto in termini di risorse e conoscenze?

D- In che modo la relazione con il progetto può crescere in futuro?

formato A1

2

A
A B
A B C D
A B C D
A B C D
A B C D

attori che hanno un interesse specifico all'interno del sistema

attori interessati a consumare, ed utilizzare il valore creato nel sistema

attori interessati a fornire valore, alla ricerca di opportunità

attori che creano valore aggiunto e collaborano con i promotori del sistema

attori con una visione che lega un gruppo insieme in quello che può essere definito un sistema

attori esterni

consumatori

collaboratori

partner di progetto

promotori sistema

1

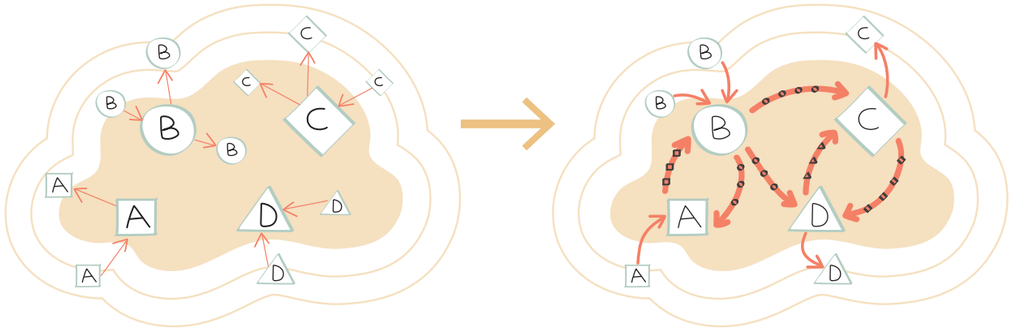
3 Favorire relazioni virtuose all'interno del territorio

11
Hassan, Z. (2014). The Social Labs Revolution: A New Approach to Solving Our Most Complex Challenges. First Edition. San Francisco, CA: Berrett-Koehler Publishers, Inc.

12
Scharmer, O. C. (2009). Theory U: Leading from the Future as It Emerges (1st ed.), 18-19. Berrett-Koehler Publishers.

Per questa categoria del toolkit, invece, l'opportunità emersa dall'analisi multicriteriale è "istituire dei laboratori sociali". I laboratori sociali (social labs in inglese) sono sono hub locali che aiutano ad aumentare l'efficacia delle azioni di ricerca ed innovazione, promuovendo processi di apprendimento sperimentale locale. Il concetto di social lab è stato inizialmente introdotto da Zaid Hassan nel 2014, secondo l'autore[11] infatti essi presentano diverse caratteristiche, sono sociali in quanto affrontano sfide sociali complesse (ad esempio: povertà, sostenibilità o invecchiamento), sono sperimentali perché offrono un ambiente di vita reale all'interno del quale possono essere effettuati esperimenti sociali efficaci, ed infine sono sistemici per via del livello d'intervento a cui mirano per risolvere i problemi, le sfide emerse. Un'altra particolarità di questa opportunità è che i laboratori sociali sono attività democratiche, non orientati agli esperti, ma cooperativi. Non richiedono infatti alcuna specifica abilità o conoscenza pregressa, solo esperienze condivise e il desiderio di essere coinvolti nel processo di cambiamento (Hassan, 2014). L'obiettivo è quindi quello di proseguire quanto è emerso dalla precedente categoria del toolkit, una volta individuate le entità del sistema, come metterle in relazione tra di loro in modo efficace? La risposta in questo caso è il laboratorio sociale. Quest'ultimo non è un workshop, ma piuttosto una serie d'interventi intensivi e sperimentali, che uniscono diverse persone per ottenere una soluzione alla problematica comune che li accomuna. All'interno del seguente canvas verrà infatti strutturata la procedura per mettere sullo stesso piano decisionale e di coinvolgimento diversi attori e stakeholder, provenienti da differenti realtà del sistema. Prendendo ispirazione dalla "Teoria U" promossa da Otto Scharmer[12], che rappresenta il principio solitamente adottato all'interno dei laboratori sociali, in questo caso, la prima fase, relativa alla mappatura, così come le ultime due sono argomenti già toccati nelle altre categorie del toolkit.
Il canvas si concentrerà quindi nei passaggi centrali, co-sentire e co-precensing, relativi alla struttura del sistema ed a creare un senso comune tra le entità all'interno del progetto, sempre in relazione con la sfida territoriale emersa.

OBIETTIVO CANVAS



STRUTTURA LABORATORI SOCIALI

Fase di apertura del progetto, in cui si osserva da vicino ed in profondità il sistema e le sue sfide, conducendo interviste e altre attività d'indagine

La fase conclusiva è relativa alla validazione delle idee ed iniziative emerse dalla precedente attività, in che modo queste possono essere integrate così da fare evolvere il sistema

1) CO-INIZIARE

5) CO-EVOLVERE

2) CO-SENTIRE

4) CO-CREARE

3) CO-PRECENSING

Il gruppo multi-stakeholder si immerge all'interno del sistema. Le interazioni tra le diverse entità porta a vedere collettivamente prospettive diverse e comincia ad emergere una prospettiva di sistema comune

In gruppo si lavora insieme in modo creativo, si iniziano a prototipare idee per intervenire nel sistema o nuovi modi di organizzazione, che consentano cambiamenti sistemici

Fase relativa a creare la struttura del sistema, creando così una più profonda conoscenza collettiva del contesto

3 - LABORATORI SOCIALI

CATEGORIA 3

Favorire relazioni virtuose all’interno del territorio

OBIETTIVO CANVAS

Una volta individuate le entità fondamentali all’interno del sistema, occorre metterle in relazione tra di loro in maniera efficace, col fine di poter collaborare a risolvere la sfida comunemente identificata. L’obiettivo è di creare possibili nuove relazioni all’interno del sistema, connesioni virtuose che possano generare idee innovative. Dato che sono coinvolte più persone, il designer svolge il ruolo di facilitatore, consentendo a tutti i partecipanti di fare parte del gruppo e di trovare uno spazio di espressione.

LIVELLO DI COINVOLGIMENTO

ALTO
Questo è il livello più complesso, in quanto i passaggi necessitano di consultazioni con esperti e fasi di revisione

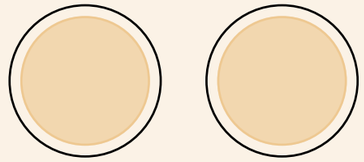
MATERIALI NECESSARI

· canvas stampato in formato A1
· post-it colorati
· pennarelli
· canvas precedente 2 completato

PARTECIPANTI

designer | partner progetto | comunità locale

TEMPO PREVISTO



diversi giorni

SUGGERIMENTI

· inizia con un esercizio energizzante per porre un clima aperto e cordiale
· assegna a ciascuna nuova categoria A-B-C-D-E-F dei post-it di diversi colori
· rifletti individualmente all’inizio, poi successivamente segui la discussione di gruppo che nascerà

3 LABORATORI SOCIALI

Come utilizzare questo canvas

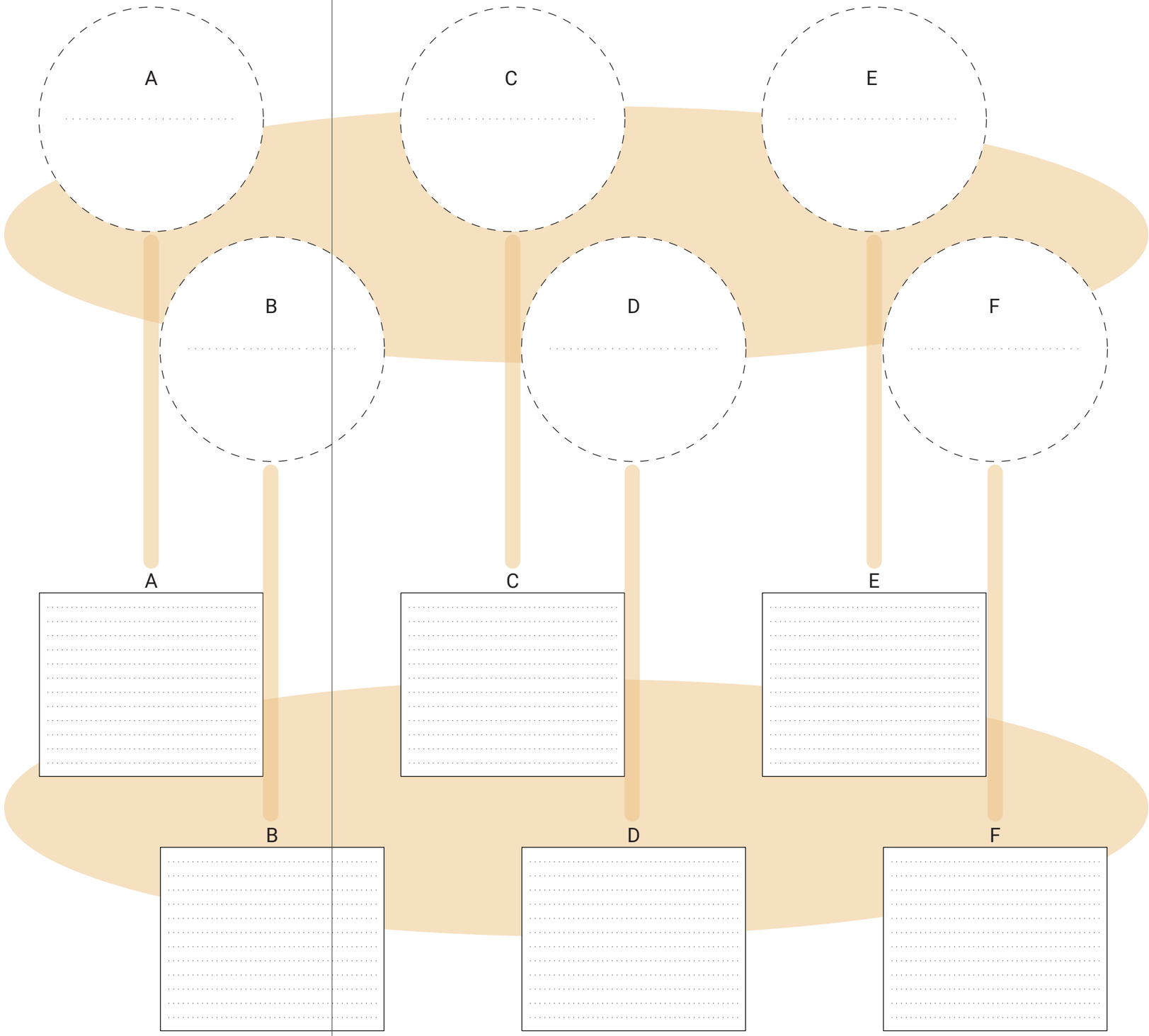
Dopo aver coinvolto i diversi partecipanti, quindi i designer assieme ai partner di progetto e la comunità locale, seguendo gli schemi tracciati nella sezione 1, cerca di riposizionare i post-it relativi alle entità, dal precedente canvas, classificando gli attori sotto nuove categorie, diverse dalle precedenti (una categoria per lettera, quindi A-B-C-D-E-F). In quali altre maniere possono essere classificati e collegati tra di loro? Quali possono essere i risultati?

La sezione 2 riguarda le discussioni che avvengono all’interno di ogni gruppo, quali sono le idee che possono nascere, con le quali gli attori (e la categoria più in generale) possono contribuire alla challenge? È opportuno che i partecipanti condividano le proprie esperienze e conoscenze a riguardo, è utile per conoscersi e iniziare a stabilire un terreno comune.

La connesione tra le caselle è in verticale, utilizzando la stessa lettera.

formato A1

1

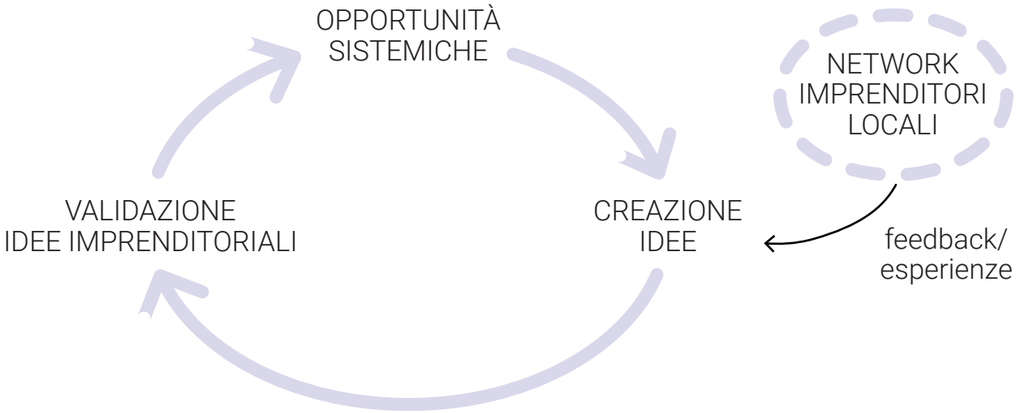


2

4 Creare opportunità positive per il sistema

Una volta riunite le diverse entità appartenenti al sistema, che in maniera differente possono apportare benefici al progetto, occorre massimizzare i vantaggi che queste nuove relazioni generano. Precedentemente vengono infatti posti sullo stesso piano diversi attori e stakeholder, mentre questa fase ha come obiettivo quella di creare nuove idee, programmi, opportunità innovative che possano supportare l'imprenditorialità nei newcomer. Basandosi sui precedenti risultati, in altre parole, questi due canvas proposti per questa categoria "creare opportunità positive per il sistema", tentano di risolvere la sfida territoriale di partenza in modo originale e sostenibile.
Il primo dei due canvas riguarda più la progettazione, continuando quello che è il procedimento caratteristico dei laboratori sociali, mentre il secondo è incentrato sulla fase di validazione di quanto è emerso. In quest'ultimo caso, a tal proposito, facendo riferimento all'opportunità "creare un network di imprenditori locali con un background migratorio" è possibile sia aggiungere delle nuove connessioni all'interno del sistema, sia, più importante per questo punto, verificare ed implementare le idee emerse dal precedente canvas.
Avere dei feedback riguardo le possibile strade da intraprendere nell'imprenditoria, provenienti da persone esperte del settore, permettono di rielaborare l'idea imprenditoriale, di migliorarla, in modo che sia poi possibile svilupparla in modo efficace ed innovativo, nella seguente ed ultima fase del toolkit. Nel secondo canvas infatti, le idee emerse vengono classificate in modo da scegliere quella che ha un impatto maggiore sul sistema, sotto diversi punti di vista, utilizzando dei criteri specifici per questo contesto.

OBIETTIVI CANVAS



4a
OPPORTUNITÀ SISTEMICHE

Riformulare ed ampliare i concetti per trasformarli in opportunità sistemiche

1. Utilizzo della tecnica "come potremmo?" (how might we?)
2. Inserire altre soluzoni in caso sia necessario
3. Genera delle idee rispondendo alle "come potremmo...?"
4. Definisci un'opportunità per ogni colonna proposta nel canvas

4b
VALIDAZIONE IDEE

Coinvolgimento degli imprenditori locali con un background migratorio, per validare e migliorare le idee emerse

1. Selezione delle precendeti opportunità sistemiche provenienti dal canvas 4a
2. Valutare i criteri per ogni opportunità con dei valori da 1 a 5
3. Discussione con gli imprenditori locai, in quali aspetti è possibile migliorare le opportunità?
4. Nei riquadri presenti nell'ultima riga cerca di definire in dettaglio l'idea imprenditoriale emersa

4a - OPPORTUNITÀ SISTEMICHE

CATEGORIA 4

Creare opportunità positive per il sistema

OBIETTIVO CANVAS

L'obiettivo di questo canvas è apportare delle nuove idee, che saranno trasformate poi in opportunità sistemiche, per risolvere quella che è la sfida territoriale di partenza. Quali sono i benefici che queste iniziative possono apportare all'ambiente ed alla società all'interno del sistema analizzato? Viene utilizzata, per iniziare, la tecnica delle domande "how might we?" ("come potremmo?" in italiano), che porterà a diverse soluzioni ed a successive opportunità sistemiche.

LIVELLO DI COINVOLGIMENTO

MEDIO
In questo caso è sufficiente la collaborazione tra i partecipanti coinvolti nel completamento di questo canvas, che avviene in qualche ora

MATERIALI NECESSARI

· canvas stampato in formato A2
· pennarelli
· canvas precedente 3 completato

PARTECIPANTI

designer | partner progetto | comunità locale

TEMPO PREVISTO

una giornata

SUGGERIMENTI

· prima di iniziare riguarda con attenzione il precedente canvas
· non occorre riempire tutti gli spazi a disposizione, focalizzati sulla qualità delle soluzione, piuttosto che sulla quantità
· rifletti individualmente all'inizio, poi successivamente segui la discussione di gruppo che nascerà

4a OPPORTUNITÀ SISTEMICHE

Come utilizzare questo canvas

Questo canvas è suddiviso in due parti distinte. La prima inerente alle domande “come potremmo?” (how might we?), la seconda, invece, relativa a brainstorming e generazione d’idee, alla discussione sulle soluzioni proposte che verranno trasfomarte in opportunità sistemiche.

1- Inizia osservando quanto è emerso nella sezione 2 del precedente canvas, prova a riformulare le idee come domande aggiungendo "come potremmo?" all'inizio. Questa tecnica viene utilizzata perché suggerisce diverse interpretazioni alla stessa domanda, offrendo una varietà di possibili soluzioni.

2- Ora è possibile, partendo da quanto emerso dalla sezione 1, proporre un brainstorming collettivo che possa generare idee e soluzioni alle domande. La sezione 2 è relativa proprio a questa parte, in cui si cerca di dare delle risposte alle precedenti domande “come potremmo?”, delle soluzioni che possono essere trasformate in seguito ad una discussione generale, in opportunità sistemiche.

formato A2

1

COME POTREMMO? how might we?

2

SOLUZIONE A

SOLUZIONE B

SOLUZIONE C

OPPORTUNITÀ

4a OPPORTUNITÀ SISTEMICHE

Come utilizzare questo canvas

Questo canvas è suddiviso in due parti distinte. La prima inerente alle domande “come potremmo?” (how might we?), la seconda, invece, relativa a brainstorming e generazione d’idee, alla discussione sulle soluzioni proposte che verranno trasfomarte in opportunità sistemiche.

1- Inizia osservando quanto è emerso nella sezione 2 del precedente canvas, prova a riformulare le idee come domande aggiungendo "come potremmo?" all'inizio. Questa tecnica viene utilizzata perché suggerisce diverse interpretazioni alla stessa domanda, offrendo una varietà di possibili soluzioni.

2- Ora è possibile, partendo da quanto emerso dalla sezione 1, proporre un brainstorming collettivo che possa generare idee e soluzioni alle domande. La sezione 2 è relativa proprio a questa parte, in cui si cerca di dare delle risposte alle precedenti domande “come potremmo?”, delle soluzioni che possono essere trasformate in seguito ad una discussione generale, in opportunità sistemiche.

formato A2

1

COME

2

SOLUZIONE A

SOLUZIONE B

SOLUZIONE C

OPPORTUNITÀ

4b - VALIDAZIONE IDEE

CATEGORIA 4

Creare opportunità positive per il sistema

OBIETTIVO CANVAS

Una volta create le opportunità sistemiche, occorre fare una selezione di ciò che è emerso, migliorando dove possibile, cercando di individuare i punti deboli, gli aspetti che potrebbero non essere poi così decisivi per creare un impatto positivo nel sistema. A tal proposito è opportuno coinvolgere gli imprenditori locali, in particolar modo quelli con un background migratorio, così che possano condividere le proprie esperienze e dare feedback costruttivi al target group. In questo contesto si inserisce l'opportunità "creare un network di imprenditori locali con un background migratorio". I partecipanti infatti, con l'aiuto degli imprenditori locali, danno dei voti da 1 a 5 alle opportunità, seguendo dei criteri proposti.

LIVELLO DI COINVOLGIMENTO

MEDIO
In questo caso è sufficiente la collaborazione tra i partecipanti coinvolti nel completamento di questo canvas, che avviene in qualche ora

MATERIALI NECESSARI

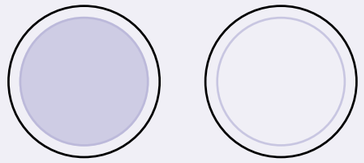
· canvas stampato in formato A2
· pennarelli
· canvas precedente 4a completato

PARTECIPANTI

designer | partner progetto | gruppo target

+ network imprenditori locali

TEMPO PREVISTO



una giornata

SUGGERIMENTI

· prima di iniziare riguarda il precedente canvas, c'è qualcosa da modificare?
· mai come in questo caso è opportuno ascoltare con attenzione i suggerimenti che vengono dall'esterno

4b VALIDAZIONE IDEE

Come utilizzare questo canvas

Dopo una discussione iniziale sulle precedenti opportunità, assieme agli imprenditori locali, per ogni criterio, si assegna un valore da 1 a 5. I criteri di valutazione sono scelti in base al contesto ed all'argomento, ma è anche possibile aggiungerne di altri. Questa operazione è ripetuta quattro volte, seguendo l'ordine delle colonne.

Questo passaggio porta quindi a definire un'idea imprenditoriale completa e ben dettagliata, pronta per essere sviluppata, assieme al gruppo target, nell'ultima fase di questo toolkit. Il risultato è quindi nella parte più in basso della scheda, si parte dall'alto e si scende seguendo l'ordine verticale.

formato A2

OPPORTUNITÀ 1	OPPORTUNITÀ 2	OPPORTUNITÀ 3	OPPORTUNITÀ 4
BENEFICIO AMBIENTALE (1 2 3 4 5)	BENEFICIO AMBIENTALE (1 2 3 4 5)	BENEFICIO AMBIENTALE (1 2 3 4 5)	BENEFICIO AMBIENTALE (1 2 3 4 5)
BENEFICIO SOCIALE (1 2 3 4 5)	BENEFICIO SOCIALE (1 2 3 4 5)	BENEFICIO SOCIALE (1 2 3 4 5)	BENEFICIO SOCIALE (1 2 3 4 5)
REALIZZABILITÀ (1 2 3 4 5)	REALIZZABILITÀ (1 2 3 4 5)	REALIZZABILITÀ (1 2 3 4 5)	REALIZZABILITÀ (1 2 3 4 5)
TEMPO NECESSARIO (1 2 3 4 5)	TEMPO NECESSARIO (1 2 3 4 5)	TEMPO NECESSARIO (1 2 3 4 5)	TEMPO NECESSARIO (1 2 3 4 5)
RISORSE NECESSARIE (1 2 3 4 5)	RISORSE NECESSARIE (1 2 3 4 5)	RISORSE NECESSARIE (1 2 3 4 5)	RISORSE NECESSARIE (1 2 3 4 5)
IDEA IMPRENDITORIALE	IDEA IMPRENDITORIALE	IDEA IMPRENDITORIALE	IDEA IMPRENDITORIALE

5 Raggiungere un sistema favorevole alla sustainable entrepreneurship

8
Designing Your Circular Transition
https://ddc.dk/tools/designing-your-circular-transition/

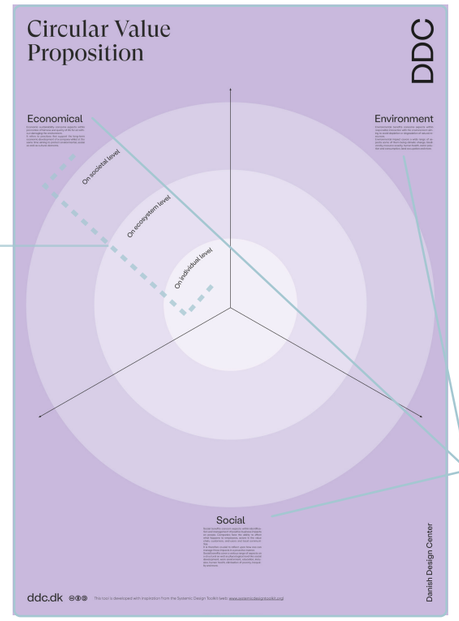
6
Development Impact & You Toolkit
https://diytoolkit.org/

Questa è l'ultima categoria del toolkit. Una volta definita l'idea imprenditoriale in modo ottimale, occorre capire quali sono gli strumenti, le risorse, le relazioni per poterla sviluppare in futuro in modo concreto. Questa categoria del toolkit infatti è relativa alla sustainable entrepreneurship, che come si è già visto in precedenza, è un modo di fare impresa in modo sostenibile, da un punto di vista ambientale e sociale, in altre parole, un'attività che apporti degli impatti positivi all'ambiente ed alla società. Così come è avvenuto nella seconda categoria di questo toolkit, per il canvas "2 ENTITÀ TERRITORIALI", il mio contributo sarà limitato a riassumere quelli che sono, per questa tematica, secondo il mio parere, i canvas più significativi tra quelli già esaminati. In questo caso, due sono le fonti d'ispirazione: il canvas "Circular Value Proposition" del toolkit Designing Your Circular Transition[8], creato dal Danish Design Center, ed il canvas "Business Model Canvas" contenuto in Development Impact & You Toolkit[6], prodotto nel 2016 su iniziativa di Nesta. Nel primo caso ho deciso che gli argomenti proposti in questa scheda erano efficaci in quanto ci sono tre diversi livelli di creazione di valore, cioè individuale, ecosistemico e sociale; è di conseguenza il canvas più in linea con i principi dell'imprenditoria sostenibile.

Il secondo esempio invece rappresenta il classico canvas del business model, utile per comprendere le intenzioni imprenditoriali ed in che modo è possibile realizzarle, tramite quali canali e utilizzando quali risorse. Fornisce di conseguenza una panoramica sulle singole componenti per creare impresa, ed al tempo stesso, una visione completa sul sistema. All'interno del canvas pensato per questa proposta progettuale, infatti, si terrà conto degli aspetti economici ma in particolare delle conseguenze che questa attività avrà, se può essere più sostenibile oppure cosa ne sarà dei prodotti a fine vita.

CIRCULAR VALUE PROPOSITION - Designing Your Circular Transition

qui si considerano gli impatti positivi che andranno ad interessare le singole entità, l'ecosistema e la società in generale

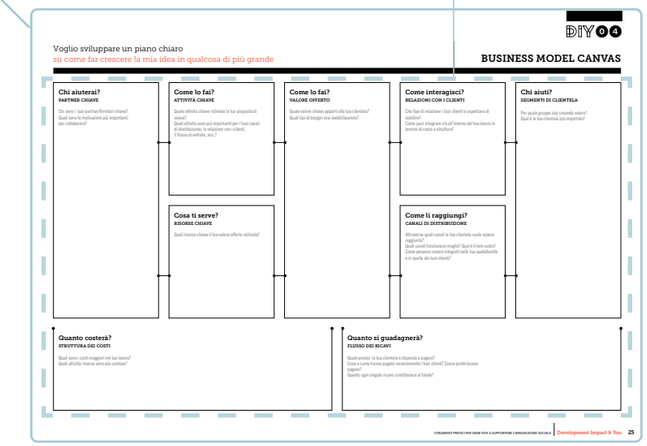


triplice valenza della sostenibilità, come nel design sistemico, ambientale, sociale ed economica

BUSINESS MODEL CANVAS - DIY Toolkit

ci sono diverse sezioni, a cui rispondere con delle domande piuttosto dirette e talvolta semplici

gli argomenti vanno dai partner chiave ai canali di distribuzione, passando per i costi ed i ricavi che si intendono ottenere



5 - SUSTAINABLE ENTREPRENEURSHIP

CATEGORIA 5

Raggiungere un sistema favorevole alla sustainable entrepreneurship

OBIETTIVO CANVAS

Tramite questo canvas è possibile avere un'idea più dettagliata su come poter sviluppare l'idea imprenditoriale in modo sostenibile, creare un business guardando al profitto, ma anche e soprattutto, considerando l'impatto sociale ed ambientale generato. In altre parole, questa fase conclusiva del toolkit è relativa allo sviluppo dell'idea, che seguirà i principi base contenuti nella sustainable entrepreneurship, creando così un business sostenibile, mantenendo comunque una visione sistemica.

LIVELLO DI COINVOLGIMENTO

MEDIO
In questo caso è sufficiente la collaborazione tra i partecipanti coinvolti nel completamento di questo canvas, che avviene in qualche ora

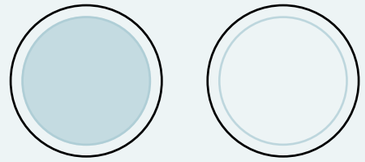
MATERIALI NECESSARI

· canvas stampato in formato A1
· pennarelli
· post-it

PARTECIPANTI

designer | partner progetto | gruppo target

TEMPO PREVISTO



una giornata

SUGGERIMENTI

· assegna a ciascuna sezione A-B-C dei post-it di colore differente
· nel caso, in seguito ad una discussione emergano altre domande, scrivile pure nello spazio rimasto libero, mantenendo comunque la divisione dello schema

File Edit Tools Setting Help

Creativity | ideas

Your marketing pla...

5 - SUSTAINABLE ENTREPRENEURSHIP

CATEGORIA 5

Raggiungere un sistema favorevole alla sustainable entrepreneurship

OBIETTIVO CANVAS

Tramite questo canvas è possibile avere un'idea più dettagliata su come poter sviluppare l'idea imprenditoriale in modo sostenibile, creare un business guardando al profitto, ma anche e soprattutto, considerando l'impatto sociale ed ambientale generato. In altre parole, questa fase conclusiva del toolkit è relativa allo sviluppo dell'idea, che seguirà i principi base contenuti nella sustainable entrepreneurship, creando così un business sostenibile, mantenendo comunque una visione sistemica.

LIVELLO DI COINVOLGIMENTO

MEDIO

MATERIALI NECESSARI

- canvas stampato in formato A1
- pennarelli
- post-it

PARTECIPANTI

designer

partner progetto

gruppo target

TEMPO PREVISTO

una giornata

SUGGERIMENTI

- assegna a ciascuna sezione A-B-C dei post-it di colore differente
- nel caso, in seguito ad una discussione emergano altre domande, scrivile pure nello spazio rimasto libero, mantenendo comunque la divisione dello schema

5 SUSTAINABLE ENTREPRENEURSHIP

Come utilizzare questo canvas

L'obiettivo è di sviluppare l'idea imprenditoriale del precedente canvas, in modo sostenibile, per l'ambiente e la società, oltre che dal punto di vista economico. A tal proposito lo schema è diviso in tre parti uguali, una per ciascuna delle tre sezioni citate (A:ECONOMICO, B:AMBIENTALE, C:SOCIALE).

1- LIVELLO INDIVIDUALE
Fai un brainstorming sui benefici/valore che vuoi fornire ai singoli individui. Scrivili sui post-it e posizionali al centro del poster.

2- LIVELLO ECOSISTEMA
Ripeti lo stesso passaggio questa volta in riferimento ai benefici/valori che l'ecosistema otterrà. Posizionali nel secondo cerchio relativo al "livello ecosistema".

3- LIVELLO SOCIETÀ
Stessa cosa per l'ultimo livello, quali vantaggi la tua nuova impresa fornirà alla società? Poni i post-it nell'ultimo cerchio, quello più esterno.

Per ogni livello considera la triplice valenza (economico, ambientale e sociale), posiziona i post-it nella sezione di cerchio più adatta (A, B o C).

Tenendo in considerazione quanto emerso fin'ora in questi primi passaggi, cerca di rispondere alle domande presenti in ciascuno dei tre settori, ti aiuterà ad avere una visione sistemica su quella che sarà la tua futura attività.

formato A1

A ECONOMICO

Quali sono i costi maggiori?

Quale prezzo per i clienti?

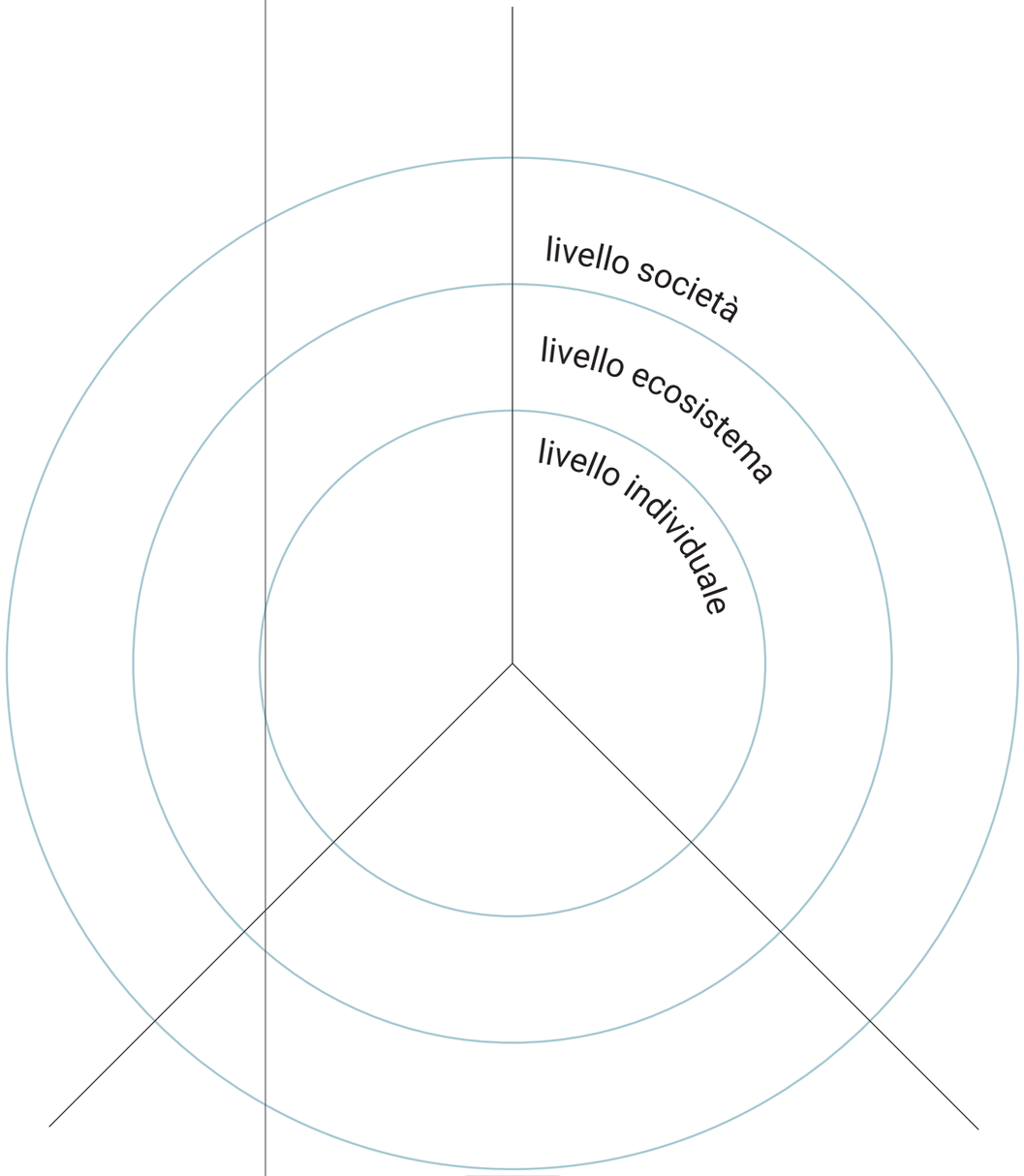
Da dove provengono i ricavi?

AMBIENTALE B

Cosa succede dopo l'utilizzo?

Si può produrre in maniera più sostenibile?

Qual è l'impatto per il trasporto dei materiali?

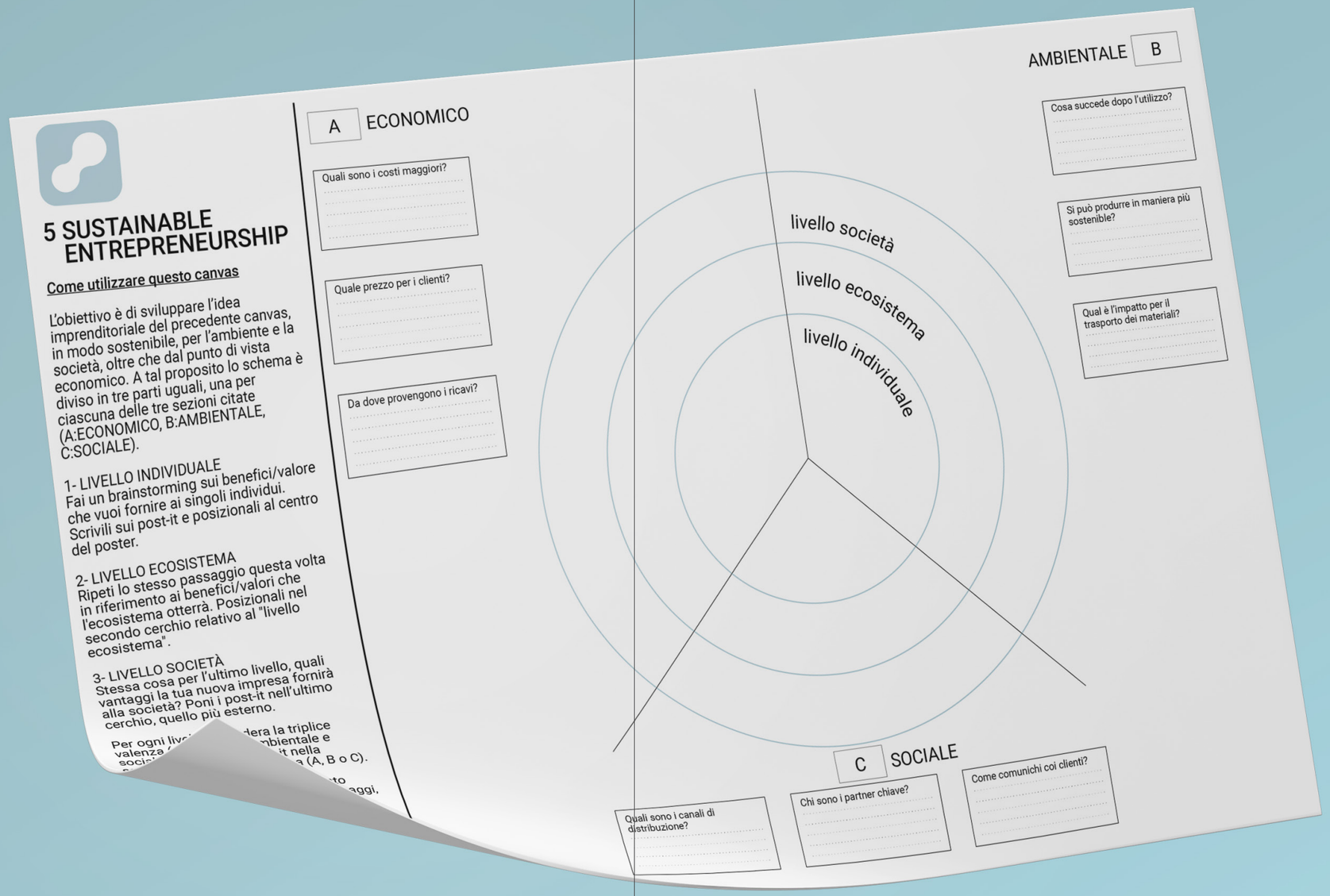


C SOCIALE

Quali sono i canali di distribuzione?

Chi sono i partner chiave?

Come comunichi coi clienti?



5 SUSTAINABLE ENTREPRENEURSHIP

Come utilizzare questo canvas

L'obiettivo è di sviluppare l'idea imprenditoriale del precedente canvas, in modo sostenibile, per l'ambiente e la società, oltre che dal punto di vista economico. A tal proposito lo schema è diviso in tre parti uguali, una per ciascuna delle tre sezioni citate (A:ECONOMICO, B:AMBIENTALE, C:SOCIALE).

1- LIVELLO INDIVIDUALE
Fai un brainstorming sui benefici/valore che vuoi fornire ai singoli individui. Scrivili sui post-it e posizionali al centro del poster.

2- LIVELLO ECOSISTEMA
Ripeti lo stesso passaggio questa volta in riferimento ai benefici/valori che l'ecosistema otterrà. Posizionali nel secondo cerchio relativo al "livello ecosistema".

3- LIVELLO SOCIETÀ
Stessa cosa per l'ultimo livello, quali vantaggi la tua nuova impresa fornirà alla società? Poni i post-it nell'ultimo cerchio, quello più esterno.

Per ogni liv... dera la triplice valenza ... mbientale e soci... it nella ... a (A, B o C).

... to ... aggi,

A ECONOMICO

Quali sono i costi maggiori?

Quale prezzo per i clienti?

Da dove provengono i ricavi?

AMBIENTALE B

Cosa succede dopo l'utilizzo?

Si può produrre in maniera più sostenible?

Qual è l'impatto per il trasporto dei materiali?

livello società

livello ecosistema

livello individuale

C SOCIALE

Quali sono i canali di distribuzione?

Chi sono i partner chiave?

Come comunichi coi clienti?

Conclusioni

08

In questa breve sezione si traggono le conclusioni dei risultati ottenuti in questo progetto di tesi, in che modo la proposta progettuale è in linea con l'analisi e quali possibili scenari futuri questo progetto avrà

Conclusioni

I risultati raggiunti da questo progetto di tesi sono in linea con gli obiettivi prefissati ad inizio percorso. Esso infatti dimostra come la metodologia del Design Sistemico possa essere uno strumento utile a favorire l'imprenditorialità nella comunità locale. In che modo? Coinvolgendo le diverse realtà del sistema a collaborare, per risolvere sfide territoriali e favorire la sustainable entrepreneurship nei nuovi cittadini con background migratorio. Quelle che inizialmente erano delle semplici linee guida si sono trasformate in sette canvas, in una versione accurata ma non completa di tutte le sue fasi. Questo è quello che ho cercato di fare tramite le diverse categorie individuate per il toolkit sistemico ed i sette canvas proposti. Il primo passaggio più importante è quello di conoscere più nel dettaglio il territorio ed il contesto d'intervento. Successivamente individuare le diverse entità più importanti, provenienti da contesti eterogenei, cercando di coinvolgere maggiormente il gruppo target, in questo caso rappresentato dai newcomer. Una volta mappati questi protagonisti, il terzo step mira a favorire le connessioni tra di loro, rafforzarle ed al tempo stesso crearne di nuove, dove necessario. Questo porta, assieme, a definire quelle che possono essere delle soluzioni valide, delle idee imprenditoriali, in linea con il contesto analizzato e con i bisogni individuati. A tal proposito, ogni attività imprenditoriale deve partire da un'idea solida, uno spunto, in modo da contraddistinguersi rispetto agli altri, che riesca a rimanere fedele a quanto il territorio possa offrire. L'ultimo passaggio mira infatti a sviluppare quanto emerso nei prece denti canvas, partire da quest'idea imprenditoriale per arrivare a conoscere quali risorse saranno necessarie, economiche ma anche naturali, comunicando tramite quali mezzi, il tutto considerando quelli che saranno i futuri impatti da un punto di vista ambientale e sociale. Ovviamente avere una buona idea di business, basata su quelli che sono i reali bisogni della società e del territorio non basta. Questa è la chiusura di una prima fase, seguita da un processo che richiede tempo ed impegno, costituito da sessioni di formazione, tutoraggio e consulenze, chiamato anche incubazione, dove, in altre parole, avviene la trasformazione da idea ad attività imprenditoriale.

Applicare la metodologia sistemica al caso studio Re:Present, seguito tramite il bando del Politecnico "Tesi su proposta", mi ha permesso di conoscere più da vicino una realtà concreta, un programma che ha avuto luogo per alcuni mesi all'interno della città di Ostenda, nel Belgio occidentale. Gli argomenti trattati all'interno di questo progetto risultano d'attualità e saranno sempre più trattati in futuro, in quanto il target di questo programma andrà ad aumentare. Infatti, visto le politiche attuali in materia di climate change, i conflitti e le varie crisi nazionali, il quadro non sembra incoraggiante, e purtroppo, sempre di più saranno i newcomer in queste condizioni, costretti a cambiare Paese e spostarsi verso nuove realtà.

Come già detto in precedenza la mia proposta progettuale manca della fase di verifica e validazione dei canvas, così come di altre componenti che avevo ritenuto fondamentali e necessarie all'interno di un toolkit sistemico, quali la guida introduttiva che spiegasse gli argomenti della disciplina e la versione digitale interattiva, che ne permettesse l'utilizzo online, anche a distanza. Al momento il progetto Re:Present che ho avuto l'occasione di seguire assieme ad iDROPS, agenzia per l'innovazione sociale con base a Gand, con il quale ho collaborato durante tutto il mio percorso di tesi, è in stand-by. L'idea è quella di continuare a sviluppare ed implementare il toolkit in un secondo momento, partire da questa prima edizione ed applicarla al di fuori del contesto accademico, assieme a due designer di iDROPS ed altre figure professionali vicine al progetto, incontrate in questi ultimi mesi. Ritengo che possa essere una soluzione interessante in quanto, al momento, non sono molti gli esempi di toolkit basati sulla metodologia sistemica e su quelli che sono i principi fondamentali della disciplina. Questo mi permetterebbe anche di svolgere la fase di verifica sul campo, in collaborazione con professionisti del settore ed implementare alcune parti che avevo volutamente tralasciato.

Bibliografia

Capitolo 1

Hayden, S. (2021, 27 agosto). **Chi paga il prezzo più alto della crisi ambientale.** Internazionale (n. 1424), p. 30

Escobar, Arturo (2018). **Designs for the pluriverse: Radical Interdependence, Autonomy, and the Making of Worlds.** Duke University Press.

Manzini, Ezio (2015). **Design, When Everybody Designs: An Introduction to Design for Social Innovation**. The MIT Press.

Irwin, Terry (2015). **Transition Design: A Proposal for a New Area of Design Practice, Study, and Research, Design and Culture**, 7:2, 229-246, DOI: 10.1080/17547075.2015.1051829

Manzini, Ezio, & Pais, Ivana. (2021). **Abitare la prossimità: Idee per la città dei 15 minuti**. Egea.

Maturana, H. R., & Varela, F. J. (1980). **Autopoiesis and Cognition: The Realization of the Living** (Boston Studies in the Philosophy of Science, Vol. 42) D. Reidel Publishing Company.

Lanzavecchia, Carla, (2012). **Il fare ecologico. Il prodotto industriale e i suoi requisiti ambientali. 5.2 L'approccio metodologico del Design Sistemico a cura di Barbero, Silvia** (pp 144-150). Edizioni Ambiente.

Capitolo 2

Lynch, M.; Andersson, G.; Johansen, F.R. **Merging Systems Thinking with Entrepreneurship: Shifting Students' Mindsets towards Crafting a More Sustainable Future**. Sustainability 2021, 13, 4946. https://doi.org/10.3390/su13094946

Yigün, N. Y. (2015). **What could Entrepreneurship do for Sustainable Development? A Corporate Social Responsibility-Based Approach**. Procedia - Social and Behavioral Sciences, 195, 1226–1231. https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2015.06.253

Gast J., Gundolf K., Beate Cesinger K. (2017). **Doing business in a green way: A systematic review of the ecological sustainability entrepreneurship literature and future research directions**. Journal of Cleaner Production, Volume 147, 2017, 44-56. https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2017.01.065.

Terán-Yépez, E., Marín-Carrillo, G. M., Casado-Belmonte, M. D. P., & Capobianco-Uriarte, M. D. L. M. (2020). **Sustainable entrepreneurship: Review of its evolution and new trends**. Journal of Cleaner Production, 252, 119742. https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2019.119742

Modesti C, Talamo A, Nicolais G and Recupero A (2020) **Social and Psychological Capital for the Start-Up of Social Enterprises With a Migratory Background**. Front. Psychol. 11:1177. doi: 10.3389/fpsyg.2020.01177

Crecente, F.; Sarabia, M.; del Val, M.T. **Sustainable Entrepreneurship in the 2030 Horizon**. Sustainability 2021, 13, 909. https://doi.org/10.3390/su13020909

Meadows, D. H., & Wright, D. (2008). **Thinking in Systems**. Chelsea Green Pub.

Terán-Yépez, E., Marín-Carrillo, G. M., Casado-Belmonte, M. D. P., & Capobianco-Uriarte, M. D. L. M. (2020). **Sustainable entrepreneurship: Review of its evolution and new trends.** Journal of Cleaner Production, 252, 119742. https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2019.119742

Lanzavecchia, Carla, (2012). **Il fare ecologico. Il prodotto industriale e i suoi requisiti ambientali. 5.2 L'approccio metodologico del Design Sistemico a cura di Barbero, Silvia (pp 144-150)**. Edizioni Ambiente.

Wauters, B., & Lambrecht, J. (2008). **Barriers to refugee entrepreneurship in Belgium: Towards an explanatory model.** Journal of Ethnic and Migration Studies, 34(6), 895–915. https://doi.org/10.1080/13691830802211190

Sekliuckiene, J., & Kisielius, E. (2015). **Development of Social Entrepreneurship Initiatives: A theoretical framework**. Procedia - Social and Behavioral Sciences, 213, 1015–1019. https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2015.11.519

Capitolo 2

Battistoni, C., Giraldo Nohra, C., & Barbero, S. (2019). **A Systemic Design Method to Approach Future Complex Scenarios and Research Towards Sustainability: A Holistic Diagnosis Tool**. Sustainability, 11(16), 4458. https://doi.org/10.3390/su11164458

Hoogendoorn, B., van der Zwan, P., & Thurik, R. (2017). **Sustainable Entrepreneurship: The Role of Perceived Barriers and Risk.** Journal of Business Ethics, 157(4), 1133–1154. https://doi.org/10.1007/s10551-017-3646-8

Chiara Battistoni & Silvia Barbero (2019) **Systemic Incubator for Local Ecoentrepreneurship to Favour a Sustainable Local Development: Guidelines Definition**. The Design Journal, 22:sup1, 65-83, DOI: 10.1080/14606925.2019.1595851

Grymonprez, H., Roose, R., & Roets, G. (2016). **Outreach social work: from managing access to practices of accessibility.** European Journal of Social Work, 20(4), 461–471. https://doi.org/10.1080/13691457.2016.1255589

Moriarty, J., Manthorpe, J., & Cornes, M. (2014). **Reaching out or missing out: approaches to outreach with family carers in social care organisations**. Health & Social Care in the Community, 23(1), 42–50. https://doi.org/10.1111/hsc.12119

Kloppenburg, R., & Hendriks P. (2013). **Outreach approaches in the private domain: an international study.** European Journal of Social Work, 16:5, 605-619, DOI: 10.1080/13691457.2012.732930

Andersson, B. (2013). **Finding ways to the hard to reach—considerations on the content and concept of outreach work**. European Journal of Social Work, 16(2), 171–186. https://doi.org/10.1080/13691457.2011.618118

Viglioglia, M., Giovanardi, M., Pollo, R., & Peruccio, P. P. (2021). **Smart District and Circular Economy: The Role of ICT Solutions in Promoting Circular Cities**. Sustainability, 13(21), 11732. https://doi.org/10.3390/su132111732

Becchetti, L., & Pisani, F. (2015). **The Determinants of Outreach Performance of Social Business: an Inquiry on Italian Social Cooperatives.** Annals of Public and Cooperative Economics, 86(1), 105–136. https://doi.org/10.1111/apce.12069

Tai, Y. C., & Yang, C. H. (2016). **How to grow social innovation from the view of organizational scaling and diffusion: Cases of eco-tourism communities in Taiwan**. 2016 International Conference on Orange Technologies (ICOT). Published. https://doi.org/10.1109/icot.2016.8278988

Lam, B., Zamenopoulos, T., Kelemen, M., & Hoo Na, J. (2017). **Unearth Hidden Assets through Community Co-design and Co-production**. The Design Journal, 20(sup1), S3601–S3610. https://doi.org/10.1080/14606925.2017.1352863

Pollini, A., & Caforio, A. (2021). **Participation and Iterative Experiments: Designing Alternative Futures with Migrants and Service Providers**. Social Sciences, 10(10), 363. https://doi.org/10.3390/socsci10100363

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

de la Rosa, J. A. & Ruecker, S. (2020). **Using prototypes to produce high-resolution systemic future maps. A proposed model for design research and knowledge.** Bitácora Urbano Territorial, 30 (II): 87-100. 10.15446/bitacora.v30n2.81801

Campbell, R., Townsend, S. M., Shaw, J., Karim, N., & Markowitz, J. (2015). **Can a workbook work? Examining whether a practitioner evaluation toolkit can promote instrumental use.** Evaluation and Program Planning, 52, 107–117. https://doi.org/10.1016/j.evalprogplan.2015.04.005

Cook, J., & Oliver, M. (2002). **Designing a toolkit to support dialogue in learning**. Computers & Education, 38(1–3), 151–164. https://doi.org/10.1016/s0360-1315(01)00076-8

Capitolo 3

Vansteenkiste, S., & De Groeve, P. (2018). **De arbeidsmarktintegratie van asielzoekers in Vlaanderen** (Werk.Rapport 2018 nr.2). Leuven: Steunpunt Werk - KLJ Leuven.

CGVS (2018). Jaarverslag 2018. **Brussel: Commissariaat-generaal voor de Vluchtelingen en de Staatlozen**.

Steunpunt werk (2020), **cijfers werkzaamheidsgraad**, https://www.steunpuntwerk.be/cijfers?field_collectie_tid=684&field_indicator_tid=21&items_per_page=50

Ahmad Yar, A. W. & Laurentsyeva, N. (2020). **Migrant integration policies at the local level in Belgium.** Center for European Policy Studies (CEPS).

Capitolo 4

Tamborrini P. & Stabellini B., (2018) **Metodologie e strumenti per l'innovazione sostenibile. Il rilievo olistico come strumento per progettare sul territorio**. MD Journal n5. 50-56. ISSN 2531-9477 [online], ISBN 978-88-85885-04-2 [print].

Battistoni C, Giraldo Nohra C, Barbero S. **A Systemic Design Method to Approach Future Complex Scenarios and Research Towards Sustainability: A Holistic Diagnosis Tool**. Sustainability. 2019; 11(16):4458. https://doi.org/10.3390/su11164458

Mapping integration actors for migrant workers in Flanders and Brussels Migration Law Research Group (2020)

Capitolo 5

Sevaldson, B. (2011). **Giga-mapping: Visualisation for complexity and systems thinking in design**. In I. Koskinen, T. Härkäsalmi, R. Mazé, B. Matthews, & J.-J. Lee (Eds.), Nordes '11, the 4th Nordic Design Research Conference. School of Art and Design, Aalto University.

Wauters, B., & Lambrecht, J. (2008). **Barriers to Refugee Entrepreneurship in Belgium: Towards an Explanatory Model**. Journal of Ethnic and Migration Studies, 34(6), 895–915. https://doi.org/10.1080/13691830802211190

Capitolo 7

Lanzavecchia, Carla, (2012). **Il fare ecologico. Il prodotto industriale e i suoi requisiti ambientali. 5.2 L'approccio metodologico del Design Sistemico a cura di Barbero, Silvia** (pp 144-150). Edizioni Ambiente.

Escobar, Arturo (2018). **Designs for the pluriverse: Radical Interdependence, Autonomy, and the Making of Worlds.** Duke University Press.

Barbero, S., Giraldo Nohra C. & Ferrulli E. (9 Marzo 2021). **Holistic Diagnosis.** Open Systems Lab, a.a. 2020/2021. Laurea Magistrale in Design Sistemico "Aurelio Peccei"

Geels, F. & Kemp, R. (2000). **Transities vanuit sociotechnisch perspectief** (Transizioni da una prospettiva socio-tecnica) , documento di riferimento per il capitolo 1 della relazione, "Transities en transitiemanagement" (Transizioni e gestione delle transizioni Rotmans et al, Maastricht (NL). http://www.ic is.unimaas.nl/publ

Hassan, Z. (2014). **The Social Labs Revolution: A New Approach to Solving Our Most Complex Challenges**. First Edition. San Francisco, CA: Berrett-Koehler Publishers, Inc.

Scharmer, O. C. (2009). **Theory U: Leading from the Future as It Emerges** (1st ed.), 18-19. Berrett-Koehler Publishers.

Sitografia

Capitolo 1

Systemic Design in simple words
http://www.systemicdesign.org/

Andrejs Kirma
Fevzi.Co
Naveen
NounProject.com (icone)

Capitolo 2

Enciclopedia Treccani
https://www.treccani.it/enciclopedia/tag/acculturazione/

Enciclopedia Treccani
https://www.treccani.it/enciclopedia/smart-city_(Lessico-del-XXI-Secolo)

Systemic Design Toolkit
https://www.systemicdesigntoolkit.org/

Systemic Design Toolkit
https://www.systemicdesigntoolkit.org/download

Entrepreneurial Ecosystem Enabling Organizations Toolkit
https://www.boundaryless.io/3eo-toolkit/

Platform Design Toolkit
https://www.boundaryless.io/pdt-toolkit/

Platform Design Toolkit
https://www.slideshare.net/Meedabyte/the-platform-design-tookit-20-draft-launch-executive-summary

Platform Design Toolkit
https://stories.platformdesigntoolkit.com/identify-platform-opportunities-with-the-new-platform-opportunity-exploration-guide-aec18e761f34

Esempio di Platform Design Toolkit prodotto da ING
https://www.ing.nl/media/Platform-Business-Model-Canvas.pdf

Development Impact & You Toolkit
https://diytoolkit.org/

Development Impact & You Toolkit
https://diytoolkit.org/media/DIY_ITA.pdf

Development Impact & You Toolkit
https://www.scuolaimpresasociale.org/Biblioteca/Development_Impact_You_italiano.pdf

Development Impact & You Toolkit
https://scuoladimpresasociale.net/Biblioteca/Development_Impact_You_italiano.pdf

Development Impact & You Toolkit
https://documents.pub/document/strumenti-pratici-per-dare-vita-e-supportare-linnovazione-sociale.html

Development Impact & You Toolkit
https://www.guidaeuroprogettazione.eu/diy-guida-innovazione-sociale/

Development Impact & You Toolkit
https://www.scuolaimpresasociale.org/Biblioteca/Development_Impact_You_italiano.pdf

Development Impact & You Toolkit
http://europrog.old.dev.cappellidesign.com/diy-guida-strumenti-innovazione-sociale/

Creative Enterprise Toolkit
https://www.nesta.org.uk/toolkit/creative-enterprise-toolkit/

Creative Enterprise Toolkit
https://media.nesta.org.uk/documents/creative_enterprise_toolkit_english_online.pdf

Capitolo 2

Creative Enterprise Toolkit
https://cdn.auckland.ac.nz/assets/creative/Images/Music/NESTA%20Worksheet.pdf

Creative Enterprise Toolkit
https://creativeconomy.britishcouncil.org/media/uploads/files/cet_worksheets_case_studies_and_tutor_notes2015.pdf

Designing Your Circular Transition
https://ddc.dk/tools/designing-your-circular-transition/

Tool 01
https://ddc.dk/tools/tool-01-circular-strategies-wheel/

Tool 01
https://ddc.dk/wp-content/uploads/2020/10/Circular_strategy_wheel_A1-7.pdf

Tool 01
https://ddc.dk/wp-content/uploads/2021/10/Circular_strategy_wheel_A1-1.pdf

Tool 01
https://ddc.dk/wp-content/uploads/2021/10/Circular_strategy_wheel_A1.pdf

Tool 02
https://ddc.dk/tools/tool-2-how-might-we/

Tool 03
https://ddc.dk/tools/tool-03-brainstorm-sudoku/

Tool 04
https://ddc.dk/tools/tool-04-circular-storyboard/

Designing Your Circular Transition
https://ddc.dk/tools/designing-your-circular-transition/

Tool 05
https://ddc.dk/tools/tool-05-ecosystem-mapping/

Tool 06
https://ddc.dk/tools/tool-06-value-creating-system/

Tool 07
https://ddc.dk/tools/tool-07-expanded-circular-storyboard/

Tool 08
https://ddc.dk/tools/tool-08-circular-value-proposition/

Tool 08
https://ddc.dk/wp-content/uploads/2021/10/Circular_value_prop_x-2_A4.pdf

Systemic Design in simple words
http://www.systemicdesign.org/

Gem Designs
Umer Younas
Arya Icons
Chintuza
NounProject.com (icone)

Capitolo 3

De Morgen (18 dicembre 2018). ‘Kwart asielzoekers bij VDAB vindt werk binnen het jaar.’
https://www.demorgen.be/nieuws/kwart-asielzoekers-bij-vdab-vindt-werk-binnen-het-jaar-bc90026d/

Logo CPAS (immagine)
https://citoyen.flemalle.be/pages/index/index/id/1593/lang/fr

Logo OCMW (immagine)
https://sociaal.net/opinie/sociaal-werk-ocmw/

Definizione tratta dal sito ufficiale della Commissione europea
https://ec.europa.eu/esf/main.jsp?catId=35&langId=it

Logo iDROPS (immagine)
https://11.be/organisaties/idrops

Logo ARKTOS (immagine)
https://www.mvovlaanderen.be/arktos-vzw

Logo FMDO (immagine)
https://www.fmdo.be/

Logo Comune di Ostenda (immagine)
https://www.oostende.be/

Logo Cirq (immagine)
https://cirq.be/

Logo EFS (immagine)
https://www.esf-vlaanderen.be/

Logo Kennisland (immagine)
https://www.kl.nl/

Logo Impact Hub Lisbona (immagine)
https://impacthub.net/

Capitolo 3

Logo Regione delle Fiandre (immagine)
https://en.wikipedia.org/wiki/Flemish_Region

Logo Oxfam (immagine)
https://en.wikipedia.org/wiki/Oxfam

zidney
Rank Sol
Fauzan Adiima
Adrien Coquet
Chanut is Industries
Made x Made
Made
Graphic Nehar
NounProject.com (icone)

Sito Pubblica Amministrazione
http://qualitapa.gov.it/

Logo AZO! (immagine)
https://www.unizo.be/starters/projecten/vluchtelingen-en-ondernemersschap

Logo ALLO INNO (immagine)
https://alloinno.be/

Logo CONNECTED.DOTS (immagine)
https://www.idrops.org/projecten/connecteddots

Logo SIREE (immagine)
https://m.facebook.com/siree.eu/

Logo REFU-INTERIM (immagine)
https://www.refuinterim.be/

Logo YOUR GLOBAL FUTURE (immagine)
https://ourglobalfuture.com/

Logo PLAN EINSTEIN (immagine)
https://welkominutrecht.nu/over-ons/drukwerk/

Logo REFUGEE TALENT HUB (immagine)
https://www.newdutchconnections.nl/unieke-samenwerking-ndc-refugee-talent-hub-en-accenture-codemasters/

Logo RE-THINKING INCLUSION (immagine)
https://www.kbs-frb.be/en/european-programme-integration-and-migration

Bart Moens (7 giugno 2019), Inclusieve arbeidsmarkt: wel willen, maar niet kunnen
https://sociaal.net/opinie/inclusieve-arbeidsmarkt-wel-willen-maar-nog-niet-kunnen/

Vlaanderen (12 marzo 2020), Personen met een migratieachtergrond moeten sneller richting werk kunnen begeleid worden, nieuwsbericht opgevraagd
https://www.vlaanderen.be/nieuwsberichten/personen-met-eenmigratieachtergrond-moeten-sneller-richting-werk-kunnen-begeleid-worden

Steunpunt werk (20 december 2019), Naar een Vlaamse werkzaamheidsgraad van 80% in 2030: subdoele naar geslacht, leeftijd, onderwijsniveai en geboorteland, https://www.steunpuntwerk.be/system/files/overwerk_2019_2_01.pdf

Statistiek Vlaanderen (31 marzo 2020), Werkzaamheidsgraad
https://www.statistiekvlaanderen.be/nl/werkzaamheidsgraad

De Morgen (8 giungo 2020), Nationale Bank: ‘190.000 nieuwe werklozen door corona en 50 miljard euro welvaarstverlies’
https://www.demorgen.be/nieuws/nationale-bank-l90-000-nieuwe-werklozendoor-corona-en-50-miljard-euro-welvaartsverlies-bc4a08c4/

Capitolo 4

Fonti dati Rilievo Olistico
https://statbel.fgov.be/fr/commune/ostende#dashboard1

https://provincies.incijfers.be/dashboard/dashboard

Logo OCMW (immagine)
https://sociaal.net/opinie/sociaal-werk-ocmw/

Logo VDAB (immagine)
https://www.vdab.be/vindeenjob/bedrijven/972/vdab

Logo JES (immagine)
https://jes.be/

Maxim Kulikov
Gagana
Fauzan Adiima
Ayan Sabbir
DinosoftLab
ABDUL LATIF
Chintuza
Jino
Kristin Poncek Jones
Symbolon
Shocho
Zaff Studio
Vectplus
Nirbhay
rizal anggara putra
Olguioo
Made x Made
Wayne Taylor Sall
Llisole
Adrien Coquet
Pundimon
StoneHub
Made by Made
Middleditch
asianson.design
Iconic
Vladimir Belochkin
Ivanda arief b
Ralf Schmitzer
NounProject.com (icone)

Capitolo 5

Logo iDROPS (immagine)
https://11.be/organisaties/idrops

Logo ARKTOS (immagine)
https://www.mvovlaanderen.be/arktos-vzw

Logo FMDO (immagine)
https://www.fmdo.be/

Logo Cirq (immagine)
https://cirq.be/

Logo EFS (immagine)
https://www.esf-vlaanderen.be/

Logo Kennisland (immagine)
https://www.kl.nl/

Logo Impact Hub Lisbona (immagine)
https://impacthub.net/

Logo Oxfam (immagine)
https://en.wikipedia.org/wiki/Oxfam

ahmad
Graphik Designz
Mahmure Alp
Gagan
AlePio
Popular
Janae Crawford
icon 54
NounProject.com (icone)

Capitolo 6

David Grockler
P Thanga Vignesh
sasicreatives
Made by Made
cindy clegane
Jonathan Coutino
Becca Walthall
Made
royyanandrian
Eko Purnomo ahmad
Graphik Designz
Mahmure Alp
Gagan
AlePio
Popular
Janae Crawford
icon 54
NounProject.com (icone)

Logo iDROPS (immagine)
https://11.be/organisaties/idrops

Logo ARKTOS (immagine)
https://www.mvovlaanderen.be/arktos-vzw

Logo FMDO (immagine)
https://www.fmdo.be/

Logo Cirq (immagine)
https://cirq.be/

Logo EFS (immagine)
https://www.esf-vlaanderen.be/

Logo Kennisland (immagine)
https://www.kl.nl/

Logo Impact Hub Lisbona (immagine)
https://impacthub.net/

Logo Oxfam (immagine)
https://en.wikipedia.org/wiki/Oxfam

Capitolo 7

Systemic Design Toolkit
https://www.systemicdesigntoolkit.org/

Entepreneurial Ecosystem Enabling Organization Toolkit
https://boundaryless.io/3eo-toolkit/

Platform Design Toolkit
https://boundaryless.io/pdt-toolkit/

Sito web ufficiale Boundaryless
https://boundaryless.io/

Development Impact & You Toolkit
https://diytoolkit.org/

Creative Enterprise Toolkit
https://www.nesta.org.uk/toolkit/creative-enterprise-toolkit/

Designing Your Circular Transition
https://ddc.dk/tools/designing-your-circular-transition/

LAFS
Wilson Joseph
Dio Sugiharto
darwis
Flatart
Pawinee E.
più altre icone che si ripetono
dai precedenti capitoli
NounProject.com (icone)

Mockup utilizzati provenienti da:

https://www.pixeden.com/

Laptop mockup psd created by rawpixel.com - www.freepik.com

Laptop mockup psd created by rawpixel.com - www.freepik.com

Font psd created by Vectorium - www.freepik.com

http://www.pixeden.com/psd-mock-up-templates/a3-psd-poster-mockup-vol12