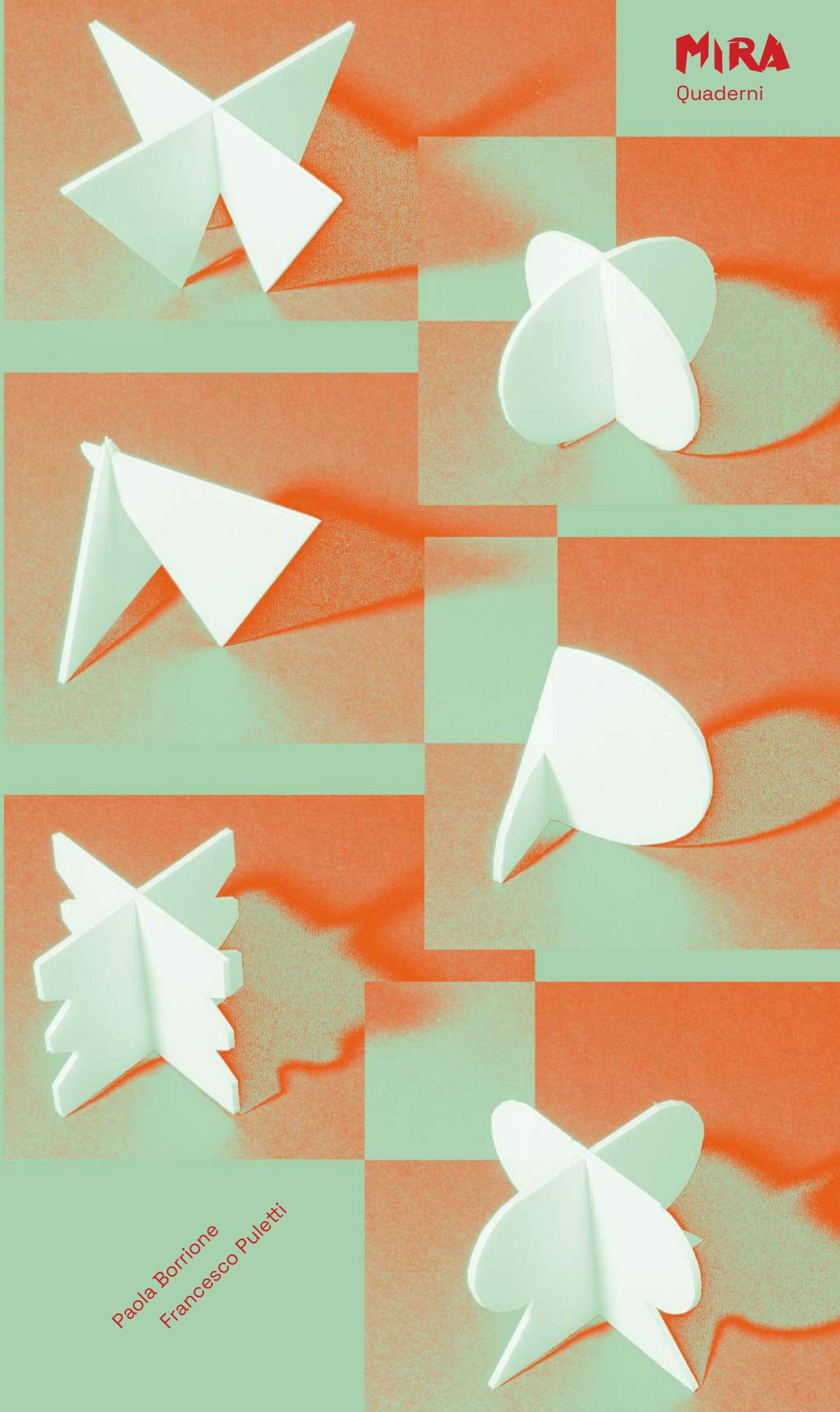


Sperimentazioni nel design  
per l'innovazione sociale

**WONDER**

Paola Borrione  
Francesco Puletti

**MIRA**  
Quaderni



# MIRA

**MIRA è un progetto di:**  
Circolo del Design

**Direzione:**  
Sara Fortunati,  
Circolo del Design

**Partner:**  
Camera di commercio di Torino,  
Città di Torino,  
Dipartimento di Economia e Statistica  
"Cognetti de Martiis" dell'Università degli  
Studi di Torino,  
Dipartimento di Architettura e Design  
del Politecnico di Torino,  
IRES Piemonte,  
CNR-IRCrES,  
Unioncamere Piemonte

**In collaborazione con:**  
Fondazione Santagata per l'Economia  
della Cultura

**Con il sostegno di:**



**Comitato scientifico:**

- » Paola Borrione  
Fondazione Santagata  
per l'Economia della Cultura
- » Claudio Germak  
Politecnico di Torino
- » Santino Piazza  
IRES Piemonte
- » Giovanna Segre  
Università degli Studi  
di Torino
- » Giampaolo Vitali  
CNR-IRCrES

**Project Manager:**  
Enza Brunero,  
Circolo del Design

**Communication Manager:**  
Marta Della Giustina,  
Circolo del Design

**Ufficio Stampa:**  
Spin-to

**Art Direction:**  
Fionda

**Fotografie:**  
Andrea Guermani

[mira.circolodeldesign.it](http://mira.circolodeldesign.it)



## WONDER - SPERIMENTAZIONI NEL DESIGN PER L'INNOVAZIONE SOCIALE

**Autori**  
Paola Borrione  
Francesco Puletti

**Con la collaborazione di**  
Cristian Campagnaro

**WONDER è un progetto di**



# Indice

<b>1.</b>	<b>Introduzione</b>	<b>P. 5</b>			
<b>2.</b>	<b>Cos'è l'innovazione sociale?</b>	<b>P. 9</b>			
	2.1 L'emergere del concetto di innovazione sociale	P. 9			
	2.2 Una definizione di innovazione sociale?	P. 11			
	2.3 Innovazione sociale e sviluppo sostenibile	P. 16			
	2.4 Design per l'innovazione sociale	P. 18			
<b>3.</b>	<b>Contestualizzazione dell'azione</b>	<b>P.20</b>			
<b>4.</b>	<b>Valutazione pre-progetto</b>	<b>P.24</b>			
	<b>4.1 Fase 1 - Manifestazioni d'interesse - Enti del terzo settore</b>	<b>P. 25</b>			
	4.1.1 I profili degli ETS coinvolti	P. 25			
	4.1.2 Interpretazioni e approcci all'innovazione sociale	P. 28			
	4.1.3 Interpretazioni e approcci alla sostenibilità	P. 31			
	4.1.4 Esperienze di Co-progettazione	P. 32			
	4.1.5 Esperienze nell'ambito della sostenibilità	P. 34			
	4.1.6 Motivazioni a collaborare con un designer	P. 35			
	4.1.7 Le sfide e i bisogni individuati	P. 37			
	4.1.8 Impatto e beneficiari individuati	P. 40			
	<b>4.2 Fase 1 - Le manifestazioni di interesse dei designer</b>	<b>P. 43</b>			
	4.2.1 Profili dei designer coinvolti	P. 43			
	4.2.2 Interpretazioni e approccio all'innovazione sociale	P. 46			
	4.2.3 Interpretazioni e approccio alla sostenibilità	P. 47			
	4.2.4 Motivazioni e valore aggiunto di una collaborazione con un ente del terzo settore	P. 48			
	<b>4.3 Fase 2 - Capacity building, matching e progettazione</b>	<b>P. 49</b>			
	4.3.1 Capacity building e matching	P. 49			
	4.3.2 Progetti candidati	P. 52			
	4.3.3 Impressioni preliminari sulla sperimentazione	P. 54			
<b>5.</b>	<b>Progetti finanziati</b>	<b>P.56</b>			
	5.1 Cortili in Azione - La bellezza come bene comune	P. 57			
	5.2 Frassati FoodPrint	P. 58			
	5.3 GYGA - Green Young Gaming Ambassadors	P. 59			
	5.4 Limes - Mini Mega Spazio	P. 60			
	5.5 ICONICA	P. 61			
<b>6.</b>	<b>Valutazione post-progetto</b>	<b>P.63</b>			
	6.1 Gli input	P. 64			
	6.2 Il processo	P. 65			
	6.3 I risultati	P. 66			
	6.4 La legacy	P. 67			
<b>7.</b>	<b>Per una valutazione degli impatti</b>	<b>P.70</b>			
	7.1 Economic Impact Analysis	P. 71			
	7.2 Il framework di analisi utilizzato nell'ambito di Europa Creativa	P. 72			
<b>8.</b>	<b>Riflessioni conclusive</b>	<b>P. 77</b>			
<b>9.</b>	<b>Bibliografia</b>	<b>P.79</b>			
<b>10.</b>	<b>Postfazione</b>	<b>P.82</b>			

# 1. Introduzione

**Il bando “WONDER. Sperimentazioni nel design per l’innovazione sociale” nasce grazie all’intersecarsi delle scelte strategiche compiute dalla Fondazione Compagnia di San Paolo in connessione con gli scenari internazionali e con le condizioni abilitanti riscontrate nel contesto della città di Torino. Nel costruire questo strumento la Fondazione ha coinvolto due attori che operano da anni negli ambiti del bando, ovvero il Circolo del Design, che alimenta e promuove la cultura del progetto realizzando progetti d’impatto sul territorio insieme a un programma di attività culturali e di formazione, e Torino Social Impact, piattaforma collaborativa pubblico-privata, promossa in partnership con la Camera di Commercio di Torino, che sostiene, organizza e promuove l’ecosistema dell’innovazione sociale a Torino.**

Lo strumento concepito ha l’obiettivo di far incontrare il mondo del terzo settore con quello della progettazione nell’ambito del design, perseguendo il duplice scopo di capacitazione degli enti del terzo settore e apertura di un nuovo mercato per i designer, da un lato, e generazione di un impatto positivo sui territori e le comunità di riferimento, dall’altro. L’approccio del bando segue quello proposto dal progetto “New European Bauhaus”, che vuole creare uno spazio concettuale e progettuale di incontro per immaginare futuri modi di vivere, situati al crocevia tra arte, cultura, inclusione sociale, scienza e tecnologia. A fronte di questo importante riferimento a livello internazionale, la Fondazione Compagnia di San Paolo ha riconosciuto in Torino un contesto particolarmente fecondo per poter tentare una sperimentazione del modello del “Nuovo Bauhaus Europeo” rispetto alla tematica della transizione verde.

Il bando si inserisce inoltre nelle linee del “Documento programmatico pluriennale 2021-2024” con cui la Fondazione si allinea alle linee politiche europee e agli obiettivi dell’“Agenda 2030 per lo Sviluppo Sostenibile” dell’ONU, raccogliendo le sfide legate alla sostenibilità ambientale e al cambiamento climatico. Più nello specifico, l’azione si allinea agli obiettivi della “Missione Creare attrattività” dell’“Obiettivo Cultura”, che da anni intercetta i progetti e gli attori più interessanti del panorama culturale che operano nel design e con quelli della “Missione Accelerare l’innovazione” dell’“Obiettivo Pianeta”, che promuove soluzioni innovative per la transizione verde. L’ibridazione dei due obiettivi trova coerenza nella selezione dell’innovazione sociale come strumento prediletto. Sulla scorta di quanto espresso da Nesta nel “Libro Bianco sull’Innovazione Sociale, l’innovazione sociale è intesa dagli enti promotori come «una nuova idea (prodotto,

servizio o modello) che soddisfi dei bisogni sociali (in modo più efficace delle innovazioni esistenti) e che allo stesso tempo crei nuove relazioni e collaborazioni<sup>1</sup>».

Non si tratta quindi solamente di un nuovo strumento fra quelli presenti 'nella cassetta degli attrezzi' della Fondazione, ma anche di una sperimentazione su quattro livelli:

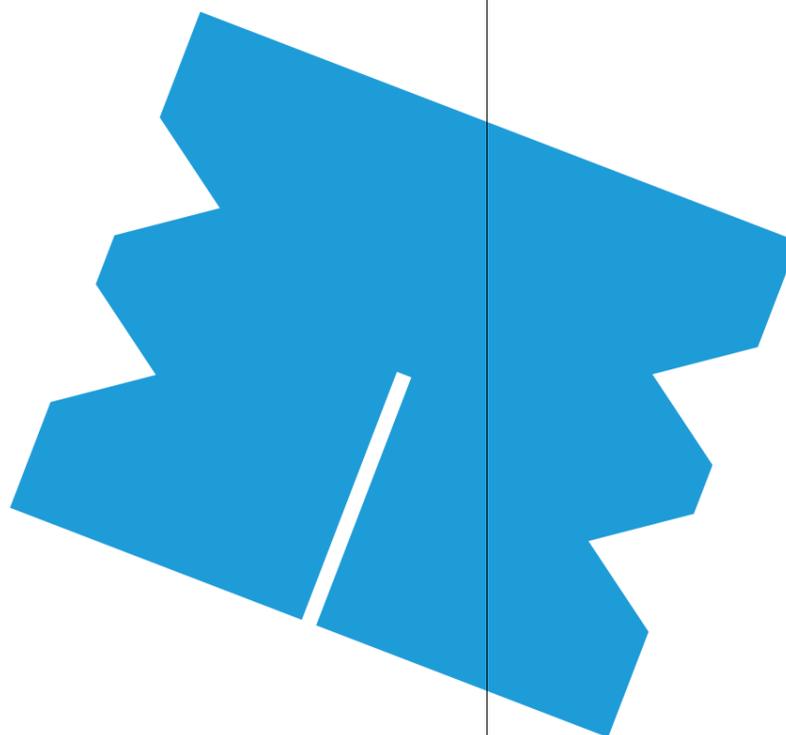
- » il primo è quello di far discendere in maniera diretta da una ricerca, in cui la Compagnia di San Paolo ha avuto un ruolo attivo di promotore e interlocutore, uno strumento che colga le dimensioni di opportunità individuate dalla stessa;
- » il secondo è quello relativo al processo di costruzione del bando, maturato non totalmente all'interno della Fondazione, ma grazie all'affiancamento di due organizzazioni intermedie rispetto ai soggetti interessati dal bando. Organizzazioni competenti dal punto di vista della conoscenza degli attori e delle dinamiche che li interessano e anche dal punto di vista degli strumenti con cui lavorare nei settori interessati dal bando;
- » il terzo è la sperimentazione della multidisciplinarietà, tramite un processo che intende ibridare le competenze dei creativi (in questo caso i designer) con quelle degli operatori del terzo settore.
- » il quarto è il fatto di aver concepito uno strumento che lavora a cavallo di due aree di competenza della Fondazione stessa, "Obiettivo Cultura" e "Obiettivo Pianeta", con il fine di immaginare soluzioni articolate e condivise fra 'mondi' disciplinarmente diversi a problemi

complessi, che necessitano di approcci multidisciplinari.

La valutazione che segue non potrà quindi non tener conto della natura profondamente innovativa e sperimentale dello strumento, sia per cogliere gli intenti sperimentali, a tutti i livelli, sia poiché, al di là dei risultati e degli impatti del bando, da leggersi nel medio periodo, sarà soprattutto il processo al centro dello sguardo della ricerca.

Dopo aver ripercorso la letteratura che analizza il rapporto fra design e innovazione sociale (Cap.2) e aver fornito degli elementi di contesto (Cap.3), verranno offerte delle valutazioni sul percorso di candidatura e progettazione (Cap.4), la presentazione dei progetti finanziati (Cap.5) e una valutazione sulla realizzazione dei progetti (Cap.6). Queste ultime tematiche ci forniranno degli elementi per riflettere sugli strumenti d'analisi utilizzabili per stimare l'impatto socio-economico dei progetti finanziati (Cap.7). Le riflessioni conclusive (Cap.8) riassumeranno quanto descritto oltre a fornire delle indicazioni in termini di policy implications di questa prima sperimentazione.

<sup>1</sup> Mulgan et.al 2010





## 2. Cos'è l'innovazione sociale?

### 2.1 L'emergere del concetto di innovazione sociale

Nonostante l'innovazione sociale sia un termine con una lunga storia, questo è diventato particolarmente importante nel discorso politico degli ultimi decenni. Mettendo in luce la sua genealogia, il lavoro straordinario dello storiografo dell'innovazione Benoit Godin (2012, 2015, 2017), insieme ad altri<sup>2</sup> ci aiutano a fare chiarezza sull'ascesa del termine e sulle tensioni ed ambiguità connesse all'istituzionalizzazione dell'economia sociale come momento emblematico di questo percorso. Se pur nel breve spazio a disposizione, ripercorrere le tappe che hanno portato all'affermazione dell'innovazione sociale come strumento di policy internazionale è una premessa essenziale a un lavoro di valutazione come quello che ci accingiamo ad effettuare nella restante parte del report. Difatti, cogliere l'eredità storica del concetto aiuterà non solo a comprendere il panorama degli studi contemporanei sul tema, affrontato nella prossima sezione, ma anche evitare derive funzionaliste che, a seguito del suo successo, tendono frequentemente a dismettere l'impegno verso una rigorosa analisi critica e messa in pratica del concetto a favore di una sua promozione come una soluzione magica per tutti i mali (Bragaglia, 2022).

Come sintetizzato dalla [Tabella 1](#), la *longue durée* del concetto evidenzia che questo non è emerso immediatamente con una connotazione diffusamente positiva come quella che assume oggi. Il primo picco nell'utilizzo del termine, infatti, si è verificato a cavallo di metà '800 in Inghilterra, assumendo un'accezione negativa evidente nei toni dell'aspro

attacco che Sargant<sup>3</sup> dirigeva nel 1858 verso i critici sociali come Saint-Simon, Fourier e Proudhon. Le proposte di riforma avanzate da questi ultimi venivano descritte come «infette da dottrine socialiste» opposte ai valori repubblicani e come tentativi, privi di basi di economia politica, che miravano a sovvertire l'istituzione della proprietà privata. Sebbene una simile accezione fosse condivisa anche in Francia, con l'approcciarsi del ventesimo secolo si assiste all'affermazione di un'interpretazione più riformista del termine legata all'estirpazione del «Pauperismo e della Servitù»<sup>4</sup>, attraverso forme cooperative di produzione e distribuzione dei profitti e l'introduzione di beni sociali progressivi. Fin dalla sua prima emersione, quindi, è chiaro un carattere centrale dell'innovazione sociale che esploreremo nella prossima sezione: il suo riflettere diverse posizioni legate a lotte ideologiche e politiche relative alle agende di diversi attori.

All'inizio del 1900 viene inaugurata una seconda fase di diffusione del termine che si intreccia con l'affermarsi parallelo dei caratteri corporativi e welfaristi che caratterizzeranno il contratto sociale fordista. In questa fase, Godin (2012) evidenzia una crescente coincidenza fra il concetto di innovazione sociale e quello di invenzione sociale. Secondo questa visione l'innovazione sociale rivestiva un ruolo essenziale nell'accomodare i ritmi di un progresso tecnologico che, nel suo essere accelerato rispetto ai mutamenti sociali, rendeva delle riforme istituzionali necessarie, se non indispensabili, affinché gli effetti negativi dell'industrializzazione venissero mitigati. Assistiamo quindi a un affermarsi di una visione dell'innovazione «non più come sovversiva dell'ordine sociale, ma

<sup>2</sup> es. Marques et. al 2017; Jessop et. al 2013; Moolaert and MacCallum, 2019

<sup>3</sup> citato in Godin 2012:10

<sup>4</sup> Greeley 1845, citato in Godin 2012:16

semplicemente come opposta alla maniera tradizionale di fare le cose<sup>5</sup>, interpretazione che secondo l'autore farà da apripista per un consolidamento del termine in un'accezione inequivocabilmente positiva, meritevole di discipline accademiche, leggi e programmi specifici. Con l'avvento delle prime teorizzazioni nel campo dell'economia dell'innovazione (Arrow, 1962) e dei policy studies, inoltre, non solo il termine *innovazione* riceverà una nuova connotazione, ma anche quello di *cambiamento* verrà ricentrato maggiormente su questioni di agency individuale, legate agli aspetti di imprenditorialità economica responsabili principalmente dell'invenzione e implementazione di sviluppi tecnologici e di business. Secondo Moulart e MacCallum (2019:16), questa dinamica potrebbe essere identificata come una delle motivazioni per cui, con l'avvento dei movimenti sociali degli anni '60, il concetto esplose nuovamente assumendo dei caratteri di 'novità', dovendo riscoprire la sua connessione con le analisi del mutamento sociale da cui deriva il suo significato originario.

Dagli anni '60 ai primi anni 2000, infatti, l'innovazione sociale ha conosciuto uno straordinario revival grazie a tre ondate successive di mobilitazione sociale. La prima, «l'ondata di emancipazione radicale» degli anni '60 e '70, caratterizzata da un accento marcato su strategie collettive di contestazione al sistema capitalista e patriarcale e di risposta alla questione urbana (Castells, 1983). La seconda, «il periodo dello sviluppo di quartiere e di comunità» tra gli anni '80 e 2000, marcato dalla promozione di modelli di "Integrated Area Development" e forme di pianificazione urbana supportate da attori della società civile e dai comitati di quartiere. La terza, l'attuale «ondata dell'economia sociale e solidale» che ha ricevuto un nuovo impulso con la crisi finanziaria del 2008 e la crisi pandemica del 2020-21, marcata dallo sviluppo di nuove forme di governance del terzo settore parallele alle dinamiche di deregolamentazione, privatizzazione e finanziarizzazione dell'economia e alla connessa riconfigurazione dei sistemi di welfare occidentali.

5 Godin, 2016:28

Tabella 1. L'evoluzione nel tempo del concetto di innovazione sociale

Periodo/Tempo	Enfasi sulla natura dell'IS	Trasformazione sociale	Riforma sociale	Innovazione Micro-Sociale
<b>Antecedenti dal XV al XVIII secolo</b>				
XIX		Rivoluzioni socialiste mirate al capitalismo — Significato piuttosto negativo che evolve verso la cura del sociale	Specialmente nella tradizione francese: più positivo (socialismo come un solo dei significati dell'IS) Innovazione religiosa e rinnovamento etico	Gilde — Cooperative Cooperative, organizzazione socio-politiche
<b>Fine del XIX — XX secolo</b>				
	<b>1. Consolidamento dell'ec. sociale</b>	Lotta di lavoratori e intellettuali culminante nell'ascesa di un'economia mista	Sistema legale e amministrativo per il sociale + economia cooperativa	Organizzazione e governance delle imprese sociali e cooperative
	<b>2. Costruzione stato sociale</b>	Dal capitalismo allo stato sociale	Norme sociali e del lavoro Diritti universali all'assistenza sociali	Diversi comitati che osservano i diritti dei lavoratori e la sicurezza al livello d'impresa vengono istituzionalizzati
<b>Tardo XX secolo: proliferazione</b>				
	<b>1. Emancipazione socioculturale (60s)</b>	Movimenti anti-patriarcato e anti-autoritari	Diritti culturali; cambiamenti nel sistema d'educazione; Democrazia economica	Nuovi modelli di partecipazione e autogestione
	<b>2. La nuova questione urbana (70s)</b>	"Le regioni e le città che perdono" — Movimenti di protesta, Comitati di quartiere e movimenti urbani	Importanza crescente degli strumenti di politica urbana	Pianificazione di quartiere da parte della società civile, comitati di quartiere, nuove iniziative urbane, Integrated Area Development
	<b>3. Economia sociale e solidale (ESS)</b>	Due nuove ondate di precarizzazione economica	Nuove leggi e regolamenti che istituiscono l'economia sociale e solidale — Neoliberalismo vs nuove economie dal basso — forti conflitti ideologici	Nuovi modelli di governance per le imprese sociali e solidali, costruzione di reti e associazioni
	<b>4. Movimenti socio-ecologici</b>	Costruzione di comunità oltre il mercato Riscoperta del politico Bottom-linked governance	Nuovi commons urbani e rurali, ripensamento dello spazio pubblico, generalizzazione della protezione sociale	Nuovi commons urbani, agricoltura di piccola scala e esperimenti di sviluppo locale, iniziative post-fondazionali

Gli sviluppi del panorama odierno dell'innovazione sociale rimangono profondamente connessi a questi tre momenti che continuano a connotarne le caratteristiche in termini di sviluppo di nuovi modelli organizzativi, nonché di visioni e azioni in risposta alle crisi politiche, sociali ed ambientali. È proprio in questa chiave che andrebbe letto il crescente ruolo dell'istituzionalizzazione dell'economia sociale come «strumento dell'azione pubblica»<sup>6</sup> atto a riconfigurare a livello tecnico e sociale i rapporti tra la funzione statale e i suoi destinatari in una direzione che sembra sempre più marcata dalla razionalizzazione dei servizi pubblici e delle politiche sociali e culturali. È nell'attuazione e promozione di questo processo che hanno assunto un ruolo centrale non solo i programmi di enti pubblici nazionali e sovranazionali, come "Obiettivi del Millennio" e la successiva "Agenda 2030 per lo Sviluppo Sostenibile" promossi dalla Commissione Europea e mutuati dai differenti stati membri a livello nazionale. Nella stessa direzione si muovono anche quelli di aziende di consulenza internazionali e organizzazioni filantropiche, con programmi di *corporate social responsibility* come gli *shared values* di Deloitte e azioni erogative a supporto dell'economia sociale di cui il bando "WONDER", seppure di piccola scala e natura sperimentale, costituisce un esempio puntuale.

Quanto discusso fin ora, sembra evidenziare l'allargarsi di un graduale distacco fra la *new wave* di policy sull'innovazione sociale, inaugurata dal BEPA report (2010) e sostenuta dal lavoro di una serie di think-tank e istituzioni pubbliche e private negli anni successivi, da quanto molti osservatori del fenomeno e attivisti legati ai movimenti citati aspiravano come sue sorti politiche. Difatti, mentre queste ultime aspirazioni erano maggiormente legate a una visione dell'innovazione sociale come veicolo per favorire l'apertura verso forme più democratiche di governance pubblica attraverso la mobilitazione collettiva per un cambiamento sociale che andasse oltre il mero miglioramento della vita delle persone e comunità, le politiche a livello istituzionale sembrano essere state orientate principalmente a favorire l'innovazione sociale come

strumento attivato in supporto all'erogazione di welfare<sup>7</sup>. Numerosi critici hanno sottolineato come questo approccio sottenda il rischio di interpretare i problemi affrontabili attraverso l'innovazione sociale in termini strettamente operativi e di razionalità economica e, di conseguenza, di concentrarsi su una scelta di soluzioni che si basi eccessivamente sull'utilizzo di metriche e indicatori di performance misurabili, in luogo che sulle dinamiche di gruppo e comunità generate<sup>8</sup>. Parallelamente a questa logica, i discorsi più recenti avanzati da alcuni movimenti sociali contemporanei sembrano diffondere crescentemente la promozione di una trasformazione sociale basata sul ritorno di forme comunitarie di interazione umana improntate ai valori dell'ecologia e dell'uguaglianza, spingendo per una ri-politicizzazione di queste tematiche attraverso un ruolo più attivo delle comunità all'interno dei contesti di governance locali e internazionali. Di conseguenza, sebbene la storia più recente dell'innovazione sociale abbia segnato una distinzione sempre più marcata fra gli approcci di stampo critico-movimentista e quelli istituzionali, più votati all'imprenditoria sociale, il più recente ritorno di interesse verso l'innovazione sociale trasformativa supportato dalla Commissione Europea evidenzia l'opportunità di una possibile sintesi fra questi approcci. Come discuteremo nel paragrafo successivo, cogliere questa opportunità significa andare oltre un tentativo di definizione univoca dell'innovazione sociale, per svelarne la natura eminentemente politica e, di conseguenza, come le pratiche ad essa connesse possano rivelare un potenziale emancipatorio in relazione a più ampi progetti sociali come, nel caso di "WONDER", quello della transizione verde.

## 2.2 Una definizione di innovazione sociale?

Negli ultimi decenni, con l'ingresso in varie arene politiche, l'uso del termine innovazione sociale si è diffuso attraverso la società portando a una rapida proliferazione di molteplici

6 Lascoumes e Le Galès, 2009,94

7 Fougère et. al 2017

8 Fougère et. al 2017; Jessop et.al 2013; Sabato et.al 2015 33-35; Cools, 2017; Grisolia and Farragina 2015; Bifulco, 2017; Moulart and MacCallum, 2019

interpretazioni e definizioni che corrispondono alle preoccupazioni specifiche di varie discipline accademiche e non, settori dell'economia, della politica e della società (Tabella 2). Questa dinamica ha reso l'innovazione sociale un «quasi concetto»<sup>9</sup> portando con sé sia i rischi sia le opportunità legate all'affermarsi di una definizione dai confini labili e sfumati. Moulart e MacCallum (2019, 1-2) evidenziano che se da un lato questo carattere di adattabilità può essere visto come un punto di forza, fornendo un'opportunità per adottare approcci diversi a un problema condiviso, dall'altro rende il termine vulnerabile a una serie di scopi che possono essere più o meno compatibili a valori emancipatori che puntino, oltre ad alleviare l'esclusione sociale, a sfidare in modo significativo le forze che la determinano all'interno e al di fuori della loro portata territoriale. Se si accoglie l'invito di Jessop e colleghi (2013, 126) a considerare l'innovazione sociale come «un processo decisionale deliberativo con un potere trasformativo basato sulla negoziazione spaziale di sfere pubbliche generate attraverso il potere politico dei movimenti sociali», allora, risulta evidente come, oltre ad essere estremamente complesso fornire una definizione univoca, un simile intento risulti poco utile rispetto alla determinazione di una cassetta di strumenti atti a valutare e supportare l'innovazione sociale rispetto ai suoi numerosi ambiti di applicazione e scopi.

Difatti, come dimostrato dalla genealogia del concetto brevemente illustrata nella sezione precedente, non nascendo nel perimetro della comunità scientifica per risolvere un problema analitico, la definizione di innovazione sociale ha un orientamento anzitutto normativo e pratico di supporto ad agende progressiste o conservatrici, in base alle contingenze storiche<sup>10</sup>. Gli attori che perseguono queste due agende sono spesso parte della stessa arena, in cui la negoziazione sul processo decisionale può risultare in discorsi e forme di attuazione pratica che rendono le due agende politiche sfumate. Un esempio è fornito da come all'interno del dibattito politico la giustapposizione del termine *sociale* con quello *innovazione*

porta a equiparare l'innovazione sociale con fenomeni quali, fra i tanti l'imprenditorialità sociale, l'utilizzo delle nuove tecnologie nella fornitura di servizi sociali, le forme di investimento socialmente responsabili, il rinnovamento e il rilancio economico di luoghi socialmente svantaggiati, le forme di democrazia partecipativa nella governance delle organizzazioni. La maggior parte degli studiosi del fenomeno, tuttavia, concorda che nonostante l'innovazione sociale possa essere individuata come istanza in qualsiasi o in tutti questi esempi, essa non sia riducibile a nessuno di loro.

Se da un lato, il solo utilizzo della parola *sociale* potrebbe consentire di presentare le innovazioni guidate dal mercato come forme attraenti di miglioramento dei servizi pubblici attraverso il coinvolgimento delle comunità nei processi di progettazione e fornitura (Goldsmith 2010), al contrario, la parola *innovazione* potrebbe consentire di sostenere pratiche per il miglioramento del benessere sociale e atti di resistenza alle tendenze di riduzione del welfare, sfruttando un linguaggio che risuona con la retorica politica corrente. Questi due casi corrispondono ad altrettante forme di performatività dell'innovazione sociale. Nel primo caso, la performatività dell'innovazione sociale risiede nel «potere ideativo» (Bifulco 2017) della sua stessa definizione, che non solo spiega un fenomeno emergente, ma lo determina generando norme e pratiche sociali. A tal riguardo, i casi studio sui processi e le pratiche di community development e corporate social responsibility<sup>11</sup>, forniscono un esempio di un simile utilizzo teleologico dell'innovazione

sociale che tende a definire ex ante uno specifico e preferibile modello di società e a identificare l'innovazione sociale come un 'nuovo' strumento funzionale al suo raggiungimento<sup>12</sup>.

Diversamente, numerosi casi studio<sup>13</sup> hanno documentato esperienze di innovazione sociale accomunate dall'intento di cambiare i meccanismi di governance istituiti a livello urbano, fornendo un esempio di utilizzo dell'innovazione sociale che, pur rimanendo teleologico,

procede in modo incrementale attraverso esperimenti mirati verso un miglioramento positivo individuato attraverso la pratica<sup>14</sup>. In altre parole, mentre nel primo caso, la performatività dell'innovazione sociale è la conseguenza di una traduzione di discorsi in pratiche, nel secondo assumono un valore centrale i processi di *ricerca-azione* che fanno leva sull'accresciuta ampiezza del concetto per collegare le pratiche emancipatorie con la conoscenza per sostenerle politicamente<sup>15</sup>. In quest'ultimo caso le aspirazioni al cambiamento dei meccanismi di governance si sviluppano in una tensione produttiva con quelli di path-dependency incorporati e perseguiti a livello urbano. Così, l'innovazione sociale assume il carattere di un *precetto*, ossia di «dei lavori in corso a livello pratico e teorico, che informano studi che trascendono i confini disciplinari e settoriali»<sup>16</sup>.

Quanto discusso finora parrebbe solo ribadire la scarsa chiarezza del concetto di innovazione sociale; tuttavia, come sottolinea Amartya Sen (1972, 75), «se un'idea di base possiede un'essenziale ambiguità, una formulazione precisa di quell'idea deve tentare di catturarla piuttosto che ignorarla». Svolgere un simile esercizio significa occuparsi non tanto di una definizione analitica dell'oggetto e dei confini dell'innovazione sociale, quanto dei confini e dei loro oggetti, ossia di come il significato dell'innovazione sociale sia oggetto di negoziazioni fra attori che mischiano priorità politiche, modelli analitici e dati empirici a livello cognitivo, normativo e pratico (Barbera, 2020).

Il primo confine che definisce l'oggetto dell'innovazione sociale è proprio quello che separa gli intenti politici legati alle narrazioni

<sup>14</sup> Barbera e Parisi, 2019, 22-26

<sup>15</sup> Moulart et al. 2013

<sup>16</sup> Moulart and Naussbaumer, 2005; Moulart et al. 2013

Tabella 2. Molteplici definizioni e interpretazione di innovazione sociale

Concetto di Innovazione Sociale	Periodo/Disciplin/Campo	Contesto Sociale	Messaggi particolari/Definizioni
Weber (1980 [1920]) [Invenzione Sociale]	Grandi giornali del liberalismo, ma di ricerca di uno stato forte	Relazione tra l'ordine sociale e l'innovazione	Ruolo delle varianti di comportamento individuali
Schumpeter (1932) [Innovazione e Sviluppo]	Ascesa del keynesianesimo – rottura con l'estrema libertà di mercato	Rapporto tra innovazione e sviluppo	Ricerca di una teoria sociale completa (sociologia della conoscenza)
Tarde (1962) [1903/1893]; guarda Howaldt et. al (2015)	La teoria della pratica, come risposta critica allo strutturalismo di Durkheim.	Rapporto tra imitazione ed innovazione	Innovazione basata sulle interazioni psicologiche tra gli individuati
Fairweather (1967); Taylor (1970)	1960 - 1970 sviluppo della comunità (campo specifico: psicologia)	Riconoscimento della diversità e delle implicazioni per la fornitura di servizi nelle comunità svantaggiate	Servizi appropriati per chi ne ha bisogno; governance cooperativa dei progetti; ricerca interdisciplinare
Chambon et.al (1982)	Rivolte studentesche movimenti di emancipazione anni '70	Crisi del fordismo, ma continua la forte convinzione di rendere lo stato più inclusivo	"Les innovations sociales"
Drucker (1987)	L'ascesa e i giorni di gloria della gestione strategica aziendale	"Open management science", IS nel mondo degli affari e nella vita pubblica, movimenti di massa, ecc.	Un termine cerniera che si riferisce alla necessità di snellezza organizzativa
Moulart et-al (1994); Moulart (2000) CRISES (Klein and Harrison 2006)	Sviluppo urbano e regionale (1990s)	Ascesa del movimento per lo sviluppo locale; dinamiche territoriali	Innovazione nelle relazioni sociali per soddisfare i bisogni collettivi. Ruolo dell'empowerment e della trasformazione socio-politica
EMES (Nyssens 2007)	Riscoperta dell'economia sociale e olistica (dal 1990)	Successione di crisi economiche estromissione del lavoro	Revival dell'economia sociale in relazione a logiche di mercato ma perseguita anche uno sviluppo autonomo
Young Foundation / SIX (Mulgan 2007; Murray et.al 2010)	Rispondere al fallimento del mercato e dello Stato nel fornire posti di lavoro e benessere	Transizione dal liberalismo disciplinante a quello assistenziale - la società civile come assistenzialista	"Innovazioni che sono sociali sia nei fini che nei mezzi" (Mulgan 2006:8)
TRANSIT (Pel et.al 2016, 2017) SI-DRIVE (Howaldt and Schwarts 2016; Howaldt et.al 2018) WISIR (Westley and Andatze 2010)	Le sfide del XXI secolo: crisi finanziaria, aumento delle disuguaglianze, cambiamento climatico, cibo e acqua	Socialità in rete a livello globale; emergere di nuovi movimenti contro-egemonici	Le innovazioni sociali come motori di trasformazione del cambiamento sociale/sistemico

affermatisi nelle ultime due fasi della storia del concetto: quella critico-movimentista e quella dell'imprenditoria sociale. L'accezione critico-movimentista mette in risalto l'innovazione nelle relazioni sociali basata sui valori della solidarietà, della reciprocità e dell'associazione caratterizzando l'innovazione sociale sulla base di tre principi interconnessi<sup>17</sup>:

1. La soddisfazione di bisogni trascurati o esacerbati dall'apparato statale o di mercato;
2. La creazione di nuove forme di relazioni e politiche ecologiche, sociali e istituzionali;
3. L'empowerment collettivo delle persone (soprattutto quelle marginalizzate) e della loro capacità di agire non solo all'interno dei sistemi e dei modelli di governance esistenti ma anche attraverso la loro trasformazione.

L'accezione dell'imprenditoria sociale, come sottolineano Fougere e colleghi (2017), vede ampiamente convergere la definizione della Commissione Europea, dei poteri pubblici e dei think-tank (e.g. Young Foundation, Nesta, Stanford Centre for Social Innovation), mettendo invece in rilievo:

1. La creazione di «attività e servizi innovativi che hanno come obiettivo la soddisfazione di un bisogno sociale e che sono primariamente diffuse e sviluppate da organizzazioni caratterizzate da scopi sociali»<sup>18</sup>;
2. L'emergere di «relazioni sociali nuove o collaborazioni inedite [...] che non solo rappresentano un bene per la società, ma che in aggiunta ne migliorano la capacità di azione» (Commissione Europea, 2013).

Sebbene le due accezioni sembrino assomigliarsi, se si riprende la distinzione prima suggerita in termini di performatività, si può evincere come

queste sostengano un'agency trasformativa in differenti direzioni. Queste direzioni, tuttavia non sono traducibili meccanicamente dalle logiche discorsive delle policy e delle istituzioni, le quali, malgrado la loro influenza, configurano comunque uno spazio interpretativo tanto più flessibile quanto è la distanza tra la scala geografica in cui vengono elaborate le policy e quella in cui vengono applicate<sup>19</sup>. Come sottolineato da Jessop e colleghi (2013), l'accezione critico movimentista sembra più vicina alle 'vecchie' visioni pre o transdisciplinari dell'innovazione sociale. Queste, concentrandosi sul cambiamento sociale a livello macro, danno significato ai cambiamenti socio-tecnici solo in un contesto di rinnovamento dell'ordine e della regolazione sociale attraverso varie forme di agency trasformativa. Al contrario, la new wave dell'imprenditoria sociale sembra concentrarsi su dinamiche micro-sociali orientandosi principalmente verso il raggiungimento di una maggiore efficienza organizzativa attraverso una migliore applicazione della conoscenza nei diversi sottosistemi della società. Gli autori sottolineano come studi simili apportino dei sostanziali passi avanti nell'analisi dell'innovazione, concentrandosi sulla teorizzazione dei sistemi di innovazione come parte di più ampie dinamiche economiche e socio-politiche, su aspetti di multi-agency e multi-scalarità, sui processi d'apprendimento e le dinamiche istituzionali, sulla decostruzione degli assiomi della razionalità economica, sul riconoscimento della relazione tra l'innovazione tecnologica, organizzativa e sociale, nonché del ruolo della diversità e della cultura come driver dell'innovazione. Tuttavia, riconoscendo le imprese sociali come principali agenti del cambiamento e l'economia come sfera primaria della vita sociale, le forme di agency diverse da quella economica vengono spinte sullo sfondo trascurando l'importanza dei cambiamenti macro-sociali da esse promossi.

La soluzione proposta quindi è quella di sviluppare un approccio di ricerca-azione sull'innovazione sociale orientato allo sviluppo umano, che si basi sul mutuo arricchimento di queste due accezioni. Questo processo implica il passaggio da una considerazione della società come una realtà pre-data

<sup>17</sup> Moulart et al. 2013; Moulart e MacCallum, 2019, 4

<sup>18</sup> Mulgan, 2007 p.9; Phills et al. 2008, p.36

<sup>19</sup> Barbera e Parisi, 2019; Moulart et al. 2007

a una sua interpretazione come un «orizzonte d'azione definito dalla competizione di uno o più immaginari sociali [...] che evidenzia il ruolo costitutivo e performativo delle pratiche sociali e, quindi il loro potenziale trasformativo quando connesse con nuovi potenziali progetti sociali, economici e politici» (ibidem, 124). Un cambio di prospettiva che deve essere «sensibile all'inevitabile lotta dialettica tra le forze che perseguono un'innovazione sociale radicale, orientata all'emancipazione sociale, e quelle che aspirano a mantenere un'organizzazione asimmetrica dell'ordine sociale, orientata al supporto dell'estrazione di profitto, dell'efficienza di mercato e delle relazioni d'affari» (ibidem, 112). Una domanda centrale in questo senso, rispetto alle tematiche sollevate dal bando "WONDER", è come il potenziale trasformativo delle pratiche di innovazione sociale cambi in connessione alle declinazioni della sfida della transizione verde in progetti sociali differenti (es. sviluppo sostenibile), e viceversa.

Quanto discusso finora ha già introdotto a due ulteriori confini evidenziati da Barbera (2020) come intimamente connessi all'appena esplorato confine politico, aiutandoci a definire l'innovazione sociale: il confine teorico e il confine delle esperienze empiriche osservate. L'autore sottolinea come, a livello teorico, l'innovazione sociale sia esplorata in letteratura alternativamente come un cambiamento sistemico legato all'emergere di nuove strutture sociali che aumentino e distribuiscano il benessere collettivo, o come un ambito privilegiato degli *innovation studies* legato alla produzione e distribuzione collaborativa di beni e servizi. È importante ricordare però che senza una precisa definizione del ruolo specifico degli agenti del cambiamento e delle configurazioni istituzionali e di potere, la prima accezione teorica rischia di «nascondere una pericolosa deriva cripto-funzionalista» (ibidem, 137) che equipara l'innovazione sociale a una «soluzione magica» (Bragaglia, 2022) rispetto alle sfide socioeconomiche e ambientali contemporanee. Differentemente, nel suo interesse nelle forme di ibridazione fra i principi di collaborazione e competizione, la seconda accezione teorica configura un campo di ricerca

interessante rispetto all'analisi dei termini di ridefinizione dei confini fra il profit e il no profit, il mercato, la politica e la società derivanti dalla sovrapposizione di regole, obiettivi e valori, nonché dalla trasposizione di metriche civiche nei processi di mercato e viceversa.

Il confine dei dati empirici osservati, invece, ci aiuta a distinguere fra le analisi dell'innovazione sociale legate a esperienze movimentiste di auto-organizzazione come le cooperative di comunità, le monete locali, le fabbriche recuperate e le esperienze di auto-gestione<sup>20</sup>, e quelle dell'imprenditorialità collaborativa a impatto sociale in cui rientrano il crowdfunding, i fab lab, le startup a impatto sociale e i loro incubatori<sup>21</sup>. È soprattutto all'analisi di questo secondo filone che si lega lo sviluppo nell'ultimo decennio di una vera e propria scienza della valutazione di impatto che traduce la mancanza di una definizione analitica condivisa nella proliferazione di svariate tipologie di indicatori dell'innovazione sociale che interessano diverse dimensioni, dalla messa a terra di valori morali e economici nei processi decisionali, alla soddisfazione di bisogni sociali, alla generazione di nuove relazioni fra mercato stato e società attraverso forme organizzative ibride, fino ai risultati delle pratiche d'innovazione stesse.

Rispetto a queste ultime dimensioni, due aspetti risultano rilevanti allo scopo di questo lavoro di valutazione. Il primo attiene all'individuazione dei ruoli precisi svolti dagli attori del cambiamento supportati dal bando rispetto alla sfida della transizione verde che questo si propone di affrontare, nonché degli strumenti di valutazione che possano accompagnare e qualificare i progetti stessi senza sfociare in una loro eccessiva tecnicizzazione (Sezione 2.3). Il secondo, invece consiste nel comprendere come un dispositivo socio-tecnico come il design possa unire diversi ordini valoriali all'interno dei processi decisionali degli enti del terzo settore valorizzandoli all'insegna della reciproca differenza (Sezione 2.4).

<sup>20</sup> es. Tricarico, 2014; Membretti, 2007

<sup>21</sup> es. Pais, 2019, Manzo e Ramella 2015

## 2.3 Innovazione sociale e sviluppo sostenibile

Come già accennato nella sezione precedente, una questione centrale nel considerare il potenziale che le pratiche di innovazione sociale hanno nell'agevolare più ampi progetti di trasformazione sociale dipende tanto dalle interpretazioni e approcci specifici assunti dalle pratiche che dai progetti medesimi. Concentrandosi sulla sperimentazione del bando "WONDER", allora, è importante chiedersi a quali approcci e interpretazioni di innovazione sociale debbano rispondere i progetti finanziati affinché possano fornire un contributo nel fronteggiare la sfida della transizione verde, così come declinata nel più ampio progetto di sviluppo sostenibile promosso dall'"Agenda 2030 per lo Sviluppo Sostenibile" e sposata dal bando in coerenza col piano strategico della Fondazione Compagnia di San Paolo. Viceversa, è importante comprendere le potenzialità, ma anche le possibili trappole, legate alla maniera in cui i progetti di sviluppo sostenibile declinano la sfida della transizione verde, al cui servizio dovrebbero lavorare le pratiche di innovazione sociale finanziate da "WONDER".

A supportarci in un simile esercizio, può venire in aiuto il prezioso contributo fornito da Memhood e Parra (2013) che, nel ripercorrere criticamente i caratteri legati alle varie posizioni nei dibattiti sull'innovazione sociale e lo sviluppo sostenibile, delineano gli aspetti limitanti e le opportunità connesse a una loro cross-fertilizzazione in relazione al supporto di una transizione ecologica.

Come avvenuto per l'innovazione sociale, negli ultimi decenni si è assistito al proliferare di una vasta letteratura e di altrettanti utilizzi del concetto di sviluppo sostenibile nei più svariati contesti e settori di policy. Tuttavia, gli autori sottolineano la rarità di contributi che hanno provato a mettere in relazione i due approcci proponendo una riflessione sulla loro sinergia<sup>22</sup>. Il contributo di Memhood e Parra (2013) invita a delle considerazioni sulla misura in cui l'operationalizzazione dell'agenda di sviluppo sostenibile attraverso pratiche di innovazione sociale possa aiutare

<sup>22</sup> Parra 2010a; 2010b, 2013; Parra and Moulaert, 2010, 2011

a soddisfare i bisogni umani fronteggiando i problemi legati alla crescita della disuguaglianza e delle pratiche non sostenibili. Così facendo il contributo degli autori tenta di mettere in luce le maggiori debolezze degli approcci all'innovazione sociale e allo sviluppo sostenibile che potranno costituire un ostacolo a un simile esercizio.

Viene quindi sottolineato come la letteratura sull'innovazione sociale sia stata spesso disattenta rispetto ai problemi legati alla sostenibilità, considerandoli il più delle volte come un obiettivo implicito di qualsiasi azione socialmente innovativa, riportando alla necessità di un focus più esplicito sulla materia; non solo nei termini della durabilità delle azioni ma anche in quelli di un impatto sulle relazioni sociali e la loro eredità, sulla cultura, sulle pratiche economiche e sugli equilibri ecologici. Un simile cambiamento stimolerebbe non solo gli innovatori sociali a confrontarsi con obiettivi come il cambiamento climatico e il depauperamento delle risorse ambientali, ma rafforzerebbe anche l'importanza del pilastro sociale all'interno dell'agenda di sviluppo sostenibile, spingendo a una ristrutturazione a favore di una logica basata su una maggiore considerazione delle diverse forme di sensibilità ecologica contemporanee all'interno dei bisogni primari da soddisfare.

Quest'ultimo aspetto si lega proprio alle debolezze connesse ai discorsi convenzionali sullo sviluppo sostenibile, il cui approccio multidimensionale rischia di essere riduzionista, riproducendo una visione funzionalista che, tendendo a interpretare la dimensione sociale come separata piuttosto che integrata con quella economica e ambientale, rischia di risultare in tattiche di «ingegneria sociale» che considerano la partecipazione come un semplice «valore aggiunto» e non come la filosofia centrale di un approccio sostenibile (ibidem, 64).

Considerati gli aspetti discussi, si può passare a porsi due domande che risultano particolarmente interessanti rispetto alla valutazione che ci si accinge a svolgere in questo report ossia: **in che maniera lo sviluppo sostenibile può essere innovativo dal punto di vista sociale?**

e quali sono le potenzialità e i rischi connessi a una cross-fertilizzazione dei due approcci?

Rispetto alla prima domanda gli autori propongono un'operationalizzazione dell'agenda di sviluppo sostenibile attraverso l'innovazione sociale. La configurazione, almeno a livello potenziale, delle pratiche di innovazione sociale come uno sforzo societario e istituzionale verso il raggiungimento di obiettivi di sostenibilità attraverso un'azione collettiva, difatti, implicherebbe non solo un possibile cambiamento dell'agenda di sviluppo sostenibile nella direzione di una maggiore attenzione verso la trasformazione delle relazioni sociali e delle istituzioni esistenti; ma anche l'emergere di nuove configurazioni eco-sociali attraverso pratiche di collaborazione e negoziazione per raggiungere gli imperativi dello sviluppo sostenibile (ibidem, 59). In altri termini, l'innovazione sociale potrebbe aiutare in una migliore comprensione, illustrazione e materializzazione dell'azione collettiva per lo sviluppo sostenibile.

La risposta alla seconda domanda può essere fornita distinguendo i benefici che una contaminazione tra l'innovazione sociale e lo sviluppo sostenibile può avere rispettivamente sulle principali quattro caratteristiche riconosciute al fenomeno dell'innovazione sociale dall'approccio territoriale (i.e.

soddisfazione delle necessità, cambiamento delle relazioni sociali, capacitazione, governance e istituzioni) e sulle tre dimensioni dello sviluppo sostenibile (sociale, economica e ambientale). La **tabella 3** sintetizza il potenziale di intersezione di queste dimensioni e può fungere come base di partenza utile a una riflessione su dei possibili criteri di valutazione dei progetti candidati a "WONDER" che si basino sulla sostenibilità economica, ambientale e sociale dei cambiamenti innescati a livello di soddisfazione di singole necessità, cambiamento delle relazioni sociali, capacitazione e trasformazione della governance e delle istituzioni. Mentre una riflessione più approfondita a tal riguardo verrà riportata nella sezione 7.3, per concludere il capitolo riteniamo importante volgere l'attenzione verso due potenziali rischi legati a possibili forzature di un'alleanza fra gli approcci dell'innovazione sociale e quelli dello sviluppo sostenibile. Il primo, definito da Memhood e Parra (2013, 61) come «trappola della sostenibilità» che insiste sulla possibilità che lo sviluppo sostenibile diventi una giustificazione normativa per delle pratiche, come la promozione di forme urbane specifiche, che oscurano la complessità di trade-off fra i vari elementi e dimensioni dello sviluppo. La seconda, «trappola del localismo» (ibid.) invece consiste in una sovra enfaticizzazione della dimensione locale a scapito di una considerazione della natura transcalare dei processi di innovazione sociale.

Tabella 3. Potenziale di intersezione tra le dimensioni dell'innovazione sociale e quelle dello sviluppo sostenibile

	SS	Sostenibilità Sociale	Sostenibilità economica	Sostenibilità ambientale
IS				
Soddisfacimento dei bisogni		Approccio etico alla soddisfazione dei bisogni	Mitigazione e adattamento al cambiamento climatico; consumo e produzione sostenibile	Biodiversità, equilibrio fra la sfera tecnologica, ecologica e umana
Cambiamento nelle relazioni sociali		Inclusione e coinvolgimento sociale	Comunità sostenibili; imprenditoria sociale	Transizioni socio-ecologiche
Capacitazione Socio Politica		Cooperazione, collaborazioni, movimenti cittadini	Decision Making Partecipativo	Critica al tecno-ottimismo
Trasformazione di governance e istituzioni		Identità; empowerment, governance riflessiva	Management adattivo, iniziative di microfinanza, investimenti strategici	Regimi di governance adattivi e flessibili

## 2.4 Design per l'innovazione sociale

di Cristian Campagnaro, Dipartimento di Architettura e Design Politecnico di Torino

La letteratura su Design e Innovazione sociale si presenta densa, consistente e coerente; i circa 15.000 testi, scritti tra il 2003 e il 2023<sup>23</sup>, si contraddicono raramente e il costruito “Design per l'innovazione sociale” è quello che con più frequenza descrive l'ethos trasformativo che lega i due concetti. I lavori di Ezio Manzini (2014, 2015) e di Tim Brown e Jocelyn Wyatt (2010) spiccano per numero di citazioni e influenza. Per questi autori, il design è qualcosa che trascende le categorie del disegno industriale; è pensiero progettuale, è pratica relazionale, è sostegno alle persone nell'esplorazione di nuovi modi per un vivere più sostenibile. Ezio Manzini, già professore di Design al Politecnico di Milano e fondatore del Network DESIS (Cipolla, 2018), da solo e in collaborazione con molti colleghi - Anna Meroni (2007), Francois Jegou (Jegou e Manzini, 2008), Carla Cipolla (Cipolla, Melo e Manzini, 2015) per citarne alcuni - è colui che più di altri ha sistematizzato informazioni identitarie, descritto proprietà emergenti, corretto interpretazioni imprecise. Al contrario, il contributo di Tim Brown e Jocelyn Wyatt, co-chair e CEO della design company IDEO, sembra guidato da una tensione più introspettiva, descrivendo principi e fasi operative di un approccio progettuale ‘proprietario’.

Nel complesso delle pubblicazioni prese in esame, prevalgono casi coerenti con la definizione di cui siamo debitori proprio a Ezio Manzini: «everything that expert design can do to activate, sustain, and orient processes of social change toward sustainability» (2015, p.62); il design presta esperienze, capacità e strumenti, affiancando e supportando cittadini, comunità e organizzazioni che intendono sperimentare innovazioni con un orientamento alla sostenibilità e alla giustizia sociale (Amatullo et al, 2021). Meno frequenti, ma significativi per esiti e impatti descritti, sono i casi in cui il design è primo agente, anticipatore e attivatore di processi di

innovazione sociale; in questi casi esso aggrega, ex novo, portatori di interesse attorno ad una visione di cambiamento, e ne abilita l'agire in una prospettiva di responsabilità e partecipazione (Meroni, Fassi e Simeone, 2013; Fassi et al., 2020).

Abbiamo riconosciuto come ricorrenti i seguenti temi progettuali: accesso al cibo; cittadinanza; *commoning*; welfare; abitare collettivo; vita indipendente; lotta alla povertà; produzioni culturali; invecchiamento; presidio del territorio; mobilità alternativa; economia circolare. Queste tematiche interessano molte delle competenze del design e delle sue sotto-discipline e trovano applicazione alle scale del prodotto e della comunicazione, dei servizi, dei processi, dei cambiamenti organizzati e dei sistemi (Jones, 2014). Tuttavia, design della comunicazione, design dei servizi, design strategico sono descritti come nodali, per come producono visioni comuni, promuovono relazioni tra stakeholder e cittadini, facilitano l'esercizio dell'innovazione e garantiscono la tenuta delle comunità (Vezzoli et al., 2014). Non si parla dunque di un design ‘nuovo’ ma di un set articolato di competenze di design, agite in un contesto certamente diverso da quelli tradizionali. Esse, inoltre, sono intensamente sollecitate da alcune sfide dell'innovazione sociale: la comunità, la partecipazione, la scalabilità, la fiducia, la giustizia sociale e l'impatto. Le discuteremo, di seguito, assumendo una prospettiva «for design» (Frankel e Racine, 2010).

La sfida della **comunità** (Meroni, 2007; Yang e Wang, 2017) riguarda la forma diffusa che hanno le innovazioni sociali e la conseguente numerosità ed eterogeneità dell'audience del progetto; riguarda il riconoscimento delle competenze progettuali, sviluppate per esperienza e non pienamente formalizzate, delle comunità con cui il design interagisce; riguarda infine il sentimento di proprietà condivisa che è necessario promuovere, in un'ottica di open design, open innovation e accesso libero.

La sfida della **partecipazione** (Hillgren et al., 2011, Maase e Dorst, 2006) riguarda la postura partecipante e situata che assume il design, raramente terzo ai

processi e raramente neutro; riguarda il carattere situazionale dell'innovazione sociale e, in virtù delle proprietà emergenti di ogni contesto, la necessità di adattare ad ogni progetto strumenti, metodi e linguaggi; riguarda la dimensione processuale del progetto partecipato come pratica che deve far collaborare professionisti e beneficiari, dal framing del problema fino alle diverse forme di co-creazione; riguarda la necessità di percorsi atti a valorizzare il sapere e il saper fare delle comunità, mettendole in condizione di contribuire e partecipare alle trasformazioni; riguarda la necessità di un'analisi della domanda non superficiale, possibilmente multidimensionale e che dia voce anche alle parti che non hanno adeguata rappresentanza nei processi.

La sfida della **scala** (Moore, Riddell e Vocisano, 2015; Cipolla, 2018) riguarda la necessità di dare continuità al progetto e facilitarne la ‘risonanza’. In questo senso, è quasi unanime la tendenza di chi scrive di design per l'innovazione sociale a disconoscere azioni che abbiano a che fare solo con crescite dimensionali. Prevalgono le sollecitazioni a: estendere la platea dei possibili beneficiari; migliorare l'accessibilità delle soluzioni; indurre nuovi approcci normativi e di politica; influenzare comportamenti, opinioni e culture in una prospettiva di cambiamento positivo e sostenibile diffuso.

La sfida della **giustizia sociale** (Moulaert et al, 2005; Eseonu, 2021) ha a che fare il rischio che l'innovazione sia considerata un «bene normativo» (Osborne e Brown, 2011) e che, seppur fedeli ad un approccio trasformativo partecipato e di comunità, i progettisti non riescano ad intervenire sulle asimmetrie di potere, sul mancato riconoscimento reciproco tra cittadini e istituzioni, consolidando lo status quo, rinnovando gli stereotipi dominati e la marginalità di certi cittadini.

La sfida della **fiducia** (Warwick e Young, 2016; Warwick, 2017) riguarda progettisti e stakeholder. Al designer sono richieste sociabilità (Tjahja e Yee, 2022) e postura dialogica; è richiesta una capacità di rinunciare a linguaggi e approcci inutilmente paternalistici; è richiesto l'esercizio del riconoscimento che si

deve a chiunque partecipi al processo, nel ruolo che ha e per la persona che è. C'è poi la fiducia che reciprocamente si devono stakeholder e attori del progetto; essa dipende dalle relazioni di potere in essere, dal riconoscimento che si concedono l'un l'altro, dai pregressi vissuti, dai luoghi comuni di cui ci si fa interpreti e a cui si è soggetti, dalla capacità di onorare gli impegni assunti; tutto questo influenza la progettualità dei sistemi e di essa ne è proprietà emergente.

Infine la sfida dell'**impatto** (Chick, 2012; Britton, 2017, pp. 89-105; Amatullo et al. 2021) riguarda la necessità che le innovazioni sociali raggiungano i beneficiari d'elezione, che producano cambiamenti concreti e che lo facciano con processi che preservano principi di accessibilità e di qualità relazionale (Jegou e Manzini, 2008, pp.111-123). Questa dimensione di impatto è multipla e comporta che il design assuma mindset critico-analitici non auto-accondiscendenti né normativi e si doti di dispositivi tali da poter misurare, capire, descrivere, anche qualitativamente, le innovazioni sociali promosse.

Chiudiamo questo paragrafo con una riflessione sui **luoghi**. Ricorrente ma non retorica è l'idea di un design che esce dai laboratori, dalle aule, dagli studi di design e che entra nei cortili, nei giardini, negli edifici comunali, nei centri aggregativi, nelle aree marginali della città. Questi sono i luoghi dell'innovazione sociale, quelli della vita e del lavoro delle persone; è lì che quest'ultime sono avvicinabili, più a loro agio, e più predisposte ad esporre problemi e idee, a contribuire, ad organizzarsi in comunità, ad accogliere l'altro da sé che è il progetto. In quei luoghi, il design non interrompe il fluire naturale delle cose e degli eventi, al contrario ne beneficia in termini di accesso alle risorse, di prossimità ai problemi e da lì, dall'interno, tra le cose che accadono e le persone che vivono, attiva, incoraggia, sostiene la partecipazione e la co-creazione di nuovi futuri desiderabili.



23 Fonte Semantic Scholar.

# 3. Contestualizzazione dell'azione

La promozione del bando “WONDER Sperimentazioni nel design per l'innovazione sociale”, si basa su due elementi di contesto principali:

1. **L'identificazione del design come un asset caratteristico della competenza del territorio non solo nell'ambito della ricerca e della sperimentazione ma, anche, in quello della sostenibilità ambientale e dell'impatto sociale**
2. **L'identificazione di una leva territoriale strategica per lo sviluppo sociale nell'intersezione tra la storica vocazione all'imprenditorialità sociale della città, la densità di capacità tecnologiche sul territorio e la presenza di importanti investitori finanziari orientati all'impatto sociale.**

Il primo elemento è supportato dai riconoscimenti internazionali di World Design Capital e di Città Creativa UNESCO per il Design, che caratterizzano Torino come una città da una profonda cultura del progetto a livello industriale, che si è poi connessa agli altri mondi produttivi, dando vita almeno a tre grandi filoni di specializzazione della competenza del territorio sintetizzabili in: **design e impatto sociale; design e ambiente; design, ricerca e sperimentazione**, come emerge dal Report “Torino Città del Design” (Fondazione Santagata e Circolo del Design, 2020). Interrogati infatti sulle direzioni strategiche da intraprendere, i designer e gli esperti coinvolti nel processo di ricerca hanno individuato alcune specializzazioni principali che caratterizzano la città e che andrebbero ulteriormente sostenute al fine di posizionare in maniera più evidente Torino e le imprese che qui operano nel contesto internazionale anche favorendo la produzione

di modelli, prodotti e servizi esportabili. Il filone *design e impatto sociale* contempla un approccio complesso alla sostenibilità intesa in senso ambientale, economico, sociale e culturale e connette settori e attori che operano nello sviluppo di progetti di impatto e innovazione sociale, sviluppo di comunità, servizi pubblici, salute, sviluppo urbano, cultura. Il binomio *design e ambiente* rilegge la grande tradizione del car design e del mobility design alla luce delle esigenze contemporanee, individuando la necessità sempre più attuale di ripensare i modelli, i sistemi e i mezzi dedicati agli spostamenti come la domanda più urgente cui dovrebbe rispondere il settore del design locale. Infine, la connessione tra design, ricerca e sperimentazione vede nell'attitudine sperimentale della città, che nel tempo si è esplicitata in ambito produttivo, digitale e creativo, un fattore competitivo territoriale da sostenere, anche nell'ottica di utilizzare tali

capacità al di fuori dei settori produttivi, ad esempio in ambito educativo o sociale.

Nel contempo, a supporto del secondo elemento di contesto, vi è la realizzazione in Italia di numerose esperienze sull'innovazione sociale, spesso guidate dalle amministrazioni; tra esse, Torino si è distinta per essere da oltre un decennio laboratorio d'innovazione sociale come processo verso l'individuazione di soluzioni d'avanguardia per produrre ed erogare beni e servizi in grado di rispondere a bisogni sociali e ambientali. Solo per citare le esperienze più rilevanti, già dal 2012 il Comune di Torino si è dotato di un vero e proprio programma urbano a sostegno dell'innovazione sociale, Torino Social Innovation. Inoltre, cogliendo la sfida di una politica nazionale a sostegno dell'innovazione sociale, il progetto della Città di Torino ha ottenuto il punteggio più alto tra quelli presentati in risposta all'Avviso Pubblico per la selezione di progetti sperimentali del Fondo Innovazione sociale, istituito dalla Legge di Bilancio 2018 e gestito dal Dipartimento della Funzione Pubblica, nell'ambito di un Programma triennale per progetti presentati da comuni capoluogo e città metropolitane con la collaborazione di soggetti pubblici e privati. Infine, la Città di Torino ha vinto, in qualità di capofila, il progetto europeo bandito nella call EaSI “Centri di competenza per l'Innovazione Sociale”, volto a costruire un ponte tra le politiche pubbliche e le pratiche sociali per integrare l'Innovazione Sociale in Italia e nei Paesi partner come approccio all'innovazione incentrato sull'uomo, capace di promuovere lo sviluppo tecnologico e al tempo stesso di affrontare le sfide sociali e societarie più urgenti.

Forte di un ruolo attivo nel raccogliere le istanze provenienti da questo contesto, proprio la promozione della Compagnia di San Paolo della già citata ricerca “Torino Città del Design” ha avuto il compito di sistematizzare gli anni di impegno a favore di singole iniziative in uno strumento volto a stimolare l'applicazione delle competenze del design fuori dagli ambiti produttivi, incrociando la vocazione all'imprenditoria sociale della città.

«Che ci fosse una sensibilità sul territorio

legata al ruolo che i progettisti e i progetti di design possono svolgere nel contesto sociale, in una dimensione più allargata, noi ne avevamo sentore proprio perché avevamo già intercettato alcuni progetti legati all'inclusione sociale e all'innovazione sociale [...] La motivazione alla base di questa ricerca era capire quale potessero essere le strade da percorrere in una dimensione a questo punto più proattiva da parte nostra, quindi non solo andando a recepire quelle che sono le istanze che potevano arrivare dal territorio ma anche andarle a sollecitare perché ritenevamo che il territorio potesse essere pronto [...] Questa mappatura ci ha permesso di comprendere che c'era effettivamente un sostrato che intersecava l'intera filiera, quindi non solamente che erano sensibili all'argomento»

Francesca Gambetta, “Missione Creare attrattività”, Compagnia di San Paolo

Quanto emerso dallo studio, testimoniando una particolare vocazione del comparto del design rispetto al tema della sostenibilità (i.e; sociale, economica e ambientale), ha incrociato la riorganizzazione del piano strategico 2021-2024, mostrando un'area di opportunità che ha portato al lancio della sperimentazione di “WONDER” come azione all'incrocio fra la Missione Creare Attrattività e la Missione Accelerare l'Innovazione. Questo strumento risponde quindi a una duplice volontà:

- » In termini di attrattività, confermare e sviluppare il posizionamento di Torino come territorio capace di dare opportunità di produzione e professionalizzazione nell'ambito del design, facendo leva su una specifica sensibilizzazione verso l'impatto sociale e ambientale;
- » In termini di innovazione, attivare processi innovativi di progettazione trasversale (i.e; design thinking;), sviluppare nuovi prodotti e servizi per rispondere ai bisogni del territorio,

e abilitare, capacitare e mettere a disposizione competenze esterne per il terzo settore.

L'operationalizzazione di queste volontà in obiettivi, modalità e criteri più specifici è stata realizzata grazie al coinvolgimento di Circolo del Design e Torino Social Impact nel co-design del bando e all'allineamento ai principi del "Nuovo Bauhaus Europeo". "WONDER" emerge perciò come risultato di diversi input portati da questi attori nel processo di co-progettazione:

- » Torino Social Impact ha provveduto principalmente a fornire una consulenza volta, da un lato, a inquadrare i temi di policy più pressanti a partire dai macro-indirizzi espressi dalla Commissione Europea nella programmazione di "Next Generation EU" e a livello nazionale nel "Social Economy Action Plan" e nel "PNRR". Dall'altro lato, a mappare gli ambiti principali in cui sono attivi gli enti del terzo settore del territorio dedotta dai dati di Camera di commercio e dal proprio database. Gli ambiti di policy individuati sono stati incrociati con le competenze e le attività degli enti del terzo settore partecipanti alla rete di Torino Social Impact.
- » Circolo del Design ha provveduto a fornire una consulenza in merito agli ambiti e i modi attraverso cui il design agisce in maniera socialmente innovativa e può essere di supporto per gli enti del terzo settore. Questa è stata sintetizzata in una mappatura di 44 casi studio che partendo dal livello locale si estendevano a quello nazionale e internazionale delineando sei cluster: (i) benessere socio-economico, (ii) cittadinanza attiva, (iii) inclusione sociale, (iv) riqualificazione urbana, (v) cultura del cibo, (vi) socio-sanitario. A livello di conoscenza il Circolo ha anche apportato l'esperienza tratta dall'attività che svolge con Camera di commercio per introdurre gli strumenti del design nelle imprese, attraverso al progetto "Ask to Design".
- » Compagnia di San Paolo, ha

provveduto a integrare le modalità di definizione dell'intervento in linea con l'operato recente della Fondazione, optando per un bando in due fasi e per l'attivazione di un'operazione di capacitazione ed empowerment delle organizzazioni partecipanti.

Questi input hanno permesso di strutturare il bando in due fasi (la manifestazione di interesse, seguita dal percorso di capacitazione e dal matching; la candidatura dei progetti finali definiti da enti del terzo settore (ETS) e designer congiuntamente) e definirne gli obiettivi operativi:

- » Rispetto alla fase 1, di costruire un linguaggio comune agli enti del terzo settore e ai designer attraverso un percorso di capacity building che agevolasse la fase di matching e progettazione successiva. L'idea di questa fase è anche quella di mostrare l'esistenza di un mercato potenziale per i designer all'interno del terzo settore.
- » Rispetto alla fase 2, lo sviluppo di progettualità destinate alla realizzazione di output concreti e tangibili che, grazie al contributo dei designer, avessero un impatto sulle sfide individuate.

Inoltre il contributo di Torino Social Impact e Circolo del Design è stato centrale nell'individuazione degli esperti che hanno preso parte al percorso di capacity building, nella diffusione dell'iniziativa fra enti del terzo settore e designer del territorio nazionale e internazionale, nella definizione della percentuale di budget da allocare alla progettazione del designer nonché della griglia di valutazione delle manifestazioni di interesse, sia lato designer che ETS, e dei progetti finali.

# 4. Valutazione pre-progetto

La valutazione pre-progetto è stata strutturata al fine di individuare differenti elementi di interesse sia per quanto riguarda il percorso degli enti del terzo settore che quello dei designer.

Gli elementi valutati per gli enti sono stati:

» Il profilo dell'organizzazione rispetto a caratteristiche quali il settore/ambito di intervento, le aspirazioni e l'importanza sul territorio.

» Le interpretazioni e gli approcci all'innovazione sociale e alla sostenibilità.

» La partecipazione ad attività di co-progettazione e/o coproduzione con riferimento alla tipologia di esperienze (settore di attività, oggetto e obiettivi della collaborazione) e ai soggetti coinvolti (es. pubbliche amministrazioni, imprese, liberi professionisti).

» La realizzazione di pratiche/progetti/iniziative volte alla promozione della sostenibilità ambientale/mitigazione dell'impatto ambientale, all'interno dell'organizzazione e/o promosse sul territorio.

» Le motivazioni che hanno spinto l'ente a voler avviare un percorso di collaborazione con un designer.

» La capacità di individuare i bisogni/sfide ambientali che impattano sull'organizzazione o sulla comunità di riferimento, nonché gli obiettivi di transizione/sostenibilità dell'“Agenda

2030 per lo Sviluppo Sostenibile” dell'ONU e i KPI della Compagnia di San Paolo con cui allineare la propria azione.

» I beneficiari diretti e indiretti individuati.

Gli elementi valutati per i designer sono stati:

» I profili dei designer coinvolti.

» Le interpretazioni e gli approcci all'innovazione sociale e alla sostenibilità.

» L'esperienza in attività di co-progettazione e/o co-produzione di progetti/interventi/prodotti/servizi con enti del terzo settore orientati all'innovazione sociale (attraverso metodi di progettazione partecipata).

» Le motivazioni rispetto alla collaborazione con un ente del terzo settore.

» Il valore aggiunto riscontrato rispetto a tale collaborazione.

Le sezioni successive presenteranno l'analisi degli elementi riportati nell'elenco seguendone l'ordine e integrando quanto emerso dall'analisi documentale e dalle interviste semistrutturate con valutazioni basate sulla letteratura.

Le sezioni successive presenteranno l'analisi degli elementi riportati nell'elenco seguendone l'ordine e integrando quanto emerso dall'analisi documentale e dalle interviste semistrutturate con valutazioni basate sulla letteratura.

## 4.1 Fase 1 Manifestazioni d'interesse Enti del terzo settore

### 4.1.1 I profili degli ETS coinvolti

La prima selezione effettuata sugli enti del terzo settore a seguito della manifestazione di interesse ha escluso 13 enti sui 25 che hanno presentato domanda. È interessante notare come sebbene il bando persegua sia obiettivi di transizione ecologica che di innovazione sociale, chiarendo solo parzialmente l'ordine di priorità fra i due, la maggior parte degli enti selezionati abbiano presentato progetti orientati esclusivamente al raggiungimento di obiettivi afferenti alla prima area. Ammesso che quelle dell'innovazione sociale e della transizione verde possano essere definite come aree di obiettivi discrete e distinte, e che quindi perseguendo un impatto sociale non se ne possa ottenere uno ambientale, resta da comprendere se con il bando, oltre all'integrazione di competenze aggiuntive all'interno del terzo settore, si volesse anche stimolare una maggiore attivazione del comparto sui temi della sostenibilità, caso in cui la selezione di alcuni enti andrebbe probabilmente ripresa in esame. Difatti, un'azione volta alla sensibilizzazione verso l'urgenza di una transizione ecologica potrebbe anche considerare il coinvolgimento degli attori che non la individuano come una priorità progettuale ma che potrebbero cambiare approccio proprio per effetto del bando.

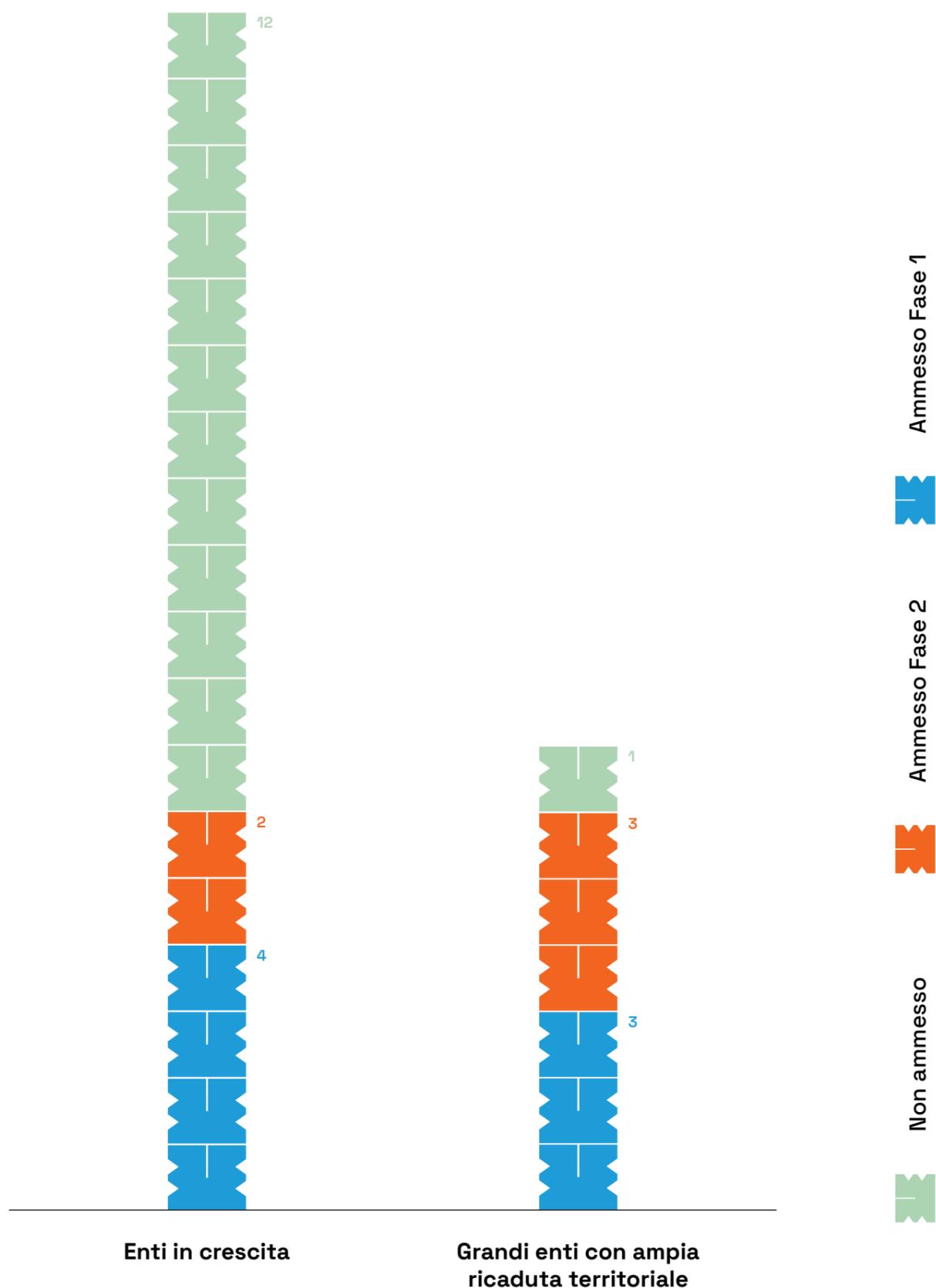
Da una prima analisi delle manifestazioni di interesse si possono dividere gli enti candidati in due cluster *enti in crescita* e *grandi enti con un'ampia ricaduta territoriale*. La netta maggioranza degli enti del terzo settore candidati (72%) hanno una struttura snella che assume la forma associativa (60%) dotata di

un organico e di risorse ristrette (7.616.50 € di disavanzo di bilancio medio, 6 dipendenti in media) ponendosi come sfida quella di accrescere la loro reputazione e l'impatto sul territorio. Un ammontare minore di enti, invece, ha una struttura più complessa e una base di risorse lavorative ed economiche più ampia (167.790.86 € di disavanzo di bilancio medio, 280 dipendenti in media) il più spesso delle volte organizzate nella forma di cooperativa sociale (80%). Questi enti hanno una ricaduta territoriale più ampia in termini di grandezza delle aree territoriali e delle comunità coinvolte (1.484 beneficiari raggiunti in media dagli enti in crescita rispetto ai 6.162 beneficiari raggiunti in media dai grandi enti) e, relativamente al bando, si pongono come sfida quella di cambiamento e innovazione dell'ente in una chiave prevalentemente economico-organizzativa.

I due cluster hanno performato diversamente nel percorso di selezione.

Se l'output finale della seconda fase di selezione si dimostra equilibrato nella rappresentazione dei due cluster, l'esito sbilanciato verso la selezione dei grandi enti in fase 1 può essersi riverberato sul resto del processo, producendo delle distorsioni nella fase di matching con una possibile ripercussione in termini di risultati dei progetti presentati. Difatti, come discusso più approfonditamente nella sezione di questo capitolo dedicata alla valutazione del percorso di matching e capacity building, i grandi enti sembrano testimoniare una minor propensione al rischio in termini di innovazione progettuale preferendo implementare cambiamenti organizzativi di tipo incrementale con il supporto di partner già consolidati nel settore. Differentemente, gli enti in crescita testimoniano una propensione verso proposte di cambiamento più radicale ambendo a un impatto diretto sul territorio. Emerge già in questa sede una prima considerazione che ci aiuta a posizionare gli innovatori sociali selezionati nella fase 1 su un continuum che va da un approccio di imprenditoria sociale a uno di stampo critico movimentista secondo una logica che sarà confermata da quanto osservato nella sezione 4.1.2. Sebbene entrambi i cluster siano più vicini al primo estremo, gli

Figura 1. Numero di Enti del Terzo Settore candidati e ammessi alle diverse fasi per cluster



enti in crescita dimostrano un'attenzione più marcata verso il cambiamento in termini di partecipazione alla governance locale ed empowerment delle comunità coinvolte rispetto ai grandi enti che sono più concentrati su aspetti di capacitazione economico organizzativa della loro struttura. Il rischio potenzialmente annesso al non aver tenuto sufficientemente in considerazione questa differenza rispetto al duplice obiettivo del bando (i.e. capacitazione e impatto) potrebbe essere una compromissione del possibile successo dell'azione in entrambe le aree.

Come riportato nella [tabella che segue](#), il cluster dei 7 grandi enti tende a specializzarsi nell'ambito dell'inclusione sociale e lavorativa e nell'offerta di servizi socio-sanitari. Dei 3 grandi enti ammessi alla prima fase, nonché alla seconda, uno opera nel primo ambito e due nel secondo. Il cluster dei 18 enti in crescita candidati tende invece a specializzarsi nell'ambito culturale, con due casi su cinque che lavorano anche nell'ambito della cittadinanza attiva e dell'inclusione sociale. Dei 4 enti in crescita ammessi alla prima fase, 2 operano nell'ambito cultura, uno dei quali è stato anche selezionato tra i progetti vincitori della fase 2 insieme all'unico ente in crescita specializzato in architettura tra quelli candidati. Il secondo ambito per ordine di importanza in cui operano gli enti in crescita candidati è quello dell'inclusione sociale, tuttavia, nessuno fra i 4 enti specializzati in questo settore è stato selezionato.

Questa prima evidenza sembrerebbe il riflesso delle **caratteristiche strutturali del terzo settore torinese** in cui, da un lato, sussiste una **specializzazione di enti snelli e di piccole dimensioni nell'ambito culturale e, dall'altro, di grandi cooperative sociali in quello dei servizi alla persona**. Tuttavia, gli stessi dati potrebbero fornire indicazioni più interessanti da approfondire nella valutazione delle modalità di implementazione di una possibile seconda edizione del bando. Fra queste vi è la possibilità che le cooperative sociali in fase di crescita non abbiano intercettato il bando o che possano essersi attuate delle dinamiche di autoselezione. Lo stesso sussiste per i grandi enti con ampia ricaduta territoriale specializzati in ambiti diversi da quello dei servizi socio-sanitari o dell'inclusione sociale.

Gli enti del terzo settore che si sono candidati a "WONDER" perseguono diversi obiettivi di interesse generale fra quelli disciplinati dal "Registro Unico Nazionale del Terzo Settore", la maggior parte dei quali sono ascrivibili all'area del welfare socio-culturale. Più nel dettaglio, mentre il cluster di enti in crescita risulta orientato principalmente verso la preservazione, valorizzazione, conservazione e promozione del patrimonio culturale attraverso l'organizzazione di attività ed eventi culturali dal carattere comunitario e partecipativo, quello dei grandi enti si concentra sull'offerta di servizi socio-sanitari, sull'orientamento e sull'inserimento lavorativo nonché sulla costruzione di una rete tra le istituzioni e i mondi del non-profit e del profit a scopo di advocacy e lobbying.

Tabella 6. N. di ETS candidati e ammessi per fasi, cluster e settore/ambito di riferimento

Settore/ambito	Cluster						Totale Candidati
	Enti in crescita			Grandi enti con ampia ricaduta territoriale			
	Ammesso Fase 1	Ammesso Fase 2	Non Ammesso	Ammesso Fase 1	Ammesso Fase 2	Non Ammesso	
Agricoltura			1				1
Architettura	1	1	1				2
Artigianato			1				1
Cittadinanza attiva			1				1
Consulenza	2	1			1		2
Cultura	2	1	5		1		8
Design			3				3
Economia circolare	1						1
Educazione					1		1
Housing sociale	1						1
Inclusione lavorazione						1	1
Inclusione sociale			4	3	1		7
Innovazione sociale				1			1
Servizi socio-sanitari				2	2		2
Sport	1						1
Tessile			1				1
Tutela ambientale	1						1
Urbanistica			2				2

NB. ogni ente poteva corrispondere a più ambiti quindi i totali non corrispondono al numero di enti candidati/ammessi/non ammessi

Mentre nel mandato degli enti in crescita emerge più marcatamente un orientamento verso pratiche di promozione dell'innovazione e della sostenibilità ambientale, nonché un riferimento a metodologie proprie del design (es. co-design, design sistemico etc.), la mission dei grandi enti è più concentrata sull'offerta di servizi verso soggetti fragili con pochi rimandi diretti, almeno a livello narrativo, verso le aree di significato suddette. Un tema importante ma che emerge in maniera meno centrale è quello della rigenerazione urbana a base culturale, del placemaking e del city imaging.

#### 4.1.2 Interpretazioni e approcci all'innovazione sociale

Dalle interviste agli enti del terzo settore<sup>24</sup> emergono delle interpretazioni e degli approcci specifici al tema dell'innovazione sociale che si possono descrivere attraverso una scomposizione semantica del lemma.

«Dare una definizione [di

<sup>24</sup> Per gli aspetti metodologici si veda l'Appendice metodologica finale

innovazione sociale] è complicato, sicuramente non da Treccani ecco. Significa cercare di migliorare il mondo partendo dalle persone più fragili, quindi da chi ha più bisogno. Penso che questo un po' racchiuda tutto. Ovviamente con un approccio che si guarda attorno e quindi è calato nel tempo in cui viviamo; quindi, innovazione vuol dire che bisogna attuare degli interventi che oggi siano al passo coi tempi e che, anzi, pensino anche un po' al futuro»

La dimensione sociale di un'innovazione è il più delle volte descritta come imprescindibilmente legata al coinvolgimento e alla partecipazione di una comunità nell'elaborazione di soluzioni per soddisfare i bisogni emergenti di territori e comunità più o meno definiti. Questo coinvolgimento può essere sia diretto che indiretto, ossia implicare la partecipazione nella fase di ideazione di una progettualità o

solamente nella sua implementazione, con l'eventuale previsione di meccanismi di feedback sulla fase ideativa che si legano a processi di monitoraggio degli outcome e di misurazione dell'impatto. Tali 'elementi metrici' sono per alcuni intervistati una condizione sine qua non per dichiarare la presenza di un'innovazione sociale.

Alcuni enti evidenziano una dimensione sociale più profonda, legata alla produzione di un'eredità di lungo termine sulla comunità e sul territorio stesso; riscontrabile nella capacitazione degli attori e dei beneficiari direttamente e indirettamente coinvolti attraverso la diffusione di modi di comprendere, abilità, strumenti e risorse utili all'attivazione autonoma verso il raggiungimento di obiettivi comunemente stabiliti. A tale scopo è importante la capacità di decifrare il contesto, traducendo i bisogni della comunità in progettualità sistematiche, elemento che tornerà forte nelle motivazioni elencate dagli enti come alla base della loro volontà di coinvolgere le competenze di un designer. A tal proposito risultano interessanti le considerazioni circa l'attivazione di processi di innovazione sociale come risposta alle richieste territoriali ricevute da uno degli enti del terzo settore intervistati:

«In qualche modo vabbè sono convinto che quello che ci viene chiesto è un po' una policy no? Cioè riuscire ad agire su un territorio, noi quello lo stiamo già facendo. Queste policy poi devono essere ovviamente promosse e appoggiate dalle realtà territoriali e anche istituzionali. Quindi è bene che magari le fondazioni possano stimolare questo discorso, ma è importante che anche le istituzioni se ne facciano un po' più carico. Noi possiamo fare il nostro pezzo ma dall'alto il mantenimento viene solo quando c'è una volontà politica di mantenere. Questo è il discorso sul territorio e basta. [...] [abbiamo fatto] una carta di intenti molto snella dove ci sono degli attori importanti, questo è un modo per dirsi 'vogliamo far policy?' ok, questo è quello che ci viene chiesto, non siamo in grado di farlo da soli, facciamolo

insieme, creiamo un piccolo documento condiviso con degli obiettivi semplici e chiari, quello dove tutti in qualche modo sappiamo che siamo impegnati in quella cosa lì, poi operativamente ognuno lavorerà secondo le proprie modalità però creiamo un'occasione per dei momenti di connessione»

La dimensione innovativa è da ravvisare nella reattività rispetto all'emergere dei bisogni, nonché nei gradi di novità e sperimentazione di visioni, metodi e linguaggi alternativi vagamente definiti. Torna qui la differenza metodologica sottolineata da alcuni intervistati tra un focus sugli outcome (i.e. cambiamento introdotto) e un focus sugli output (i.e. deliverable), dove il primo è visto come preferibile perché orienta a una riflessione non tanto sul risultato materiale dei processi di innovazione sociale ma sul percorso svolto per raggiungerli e sul cambiamento indotto, elemento che si lega al potenziale di capacitazione di un'innovazione sociale descritto in precedenza. Infine, una dimensione caratterizzante dell'innovazione sociale per la maggioranza degli enti è, oltre alla durabilità, anche la scalabilità a livelli territoriali più ampi.

Dalle interviste emergono anche delle sfumature tra le interpretazioni degli enti in crescita e quelle dei grandi enti. Gli enti in crescita fanno più spesso riferimento alla dimensione ideativa e sperimentale legata ai processi di innovazione sociale, maggiormente riferiti a un target territoriale ampio e genericamente identificato.

«Siamo una cooperativa piccola con circa una decina di soci, siamo abbastanza orientati verso progetti che definirei più sperimentali quindi anche che guardano abbastanza verso l'innovazione sociale proprio grazie alla caratteristica che noi ci portiamo dietro che è quella della dimensione, che porta anche a una dinamicità organizzativa e che ci permette intanto di rispondere velocemente ai bisogni che vediamo sul territorio e poi anche di riuscire a elaborare rapidamente delle piccole sperimentazioni perché ovviamente noi internamente ci sentiamo

molto un laboratorio sperimentale continuo come tipo di approcci»

I grandi enti evidenziano una dimensione più economica e tecnica legata a un cambiamento organizzativo interno, all'assunzione di un maggiore rischio di impresa attraverso l'aumento di investimenti propri e la co-progettazione di servizi all'interno di partnership pubblico-private, alla formalizzazione e strutturazione delle aree amministrative e organizzative (es. ricerca e sviluppo, ufficio bandi).

«Abbiamo deciso di puntare su diverse metodologie di sviluppo sganciandoci un po' da quelle che sono le classiche pratiche di lavoro strettamente connesso alle commesse pubbliche, diciamo agli appalti in gestione di servizi [...] abbiamo puntato molto a dire negli ultimi quattro cinque anni su investimenti propri e quindi abbiamo fatto delle operazioni importanti di acquisto e ristrutturazione di beni immobili sulla città di Torino e non solo andando poi a fare una co-progettazione sostanzialmente a monte. [...] Dall'altra parte si è investito molto anche appunto proprio nella ricerca fondi, nell'implementazione dell'ufficio progettazione. [...] Questo è un po' quello che mi viene da dire rispetto a come abbiamo interpretato [l'innovazione sociale] in questi ultimi anni. Quindi un approccio all'innovazione sociale che è guidato dal cambiamento verso una struttura più da grande impresa, da un lato abbiamo sempre in mente la vocazione della cooperativa che è quella, comunque, di garantire occupazione per i soci e di fare attività ovviamente con finalità generali e mutualistiche. [Dall'altro] ci siamo poi mossi in questa direzione qui, ci siamo un po' trovati diciamo a renderci conto di non essere più una media cooperativa quando già eravamo grandi.»

L'interpretazione di innovazione sociale emersa dalle interviste sottolinea quattro aspetti:

1. Emergono delle descrizioni dell'innovazione sociale che

ricalcano le tre dimensioni che formano la definizione operativa fornita dall'Ufficio dei Consiglieri per le Politiche Europee (BEPA, 2010): affrontare le domande sociali disattese dal mercato, affrontare le sfide sociali, riformare la società in un'arena partecipativa. Tuttavia, sembra imperare un'interpretazione dell'innovazione sociale più vicina all'approccio dell'imprenditoria sociale. L'ottica è perciò orientata verso il soddisfacimento dei bisogni di base delle comunità e dei territori: la partecipazione, l'inclusione e il coinvolgimento sono elementi senz'altro importanti ma principalmente orientati al raggiungimento dei deliverable di progetto. Sono meno i casi in cui l'innovazione sociale è descritta come l'induzione di un cambiamento nelle relazioni sociali e il focus è più sugli outcome in termini dell'eredità prodotta a livello di comunità e territorio dai processi partecipativi stessi. Ancora più residuale è un'interpretazione dell'innovazione sociale come un processo di cambiamento della governance territoriale verso una maggiore partecipazione ed empowerment delle comunità marginalizzate.

2. Emerge una distinzione tra approcci che identificano beneficiari specifici nei *soggetti fragili* con un riferimento generico al territorio e approcci che identificano beneficiari generici nella *comunità* con un riferimento a delle aree territoriali specifiche.
3. Sembra spiccare una visione abbastanza 'tecnocentrica' dell'innovazione sociale che si lega alla grande importanza attribuita alla misurazione che, per certi versi, potrebbe rispecchiare una promessa di sgomberare il campo da pratiche erratiche o arbitrarie in risposta alla domanda crescente di oggettività che è richiesta dagli attori filantropici

per giustificare il loro ruolo nella gestione delle questioni sociali.

4. I grandi enti sembrano avere uno sguardo più concentrato verso l'interno, interpretando l'innovazione come un investimento nelle loro capacità di incontrare i bisogni della comunità e del territorio sostenendosi economicamente. Gli enti in crescita, invece, sono più propensi a uno sguardo esterno e ad attivare forme di sperimentazione direttamente rivolte alla comunità e al territorio. Mentre il primo approccio all'innovazione sociale ha un taglio rivolto a questioni imprenditoriali, seppur orientate al soddisfacimento di bisogni umani, nell'essere orientato allo sviluppo territoriale, il secondo approccio coniuga il soddisfacimento dei bisogni a un interesse per un cambiamento nelle relazioni sociali e nelle forme di governance connesse in un'ottica di emancipazione.

#### 4.1.3 Interpretazioni e approcci alla sostenibilità

Quando interrogati su quali fossero le loro interpretazioni e approcci al concetto di innovazione sociale e sostenibilità non tutti gli enti del terzo settore si sono espressi sul secondo punto, fornendo un'indicazione possibile sulla presenza o assenza di un elemento di sensibilità sul tema. Fra gli enti che durante le interviste hanno espressamente affrontato la tematica è diffusa una visione trasversale della sostenibilità che unisce la dimensione economica con quella sociale e ambientale e condanna un approccio basato su una considerazione di questi ambiti come discreti.

«Premesso che non si può parlare di sostenibilità sociale se non si considera la sostenibilità ambientale, perché significa coprirsi un occhio e guardare solo un problema, secondo me è normale e evidente che quando ci si avvicina a un problema non bisogna perdere di vista il contesto generale e mentre si fa un'azione bisogna farne un'altra»

La sostenibilità economica dei progetti di innovazione sociale è vista come un prerequisito fondamentale per rendere gli stessi accessibili all'amministrazione e agli altri attori locali coinvolti e, di conseguenza, per estendere gli effetti sociali positivi di un intervento a più beneficiari nonostante a volte sia necessario semplificare il progetto rischiando di diminuire la portata degli effetti medesimi.

«La sostenibilità è vista da un'accezione un po' particolare diciamo che dà per scontato che debba avere una sostenibilità dei materiali, e quindi una ricerca di un certo tipo ma deve avere anche una sostenibilità economica. Noi su questo lavoriamo moltissimo perché molto spesso questi interventi sono giganti, il che vuol dire che un attore su mille può accedervi. Il nostro intervento invece vuole essere più semplice ma riuscire ad andare a rispondere a più esigenze quindi andare in più realtà e riuscire a dare delle risposte a più persone. Quindi siamo molto attenti a quella che è la parte economica e cerchiamo sempre di fare progetti che possano essere accessibili»

Dalle interviste emerge anche una interpretazione della **sostenibilità sociale** che va oltre al significato normativo di lotta contro la povertà, le disparità nella crescita, le disuguaglianze di reddito e le ingiustizie sociali, considerando la dimensione analitica del fenomeno. In quest'ottica la sostenibilità sociale è un progetto collettivo che, lungi dal basarsi su un unico modello di successo, è il risultato di un processo di apprendimento comune sulle modalità per fronteggiare le sfide contemporanee.

«Tutto il nostro operato si basa proprio su degli interventi che siano sostenibili da molti punti di vista quindi non solo dal punto di vista ambientale che se vogliamo ormai è abbastanza sdoganato e che va per la sua strada, ma deve avere una sostenibilità sociale e quindi deve attraversare tutta una serie di tappe che sono quelle di indagine del territorio,

comprensione dei bisogni, sostenibilità anche a livello proprio di integrazione di capacità di acquisire anche delle altre metodologie e delle altre visioni»

appiccicarti diciamo la tua targhetta di sostenibilità cioè devi un po' trovare secondo me la tua identità»

«Ci bombardano in tutti i media che la generazione Z è incredibilmente e naturalmente portata a salvare il pianeta e a interessarsi alle tematiche green ma... è così davvero? Secondo noi no! Non è vero! Perché come in tutto le generalizzazioni sono pericolose! Siamo partiti da lì. Quindi come dire nella manifestazione di interesse avevamo capito il contesto in cui volevamo muoverci, il problema che volevamo risolvere»

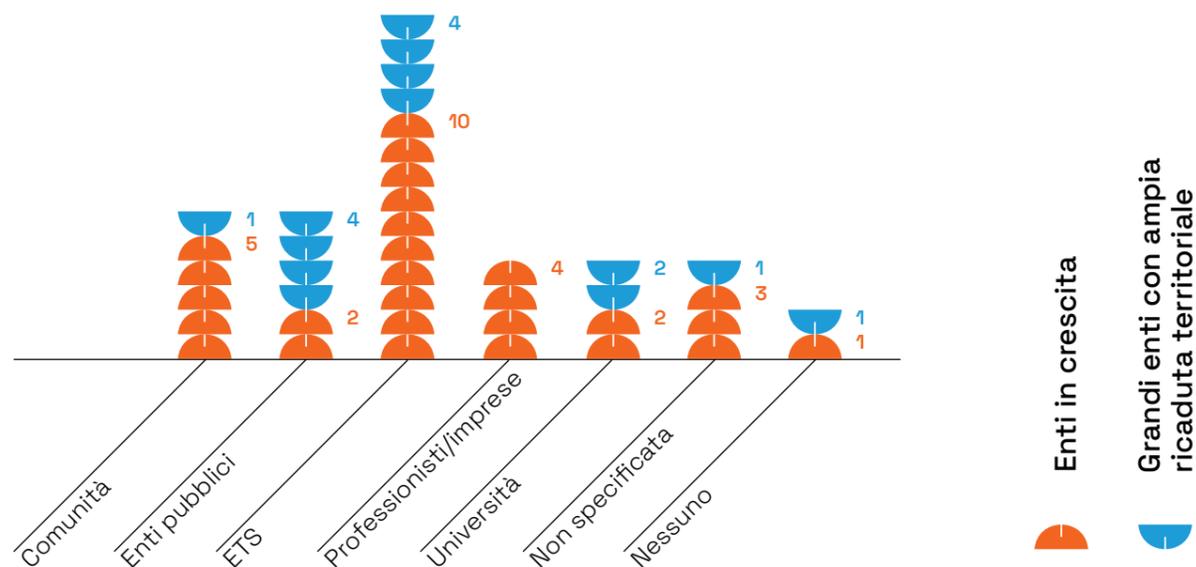
Infine, come evidenziato dalle citazioni riportate sopra, seppur vagamente definita la **sostenibilità ambientale** sembra essere una dimensione scontata per chi si impegna nel sociale ed è declinata sia sul lato della produzione che del consumo con approcci che guardano alla riduzione dell'impatto dei materiali utilizzati e alla sensibilizzazione rispetto a comportamenti rispettosi dell'ecosistema. Ritorna qui il tema sollevato nell'analisi della letteratura a conferma che la **sostenibilità ambientale** è spesso considerata dagli innovatori sociali come un esito scontato delle loro pratiche.

«[La sostenibilità] è declinata su una scelta dei materiali e della filiera, quindi filiera tutta italiana e materiali, per il momento stiamo usando tutti materiali naturali. Stiamo facendo una grande ricerca su materiali innovativi, quindi che siano riciclati anche, però tipo sulle plastiche riciclate è una scelta che abbiamo deciso al momento di non intraprendere perché prevede comunque un consumo della plastica elevato e quindi stiamo cercando adesso dei fornitori che dovrebbero darci del bambù [...] ormai in tanti modi puoi

#### 4.1.4 Esperienze di Co-progettazione

I candidati del cluster degli enti in crescita dimostrano di aver avuto in **maggioranza esperienze di co-progettazione con altri enti del terzo settore**. I grandi enti hanno collaborazioni più diversificate che includono anche enti pubblici e università. Nessuno dei grandi enti ha indicato esperienze di collaborazione con professionisti o imprese, probabilmente perché rientrano nella gestione ordinaria delle proprie attività. Questa tipologia di partner invece risulta abbastanza frequente nelle esperienze che gli enti in crescita hanno reputato degne di nota inserendole nella candidatura.

Figura 2. N. di esperienze pregresse di co-progettazione per tipologia di partner e cluster di enti



Altro aspetto interessante è lo scarso numero di grandi enti che indica esperienze di **co-progettazione con le comunità di beneficiari, cosa più frequente invece per gli enti in crescita**, probabilmente per via di una loro configurazione come associazioni e presidi di quartiere e non come erogatori di servizi. Tale aspetto sembrerebbe anche indicare una mancata abitudine, e possibilità, degli enti che erogano servizi in ambito sociale a considerare i propri utenti/beneficiari come potenziali protagonisti della definizione dei servizi stessi. La **tabella sottostante** riporta gli ammessi alle varie fasi del bando a seconda della tipologia di partner principale nelle esperienze di co-progettazione.

esperienze di co-progettazione, oltre a lavorare sul miglioramento dei servizi, hanno come outcome la realizzazione di manifestazioni culturali, attività formative, laboratori creativi e interventi materiali sullo spazio urbano con riferimento a processi di placemaking e rigenerazione a base culturale. Più rari sono i processi di co-progettazione orientati alla creazione di un prodotto specifico. Oltre a far riferimento a situazioni di fragilità, la comunità viene identificata più largamente come l'insieme di residenti nell'area territoriale di intervento (es. periferie, aree marginali) o, alternativamente, come un gruppo target con caratteristiche specifiche (es. under 30, NEET etc.). Oltre ad essere target degli interventi, è prevista più spesso una partecipazione della comunità stessa alle fasi di progettazione e vi è un riferimento più specifico ai metodi del co-design, con alcuni fra gli enti che vantano collaborazioni pregresse con professionisti e imprese nell'ambito del design.

Le esperienze di co-progettazione dei grandi enti sono principalmente orientate al ripensamento di servizi ad alto impatto locale e sociale in cui spesso le comunità, e in particolare quelli che vengono definiti *soggetti fragili* (es. senza tetto, disabili, vittime di violenza), sono designati unicamente come il target degli interventi senza la previsione di alcun contributo nel processo di progettazione. Il lavoro insieme è quindi un'attività di back office tra enti del territorio, spesso e volentieri orientata alla definizione degli interventi in un'ottica di partecipazione a gare di finanziamento.

Sia per i grandi enti che per gli enti in crescita sono pochi i casi in cui le esperienze di co-progettazione riportate fanno riferimento esplicito a interventi nell'ambito della sostenibilità. Questi casi riguardano principalmente temi ambientali, progetti di sensibilizzazione, soddisfazione del 'bisogno di natura' e contrasto alla povertà energetica.

Diversamente, per gli enti in crescita, le

Tabella 7. N. di ETS candidati e ammessi per fasi, cluster e tipologia di partner collaboratore

Partner Co-prog	Cluster						Totale Candidati
	Enti in crescita			Grandi enti con ampia ricaduta territoriale			
	Ammesso Fase 1	Ammesso Fase 2	Non Ammesso	Ammesso Fase 1	Ammesso Fase 2	Non Ammesso	
Comunità	2	2	3	1			6
Enti Pubblici	1		1	3	2		6
ETS	4	1	6	3	1	1	14
Università			2	2	1		4
Professionisti / Imprese			3		1		4
Non specificato	1		2	1	1		4
Nessuno			1	1			2

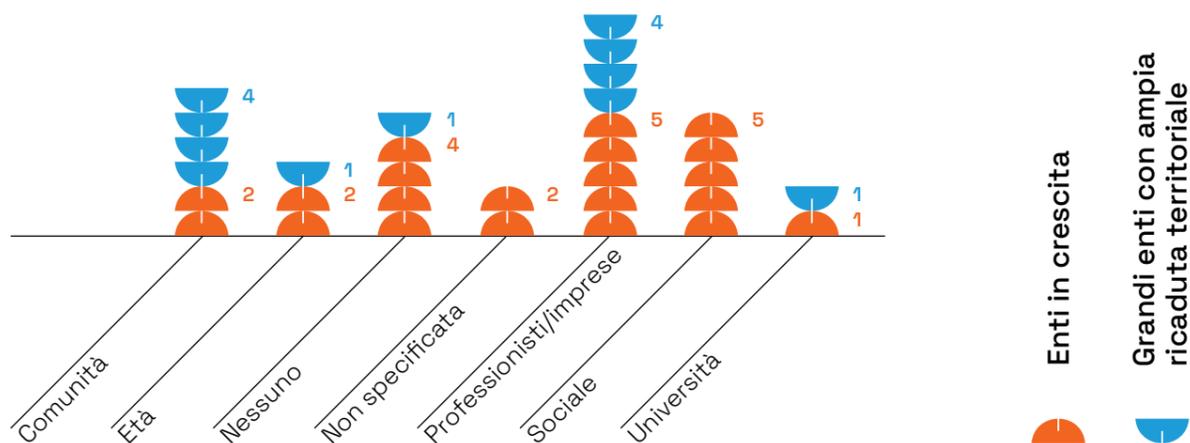
Ai fini di una valutazione del bando, resta da capire quanto, rispetto alla mappatura emersa, le esperienze di co-progettazione riportate rispondano alla definizione adoperata dall'ente promotore. Difatti, gli auspici e, a catena, gli esiti e la buona riuscita della selezione dipendono fortemente dal significato attribuito ai processi di co-progettazione e, più in particolare, se questi si riferiscono a processi interni di collaborazione con altri professionisti e organizzazioni o a processi di partecipazione della comunità di beneficiari coinvolta. Essendo il bando apparentemente più allineato al supporto delle prime forme di collaborazione in una chiave di capacitazione degli enti, se l'intento della prima fase di selezione era quello di intercettare realtà con una storia pregressa di co-progettazione con altri professionisti e organizzazioni, probabilmente la richiesta in merito alle esperienze di co-progettazione passate avrebbe dovuto qualificare

maggiormente a cosa si faceva riferimento onde evitare che gli enti raccontassero di esperienze passate non rilevanti al fine della selezione.

#### 4.1.5 Esperienze nell'ambito della sostenibilità

Se si guarda allo scopo degli interventi pianificati nelle esperienze pregresse di progettazione nell'ambito della sostenibilità (Figura 3), gli enti in crescita candidati al bando risultano orientati principalmente verso obiettivi di sensibilizzazione delle comunità di riferimento mediante interventi di promozione e formazione che coinvolgono università e scuole locali e nazionali. Lo scopo primario dei progetti di sostenibilità dei grandi enti, invece, è quello di ridurre l'impatto ambientale della propria organizzazione attraverso il monitoraggio e l'efficientamento nell'utilizzo delle risorse utili a sostenere la loro offerta di servizi.

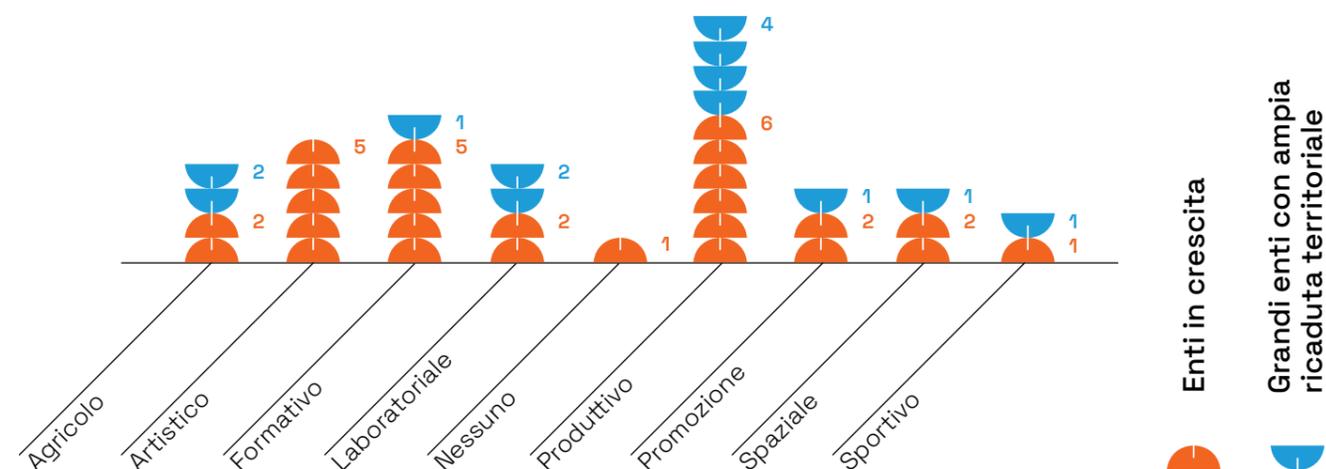
Figura 3. N. di esperienze pregresse nell'ambito della sostenibilità per partner coinvolti e cluster di enti



A tale scopo, i partner più frequentemente coinvolti sono liberi professionisti, imprese e produttori agricoli locali. Anche se gli enti in crescita orientati alla riduzione dell'impatto ambientale sono di meno, è interessante notare come, unicamente in questa categoria, esistano

esperienze pregresse di coinvolgimento dei designer principalmente allo scopo di promuovere pratiche di economia circolare attraverso l'upcycling, il riuso e il riciclo nel campo architettonico, tecnologico e della moda.

Figura 4. N. di esperienze pregresse nell'ambito della sostenibilità per tipologia di intervento e cluster di enti



Oltre agli interventi di stampo produttivo e formativo, spiccano progetti basati sul supporto alle forme di produzione e consumo connesse all'agricoltura sociale, nonché di traduzione e diffusione dei temi ambientali mediante il linguaggio artistico, spesso associato ad attività di stampo laboratoriale.

Dall'importanza degli interventi a scopo di sensibilizzazione, emerge una visione della transizione verde che ripone fiducia sull'attivazione e sulla responsabilità individuali attraverso il cambiamento dei comportamenti di consumo (lato domanda), mentre è meno evidenziata la necessità di un intervento diretto sul sistema produttivo mediante uno sforzo collettivo di riconfigurazione tanto del consumo quanto della produzione (lato offerta). La maggioranza dei progetti candidati, perciò, attribuisce un'agency trasformativa a livello individuale piuttosto che collettivo in linea con gli approcci dell'imprenditoria sociale descritti nel capitolo 2. Anche se gli enti con esperienze pregresse nella progettazione di interventi volti a ridurre l'impatto dal lato dell'offerta non sono molti di meno, se si guarda agli esiti della selezione, risulta che gli enti con tale scopo sono stati ammessi solo se sufficientemente grandi e con un'ampia ricaduta territoriale. Solo 2 su 8 tra gli enti in crescita con questo specifico obiettivo sono stati ammessi alla

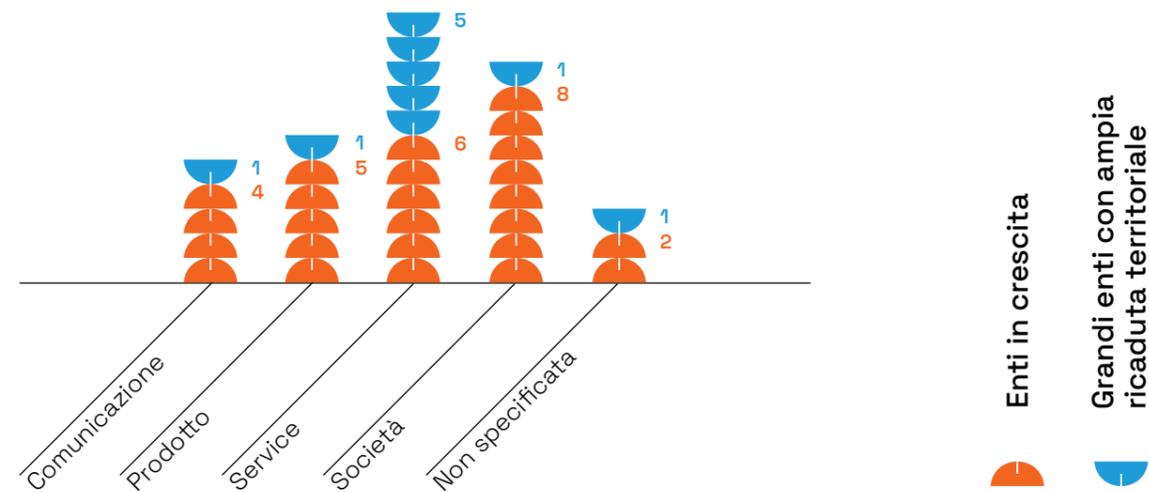
fase 1 ma senza andare oltre nel percorso previsto dal bando; diversamente tutti i grandi enti con esperienze pregresse volte a ridurre l'impatto ambientale della loro organizzazione, o comparto, sono stati ammessi, con 3 su 8 che hanno completato il percorso intero. Questa dinamica potrebbe avere una sua logica se si considera che agire sull'impatto ambientale dal lato offerta può più facilmente portare a risultati significativi nel caso di quegli enti che erogano dei servizi verso un'ampia base di beneficiari. Tuttavia, un simile approccio non permette di fondare le aspirazioni di crescita degli enti più piccoli su una base di produzione già attenta ai temi della sostenibilità.

#### 4.1.6 Motivazioni a collaborare con un designer

Gli enti in crescita hanno esigenze più diversificate rispetto ai grandi enti con ampia ricaduta territoriale che, essendo per la maggioranza cooperative orientate all'offerta di servizi alla persona, hanno dichiarato di voler coinvolgere un designer per migliorare la loro offerta. In particolare, fra gli enti più piccoli sembra prevalere un orientamento al social design e alla comunicazione che rispecchia la volontà di accrescere la reputazione e l'impatto sul territorio.

Un ulteriore elemento di interesse è che tutti e tre gli enti che in fase di manifestazione

Figura 3. N. di esperienze pregresse nell'ambito della sostenibilità per partner coinvolti e cluster di enti



di interesse non hanno dato una definizione specifica dell'impiego del ruolo del designer sono stati esclusi. Al netto di altre ragioni che possono aver motivato l'esclusione (in questo caso 2 su 3 sono stati esclusi perché hanno la sede fuori Torino) tale dato può interrogare il policy maker sulla misura in cui le modalità di selezione applicate abbiano o meno favorito l'avvicinamento del terzo settore a degli strumenti di progettazione del design.

Difatti, nonostante questi strumenti possono essere potenzialmente sconosciuti in fase di manifestazione d'interesse, non è detto che un interesse rispetto al loro impiego non possa essere sviluppato anche successivamente.

Andando nel dettaglio di quanto espresso nelle manifestazioni di interesse, la motivazione principale per coinvolgere un designer, che emerge senza distinzioni fra gli enti dei 2 cluster, si rifà all'implementazione di una serie di metodi propri della disciplina (es. design sistemico, co-design, co-progettazione etc.) che aiutino a strutturare la progettualità degli enti nella fase di ideazione e di realizzazione degli interventi previsti, supportandolo sia nella sua operatività che nella comunicazione della sua identità o del messaggio che intende veicolare relativamente al caso specifico. Un obiettivo diffuso è quello di sistematizzare le iniziative, rendendole al contempo scalabili e replicabili in altri contesti attraverso la messa «a sistema di bisogni e

risorse materiali e immateriali per coniugare l'approccio site-specific con il bisogno di scalare e replicare le iniziative sul territorio». Emerge a più riprese una volontà di acquisire il know how necessario per far scendere a terra idee e soluzioni maturate nel contesto della cultura di progetto e della creatività così da «calarsi in un contesto reale per sperimentare e consolidare i percorsi».

Il coinvolgimento dei designer è richiesto per attivare percorsi di co-progettazione e co-creazione che aiutino a concretizzare degli output, che siano legati alla condivisione di conoscenza da parte di un occhio esterno, la creazione di comunità, o prodotti innovativi volti alla risoluzione di bisogni specifici (es. necessità di categorie fragili). Tuttavia, anche accrescere la capacità di raggiungimento degli outcome, intesi come ricadute in termini di impatto sociale, è riconosciuto come un valore aggiunto di una possibile collaborazione con un designer. Infatti, oltre a sottolineare la possibilità di imparare dal design come comunicare meglio con la comunità e con il territorio, gli enti sottolineano anche la capacità della disciplina di decifrare il loro contesto di riferimento e supportare la produzione di percorsi di inclusione sociale traducendo i bisogni espressi in progettualità atte a soddisfarli. Inoltre, una motivazione diffusa che giustifica il coinvolgimento di un designer è legata alla possibilità di investire in strategie e in processi che, sebbene siano da tempo

oggetto di interesse da parte degli enti, non sono mai stati perseguiti per mancanza di competenze, risorse e tempo da investire.

Dalle interviste emergono dichiarazioni circa le motivazioni principali alla base della volontà di partecipare a "WONDER" e di collaborare con un designer che afferiscono principalmente all'applicazione di una metodologia rigorosa e sistematica ai processi di produzione, progettazione o comunicazione. Dal punto di vista comunicativo l'esigenza principale è quella di comunicare il proprio operato, i principi e i valori sottesi. Per quanto concerne gli interventi sul territorio, il coinvolgimento di professionalità simili è motivato dal desiderio di sostenere il protagonismo dei cittadini sul territorio per il territorio, imparare a lavorare nel welfare culturale con un approccio multidisciplinare, diffondere il valore terapeutico, di attivazione e trasformazione degli spazi insito nella bellezza.

Non emerge perciò la dimostrazione di una grande conoscenza rispetto ai metodi specifici del design che tenga conto dell'eterogeneità di approcci e possibili applicazioni rispetto agli obiettivi specifici, il riferimento rimane vagamente legato alla sperimentazione come ad indicare che non ci sia un bisogno autonomamente identificato di lavorare con i designer:

«la volontà di sperimentare una visione nuova cioè di aprire il nostro mondo a dei professionisti che fanno diciamo tutt'altro nella loro vita far vedere loro come lavoriamo e a mente completamente aperta essere disposti a ridefinire processi in ottica migliorativa. [...] [L'idea di coinvolgere un designer] ci è venuta in mente con l'input del bando [non autonomamente] contrariamente appunto ad altre professionalità con cui abbiamo diciamo indipendentemente deciso magari di avviare collaborazioni, non ci avevamo effettivamente ancora pensato devo dire a questo aspetto.»

#### 4.1.7 Le sfide e i bisogni individuati

Dall'analisi di quanto descritto dagli enti partecipanti all'interno

delle manifestazioni di interesse in merito alle sfide e ai bisogni e, più o meno indirettamente, alle soluzioni individuate, emergono due punti principali che li caratterizzano a prescindere dal loro cluster di appartenenza.

In primo luogo, nonostante sembri sussistere un discreto grado di differenziazione delle sfide ambientali individuate, non sono pochi i casi che identificano le sfide contemporanee in un generico riferimento all'urgenza di una transizione verde. Resta quindi da effettuare un'attenta analisi comparativa delle sfide proposte rispetto alla mission e all'esperienza pregressa degli enti nell'ambito della sostenibilità, così da comprendere in che misura questa tendenza potrebbe riflettere un tentativo di cosiddetto hijacking dei problemi sociali che non corrisponde alle 'genuin' intenzioni degli enti e alle loro reali capacità. Difatti, come evidenziato in letteratura<sup>25</sup>, sebbene sia importante riconoscere tutte le dimensioni potenzialmente positive dell'impatto degli enti del terzo settore sugli approcci innovativi ai problemi sociali, spaziali ed ecologici delle città, è possibile anche una visione opposta. Gli enti potrebbero voler presentarsi al soggetto promotore del bando e al pubblico in generale come unici, politicamente, socialmente ed ecologicamente consapevoli (effetto bagliore) o semplicemente vedere il coinvolgimento in uno dei problemi sopra citati come un'opportunità per promuovere sé stessi. Questo potrebbe essere il caso degli enti la cui attività ha un taglio più creativo, che si lega perciò alla possibilità di sfruttare le questioni ambientali a fini artistici, o di quelli più votati all'erogazione di servizi socio-sanitari che potrebbero sfruttare le medesime esclusivamente per supportare la loro operatività.

Tuttavia, c'è anche da fare una considerazione sulla misura in cui una descrizione generalista della sfida ecologica rifletta un livello di conoscenza limitato del tema all'interno del terzo settore che, però, non necessariamente segnala un approccio strumentale allo stesso ma, bensì, un possibile bisogno di approfondire le sue declinazioni. Rispetto a questa tendenza si possono costruire delle

<sup>25</sup> Murzyn-Kupisz and Dzialek, 2017: 34

riflessioni sul processo di selezione, su quello di capacity building e di progettazione, nonché sulle loro relazioni.

Nell'eventualità di reiterare la sperimentazione con una seconda edizione del bando o con altri strumenti, la prima domanda da farsi è sull'equilibrio fra due possibili obiettivi: da un lato, la sensibilizzazione degli enti rispetto all'urgenza di una transizione ecologica e la loro capacitazione per affrontare le sfide ambientali, dall'altro, la risoluzione delle sfide ambientali stesse attraverso il supporto all'emergere di innovazioni. Avere chiaro il mix fra questi obiettivi può orientare la selezione stabilendo in che misura vadano supportate le capacità attuali degli enti o, viceversa, quelle potenziali andando ad orientare di conseguenza tutta la pianificazione del percorso di capacity building e progettazione successiva che, a seconda del caso, potrà essere più o meno strutturato e affiancato. Una domanda utile da porsi in questa direzione è se abbia più senso prevedere un percorso di capacitazione allargato a chiunque manifesti il proprio interesse e, solo successivamente, decidere chi ammettere alla fase di matching e progettazione.

A questo punto subentra inoltre un discorso che si lega alla propensione al rischio dell'ente erogatore rispetto agli esiti in termini di innovazione che si desiderano come outcome della policy implementata. Semplificando, da un lato si può affermare che a una maggiore propensione al rischio corrisponda il supporto verso le capacità potenziali degli enti selezionati che implicherebbe sia l'aumento delle probabilità di 'fallimento' che quello delle perdite in termini di investimento qualora il fallimento si verificasse. Infatti, vista la necessità di un maggior affiancamento, le risorse da investire nel bando aumenterebbero. Tuttavia, se di successo, una simile selezione potrebbe aumentare le possibilità per un'innovazione radicale di emergere con una conseguente maggiore efficacia dell'intervento rispetto alla necessità di affrontare una transizione verde in tempi ristretti e su larga scala. Dall'altro lato, a una minore propensione al rischio corrisponderebbe la selezione degli enti sulla base della loro capacità attuale che

implicherebbe, al contrario, una diminuzione delle probabilità di 'fallimento' e delle perdite connesse ma favorirebbe principalmente innovazioni di tipo incrementale a discapito di approcci più disruptive che andrebbero incontro all'urgenza della sfida ambientale.

Il secondo punto che emerge dall'analisi delle manifestazioni di interesse riguarda proprio le diverse declinazioni date alla sfida della transizione verde. Queste afferiscono principalmente a **tre aree semantiche e di intervento**. La prima riguarda il **cambiamento della produzione sia industriale che agricola** con lo scopo di ridurre l'impatto ambientale ragionando non solo sul prodotto finale ottenuto ma, anche, sul processo di produzione e di conseguenza sui materiali e sui macchinari utilizzati. In termini di bisogni individuati per rispondere a questa sfida, dal punto di vista 'industriale' emerge un'attenzione verso il recupero del legame fra la produzione industriale, da un lato, e la produzione artigiana e l'arte contemporanea, dall'altro, attraverso *eco-innovazioni* che riutilizzino in maniera innovativa macchinari tradizionali. Un discorso simile vale anche per la costruzione di una filiera di prossimità nel mercato alimentare e della moda, con diverse proposte a supporto dell'agricoltura sociale non solo dal punto di vista della produzione ma anche dell'accesso ai suoi frutti da parte delle famiglie del territorio grazie allo sviluppo di piattaforme di intermediazione fra la domanda e l'offerta di prodotti locali.

Quest'ultima proposta interseca la seconda area principale in cui vengono identificate le sfide, i bisogni e le proposte di soluzioni legate al tema ambientale, ossia quella della **sensibilizzazione e del consumo**. Sensibilizzazione che, nel caso dell'alimentazione, si lega alla diffusione di una cultura del benessere e di abitudini alimentari basate su una dieta sana nonché sul supporto delle produzioni locali col fine di influenzare dal basso le leggi del mercato. Al di fuori del campo agricolo e alimentare, il tema della sensibilizzazione si estende a numerose altre aree che riguardano il coinvolgimento attivo della cittadinanza in una chiave intergenerazionale che punti sulla

partecipazione dei giovani, a cui si affianca quella delle imprese e delle scuole per definire percorsi di sviluppo sostenibile per i territori in cui vivono ed operano. Il bisogno individuato è spesso quello di strutturare dei processi sistematici di coinvolgimento dei giovani sia dentro che al di fuori della scuola attingendo a metodi di educazione non formale che sfruttino soluzioni innovative e format digitali (es. gaming) per aumentare l'accessibilità delle informazioni riguardo l'ambiente, soprattutto per coloro che provengono da contesti di marginalità. *Informare* viene descritto come il primo passo per generare interesse e, successivamente, azione.

La terza area in cui si inseriscono le sfide, i bisogni e le soluzioni individuate riguarda l'**intervento sugli spazi urbani**. Varie proposte lamentano una distribuzione diseguale degli spazi verdi in città nonché una carenza dei servizi che possano rendere fruibili i luoghi esistenti, con un impatto negativo sulla qualità della vita legato all'azione di *stressor*, ossia di fattori ambientali negativi particolarmente presenti in contesti periferici. Altre proposte si legano a bisogni di intervento sul più ampio spazio pubblico e prevedono una riorganizzazione dei progetti di vita dei soggetti fragili attraverso lo sviluppo di un legame più stretto con il territorio di appartenenza. Si identifica qui la necessità di pensare a forme di supporto che eccedono la semplice erogazione di servizi all'interno delle strutture preposte ad affrontare situazioni di difficoltà (es. supporto abitativo, supporto psicologico), attraverso la riconfigurazione dello spazio pubblico verso una maggiore integrazione e coesione sociale che offra al contempo delle aree di benessere, inclusione, riabilitazione e reinserimento, nonché una traduzione concreta dei principi di sostenibilità e socialità che stimoli i cittadini ad attivarsi nel processo per la transizione verde.

In occasione delle interviste, raramente sono state riscontrate delle difficoltà nell'aderire ai parametri previsti dal bando con particolare riferimento all'identificazione delle sfide e dei bisogni e alla loro traduzione in obiettivi di sviluppo sostenibile (SDGs) e in indicatori chiave di performance (KPI) della Compagnia. La motivazione più plausibile

è legata al fatto che la maggior parte degli intervistati hanno superato la prima fase di selezione, ricevendo quindi implicitamente un feedback positivo. Tra gli esclusi in fase di candidatura del progetto finale vi è dell'incertezza rispetto alla loro capacità di rispondere ai parametri identificati dal bando, anche per via dell'assenza di un giudizio di valutazione della loro candidatura.

Viene quindi sottolineato come l'estrema apertura del bando, la sua forma discorsiva e la possibilità di rientrare nelle linee guida in maniera molto discrezionale non abbia fatto riscontrare particolari difficoltà nella candidatura. Uno degli enti intervistati ha sottolineato come loro applicassero già un modello di impact assessment basato su SDGs e KPI, mentre un altro ha dichiarato che la struttura del bando stesso ha permesso una fase di analisi e pre-progettazione insieme ai designer che rendeva ancora più facile la predisposizione della candidatura anche se, come vedremo più avanti, alcuni dei partecipanti soprattutto dal lato dei designer hanno evidenziato come il sostenimento dei costi opportunità legati a un simile impegno possa essere problematico in caso non fossero ammessi al finanziamento.

Nonostante la candidatura, nella modalità della ROL, sia reputata un esercizio utile di schematizzazione delle proposte progettuali e di identificazione di obiettivi misurabili per le proprie azioni, resta uno scetticismo diffuso rispetto alla possibilità di rappresentare l'impatto (potenziale) in termini qualitativi nei limiti dei caratteri previsti dal bando senza scadere in una semplice descrizione, nonché di tradurre alcuni obiettivi in dati quantificabili. Quanto espresso è sintetizzato nella citazione sottostante:

«Il prodotto del nostro progetto è anche la comunità stessa. Quando la comunità [partecipando] può consapevolizzarsi rispetto a questo tema. Ovviamente il dato della consapevolezza è difficile misurarla. Sì, abbiamo fatto dei questionari, uno all'inizio in fase di pre-registrazione per provare il livello di interessamento e conoscenza su queste tematiche, però come al solito quell'indicatore

li, sul grado di consapevolezza raggiunto, non sapremmo come organizzarlo bene o comunque esplicitarlo»

Altri riscontri hanno evidenziato come, oltre ad essere spesso complesso, l'esercizio di identificazione degli indicatori su cui andare a impattare fosse ancora prematuro rispetto a una fase in cui non avevano ancora definito i termini della collaborazione con il designer. Inoltre, le opinioni raccolte si sono estese a un giudizio sui requisiti che vengono solitamente richiesti alla progettazione sociale in sede di finanziamento, evidenziando non solo il potere esplicativo limitato della quantificazione ma anche uno scarso interesse e una scarsa propensione alla medesima, come riporta la citazione sottostante che invita a una ridefinizione del livello di dettaglio richiesto.

«la progettazione sociale è molto complessa e non così facilmente prevedibile nelle sue emanazioni di dettaglio. [...] I progetti sociali hanno una loro volatilità insita da un punto di vista della quantificazione, dell'esposizione dell'impatto, della qualità e quant'altro. È molto più qualitativa in generale come tipo di progettazione che quantitativa. Poi le quantità le abbiamo, le hai no? Il numero di destinatari il numero di interventi, insomma, ma non è così valorizzante no? Chiaramente ci stiamo tutti orientando sempre di più verso una valutazione mista no? Quindi quali-quantitativa no? [...] Un po' questo discorso dello scollamento tra la richiesta di dettaglio e poi la realtà dei fatti. Incanalare a priori l'innovazione sociale è molto complicato e a volte anche gli esiti, gli output e gli outcome sono dei punti interrogativi anche per noi e quindi questo è sicuramente un dato. D'altra parte, c'è anche sempre la costante scommessa sulla flessibilità, la replicabilità degli interventi che per quanto ci riguarda un po' può essere qualcosa che ci prendiamo in capo, mi pone l'idea dell'imprenditoria e tutto quello che vuoi. [...] Quindi come dirti un po' ce la vedo quella criticità lì però non me la sento di girarla tutta sul lato Compagnia mettiamola così. Secondo me

forse un po' la ridefinizione del livello di dettaglio ci sta perché non è pensabile per le tipologie di progetti che facciamo noi. Noi possiamo dare dei dettagli di quantità ma non è quello che ci interessa, non interessa a nessuno degli attori in corso sostanzialmente»

#### **4.1.8 Impatto e beneficiari individuati**

Dal punto di vista dell'impatto previsto dalle proposte candidate all'interno delle manifestazioni di interesse si può fare un generale riferimento a un miglioramento della salvaguardia dell'ambiente e del territorio attraverso la riduzione dell'impatto ambientale della produzione, del consumo, della mobilità e dell'utilizzo degli spazi pubblici. Miglioramento che passa sia attraverso un'azione diretta di cambiamento dei modelli di vita che attraverso un'azione di sensibilizzazione.

Una prima area di impatto afferisce alla **dimensione economica del territorio e concerne la produzione, il consumo e il lavoro**: elementi di un'equazione che punta alla neutralità climatica attraverso il sostegno all'introduzione di nuovi modelli di business e il cambiamento delle abitudini finali dei consumatori. Dal punto di vista della produzione le proposte avanzate puntano alla costruzione di un ecosistema metropolitano di agricoltura sostenibile, allo sgravio della logistica aziendale attraverso l'ottimizzazione della logistica di ultimo miglio, alla creazione di nuove occasioni di attività economico commerciali sostenibili (es. bike sharing, turismo sostenibile, taxi riscio), al sostegno a sistemi di economia circolare. Dal punto di vista del consumo si parla invece di supporto alle comunità di acquisto, di riduzione dei consumi e degli sprechi dei beni, degli abiti e delle materie prime attraverso l'upcycling, il riciclo e il riuso, della diffusione della mobilità ecologica e leggera. Infine per quanto concerne il lavoro gli impatti previsti riguardano la riduzione dell'incidenza del lavoro nero, l'incremento della dignità e della sostenibilità e l'inserimento di categorie sociali svantaggiate.

Una seconda area di impatto riguarda la **dimensione sociale del territorio e, in particolare, gli effetti sullo spazio pubblico, sulla comunità e la sua partecipazione e sull'aumento**

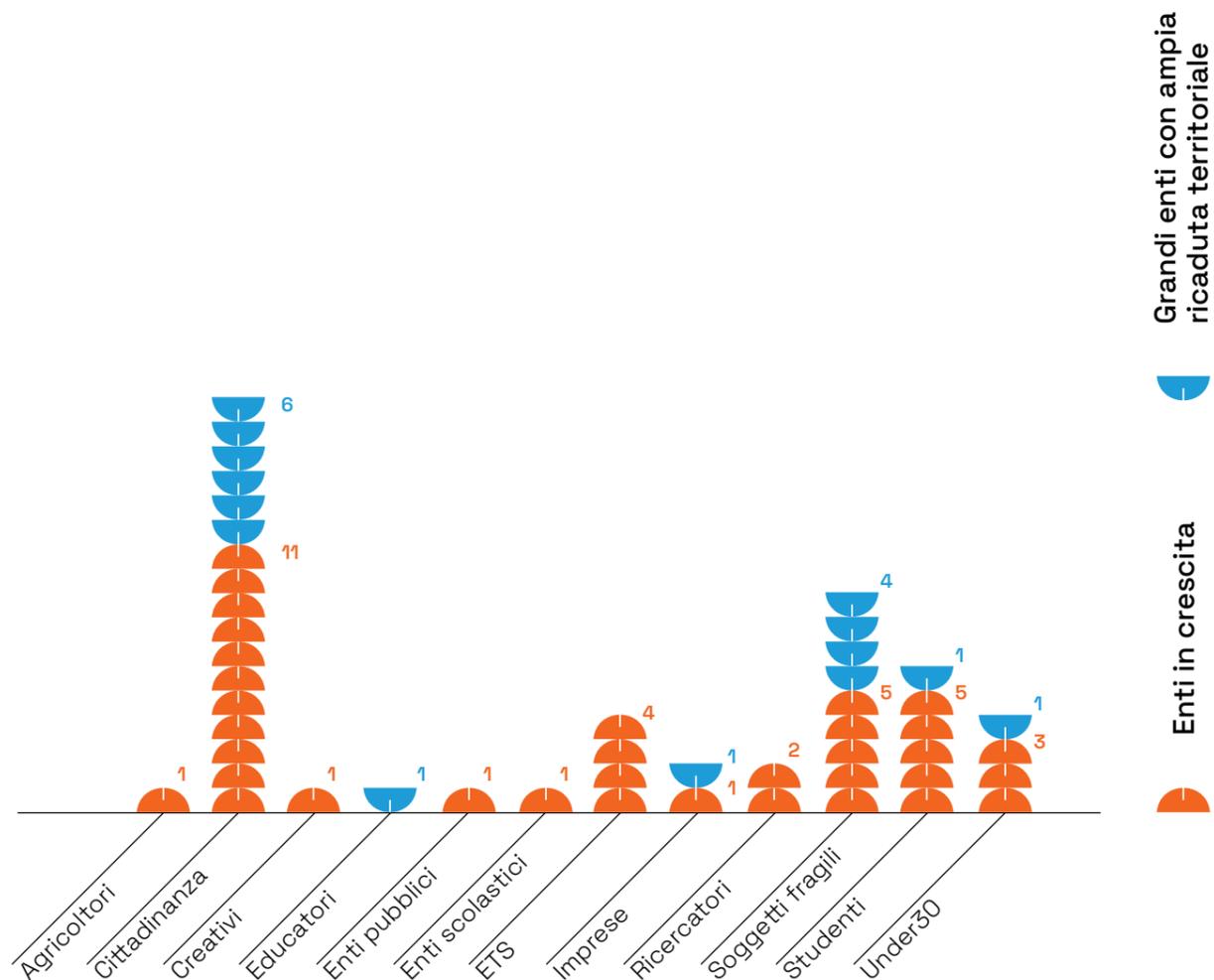
**del benessere sociale.** Dal punto di vista dello spazio pubblico, gli impatti attesi riguardano la valorizzazione culturale e turistica in un'ottica sostenibile, l'accessibilità alle aree marginali, l'aumento delle occasioni e degli spazi di prossimità e relazione e il riuso degli spazi abbandonati. Si punta invece a una maggiore coesione e inclusività delle comunità territoriali attraverso la valorizzazione della rete degli spazi sociali con un accresciuto dialogo per lo scambio di pratiche e la costruzione di alleanze progettuali che puntino alla partecipazione di soggetti fragili. Proprio la partecipazione è un altro elemento forte tra gli impatti identificati a livello sociale, con un ingaggio diretto dei cittadini, soprattutto i più giovani o in situazioni di difficoltà, a vivere l'innovazione rappresentata dai diversi progetti con lo scopo di capacitazione ed empowerment delle comunità coinvolte. Infine, un altro impatto sottolineato da varie candidature riguarda l'aumento del benessere sociale attraverso un miglioramento della qualità della vita che passa sia per delle migliori condizioni ambientali che per la riduzione del numero di persone in stato di povertà assoluta grazie all'inserimento lavorativo, obiettivi che si legano agli impatti elencati nel paragrafo precedente.

Una terza area di impatto, dal carattere più indiretto rispetto al miglioramento della salvaguardia dell'ambiente e del territorio, riguarda l'opera di **sensibilizzazione sui temi della sostenibilità.** Qui rientrano vari impatti

previsti, dall'aumento della media literacy allo sviluppo di una visione e interpretazione critica che si lega a una maggiore consapevolezza sul proprio stile di vita. Vi sono poi impatti più legati alla sensibilizzazione su temi di carattere sociale che variano dalla promozione e la riduzione del pregiudizio e dello stigma sulla salute mentale all'ampliamento del dibattito sull'ageing economy, a più generici riferimenti al benessere sociale. Sempre in un ambito di impatto indiretto rientra il supporto alla creatività attraverso la sperimentazione e la promozione delle arti e la dimostrazione del loro ruolo nello sviluppare prodotti dall'alto valore sociale e dal basso impatto ambientale.

Infine, come sottolineato dalla figura 6, uno sguardo ai beneficiari diretti e indiretti individuati nella prima fase di candidatura evidenzia un generico riferimento alla cittadinanza dalla maggior parte dei partecipanti a prescindere dal loro cluster di riferimento. Altre note di merito riguardano la particolare attenzione verso i soggetti fragili, gli studenti e gli under 30. Nel primo caso sono attive la maggior parte delle proposte dei grandi enti dato il loro operare principale nei servizi alla persona.

Figura 6. Beneficiari individuati dalle progettualità per cluster di enti



## 4.2 Fase 1 Manifestazioni d'interesse dei designer

La prima selezione effettuata sui designer a seguito della manifestazione di interesse ha escluso 17 designer sui 31 che hanno presentato domanda, con un processo molto selettivo rispetto alle professionalità da affiancare agli enti.

Le motivazioni dell'esclusione risiedono nella poca esperienza sul campo dovuta al fatto di essere neolaureati, all'eccessiva specializzazione in campi specifici del design distanti dalla specifica professionalità richiesta nell'ambito del bando (quali ad esempio il fashion design, la progettazione di spazi, il packaging, la grafica...) oppure ancora al valore più prettamente artistico dei lavori realizzati e sottoposti a valutazione. I profili che non sono stati giudicati coerenti presentavano debolezze strettamente connesse con il percorso previsto dal bando e con l'ambito di attività in cui operare, non necessariamente ascrivibili all'intera esperienza lavorativa o formativa dei candidati.

### 4.2.1 Profili dei designer coinvolti

La maggior parte dei designer selezionati sono organizzati in forma aziendale, con diverse tipologie; vi sono inoltre due liberi professionisti e tre associazioni. Si tratta in buona parte di casi di organizzazioni nate abbastanza di recente (molte operano da poco più di cinque anni), ma costituite da persone con un'esperienza lavorativa di lungo corso. I designer coinvolti nell'ambito del bando mostrano infatti profili senior nella maggior parte dei casi, con molte esperienze all'attivo: alcuni di essi, avendo operato in campi più ampi rispetto al design per l'innovazione sociale, si sono qualificati nel corso del tempo e hanno deciso di dar vita a organizzazioni che operano negli ambiti di attività individuati dal bando o strettamente limitrofi. Una delle tendenze rilevate è quella di portare la metodologia sviluppata in ambito tecnologico, ad esempio con lo sviluppo delle interfacce o delle app, all'interno di altri contesti, allargando così la platea di potenziali committenti dei designer,

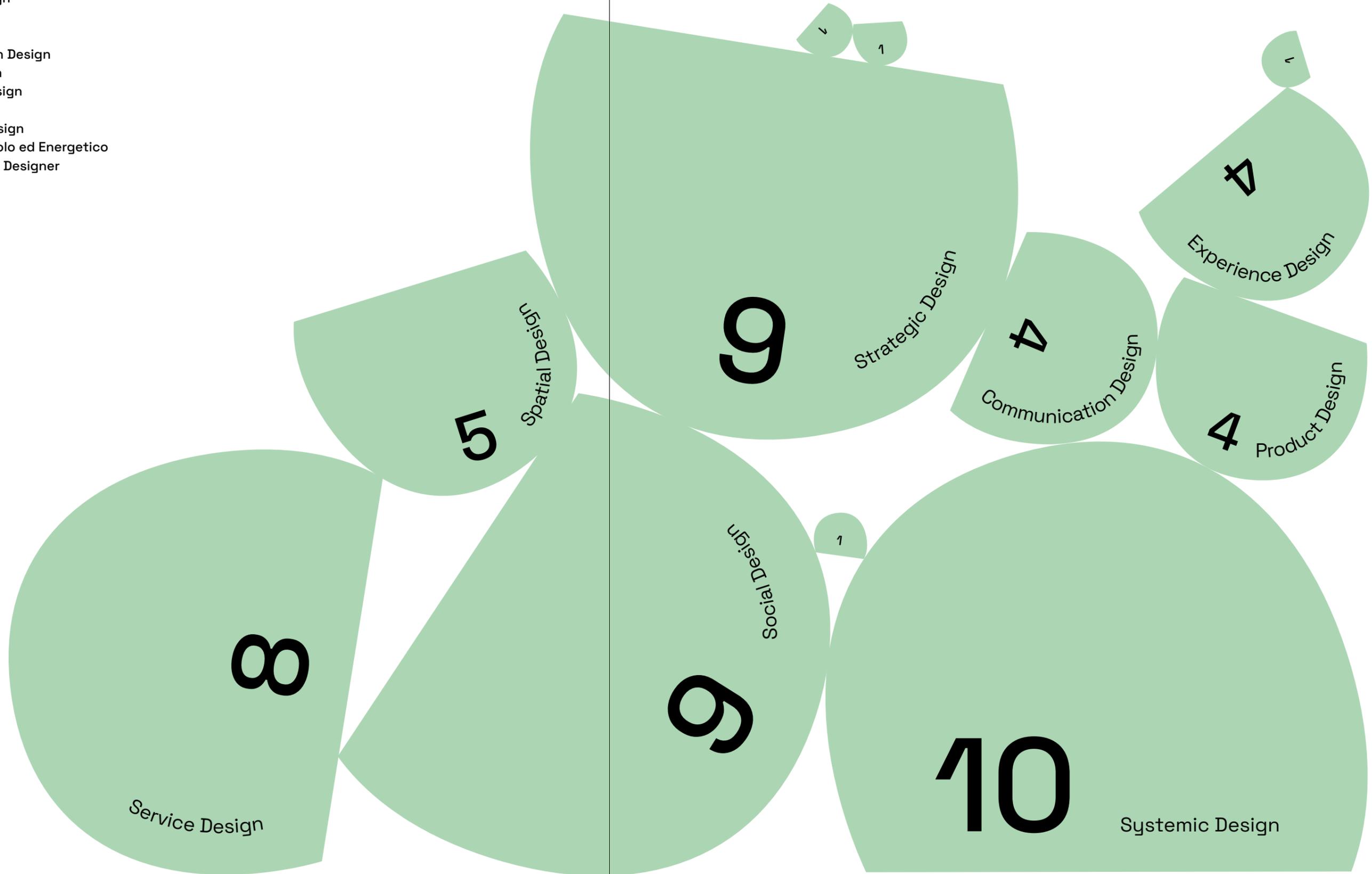
che oggi spaziano dalle start up alle imprese agli enti del terzo settore. Tale esigenza non nasce solo dalla volontà di espandere il proprio mercato, ma anche dal considerare più proficuo rivolgersi a un bacino di committenza più capace di radicare i progetti sul territorio, di mettere in pratica quanto progettato anche grazie a una "catena della produzione" più corta, di agire in tempi più brevi e di operare con obiettivi vicini ai valori dei designer. Tale considerazione nasce a fronte dell'aver lavorato a lungo in contesti aziendali, anche di multinazionali, in cui i progetti a impatto sociale vengono spesso ideati perché sono obiettivi della CSR aziendale, ma difficilmente vengono realizzati compiutamente perché, dovendo passare attraverso le maglie di tanti e diversi livelli decisionali, perdono buona parte dello spirito con cui sono stati progettati e si rivelano sterili, con impatti risibili o assenti. A fronte delle energie profuse in questi contesti alcuni designer hanno individuato il terzo settore come più promettente e in linea con il loro approccio.

Dalle parole di alcuni dei designer intervistati emerge una conoscenza del terzo settore ancora parziale, che individua fra le caratteristiche principali la mancanza di competenze, il lavoro per passione contrapposto alla professionalità, la concezione dell'operare in un contesto eccessivamente caratterizzato dai concetti di *beneficenza* o *volontariato*, la mancanza di progettualità. Tale concezione, che corrisponde, peraltro ai limiti che molte delle organizzazioni del terzo settore intervistate riconoscono a sé stesse, risulta ammorbida a seguito delle collaborazioni. Da una parte, infatti, si riconoscono competenze specifiche di alto livello, dall'altra vengono meglio compresi dai designer i fattori esogeni ed endogeni che agiscono sul funzionamento degli enti.

Non sono comunque pochi i casi che mettono in evidenza esperienze pregresse di collaborazione con enti del terzo settore all'interno delle loro candidature. Si tratta quindi di organizzazioni già almeno parzialmente abituate a lavorare con i soggetti che hanno partecipato al bando. Sono molto meno frequenti i casi che hanno coinvolto aziende, anche a testimonianza di una sensibilità ancora

Figura 7. Ambiti di lavoro dei designer

- 10 Systemic Design
- 9 Social Design
- 9 Strategic Design
- 8 Service Design
- 5 Spatial Design
- 4 Communication Design
- 4 Product Design
- 4 Experience Design
- 1 Eco Design
- 1 Community Design
- 1 Sviluppo Agricolo ed Energetico
- 1 Digital Product Designer



tutta da costruire delle aziende rispetto alle tematiche dell'innovazione sociale, per lo meno sul territorio del Nord Ovest, come già evidenziato in precedenza.

Esaminando i curricula dei componenti delle organizzazioni tramite cui operano i designer si nota la presenza di un'ampia varietà di specializzazioni nel campo del design, mentre meno frequente è la presenza, nei team, di esperti con altre competenze nel campo delle scienze umane e sociali. Solo alcuni dichiarano di inserire competenze specifiche di alto livello nei diversi progetti con il fine di approfondire, essere sicuri di quanto propongono, dotarsi di professionisti di spessore e con esperienza comprovata.

Ogni organizzazione presenta un team di lavoro che nel tempo si è specializzato, avendo quindi maggiore dimestichezza a muoversi in ambiti del design specifici e a rispondere con servizi e attività differenziati, consentendo nel complesso di rispondere alle richieste e ai bisogni molto vari espressi dagli enti. Gli ambiti in cui i designer svolgono la propria opera sono nella maggior parte dei casi il systemic design, lo strategic design, il social design, il service design.

La partecipazione ai bandi non è una novità per gli studi coinvolti. Abituati a lavorare con gli enti pubblici e con il terzo settore, controllano in maniera sistematica le nuove proposte, grazie all'iscrizione a newsletter, il monitoraggio di siti web e social, il contatto diretto con enti e organizzazioni che le comunicano e diffondono (in questo caso il Circolo del Design) ma anche l'iscrizione su MEPA. Tale monitoraggio viene compiuto sia per individuare opportunità adatte alle linee di ricerca interne (individuando quindi opportunità che collimino con la propria agenda), sia al fine di individuare opportunità per i propri clienti e committenti, all'interno di un rapporto di collaborazione continuativo, sia ancora con l'intento di rispondere direttamente alla richiesta di servizi messi a gara, talvolta anche all'interno di cordate. Chi opera in maniera più continua con le imprese denuncia una certa difficoltà a comprendere il linguaggio dei bandi, interpretare correttamente le richieste

e produrre il materiale adeguato, con il rischio di sentirsi disorientati e non riuscire a capire come connettere la progettazione "tecnica" con quanto richiede il bando.

#### 4.2.2 Interpretazioni e approccio all'innovazione sociale

«[...] un design di innovazione sociale ha ambizioni trasformativo»

L'interpretazione data all'innovazione sociale non è univoca, così come diversi sono gli approcci con cui essa viene perseguita.

Diversi designer mettono al centro dell'interpretazione di tale concetto la capacità di individuare soluzioni a partire da competenze multidisciplinari per necessità specifiche, tenendo in considerazione il contesto umano, ambientale e di relazioni in cui tali necessità si originano. Soluzioni che possono essere individuate dai designer o che essi sollecitano tramite le metodologie del design dando strumenti e voce alle comunità.

Per altri invece la definizione di innovazione sociale è più tecnica e si aggancia a elementi quali la presenza contemporanea della sfera economica, di quella ambientale, di quella tecnologica all'interno dello stesso progetto, cosa che ha l'effetto di permettere di ampliare lo sguardo e avere una visione sistemica del progetto.

Nel racconto dei designer lavorare in progetti di innovazione sociale non è disgiunto dai metodi con cui lo si fa, poiché essi danno forma alle modalità di intervento con i committenti e con la comunità dei portatori di interesse. Si ravvisano **due approcci** diversi, che non si escludono e che spesso nella pratica si sovrappongono o sono complementari, ma che raccontano due filosofie molto differenti, una *top down*, che vede nelle competenze dei designer e degli enti la chiave per dare soluzioni a problemi complessi, l'altra *bottom up*, che raccoglie in maniera sistematica e dà voce - attraverso le metodologie del design - agli stimoli provenienti dalle comunità di fruitori e portatori di interesse lungo tutto il processo di progettazione e realizzazione.

Nel primo caso i designer intervistati ritengono che sia necessario un approccio specifico, che veda, successivamente all'elaborazione delle soluzioni, nella raccolta dei feedback e nel monitoraggio dei risultati strumenti preziosi, che in maniera iterativa possano garantire il giusto grado di flessibilità ai progetti, data la necessità di essere mantenuti nel tempo e di integrarsi al contesto e recepirne i cambiamenti, modificandosi e inserendo attività non previste inizialmente.

Nel secondo caso si pone in maggiore evidenza la necessità di un processo di coprogettazione (per alcuni anche di co-produzione in fase realizzativa), che coinvolga sin da subito i fruitori finali proprio per evitare che i cambiamenti di contesto possano avere effetti negativi sul progetto e per incorporare fin da subito una maggiore conoscenza empirica della realtà in cui il progetto si struttura. Inoltre, coprogettare, e anche «lasciare un segno metodologico» nelle comunità sono importanti per allargare la platea di chi può decidere quali sono i problemi da risolvere e quali le soluzioni, in una visione del design come leva di *voice*.

Tali diverse visioni sono probabilmente connesse anche alle esperienze pregresse. L'esperienza di progettazione partecipata pregressa dei designer in ambito di innovazione sociale presentata tramite i casi studio indicati, può essere infatti letta lungo un gradiente di coprogettazione:

- » 4 designer hanno principalmente esperienze di coprogettazione/ coproduzione di **livello basso** perché coinvolgono solamente il cliente o il committente del progetto. Non diversamente da quanto accade per i grandi enti che operano nel campo dei servizi alla persona, le esperienze di questi designer non contemplano il coinvolgimento degli utenti finali nella progettazione;
- » 3 hanno segnalato casi di **livello medio**, in cui vengono coinvolte nel processo agenzie o organizzazioni che mediano tra i progettisti e gli utenti finali, rappresentandone

bisogni e interessi. Anche in questo caso gli utenti finali non sono quindi presenti nel processo, ma i loro bisogni sono stati raccolti e riletti dalle organizzazioni che li rappresentano;

- » 5 hanno esperienze catalogabili come di **livello alto** poiché coinvolgono nei processi gli utenti finali, attraverso diverse tecniche di partecipazione e attivazione, consentendo ai beneficiari degli interventi di partecipare alla definizione di servizi, prodotti, spazi, dei quali, una volta realizzati, saranno fruitori diretti.

A margine è interessante notare che nel corso delle interviste, rispetto al tema dell'innovazione sociale, della co-progettazione e alle diverse metodologie con cui viene attuata, è stato segnalato "WONDER" come un bando che nel panorama italiano risulta essere un'eccezione, per la corretta interpretazione dei concetti che stanno alla base di questo modo di progettare. Inoltre, è stata evidenziata l'assenza nel panorama nazionale di bandi che richiedano una specifica metodologia - *vince il tema* - e l'estremo opposto a livello europeo, in cui nella programmazione del nuovo settennato la metodologia partecipativa - comunque venga attuata - ha preso il sopravvento anche rispetto ai temi.

#### 4.2.3 Interpretazioni e approccio alla sostenibilità

Il concetto di sostenibilità viene inteso nella sua accezione più ampia, quindi contemplando il punto di vista ambientale - in maniera prioritaria -, sociale ed economico e mettendo in relazione questi piani di analisi con il piano delle azioni, grazie all'attivazione di comportamenti, produzioni, servizi consapevoli.

Una delle caratteristiche che viene ricordata è il fatto che tali attività devono avere un impatto quanto più possibile limitato sull'ambiente, anche considerata l'urgenza attuale.

La sostenibilità per i designer è innanzitutto ambientale. Anche se in più

passaggi, quando intervistati, definiscono la sostenibilità come intersezione della sfera ambientale, di quella economica e di quella sociale, nella maggior parte degli esempi e delle riflessioni il riferimento principale è quello fatto all'impatto rispetto all'ambiente, forse anche per l'urgenza attuale di tale tema e le molte sollecitazioni cui rispondono in tal senso. Nello specifico l'approccio alla sostenibilità risiede:

- » nella capacità di progettare per impattare quanto meno sull'ambiente, sull'ecosistema. Tale approccio non viene dettagliato molto nelle interviste, ma attiene principalmente alla sfera della scelta delle risorse da utilizzare, dei materiali da preferire e dei possibili riusi, ricicli e smaltimenti degli stessi, secondo principi di design ed economia circolare.
- » nella capacità di attivare comportamenti e produzioni che abbiano un impatto limitato sull'ambiente: questo secondo approccio rivela un'attenzione rispetto ai comportamenti e alle abitudini delle persone, identificati come il motore vero del cambiamento verso stili di vita e quindi di produzione e progettazione più sostenibili
- » nella facilitazione rispetto all'attivarsi autonomo delle persone, approccio che vede la progettazione come un elemento abilitante delle comunità poiché contribuisce a identificare i problemi, far emergere soluzioni e anche identificare pratiche e metodologie per replicare le soluzioni, in una concezione open source della conoscenza (pur sapendo bene quali criticità e difficoltà possono emergere nel passare dalla messa a disposizione di conoscenze formalizzate alla effettiva realizzazione di progetti).

#### **4.2.4 Motivazioni e valore aggiunto di una collaborazione con un ente del terzo settore**

Il bando "WONDER" è stato salutato dai designer come un'opportunità di grande interesse per aver saputo intercettare pienamente i modi, i metodi e anche le ambizioni di lavoro di molti dei designer coinvolti, soprattutto di coloro che hanno costruito la loro organizzazione volendo dare supporto a progetti nel campo dell'innovazione sociale. In generale viene riconosciuto al bando di permettere di:

- » Conoscere un nuovo settore e anche di apprendere logiche e funzionamento, anche grazie al capacity building;
- » Capire la potenzialità del tema e degli approcci proposti;
- » Identificare enti del terzo settore potenzialmente interessanti, anche fra quelli che non lavorano in maniera sistematica con l'approccio dell'innovazione sociale;
- » Differenziare il proprio mercato.

Le motivazioni di partecipazione al bando variano sulla base dell'esperienza pregressa con gli enti del terzo settore. Chi ha una storia di collaborazione principalmente con le imprese ha visto nel bando un'occasione per uscire dagli schemi abituali e mettersi alla prova in un rapporto diverso da quello committente-studio, ampliando i propri orizzonti.

Coloro che invece lavorano già con gli enti del terzo settore hanno identificato il bando come uno strumento di ampliamento del territorio di lavoro inteso in senso geografico, tematico o di tipologia di committenza (ad esempio rivolgendosi al terzo settore sociale e non a quello culturale), ma anche come un'opportunità di avere le risorse e i tempi per poter dispiegare in maniera più solida e compiuta attività che in altre occasioni sono limitate dal budget a disposizione. È stata inoltre compiuta una riflessione rispetto alla possibilità di venire a contatto con realtà operanti sulle tematiche sociali, riconoscendo

uno stimolo forte nell'immaginare di collaborare con persone che lavorano sulla risoluzione di problemi emergenziali.

Il valore della collaborazione con un ente del terzo settore è chiaro a tutti i designer. Innanzitutto, il fatto che le relazioni umane siano dirette, senza filtri, immediate e gli scambi profondi e continuativi è il valore che viene maggiormente riconosciuto. Questo non solo sul piano umano, ma anche perché l'atteggiamento aperto ed empatico è molto arricchente e costituisce la chiave per poter conoscere un settore nuovo, o un ambito di quel settore, scoprirne le ramificazioni e le complessità, vederne il fermento e le tante attività. Lavorare con e per il terzo settore è stimolante e probabilmente più capace di dare soddisfazioni ai designer rispetto a quanto accade con clienti business.

## **4.3 Fase 2 Capacity building, matching e progettazione**

### **4.3.1 Capacity building e matching**

Fra gli enti c'è una generalizzata soddisfazione rispetto al capacity building che, anche nei casi in cui gli argomenti erano già conosciuti, è stato reputato un momento dall'elevato livello qualitativo per quanto concerne i contenuti, nonché estremamente utile per aumentare la preparazione ad affrontare le sfide proposte con il bando. Un altro aspetto positivo segnalato è la possibilità di arrivare alla scrittura del progetto con una serie di idee e di considerazioni in più, meglio conoscendo anche dal punto di vista teorico il contesto di riferimento. Tuttavia, è comune, soprattutto per gli "enti in crescita", considerare faticoso l'investimento di tempo nelle attività di capacity building e matching rispetto alla struttura ridotta dell'organizzazione, fermo restando la possibilità di non essere ammessi al finanziamento finale e quindi retribuire il lavoro impiegato. Si inserisce qui la considerazione rispetto alla possibilità di prevedere due fasi di finanziamento che vadano a sostenere anche la fase di pre-progettazione degli enti

ammessi sulla base della manifestazione di interessi, argomento le cui implicazioni verranno esplorate nella sezione sulle indicazioni. Diversamente, il bando, per come strutturato nella sua forma attuale prevedeva un rimborso dei costi di progettazione solamente per coloro che venivano selezionati per la realizzazione del progetto.

Un ente fra gli intervistati ha avanzato un'osservazione interessante per gli sviluppi futuri di "WONDER", collocandolo fra i bandi in due fasi ancora transitori rispetto alle più recenti forme di finanziamento emerse che si basano su una modalità simile ma prevedono percorsi più ridondanti, stancanti e, probabilmente, non necessari per le organizzazioni partecipanti.

«Con la promozione di questi interventi di capacity building e di altre formazioni aperte gratuitamente in questi anni, con [la richiesta di] una partecipazione e un impegno solo di tempo e con anche, in alcuni casi, un meccanismo comunque premiale della partecipazione, vedo che si ha un impatto nel mondo del terzo settore torinese, nel senso che noi che collaboriamo con tante realtà del terzo settore con cui siamo in partenariato su tanti bandi o su appalti e quant'altro possiamo renderci conto da un anno all'altro della differenza delle persone che siedono ai nostri tavoli. [...] unica cosa che appunto ho trovato forse un po' problematica, farraginoso è stato lo stratificarsi contemporaneo di capacity building, date, scadenze intermedie ancora prima di presentare [il progetto] e poi una quantità piuttosto corposa di documenti ulteriori da presentare. Sostanzialmente quello che è successo è stato un po' questo, è esploso tutto il processo di progettazione [...] c'è una gestione proprio di micro managing, ci sono scadenze settimanali di compilazione di un file di progettazione con i tuoi partner. Ora da che mondo e mondo, nel senso, non è nemmeno detto che tu delle settimane hai qualcosa da aggiornare dentro quel file però lo devi fare sostanzialmente no? Quindi si creano un

pochettino dei processi viziosi, mettiamola così, un po' formali per cui tu ti ritrovi a scrivere quattro volte le stesse cose sostanzialmente [...] il bando "WONDER" secondo me ha ancora vissuto un periodo di transizione nel senso che [...] abbiamo avuto degli incontri di monitoraggio intermedio delle progettazioni ma erano più volti al matching tra gli studi e il terzo settore, accordare le proposte e trovare una soluzione diciamo comune, una risposta comune ai bisogni evidenziati nella fase uno, non ho visto micro managing.»

Le valutazioni sul capacity building emerse dal lato dei designer entrano più nel merito della materia di loro competenza. Se vi è anche qui un apprezzamento generalizzato rispetto al tentativo di diffondere le conoscenze sul design all'interno del terzo settore, è riscontrata la necessità di un approfondimento maggiore che consenta di delineare le sfumature fra i diversi approcci e abiliti gli enti a comprendere la differenza fra le soluzioni offerte. Senza un approfondimento simile, viene evidenziato il rischio che approcci più innovativi vengano scartati perché non rispondono all'idea di design più prossima a quella degli enti che rimane ancora legata al mondo del design di prodotto o della comunicazione.

«Noi, per esempio, facciamo un po' fatica specialmente con clienti nuovi, come potrebbero essere gli enti, a fare un po' di distinguo. Perciò il design thinking, il service design, il co design, fanno tutti un gran minestrone e non è proprio così. Diciamo che forse anche questo, lato fondazioni, potrebbe essere utile, cioè utilizzare delle terminologie non necessariamente più semplici, ma spiegare le sfumature, forse aiuterebbe.»

«C'era anche un'ampia scelta di designer con cui collaborare, da quelli più diciamo pragmatici a quelli che impostano il design su sfere più sociali. Non so quanto questo sia stato colto dagli enti del terzo settore perché, se appunto parliamo di persone che non hanno nessuna familiarità, è difficile che colgano

la differenza. O meglio, è più facile che trovino più prossimo quello che risuona con la loro idea di design, non questi che fan robe strane bo... perché poi vuol dire comunque fare una sorta di matrimonio, affidarsi. Quindi non è solo "facciamolo con loro poi se va male, va male" vuol dire lavorare a stretto contatto per i prossimi mesi, e quindi [serve] una parte di alfabetizzazione che non so come fare. Forse era questo l'intento di queste talk in apertura ma è un po' naif pensare che basti un talk di Manzini di mezz'ora per farti capire, cioè nel senso è una cosa un po' più ampia, però apprezzo tantissimo la volontà.»

Per quanto riguarda l'esperienza di matching c'è un'opinione positiva generalizzata, sia fra gli enti che fra i designer, rispetto all'utilità del momento di presentazione. I partecipanti hanno sottolineato come la fase introduttiva sia stata utile per farsi un quadro sulle realtà e le iniziative operanti in città e per definire un 'portafoglio' di possibili collaboratori anche per attività esterne a "WONDER". Il fatto che il momento di presentazione da parte degli enti del terzo settore sia stato percepito anche come un'occasione per sapere quello che accadrà in città è un'osservazione interessante: probabilmente un servizio di cui si sente bisogno è proprio quello di una prima conoscenza delle progettualità in fieri che possa consentire alle diverse professionalità di incontrarsi, conoscersi, identificare strade di collaborazione, come ad esempio avviene in campo tecnologico grazie ad incontri continuativi e strutturati, organizzati da enti specifici che operano sul territorio.

Alcuni enti hanno evidenziato come la capacità dei designer di comprendere le richieste degli enti del terzo settore e di comprendere il territorio fosse abbastanza diseguale, determinando un numero di richieste elevato su poche delle realtà di design coinvolte. Questa opinione sembra essere reciproca dal lato designer che sottolineano la difficoltà degli enti di comprendere la loro offerta: i designer, come evidenziato in precedenza, offrono servizi molto specialistici, ma non sempre gli enti li hanno cercati sulla

base delle loro competenze, indebolendo così l'efficacia degli incontri (dal punto di vista dei designer). Un suggerimento emerso è quello di suddividere i designer, ma anche le candidature, per aree di lavoro specifiche. Rispetto a queste considerazioni si può osservare che da una parte la difficoltà di matching identificata dai designer può essere attribuita a una loro non corretta comunicazione: se si vuole essere riconosciuti per servizi specifici bisogna probabilmente essere più efficaci nel descrivere il proprio apporto nei progetti. In secondo luogo, un percorso come "WONDER", che ha anche l'obiettivo di ampliare la conoscenza dei designer e dei loro strumenti da parte di un settore che è meno avvezzo ad usarli, ha la necessità di esporre le organizzazioni a tante e diverse figure di designer. Inoltre, la scelta dei designer da incontrare può essere stata presa da parte degli enti anche in considerazione del diverso tipo di apporto che ognuno di loro avrebbe potuto portare al progetto, sulla base delle necessità del medesimo, delle competenze già in essere presso l'organizzazione ma anche di competenze esterne attivabili in maniera complementare ai designer, portando così a voler incontrare studi con competenze differenziate, al fine di capire quale potesse essere la configurazione migliore del team di progetto.

Un elemento più delicato è invece la tendenza, riconosciuta da parte di alcuni designer, a volersi accaparrare gli studi più strutturati per non rischiare di perdere i fondi e di conseguenza, una bassa propensione ad osare nell'applicazione di approcci meno familiari agli enti del terzo settore ma forse più idonei rispetto ai loro obiettivi.

«[Nel matching] si innesca un meccanismo per cui tutti cercano di accaparrarsi il progetto più virtuoso coi partner migliori e più facilmente realizzabile. Però dovendo stare dentro determinati parametri molto spesso si osa poco, perché comunque devi rispondere a determinati requisiti. Magari non vado da chi mi fa innovazione totalmente nuova perché non è ancora sicuro che quel tipo di processo possa portare a dei risultati. Mi affido a chi invece ha un percorso più consolidato che

magari mi dà dei risultati meno innovativi, meno performanti, ma sicuri. Quindi questo qua secondo me è un po' il limite di questa cosa qua, che essendo delle gare a premio tutti cercano di prendere il premio senza poi osare troppo. [...] Su "WONDER" ho riscontrato questo tipo di criticità, un po' una corsa ad accaparrarsi quelli che erano i pochi posti disponibili e per cui a proporre delle cose fattibili che però osassero poco, mettiamola così.»

In questa visione gli studi più piccoli o curricula meno sviluppati sono stati penalizzati - con una logica simile a quanto accade sul mercato, a parità di costi - e può essere che in questo modo siano prevalse logiche meno innovative, più orientate a costruire progetti solidi e quindi finanziabili.

Una proposta per superare questa difficoltà è quella di un matching bidirezionale in cui, non solo gli enti esprimono la propria preferenza, ma anche i designer, anche se questa modalità comporta un lavoro non retribuito che può costituire un ulteriore problema. Alternativamente è sottolineata l'esigenza di un matching un po' più strutturato, che lavori su un meccanismo di domanda-offerta dove, una volta palesate le esigenze da parte degli enti del terzo settore, i designer decidano a chi fare la loro proposta, fermo restando che un approccio simile senza prevedere un finanziamento per la pre-progettazione capovolgerebbe il problema suddetto sul lato dei designer.

Rispetto alle considerazioni riportate in precedenza solo uno fra gli studi ha un'opinione diversa rispetto alla capacità degli enti del terzo settore di distinguere i servizi e gli approcci dei designer e di operare scelte di matching oculate, poiché da un lato sposta sul designer il fatto di spiegare con attenzione cosa fa, al fine di essere compreso e in modo che non ci siano equivoci - «quindi, come dire, è stata una piccola sfida spiegare cosa facciamo a chi non è avvezzo diciamo al (nostro) settore» - dall'altro riconosce agli enti incontrati la capacità di comprendere i propri bisogni in termini di design e scegliere i fornitori più adatti:

«(...) in un altro caso sarebbe stato molto proficuo per entrambi ma a loro era chiaro che servisse oltre la comunicazione più una consulenza di service design, di organizzazione dell'offerta e meno già di comunicazione e quindi hanno scelto quella strada. In estrema sintesi, se gli enti non ci hanno capito siamo noi che non ci siamo spiegati bene, se non ci hanno scelto è perché avevano bisogno di altre tipologie di servizi.»

#### 4.3.2 Progetti candidati

Fra i dieci progetti elaborati nella seconda fase della sperimentazione si possono distinguere tre gruppi sulla base dei **prodotti**, dei **servizi**, delle **soluzioni individuate** e degli **obiettivi**, questi non sono da interpretare come gruppi discreti le cui caratteristiche non si incrociano ma, a titolo esemplificativo, viene presentata una loro divisione basata su quali di queste sono quelle preponderanti.

Il primo gruppo, nonché il più corposo, è composto da cinque progetti che si distinguono per la previsione di un **intervento di riqualificazione di aree urbane marginali**. Fra questi, un primo sottogruppo, interamente premiato con l'ammissione al finanziamento finale, si concentra sulla progettazione di un "intervento tipo" di rifunzionalizzazione di aree urbane specifiche, come cortili scolastici o parcheggi, in beni comuni per la cittadinanza attraverso la prototipazione di attività comunitarie e arredi urbani per coadiuvare il loro svolgimento. Un secondo sottogruppo, rimasto fuori dal finanziamento finale, prevedeva interventi più complessi per la messa a sistema delle attività esistenti all'interno dei quartieri target attraverso una mappa condivisa o la trasformazione di strutture specifiche in dei poli di aggregazione e sperimentazione per gli enti e la cittadinanza. Oltre ad ambire alla trasformazione degli spazi individuati in luoghi di sperimentazione di pratiche sostenibili, i progetti di entrambi i sottogruppi puntano a sfruttare gli spazi riqualificati come una **piattaforma informativa inbound e outbound** rispettivamente orientata all'intercettazione dei bisogni del territorio e alla divulgazione di informazioni e indicazioni per facilitare pratiche civiche sostenibili e sensibilizzare alla cura dello

spazio pubblico.

Il secondo gruppo è composto da tre progetti, tutti ammessi al finanziamento finale e concentrati più specificatamente sulla **creazione di prodotti**, uno fisico e due virtuali. Due di questi progetti si contraddistinguono per la creazione di prodotti rivolti al pubblico e per la socializzazione del processo produttivo e, in un caso, anche ideativo; mentre il prodotto del terzo progetto è rivolto al miglioramento della gestione interna dei processi dell'ente. Se la produzione di un output è particolarmente rilevante, l'intento principale di questi progetti è quello di produrre un outcome che sensibilizzi i beneficiari verso le questioni ambientali e i comportamenti di consumo responsabili, che siano questi meri consumatori o anche creatori del prodotto in questione, come in un caso. Inoltre, il progetto che fra i tre si concentra maggiormente sulla gestione interna ha anche lo scopo di ridurre l'impatto ambientale della medesima

Infine, il terzo gruppo, composto da due progetti esclusi dal finanziamento, si concentra su forme di intervento che prevedono la **fornitura di servizi** che attraverso momenti di formazione iterativi ingaggino le scuole e le imprese, in un caso, i siti UNESCO nazionali, nell'altro, nella prototipazione e diffusione di un format di attività per lo sviluppo sostenibile delle realtà e dei territori coinvolti che sia facilmente replicabile e scalabile a livello nazionale.

Questi 3 gruppi possono essere caratterizzati in maniera più specifica in termini di **obiettivi**.

Gli obiettivi degli interventi di riqualificazione delle aree marginali del primo gruppo di progetti possono essere raggruppati in **cinque aree tematiche principali**. La prima area concerne la **promozione di nuove rappresentazioni e pratiche spaziali** che, muovendo dalla risignificazione delle aree target come spazi condivisi, aumenti il senso di comunità e di appartenenza sulla base di una visione e di valori comuni della sostenibilità. A questi obiettivi si legano quelli della seconda area concentrata sull'**inclusione**,

la **partecipazione, l'attivazione e l'empowerment** delle diverse categorie di fruitori in un'ottica di stimolo all'adattamento e alla risposta dal basso alle nuove sfide ambientali. La terza e la quarta area di obiettivi si legano trasversalmente alle prime due attraverso la **promozione dell'architettura e del design** come metodi di rafforzamento delle comunità e di **sviluppo di un'ottica ecosistemica** che metta insieme le varie realtà territoriali favorendone l'interazione. Infine, l'ultima area tematica di obiettivi riguarda la **replicabilità delle iniziative**, attraverso la predisposizione di vari strumenti come, ad esempio, toolkit o piattaforme partecipative.

L'obiettivo principale del secondo gruppo di progetti, più orientati alla realizzazione di prodotti o alla loro comunicazione, è quello della **sensibilizzazione** delle comunità coinvolte verso i temi della sostenibilità ambientale in un'ottica di inclusività e accessibilità. In un caso su tre, a questo obiettivo si affianca quello di costruire strumenti che siano in grado di **migliorare la sostenibilità ambientale e l'impatto sociale** dell'ente.

Infine, il terzo gruppo di progetti, dà una declinazione più specifica all'obiettivo generale di sensibilizzazione, ambendo ad attivare attraverso un percorso di formazione un processo di **mobilitazione e protagonismo giovanile** per la definizione di un modello di sviluppo locale sostenibile destinato, alternativamente, alle piccole e medie imprese nazionali e ai territori dei siti UNESCO. In quest'ultimo caso, perciò, è data una rilevanza maggiore dei precedenti all'obiettivo di replicabilità e scalabilità dell'iniziativa fin dai primi passi della progettazione.

Per quanto riguarda il **modello organizzativo progettuale** non si trova una grande distinzione fra gli enti a prescindere dal gruppo di appartenenza tra quelli suddetti. Generalmente il modello è fondato sulle funzioni ordinarie e prevede la condivisione della responsabilità del progetto attraverso una cabina di regia dalla composizione mista, la cui direzione è alternativamente in capo all'ente del terzo settore o del designer e il cui coordinamento con il team operativo avviene mediante la figura di un coordinatore

solitamente identificato in un project manager dell'ente del terzo settore. Di conseguenza, mentre la gestione amministrativa, tecnico operativa e di relazione con gli stakeholder è solitamente affidata all'ente del terzo settore, il designer si occupa dello sviluppo e dell'evoluzione del metodo e, nei progetti più spiccatamente volti alla sensibilizzazione, della strategia di comunicazione. Il modello organizzativo suddetto risponde alla **divisione delle competenze** più diffusa fra designer ed enti dove, solitamente, l'ente apporta competenze di ricerca, project managing, direzione artistica, attivazione di comunità e networking mentre il designer condivide le sue competenze metodologiche (co-design, del design thinking), di facilitazione, prototipazione e co-produzione.

In termini di replicabilità la stragrande maggioranza degli enti identifica "WONDER" come un'occasione per avviare un progetto che si protrarrà auspicabilmente oltre la durata del bando o, alternativamente, vedono lo stesso come uno strumento per implementare una nuova componente o un miglioramento rispetto a progettualità già avviate. Le direttrici individuate per la **replicabilità e la scalabilità** dei progetti sono principalmente due: una di carattere economico, attraverso una nuova iniezione di fondi per un'estensione del progetto, e un'altra legata alla collettivizzazione del sapere generato attraverso il medesimo e alla sua diffusione a partire dai contesti in cui l'ente già opera (es. un servizio differente della stessa cooperativa) o in quelli connessi alla sua rete di collaborazioni. Sono solamente due i progetti che fra quelli candidati prevedono la generazione autonoma di risorse economiche da sfruttare come leva per la replicazione e la scalabilità. Questi dati offrono indicazioni importanti per pensare a delle azioni di follow up a supporto delle progettualità vincitrici promuovibili dall'ente erogatore sottolineando, oltre alla scontata imprescindibilità di un rinnovato supporto economico, anche un possibile ruolo di intermediazione fra settori e contesti territoriali che il promotore del bando potrebbe assumere per favorire la diffusione dei metodi fondativi delle buone pratiche emerse.

Infine, un altro elemento rilevante per

la caratterizzazione dei progetti candidati è legato alle azioni previste dai medesimi in fase di implementazione. A livello generale, tutti i progetti prevedono sei momenti principali: indagine, progettazione, implementazione, restituzione, valutazione, follow-up. Questi momenti possono costituire le fasi progettuali in sé o essere ripetuti in maniera iterativa per ogni fase del progetto nei casi più complessi. La fase di indagine si distingue da progettualità a progettualità ed è rivolta alla mappatura e all'analisi dei bisogni avvalendosi di vari strumenti come tavoli interni, tavoli di comunità, focus group, brainstorming, interviste qualitative e passeggiate esplorative. La fase di progettazione prevede la definizione dell'intervento, il prodotto o il servizio preposti al soddisfacimento dei bisogni individuati, esempi più comuni sono la realizzazione di workshop partecipativi, la definizione dell'identità grafica e della strategia di comunicazione del progetto o il design di un evento. Alla fase di implementazione di quanto progettato segue quella valutativa, che si avvale dell'iterazione degli stessi strumenti utilizzati in fase di indagine preliminare con momenti di feedback organizzati fra gli attori coinvolti e la redazione di una relazione tecnica. Infine, con le azioni di follow up si possono prevedere ulteriori momenti di divulgazione del progetto, la sua modellizzazione in vista di una possibile replicazione o scalabilità. A livello più specifico, si possono distinguere tre principali modelli secondo i quali queste tappe vengono seguite:

1. **co-design → co-production** - prevede un coinvolgimento dei beneficiari dalla fase di ideazione, all'implementazione e alla valutazione del progetto e solitamente si avvale di strumenti specifici per l'ingaggio della comunità (es. open call, role play etc.)
2. **co-design → production** - prevede un coinvolgimento dei beneficiari unicamente nella fase di progettazione
3. **design → production** - non prevede un coinvolgimento dei beneficiari nella realizzazione del progetto ma

solo nella sua restituzione

#### 4.3.3 Impressioni preliminari sulla sperimentazione

È trasversale fra gli enti del terzo settore il riconoscimento degli stimoli legati all'esplorazione di approcci diversi in una chiave multidisciplinare e come questi abbiano arricchito la progettazione. A detta della maggioranza degli intervistati la rigosità del metodo applicato dai designer ha permesso la traduzione della loro visione in un progetto ben strutturato nonostante gli attriti iniziali riscontrati rispetto a una modalità di lavoro che è solitamente svolta in maniera più flessibile dagli operatori del terzo settore.

Nei casi in cui sussiste una distanza territoriale fra ente e designer, nonostante la collaborazione abbia soddisfatto entrambe le parti, si è riscontrato che la mancanza di un radicamento sul territorio oggetto della proposta abbia in qualche maniera ridotto la portata attuale o potenziale del progetto impattando negativamente la possibilità che fosse ammesso a finanziamento.

Di conseguenza se i maggiori vantaggi si riscontrano nell'applicazione di una metodologia più sistematica e strutturata, le difficoltà si limitano a quelle legate all'organizzazione delle reciproche agende. Vi sono tuttavia casi che testimoniano un certo timore rispetto all'emergere di difficoltà durante la fase di implementazione del progetto che vengono principalmente legate a delle rigidità del terzo settore (es. arretratezza nelle digital skills).

Frequentemente nelle interviste agli enti è stata segnalata una propensione a investire nuovamente in competenze nell'ambito del design e a esternalizzare alcune mansioni sulle professionalità ad esso afferenti. Alcuni tra gli enti vincitori del finanziamento hanno avviato collaborazioni anche con designer diversi da quelli con cui hanno redatto il progetto e che hanno conosciuto durante la fase di matching. Sebbene i designer in questione fossero stati scartati perché non reputati adatti a sviluppare la progettualità pensata per la candidatura a "WONDER", quindi, sono rimasti in contatto

con degli enti del terzo settore con cui sono attualmente in via di definizione delle possibili forme di collaborazione per altre attività. In due casi, gli enti non ammessi al finanziamento stanno comunque continuando un dialogo per una collaborazione con i designer con cui avevano effettuato il matching, relativamente al progetto non finanziato.

A livello di insegnamenti alcuni degli enti intervistati sottolineano la volontà e possibilità di applicare in maniera autonoma le metodologie utilizzate, di aver compreso meglio come scomporre un bando in maniera dettagliata, nonché di aver sviluppato una maggiore attenzione alla comunicazione e una propensione a investire tempo e risorse.

Al di là del trasferimento di know how, è stata sottolineata un'accresciuta consapevolezza rispetto alla necessità di un insieme eterogeneo di professionalità per fare impresa sociale oltre agli operatori del terzo settore.

«'WONDER' ci ha dato contezza che possiamo lavorare con professionalità anche molto lontane dalle nostre. L'altra consapevolezza è che alcune cose non dobbiamo avere la presunzione che le sappiamo leggere solo noi perché siamo terzo settore o cooperative [...] non avere la presunzione che il sociale sia nostro perché anche l'ingegnere può avere qualcosa [...] allora io penso che il terzo settore debba fare impresa sociale e che non bastano gli educatori per fare impresa sociale che servono altri sguardi, altre competenze e altre professionalità ma questo perché io credo che serva la creatività e un pensiero divergente se io guardo le cose sempre dal mio punto di vista difficilmente le posso cambiare.»

## 5. Progetti finanziati

A conclusione delle procedure di valutazione delle proposte presentate al bando, è stato deliberato il sostegno a 5 iniziative tra le 10 pervenute, per un impegno complessivo di € 240.000.



### Cortili in Azione La bellezza come bene comune

Il progetto “Cortili in azione – la bellezza come bene comune” prende l’abbrivio dal progetto “Cortili in Azione”, che riunisce diverse scuole di Torino e dintorni nell’esigenza comune di riqualificare i cortili scolastici e in particolare promuoverli come servizi ecosistemici per i quartieri e come spazi ludici, didattici, ricreativi e di interscambio per le comunità. Lo scopo è divulgare, diffondere il cambiamento dei cortili scolastici, promuovere una nuova visione di questi luoghi. Il progetto nasce come risposta concreta alle domande poste ad Architettura Senza Frontiere Piemonte dalle dirigenze scolastiche, la necessità di utilizzare i cortili, per lo svago e per la didattica dotandosi di strumenti efficaci per la valutazione degli interventi e la condivisione dei processi progettuali e di realizzazione.

#### Obiettivi:

- » Comunicare una nuova visione dei cortili della scuola, nuovi paradigmi d’uso e diffondere nuovi modi di percepire e vivere gli ambienti scolastici.
- » Diffondere il ruolo dell’architettura come asse portante del progetto Cortili in Azione: un processo che unisce diverse professionalità diventando strumento di buone pratiche anche per il corpo docente.
- » Promuovere i cortili scolastici come servizi ecosistemici per i quartieri e come spazi ludici, didattici, ricreativi e di interscambio per le comunità.
- » Sperimentare nuove pratiche di design innovative e replicabili, applicabili ai cortili scolastici intesi come nuovi potenziali centri di aggregazione per i quartieri.
- » Stimolare lo sviluppo e la crescita di iniziative generate dal basso che coinvolgano più categorie, dai

fruttori primi della scuola, studenti, professori, personale scolastico, agli abitanti dei quartieri, così da individuare un gruppo di interessati che si possa prendere cura dei cortili scolastici in un’ottica di cura dei beni comuni.

- » Promuovere la riqualificazione dei cortili scolastici così da poterli utilizzare e rendere parte sia della scuola che del quartiere eliminando le barriere che ad oggi li rendono luoghi chiusi e non percepiti come veri e propri spazi di comunità.
- » Replicare il progetto attraverso la piattaforma, il toolkit, le linee guida: strumenti da cui poter partire per la progettazione senza che l’intervento diventi “seriale” ma che permetta alle dirigenze scolastiche di avere un documento definito.

#### Ruolo dei designer

Il progetto si è concentrato nei cortili delle scuole dell’IC Nichelino II: grazie all’intervento dei designer la ricerca dei bisogni è diventata tridimensionale, con il metodo della Participatory Data Physicalization per coinvolgere i beneficiari e invitarli a riflettere sui loro bisogni e su come il cortile potrebbe essere una risorsa per rispondere ad essi. In questo caso i designer - Sheldon.studio - hanno apportato competenze specifiche che hanno aggiunto valore e nuove dimensioni al progetto.

#### Per approfondire:

##### Sito web



Pagina Instagram  
[@cortilinazione](#)

Pagina Facebook  
[Cortili in azione](#)

## Frassati FoodPrint

Il progetto intende rispondere alla necessità della Cooperativa P.G. Frassati di Torino di realizzare un percorso di analisi, sistematizzazione, prototipazione e, infine, implementazione di una metodologia e di strumenti digitali con obiettivi multipli. Tra questi: misurare, aumentare e perfezionare l'impatto delle azioni di recupero alimentare e di sostenibilità ambientale della Cooperativa; mantenere e/o migliorare la condizione di salute di persone senza dimora; favorire lo sviluppo di una cultura dell'alimentazione sostenibile e sana all'interno dei servizi della cooperativa e nella cittadinanza.

La cooperativa ha da sempre lavorato mettendo al primo posto il benessere delle persone supportate e la qualità dei servizi erogati. Avendo raggiunto la dimensione di una grande impresa, la Cooperativa vive un momento di forte spinta al cambiamento e il progetto "Frassati Foodprint" si iscrive proprio nella strategia di sviluppo di azioni che tengano conto della necessità di investire in innovazione, ricerca e sviluppo per aumentare l'impatto generato.

### Ruolo dei designer

La collaborazione con lo Studio SHIFT, oltre a portare la Cooperativa sempre più nella direzione del cambiamento, è stata l'occasione per stimolare approcci e metodologie nuove. Nel progetto, l'intervento di Studio SHIFT è partito da un approccio eco-sistemico ed è arrivato alla realizzazione di un prodotto DataViz (composto da un software gestionale e da un sistema di restituzione visuale dei dati, su base annuale, interrogabile). In questo caso i designer hanno apportato un approccio che ha consentito di estendere la prima idea di progetto, innestandola in maniera più ampia sull'operato della cooperativa.



## GYGA - Green Young Gaming Ambassadors

"GYGA - Green Young Gaming Ambassadors" è un percorso rivolto a ragazze tra i 18 e i 25 anni interessate di gaming o interessate al mondo dei videogames (aspiranti game designer, aspirante game developer, aspiranti gamer), curiosi di approfondire il tema della sostenibilità ambientale. L'obiettivo generale è aumentare la sensibilità dei giovani rispetto al tema della sostenibilità ambientale, in un'ottica di inclusività e accessibilità.

### Obiettivi

- » Costruire una rete territoriale che promuova la condivisione di informazioni e la partecipazione attiva dei giovani rispetto alle tematiche ambientali
- » Sviluppare una community di giovani under 25 sul territorio di San Donato sensibili al tema della sostenibilità ambientale
- » Sviluppare le conoscenze ambientali - e, contemporaneamente, le competenze digitali - della community a partire dai loro interessi
- » Accompagnare la community nella progettazione, realizzazione e lancio di un videogioco online a tema green
- » Sensibilizzare altri giovani sul territorio di San Donato attraverso la community
- » Sensibilizzare altri giovani sul territorio italiano attraverso il videogioco

Da giugno a ottobre 2022 i "GYGA" hanno preso parte a incontri gratuiti con game designer, game developer, storyteller e sustainability specialist alla Casa del Quartiere di San Donato - Più SpazioQuattro e al MACA - Museo A come Ambiente e hanno sviluppato sulla piattaforma Roblox due videogame a tema green.

Il progetto ha ottenuto il patrocinio di Città di Torino e della Circoscrizione IV.

### Ruolo del designer

Bomberos Design è stato attivo in tutte le fasi di progetto integrandosi con Generativa! APS rispetto al coordinamento dell'intero ciclo progettuale con particolare riferimento al comparto tecnico/creativo. Oltre a singole attività, come la progettazione dell'identità visiva, la progettazione e realizzazione del tool/game all'interno della fase di ingaggio del target, la definizione delle modalità di co-progettazione con la community, ecc. i designer sono stati resi parte dell'intero processo di sviluppo del progetto.

### Per approfondire:

#### Sito web



#### Pagina Instagram [@gyga\\_game](#)

#### Pagina Facebook [gyga.it](#)



## Limes - Mini Mega Spazio

“LIMES - Mini Mega Spazio” è il progetto sviluppato dalla Cooperativa il Margine al fine di riqualificare gli spazi esterni della sede di Mo' – Margine Officine nel quartiere Pozzo Strada a Torino. L'obiettivo è quello di ospitare le nuove attività dell'ente, che coinvolgeranno gli utenti e gli abitanti del quartiere, sensibilizzando alla cura del verde pubblico, un luogo in cui prendersi cura dell'ambiente e del bene comune caratterizzato da spazi flessibili e quindi utilizzabile per attività differenziate.

Il modus operandi individuato, insieme a Print Club, designer prescelti per l'intervento, è quello di prototipare un processo virtuoso e replicabile così come degli arredi modulari, adattabili a diversi utilizzi e reversibili.

Gli obiettivi generali del progetto sono, in maniera esplicita, quelli di ibridare le competenze tra mondo del design e terzo settore e rafforza le connessioni tra design e comunità; inoltre, uno degli obiettivi generali è quello di stimolare le riflessioni sulla transizione verde tra gli attori dell'ecosistema per il bene comune.

### Obiettivi

- » Incentivare il contatto e gli scambi sociali tra i diversi fruitori dell'area (utenti dei laboratori, abitanti del quartier, fruitori degli altri servizi della struttura);
- » Incentivare pratiche ricreative e sociali nello spazio pubblico rinnovato;
- » promuovere pratiche sostenibili e di sensibilizzazione alla cura del verde pubblico tra gli utenti e gli abitanti del quartiere.

### Ruolo del designer

L'Associazione Print Club ha avuto un ruolo in tutte le fasi del progetto sostenendo le richieste della Cooperativa il Margine in fase di analisi dei bisogni, di direzione dei lavori di allestimento dell'area in sinergia con i professionisti che hanno collaborato e anche organizzando una serie di momenti partecipativi preparatori e durante la realizzazione del progetto, compresa l'apertura degli spazi al pubblico.

È stata inoltre restituita alla cooperativa una valutazione dell'impatto di breve periodo dell'intervento e prodotto un kit per la diffusione del format.



## ICONICA

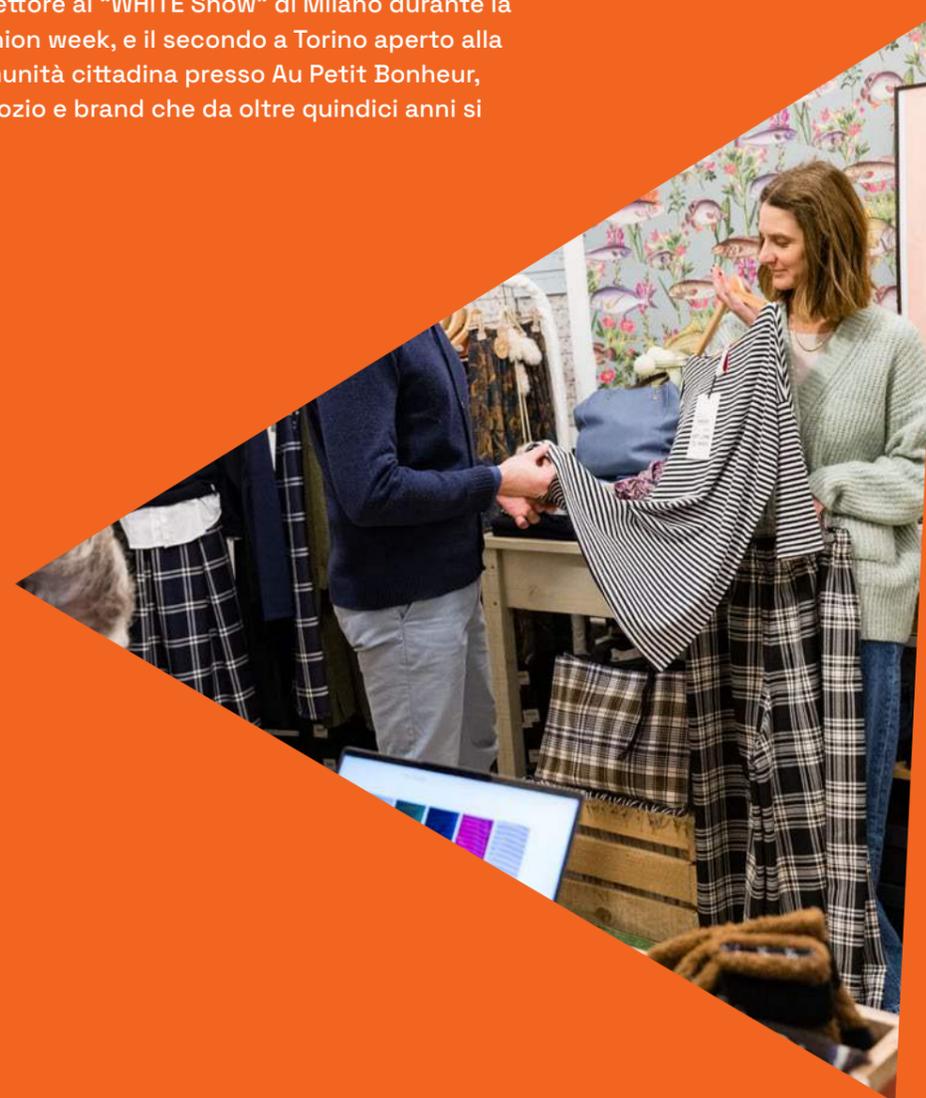
Il progetto di Liberi Tutti Factory ha realizzato una capsule collection caratterizzata per essere in grado di generare un impatto sociale e ambientale positivo lungo tutta la catena che ha portato alla sua realizzazione. La sostenibilità ambientale è stata raggiunta con la sperimentazione di filati green e implementando una filiera logistica di prossimità, mentre la sostenibilità sociale ha visto coinvolte nella realizzazione sartorie sociali. La stessa capsule sarà quindi ideata anche in collaborazione con sartorie sociali di prossimità, selezionate per le loro competenze tecniche e di impatto, incaricate della sua produzione in serie una volta lanciata sul mercato durante la Milano Fashion Week del Settembre 2022.

Due sono stati infatti gli eventi di lancio della collezione: il primo rivolto agli operatori di settore al “WHITE Show” di Milano durante la fashion week, e il secondo a Torino aperto alla comunità cittadina presso Au Petit Bonheur, negozio e brand che da oltre quindici anni si

presenta sul mercato nazionale di fascia medio-alta con collezioni capaci di essere apprezzate, pur senza conoscerne le scelte a impatto sociale che ne caratterizzano il processo di produzione.

### Ruolo del designer

Bellissimo, lo studio di design coinvolto, ha messo a disposizione del progetto l'esperienza di branding e organizzazione eventi maturata in 20 anni di attività, progettando l'immagine coordinata della capsule e la brand identity, ha studiato la collezione e ideato le grafiche applicabili a una selezione di capi della collezione, ha raccontato e descritto la collezione in un documento di comunicazione, oltre ad aver affiancato Liberi Tutti nella progettazione e realizzazione dei due eventi citati.





## 6. Valutazione post-progetto

La valutazione post-progetto è stata strutturata al fine di individuare i cambiamenti rispetto alle rilevazioni precedenti e ricostruire un giudizio complessivo sul percorso così da poter favorire:

1. Una valutazione sullo sviluppo di una sperimentazione pilota e sul suo potenziale come strumento innovativo utilizzabile dalla Fondazione per entrare in nuovi campi di applicazione come, in questo caso, quello della collaborazione fra terzo settore e design;
2. L'indicazione di alcune possibilità per valutare le dimensioni di impatto dei bandi da utilizzare in altri casi simili.

A tale scopo sono state raccolte congiuntamente le testimonianze verbali degli enti del terzo settore e dei designer dei progetti vincitori. Le interviste semistrutturate svolte a tal fine hanno seguito una logica di processo, approfondendo:

- » Gli input, con particolare riferimento alla valutazione rispetto alla congruità nell'allocazione delle risorse progettuali materiali, immateriali e alle lezioni apprese rispetto alla stessa;
- » Il processo, ossia il cambiamento delle tempistiche e delle modalità delle azioni previste in fase progettuale;
- » Gli output, con particolare riferimento al raggiungimento o meno di obiettivi attesi e inattesi, alla possibilità di misurare i risultati;
- » La legacy, ossia le ambizioni in termini di replicabilità e scalabilità del progetto e le leve strategiche attivabili a tale scopo.

## 6.1 Gli input

Per quanto riguarda la valutazione rispetto alla congruità nella definizione e allocazione delle risorse materiali e immateriali necessarie alla realizzazione dei diversi progetti, emergono alcune tematiche principali connesse al tempo, alle competenze, alle risorse lavoro e a quelle finanziarie.

Per quanto riguarda le risorse finanziarie l'importo fornito dall'ente promotore del bando è stato reputato in tutti i casi congruo alla realizzazione delle diverse progettualità. Variano invece i gradi di soddisfazione rispetto all'allocazione del contributo per la copertura delle varie voci di budget, come nel caso del progetto Cortili in Azione che, riscontrando un basso profilo di sostenibilità del lavoro dei progettisti avrebbe destinato più fondi alla progettualità e meno ai materiali per la realizzazione dell'intervento. Viceversa, in un caso come il progetto "Frassati Foodprint", a fronte di una generalizzata soddisfazione rispetto alla definizione del budget, si sarebbe preferito mantenere una maggiore flessibilità sugli acquisti per permettere, all'occorrenza, la più facile integrazione di servizi di consulenza esterni. Un tema interessante che si lega a quello della legacy progettuale, e ai connessi aspetti di scalabilità e replicabilità che verranno trattati successivamente, è quello sollevato dai promotori di "GYGA" e "ICONICA" rispetto a come l'investimento nella creazione di una identità comunicativa solida permetta loro, in caso di follow up futuri, di allocare le risorse disponibili ad altre voci che approfondiscano o eccedano i meri aspetti comunicativi (es. tecnica informatica).

Quanto osservato rispetto alle risorse finanziarie ha già introdotto i temi del lavoro e del tempo in maniera intimamente connessa. A tal riguardo, emerge una distinzione marcata fra i progetti di urban design, da un lato, e quelli di communication, product e service design dall'altro. I progetti come "Cortili in Azione" e "Mini Mega Spazio", che prevedevano un intervento rivolto ad aree territoriali esterne, hanno rimarcato come la variabilità del tempo lavoro dovuta agli imprevisti e alle negoziazioni con la comunità coinvolta si legni non solo a

una generale, seppur prevedibile, difficoltà di allocazione del budget ex-ante ma, anche, alla fatica di terminare il progetto nei tempi previsti dal bando. In altre parole, a fronte di una generalizzata consapevolezza delle eventualità che possono impattare lo sviluppo lineare delle progettualità, nonché degli strumenti per tenerle in considerazione, il ristretto arco temporale imposto per la realizzazione degli interventi non ha lasciato ampi margini di flessibilità.

«Attivare dei processi di partecipazione significa che si deve provare attraverso azioni che sono di porta a porta, di vicinanza, di prossimità con le persone, ad attivare il trasferimento di immaginari, valori, tempi, modi, e culture altrove. Tutto questo il mio lavoro di ex educatrice mi ha insegnato che ha tempi, modi ed esiti che, trattandosi di lavoro con persone, possono essere sempre molto diversi e all'interno di questo il tempo diventa un fattore fondamentale di fondamentale importanza.»

All'opposto, al netto del riconoscimento di una possibilità di dimensionare diversamente la lunghezza delle varie fasi progettuali, i progetti di product e communication design come "GYGA" e "ICONICA" hanno reputato il tempo previsto dal bando come sufficiente. Un esempio che ci può fornire una sfumatura fra questi due casi è quello del progetto "Frassati Food Print" che, nonostante fosse principalmente rivolto allo sviluppo di un gestionale utile all'organizzazione interna del magazzino della cooperativa, ha coinvolto gli operatori e gli utenti finali. In questo caso, nonostante la disponibilità di dati e la conoscenza informale apportata dagli operatori abbia permesso ai designer di ricentrare il focus del software da quello inizialmente previsto, l'allungarsi di questa prima fase di indagine ha esercitato pressioni sul resto del lavoro. Quindi, solo un maggiore sforzo nelle fasi successive ha fatto sì che il tempo previsto dal bando fosse sufficiente.

«No nel senso che io sono soddisfatta è ovvio che come in tutti i progetti, perché noi, io in particolare, che ho lavorato in

cooperativa sociale ne ho seguiti tanti, c'è sempre un po' il problema che poi quando metti le mani in pasta c'è qualche variazione... però in questo caso, come dire, il percorso era così lineare che non ci sono state grandi variazioni, anche perché non si lavorava su un'utenza si lavorava su un prodotto per cui è stato più facile rispetto a progetti in cui invece si lavora sull'utenza e allora magari ti capitano dei problemi durante il progetto no? E hai bisogno di fare dei cambiamenti più importanti.»

Un altro aspetto legato al tempo è quello della stagionalità del bando. Prevedendo attività di realizzazione e restituzione dei progetti in spazi aperti, "ICONICA", "Cortili in Azione" e "Mini Mega Spazio" si sono trovati in difficoltà rispetto alla chiusura del percorso del bando in inverno. Nel caso specifico di "Cortili in Azione", anche la fase di svolgimento del progetto è stata direttamente impattata dal fattore stagionalità costringendoli a svolgere alcune attività all'interno dei plessi scolastici. "Frassati FoodPrint" e "GYGA", invece, non hanno manifestato lo stesso tipo di problema. Per il primo progetto la stagionalità del bando è stata un vantaggio perché sarebbe stato complesso coinvolgere gli utenti dei centri di accoglienza diurna nelle attività di co-design durante il periodo estivo. Mentre per il secondo progetto il problema non si poneva perché la stagionalità non impattava né sulle modalità di ingaggio della comunità di sviluppatori, né sullo sviluppo dei videogiochi oggetto del progetto.

Un ultimo elemento importante legato agli input è quello delle competenze apportate nella progettualità. A tal proposito, sembra diffusa l'opinione che le competenze messe a disposizione o individuate come necessarie dai designer coinvolti fossero sufficienti alla realizzazione del progetto.

«Mi sembra che a livello di competenze ce ne fossero tante, anzi, forse le abbiamo sfruttate poco [...] A livello nostro interno tutte le competenze che noi potevamo mettere le abbiamo messe, non mi è sembrato che

ci fossero cose che mancassero, anche perché tutta la parte in cui noi siamo più scarsi invece loro la coprivano [...] c'è stato un bello scambio e appunto ci completavamo abbastanza e dove avevamo necessità sono stati aggiunte persone al gruppo.»

## 6.2 Il processo

A livello processuale il confronto con gli operatori intervistati ha permesso di comprendere in che modo e misura i tempi e le modalità d'azione previste in fase di progettazione differiscano da quanto realizzato. A tale proposito si possono fare alcune considerazioni rispetto all'andamento dei sei momenti canonici previsti dai progetti selezionati in base ai tre principali modelli secondo i quali questi sono stati seguiti<sup>26</sup>.

Per via dello scarso tempo a disposizione, casi come "Cortili in Azione" e "GYGA", basandosi su un modello co-design → co-production caratterizzato da un più elevato coinvolgimento dei beneficiari in tutto l'arco progettuale hanno riscontrato delle difficoltà fisiologiche nelle fasi di indagine e progettazione legate all'individuazione del focus dell'intervento e alla sua definizione. Mentre nel caso di "GYGA", una volta fatta convergenza sulle tematiche dei videogame da sviluppare, la fase di implementazione è stata più facile, la necessità di mediare con le esigenze e le sensibilità dei diversi stakeholder coinvolti ha portato un progetto come "Cortili in Azione" a riscontrare l'esigenza di un lavoro più ampio con la comunità di docenti dei plessi scolastici coinvolti. Nel caso particolare di "GYGA", il forte impegno previsto dallo sviluppo dell'output di progetto non ha permesso di coinvolgere

appieno i beneficiari nella restituzione, limitando la collaborazione di questi ultimi a una restituzione in forma di presentazione in occasione del grande evento ma non, come auspicato, anche nella definizione della campagna di comunicazione per il lancio dei videogame. Non troppo differenti sono i casi di "Frassati FoodPrint" e

<sup>26</sup> Tutti i progetti selezionati prevedono sei momenti principali (I.e; (i) indagine; (ii) progettazione; (iii) implementazione; (iv) restituzione (v) valutazione; (vi) follow-up) seguiti in maniera diversa a seconda del modello di riferimento (I.e; (i) co-design → co-production; (ii) co-design → production; (iii) design → production)

Mini Mega Spazio, ossia di modelli progettuali di tipo **co-design** → **production** che prevedono il coinvolgimento dei beneficiari nella fase di indagine e progettazione ma non in quella di produzione degli output di progetto. Fatte salve le modifiche dovute a un ricentrimento del focus del gestionale di “Frassati Food Print” o a un ridimensionamento dell’area di intervento di “Mini Mega Spazio”, superata la fase di **co-design**, la progettualità è proseguita senza particolari intoppi. Infine, progetti del tipo **design** → **production**, come “ICONICA”, non hanno riscontrato particolari difficoltà a rispettare le azioni previste nel progetto, fatto salvo l’allungarsi dei tempi per la restituzione.

## 6.3 I risultati

Il dialogo con gli operatori coinvolti nelle diverse progettualità ha consentito l’elaborazione di alcune impressioni preliminari non solo sui risultati esterni generati nelle tre macroaree identificate nella sezione 4.1.8 come le principali leve di impatto territoriale, ma anche sui risultati interni in termini di capacitazione degli enti del terzo settore partecipanti.

Per quanto concerne l’impatto sulla **dimensione economica** del territorio, nelle sue dimensioni di produzione consumo e lavoro, se è certamente prematuro e azzardato stimare l’impatto delle progettualità sul cambiamento delle abitudini finali dei consumatori, ci si può invece concentrare sulla misura in cui il bando “WONDER” abbia favorito l’introduzione di nuovi modelli di business all’interno degli enti del terzo settore. Emblematici in questo senso sono il caso di Cooperativa Frassati, Liberi Tutti Factory e Generativa APS.

Col progetto “Frassati Food Print”, infatti, la cooperativa è riuscita a superare le aspettative maturate in fase progettuale sviluppando un software che è più avanzato del “Minimum Viable Product” atteso come output della collaborazione con Studio SHIFT. Questo è stato possibile grazie a un cambio di focus dalla gestione del magazzino alla creazione di un ricettario che, grazie al

collegamento in backend di una serie di dati riguardanti i processi di fornitura e l’impatto ambientale di ogni ingrediente, è in grado di stimare l’impatto ambientale di un pasto in base al numero di teste che consumano una data preparazione. Grazie all’expertise del designer e alla disponibilità dell’ente è stato possibile, seppur apportando un maggiore sforzo iniziale, strutturare un prodotto basato su una comprensione organica dei processi interni che ha permesso non solo di valorizzare il lavoro di preparazione pasti ma anche di aumentare la sostenibilità economica della totalità dei servizi su cui insiste la cooperativa attraverso una migliore allocazione delle risorse lavoro. Generativa APS, dal suo canto, grazie al progetto “GYGA” testimonia di aver costruito un network di expertise composto dai membri del designer Bomberos e dagli sviluppatori coinvolti, con cui ha strutturato dei canali di comunicazione e lavoro attivabili per collaborazioni e progettualità future sulla base delle linee di finanziamento intercettate.

Guardando agli effetti sulla dimensione sociale del territorio, con particolare riferimento allo spazio pubblico, si possono riscontrare dei primi elementi relativi al grado di partecipazione e al benessere sociale delle comunità coinvolte. Gli operatori attivi nei progetti di urban design come “Cortili in Azione” e “Mini Mega Spazio”, in particolare, hanno riscontrato un feedback di partecipazione inatteso delle comunità coinvolte rispetto alla brevità dell’intervento. A fronte di un coinvolgimento del tessuto locale più basso delle aspettative, il forte senso d’appartenenza testimoniato dagli utenti delle Officine il Margine rispetto all’area riqualificata dei parcheggi antistanti il centro dimostra, a detta degli intervistati, la nascita di una potenziale comunità educante che potrà assumere un ruolo fondamentale nell’exportare altrove il progetto in una forma più coinvolgente. Un output significativo per il progetto “Cortili in azione” è stato il maturare di una volontà comune da parte dei genitori di costituirsi in associazione nonché l’entusiasmo dimostrato, anche dai docenti, nella partecipazione e nell’avanzamento di proposte di intervento nei cortili.

«c’è stata una maggiore appropriazione del senso di questo posto da parte degli

utenti, io sono rimasta davvero stupita del tipo di partecipazione che ho visto (...)»

Rivolgendo invece l’attenzione agli impatti sociali non immediatamente connessi al territorio risultano rilevanti le impressioni degli operatori intervistati rispetto al grado di sensibilizzazione sui temi della sostenibilità che sono riusciti a stimolare. Un esempio in tal senso è fornito dal progetto “GYGA” i cui operatori si ritengono soddisfatti sia dal livello di consapevolezza maturato dalla community di sviluppatori creata attraverso l’intervento, sia dalla forma di coinvolgimento del pubblico presente alla stream di lancio del gioco su tematiche che, seppur non avessero un’elevata complessità, comunque interessavano i temi ambientali. Tuttavia, una nota in merito si lega alla tipologia di target coinvolto che comprende principalmente ragazzi e ragazze di classe media con un alto livello di formazione, mentre i beneficiari provenienti da background più complessi legati alle zone più marginali dell’area su cui insisteva l’intervento non sono stati riusciti ad essere ingaggiati. Il progetto “ICONICA”, invece, sembra dare i primi accenni di risultato in termini di attivazione dei consumatori come agenti per l’impatto essendo riuscito a sollecitare una risposta positiva da clienti che generalmente testimoniavano una scarsa sensibilità rispetto ai temi ambientali, nonché essere riuscita ad attrarre l’interesse di alcuni influencer del web.

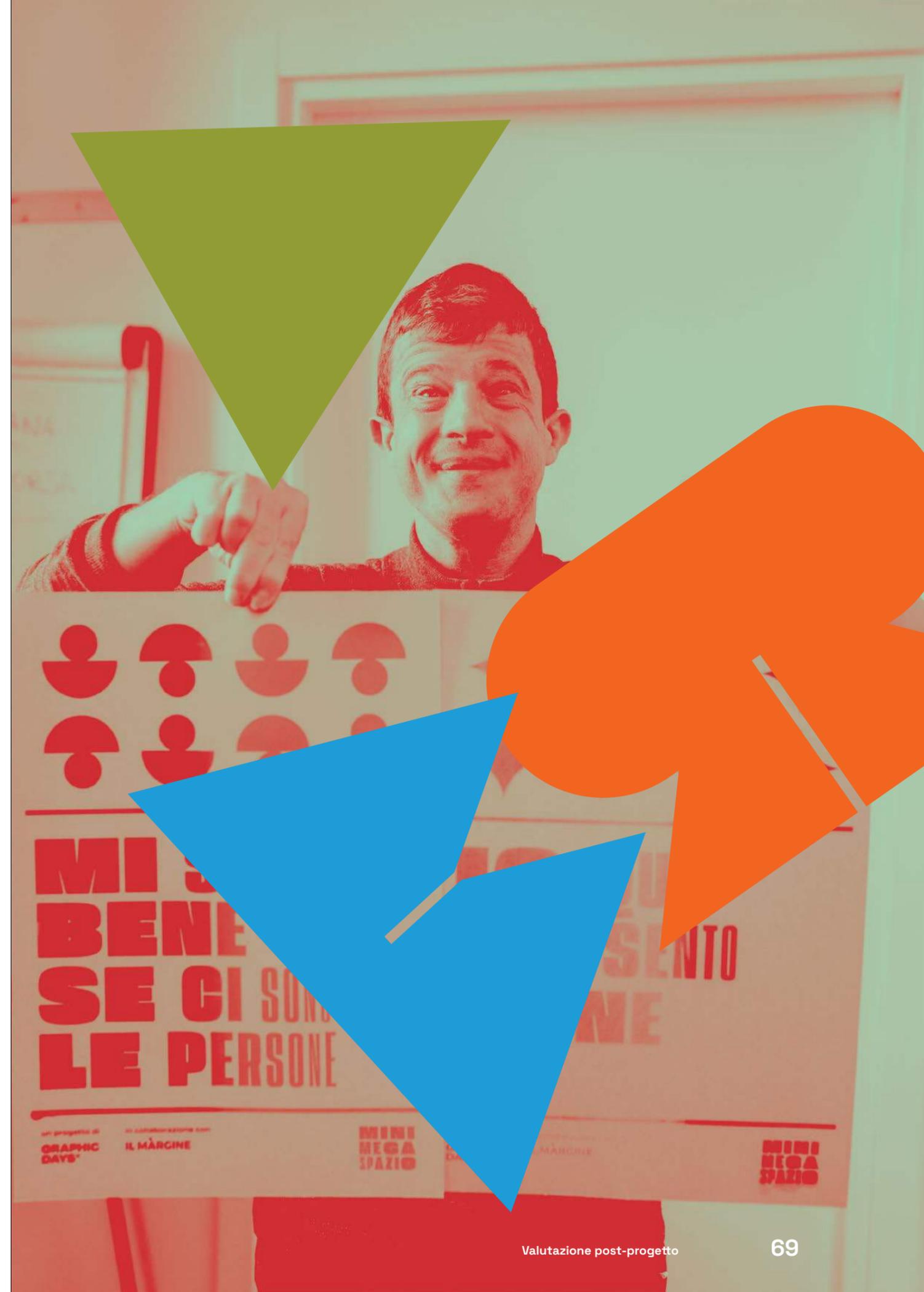
## 6.4 La legacy

Per quanto riguarda l’eredità dei progetti finanziati, i partecipanti sono stati interrogati sulle loro intenzioni di sviluppo futuro dei progetti e quanto riscontrato è stato paragonato con le direttrici per la replicabilità e la scalabilità individuate in fase di progettazione: quella di carattere economico e quella di condivisione della conoscenza. Quanto emerge sembra confermare le due linee principali identificate ex-ante rispetto alla realizzazione del progetto, emergono però in aggiunta anche una serie di testimonianze rispetto alle lezioni apprese dal percorso svolto.

Dal punto di vista della direttrice economica, ossia del reperimento di fondi necessari alla scalabilità e replicabilità del progetto, oltre ad aver accolto l’invito della Compagnia di San Paolo a candidarsi al premio del “New European Bauhaus”, tutte le esperienze testimoniano una volontà di sfruttare la piattaforma di collaborazione costituitasi con “WONDER” per cercare di intercettare altre opportunità di finanziamento non solo per azioni di follow up sulla medesima progettualità ma anche per l’avvio di sperimentazioni inedite. In termini di lezioni apprese dal punto di vista economico, i progetti di communication, product e service design come “ICONICA”, “GYGA” e Frassati Food Print dichiarano di aver individuato le voci di budget su cui investire di più, rispettivamente in tecnologia e consulenze, anche grazie alla disponibilità di svincolare delle risorse da alcune voci di budget su cui si è investito nella prima fase di sperimentazione del progetto. I progetti di urban design come “Cortili in Azione” e “Mini Mega Spazio”, invece, condividono entrambe la necessità di investire di più sul lavoro degli operatori prevedendo l’implementazione di una risorsa dedicata stabilmente al rapporto con la comunità.

Per quanto riguarda la dimensione di condivisione della conoscenza diversi spunti sembrano interessanti. Dal confronto con “GYGA” e “Mini Mega Spazio” emerge la volontà di sfruttare un meccanismo tipico del volontariato, dove la comunità di sviluppatori coinvolta nel primo progetto verrà eventualmente investita del ruolo di tutor nella seconda edizione, mentre la comunità di utenti delle Officine il Margine diventerà comunità educante nell’esportazione del progetto verso altri servizi e aree in cui opera la cooperativa. La condivisione della conoscenza come leva di scalabilità e replica trova una differente declinazione nel progetto Cortili in Azione, attraverso il lascito dello strumento della Participatory Data Physicalization alle maestre affinché lo integrino all’interno della loro didattica. Dal confronto con “Frassati Food Print”, invece, emerge la volontà di sfruttare l’accesso alla rete di condivisione di conoscenza che unisce i progetti NEB per trovare nuove strade e ambiti di applicazione

del gestionale sviluppato in un'ottica di scalabilità e replicabilità del progetto, con un ipotetico adattamento all'ambito education. La conoscenza del designer inoltre viene reputata dall'ente del terzo settore come un nuovo asset a disposizione per lo sviluppo di altre attività come la progettualità che li coinvolge nella filiera di distribuzione alimentare di Moncalieri supportata dal bando "Bene per il Bene" o la stesura del bilancio sociale della cooperativa. Infine, per il progetto "ICONICA", aver impostato una base di comunicazione in termini di brand identity e storytelling, permetterà in un'ottica di scalabilità del progetto, di passare a investire su una strategia comunicativa più attiva e 'aggressiva' verso l'esterno attraverso una maggiore presenza sui social, l'investimento su un sito web e su un ecommerce.



# 7. Per una valutazione degli impatti

**Delimitare un fenomeno come quello degli impatti economici e sociali relativi alla partecipazione a un bando è una sfida complessa, considerata la difficoltà di perimetrare i progetti, l'interazione delle diverse realtà che concorrono a costruirli e la scarsità e la frammentarietà di dati a disposizione. In questo capitolo ci limiteremo a proporre alcune riflessioni metodologiche e primi risultati per ricostruire l'impatto economico e l'impatto sull'organizzazione dei progetti nonché il loro grado di sostenibilità e innovatività dal punto di vista ambientale e sociale:**

## 1. Gli elementi necessari ad un "Economic Impact Analysis" dei progetti;

## 2. L'utilità del framework di analisi utilizzato in "Europa Creativa" – e di altri framework simili - per valutare lo sviluppo organizzativo generato dai progetti.

Al fine di ragionare rispetto a metodologie che consentano di enucleare gli impatti dei progetti - anche quando questi siano limitati nel tempo e nelle risorse impiegate rispetto alle risorse totali delle organizzazioni - il ragionamento che segue si sviluppa all'interno del quadro logico della comprensione degli effetti economici e sociali delle attività e delle organizzazioni culturali. Da circa trent'anni, soprattutto nel mondo anglosassone, si è assistito ad una crescente pubblicazione di studi e ricerche volti a indagare quest'ambito, mentre in Italia gli studi si sono focalizzati principalmente sull'impatto economico degli eventi (Guerzoni, 2009), anche per giustificare ex ante o ex post, gli impegni delle risorse pubbliche per sostenere manifestazione culturali a fronte di un potenziale ritorno

economico per il territorio, mentre meno di frequente si è cercato di valutare quello di singole istituzioni o organizzazioni (Bertacchini, Borriero 2017), e risulta pressoché assente la letteratura su singoli progetti. Tale assenza può essere dovuta a:

- » la limitata presenza di dati consistenti e organizzati, che permettano di identificare le modalità di spesa delle risorse;
- » la difficoltà di enucleare l'impiego dello staff nei singoli progetti, in modo da attribuire correttamente le spese in personale al progetto. Sarebbe necessario, ad esempio, che le organizzazioni tenessero traccia

delle ore per progetto in maniera continuativa, per poter attribuire le ore ai progetti finanziati e di conseguenza le retribuzioni;

- » la recente attenzione agli impatti generati dai contributi da bando, anche da parte degli enti erogatori.

Tuttavia, appare oggi di grande interesse definire un metodo di misurazione degli impatti economici, ma anche sociali, ambientali e culturali dei progetti finanziati dai contributi, poiché si può rendere conto in maniera chiara della differenza che gli enti erogatori possono apportare sul territorio in cui operano. A tal fine proponiamo due strade che è possibile intraprendere:

- » la prima attiene alla misurazione degli impatti e utilizza quale metodologia l'analisi di impatto economico denominata in letteratura *EIA - Economic Impact Analysis*. Tale approccio permette di stimare le ricadute che le spese relative a determinate iniziative hanno su un sistema economico in uno specifico territorio. In particolare, questo tipo di analisi stima i cambiamenti occorsi o potenziali in termini di domanda finale, valore aggiunto, redditi, ricadute occupazionali e gettito fiscale generati dalla presenza o introduzione di attività.
- » La seconda è utilizzare una versione adattata al bando del framework di analisi elaborato dal Desk europeo (Zygierewicz 2018) nell'ambito del programma Europa Creativa e applicato in alcuni studi compiuti a livello nazionale, come quello effettuato dal Desk di "Europa Creativa" del Regno Unito (SQW 2021) e dall'Italia (Borriero, Falletti, Puletti, 2021) allo scopo di stimare l'impatto dei progetti sulle organizzazioni promotrici.

## 7.1 Economic Impact Analysis

Alla base dell'approccio dell'"Economic Impact Analysis" vi è l'idea che il sistema economico sia caratterizzato da interdipendenze settoriali per cui una spesa attivata in un determinato settore da un'attività economica genererà dei possibili aumenti della domanda e dell'impiego negli altri settori dell'economia attraverso cicli successivi di scambi commerciali. L'impatto economico totale può essere quindi misurato attraverso dei moltiplicatori che catturano l'effetto della spesa inizialmente attivata in base alle caratteristiche del sistema economico locale. Al fine, quindi, di misurare il cambiamento generato, nel caso specifico, su un territorio, è necessario muoversi nel quadro logico della catena del valore dell'impatto (impact value chain) che permette di individuare i passaggi in cui si esplica la teoria del cambiamento (Zamagni, Venturi e Rago 2015).

Il modello utilizzabile per stimare l'impatto di un'organizzazione, prevede che siano misurati due insiemi di spese, concettualmente distinti, anche se nella prassi non sempre facilmente distinguibili. Da un lato si collocano le risorse che compongono l'offerta, vale a dire i flussi di spesa affluiti sul mercato locale per organizzare e realizzare le attività dei progetti. Queste sono le risorse messe a disposizione dalle organizzazioni attraverso il bando - e l'eventuale cofinanziamento - e spese localmente in maniera diretta o indiretta per ideare, organizzare e realizzare la progettualità candidata nel bando. D'altro lato si collocano le spese sostenute in loco sul lato della domanda, cioè dal complesso dei fruitori delle proposte attivate dai progetti.

Per conoscere il lato dell'offerta si può far riferimento alle rendicontazioni restituite alla Compagnia di San Paolo, recuperando il dato rispetto alla localizzazione dei fornitori e dello staff e alle ore spese sul progetto. Il lato della domanda è invece più difficoltoso da determinare, poiché, a differenza di quanto accade per gli eventi o nel caso dei musei, i progetti sostenuti dal bando "WONDER" difficilmente stimolano una spesa aggiuntiva sul territorio. Questo avviene perché da una parte i

fruitori sono in buona misura residenti a Torino (e quindi effettuano già abitualmente le proprie spese in città), dall'altra, data la tipologia di progetti realizzati, non si generano spese aggiuntive oltre a quelle di acquisto di prodotti o servizi (che vengono considerati lato offerta) come, ad esempio, spese di soggiorno o di servizi ad esso connessi (ristorazione, shopping, ecc.) che vengono normalmente contabilizzati lato domanda.

Applicare quindi questa metodologia ai progetti finanziati da "WONDER" ha il rischio di calcolare gli impatti dei progetti in maniera erronea, poiché la dimensione economica non riesce a venire colta nella sua interezza, mancando il lato della domanda, e, al contempo, essendo quello dell'offerta sovrastimato. Tale aspetto è di particolare impatto perché: 1) le dimensioni dei soggetti finanziati sono molto differenziate tra di loro, quindi il contributo ricevuto pesa in maniera molto differente rispetto all'effettiva realizzabilità del progetto (al netto delle considerazioni fatte in precedenza), ma anche rispetto alla spesa che essi effettuano nella gestione ordinaria sul territorio metropolitano; 2) il contributo elargito può avere un importo rilevante per i singoli progetti, ma se si guarda alla somma complessiva di 240.000 euro, questa difficilmente riesce ad avere un impatto rilevante a livello territoriale; 3) in alcuni casi imputare anche solo la quota di stipendio percepita dallo staff delle organizzazioni come spesa lato offerta è erroneo, perché il contributo non ha un ruolo chiave rispetto alla capacità degli enti di remunerare le proprie risorse umane.

Guardando comunque al solo lato dell'offerta, e individuando come area quella della città metropolitana di Torino, si ricostruisce la localizzazione della spesa effettuata in servizi, fornitori e personale: si tratta di circa 190.000 dei 240.000 erogati spesi nella città metropolitana (non avendo i dati di residenza dei dipendenti delle organizzazioni si presume che per la maggior parte siano residenti nella città metropolitana e quindi spendano lì le proprie risorse).

Utilizzando la metodologia dell'EIA con i

moltiplicatori su base regionale, che nell'ambito culturale è in totale circa di 3,26, si possono attribuire circa 620.000 euro di impatti generati, fra impatti diretti aggiuntivi, impatti indiretti e impatti indotti. Bisogna tuttavia ricordare che tali stime sono ottimistiche, considerato che la spesa delle organizzazioni è solo parzialmente legata al contributo e che i moltiplicatori utilizzati in campo culturale tengono in considerazione anche la propensione alla spesa e la composizione della spesa dei turisti, che può discostarsi ampiamente da quella dei residenti, avendo non solo effetti su comparti economici differenti rispetto a quelli sui cui avrà avuto effetto quando speso a seguito dei contributi di "WONDER", ma anche intensità di spesa differenti.

Se questo primo tentativo di individuare l'impatto economico dei progetti finanziati mostra dei chiari limiti, evidenziati nei paragrafi precedenti, tuttavia si ritiene che, individuando una modalità di raccolta dei dati che, senza appesantire le rendicontazioni, possa dare conto di alcune dimensioni necessarie all'elaborazione degli impatti (ad esempio la propensione a realizzare il progetto anche in assenza di sostegno, la localizzazione della spesa, le macrocategorie di spesa, ...), si potrebbe provare a costruire una stima dell'impatto totale generato, anche declinandolo per area di missione, per tipologia di strumento, o per aree territoriali.

## 7.2 Il framework di analisi utilizzato nell'ambito di Europa Creativa

Un modello ulteriore di valutazione degli impatti sulle dimensioni economico-organizzative dei contributi è quello utilizzato nell'ambito della valutazione dei programmi come "Europa Creativa" o nell'elargizione di grant. Vi sono diversi schemi e metodologie elaborate a tale scopo, soprattutto in ambito anglosassone, che prendono in considerazione diversi aspetti fra cui, a titolo d'esempio, le attività generate a seguito del progetto, la capacità di attrarre altri fondi, la crescita dei

network e delle competenze, la creazione di nuovi contenuti/prodotti e servizi. Lo schema valutativo utilizzato nell'ambito di Europa Creativa è di interesse perché consente la comparazione a livello nazionale, avendo l'Italia utilizzato tale schema per valutare il settennato 2014-2021. Lo schema è inoltre molto ampio poiché identifica sei tipologie di impatto, allineate con gli scopi e gli obiettivi di "Europa Creativa" sia a livello strategico che operativo, nonché le misure individuate al fine di stimare gli impatti stessi. Le aree di impatto individuate sono: Internazionalizzazione partenariati e reti, Innovazione (Nuovi modelli gestionali; nuove tecnologie; ricerca applicata

e creatività), Impatto economico e finanziario, Sviluppo culturale e del pubblico, Conoscenza, competenze e capacità, Impatto sociale.

Chiaramente non tutte le dimensioni di impatto prese in considerazione nel framework sono attinenti rispetto alla valutazione dei progetti finanziati da "WONDER", ma alcuni elementi possono essere recuperati e adattati. Nello specifico, rispetto al bando "WONDER", si può guardare agli impatti sintetizzati nella [tabella che segue](#), costruita selezionando gli impatti attribuibili al bando e declinando le dimensioni in ragione dello stesso.

Tabella 8. Tipologie, aree e misure di impatto nel framework elaborato per valutare il Programma Europa Creativa

Tipologia Impatto	Aree di impatto	Misure di impatto
Innovazione: nuovi modelli gestionali; nuove tecnologie; ricerca applicata e creatività	<ul style="list-style-type: none"> <li>» Creazione di nuovi contenuti/prodotti/servizi/format</li> <li>» Scambio di conoscenze</li> <li>» Sviluppo di nuovi modelli gestionali</li> <li>» Risposta al cambiamento digitale, interdisciplinarietà e lavoro intersettoriale;</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>» Capacità di sostenere rischi creativi, sperimentare e innovare;</li> <li>» Ruolo di facilitazione di CSP nell'assumere il rischio creativo</li> <li>» Creazione e distribuzione di prodotti</li> <li>» Inclusione della funzione nella partnership</li> <li>» Adozione di nuove pratiche di lavoro</li> <li>» Adozione di nuove tecnologie digitali</li> </ul>
Impatto economico e finanziario	<ul style="list-style-type: none"> <li>» Aumento generale della produzione</li> <li>» Aumento e differenziazione degli investimenti da varie fonti;</li> <li>» Aumento della disponibilità di lavoro permanente e temporaneo;</li> <li>» Miglioramento degli indicatori economici nel medio termine</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>» Benefici economici derivanti dalla partecipazione</li> <li>» Ricavi generati dal progetto</li> <li>» Ammontare di finanziamenti complementari (match-funding)</li> <li>» Ruolo di facilitazione di CSP nella raccolta di finanziamenti complementari</li> <li>» Creazione di posti di lavoro per tipologia contrattuale e funzione ricoperta</li> <li>» Resilienza finanziaria e capacità di ampliamento dello staff nel medio termine</li> </ul>
Conoscenza, competenze e capacità	<ul style="list-style-type: none"> <li>» Sviluppo delle conoscenze, delle competenze e delle reti dei professionisti della cultura e miglioramento dell'occupabilità dei professionisti del settore.</li> <li>» Apprendimento formale e informale e mobilità</li> <li>» Impatti di medio periodo</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>» Organizzazioni che hanno migliorato competenze e conoscenze;</li> <li>» Tipologie di competenze e conoscenze migliorate</li> <li>» Metodi di acquisizione di conoscenze e competenze</li> <li>» Capacità di connettersi con professionisti di talento</li> <li>» Cambiamento nella capacità di lavorare in team multidisciplinari</li> </ul>

Prima di procedere alla restituzione degli impatti osservati sono necessarie due precisazioni metodologiche. La prima attiene alle misure degli impatti che è stato possibile osservare: si tratta solamente di impatti nel breve periodo o contestuali allo svolgimento del progetto, mentre non è ancora possibile rilevare impatti nel medio termine. La seconda, invece, attiene alla modalità di rilevazione dei dati. Nel caso della valutazione del “Programma Europa Creativa” gli enti che a livello dei diversi paesi hanno commissionato il lavoro sono terzi rispetto all’ente erogatore, comi tale vengono percepiti dai partecipanti. In questo caso, invece, Compagnia di San Paolo ha deciso di procedere a una valutazione del proprio strumento di lavoro. Per questo motivo, tranne per alcune misure specifiche, si è deciso di non rilevare direttamente tramite questionario, le informazioni necessarie a stabilire gli impatti, ma di farle emergere dalle interviste, senza domande dirette, per limitare per quanto possibile comportamenti distorsivi nelle risposte.

Uno degli obiettivi del bando è quello di portare innovazione a livello di prodotti/ servizi/format propri del terzo settore grazie all’incontro con i designer e alla sperimentazione della multidisciplinarietà nella concezione e realizzazione dei progetti. Guardando alle diverse dimensioni dell’innovazione che si possono prendere in considerazione, si osservano alti livelli di innovazioni per tutte le aree:

- » tutti i progetti prevedono la creazione di servizi, beni o processi prima non presenti, come chiaramente richiesto dal bando. Ciò che emerge chiaramente è che la capacità di assumere autonomamente rischi creativi - anche per soggetti solidi - non è così diffusa quando il successo dell’operazione è molto incerto. In una situazione in cui gli enti vengono messi di fronte a una nuova strada per costruire i propri progetti, ovvero il lavoro con i designer, sulla base delle informazioni raccolte appare che solo i progetti finanziati sono stati realizzati e fra quelli realizzati

prevalgono le posizioni di chi vede il contributo della Compagnia di San Paolo come essenziale rispetto allo sviluppo del progetto.

- » la seconda dimensione presa in considerazione per l’impatto relativo all’innovazione è quella dello scambio di competenze. In questo caso emergono due considerazioni sia fra i progetti finanziati, sia tra i progetti non finanziati: 1) difficilmente tale scambio sarebbe avvenuto al di fuori del bando, poiché si riconosce il ruolo che il processo costruito da “WONDER” ha avuto nello scambio di competenze; 2) lo scambio di competenze è stato reciproco. Ciò che invece non emerge, in questo caso guardando ai progetti finanziati, è la formalizzazione di tale scambio, ad esempio attribuendo ai designer anche una funzione di formazione esplicita o riconosciuta ex post (ad esempio in fase di rendicontazione).
- » lo sviluppo di nuovi modelli gestionali è esplicito solo in uno dei casi finanziati. Tuttavia, se si misura tale sviluppo tramite l’adozione di nuove pratiche di lavoro, si può verificare un impatto più esteso. Buona parte degli intervistati, infatti, riconosce di aver riconsiderato i propri processi interni o di avere costruito team di lavoro totalmente integrato con i designer, un primo passo rispetto all’adozione di diverse modalità e pratiche di lavoro.
- » infine, guardando all’innovazione intesa come risposta al cambiamento digitale, l’adozione di nuove tecnologie digitali è stata di frequente proposta dai designer in risposta alle necessità sollevate dagli enti del terzo settore, che non sempre avevano invece identificato tale strada come una possibile prospettiva di lavoro.

Quali sono i benefici economici della

partecipazione a “WONDER”? Oltre all’indubbio effetto sulle risorse a disposizione e quindi sulla possibilità di realizzazione dei progetti, si possono misurare altri effetti di credibilità e visibilità delle organizzazioni coinvolte. Oltre, infatti, all’utilizzo di risorse proprie e ai contributi in kind dei designer, alcuni progetti hanno raccolto anche contributi in kind e finanziari da privati e da amministrazioni pubbliche. Nel caso del bando “WONDER” si tratta di un campione piccolo per fare inferenze rispetto all’effetto leva nei confronti di altri enti finanziatori che può avere il contributo di Compagnia di San Paolo, ma, come evidenziato in precedenza, se si guarda all’insieme dei progetti finanziati dalla Fondazione questo può essere un dato di grande interesse.

Al momento, invece, non è possibile fornire una misura solida dei ricavi generati dal progetto o dell’abbattimento di costi, in quanto tali impatti si rileveranno nel medio termine. Allo stesso modo, per quanto riguarda l’impatto sulla dimensione della capacità di creare lavoro, questa potrà rilevarsi nel medio termine, fatte salve le difficoltà di attribuire in maniera diretta al progetto finanziato all’interno di “WONDER” eventuali ampliamenti a livello di staff. Si segnala che l’impatto sulla creazione di lavoro è una dimensione debole anche in altri programmi, come ad esempio il già citato “Europa Creativa”: ampliare lo staff è una scelta che viene fatta non in relazione al singolo progetto (occasione in cui al massimo si amplia temporaneamente l’organizzazione grazie a collaborazioni o consulenze), ma in relazione allo stabilizzarsi dei ricavi.

L’impatto sulle conoscenze, competenze e capacità delle organizzazioni (ETS e designer) è chiaro nelle parole di tutti gli intervistati, non solo in termini di innovazione come ricordato in precedenza. Le organizzazioni riconoscono di aver migliorato conoscenze e competenze specifiche, ad esempio di processo, organizzative, digitali. I designer, parimenti, dichiarano di aver imparato a conoscere ambiti e metodologie di lavoro che non conoscevano in precedenza, o di aver approfondito la conoscenza del terzo settore. L’apprendimento si è verificato sia in via formale sia in via informale. Tutti i soggetti

coinvolti hanno infatti stimato come positiva a questo fine sia l’interazione con i partner scelti, nelle diverse fasi del processo, sia il capacity building appositamente costruito all’interno del processo, apprezzando sia le lectures, sia le presentazioni degli enti (anche di quelli inseriti nel medesimo cluster di appartenenza). Inoltre, a “WONDER” viene riconosciuta la capacità di aver messo in contatto reciprocamente professionisti di talento e anche di aver stimolato la curiosità e attenzione verso il lavoro in team multidisciplinari.

## 8. Riflessioni conclusive

**Come ricordato nell'introduzione, lo strumento "WONDER. Sperimentazioni nel design per l'innovazione sociale" è fortemente sperimentale e tale caratteristica ha guidato la valutazione condotta.**

Un primo risultato del bando è quello di aver coinvolto un buon numero di enti del terzo settore, in particolare le organizzazioni più snelle, e di designer, attirando professionisti che operano in diversi ambiti territoriali. Avendo in mente un obiettivo di sensibilizzazione e di capacitazione degli enti rispetto ai temi dell'innovazione sociale e della transizione verde, "WONDER" si pone come lo strumento che rende evidente in maniera trasversale rispetto agli enti la necessità di ripensare la propria organizzazione e il proprio agire in ottica di sostenibilità sociale, ambientale (ed economica), connettendo così diverse aree di lavoro della Fondazione. Se si guarda all'obiettivo di avere un impatto diretto sul territorio o sulle comunità coinvolte, come già ricordato nei capitoli dedicati alla valutazione, questo potrà essere rilevato in maniera più chiara e coerente nel medio termine.

Al netto di alcune considerazioni espresse nel paragrafo 4.1.6, relative a quanto le modalità di selezione abbiano o meno favorito l'avvicinamento del terzo settore a degli strumenti di progettazione del design, appare chiaro che un secondo risultato del bando sia stato quello della reciproca conoscenza di ETS e designer. Da una parte gli enti del terzo settore hanno esteso la conoscenza rispetto alle competenze dei designer, sia in fase di capacity building, sia in fase di matching, cogliendo le potenzialità della collaborazione per rendere i progetti più sistematici, scalabili

e replicabili, comunicati meglio. Se, prima della partecipazione, il mestiere del designer era in buona misura associato a che progetta prodotti, a seguito della partecipazione al bando tale mestiere si è arricchito di competenze e anche di interesse rispetto alle organizzazioni stesse. Concretizzare gli output e accrescere la capacità di raggiungere degli outcome vengono infatti riconosciuti come valori aggiunti della collaborazione con i designer. Dall'altra i designer hanno identificato il bando come una delle rare opportunità di mettere il design pienamente a servizio del terzo settore, consentendo inoltre loro di conoscere un nuovo settore (per chi si affacciava per la prima volta ad esso), differenziare il proprio mercato o ampliarlo a livello geografico tematico o di tipologia di committenza.

Il bando ha inoltre permesso di cogliere su quali dimensioni di transizione verde stiano lavorando o abbiano intenzione di lavorare gli enti del terzo settore (anche prescindendo da un modus operandi che collochi le loro attività nel solco dell'innovazione sociale):

- » il cambiamento della produzione, con lo scopo di ridurre gli impatti;
- » la sensibilizzazione sia rispetto ai consumi sia rispetto al coinvolgimento attivo della cittadinanza;

- » l'intervento sugli spazi urbani, per riconfigurare lo spazio pubblico verso una maggiore integrazione e coesione sociale e verso la riduzione o eliminazione dei fattori ambientali negativi presenti specie nelle aree periferiche.

La conoscenza di queste direttrici di lavoro è preziosa, sia per capire come orientare il sostegno agli enti anche attraverso altri strumenti sia per mappare aree di mancato intervento o comunque non emerse nelle proposte (a mero titolo di esempio riforestazione, mobilità sostenibile, decarbonizzazione delle organizzazioni, ...).

Infine, al di là del trasferimento di know how dai designer agli enti del terzo settore (ma anche viceversa), un ultimo risultato da tenere in considerazione è la **propensione a investire** nuovamente in competenze nell'ambito del design e a esternalizzare alcune mansioni sulle professionalità ad esso afferenti.

## 9. Bibliografia

Amatullo, Mariana V., Bryan Boyer, Jennifer May, e Andrew Shea. 2021. *Design for Social Innovation*. Routledge.

Barbera Filippo. 2020. "L'innovazione sociale: aspetti concettuali, problematiche metodologiche e implicazioni per l'agenda della ricerca". *Polis* (1): 131-48.

Barbera Filippo, Tania Parisi. 2019. "Innovatori sociali. La sindrome di Prometeo nell'Italia che cambia". Il Mulino.

Bertacchini Enrico, Paola Borrione. 2018. "Visitatori e impatto economico del Museo Egizio sul territorio. Analisi e scenari futuri".

Bifulco L. 2017. "Innovazione sociale e conoscenza: il ruolo dello Stato". *La rivista delle politiche sociali* (3): 261-78.

Bragaglia Francesca. 2021. "Social Innovation as a 'Magic Concept' for Policy-Makers and Its Implications for Urban Governance". *Planning Theory* 20(2): 102-20.

Britton Garth. 2017. "Co-design and Social Innovation: Connections, Tensions and Opportunities".

Brown Tim, Jocelyn Wyatt. 2009. "Design Thinking for Social Innovation". *Stanford Social Innovation Review* 8(1): 31-35.

Bureau of European Policy Advisers (BEPA). 2010. "Empowering people, driving change: Social innovation in the European Union".

Castells Manuel. 1983. "The City and the Grassroots: A Cross-Cultural Theory of Urban Social Movements". University of California Press.

Chick Anne. 2012. "Design for Social Innovation: Emerging Principles and Approaches". *Iridescent* 2(1):178-90.

Cipolla Carla, Patricia Melo e Ezio Manzini. 2015. "Collaborative services in informal settlements: social innovation in a Pacified Favela in Rio de Janeiro". In Nicholls Alex, Julie Simon e Madeleine Gabriel (a cura di). *New Frontiers in Social Innovation Research*. Palgrave Macmillan: pp. 58-64.

Cipolla Carla. 2018. "Desis Network: Strategies to advancing systemic social innovation through service design". *ServDes2018*. Politecnico di Milano.

Eseonu Temidayo. 2022. "Co-creation as social innovation: including 'hard to-reach' groups in public service delivery". *Public Money & Management*. 42(5): 306-313.

Fassi Davide, Pablo Landoni, Francesca Piredda e Pierluigi Salvadeo (a cura di). 2020. "Universities as Drivers of Social Innovation". Springer International Publishing.

Foster William, Gail Perreault, Alison Powell e Chris Addy. 2016. "Making big bets for social change". *Stanford Social Innovation Review* 14(1): 26-35.

Fougère Martin, Beata Segercrantz e Hannele Seeck. 2017. "A Critical Reading of the European Union's Social Innovation Policy Discourse: (Re)Legitimizing Neoliberalism". *Organization* 24(6): 819-43.

Frankel Lois e Martin Racine. 2010. "The complex field of research: For design, through design, and about design". *Design and complexity - DRS International Conference*. Design Research Society, Londra.

Gershuny J. I. 1982. "Social Innovation: Change in the Mode of Provision of

Services". *Futures* 14(6): 496–516.

Godin Benoît. 2012. "Social Innovation: Utopias of Innovation from c.1830 to the Present".

Goldsmith Stephen. 2010. "The power of social innovation: How civic entrepreneurs ignite community networks for good". John Wiley & Sons.

Graddy-Reed A., e M. P. Feldman. 2015. "Stepping up: An Empirical Analysis of the Role of Social Innovation in Response to an Economic Recession". *Cambridge Journal of Regions, Economy and Society* 8(2): 293–312.

Guerzoni G., "L'impatto economico dei festival: un'annosa prospettiva di ricerca" in *Economia della Cultura*, Società editrice il Mulino, 4: 473-486.

Hillgren Per-Anders, Anna Seravalli e Anders Emilson. 2011. "Prototyping and infrastructuring in design for social innovation". *CoDesign* 7: 169-183.

Jegou Francois e Ezio Manzini. 2018. "Collaborative services. Social innovation and design for sustainability". Edizioni POLI.design.

Jessop Bob, Frank Moulaert, Lars Hulgård e Abdelillah Hamdouch. 2013. "Social innovation research: a new stage in innovation analysis". *The international handbook on social innovation: Collective action, social*

learning and transdisciplinary research: 110–30.

Jones Peter H.. 2014. "Systemic Design Principles for Complex Social Systems". In G. Metcalf (a cura di). *Social Systems and Design. Translational Systems Sciences*, vol 1. Springer: 91-128

Lascoume Pierre e Patrick Le Galès. 2009. "Gli strumenti per governare". Bruno Mondadori.

Maase S. J. F. M Simone e C. Kees Dorst. 2006. "Co-creation : a way to reach sustainable innovation?". *Proceedings of the Score! workshop on sustainable consumption patterns*, 20-21 April 2006, Copenhagen.

Manzini Ezio. 2014. "Making Things Happen: Social Innovation and Design". *Design Issues* 30: 57-66.

Manzini Ezio. 2015. "Design, When Everybody Designs: An Introduction to Design for Social Innovation". MIT Press.

Manzo Cecilia e Francesco Ramella. 2015. "Fab labs in Italy: collective goods in the sharing economy". *Stato e mercato* 35(3): 379–418.

Marques, Pedro, Kevin Morgan, e Ranald Richardson. 2018. «Social Innovation in Question: The Theoretical and Practical Implications of a Contested Concept».

*Environment and Planning C: Politics and Space* 36(3): 496–512.

Membretti Andrea. 2007. "Centro sociale Leoncavallo: Building citizenship as an innovative service". *European Urban and Regional Studies* 14(3): 252–63.

Meroni Anna, Fassi Davide e Giulia Simeone. 2013. "Design for Social Innovation as a form of Design Activism: An action format". *Social Frontiers: The next edge of social innovation research conference*. Londra.

Moore Michele-Lee, Darcy Riddell e Dana Vocisano. 2015. "Scaling Out, Scaling Up, Scaling Deep: Strategies of Non-Profits in Advancing Systemic Social Innovation". *The Journal of Corporate Citizenship* 58: 67–84.

Moulaert Frank, Bob Jessop, Lars Hulgård e Abdelillah Hamdouch. 2013. "Social innovation research: A new stage in innovation analysis?"

Moulaert Frank e Diana MacCallum. 2019. *A dvanced introduction to social innovation*. Edward Elgar Publishing.

Moulaert Frank, Flavia Martinelli, Erik Swyngedouw e Sara Gonzalez. 2005. "Towards alternative model (s) of local innovation". *Urban studies* 42(11): 1969-1990.

Moulaert Frank e Jacques Nussbaumer. 2005. "The Social Region: Beyond

the Territorial Dynamics of the Learning Economy". *European Urban and Regional Studies* 12(1): 45–64.

Nicholls Alex, Julie Simon e Madeleine Gabriel, a c. di. 2015. "New Frontiers in Social Innovation Research. London: Palgrave Macmillan UK".



Nordensvard Johan, Frauke Urban e Grace Mang. 2015. "Social Innovation and Chinese Overseas Hydropower Dams: The Nexus of National Social Policy and Corporate Social Responsibility". *Sustainable Development* 23(4): 245–56.

Osborne Stephen P. e Louise Brown. 2011. "Innovation, public policy, and public services delivery in the UK. The word that would be king?". *Public Administration* 89(4): 1335–1350.

Phills James A., Kriss Deiglemeier e Dale T. Miller. 2008. "Rediscovering Social Innovation". *Stanford Social Innovation Review* 4: 34–43.

Sabato Sebastiano, Bart Vanhercke e Gert Verschraegen. 2017. "Connecting entrepreneurship with policy experimentation? The EU framework for social innovation". *Innovation: The European Journal of Social Science Research* 30(2): 147–67.

Tjahja Cyril, e Joyce Yee. 2022. "Being a sociable designer: reimagining the role of designers in social innovation". *CoDesign* 18: 135-150.

Tricarico Luca. 2014. "Imprese Di Comunità Nelle Politiche Di Rigenerazione Urbana: Definire Ed Inquadrare Il Contesto Italiano (The Role of Community Enterprises in Urban Regeneration Policy: An Overview of the Italian Context)".

Vezzoli Carlo, Cindy Kohtala, Amrit Srinivasan, Jan Carel Diehl, Sompit Moi Fusakul, Liu Xin e Deepta Sateesh. 2014. "Product-Service System Design for Sustainability. Routledge".

Warwick, Laura. 2017. "Designing Trust: the importance of relationships in social contexts" *The Design Journal* 20: S3096-S3105.

Warwick Laura e Robert Young. 2016. "The role of Design as a critical friend to the Voluntary Community Sector". In *ServDes.2016 Conference*, 24-26 May 2016, Copenhagen, Denmark: 339-351.ù

Yang Ji, Tie, Qiuyue e Wei Wang W. 2017. "Design and Social Innovation: Design practice and methods based on networks and communities". In C. Vezzoli et al. (a cura di). *Product-service system design for sustainability*. Routledge: 345-361.

Zamagni Stefano, Paolo Venturi e Sara Rago, 2015. "Valutare l'impatto sociale. La questione della misurazione nelle imprese sociali" *Impresa sociale* 6(12): 78-97.

Ziegler Rafael. 2017. "Social innovation as a collaborative concept". *Innovation: The European Journal of Social Science Research* 30(4): 388–405.

# 10. Postfazione

di Marianna d'Ovidio, Dipartimento di Sociologia  
e Ricerca Sociale dell'Università di Milano-Bicocca

Scrivo con molto piacere queste pagine di commento del lavoro di Paola Borrione e Francesco Puletti che ringrazio di cuore per avermi proposto di farlo. Ho cominciato la lettura aspettandomi un report di valutazione di un bando, ma vi ho trovato molto di più. Il processo di valutazione che gli autori portano avanti non solo è articolato e rigoroso, ma è accompagnato da una corposa discussione teorica e metodologica che arricchisce il lavoro e lo rende non solo estremamente chiaro e interessante, ma anche importante (e viene da auspicare che il report abbia una buona diffusione fuori dai circuiti per cui è stato scritto).

In questo report è centrale il tema dell'innovazione sociale, che è un concetto scivoloso e a volte sfuggente, dai confini sfumati e difficile da declinare. Borrione e Puletti non si lasciano intimorire dalla complessità del tema e anzi riescono a mettere ordine in questo sistema articolato, tracciando un percorso chiaro attraverso un labirinto semantico, così da avere delle buone coordinate teoriche per affrontare il percorso di valutazione del progetto "WONDER". La loro ricostruzione del dibattito mette bene in evidenza le due facce principali dell'innovazione sociale, quella critico-movimentista e quella rivolta più all'imprenditoria sociale. Nel testo di Borrione e Puletti trova conferma, sebbene gli autori non lo dicano in maniera esplicita, l'interpretazione di innovazione sociale di stampo polanyiano, utile a estrarre il senso sociale di queste pratiche, cioè la scintilla che fa scattare il meccanismo (Vicari Haddock, Mingione 2017). Come è ben noto, il contributo teorico di Polanyi mirava a spiegare la nascita del welfare State e ruota sulla considerazione che i processi di mercificazione (cioè il motore

dello sviluppo delle moderne società industriali) determinano un «doppio movimento»: da un lato, si producono nuove opportunità di lavoro e di consumo che liberano l'individuo da legami tradizionali spesso oppressivi; dall'altro, la distruzione della comunità e la sua subordinazione al mercato innescano un contro-movimento di ricerca di protezione sociale, di ricostruzione di legami sociali compatibili con le condizioni di mercato. (ibid. p.16). Tuttavia oggi, in un periodo storico in cui la società esprime istanze complesse, diversificate e frammentate, il welfare si dimostra sempre più inadeguato a fornire le risposte adatte, anche perché si trova spesso con risorse limitate e ridotte. Possiamo però intendere l'innovazione sociale come l'esito (contemporaneo) della seconda parte del doppio movimento polanyiano che spinge la società (o le comunità) a ricercare protezione sociale, a ricostruire legami e a stare insieme attraverso pratiche dal basso, di risposta collettiva alle sfide della società. Le proposte analizzate nel report si muovono esattamente in questa dimensione, espressa nelle diverse fasi di valutazione del processo, degli attori e delle proposte.

Inoltre, questo rapporto mette in luce il forte legame tra innovazione sociale, spinta al cambiamento e territorio, perché queste dinamiche si osservano con maggiore forza all'interno dei contesti urbani. L'innovazione sociale è infatti un fenomeno che si costituisce a livello locale, principalmente nel quartiere e nella città. A livello locale è più facile avere esperienza diretta dei problemi; si riesce inoltre a portare avanti un percorso di costruzione delle alternative, attraverso la definizione dei processi di esclusione in atto, sia del contesto di risorse locali, materiali e culturali (mobilità o di ostacolo). Di conseguenza, nelle riflessioni

e nelle ricerche sull'innovazione sociale lo spazio urbano è stato considerato uno dei fattori chiave di queste pratiche, in grado di tenere insieme la trasformazione e la varietà delle relazioni sociali, la riproduzione di identità e culture legate al territorio e le strutture di governance situate e a scala locale (Moulaert 2009). Nel rapporto viene chiarito molto bene il ruolo di attori chiave del territorio e di come la struttura locale funga da fattore abilitante e caratterizzante di molte delle proposte oggetto della valutazione.

Un ultimo punto che mi preme sottolineare e che nel rapporto di valutazione di "WONDER" viene espresso in maniera molto evidente è l'importanza delle reti tra soggetti diversi e la capacità generativa di idee e nuovi progetti che scaturiscono da queste occasioni. Riprendiamo qui i lavori, molto noti tra chi si dedica allo studio e alla pratica dell'innovazione sociale, di Ezio Manzini che declina il tema proprio in termini di *progettualità* sociali. Con questo termine, tipico delle scienze della pianificazione e del design, Manzini intende anche sottolineare la vicinanza (e l'urgenza di questa relazione) tra pratiche innovative sociali e pratiche di progettazione. L'innovazione, secondo l'autore, è infatti descrivibile come una pratica di co-progettazione, ambito tipico del design (Manzini 2015). Ma, in maniera ancora più incisiva, Manzini sottolinea come sia utile l'apporto del design nelle pratiche di innovazione sociale, in quanto portatore di un sapere esperto. In una intervista di qualche anno fa, Manzini sostiene che "proprio perché tutti progettano, diventa utile e necessario che ci sia

qualcuno che li aiuti a farlo. Che disponga cioè di strumenti culturali e pratici che possano integrare e promuovere le capacità progettuali degli altri, cioè dei non-esperti. Il che significa: qualcuno che sia esperto in come stimolare e in vario modo supportare più ampi e articolati processi di co-progettazione<sup>27</sup>."

Nel rapporto di valutazione di "WONDER" non solo, naturalmente, emerge il ruolo del design nelle pratiche di innovazione sociale, ma Borrione e Puletti sviluppano un'analisi di valutazione proprio sul valore dell'interdisciplinarietà di queste pratiche.

Chiudo queste considerazioni con un breve cenno sull'importanza di riflettere sulla metodologia (di ricerca, di valutazione, di progetto) che intendo come "ponte" tra la concettualizzazione e la ricerca empirica, tra l'idea progettuale e la pratica, ma anche, in questo caso, tra la teoria e la valutazione. Questo rapporto è molto apprezzabile proprio per la chiarezza e la trasparenza metodologica espressa nel modo in cui l'analisi teorica guida la valutazione del progetto. Così come la ricerca, mi piace guardare a questo percorso di valutazione come pratica artigianale, nel senso più profondo e nobile di questo termine, una pratica nella quale si mettono insieme mani e testa, teoria e applicazione, in un processo di continui rimandi che riesce a arricchire sia la trattazione concettuale che la comprensione delle pratiche oggetto di valutazione.

<sup>27</sup> Ezio Manzini: design per l'innovazione sociale, 25 maggio 2015 - Manzini intervistato da Selloni per cheFare <https://www.che-fare.com/almanacco/cultura/design/ezio-manzini-design-diffuso-per-innovazione-sociale/>

Manzini Ezio. (2015). "Design, When Everybody Designs An Introduction to Design for Social Innovation". Boston, MIT Press.

Moulaert F. (2009). "Social Innovation: institutionally embedded, territorially reproduced". In D. MacCallum, F. Moulaert, J. Hillier, & S. Vicari Haddock (Eds.), Social Innovation and Territorial Development. London, Ashgate Pub.

Vicari Haddock S., & Mingione E. (2017). "Innovazione sociale e città". Sociologia Urbana e Rurale, 113, 13-29.



<sup>i</sup> Fonte Semantic Scholar



<sup>ii</sup> Per gli aspetti metodologici si veda l'Appendice metodologica finale

<sup>iii</sup> Tutti i progetti selezionati prevedono sei momenti principali (i.e; (i) indagine; (ii) progettazione; (iii) implementazione; (iv) restituzione (v) valutazione; (vi) follow-up) seguiti in maniera diversa a seconda del modello di riferimento (i.e; (i) co-design → co-production; (ii) co-design → production; (iii) design → production)

<sup>iv</sup> Ezio Manzini: design per l'innovazione sociale, 25 maggio 2015 - Manzini intervistato da Selloni per cheFare



Il Bando “Wonder. Sperimentazioni nel design per l’innovazione sociale” nasce grazie all’intersecarsi delle scelte strategiche compiute da Fondazione Compagnia di San Paolo in connessione con gli scenari internazionali e con le condizioni abilitanti riscontrate nel contesto della città di Torino. Lo strumento concepito ha l’obiettivo di far incontrare il mondo del terzo settore con quello della progettazione nell’ambito del design, perseguendo il duplice scopo di capacitazione degli enti del terzo settore e apertura di un nuovo mercato per i designer, da un lato, e generazione di un impatto positivo sui territori e le comunità di riferimento, dall’altro.

La ricerca presenta i risultati della sperimentazione e gli impatti che il percorso ha avuto sulle organizzazioni partecipanti, sui designer coinvolti, oltre a contestualizzare l’azione rispetto alla letteratura sull’innovazione sociale.

[mira.circolodeldesign.it](http://mira.circolodeldesign.it)

La presente pubblicazione  
è realizzata con il sostegno di



€7,00

ISBN 979-12-210-4109-5

