

# Disegnare meccanismi cooperativi e processi di innovazione per le imprese sociali

**Francesca Battistoni** | Social Seed

**Giulia Sateriale** | Social Seed

**Guglielmo Apolloni** | Social Seed, Somos Mas

**Giulia Cassani** | Social Seed

Paper presentato in occasione dell'XI Colloquio Scientifico sull'impresa sociale,  
26-27 maggio 2017, Dipartimento di Scienze per l'Economia e l'Impresa, Università degli Studi di Firenze

ISBN 978-88-909832-4-5

## Abstract

La forma cooperativa sta attraversando una fase di transizione in un momento in cui le risorse pubbliche diminuiscono e viene richiesto alle cooperative di trasformarsi in soggetti imprenditoriali in grado di rispondere ai nuovi bisogni. Inoltre, la disponibilità delle tecnologie, il cambiamento dei bisogni delle persone e la nascita di nuove forme di vulnerabilità nonché l'emergenza di forme di economia collaborativa che riportano al centro del dibattito pubblico la dimensione sociale come condizione per una rinnovata forma di economia, richiedono che il modello cooperativo vada incontro ad una trasformazione che possa riposizionare l'impresa cooperativa come motore dello sviluppo del territorio e come incubatore di progetti comunitari.

Il passaggio trasformativo implica che avvengano interventi di rottura e discontinuità con il passato che mettano la cooperativa e l'impresa sociale in grado di produrre innovazione, essere capace di intercettare e aggregare nuova domanda pagante con l'obiettivo di costruire nuovi mercati civili dove il valore dei servizi e i prodotti a dimensione sociale vengono redistribuiti alla comunità. La costruzione di un laboratorio di design o redesign di servizi interno all'organizzazione ma costruito come uno spazio di prova mette nelle condizioni di scardinare questo approccio, di lavorare ad un livello inferiore di razionalità ma più flessibile rispetto alla complessità dei problemi e del contesto tanto che è quasi la soluzione che riformula il problema e mette l'organizzazione in grado di cercare risposte innovative.

Il laboratorio come spazio di prova mette in scena una metafora del possibile, producendo mutamenti nella cultura degli attori e trasformando contesti e risorse a disposizione.

Dentro il laboratorio di design il progettista o designer usa una cassetta di attrezzi per accompagnare la squadra di lavoro a progettare soluzioni innovative a partire dalle risorse e dagli asset disponibili che



ricombinati grazie al supporto e allo sguardo del progettista danno vita a piccole innovazioni di prodotto e servizio. Tali innovazioni costituiscono semi progettuali che in molti casi danno vita processi di redesign interno che implicano adattamenti e cambiamenti organizzativi.

Il presente paper ha l'obiettivo di raccontare l'uso del design dei servizi nei processi di innovazione per l'impresa sociale a partire da due casi studio che coinvolgono 2 imprese sociali di tipo A che hanno lavorato una sulla ridefinizione di spazi all'interno della propria organizzazione e l'altra sull'attivazione delle competenze imprenditoriali dei soci per il design di nuovi servizi.

A partire dal racconto dei 2 casi-studio si vogliono indagare le seguenti dimensioni:

1. Il ruolo del design, partendo dal presupposto che nei processi di progettazione dei servizi il valore non risiede solo nei prodotti o servizi stessi né nei significati ad essi attribuiti attraverso il marchio ma emerge nella pratica stessa della progettazione (Shove, Watson e Ingram 2005).
2. Il ruolo del designer come bricoleur dell'innovazione e portatore di una cultura organizzativa orientata al sense-making (Manzini, 2015). Il designer non fornisce risposte ma permette di dare senso alle pratiche. Gran parte del lavoro del designer è anche quello di riconoscere e interpretare le azioni messe in atto in passato come un bricoleur che ricostruisce pezzi di azioni intenzionali e non intenzionali e le restituisce in un quadro interpretativo che costituisce un senso nuovo o da cui derivano nuovi spunti
3. Il processo di innovazione innescato dai percorsi di design dei servizi come entry point per ridisegnare le organizzazioni e le strutture organizzative. Molti processi di design dei servizi danno vita all'inserimento di nuove figure organizzative o al design di nuove aree di (come per esempio l'area ricerca e sviluppo) che rendono l'organizzazione capace di interagire con i complessi processi di open innovation e che diventano spesso un touchpoint di un sistema integrato di servizi che riconnette le cooperative con il mondo esterno (nuovi target, possibilità di scalare, di incontrare esperienze che provengono da altri mondi).

Il presente lavoro è frutto di un processo di riflessione che prende spunto da alcuni percorsi che gli autori hanno disegnato e accompagnato negli ultimi 2 anni.

**Keywords:** impresa sociale, innovazione, design thinking, collaborazione, spazi, comunità

## 1. Cooperazione e innovazione

La forma cooperativa sta attraversando una fase di transizione in un momento in cui le risorse pubbliche diminuiscono e viene richiesto alle cooperative di trasformarsi in soggetti imprenditoriali in grado di rispondere ai nuovi bisogni. Inoltre, la disponibilità delle tecnologie, il cambiamento dei bisogni delle persone e la nascita di nuove forme di vulnerabilità nonché l'emergenza di forme di economia collaborativa che riportano al centro del dibattito pubblico la dimensione sociale come condizione per una rinnovata forma di economia, richiedono che il modello cooperativo vada incontro ad una trasformazione che possa riposizionare l'impresa cooperativa come motore dello sviluppo del territorio e come incubatore di progetti comunitari.

Se osserviamo i molteplici fenomeni aggregativi da parte della cittadinanza (social street, spazi di co-working, luoghi di aggregazione, orti condominiali, condomini solidali etc) possiamo vedere come oggi le persone si aggregano per dare risposta a bisogni insoddisfatti, bisogni che sono di gran lunga cambiati rispetto a quelli che, hanno motivato la nascita della cooperazione sociale negli anni '70 (seppure si potrebbe fare un interessante parallelismo tra la nascita della cooperazione sociale e i movimenti dell'economia collaborativa oggi). In questo contesto, le cooperative hanno bisogno di investire molto nella componente imprenditiva da un lato, affrontando il superamento di un rapporto con la Pubblica Amministrazione puramente re-distributivo e trasformandolo in un rapporto di collaborazione e co-produzione, e necessitano di un cambiamento culturale dall'altro, ricombinando i loro servizi e includendo pezzi di comunità per dare risposte puntuali ai nuovi bisogni e per attivare risorse latenti che non sono presenti nei classici modelli assistenziali. Lo sforzo culturale da parte di tali soggetti consiste nel proiettarsi nel futuro e nell'immaginare un percorso che conduca ad un modello innovativo dove le cooperative diventano piattaforme abilitanti di nuove relazioni, dove si ristrutturano legami forti e legami deboli incorporando la comunità non tanto quanto stakeholder ma piuttosto come portatore di risorse (spesso intangibili) che generano nuova linfa per il sistema di welfare.

Incorporare la comunità vuol dire quindi ri-leggere il principio della mutualità, scoprirne nuove forme, saperle riconoscere e quindi intercettarle, vuol dire ri-scrivere il concetto di partecipazione alla cooperativa, vuol dire ri-generare la forma organizzativa e renderla un connettore territoriale ossia un dispositivo che serve a collegare diversi circuiti, quello economico e sociale, quello imprenditoriale e quello assistenziale, quello pubblico e privato.

Il passaggio trasformativo implica che avvengano interventi di rottura e discontinuità con il passato che mettano la cooperativa in grado di produrre innovazione, essere capace di intercettare e aggregare nuova domanda pagante con l'obiettivo di costruire nuovi mercati civili dove il valore dei servizi e i prodotti a dimensione sociale vengono redistribuiti alla comunità.

Le innovazioni però non possono essere portate a compimento da sole: serve nuovo capitale umano che porta nuova energia, rigenera il pensiero, contamina il mondo della cooperazione, serve investire in percorsi di abilitazione e uso delle nuove tecnologie, serve interagire con mondi che non si conoscono come quello delle imprese for-profit, serve ri-generare spazi e trasformarli in luoghi di aggregazione e produzione, serve ri-combinare e incrociare il proprio business con filiere produttive nuove che contengono un alto tasso di socialità come per esempio la cultura, l'agricoltura, il turismo.

Per affrontare tali trasformazioni è necessario costruire un nuovo linguaggio che si rifletta dentro nuove pratiche, è necessario disegnare le condizioni abilitanti affinché si possano fare delle prove di innovazione, è necessario costruire percorsi visionari che siano accompagnati da soggetti in grado di creare intersezioni tra i mondi e di contaminarli senza snaturare la natura fondativa della cooperazione ma ricombinando in modo continuativo le risorse disponibili e quelle latenti.

Non a caso, in questi anni il design dei servizi è diventato una disciplina centrale vista la necessità di dover progettare la transizione e ancorarsi a nuovi paradigmi che ci supportano nella lettura dei fenomeni.

## **2. Il design thinking come approccio**

L'attenzione che oggi poniamo nel ruolo del design è dovuta ad una congiuntura storico-economica ossia ad un periodo di crisi degli assetti istituzionali e politici e ad un cambio di paradigma del modello economico che ci porta a dover gestire una fase di transizione, progettare organizzazioni e soluzioni per poter dare risposta alla complessità che dobbiamo affrontare.

Il passaggio che oggi osserviamo nelle forme di accompagnamento è che si passa dal progettare le risposte ai bisogni a disegnare le condizioni abilitanti per far sì che l'interazione tra gli attori produca innovazione e sia favorevole a trovare soluzioni a i nuovi needs.

Il Design per le imprese sociali è emerso come un fenomeno discorsivo (Service design, social design, design thinking, design for social innovation) risultante dalla confluenza di diversi fattori, tra cui la crescente visibilità della progettazione strategica, l'innovazione sociale e l'imprenditorialità, l'austerità politica, lo spostamento dei meccanismi di governance verso la governance aperta o di rete. Per guidare la transizione delle imprese cooperative e delle imprese sociali il design va inteso come strumento di progettazione che deve necessariamente interagire con altri campi adiacenti, in particolare con quello economico, con la pianificazione territoriale, con il socio-sanitario etc.

### *2.1 Il design e l'uso che se ne fa*

Le imprese cooperative hanno finora adoperato un assetto operativo basato sul paradigma razionalistico problema-soluzione.

La costruzione di uno spazio di prova mette nelle condizioni di scardinare questo approccio , di lavorare ad un livello inferiore di razionalità ma più flessibile rispetto alla complessità dei problemi e del contesto (De Leonardis, in Donolo-Fichera, 1988), tanto che è quasi la soluzione che riformula il problema e mette l'organizzazione in grado di cercare risposte innovative.

Il laboratorio come spazio di prova mette in scena una metafora del possibile, producendo mutamenti nella cultura degli attori e trasformando contesti e risorse a disposizione.

Di seguito alcuni punti da tenere in considerazione quando, nei nostri percorsi, usiamo il design thinking per progettare le imprese sociali:

1) L' approccio alle pratiche: nei processi di progettazione dei servizi il valore non risiede solo nei prodotti o servizi stessi né nei significati ad essi attribuiti attraverso il marchio ma emerge nella pratica stessa della progettazione (Shove, Watson e Ingram 2005) . Quanto più il design viene praticato attraverso delle prove tanto più durante il processo possono emergere elementi di innovazione anche non pianificati.

2) Il design come cultura organizzativa orientata al sense-making (Manzini, 2015) ossia è volto alla costruzione sociale di significati e al re-framing dell'esistente. Pertanto non fornisce risposte ma permette di dare senso alle pratiche. Gran parte del lavoro del designer è anche quello di riconoscere e interpretare le azioni messe in atto in passato come un bricoleur che ricostruisce pezzi di azioni

intenzionali e non intenzionali e le restituisce in un quadro interpretativo che costituisce un senso nuovo o da cui derivano nuovi spunti. Partire dall'effetto (di senso) aiuta a trovare modalità più sostenibili per il soddisfacimento dei bisogni, perché consente di venire fuori da gabbie mentali che associano a uno specifico bisogno una e una sola tipologia di risposta .

3) la necessità di sistemi di valore. I soggetti che accompagnano devono avere una profonda conoscenza delle organizzazioni ed essere dotati di una meta-narrativa valoriale in grado di guidare, leggere ciò che accade, riconoscere fenomeni, mettere in connessione.

### **3. I casi studio**

#### *3.1 Hackcoop: ridisegnare processi e servizi per ridisegnare organizzazioni*

##### **IL BISOGNO E IL MANDATO**

A ridosso di una fusione, le cooperative Spazio Aperto Servizi e Aurora 2000 hanno espresso l'esigenza di lavorare sulla partecipazione attiva dei soci alla vita cooperativa e di rinnovare il principio di mutualità declinandolo in forme nuove che potessero far sentire i soci proprietari e attori dell'impresa sociale. L'esigenza è nata dalla consapevolezza che una nuova mutualità si potesse costruire anche uscendo dai perimetri tradizionali della cooperazione intercettando le nuove forme collaborative e sperimentando soluzioni collettive per tornare agli albori e avere una nuova forza propulsiva. Le forme di collaborazione civica oggi si sono infatti moltiplicate e hanno portato al centro del discorso pubblico le relazioni e la socialità come valore fondante della vita comunitaria. Ciò ha portato le due cooperative a interrogarsi da un lato sul tema della rinnovata mutualità che passa nell'immaginare nuove filiere produttive che partono dai bisogni dei cittadini (mutualità esterna), dall'altro sulla capacità di ri-generare il valore a partire dai soci della cooperativa stessa (mutualità interna) con l'obiettivo di costruire un gruppo di imprenditori e di rinnovare il rapporto socio-cooperativa. Spazio Aperto Servizi e Aurora 2000 hanno approfittato quindi del processo di fusione per abbracciare la sfida della rinnovata mutualità, sia nella sua declinazione esterna di posizionamento del nuovo soggetto, che in quella interna di identità organizzativa. Lo hanno fatto attivando un percorso che ha previsto la partecipazione dei soci alla vita cooperativa in un momento di passaggio e che si può inquadrare in una delle azioni di ripensamento strategico della nuova organizzazione. Il processo di fusione rappresenta in questo senso un moltiplicatore di innovazione se si dimostra come la fusione rappresenti l'occasione di moltiplicare le risorse e i servizi.

##### **IL PERCORSO**

Il percorso è stato progettato come un laboratorio di innovazione che ha avuto l'obiettivo di favorire la partecipazione dei soci e valorizzarne la creatività: il laboratorio ha raccolto quindi le idee di ognuno, decostruendole e ricostruendole grazie all'apporto della creatività del gruppo e al confronto con l'utente finale. Il percorso si è articolato in una serie di incontri laboratoriali con un gruppo di soci che si è proposto a valle di una call interna che mirava a far emergere le aree di maggiore interesse di ognuno, eventuali idee di servizi già in pancia ai singoli, proposte di partenariato con attori esterni.

Di seguito le principali tappe del percorso:

- Il primo appuntamento si è focalizzato sull'identificazione degli scenari innovativi collegati a quattro principali temi, scelti precedentemente in accordo con le Cooperative promotrici. Quattro esperti di alto livello, uno per ciascun tema, sono infatti intervenuti inquadrando quali sono le principali sfide legate al tema stesso: Annibale d'Elia<sup>1</sup> su Lavoro e Occupazione, Jacopo Larenò<sup>2</sup> su Abitare e Housing, Carlo Varotto<sup>3</sup> su Servizi alla Persona, Miriam Cresta<sup>4</sup> su Educazione. Trasversale ai temi l'intervento di Stefano Daelli<sup>5</sup> sui nuovi trend dei consumatori. Questo primo appuntamento è servito a condividere un obiettivo del laboratorio che fosse il più possibile sfidante: un sogno comune che permettesse ai soci partecipanti (circa una cinquantina) di acquisire il ruolo di protagonisti attivi del cambiamento. La mattinata ha creato un primo risultato tangibile: grazie ad una mappatura condivisa delle sfide generate abbiamo creato una matrice precedentemente raggruppata per temi che potesse visualizzare in maniera chiara la capacità interpretativa del gruppo, dando una prima prova delle possibilità del percorso.
- Il secondo appuntamento ha accolto i partecipanti con la composizione dei gruppi, che rispettasse entrambi i requisiti di aspirazione personale e valorizzasse gli elementi di diversità del gruppo. Da subito i nuovi gruppi si sono messi a lavorare per formulare una sfida e, una volta identificata con il supporto dei facilitatori, lavorare sui beneficiari, immaginando e descrivendo quali persone avrebbero potuto influire o essere impattate da quella sfida. A fine mattinata è stato chiesto ai partecipanti di cercare e intervistare quelle persone e validare o meno le supposizioni fatte.
- I risultati più rilevanti dell'incontro sono stati l'identificazione di una sfida che fosse allo stesso tempo circoscritta in termini di ambizioni e contemporaneamente abbastanza ampia da permettere la generazione di idee innovative. Questo, unito alla richiesta di identificare i bisogni di utenti archetipali (e non stereotipali) per progettare a partire da questi, **ha portato ad evidenziare la necessità di approccio selettivo e non inclusivo quando si disegnano o ri-disegnano nuovi servizi.** Lo stesso Muhammad Yunus afferma: *"You don't need to solve problem of all the people of the world, you just do for a tiny number of people. For example, youth unemployment: there are millions of youth around the world who are unemployed, you don't need to solve the problem for all, just pick ten or twenty and solve problem for them."*
- Anche durante il terzo incontro, dedicato a convergere sul bisogno di un ristretto numero di persone e da lì divergere sulla creazione di quante più idee possibili, si è rimarcata l'importanza di identificare una soluzione per un bisogno invece che una soluzione che soddisfi tanti bisogni insieme. E proprio per questo si è introdotto il concetto del Minimum Lovable Product/Service: una soluzione veloce da realizzare che permetta di verificare le ipotesi iniziali e far innamorare fin da subito un piccolo numero di persone.
- Durante il quarto e quinto incontro i partecipanti sono stati portati a scegliere l'idea da prototipare e testare. Il primo prototipo è stato lo *storyboard* dell'idea stessa, esso ha permesso di far emergere elementi di criticità ed opportunità dell'idea semplicemente rappresentandola narrativamente. Il secondo prototipo ha previsto invece la creazione di un elemento fisico/tangibile del proprio servizio (spazio, piattaforma virtuale..), che è stato poi raccontato ai possibili utenti finali, invitati al laboratorio stesso per interagire con i prototipi. **Queste due giornate si sono rivelate fondamentali**

---

<sup>1</sup> Annibale d'Elia è consulente per il Comune di Milano nell'area Programma nuova manifattura e artigianato digitale ([www.comune.milano.it/wps/portal/ist/it](http://www.comune.milano.it/wps/portal/ist/it))

<sup>2</sup> Jacopo Larenò è Project manager presso Ass. Cult Dynamoscopio ([www.dynamoscopio.it/](http://www.dynamoscopio.it/))

<sup>3</sup> Carlo Varotto è Project coordinator di Hackability ([www.hackability.it/](http://www.hackability.it/))

<sup>4</sup> Miriam Cresta è CEO at Junior Achievement Italia ([www.jaitalia.org/](http://www.jaitalia.org/))

<sup>5</sup> Stefano Daelli è partner di Futureberry ([www.futureberry.it/it/](http://www.futureberry.it/it/))

**per sbloccare e/o velocizzare i team: da una parte la prototipazione ha attivato l'intelligenza manuale dei team, permettendo alle mani di co-creare soluzioni condivise laddove le parole davano spazio a dubbi e decostruzione. Dall'altra il confronto con gli utenti finali ha permesso di individuare la via migliore e, in alcuni casi, ha ribaltato l'idea centrale.**

- Durante il sesto incontro si sono chiusi i lavori con l'individuazione di un modello di sostenibilità economica per ciascuna idea e la presentazione dei risultati ai presidenti di ciascuna cooperativa, i quali si sono rivelati interessati a investire su alcune delle idee emerse e, in generale, hanno apprezzato fino a stupirsi, le capacità creative dei membri delle proprie cooperative. E' stata inoltre restituita una immagine macro del possibile funzionamento dei prototipi individuati e come essi si potessero inserire nella strategia della new coop (diventata ora iSocial).

Il percorso è durato 6 settimane poiché tra i vari appuntamenti erano previste alcune giornate in cui i partecipanti hanno lavorato "da casa" in attività propedeutiche per la fase successiva.

Ogni incontro è stato disegnato in modo da avere:

- un momento di ispirazione in cui si sono raccontati casi nazionali e internazionali di innovazione cooperativa;
- un momento di lavoro di gruppo in cui sono stati presentati e utilizzati alcuni strumenti del design dei servizi per creare e prototipare nuove idee;
- un momento di condivisione collettiva.

## OUTPUT E OUTCOME

Le idee emerse, progettate dai soci della cooperativa e presentate durante il sesto incontro includono:

- Area servizi alla persona > uno spazio di condivisione, scambio e convivialità per le neo-mamme e i loro figli (0-1).
- Area lavoro e occupazione > un luogo di innovazione aperta in cui si offrono percorsi di accompagnamento all'emersione dei talenti per facilitare l'integrazione nel mercato del lavoro a partire dalle sfide lanciate dalla cooperativa.
- Area educazione e scuola > un servizio educativo che permetta a bambini e ragazzi di creare esperienze formative di qualità per adulti, in base ai propri talenti e competenze.
- Area abitare > un servizio che permette l'incontro fra domanda e offerta abitativa attraverso un meccanismo di scambio, in grado di combinare asset sotto-utilizzati, talenti e bisogni partendo dal lato umano.

Per i soci, i risultati del percorso sono stati:

- Integrazione dei soci delle due cooperative.
- Maggiore consapevolezza del socio di appartenere al nuovo soggetto e di essere "professionista del welfare".
- Focus sulle competenze imprenditoriali dei soci e rinnovamento del mutualismo interno.
- Aumento della partecipazione e della fiducia tra le persone e verso la nuova organizzazione.
- Consapevolezza che la costruzione del servizio innovativo è un processo in divenire che cambia con il contesto ma che va anche accompagnato da diversi test e continuamente riprogettato.

- Conoscenza di un metodo che cambia il modo di progettare e di pensare i servizi e il proprio lavoro.
- Consapevolezza che il progetto per essere portato avanti ha bisogno della determinazione di tutti e di una squadra coesa.

## CRITICITÀ E PROSSIMI PASSI

A conclusione del laboratorio si è tracciata una roadmap che contemplava la creazione di team misti fra i partecipanti e i referenti della cooperativa per portare avanti i piloti e integrare le idee emerse nei servizi esistenti. Forti della partecipazione dei soci, l'indicazione lasciata era quella di continuare a testare tutti e 4 i servizi e scegliere tra i 2 e 4 piloti da prototipare entro l'anno 2017.

La priorità sarebbe andata a quei servizi caratterizzati da un alto tasso di innovazione, l'apertura a nuovi target e nuove filiere, apertura a nuove reti, la sostenibilità economica e la riconversione delle competenze interne.

Per poter proseguire il percorso intrapreso è necessario il rinnovo del mandato da parte della nuova cooperativa: i soci-designer hanno bisogno di un accompagnamento e di un rinnovato spazio protetto che dalla fase di progettazione li sposti in una fase di implementazione agile (lean), per trasformare l'investimento di tempo e competenze in nuovi servizi sostenibili.

Come dimostrato durante i sei incontri, un laboratorio diventa difatti spazio protetto solo grazie ad un mandato che ne avvalli la visione e ne garantisca la solidità delle pareti.

### *3.2 Cava Rei: ridisegnare luoghi per attivare comunità*

Cavarei è uno spazio polifunzionale ed integrato di servizi a sostegno della disabilità situato nella città di Forlì, più precisamente nel quartiere Cava, area periferica della città con problemi di micro-delinquenza e di sicurezza, un quartiere etichettato con stereotipi che nel tempo si sono sedimentati e che ad oggi è difficile abbattere. Il terreno è stato dato in concessione dal Comune di Forlì alle Cooperative Sociali Tangram e Il Cammino, impegnate da anni del settore della disabilità e nella promozione di progetti ad inserimento lavorativo. Cavarei ad oggi è un luogo multifunzionale, in cui è possibile trovare più ambienti in sinergia tra di loro: un parco esterno e pubblico di 5.400 metri quadri, risultato di un processo di progettazione partecipata tra gli attori del territorio, del quartiere e le cooperative promotrici; una sala polivalente, che ospira eventi ed iniziative aperte alla cittadinanza, una piazza per il quartiere, laboratori socio occupazionali per inserimenti lavorativi, spazi di residenzialità e gli uffici delle due cooperative promotrici del progetto.

## IL BISOGNO E IL MANDATO

Pochi mesi dopo l'inaugurazione dello spazio, su richiesta delle due cooperative, abbiamo lavorato al fine di creare sin da subito le giuste condizioni affinché si instaurasse una relazione e un coinvolgimento attivo tra il territorio ed il progetto.

L'intento era quindi quello di offrire una filiera di servizi socio-occupazionali, di inserimento lavorativo e residenziali per dare risposta ai nuovi e complessi bisogni delle persone disabili e delle loro famiglie, e rendere vivo un luogo con l'ambizione di divenire un punto di snodo per tutti i cittadini dando l'opportunità di creare relazioni tra le persone per una vera integrazione e inclusione delle diversità.



L'ipotesi da testare è quella che questo luogo possa avere un'attività economica che possa generare valore sociale ed essere inserita nelle filiere produttive del territorio. Il percorso che abbiamo tracciato mira a comprendere la vocazione intrinseca dello spazio e la sua collocazione all'interno del territorio. In particolare, si tratta di individuare l'attività economica che le cooperative potrebbero offrire a mercato e di creare una serie di servizi aggiuntivi di "assistenza soft" e di aggregazione della comunità che possono eventualmente ri-orientare l'attività delle due cooperative.

## IL PERCORSO

Il percorso è stato strutturato in una serie di incontri a cui hanno preso parte diversi soggetti tra operatori del servizio, attori del territorio e possibili utenti.

(inspiration) - Nei mesi di Giugno/Luglio 2016 abbiamo iniziato il processo di mappatura e conoscenza del quartiere, con l'obiettivo di individuare i bisogni del quartiere dai quali poter avviare l'attività di ideazione di nuovi servizi e coinvolgere le persone intervistate all'interno del percorso di design. Per far ciò, ci siamo addentrati nel quartiere, intervistando alcuni tra i principali attori impegnati a favorire partecipazione nel quartiere. Tramite interviste e strumenti di analisi e identificazione del bisogno, abbiamo quindi lavorato ad una mappatura degli attori del territorio e dei bisogni.

(Ideation) - Nei mesi di Settembre/Ottobre abbiamo creato il gruppo di lavoro e ha preso avvio il laboratorio di design. Dopo una prima restituzione di quanto emerso dalla lettura del territorio nella fase precedente, abbiamo lavorato ad un allineamento generale sull'analisi del bisogno e, da questo, abbiamo ideato nuovi possibili servizi innovativi che potessero meglio rispondere ai bisogni individuati. In questi mesi abbiamo messo in contatto il gruppo di lavoro con mentor e fondatori di pratiche nazionali simili per vocazione (community hub, ecc).

(Prototype) - nel mese di novembre abbiamo realizzato il primo prototipo dei due servizi, abbiamo iniziato con lo strumento dello *storyboard* dell'idea stessa, esso ha permesso di far emergere elementi di criticità ed opportunità dell'idea semplicemente rappresentandola narrativamente. Successivamente abbiamo individuato dei possibili utenti finali a cui abbiamo descritto il servizio, il confronto con gli utenti finali ha permesso di inserire elementi di miglioramento dell'idea e ha dato il via a vere e proprie collaborazioni anche per proseguire con la fase di test del servizio. Questa fase ci ha quindi permesso non solo di avere un feedback sui servizi ideati ma anche di attivare collaborazioni con attori chiave del territorio che si potessero prendere in carico parte del processo di implementazione.

## I MOMENTI DI SVOLTA

L'apertura del laboratorio a momenti di confronto e scambio con potenziali collaboratori e beneficiari del servizio che si intende "testare", ha permesso non solo di raccogliere preziosi feedback, suggerimenti e consigli al fine di migliorare il servizio stesso, ma anche la conoscenza e l'incontro tra attori del territorio (e non solo) ed i loro progetti. In questo caso specifico il test che abbiamo organizzato in occasione di questo percorso ha permesso l'incontro e la messa in contatto tra le cooperative e i fondatori di uno dei primi FabLab di Forlì. Libero professionista con una formazione nell'ambito dei servizi alla persona, ma con una passione per la robotica e il mondo dei makers, ha rappresentato un asset del territorio sul quale oggi le cooperative stanno testando una possibile collaborazione per la sperimentazione di uno dei servizi ideati durante questa fase laboratoriale.

## OUTPUT/OUTCOME

*Le attività attivanti.* Sono stati ideate iniziative che hanno l'obiettivo di aggregare la comunità, coinvolgendo il quartiere all'interno dello spazio e renderlo vivo. Questo genere di iniziative ideate non hanno elementi di sostenibilità economica, ma rappresentano una funzione principale di investimento iniziale che luoghi comunitari come questo devono considerare ed attivare perché necessari alla creazione di un luogo vivo: eventi a tema nel parco, corsi di formazione peer to peer, laboratori artistici e creativi, ecc.

*I Servizi.* Sono stati ideati i seguenti servizi:

1. Un concorso di cucina rivolto a team di persone (esperti, meno esperti, competenze trasversali) che si sfideranno in progetti di cucina originali. Il team più innovativo fonderà una start up che gestirà la cucina e gli eventi legati al cibo. Questo concorso nel lungo periodo dovrebbe dare luogo ad una modalità innovativa di gestire l'area food di CavaRei. Per "food" si intende un'integrazione tra tradizionale attività culinaria e attività di aggregazione della comunità con organizzazione eventi ed iniziative. Nel dettaglio si intende favorire l'occupazione e la crescita professionale di idee progettuali innovative esterne alle coop per la gestione della piccola ristorazione.
2. La Fablab Food Night è una serata che si organizzerà a Cavarei in cui si testerà il funzionamento del laboratorio FabLab Food, in collaborazione con MakersLab Fab Lab Forlì per dare avvio ad un laboratorio di creazione utensili per portatori di disabilità disegnati su misura del bisogno.

Il laboratorio ha dato vita ai seguenti outcome:

- > Soft skills e cambiamento della mentalità di progettare.
- > Maggiore **consapevolezza degli operatori e dei partner sulla progettazione dei servizi innovativi**, su come co-progettare insieme ai beneficiari e sul valore del percorso.
- > Individuazione della **filiera food** come centrale per CAVA REI e per il Consorzio.
- > Individuazione del **settore foodtech/techeducation** come possibile settore di nuovi servizi per la NEWCOOP.
- > Apprendimento di una metodologia innovativa per i partecipanti al laboratorio.
- > Il Gruppo di lavoro ha mantenuto la divisione dei compiti e quindi la presa in carico nella realizzazione dei servizi e ha dimostrato un buon grado di autonomia rispetto alla gestione della fase di test e implementazione.

## CRITICITÀ E PROSSIMI PASSI

In questi mesi la cooperativa ha deciso di sperimentare una collaborazione con il fablab locale e si sta progettando uno spostamento del fablab all'interno degli spazi di Cavarei.

Le criticità del percorso sono legate alla capacità del gruppo di portare avanti con determinazione i test del servizio e ad una mancanza di risorse (tempo e risorse economiche) che tali processi richiedono.

## 4. Rileggiamo i casi

### 4.1 Gli apprendimenti

I due casi che abbiamo raccontato seppur con obiettivi e finalità diverse hanno in comune il tema della comunità e dei luoghi. In particolare Cava Rei parte dalla rigenerazione di uno spazio alla ricerca di una vocazione e nel percorso comprende che per capire le funzioni di uso questo spazio doveva aprirsi e includere la comunità nella progettazione, mentre Hackcoop parte dall'attivazione della comunità di soci per progettare un luogo di innovazione.

Entrambi i percorsi hanno avuto esiti inaspettati e forse poco progettati.

Per prima cosa hanno messo in scena una politica del possibile, hanno cioè sottolineato come dal design di un piccolo servizio si possa aspirare a immaginare il futuro in maniera diversa e ad allenare le proprie capacità di vedersi proiettati in quel futuro. Aspirare è una questione di capacità, oggi il welfare produce capacità e le capacità delle persone si esprimono con l'uso ossia vanno praticate dai diretti interessati per esprimere ciò che vogliono. Il laboratorio come spazio di prova suscita le condizioni, destituzionalizza le pratiche routinarie, rappresenta in poco tempo una realtà diversa come possibile, installa un precedente per dare evidenza di un'esistenza di fatto, tanto che il riconoscimento istituzionale diventa inevitabile.

Infatti, in entrambi i casi i laboratori hanno dato vita alla ridefinizione della strategia dell'organizzazione.

Nel caso di Hackcoop, i piccoli prototipi e i test hanno rafforzato l'idea che fosse necessario disegnare un presidio innovazione all'interno dell'organizzazione e che ci fosse bisogno di un metodo per gestire l'innovazione proposta da fuori e mettere a sistema l'innovazione autogenerata.

Nel caso di Cava Rei, il prototipo ha aperto nuove prospettive per la cooperativa sul tema educazione e disabilità andando ad impattare anche su come viene intesa e gestita l'area disabilità all'interno delle organizzazioni.

Entrambi i percorsi hanno cambiato la modalità con cui i partecipanti percepiscono le competenze e talenti al di fuori del setting usuale di lavoro favorendo l'apprendimento come

disponibilità a riconoscere ciò che è stato prodotto e la disposizione ad accettare che nel corso del processo l'output viene sempre ridefinito in un processo di interazione tra designer, livello operativo e livello strategico.

### 4.2 Il ruolo del designer

La ricerca di design è programma di ricerca-azione, a carattere qualitativo, che si definisce mano a mano che si procede nell'esame di ciò che si sta studiando, non operando attraverso analisi puntuali e dati precisi, né tramite indicazioni prescrittive e normative, ma negoziando costantemente le proprie ragioni e aderendo in modo mirato alle situazioni e al contesto (*Design research. Methods and perspectives*, ed. B. Laurel, 2003).

Ciò implica un lavoro da parte del designer che deve necessariamente tenere insieme la dimensione informale con la dimensione di guida del processo creando anche un clima di fiducia come ingrediente fondamentale dei percorsi. Il designer deve inoltre agire contemporaneamente "da dentro" e "da fuori", avendo una approfondita conoscenza del settore specifico e della cultura organizzativa con cui interagisce allo stesso tempo mantenendo una visione esterna e portando elementi innovativi da "altri mondi".

Il designer infatti è anche colui che all'interno di questi processi è portatore di un nuovo linguaggio e deve equilibrare ciò che porta all'interno del contesto con ciò che il contesto richiede. Per il designer la sfida più grande è quella di tenere sempre insieme la dimensione del servizio ideato con la macro strategia dell'organizzazione in modo che si verifichi un continuo apprendimento tra l'una e l'altra dimensione.

## Conclusioni

Il paper rappresenta un tentativo di raccontare processi in cui chi scrive è coinvolto come designer e progettista per chiarire elementi processuali e di apprendimento.

Non è un tentativo di sistematizzare i percorsi essendo questi disegnati direttamente su misura delle organizzazioni richiedenti ma di provare a raccontare gli elementi rilevanti che li caratterizzano. L'uso del design thinking e del service design ci ha permesso di entrare in punta di piedi nelle organizzazioni e di lavorare a più livelli: dal design di percorsi all'accompagnamento operativo nell'implementazione dei progetti, dalla progettazione strategica all'ideazione di micro idee imprenditoriali.

Il principale punto di apprendimento per noi è che lavoriamo sull'educazione delle persone ad un nuovo modo di progettare che permette alle organizzazioni di fare anche importanti operazioni di changemanagement a livello organizzativo. Queste operazioni richiedono tempi più lunghi dell'implementazione di un progetto perchè hanno a che fare con la cultura organizzativa e su come questa si trasforma per rispondere alle sfide contemporanee che la cooperazione e le imprese sociali stanno affrontando oggi.

Le future piste di lavoro richiedono dunque di lavorare molto su figure organizzative nuove, sull'interazione tra competenze interne e esterne alle imprese e sulla formazione di presidi interni e metodi per gestire l'innovazione così come su sistemi di recruitment basati sul merito e di leadership condivise nelle organizzazioni.

## Bibliografia

Appadurai A. (2014), *Il futuro come fatto culturale*, Saggi sulla condizione globale, Raffaello Cortina, Milano.

Brenda L. (2003), *Design Research: Methods and Perspectives*, The MIT Press, Cambridge MA and London.

Crosta P.L. (2010), *Pratiche. Il territorio è l'uso che se ne fa*, Franco Angeli, Milano.

Donolo C., Fichera F. (1988), *Le vie dell'innovazione: forme e limiti della razionalità politica*, Feltrinelli, Milano, 1988.

Manzini E. (2015), *Design, when Everybody Designs. An Introduction to Design for Social Innovation*, The MIT Press, Cambridge MA and London.

Shove E., Watson M., Hand M., Ingram J. (2007), *The Design of Everyday Life*, Berg, Oxford.

Venturi P., Zandonai F. (2014), *Ibridi organizzativi. L'innovazione sociale generata dal Gruppo cooperativo CGM*, Il Mulino, Bologna.

Weick K.E. (1995), *Sensemaking in Organizations*, Sage Publications, Newbury Park, CA.

Zurlo F., Cagliano R., Simonelli G., Verganti R. (2002), *Innovare con il design*, Edizioni Il Sole 24 Ore, Milano.