Innovazione per la sostenibilità: un'esperienza di co-design per il welfare comunitario

Ottavia Carlon | Fondazione Eni Enrico Mattei – Milano Sei l'Altro

Marta Corubolo | Politecnico di Milano - Dipartimento di Design – Milano Sei l'Altro

Ilaria Pais | Fondazione Eni Enrico Mattei – Milano Sei l'Altro

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

Complex social needs, as the ones tackled by social innovation, are increasingly demonstrating to require integrated and innovative approaches and multi-stakeholder strategies, able to combine and manage the contributions of different actors, included those considered non-conventional. In this context, the private sector in particular is called upon to acquire an active role through a stronger recognition of its potential and by sharing all its resources – not only economic ones. But even most importantly, firms are demanded to act and think of themselves and the territory in an integrated logic, innovating thus their business model and allowing therefore the realization of systemic innovations.

The on-going Italian project on communitarian and cross-sectorial welfare here presented aims to demonstrate that multi-stakeholder approaches with the support of co-creation methodologies and co-design tools can lead to an effective integration of innovation in the productive system of firms, therefore providing the new processes established with a more structural and wide-ranging dimension.

Keywords: co-design; social innovation; community welfare; private sector; business; sustainability; innovation; collaborative ecosystem

Iris Network
Istituti
di Ricerca
sull'Impresa
Sociale

1. Introduzione

In un contesto socio-economico costellato di sfide multidimensionali e connesse, che toccano trasversalmente le differenti sfere dell'agire umano e sociale, le soluzioni che hanno maggiormente dimostrato una capacità di innovazione e trasformazione sono quelle provenienti da approcci che hanno saputo riconoscere la complessità degli attori intorno a obiettivi comuni e facilitarne l'interrelazione. Il fallimento di soluzioni e paradigmi convenzionali ancorati a contesti istituzionali tradizionali della società (Nicholls e Murdock, 2012) appare infatti strettamente legato non solo alla scarsità delle risorse disponibili e alla loro insufficiente valorizzazione, ma anche alla divergenza di obiettivi tra i diversi attori e la conseguente disomogeneità degli interventi che rendono frammentato e poco efficace il dispiego dei mezzi esistenti, impedendo ai progetti di essere scalati e riprodotti.

Adottando i principi dell'Innovazione Sociale, orientata a rispondere alla complessità delle problematiche sociali, locali e globali cambiando e migliorando le relazioni (Jenson, 2015; Murray et al., 2010) e introducendo innovazioni di carattere sociale nei mezzi tanto quanto nei fini (Young Foundation, 2010), si apprende quanto una radicale trasformazione sia resa possibile solo da nuove combinazioni o ibridi di elementi esistenti che attraversano diversi confini organizzativi, settoriali o disciplinari (Mulgan, 2007) e avviano un processo di mediazione e dialogo tra pubblico, privato e settore non-profit (Phills, Deiglmeier & Miller, 2008). La contaminazione tra diversi settori e organizzazioni sembra essere sia il modo innovativo per rispondere ad una sfida sociale che l'enzima per l'avvio di meccanismi di scalabilità e impatto dei progetti.

Ciò che si rende necessario è dunque un "sistema integrato" di codici, processi e strumenti capaci di innescare un cambiamento positivo nel lungo termine. Il modello così creato dovrebbe consentire di i) assumere la consapevolezza che per produrre un cambiamento reale e nel lungo termine sia indispensabile la partecipazione di un maggior numero di giocatori, ii) intraprendere un'azione ampia e di natura intersettoriale, iii) adottare processi e strumenti che favoriscano interventi comuni e coordinati. Ciò consentirebbe a tutti gli attori e i soggetti interessati di beneficiare dei nuovi rapporti creatisi, maturando una prospettiva comune sulle strategie, condividendo metodi e strumenti per affrontare questioni sociali e adottando un modus operandi collaborativo e sinergico. Un approccio, questo, che ha l'ambizione di ripristinare la consapevolezza dei vantaggi derivanti dal lavorare insieme generando un beneficio comune.

In questo quadro, dove l'innovazione e l'integrazione si affermano come elementi imprescindibili di creazione di un impatto sociale strutturale, il settore privato, spesso ancora considerato ai margini della produzione di valore sociale, si riposiziona con un ruolo da protagonista (Caroli, 2017). Le imprese sono sempre più spesso chiamate ad adottare nuovi schemi di interpretazione e di gestione della propria sostenibilità e a condividere in modo organizzato il proprio patrimonio di asset materiali e immateriali ponendosi come "piattaforme abilitanti" per i soggetti che insieme ad esse operano nel territorio. Tra le risorse materiali che le aziende possono mettere a disposizione degli altri attori del territorio, oltre ai propri prodotti e servizi, emerge non solo la loro capacità finanziaria, utile in quanto in grado di dare "forza economica" alle innovazioni rendendole così di "impatto strutturale" (Caroli, 2017), ma anche le capacità intellettuali, che si configurano in idee e intuizioni, e le capacità gestionali e tecniche.

Occorre dunque chiedersi: quali sono le competenze, i metodi e gli strumenti utili per impostare processi di innovazione sociale (innovazione delle relazioni) nei sistemi organizzativi? Quali sono le dinamiche attraverso cui le imprese riescono ad innovare i processi di collaborazione non solo con i diretti portatori di interesse ma con anche gli interlocutori più "periferici" ma in qualche modo comunque influenti sul core business? Come favorire, in definitiva, sistemi organizzativi capaci di integrare appieno gli stimoli e le opportunità provenienti dall'esterno e trasformarli in azioni di impatto?

2. Verso un sistema di valore integrato: il ruolo delle imprese

Da tempo le imprese hanno iniziato a riconoscere che i problemi sociali sono anche economici, iniziando così a trarre ispirazione da settori inaspettati (Kanter, 1999). Questo approccio, in crescente diffusione anche in Italia, trova riscontro in diverse pratiche ed esperienze di open innovation che hanno aperto nuove opportunità di business con intrinseci scopi sociali (shared value), in cui distinte competenze vengono messe a sistema per creare soluzioni a sfide comuni. Le intuizioni, le conoscenze e le reti provenienti dal mondo esterno sono sempre più assunte come fonti di conoscenza che orientano la sostenibilità, rendendo le imprese sempre più capaci di individuare "dispositivi collaborativi" che consentano loro di travalicare i confini aziendali e di innestare processi innovativi grazie a un tessuto osmotico tra mondo profit, i settori non business e le comunità stesse (Mirvis et al., 2016).

Sono forse questi i segnali di un passaggio da quella che per anni è stata assunta come Corporate Social Responsibility, ancora troppo spesso ancorata a logiche di filantropia e mera esternalizzazione delle risorse private nella comunità, a una Corporate Social Innovation (Kanter, 1999), un'innovazione sociale "i cui ambiti di realizzazione, contenuti, effetti, sono integrati con le specificità del business e/o delle funzioni gestionali" (Caroli, 2017). Una strategia, dunque, che combina il set unico di asset aziendali (skills d'imprenditorialità, capacità d'innovazione, acume manageriale, abilità nello scaling, ecc) con gli asset di altri settori per la co-creazione di soluzioni innovative a questioni sociali, economiche ed ambientali che impattano la sostenibilità del business e della società (Mirvis et al., 2012).

Tuttavia, ad oggi le imprese, sebbene orientate verso una maggiore apertura e collaborazione con i soggetti esterni, non sono ancora in grado di compiere l'intero processo di combinazione dei propri asset con quelli del territorio, a causa di distinti limiti a loro intrinseci: barriere culturali, risultanti in una scarsa propensione a intravvedere il vantaggio economico sottostante ai processi di innovazione sociale e l'allineamento possibile tra obiettivi sociali ed economici, che ne ostacola profondamente l'integrazione e la conseguente intenzionalità. Barriere di governance, di tipo organizzativo: esiste una resistenza ad adottare dei modelli di gestione "collaborativi" e aperti all'esterno, sia nella fase di raccolta di stimoli sia in quella di progettazione ed implementazione di iniziative e progetti. Barriere manageriali: le funzioni manageriali deputate a introdurre trasversalmente nel sistema organizzativo la cultura dell'innovazione sociale, promuovendo orizzonti di valore nel medio-lungo periodo e innescando meccanismi di interlocuzione e coinvolgimento delle diverse business unit aziendali nel perseguimento di obiettivi di business sostenibile sono ancora troppo rare. Attualmente la trattazione di questi temi è spesso in capo alla sezione CSR, che di frequente si trova in una posizione troppo poco centrale per poter svolgere efficacemente tale ruolo di facilitatrice e innovatrice dell'organizzazione aziendale.

Stando a questi presupposti, questo paper assume come tesi che l'innovazione sociale, con i suoi principi e strumenti di co-creazione, si candidi ad essere l'approccio attraverso cui le aziende possono giungere a riconoscersi all'interno del sistema di produzione di valore sociale con un ruolo attivo liberando il proprio potenziale trasformativo con un rapporto alla pari (Caroli, 2017). Solo in questo modo, infatti, le innovazioni, oggi ancora troppo spesso locali e circoscritte, hanno la possibilità di inserirsi in una dimensione sistemica, "integrandosi" nel sistema organizzativo e nella filiera di produzione delle imprese (business model) e generando un impatto rilevante e diffuso nel lungo periodo.

In particolare, l'innovazione sociale - grazie alla sua natura ibrida - possiede la capacità di i) creare combinazioni di elementi esistenti che attraversano i confini organizzativi, settoriali e disciplinari (Mulgan, 2007) e di ii) mobilitare attori locali e integrare vari stakeholder per generare risposte più efficienti ai bisogni sociali (European Commission – Directorate General for Regional Policy, 2013), fornendo approcci e strumenti validi per rivolgersi alle imprese e stimolare percorsi che le conducano a:

- assumere una maggiore consapevolezza del mondo esterno e dei suoi bisogni;
- sviluppare una capacità di "lettura" delle proprie strategie e risorse in modo integrato al territorio;
- assimilare le visioni, le idee e le indicazioni che vengono dagli stakeholders, superando la prospettiva classica della comunicazione unidirezionale (Caroli, 2015), rivolgendosi a interlocutori non necessariamente "centrali" e vicini al business ma anche "periferici" e meno convenzionali;
- lavorare in una logica peer to peer (Caroli, 2015), fornendo i propri asset e le proprie risorse agli stakeholders e definendo con loro i problemi e le possibili soluzioni.

In particolare, l'approccio della co-creazione, profondamente legato alle logiche dell'innovazione sociale (Kazadi et al., 2016; Gebauer, 2013; Ayuso, 2011), può consentire alle aziende di identificare opportunità in questo senso e allo stesso tempo accrescere il proprio vantaggio competitivo, rappresentando così uno step essenziale per la promozione di una cultura organizzativa votata all'innovazione e alla sostenibilità. Le imprese devono dunque sapersi innovare riconfigurando il proprio ruolo e reinventando il modo in cui si approcciano e relazionano con i loro stakeholder predisponendosi a co-creare innovazioni che vadano a beneficio sia del loro business che dei soggetti esterni coinvolti. La combinazione delle risorse appartenenti ai distinti attori genera infatti un valore collaborativo "sinergetico" (Austin & Seitanidi, 2012a), permettendo a tutti i partner di ottenere di più insieme che separatamente. Inoltre, se la collaborazione passa dall'essere caratterizzata da azioni indipendenti di uno dei partner ("sole creation"), ad un processo autentico di co-creazione, il valore collaborativo ottenuto sarà maggiore sia a livello micro (beneficio per gli individui facenti parte della collaborazione), che a livello meso (beneficio per le organizzazioni partner della collaborazione) e macro (beneficio per la società intera), generando in definitiva un maggiore impatto sociale ed economico (ibidem).

3. Sviluppare fattori abilitanti

Per favorire un sistema che ponga queste condizioni e che svolga una funzione non solo di facilitazione ma anche di "abilitazione" delle relazioni, è fondamentale porre l'attenzione su i) il "quid" su cui si fonda l'"intenzionalità" della collaborazione, le sfide che accomunano i soggetti coinvolti e riconosciute da essi come opportunità; ii) il "come": competenze, modalità e strumenti che è necessario mettere in atto per favorire processi di riconoscimento e "istituzionalizzazione" dell'innovazione sociale nelle/tra le realtà organizzative.

Questo lavoro ha l'obiettivo di dimostrare la necessità di tre "fattori abilitanti":

- Figure "intermediarie" in grado di agire da mediatori tra le diverse organizzazioni e di sviluppare metodologie e strumenti per:
  - ✓ conoscere le realtà (profit e non profit) del territorio, i loro approcci e risorse;
  - ✓ costruire scenari di senso comuni, allineando obiettivi e strategie;
  - ✓ innescare processi di progettazione collaborativa per ricomporre risorse e giungere a soluzioni condivise rispondenti ai criteri di innovazione per la sostenibilità.

- Approcci di dialogo e interazione tra i diversi stakeholder, anche quelli considerati meno convenzionali. Tali approcci permettono di adottare una visione sistemica e superare così la tradizionale e poco efficace propensione delle aziende allo "stakeholder engagement", fondato su meccanismi di mera raccolta feedback e ascolto unilaterale e implicanti un posizionamento "centrale" delle aziende nel sistema di relazioni. L'obiettivo è al contrario quello di promuovere una

modalità di relazione fondata sulla collaborazione, sulla progettazione e su uno scambio di risorse "alla pari" all'interno di una cerchia allargata di interlocutori.

- Strumenti per la progettazione collaborativi capaci di ricomporre risorse, materiali e immateriali, intorno a obiettivi comuni, per l'introduzione di cambiamenti all'interno delle organizzazioni e per la generazione output (prodotti/servizi/relazioni) che siano di innovazione e vantaggio per le aziende tanto quanto per i loro beneficiari.

A supporto di tali fattori abilitanti, la disciplina del design e nello specifico le riflessioni e le metodologie che definiscono il design per l'innovazione sociale (Manzini, 2015) possono contribuire alla strutturazione di tali processi, ovvero creare le condizioni di senso, capacità e operatività alla base di un modo di "far accadere le cose" aperto, collaborativo e volto a generare soluzioni condivise, a partire dall'emersione dei bisogni, e dall'identificazione delle opportunità progettuali.

Il design fa leva su tre capacità – systemic thinking, sense-making, capacity-building (Cautela at al., 2015)- ritenute difatti cruciali quando applicate a processi di innovazione sociale che ambiscono a 1) includere intenzionalmente e sin dalle prime fasi, un gruppo di molteplici stakeholder spesso con interessi e motivazioni divergenti 2) identificare di oggetti di lavoro comuni a partire dai bisogni espressi dalle comunità, 3) riorganizzare le sinergie tra le risorse, gli asset e le competenze attorno a idee progettuali , 3) sviluppare piani d'azione condivisi, 4) promuovere un cambiamento culturale e organizzativo.

4. Caso-studio: Milano Sei l'Altro, un progetto di welfare comunitario

Milano Sei l'Altro è un progetto triennale di welfare comunitario finanziato da Fondazione Cariplo, coordinato da Consorzio Sistema Imprese sociali SIS (capofila) e realizzato da un'ampia ed eterogenea rete di partner: Fondazione Eni Enrico Mattei, Spazio Aperto Servizi, Spazio Aperto, A&I, Comunità del Giambellino, La Cordata, Welfare Milano – Solari 6 ed il Comune di Milano.[1]

L'obiettivo del progetto è quello di sperimentare metodologie innovative di co-progettazione per dare risposta a problematiche complesse: più specificamente, l'obiettivo è quello di rispondere ad una vulnerabilità sociale crescente, che riguarda la difficoltà nel trovare un equilibrio tra le energie ed il tempo dedicati al lavoro, e quelli dedicati alla propria vita privata e famigliare.. Le modalità attraverso le quali il progetto opera sono processi generativi tra business e non business che hanno l'obiettivo di:

- creare scenari condivisi e definire obiettivi comuni
- identificare e aggregare le risorse
- innovare il sistema dell'offerta (prodotti/servizi)

Per raggiungere tali obiettivi, il "sistema" di Milano Sei l'Altro, come espresso nel Grafico 1, si compone di una rete di attori (partner di progetto e soggetti coinvolti successivamente nella rete) appartenenti dai diversi settori socio-economici - grandi imprese, PMI, imprese sociali, associazioni/movimenti spontanei, singoli cittadini, e la pubblica amministrazione - accompagnati ad assumere un ruolo specifico secondo le logiche di collaborazione promosse dal progetto:

[1] Oltre ai partner di progetto, alla rete progettuale in fase di presentazione del bando hanno aderito: Poste Italiane S.p.A, Adecco Italia S.p.A, Humana Italia S.p.A., Vodafone Italia Spa, Altavia Italia Srl, Fondazione ACRA, Fondazione Sodalitas, Social Seed Srl, Fondazione Ernesto Pellegrini Onlus, 1° Quartiere Operaio Umanitaria, U.I.L.D.M. sezione di Milano, CCL Consorzio Cooperative Lavoratori, TimeRepublik SA, FolkFunding Srl, AICCON.

- **Grandi imprese:** sollecitate ad assumere una "visione integrata" e un "approccio intenzionale" rispetto alla sostenibilità, conducendole a riconoscere la potenzialità trasformativa del proprio business – le leve strategiche e gli asset economici, umani, materiali e tecnologici – per raggiungere obiettivi sociali e, al contempo, per garantire miglioramento continuo al proprio business. I risultati attesi dalle azioni di progettazione sono: i) *partecipazione a processi di co-design* per la progettazione e produzione di nuovi servizi di welfare "innovativi" (collaborativi, inclusivi, multi-stakeholder, integrati e bottom-up) in collaborazione con gli attori locali; ii) *apertura e condivisione dei propri servizi di welfare aziendali* alla comunità e/o con la rete di imprese nel territorio; iii) supporto attraverso finanziamenti o condivisione di risorse (volontariato aziendale, prodotti e servizi, spazi, comunicazione) ai progetti sviluppati nel territorio.

- **Piccole-medie imprese:** accompagnate a reinterpretarsi anch'esse come protagoniste nel welfare i) leggendo i bisogni dei propri lavoratori e della comunità e sperimentando nuovi servizi di welfare traendo vantaggio anche dalla costituzione di "reti" aziendali intenzionate a condividere i servizi e i costi ad essi annessi, ii) partecipando alla realizzazione e alla promozione dei progetti rivolti alla comunità attraverso il coinvolgimento dei propri lavoratori o alla messa a disposizione dei propri asset (beni, servizi, spazi e comunicazione)

- **Imprese sociali:** chiamate a trasformare le profonde conoscenze sui bisogni e le necessità espresse dalla comunità in patrimonio comune, come substrato di significati a partire da cui costruire i) network di organizzazioni locali, progettazioni condivise e "reti" cittadine ii) percorsi di riconoscimento e valorizzazione di tutte le risorse del territorio. Ad esse si richiede un ruolo di catalizzatrici di risorse e facilitatrici dei processi di co-design, e al contempo una capacità di attrazione degli stimoli di innovazione per il continuo aggiornamento della propria offerta di servizi per la comunità.

- **Cittadini:** coinvolti non solo in quanto beneficiari del sistema di welfare territoriale, ma anche in veste di co-progettisti di servizi capaci, attraverso un diffuso investimento di risorse e capacità, di generare risposte moderne e puntuali ai bisogni della comunità. Ad essi viene richiesto di cooperare i) facendo emergere quelli che sono i propri bisogni e necessità; ii) partecipando all'ideazione e produzione di nuove soluzioni (da realizzare a livello comunitario o da proporre alle organizzazioni attive nel territorio); iii) condividendo risorse private (finanziarie, volontariato, beni).

- **Associazioni/movimenti spontanei:** invitati a condividere la propria forza aggregatrice e capacità generativa per promuovere l'attivazione di network locali e offrire supporto ad altri progetti sociali (economico/crowdfunding, volontariato, beni).

- **Pubbliche Amministrazioni:** sollecitate ad assumere un ruolo di "piattaforme amministrative" promuovendo un "ecosistema istituzionale collaborativo" (policy innovation) favorevole allo sviluppo di network locali capaci di generare un sistema di welfare condiviso, inclusivo e sostenibile.

A supporto di tale sistema, il progetto ha l'obiettivo di sperimentare figure professionali in grado di gestire le fasi di innesco, avviamento, sviluppo e gestione di forme di collaborazione multi-stakeholder che, in sinergia, lavorino sulle cerniere tra i diversi livelli delle organizzazioni private, delle imprese sociali e della comunità e che intervengano nel coordinamento dei processi di co-progettazione.

- **Community manager:** figura professionale che ha l'obiettivo di occuparsi del coordinamento, dell'allineamento strategico e del dialogo con le funzioni aziendali e con i soggetti rappresentanti del territorio. Ha l'obiettivo di promuovere forme di aggregazione della domanda di benessere e di servizi espresse dai cittadini in un'ottica innovativa di valorizzazione e razionalizzazione delle risorse esistenti, materiali e immateriali. Per fare ciò, necessita di una profonda conoscenza della comunità

territoriale, del sistema dei servizi istituzionali e non, e delle associazioni esistenti, per poterli integrare con l'analisi del sistema di imprese.

- **Facilitatore:** contribuisce all'interpretazione e all'aggregazione dei bisogni espressi dalla comunità, esplicitandone la caratteristica di opportunità anche per soggetti con interessi differenti. Ricompone le distinte risorse disponibili, materiali e immateriali, e contribuisce a creare le condizioni che portino alla creazione di progettualità condivise.

Grafico 1. Il sistema di Milano Sei l'Altro

5. Il processo

Le attività del primo anno di progetto, appena giunto alla sua conclusione, hanno avuto l'obiettivo di coinvolgere attivamente alcune imprese che hanno aderito al progetto in fase di presentazione del bando e di individuare con esse, sulla base dei bisogni espressi dal territorio, aree e temi di lavoro comuni.

Per far questo è stata seguita una metodologia che ha avuto lo scopo di individuare le principali leve strategiche, non solo di sostenibilità ma anche di business, attraverso cui innescare progettualità condivise in termini di welfare e di supporto all'equilibrio vita - lavoro (caratteristiche e strategie di business nel medio-lungo termine, strategie di sostenibilità, relazione con il territorio, capacità di innovazione in termini di creazione di benessere nella comunità, ecc.). Il processo, sviluppato in collaborazione con il POLIMI DESIS Lab, si caratterizza di 4 fasi, due delle quali (co-progettazione e prototipazione) ancora in via di sviluppo, come mostrato nel Grafico 2.

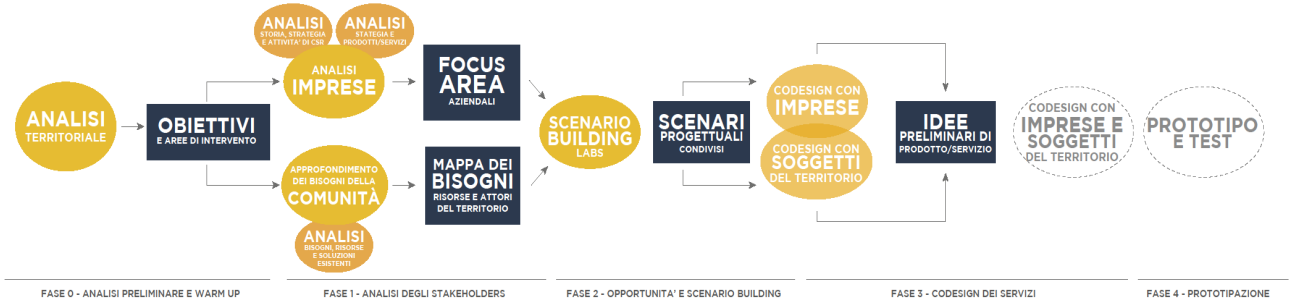

Grafico 2. Il processo di Milano Sei l'Altro

Fase 0. Analisi preliminare di contesto: warming up

Scopo di questa prima fase di progetto è stata quella di connettere la conoscenza teorica e pratica del team di lavoro rispetto al settore del welfare, e di ingaggiare gli stakeholder in una prima discussione aperta. A tale scopo, il 10 marzo è stato organizzato un World Café presso la sede milanese di Poste Italiane, con 25 partecipanti: rappresentanti di diverse funzioni aziendali sono stati invitati a sedersi assieme a rappresentanti della municipalità, innovatori sociali, start-up, cooperative e imprese sociali[2]. L'incontro si è configurato come un importante momento di conoscenza e confronto tra soggetti, che hanno portato un essenziale contributo alla crescita del progetto in termini di esperienze e conoscenze. La modalità del World Café, organizzato in 3 diversi tavoli a rotazione intorno a tre tematiche chiave (risorse, reti e innovazione per processi collaborativi), ha permesso alle organizzazioni e alle aziende partecipanti di i) approfondire e condividere elementi importanti sulle barriere e sui driver nella creazione di collaborazioni cross-settoriali a partire dai punti di vista di attori molto diversi tra loro, ii) raccogliere esperienze esistenti, positive, critiche o negative di progetti promossi sul territorio, iii) avviare un'azione di racconto del progetto e di coinvolgimento degli attori.

[2] Hanno partecipato: Altavia, Piano C, Collaboriamo, Azienda Lombarda Edilizia Residenziale (ALER), A&I, Fondazione Adecco, Valore D, Agenzia per la Formazione, l'Orientamento e il Lavoro Sud Milano (AFOL), Gruppo cooperativo CGM, Comune di Milano, Chico Mendes, Poste Italiane, Circolo ACLI Terre e Libertà, Fondazione Umanitaria, Consiglio di zona 6, Rete Conciliazione ASL Milano, Sharingcities, Cooperativa sociale Spazio Aperto Servizi (domiciliarietà - servizi di cura condivisi), Mestieri Lombardia, Fondazione Poste Insieme, Consorzio Cooperative Lavoratori (CCL), Papà al centro.

Fase 1. Analisi degli stakeholder e attività immersive

Per approfondire ed integrare i dati ottenuti nella fase 0, i primi passi nel progetto Milano Sei l'Altro sono stati dedicati alla creazione di una più profonda e strutturata conoscenza delle specificità del contesto milanese target del progetto, e nell'identificazione delle aree di lavoro più promettenti. Esponenti di organizzazioni profit e non profit sono stati intervistati per comprendere appieno i bisogni e le risorse relative alla questione della conciliazione vita-lavoro-famiglia. Questa fase si è composta di due processi paralleli:

- **analisi dei bisogni della comunità.** Un gruppo di community manager si è immerso nel contesto territoriale svolgendo più di 100 interviste, dirette a 70 distinti attori sociali (cooperative sociali, associazioni, servizi pubblici, movimenti informali, singoli cittadini). Scopo delle interviste era comprendere i bisogni specifici espressi dai target, soluzioni esistenti o mancanti, e potenziali risorse. I risultati di questo processo sono stati visualizzati in una Mappa dei Bisogni.
- **analisi delle imprese.** Questa fase è stata strutturata in due step principali: lettura e analisi dei documenti pubblici di sostenibilità (Report di sostenibilità) e di business (Relazioni finanziarie), e una conversazione strutturata con manager e funzioni chiave dell'azienda, con lo scopo di approfondire la comprensione delle competenze nei settori della sostenibilità e dell'innovazione sociale e la volontà di partecipare al progetto. Gli incontri con le imprese possono essere considerati una forma "light codesign session", poiché queste sono invitate ad individuare quei servizi esistenti che più si allineano ai principi di Milano sei L'altro (collaborazione in un'ottica di co-progettazione, coproduzione o cogestione) e a ripensare ai propri processi più tradizionali attraverso di essi, al fine di iniziare una valutazione delle opportunità e delle possibili aree di lavoro. Il risultato è stato il report "Focus Areas".

Fase 2. Costruire conversazioni su scenari futuri

Le azioni della fase 2 avevano l'obiettivo di individuare e rendere visibili specifiche aree di intervento, attraverso la sovrapposizione del livello di analisi del business a quello dell'analisi territoriale. La costruzione di una "mappa integrata" costruita a partire dalla Mappa dei Bisogni e successivamente dai risultati dell'analisi aziendale ha permesso di sistematizzare e condividere una lettura del territorio capace di unire i due livelli e di descrivere alcuni ambiti da approfondire come potenziali opportunità progettuali. L'interpretazione di questi risultati è stata condotta attraverso una serie di incontri interni ai vari partner coinvolti al fine di raccogliere informazioni e materiale utile a descrivere sia lo stato dell'arte in relazione alle aree di intervento (progetti esistenti, competenze, network, servizi), sia le linee strategiche delle imprese sociali coinvolte. Questa conoscenza approfondita del tema è stata trasformata in "scenari progettuali" (Jegou & Manzini, 2008) in grado di descrivere situazioni future e stimolare la collaborazione, ma strettamente collegati alle realtà esistenti.

Questo materiale, insieme ad alcune pratiche d'ispirazione, hanno rappresentato gli "oggetti di discussione" attorno ai quali sono stati organizzati i "Milano Sei l'Altro Labs", una serie di workshop che hanno visto la partecipazione dei partner del progetto, dei community organizer, delle imprese, coinvolte nel progetto, ma anche di soggetti attivi sul territorio sulle stesse tematiche. Durante i laboratori, i partecipanti sono stati guidati verso la modifica degli scenari iniziali, attraverso un percorso che ha visto tre fasi principali: ridefinizione del tema, confronto sulle possibili direzioni progettuali (a partire dalle idee e dalle variabili proposte), e definizione delle risorse coinvolgibili. Questo processo ha permesso di mantenere la prospettiva focalizzata sul tema presentato e di sviluppare una serie di azioni future che nel loro complesso propongono di comporre una strategia operante sui diversi livelli degli stakeholder coinvolti.

Questo è certamente un cambiamento radicale di prospettiva per gli attori coinvolti: dalla progettazione di una strategia che risponda alla missione di uno stakeholder chiave, si è passati ad una co-interpretazione dei bisogni locali e all'elaborazione di una strategia comune.

Fase 3. Il co-design dei servizi

Accanto all'elaborazione dei contenuti, il team di Milano Sei l'Altro è stato riconfigurato intorno agli specifici scenari emersi, per costituire "design teams", in cui gli appartenenti alle organizzazioni partner collaborano con designer esperti nel co-design di soluzioni integrate (Manzini, 2015). In particolare questa collaborazione si è focalizzata maggiormente sulla progettazione di soluzioni complesse, che richiedono il contributo di esperti, organizzazioni e imprese. Dagli scenari emersi dalle fasi precedenti, sono stati creati due percorsi paralleli. Da un lato il settore privato è stato supportato nell'interpretazione dei risultati in termini di integrazione o connessione con soluzioni, risorse o asset già esistenti nel settore privato, incoraggiando la collaborazione anche tra distinte unità e funzioni aziendali; dall'altro lato i risultati sono stati condivisi in una serie di incontri che hanno incluso le cooperative, i community manager e alcuni esperti locali, ricalcando gli stessi obiettivi: sviluppare integrazione con le competenze e i servizi attivi e approfondire la conoscenza dei temi. Un successivo incontro condiviso ha dato il via alla co-progettazione delle soluzioni, attraverso gli strumenti del design servizi.

Le future fasi del processo, prevedono la prototipazione ed il test delle soluzioni. In questo step si intende attivare una serie di sperimentazioni locali, coinvolgendo i soggetti e le comunità locali nella ridefinizione delle soluzioni.

Esempio. Il caso di Poste Italiane

Il processo svolto assieme a Poste Italiane riveste un'importanza particolare in quanto ha avuto come obiettivo quello di facilitare e rendere possibile una integrazione sempre maggiore tra gli obiettivi di business e quelli sociali, dimostrando come ciò possa generare un beneficio condiviso per tutti gli attori coinvolti. Il percorso finora intrapreso ha incluso le seguenti fasi e i relativi risultati:

Fase 0. Sensibilizzare i soggetti coinvolti attraverso la valutazione delle opportunità derivanti da contesti cross-settoriali di progettazione di servizi integrati con il territorio.

L'azienda è stata coinvolta in un contesto di confronto e interlocuzione (World Cafè) insieme a rappresentanti di 20 organizzazioni del territorio, con i quali ha riflettuto sui temi dell'*innovazione dei servizi di welfare*, della *complementarietà delle risorse* e della strutturazione di una *governance condivisa* come mezzi per ottenere risultati innovativi e condivisi che portino beneficio all'azienda e alla comunità.

Fase 1. Identificare Focus Areas, ossia aree e temi di intervento prioritarie per l'azienda.

A seguito di un'analisi dei documenti aziendali di sostenibilità (Report di Sostenibilità) e finanziari (Relazione Finanziaria) e di un'intervista rivolta ai manager e referenti HR e CSR dell'azienda, sono emerse le seguenti 5 Focus Areas:

i) *programmazione finanziaria*, ossia promozione di una gestione consapevole delle risorse economiche per i cittadini, emersa come area di potenziale contributo data l'alta competenza interna in materia di gestione degli strumenti finanziari;
ii) *cura e prossimità per la non autosufficienza*, coerente con alcune iniziative promosse dall'azienda a supporto della disabilità e non autosufficienza che hanno permesso di maturare conoscenze, esperienze e relazioni sul territorio intorno a questo tema;
iii) *empowerment e orientamento lavorativo,* in linea con la volontà aziendale di condividere le competenze interne a supporto di coloro che necessitano di un supporto nella definizione di percorsi di crescita professionale;
iv) *alfabetizzazione digitale*, in linea con la strategia aziendale, volta a favorire l'accessibilità ai servizi anche alle persone più fragili attraverso la diffusione di una cultura 2.0 e l'uso delle nuove tecnologie;
v) *volontariato aziendale,* obiettivo primario della Fondazione Poste Insieme, che collabora con l'azienda per promuovere una cultura aziendale votata alla solidarietà e alla prossimità nei confronti delle persone più svantaggiate.

Fase 2. Definire scenari progettuali come risultato della lettura incrociata tra Focus Area aziendali e Mappa dei bisogni del territorio. Sulla base della coerenza con quelle che sono state identificate come le "leve strategiche" aziendali (*la capillarità sul territorio, la spinta verso la digitalizzazione dei servizi, gli strumenti finanziari*) sono stati individuati 3 scenari:

i) *empowerment femminile,* scenario derivante dall'incontro tra la grande esperienza maturata da Poste nel costruire percorsi di empowerment personale e professionale e la necessità espressa dal territorio rispetto alla promozione di interventi per favorire l'inserimento o il re-inserimento lavorativo dopo eventi quali la maternità o il sopraggiungere di carichi di cura famigliari. Il focus si concentra sull'esplorazione di servizi e percorsi sia di orientamento e di sviluppo di competenze spendibili nel mondo del lavoro, sia di alleggerimento del carico di cura.

ii) *prossimità per la disabilità*, creazione di percorsi di sollievo dai carichi di cura, soprattutto in riferimento alle aree della disabilità e della malattia cronica e/o grave. Questo scenario pone come elemento caratterizzante la prossimità territoriale e relazionale, che può essere intesa come l'elemento che genera innovazione rispetto al tema e al target di riferimento;

iii) *progettazione della terza età*, emerge dall'esperienza maturata attorno alla creazione di percorsi di supporto alla prevenzione, per lo più sanitaria e a sostegno di scelte di vita sane e sostenibili. Si amplia per comprendere modalità di programmazione di vita verso la terza età nelle sue diverse dimensioni (abitativa, sociale e finanziaria), valorizzando asset chiave dell'azienda (relazionali, tecnologici e finanziario-assicurativi).

A seguire, è stato organizzato il primo Milano Sei l'Altro Lab dedicato al tema "Integrazione dei servizi socio-sanitari e della progettazione della terza età" e volto alla definizione di un servizio di natura socio-sanitaria e socio-assistenziale destinato ai giovani anziani che vede un'integrazione dei prodotti di Poste Italiane con i servizi del territorio.

Fase 3 (in via di sviluppo). Definire le idee progettuali più promettenti su cui lavorare. È in via di organizzazione un workshop con i referenti aziendali, cui seguirà confronto e supporto con esperti del settore.

Una volta giunti a completamento della terza fase del processo, seguirà l'ultimo step (Fase 4), che prevede la prototipazione e la messa in atto dei servizi co-progettati.

Grafico 3. Il percorso con Poste Italiane

6. Considerazioni

La tesi principale del seguente lavoro riconosce l'innovazione sociale come l'approccio più adatto all'individuazione di soluzioni nuove e condivise alle problematiche sociali. Tuttavia l'avvio del settore privato verso logiche di co-progettazione alla pari con gli altri attori della società incontra delle barriere culturali, di governance e manageriali che possono essere superate solo con il supporto di alcuni fattori abilitanti: figure intermediarie in grado di utilizzare approcci e strumenti che riconnettano le risorse e bisogni, ponendosi come facilitatori nei processi di relazione tra le realtà territoriali e aziendali del contesto in cui vanno ad operare.

Tale visione di mediazione e facilitazione, così come immaginata nelle fasi iniziali del caso studio Milano Sei L'altro, si è rivelata essere più articolata sia nel modo di procedere (processo di co-progettazione) sia nelle competenze e nella configurazione dei ruoli necessari al progetto. Se infatti inizialmente il caso studio prevedeva due funzioni principali focalizzate sul coordinamento e attivazione degli attori e sulla facilitazione della partecipazione e collaborazione tra mondi molto diversi, ora, alla luce della sperimentazione, è possibile affermare come sia necessario prevedere funzioni differenti per ciascuna fase di progetto, riflettendo sulle competenze e gli strumenti necessari per ciascuna di essa.

La prima considerazione è che questo ruolo di mediazione ha innanzitutto una valenza *strategica* che richiede una capacità di azione interpretativa e di sense-making per l'individuazione di quel "quid" che fa riferimento alle opportunità progettuali che accomunano tutti i distinti attori sociali coinvolti nei processi di co-progettazione e che generano l'intenzionalità della partecipazione. Tale funzione è oggi data dalla stretta collaborazione tra due figure: un *expert designer* (Manzini, 2015) che i) contribuisce alla ridefinizione e interpretazione dei bisogni espressi dalla comunità, inserendoli in una visione sistemica e condivisa, perché riconosciuta in termini di identità e opportunità anche da soggetti spesso con interessi contrastanti; ii) elabora, insieme agli attori coinvolti, direzioni strategiche che sono: basate sulle risorse materiali e immateriali disponibili e sulle peculiarità del contesto, multidimensionali perché tentano di ricomporre azioni ai diversi livelli dei soggetti coinvolti e popolate di soluzioni che propongono modelli di servizio collaborativi (e in alcuni casi coprodotti), iii) contribuisce a creare le condizioni affinché processi aperti e partecipativi si innestino sia su proposte progettuali, sia su risorse, processi e competenze esistenti. Le qualità di questi processi quindi si ampliano a comprendere la flessibilità e l'adattabilità degli stessi in relazione ai contributi e alle alleanze che si creano nel procedere. A tale figura si aggiunge un livello strategico di *community management* che prevede una capacità di i) lettura del contesto, non solo in termini di aggregazione della domanda di benessere e di servizi espressa dalle comunità, ma anche in termini di identificazione e valorizzazione dei soggetti e progetti attivi sul territorio; ii) creare un flusso di informazioni coordinato e coerente tra i diversi livelli di attori coinvolti (territorio, imprese sociali, imprese for profit, esperti).

La seconda considerazione è che una funzione di *coordinamento* si collega e completa la dimensione strategica e risulta essere fondamentale per transitare da una fase esplorativa ad una fase di progettazione dei servizi e alla loro prototipazione (in vista di una futura implementazione). In tale senso una conoscenza dei processi e dei linguaggi propri delle diverse organizzazioni diviene essenziale per individuare quelle risorse possedute dagli attori coinvolti (competenze, progetti, servizi) da integrare all'interno del processo collaborativo. A questo si aggiunge la capacità di ricomporre e mobilitare le risorse, ovvero di individuare le competenze presenti e quelle mancanti, definire e attribuire i ruoli. Il caso studio qui presentato, seppur ancora in una fase iniziale, ha infatti evidenziato come sia necessario attivare la dimensione organizzativa fin dai primi momenti. Ciò implica avviare un percorso di empowerment e di cambiamento organizzativo all'interno delle imprese (profit e non) coinvolte nei servizi progettati, allo scopo di rendere stabili queste collaborazioni multi-stakeholder.

Inoltre, ad integrazione degli elementi sopra descritti, sarà necessario analizzare le figure e le competenze richieste da un lato per la definizione della fattibilità e sostenibilità del progetto (business modelling, fund-raising e management), dall'altro per il monitoraggio e la valutazione dell'efficacia del processo e dell'impatto sociale delle soluzioni.

Alla luce di queste riflessioni, la figura unitaria definita nel caso studio come "community manager" si riconfigura e si amplia passando da un singolo profilo professionale alla descrizione di una serie di competenze, attitudini e strumenti che potranno essere riconfigurati in diversi profili in relazione alla progettazione dei diversi servizi e ai ruoli che i diversi attori assumeranno al loro interno.

7. Sviluppi di ricerca

Questo lavoro ci porta dunque a porci alcune questioni che rappresentano stimoli per potenziali ambiti di lavoro e di ricerca futura: i) quale sarà il ruolo dei community manager all'interno di processi di co-creazione? ii) quale sarà il loro contesto organizzativo di appartenenza? Saranno risorse appartenenti ai contesti aziendali, in unità evolute capaci di integrare le funzioni R&D e CSR, oppure all'interno delle organizzazioni del territorio, naturale player dell'innovazione sociale? O ancora, saranno appartenenti a organizzazioni terze, le stesse che stanno promuovendo e incentivando le forme di collaborazione sopra descritte? iii) quali sono i processi di integrazione dell'innovazione nei sistemi organizzativi delle imprese (governance e business model) più atti a favorire la creazione di impatto sociale e quali approcci e meccanismi organizzativi possono favorire una maggior strutturalità e replicabilità dei risultati?; iv) quali gli strumenti di misurazione e monitoraggio utili per rilevare le innovazioni non solo di risultato (output) e impatto (outcome) ma anche di processo (innovazione delle relazioni)?

Bibliografia

Austin, J. E., & Seitanidi, M. M. (2012a). Collaborative value creation: A review of partnering between nonprofits and businesses: Part I. Value creation spectrum and collaboration stages. Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly, 41(5), 726-758.

Austin, J. E., & Seitanidi, M. M. (2012b). Collaborative value creation: A review of partnering between nonprofits and businesses. Part 2: Partnership processes and outcomes. Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly, 41(6), 929-968.

Ayuso, S., Ángel Rodríguez, M., García-Castro, R., & Ángel Ariño, M. (2011). Does stakeholder engagement promote sustainable innovation orientation?. Industrial Management & Data Systems, 111(9), 1399-1417.

Caroli, M. (2015). Modelli ed esperienze di innovazione sociale in Italia. Milano: Franco Angeli.

Caroli, M. (2017). L'innovazione delle imprese leader per creare valore sociale. Milano: Franco Angeli.

Cautela, C., Meroni, A., Muratovski, G. (2015). Design for Incubating and Scaling Innovation. In Collina, L., Galluzzo, L., & Meroni, A., (Eds), *Proceedings of CUMULUS Spring Conference 2015 – The Virtuous Circle Design Culture and Experimentation,* Politecnico di Milano 3-7 June, Milano: Mc Graw Hill

European Commission. Directorate-General for Regional Policy (2013) Guide to social innovation. Luxembourg, Publications Office of the European Union.

Gebauer J., Fuller J., Pezzei R. (2013), The dark and the bright side of cocreation: triggers of members behavior in online innovation communities.

Hart, S. L., & Sharma, S. (2004). Engaging fringe stakeholders for competitive imagination. The Academy of Management Executive, 18(1), 7-18.Kanter, R. M. (1999). From spare change to real change. The social sector as beta site for business innovation. *Harvard business review,* 77(3), 122-32.

Jégou, F., & Manzini, E. (2008). Collaborative services: Social innovation and design for sustainability.

Jenson, J. (2015). Social innovation: redesigning the welfare diamond. In New Frontiers in Social Innovation Research (pp. 89-106). Palgrave Macmillan UK.

Kazadi K, Lievens A., Mahr D. (2016). Stakeholders co-creation during the innovation process: identifying capabilities for knowledge creation among multiple stakeholders. Journal of Business Research, 69, 525-540.

Manzini, E. (2015). *Design, everybody designs*. Boston: MIT Press

Mirvis, P., Herrera, M. E. B., Googins, B., & Albareda, L. (2016). Corporate social innovation: How firms learn to innovate for the greater good. *Journal of Business Research*, *69*(11), 5014-5021.

Mirvis, P., Googins, B., & Kiser, C. (2012). Corporate social innovation. *Draft paper*.

Mulgan, G., Tucker, S., Ali, R., & Sanders, B. (2007). Social innovation: what it is, why it matters and how it can be accelerated. London: The Young Foundation. Retrieved April 15, 2017, from http://youngfoundation.org/publications/social-innovation-what-it-is-why-it-matters-how-it-can-be-accelerated/

Murray, R., Caulier-Grice, J., & Mulgan, G. (2010). *The open book of social innovation*. London: National endowment for science, technology and the art.

Nicholls & Murdock (2012) Social Innovation: blurring boundaries to reconfigure markets. Palgrave Macmillan UK.

Phills, J. A., Deiglmeier, K., & Miller, D. T. (2008). Rediscovering social innovation. Stanford Social Innovation Review, 6(4), 34-43.

Young Fondation (2010), Study on Social Innovation – Paper prepared by the Social Innovation Exchange (SIX) and the Young Foundation for the Bureau of European Policy Advisors – Working Paper.