

UNIVERSITÀ DEGLI STUDI DI PADOVA

**Dipartimento di Filosofia, Sociologia, Pedagogia e Psicologia
applicata**

**Corso di laurea in
SCIENZE SOCIOLOGICHE**

***Innovazione sociale e Design Thinking:
l'inclusione che promuove il cambiamento***

Relatore:

Prof. Gioele Romano

Laureanda:

Sharon De Toni

Matricola 2001642

A. A. 2022/2023

Indice

Introduzione	5
Capitolo primo. L'innovazione sociale	9
1.1. Il quadro generale dell'innovazione.....	9
1.2. L'innovazione sociale	12
1.2.1. <i>Un concetto in continua definizione</i>	16
1.2.2. <i>L'innovazione sociale negli studi sociologici</i>	21
1.2.3. <i>Tratti ambigui dell'innovazione sociale</i>	26
Capitolo secondo. Il Design Thinking	29
2.1. Un approccio <i>Human centered</i> in costante espansione.....	29
2.2. I principali modelli teorici del Design Thinking e gli strumenti annessi.....	33
2.2.1. <i>Il modello delle 3I: la base del Design Thinking</i>	33
2.2.2. <i>Il modello del Double Diamond o delle 4D</i>	35
2.2.3. <i>Il modello HCD: hear, create e deliver</i>	37
2.2.4. <i>Il modello Hasso-Plattner Institute of Design di Stanford (D. School)</i>	39
2.2.5. <i>Il modello Service Design Thinking</i>	41
2.3. Il Design Thinking nel contesto aziendale.....	43
2.3.1. <i>Il contesto aziendale tra Design Thinking e Innovazione sociale</i>	46
Capitolo terzo. L'inclusione che promuove il cambiamento	49
3.1. Il disegno di ricerca.....	50
3.2. Aziende e start up impegnate nell'innovazione: il campo di studio	53
3.2.1. <i>Cereal Docks S.p.A.</i>	53
3.2.2. <i>Elite srl</i>	55
3.2.3. <i>Etrash</i>	56
3.2.4. <i>Galdi srl</i>	58
3.2.5. <i>Marzotto Wool Manufacturing srl</i>	59
3.2.6. <i>Skillando Digital Volunteering</i>	60
3.3. L'inclusione che promuove il cambiamento: l'analisi dei dati	62
3.3.1. <i>Il fattore umano: la centralità dell'individuo</i>	62
Conclusione	77
Bibliografia	81
Sitografia	85

Introduzione

[...] l'innovazione la fai dove le cose sono rotte.

(Francesco)

Il contesto socio-economico attuale è caratterizzato da volatilità, incertezza, complessità e ambiguità, nonché dal modello VUCA (Bennis e Nanus, 1997; citato in Scorza, 2020) e da una moltitudine di processi, quali la globalizzazione e la frammentazione delle identità, che portano all'aumento delle disuguaglianze e dei bisogni sociali, rendendo così inadeguate le risorse individuali.

Vi è, quindi, la necessità di innovazioni in grado di creare sviluppo e valore, soddisfacendo le varie richieste e producendo un effetto duraturo e profondo nella struttura sociale.

Di conseguenza, anche la stessa prospettiva aziendale ha subito un mutamento: le varie imprese pongono in primo piano il consumatore, ascoltando e comprendendo i suoi interessi e integrandolo nella progettazione di prodotti e servizi.

Tutto ciò, è quindi in grado di produrre innovazione sociale, implementando una relazione identificativa di valori e prospettive atta a creare benessere e inclusione.

Una metodologia qualitativa emergente, che ha integrato al suo interno i fattori appena descritti, è quella del Design Thinking: un approccio incentrato sull'uomo nel quale, attraverso interviste, osservazioni partecipanti e altri strumenti empatici e di collaborazione, ci si interessa e si comprendono le necessità delle persone con cui ci si interfaccia, creando opportunità e soluzioni creative a partire proprio dall'analisi dei loro bisogni.

In relazione a ciò e alla curiosità scaturita dal contesto appena descritto, la presente ricerca ha lo scopo di indagare gli approcci e gli strumenti impiegati nell'ambito aziendale, che accelerano e sono di supporto allo sviluppo di iniziative di innovazione sociale e che sono riconducibili alla metodologia del Design Thinking.

Si è cercato, quindi, di comprendere le condizioni in cui avviene il fenomeno, indagando la collaborazione con aziende, comunità e partner esterni, e i fattori positivi e negativi che impattano il processo. Inoltre, si è tentato di analizzare gli effetti sui soggetti coinvolti, esplorando le varie definizioni metodologiche e cogliendo i significati attribuiti.

L'oggetto d'indagine è formato da sei aziende e startup italiane impegnate nei temi dell'innovazione sociale e della sostenibilità.

L'adozione di un metodo qualitativo per lo studio delle varie questioni è risultato essere la scelta più opportuna: con l'obiettivo di cogliere le esperienze, i pensieri e le emozioni dei vari attori, mediante la creazione di una relazione dialogica tra intervistato ed intervistatore; infatti, si è scelto di svolgere otto interviste semi-strutturate in chiave discorsiva, le quali sono state poste ai soggetti interni le varie realtà.

Il presente elaborato è organizzato come segue. Il primo capitolo si occuperà di delineare una serie di prospettive teoriche utilizzate nella descrizione del tema dell'innovazione sociale.

Dopo una breve introduzione del concetto generale di innovazione e l'esposizione di una serie di cenni storici relativi all'innovazione sociale – con lo scopo di sottolineare la mancanza di univocità nella definizione – vi sarà l'esposizione di una serie di prospettive sociologiche atte a delinearne almeno il quadro generale.

Quelle di maggior rilievo – e utilizzate poi anche ai fini dell'analisi – risulteranno essere quella di Van Dyck e Van den Broeck (2013), concernente l'importanza della territorialità delle iniziative per garantire la coesione sociale e il rispetto del capitale socio-territoriale, e quella di M.G. Caroli (2016), relativa ai sei elementi cruciali dell'innovazione sociale.

Il secondo capitolo, invece, si occuperà dell'esposizione della metodologia del Design Thinking, tracciandone le caratteristiche distintive, i modelli teorici e gli strumenti annessi, concentrandosi soprattutto sul contesto aziendale, anche grazie ad alcune prospettive, quali i sette *mindset* di IDEO (2015), la classificazione di Fraser (2009; citato in Serrat, 2017) – relativa agli ingranaggi iterativi che possono essere adottati dai vari modelli di business nel processo di innovazione sociale mediante Design Thinking – e il concetto di cultura organizzativa (Schein, 1985; citato in Bonazzi, 2002). Per sottolineare la connessione tra i due temi vi saranno, inoltre, degli esempi di progetto attuati da alcune imprese.

Infine, nel terzo capitolo, a seguito dell'esplicazione del disegno di ricerca e del contesto di studio – nonché la descrizione delle sei aziende e start up indagate – vi sarà poi l'esposizione dei risultati dell'indagine, seguendo alcune delle prospettive teoriche messe in luce precedentemente.

Nello specifico, oltre a mostrare gli aspetti territoriali e la cultura organizzativa, si è cercato di intersecare tra loro la prospettiva di M. G. Caroli (2016) – relativa agli elementi cruciali dell'innovazione sociale – e i sette *mindset* di IDEO (2015), tentando di dimostrare la vicinanza tra i concetti di innovazione sociale e di Design Thinking, e il loro impatto.

Al termine dello sviluppo dei sopracitati argomenti, oltre a definire delle proposte di studio future, vi sarà un'interpretazione dei risultati, esplicitando quindi le conclusioni raggiunte.

Capitolo primo

L'innovazione sociale

1.1. Il quadro generale dell'innovazione

Il concetto di innovazione – godendo di profonde radici storiche – nel passato è stato oggetto di varie critiche, definizioni e precisazioni, che hanno portato a discuterne prettamente in termini economici.

Un esempio emblematico è il suo ruolo fondamentale all'interno del pensiero di Karl Marx, in *Il Capitale* (1867). Il filosofo ed economista tedesco parlava di innovazione in relazione all'evoluzione della società, sostenendo criticamente che fu lo sviluppo delle tecniche e della scienza a determinare il principio dell'accumulazione capitalistica, portando così a dover rivoluzionare la base produttiva per attuare lo sfruttamento del plus-lavoro:

la macchina, inglobando le scoperte scientifiche, contrappone "la scienza alla coscienza dell'operaio", dal momento che essa agisce su di lui come "potere estraneo", svuota progressivamente l'apporto dell'operaio, consente lo sfruttamento delle donne e dei fanciulli, diminuisce i salari, causa disoccupazione e immiserimento crescente delle masse (1867; citato in Bolchini 1984, p. 43).

Per K. Marx l'innovazione è un concetto strettamente legato al conflitto di classe, infatti accade in un'ottica di processo sociale continuo: nel momento in cui – in un preciso periodo storico – si vengono a creare una serie di contraddizioni all'interno del sistema sociale, in grado di rendere inadeguati i metodi di regolazione delle forze produttive, si attua una rivoluzione di classe che porta ad un'innovazione economica.

Strettamente connesso a questo pensiero, vi è quello di Joseph Schumpeter. Nel 1912 all'interno de *La Teoria dello Sviluppo Economico*, si è occupato di porre le basi per la creazione di una teoria economica dinamica, basata sulla consapevolezza che le aziende producono beni diversi, utilizzando tecnologie produttive e modelli di organizzazione del lavoro differenziati, per aumentare la concorrenza.

Ciò, pone in evidenza, quindi, l'innovazione – nonché i fattori di sviluppo e discontinuità – definita come:

la determinazione di una nuova funzione di produzione, attuabile attraverso l'offerta di nuovi prodotti, l'adozione di nuovi progressi di produzione, lo sfruttamento di nuove fonti di energia e l'utilizzo di nuovi materiali o semilavorati, l'apertura di nuovi sbocchi commerciali, la manipolazione delle forme di mercato in modo da costruire forme di monopolio o alternativamente da spezzare quelle preesistenti, e così di seguito (*ivi*, p. 50).

Basandosi sulla ciclicità dell'economia, l'economista austriaco ha definito l'innovazione una "distruzione creatrice"; ossia, sosteneva che il suo apporto determinasse un periodo di prosperità per gli imprenditori, ma contemporaneamente muovesse alcuni soggetti all'imitazione, determinando la recessione del sistema economico, il quale ritornava all'ottica dell'equilibrio generale.

Per J. Schumpeter, infatti, l'imprenditore era la figura centrale all'interno di questo processo: oltre a svolgere calcoli razionali, doveva essere competente e determinato, dimostrando una forte leadership. Inoltre, doveva essere in grado di superare sia le difficoltà legate all'ambiente esterno, sia quelle legate alla produzione, dimostrando creatività e diffondendo cooperazione. La sua azione, quindi, non va vista in un'ottica solitaria, ma deve essere interpretata in relazione al contesto sociale.

Nel corso degli anni il concetto di innovazione si è evoluto, includendo numerosi nuovi fattori, ma mantenendo sempre un'impronta strettamente economica e connessa al pensiero di Schumpeter.

L'OECD (2005) descrive l'innovazione come:

l'implementazione di un prodotto (bene o servizio) o processo nuovo o significativamente migliorato, un nuovo metodo di marketing o un nuovo metodo organizzativo nelle pratiche commerciali, nell'organizzazione del posto di lavoro o nelle relazioni esterne. [...] Le attività di innovazione sono tutte le fasi scientifiche, tecnologiche, organizzative, finanziarie e commerciali che portano effettivamente o sono destinate a portare all'attuazione di innovazioni (*ibidem*, pp.46-47; trad. mia).

Da questa definizione è possibile scorgere il concetto di innovazione in un'ottica di processo, in cui vige l'importanza della novità: è necessario che ciò che viene implementato sia nuovo e che passi attraverso una serie di fasi, le quali possono essere a loro volta innovative.

Inoltre, vengono definite quattro tipologie di innovazione (*ibidem*; trad. mia): l'innovazione di prodotto, l'innovazione di processo, l'innovazione di marketing e l'innovazione di organizzazione.

La prima fa riferimento all'introduzione di un bene o di un servizio che differisce in maniera significativa in termini di caratteristiche o usi dalle precedenti implementazioni.

La seconda risulta essere l'attuazione di un metodo di creazione o fornitura di beni e servizi, finalizzato a ridurre i costi o ad aumentarne la qualità. Ciò riguarda anche apparecchiature o software all'interno delle attività di supporto ausiliare (contabilità, manutenzione, ecc.).

La terza consiste nell'implementazione di un metodo di marketing con lo scopo di modificare la progettazione (design, imballaggio, ecc.), l'inserimento (canali di vendita), la promozione o il prezzo del prodotto o del servizio. Ciò mira a soddisfare i bisogni dei clienti, aumentando le vendite dell'impresa.

L'ultima, invece, si riferisce all'inserimento di un metodo organizzativo nuovo, procedure lavorative, oltre che pratiche commerciali e relazioni esterne (collaborazioni, relazioni con istituzioni pubbliche, ecc.) nell'organizzazione di routine, con l'obiettivo di ridurre i costi e aumentare la soddisfazione sul posto di lavoro.

Nonostante queste tipologie siano strettamente connesse all'ambito economico, esse sono applicabili anche agli altri settori della società; infatti, sono utili a spiegare il processo generale di innovazione. Inoltre, esse si riferiscono a dei livelli di novità in termini di entità dell'innovazione – rispettivamente: per l'azienda, per il mercato e per il mondo – inglobando anche l'implementazione di un miglioramento dettato, per esempio, solo dalla combinazione tra tecnologie esistenti o conoscenze.

Nel dibattito economico attuale il concetto di innovazione viene strettamente affiancato agli aspetti sociali, tecnologici e scientifici, presupponendo così una serie di relazioni interdisciplinari; infatti, il progresso scientifico e tecnologico ha posto le basi per la creazione di mercati frammentati e variabili in termini di domanda, ma contemporaneamente ha supportato la circolazione di conoscenze e informazioni tramite la costruzione di reti sociali e cooperative. Ciò, ha reso però necessaria l'adozione di politiche volte ad affrontare disuguaglianze e disparità presenti a livello sociale.

È, quindi, possibile scorgere come il tema dell'innovazione comprenda i vari ambiti della società: partendo dall'aspetto economico, si può arrivare quindi a quelli tecnologico, politico e sociale.

Infatti, strettamente connesso all'aspetto sociale, a livello europeo (Maino, 2017) – soprattutto a seguito della crisi finanziaria, economica e sociale iniziata nel 2008 – oltre allo stanziamento di fondi destinati all'innovazione, vi sono anche politiche, progetti e sistemi di welfare dedicati (cfr. Progetti Sociali, 2010; European Commission, 2017).

Alla base del concetto vi è il miglioramento della qualità e delle condizioni di vita degli individui, intaccando sia prodotti che processi nel lungo periodo.

Le sopraccitate reti sociali, includendo sia istituzioni pubbliche che attori privati, detengono un'ampiezza tale da risultare essenziali per la ricerca e l'identificazione di soluzioni condivise ai problemi complessi di vulnerabilità sociale e precarietà economica, ricercando quindi l'inclusione.

1.2. L'innovazione sociale

In una società caratterizzata da processi di globalizzazione, fallimenti di mercato, disuguaglianze sociali, frammentazione delle identità e creazione di falsi bisogni da parte dell'industria culturale, le risorse individuali risultano inadeguate ad affrontare i problemi sociali.

Ciò ha portato, quindi, all'aumento esponenziale dei bisogni della collettività, rendendo necessaria l'introduzione di innovazioni in grado di soddisfarli e di creare sviluppo e valore, soprattutto in termini economici e sociali.

L'implementazione di innovazioni economiche, tecnologiche e produttive, in relazione al loro utilizzo sociale, comporta una serie di conseguenze non necessariamente positive, soprattutto in termini di cambiamenti negli atteggiamenti e nei rapporti interpersonali: in specifici contesti può determinarsi un'interiorizzazione parziale di queste novità da parte degli individui, portandole ad essere un'esclusiva d'élite; in termini più ampi, invece, si possono trasformare in un valore per l'intera società o in una standardizzazione degli stili di vita, imponendo così modelli di consumo estranei al contesto in cui si sviluppano.

Affinché l'innovazione sociale produca un effetto duraturo e funzionale, è necessario che intacchi la struttura sociale in profondità, modificando se necessario anche gli assetti organizzativi che dirigono la distribuzione e la gestione delle risorse materiali e immateriali.

A livello europeo, secondo la Young Foundation (2010), un'organizzazione di ricerca no-profit:

le innovazioni sociali sono innovazioni che sono sociali sia nei loro fini che nei loro mezzi. In particolare, definiamo le innovazioni sociali come nuove idee (prodotti, servizi e modelli) che soddisfano simultaneamente i bisogni sociali (più efficacemente delle alternative) e creano nuove relazioni sociali o collaborazioni. In altre parole, sono innovazioni che fanno bene alla società e migliorano la sua capacità di agire (*ibidem*, pp. 17-18; trad. mia).

L'innovazione sociale può aver luogo in vari settori e ambiti, tra cui l'istruzione, l'inclusione sociale e la riduzione delle disuguaglianze, e implica frequentemente una collaborazione tra le parti interessate nel processo, anche a più livelli; oltre alle organizzazioni no-profit, essa può generarsi anche nel mercato privato, nel settore pubblico e all'interno di nuclei più piccoli, come la famiglia.

Essa, quindi, aziona il cambiamento attraverso varie forme: dal singolo individuo, eroico e creativo, ai movimenti sociali, portatori di idee, fino ad arrivare alle organizzazioni, focalizzate sia su attività esistenti che emergenti (The Young Foundation, 2010).

Il tema dell'innovazione sociale ha catturato l'interesse scientifico solamente negli ultimi vent'anni, mosso dai cambiamenti avvenuti all'interno della società a seguito delle crisi economiche, con la conseguente diminuzione della spesa pubblica e l'insorgere di problemi sociali.

All'interno della letteratura, però, essa si è consolidata come una parola-ombrello, includendo iniziative diverse per origine ed esito (Busacca, 2020).

È necessario sottolineare l'ampiezza e la complessità di questo concetto, tanto da renderne impossibile una definizione univoca, sia a causa della mancanza di limiti, legata all'inclusione di vari approcci e letture concernenti diversi periodi storici, sia a causa di una mancanza di chiarezza, nonché la frammentarietà dei significati.

In altre parole, l'ambiguità del termine rende l'innovazione sociale un fenomeno complesso, che comprendendo dei tratti comuni, quali la creazione di relazioni sociali, l'evoluzione del contesto socio-economico e il conseguente impatto sociale, lega tra loro discipline – come sociologia, economia e management – facenti riferimento a diverse concettualizzazioni.

Van der Have e Rubalcaba (2016) – in riferimento alla complessità del termine – hanno svolto una ricerca bibliometrica sulla base delle pubblicazioni concernenti l'innovazione sociale. Attraverso ciò, hanno individuato quattro *cluster* di comunità accademiche.

La *Community Psychology*, nonché una serie di articoli psicologici basati sul modello *Experimental Social Innovation and Dissemination* (ESID), che mettono in luce il modo e il processo dei cambiamenti generali innovativi – sociali e comportamentali – nella trasformazione della società.

La *Creativity Research*, ovvero studi sul processo creativo dell'innovazione nella scienza e nella tecnologia, oltre che sulla generazione e implementazione delle innovazioni sociali, guardando alle relazioni e all'organizzazione per il raggiungimento di uno scopo comune.

La *Social and Societal Challenges*, ossia ricerche relative all'innovazione sociale in termini di soluzioni innovative a sfide sociali (tecniche), includendo la sostenibilità ambientale e climatica e le alleanze intersettoriali.

La *Local Development*, cioè materiali con un focus al ruolo dell'innovazione sociale nello sviluppo locale (comunità o quartieri, città e regioni, ambienti urbani e rurali), guardando al ruolo della governance e delle istituzioni – la partecipazione, l'inclusione o l'empowerment dei cittadini – per la soddisfazione dei bisogni umani mediante un cambiamento nelle relazioni.

È importante precisare che in questa ricerca l'innovazione sociale viene definita come un “campo di studi”, abbandonando l'ottica dell'oggetto di ricerca; infatti, è possibile scorgere questa definizione proprio nell'intersezione tra i vari *cluster*, i quali mostrano varie possibili sfaccettature.

D'altro canto, Andrea Bassi (2011; citato in Lampugnani, Cappelletti, 2016; p. 5), sociologo, professore associato presso l'Università di Bologna e membro del Consiglio Nazionale del Terzo Settore, riconoscendo la multidisciplinarietà del concetto ha azzardato tre definizioni, legate strettamente alle caratteristiche sopraccitate e riconducibili rispettivamente agli approcci: sistemico, pragmatico e manageriale.

Secondo l'approccio sistemico, in una lente sociologica, Westley e Antadze (2010; *ivi*, p. 6) definiscono l'innovazione sociale come “un complesso processo attraverso cui sono introdotti nuovi prodotti, processi o programmi che cambiano profondamente le routine fondamentali, i flussi di risorse e di autorità o le credenze del sistema sociale in cui avviene l'innovazione”.

Essa, essendo dotata di “durevolezza e ampio impatto” è, quindi, essenziale per aumentare la resilienza del sistema sociale minacciato: le richieste provenienti dall'esterno creano nuovi bisogni, i quali possono essere soddisfatti solo dall'innovazione sociale, producendo un cambiamento sistemico attraverso meccanismi di aggiustamento.

Secondo l'approccio pragmatico, in un'ottica economica, per Mulgan (2006; *ibidem*) essa invece fa riferimento ad “attività e servizi innovativi motivati dall'obiettivo di rispondere ad un bisogno sociale e diffusi prevalentemente attraverso organizzazioni i cui scopi primari sono sociali”.

La motivazione sociale dell'innovazione e la forma organizzativa che assume acquisiscono importanza: oltre a risolvere i problemi emergenti, l'innovazione modifica le modalità di azione e relazione sociale che vi sono alla base, creando nuove soluzioni od opportunità per migliorare le condizioni sociali.

Infine, secondo l'approccio manageriale, Phills e colleghi (2008; *ibidem*) definiscono l'innovazione sociale come “una nuova soluzione ad un problema sociale più efficace, efficiente, sostenibile o giusta rispetto alle soluzioni esistenti e per la quale il valore creato va primariamente a favore della società nel suo complesso piuttosto che a favore di individui privati”.

Emerge, in questo caso, il concetto di *valore sociale* (*ibidem*), ponendo principalmente enfasi alla possibilità di creazione di benefici per l'intera società, nonostante essa ne comporti anche ai singoli individui. Il suo obiettivo risulta essere, quindi, la promozione del benessere collettivo e il miglioramento della qualità di vita.

Come si può cogliere, il focus comune ai tre approcci esaminati è la messa in atto di una soluzione reputata migliore, strettamente connessa agli attori e al contesto in cui viene implementata.

Vi è la necessità di pensare all'innovazione sociale come a un processo (vedere *Figura 1*), in cui il soddisfacimento dei bisogni collettivi può avvenire sulla base di legami sociali solidi o sullo sviluppo di nuove interazioni.

In riferimento a ciò, infatti, la riuscita dell'innovazione sociale necessita della collaborazione tra attori appartenenti ad ambiti diversi: dissolvendo questi confini e favorendo la contaminazione tra le materie, favorisce la cooperazione tra le varie parti del sistema sociale – settore pubblico, privato e no-profit – offrendo soluzioni innovative e portando mutamenti sia alle relazioni che ai ruoli. Infatti, il suo aspetto distintivo è la capacità di intaccare addirittura le forme di governance, modificando di conseguenza i vari sistemi sociali.

Un ulteriore fattore è l'importanza della resilienza. La risoluzione dei bisogni determina un periodo di stabilità limitato e definito dallo stesso cambiamento apportato, creando un continuum tra statica e dinamica.

In altre parole, vi è la creazione di un circolo virtuoso, in cui la costanza si alterna alla mutevolezza; ossia, l'insieme delle sfide sociali da affrontare porta a rendere necessaria la ricerca di un equilibrio, presupponendo così un'analisi sistematica del problema, determinando a priori il possibile impatto dell'implementazione.

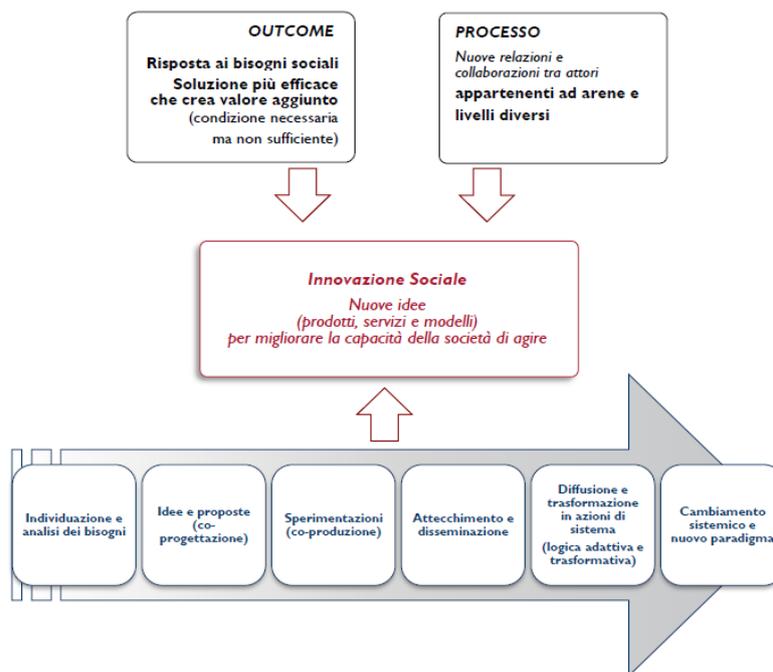


Figura 1. L'innovazione in termini di processo
Fonte: Maino, 2017

1.2.1. Un concetto in continua definizione

Il concetto di innovazione sociale attualmente può essere ricondotto ad una doppia connotazione (Barbera e Parisi, 2017). Da un lato, viene definito in termini di motore positivo del cambiamento sociale, sviluppando così una grande rilevanza pubblica; guardando ai suoi aspetti strumentali, risulta necessaria la partecipazione civico-associativa, la quale può far emergere nuovi ordini sociali con l'obiettivo di aumentare il benessere collettivo e giustificare il venir meno dell'impegno pubblico.

Dall'altro, invece, risulta essere un campo d'analisi per le scienze sociali; infatti, come sostenuto nel paragrafo precedente, l'innovazione sociale ha iniziato ad essere oggetto di dibattito e studio solo a partire dagli anni 2000, facendo emergere numerosi apporti teorici con l'intento di creare una spiegazione univoca al concetto.

Il settore del management è stato il primo ad interessarsi all'innovazione sociale, e ancora oggi risulta essere il più attivo nel campo, soprattutto nella rappresentazione del processo e nella definizione delle caratteristiche generali.

Murray e colleghi (2010), attraverso un modello a spirale, hanno suddiviso l'innovazione in sei fasi non sequenziali, con lo scopo di presentare i vari supporti di cui gli innovatori hanno bisogno.

In primo luogo, vi sono i (1) *prompts*, ossia l'insieme di fattori che necessitano di essere innovati; implica l'analisi del problema, identificandone le cause di fondo.

A seguito di ciò vi sono le (2) *proposals*, la generazione delle idee, messe poi alla prova attraverso i (3) *prototypes*, nonché prototipi con lo scopo di verificare la funzionalità delle proposte e determinare quella migliore.

L'implementazione pratica di quest'ultima implica, inoltre, la necessità di (4) *sustaining* – fondi finanziari, team e risorse – per garantire l'innovazione anche nel lungo periodo, affiancati anche dallo (5) *scaling*, necessario per la determinazione di una serie di strategie di crescita e diffusione. Infine, l'obiettivo risulta essere il (6) *systemic change*, ossia la creazione di nuove strutture e condizioni determinate dall'attuazione dell'innovazione.

Caroli e colleghi (2018) sulla base dello studio di 545 iniziative di innovazione sociale in Italia – “attività collettiva specificamente progettata e realizzata per trovare una soluzione ad un bisogno sociale” – hanno determinato una tassonomia classificatoria, risultato di una ricerca sul web con conseguenti interviste semi-strutturate ai fondatori delle iniziative.

Ciò che è emerso è stato poi suddiviso in cinque categorie concettuali: (1) le aree di intervento, in termini di classi di bisogni e problemi sociali – integrazione, assistenza e ambiente – che riflettono la collettività; (2) gli attori coinvolti, analizzando la dimensione di interesse generale tra attori privati e pubblici; (3) i loro attributi e ruoli, suddividendoli in promotori – capacità di reperimento delle risorse per il finanziamento dell'iniziativa – ed esecutori/sviluppatori – utilizzo di risorse proprie o acquisite tramite il proprio *network*; (4) le tipologie di innovazione, nonché relazionale – costruzione di relazioni orizzontali e verticali – o tecnologica – meccanismi che producono flussi di diffusione della conoscenza o della collaborazione; (5) le aree geografiche di incidenza, distinte in livelli urbano-rurale, regionale, nazionale e internazionale.

Ciò ha permesso di raggruppare vari interventi descrivendo l'innovazione sociale in termini generali: le richieste collettive, dal livello urbano-rurale al livello internazionale, si basano soprattutto su integrazione, assistenza e politiche ambientali, e vengono prese in carico sia da attori privati che pubblici, i quali possono cercare di acquisire risorse – o utilizzare le proprie – per raggiungere gli scopi. Le innovazioni che si vengono a creare hanno così sia aspetti relazionali che tecnologici, soprattutto perché la tecnologia risulta essere un abilitatore relazionale.

Uno spunto di riflessione interessante risulta essere come in entrambi gli approcci analizzati il territorio venga visto in un'ottica secondaria, facendo quasi trasparire la deterritorializzazione del processo di innovazione sociale.

È necessario sottolineare come la limitatezza di questa visione porti, però, all'introduzione di medesime soluzioni a problemi simili in contesti estremamente diversi, rendendo lo spazio un misero elemento di sfondo, eliminandone sia l'impronta creativa che relazionale.

In altre parole, è importante sostenere come l'innovazione sociale non abbia un impatto neutrale, ma – al contrario – produca effetti differenti in relazione al contesto e ai soggetti che ne fanno parte, influenzandoli a loro volta.

Entrando in una prospettiva maggiormente sociologica, Van Dyck e Van den Broeck (2013), infatti, spiegano come la coesione sociale possa essere garantita solo riconoscendo che la differenza spaziale, con le sue conseguenti condizioni, produca esiti estremamente territorializzati. La spazialità deve essere, quindi, intesa come una costruzione sociale, in cui l'innovazione determina anche la trasformazione delle relazioni radicate.

Tutto ciò è stato poi integrato all'interno del quadro “*Integrated Area Development*” (IAD), il quale fa riferimento alle opportunità di ricostruzione di un'identità di comunità.

Per fare ciò è necessario riunire attori appartenenti a diversi livelli – organizzazioni, agenti pubblici, cittadini, ecc. – valorizzandone anche le diversità culturali e sociali, in maniera tale da ripristinare i legami tra le varie aree comunitarie.

Questo quadro, inoltre, riconduce alla nozione di *capitale socio-territoriale* sostenendo che “attraverso un insieme di risorse, una dimensione spaziale, una cornice sociale e una capacità di creare valore aggiunto, gli assetti istituzionali e organizzativi sono tutti cruciali nel processo di sviluppo dell'area socio-economica” (*ivi*, pp. 5-6; trad. mia).

In altre parole, il rapporto tra innovazione sociale e territorio determina la trasformazione delle relazioni sociali – aumentandone il controllo sullo sviluppo – in un'ottica di soddisfazione collettiva dei bisogni e di aumento dell'autonomia locale. Vi è, quindi, un'influenza reciproca tra spazio e azione sociale.

Allo stesso modo, Putnam (1993; citato in Almagisti 2016, p. 27) parlava di *capitale sociale* ossia, “la fiducia, le norme che regolano la convivenza, le reti di associazionismo civico, elementi che migliorano l'efficienza dell'organizzazione sociale promuovendo iniziative prese di comune accordo”. Ciò significa che in tale definizione vi siano numerosi aspetti della vita sociale – come la mutua assistenza – i quali apportano risorse che aumentano costantemente se utilizzate.

Emerge, inoltre, anche il carattere processuale dell'innovazione, il quale rende possibile scorgere una connessione tra innovazione sociale ed economica: quest'ultima è resa possibile dall'azione collettiva derivante dall'insieme delle relazioni sociali contestuali.

Barbera e Parisi (2019; citato in Busacca, 2020), d'altro canto, hanno sottolineato l'importanza del capitale culturale derivante dalle famiglie di origine degli innovatori sociali, di cui poi questi ultimi dispongono.

Quindi, implicitamente è importante sostenere che il carattere processuale deve essere inteso anche in una prospettiva storica, dal momento che i vari contesti si fondano su conoscenze, risorse e accadimenti passati, i quali hanno permesso di determinare la forma presente.

Il coinvolgimento di nuovi attori sociali è reso possibile dalla vicinanza spaziale, la quale permette lo sviluppo di interazioni sociali; la comunicazione diventa, quindi, necessaria per la trasmissione di informazioni relative al contesto.

Lo scambio di conoscenze contribuisce costantemente allo sviluppo del capitale socio-territoriale sopraccitato, determinando innovazione o contribuendo a solidificare i legami.

L'insieme degli studi fin qui affrontati, portano alla luce una serie di questioni riconducibili alla necessità di una definizione del concetto di innovazione sociale.

È necessario sottolineare come l'ambiguità del termine abbia permesso il suo sviluppo all'interno di varie discipline, attuando diverse accezioni e comprendendo numerose caratteristiche; d'altro canto, però, essa risulta essere anche un limite, dal momento che determina costanti dubbi e inesattezze su ciò che effettivamente il concetto può comprendere.

In relazione all'ambivalenza introdotta, Busacca (2020) sostiene che le ricerche svolte fino ad ora nel campo dell'innovazione sociale hanno avuto un "orientamento performativo", ossia hanno cercato di delineare le caratteristiche chiave delle iniziative sociali, mostrando tratti comuni in termini di scopi, attori e azioni, con l'obiettivo di chiarire l'ambiguità del concetto e creare un ambito di studio condiviso.

Inoltre, l'autore sottolinea come esse cerchino di delineare anche dei modelli di funzionamento definiti, risultanti dalla visione dell'innovazione sociale in termini sia di scopo che di mezzo:

se l'innovazione sociale è uno scopo e un mezzo per raggiungere fini più generali allora la sua promozione diviene un obiettivo da perseguire anche attraverso la facilitazione e l'abilitazione degli attori potenzialmente attivabili i quali, riconoscendo gli schemi di

funzionamento dei modelli proposti e individuando in essi un potenziale di sviluppo e crescita, potrebbero decidere di perseguire strategie di innovazione sociale (*ivi*, pp. 30-31).

In altre parole, gli attori implementando schemi già definiti – specifiche pratiche sociali relative a ruoli e funzioni – danno origine al processo di innovazione sociale in termini di scopo ultimo e soluzione più funzionale a problemi sociali complessi non ancora risolti.

Con lo scopo di creare uno schema riassuntivo chiaro, che includa anche i vari elementi emersi finora, è opportuno introdurre gli elementi fondamentali – contestuali ed evolutivi – dell'innovazione sociale secondo M. G. Caroli (2016) (vedere *Figura 2*). (1) La soddisfazione dei bisogni collettivi, utilizzando metodi e strategie migliori di quelli precedenti, implica (2) un miglior uso dei beni e delle risorse disponibili, valorizzando quelli di basso utilizzo e riducendo gli sprechi.

Inoltre, è favorita (3) dall'innovazione delle relazioni tra gli attori economici e sociali: vi può essere la creazione di nuovi legami tra soggetti appartenenti a sfere differenti (per esempio, tra persone in posizioni svantaggiate e marginali, con altre rilevanti), oltre che il rafforzamento e mutamento di relazioni già esistenti, impattando di conseguenza anche i ruoli svolti.

Un'ulteriore leva per determinare l'innovazione sociale, favorendo anche la creazione di modalità di interazione tra persone od organizzazioni, è (4) la tecnologia. Nonostante essa non sia sempre necessaria, favorisce però una maggiore rapidità di diffusione.

I meccanismi, oltre a necessitare di risorse economiche, per essere implementati devono anche favorire la creazione di (5) una forza economica, ossia devono essere in grado di determinare un equilibrio in maniera autonoma, impiegando un certo arco temporale. Questa forza economica fa, quindi, riferimento all'insieme di risorse pubbliche e private impiegate e create.

L'insieme di questi fattori – applicati nella maniera corretta – dovrebbe portare alla determinazione di (6) un impatto strutturale, nonché un cambiamento rilevante in termini di intensità, diffusione e durata. In altre parole, l'innovazione sociale consiste nell'implementazione di una soluzione alle necessità collettive in maniera ottimale, riuscendo a penetrare in contesti ampi e portando ad un cambiamento duraturo (medio-lungo periodo).

È necessario, infine, sottolineare l'interdipendenza tra gli elementi appena esplicitati; essi, infatti, sono strettamente interconnessi tra loro, influenzandosi a vicenda anche in una prospettiva evolutiva.

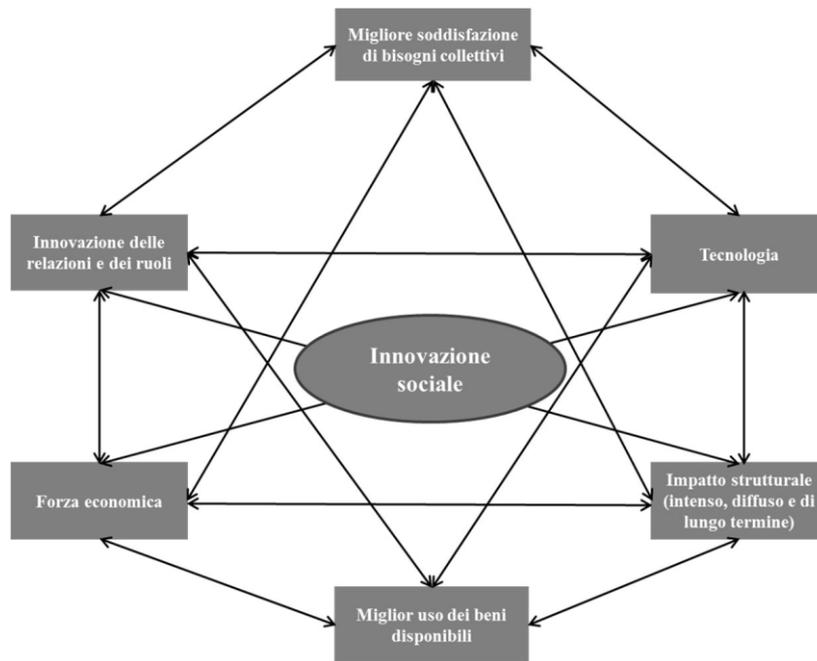


Figura 2. Le sei componenti dell'innovazione sociale.
Fonte: Caroli, 2016

1.2.2. L'innovazione sociale negli studi sociologici

Nonostante l'interesse recente allo studio dell'innovazione sociale, è importante sostenere come esso non sia un concetto privo di storicità; infatti, come si è potuto notare, Marx e Schumpeter parlavano di innovazione, comprendendo già un'ottica sociale.

Nel 1858 l'economista politico W. L. Sargant (Busacca, 2013; Barbera, 2020) ha introdotto il termine “*social innovators*”, anche se in un'accezione critica; ha presentato l'analisi di una serie di proposte sociali e politiche ideate dalla generazione socialista a lui contemporanea, la quale era interessata al benessere sociale delle persone svantaggiate, essendo un periodo di forte malcontento. Inoltre, ne ha indagato circostanze, modalità ed esiti, e ha sottolineato chiaramente come i cambiamenti sociali e organizzativi delle nascenti società industriali derivassero dallo scontento stesso.

È importante tener conto, però, del periodo storico di appartenenza dell'autore: egli è contemporaneo allo sviluppo della Prima Rivoluzione Industriale, quindi è necessario considerare l'apporto di trasformazioni e invenzioni tecniche di grande impatto sulla società. Infatti, ciò ha fatto emergere una divisione netta tra due classi sociali: capitalisti e proletari; i primi sono i proprietari delle fabbriche, mentre i secondi sono i lavoratori al loro interno.

Oltre a ciò, si sono sviluppate anche una serie di tensioni legate all'innovazione, sfociando nella creazione di nuovi bisogni sociali e determinando così una frattura evidente tra questi ultimi e gli strumenti per soddisfarli.

L'innovazione sociale, però, ha iniziato ad avere una rilevanza sociologica verso la fine dell'800 – mantenuta poi anche per tutto il '900 – soprattutto in relazione a discorsi quali il cambiamento sociale e l'evoluzione tecnologica.

E. Durkheim (1893; citato in Jessop *et al.*, 2013) nel libro *La divisione del lavoro sociale* sostiene come la divisione del lavoro sia alla base dell'ordine sociale, grazie alla creazione di una specializzazione lavorativa. Facendo un'analisi del passaggio tra due tipi di società, individua anche due tipologie di solidarietà: meccanica e organica. La prima fa riferimento ad una società elementare, in cui vi è la creazione di una coscienza comune, mentre la seconda si riferisce ad una società sviluppata, in cui le coscienze individuali apportano risorse importanti.

In questo passaggio mostra come il ruolo della regolamentazione sia necessario all'innovazione sociale: sistemi sociali di valori e modelli di comportamento mettono in luce l'iniziativa di cambiamento, sia individuale che collettivo, contrastando stati di anomia e spersonalizzazione.

Lo sviluppo economico e sociale, però, è fonte di conflitto ed è necessario affrontarlo attraverso una forma di socialismo corporativo, in cui vige l'istituzione di corpi intermedi, per opporsi al potere politico, e una crescente uguaglianza tra gli individui, portatrice di legami sociali.

In altre parole, E. Durkheim sostiene la determinazione di un'innovazione sociale basata sulla solidità delle relazioni sociali. La creazione di una solidarietà sociale – con il conseguente senso di appartenenza e identità condivisa – è in grado di soddisfare i bisogni emergenti, cambiando ogni aspetto della società, comprese le istituzioni.

Max Weber, invece, occupandosi di studiare l'agire dotato di senso degli individui – definito come “l'atteggiamento umano a cui l'individuo che agisce attribuisce un suo senso soggettivo in riferimento all'atteggiamento di altri individui” (1922; citato in Bonazzi, 2002) – determina quattro idealtipi di azione: razionale rispetto allo scopo, razionale rispetto al valore, affettiva e tradizionale.

Il sociologo tedesco sostiene che l'innovazione sociale sia possibile solamente mediante la messa in atto di un'azione razionale rispetto allo scopo. Infatti, essa è l'agire alla base del capitalismo e consiste nel raggiungimento di uno scopo preciso mediante l'organizzazione

razionale dei mezzi per conseguirlo, valutando solo in parte le conseguenze che ne possono derivare.

Proprio in quest'ottica, l'utilizzo di questo idealtipo porta alla creazione di un'innovazione sociale: l'individuo, all'interno di uno specifico contesto e mediante un calcolo mezzi-fini, è capace di introdurre nuovi prodotti sociali o forme di organizzazione, i quali determinano il mutamento sociale diffondendosi nella collettività, nonostante la loro aura deviante (Jessop *et al.*, 2013).

È però necessario sostenere come l'innovazione sociale non sia solo il prodotto dell'azione di un singolo individuo, ma al contrario, può essere anche attuata da un gruppo con una visione internamente omogenea e alternativa a quella dominante nella società.

Inoltre, essa può essere ostacolata da norme sociali e tradizioni; quindi, affinché l'innovazione venga attuata, si richiede sia l'azione del singolo, che il cambiamento delle strutture sociali.

Agli inizi del XX secolo negli Stati Uniti d'America la sociologia si è sviluppata come una disciplina atta a definire e prescrivere la cura per risanare la società. La Scuola dell'ecologia sociale urbana – meglio nota come Scuola di Chicago – è l'esempio più emblematico.

In relazione a ciò, è possibile scorgere una suddivisione tra i sociologi; da una parte, vi sono quelli definiti “teorici” – degli anni Venti – che grazie al loro bagaglio culturale, affermavano che le loro conoscenze avevano una validità cognitiva tale da poter stendere le basi per risolvere i problemi sociali; dall'altra, invece, vi sono quelli detti “empirici” – a partire dagli anni Trenta – i quali basavano la loro autorità per sanare la società sulle competenze amministrative delle istituzioni di *social survey* e *welfare* in cui erano coinvolti, occupandosi così di una ricerca empirica sistematica.

I primi formulavano soluzioni mirate al recupero dell'ordine sociale comunitario, implementando una nuova comprensione morale fra gli individui e i gruppi sociali; mentre i secondi proponevano l'incremento dell'efficienza amministrativa e della legislazione di assistenza (Tomasi, 1989).

Per quanto riguarda il filone teorico, W.I. Thomas ne è il massimo esponente. Si è occupato di studiare l'innovazione sociale – anche se in maniera implicita – attraverso l'elaborazione della teoria del cambiamento sociale e mediante l'implementazione di nuovi strumenti per valutare le trasformazioni sociali.

Il comportamento individuale – combinato con il contesto sociale – viene considerato un fattore del mutamento; infatti, sostiene che quest'ultimo accada grazie alla tensione che si

viene a creare tra gli atteggiamenti del singolo e le pressioni sociali. In altre parole, i desideri individuali vengono conformati ai comportamenti socialmente accettati mediante la socializzazione primaria, ma può accadere che essi differiscano – per esempio a causa dei valori – e che creino esigenze di cambiamento e di coesione.

Nel momento in cui gli individui si ritrovano in uno stato di scontento, sviluppano una serie di desideri – di nuove esperienze, di dominio, di sicurezza o di riconoscimento – che portano all’azione sociale, modificando gli assetti della società in maniera tale da renderla più efficiente e soddisfare i bisogni sociali (Masiello, 2012).

In un’ottica più vicina all’attualità, K. Polanyi (1944; citato in Vicari Haddock e Mingione, 2017) studiando i processi di mercificazione in atto nella società degli anni della crisi del 1929 e del fascismo, ha analizzato la creazione di un “doppio movimento”. (1) La creazione di nuove opportunità di lavoro e consumo che portano a liberare gli individui da legami tradizionali oppressivi (emancipazione e disabilitazione dei legami); (2) la distruzione e subordinazione della comunità ai principi di mercato, determinando la ricerca di protezione sociale e la necessità di costruire legami sociali adeguati.

Questi due fattori, lavorando contemporaneamente, costruiscono la dinamica fondamentale alla base delle società industriali moderne, nonostante la presenza di condizioni sociali differenti; il risultato di questa combinazione risulta però essere la creazione di tensioni che possono sfociare in crisi cicliche.

Le azioni messe in atto attraverso questo “doppio movimento” permettono di studiare così i casi di innovazione sociale: la ricerca di forme di protezione sociale può portare alla creazione di entità sociali protette a spese altrui, invece la partecipazione può creare giustizia sociale, democrazia e inclusione.

Per K. Polanyi l’applicazione dell’ottica di mercato ai vari ambiti sociali lacera i legami e diminuisce le opportunità di sostentamento, provocando così la mobilitazione di forze collettive d’opposizione: mediante l’auto-organizzazione societaria vi è la creazione di forme di welfare necessarie allo sviluppo, oltre che alla determinazione di nuove relazioni sociali e movimenti di lotta alla discriminazione.

Tutto ciò, avviene quindi sulla base del principio di mobilitazione dal basso, per dare risposta ai bisogni emergenti in una società non più adeguata, portando così a rendere necessaria l’implementazione di un nuovo orientamento, ridefinendo anche i rapporti tra mercato, società civile e Stato.

L'utilizzo di risorse locali – da quelle pubbliche al terzo settore – e la partecipazione attiva degli attori bisognosi costituiscono così i due fattori fondamentali al processo di innovazione.

Allo stesso modo, T. H. Marshall (1972; citato in Vicari Haddock e Mingione, 2017) si è occupato di studiare la società del secondo dopoguerra in riferimento alle logiche di capitalismo, welfare e democrazia.

Lui sosteneva che esse fossero incongruenti tra loro, dal momento che – per esempio – la protezione dei cittadini (welfare) e il principio di uguaglianza (democrazia) contrastano con la meritocrazia della competizione di mercato. Nelle società industrializzate, però, si è giunti ad un equilibrio precario tra le parti: il focus risulta essere il tema della disuguaglianza.

Esso è legittimato da democrazia e welfare, senza però esprimersi sui livelli accettabili; allo stesso modo, il sistema di mercato – soprattutto capitalistico – vi ha fatto fronte utilizzando la compensazione degli svantaggi e le risorse dello scambio ineguale.

È proprio in riferimento a ciò, che emerge il tema dell'innovazione sociale: negli anni questo equilibrio ha iniziato a scemare, portando gli istituti di coesione sociale a perdere il loro potere – anche a seguito del cambiamento societario (ingresso femminile nel mercato del lavoro, lavori precari, ecc.) – e aumentando di conseguenza le domande di protezione.

Dal momento che le politiche sociali risultano incapaci nella gestione del problema – diventando a volte esse stesse fonte di oppressione – si generano delle spinte contraddittorie: da una parte, è necessaria la risposta ai bisogni eterogenei e crescenti, mentre dall'altra, si necessita la riduzione della spesa pubblica.

A porre l'introduzione di possibili soluzioni alle varie problematiche risultano essere così talvolta anche i movimenti sociali di lotta all'oppressione, i quali si oppongono alle logiche del mercato e dello Stato proponendo una serie di valori alternativi. Ciò porta all'interiorizzazione di questi ultimi da parte degli individui, i quali attuano un insieme di comportamenti volti a implementare un cambiamento sociale inclusivo.

È necessario sottolineare, però, che tutto ciò avviene in un'ottica processuale, in cui problematizzando le situazioni di disuguaglianza ed esclusione vengono attuati dei processi di cambiamento che necessitano di stabilità temporale. Molte volte, infatti, è accaduto che i movimenti sociali si istituzionalizzassero, portando così una serie di servizi da implementare nell'amministrazione pubblica stessa.

Dall'insieme degli apporti esplicitati è possibile, quindi, dire che l'innovazione sociale è strettamente connessa a situazioni di disagio che necessitano soluzioni pratiche. Ciò accade

all'interno di contesti specifici, in cui le relazioni sociali sono essenziali alla soddisfazione delle necessità, mediante risorse sia locali che extra-locali.

L'innovazione, in altre parole, risulta essere un processo radicato che viene implementato sia da soggetti singoli e privati, sia da gruppi ed enti pubblici, ma affinché avvenga un cambiamento duraturo è quindi necessaria l'istituzionalizzazione delle proposte innovative.

1.2.3. Tratti ambigui dell'innovazione sociale

Come emerso nelle pagine precedenti, l'innovazione sociale è un fenomeno che si viene a sviluppare principalmente dal basso, ossia viene attuato da attori privi di un potere istituzionalizzato.

I problemi strutturali della società – quali la discriminazione, l'esclusione, la disoccupazione, ecc. – però necessitano di strumenti più potenti per essere risolti: il coinvolgimento dello Stato, degli enti pubblici e delle organizzazioni sovranazionali risulta essere la base del possibile cambiamento, grazie alla possibilità di implementazione di politiche sociali territoriali o nazionali – se non anche europee – che ristabiliscano o creino la coesione sociale.

A differenza delle azioni messe in atto dai singoli, le varie politiche aiutano a promuovere un'innovazione sociale adatta alle varie casistiche e situazioni, anche mediante la realizzazione di un welfare più inclusivo atto a diminuire le disegualianze presenti.

Vicari Haddock e Mingione (2017), infatti, affermano che:

l'innovazione sociale sollecita politiche urbane impegnate a fare della città un sistema aperto e inclusivo in cui si sviluppa la capacità di sinergie, di attivazione, di costruzione di reti; per essere tale la città deve essere al tempo stesso anche consapevole e responsabile verso chi resta fuori da questi processi e necessita di azioni e fondi specifici e dedicati di sostegno e protezione (*ibidem*, p. 26).

È, però, importante sostenere come non sempre queste politiche abbiano effetti completamente positivi: nonostante lo scopo finale del benessere sociale, a volte può accadere che vengano a crearsi degli strumenti portatori di ulteriori problematiche; per esempio, l'implementazione di una politica volta ad aumentare l'occupazione non elimina la possibilità di creare lavoro precario e situazioni di sfruttamento.

Nonostante ciò, negli ultimi anni l'innovazione sociale ha assunto un ruolo sempre più rilevante nella società, coinvolgendo molteplici attori – dal settore privato a quello pubblico, dal singolo alla collettività – e implementando una moltitudine di risorse.

Infatti, grazie alla sua dimensione relazionale è possibile guardare all'innovazione sociale in termini di soddisfazione dei vari bisogni mediante il coinvolgimento degli attori nel processo.

Le proposte di soluzione generate direttamente da chi poi dovrà usufruirne, oltre a determinare nuove relazioni tra i soggetti stessi, porta a mettere insieme una moltitudine di punti di vista differenti, permettendo così la creazione di progetti su misura.

Accade, però, che questo coinvolgimento non sempre venga attuato; da un lato, può accadere che esso non sia possibile a causa di caratteristiche della situazione specifica; dall'altro, invece – in maniera intenzionale – gli attori vengono resi partecipi solamente in una posizione passiva, limitando quindi in buona parte il cambiamento strutturale.

Ciò non significa la non riuscita del processo, ma semplicemente che le varie soluzioni implementate non soddisfano a pieno i vari bisogni, limitando di conseguenza anche la loro durata.

È necessario, inoltre, sottolineare come questi fattori siano accompagnati dall'ambiguità del termine stesso, la quale è determinata – oltre dall'ampiezza della definizione – anche dalla mancanza di considerazione del contesto in cui l'innovazione viene implementata: caratteristiche economiche, politiche e culturali molto spesso fanno solo da sfondo ad un processo considerato uniforme. In realtà, esso è vasto e con esiti estremamente differenti nel momento in cui si pone attenzione alle variabili appena citate.

Una condizione essenziale per determinare un cambiamento duraturo è, quindi, lo studio del contesto a priori, in maniera tale da comprendere a pieno sia le necessità degli attori, sia i fattori di impedimento presenti, e definire così delle iniziative funzionali.

Soprattutto nel momento in cui l'innovazione sociale porta alla determinazione di una serie di politiche pubbliche, atte a risolvere problemi generali all'interno di un territorio vasto, è importante che vi sia una differenziazione in termini geografici e socio-economici, poiché anche nelle singole unità territoriali le varie questioni possono assumere differenti prospettive e far emergere una moltitudine di necessità.

L'innovazione sociale, oltre ad essere un tema molto discusso nell'opinione pubblica, è diventata oggetto di una serie di metodologie qualitative atte a creare benessere e inclusione sociale, mediante l'ascolto e il coinvolgimento degli individui (fin dalle fasi iniziali) a cui è destinato il prodotto o il servizio, interessandosi anche alle condizioni di accesso.

In riferimento a ciò, nel prossimo capitolo vi sarà un focus relativo ad una di queste metodologie: il *Design Thinking*.

Capitolo secondo

Il Design Thinking

2.1. Un approccio *Human centered* in costante espansione

Herbert Simon nel 1969, all'interno del libro *The Sciences of the Artificial*, ha espresso l'idea relativa alla creazione di una scienza del design, progenitrice dello sviluppo del Design Thinking.

Questa scienza dell'artefatto – contrapposta a quella naturale – è atta ad occuparsi di “come le cose dovrebbero essere”, trascurando l'estetica e lo stile, ma incorporando varie discipline, quali ingegneria, economia, architettura, medicina, ecc.

L'argomento chiave del manoscritto risulta essere la centralità dell'essere umano, il quale viene concepito come un sistema di comportamento adattivo: la conoscenza – in termini di pensiero e risoluzione dei problemi – è artificiale, dal momento che viene appresa in un ambiente sociale specifico.

A causa della presenza di limiti di adattamento del cervello umano all'ambiente esterno – quali le capacità adattive di elaborazione delle informazioni – è necessario determinare una strategia di ricerca selettiva che riduca le alternative di risoluzione. La memoria umana è, quindi, un'estensione dell'ambiente, composta da dati e abilità appresi nel processo di cambiamento e risoluzione.

Di conseguenza, per Simon il Design è un insieme razionale di procedure orientate al processo e alla risoluzione di problemi ambigui mediante il giudizio e l'intuizione, nonché un approccio meno analitico e scientifico che permette la comunicazione tra i vari campi sopraccitati proponendo un linguaggio unificante (You e Hands, 2019).

A partire proprio da questa visione, è possibile scorgere la vicinanza ad una prima definizione di Design Thinking, esplicitandone il quadro di riferimento:

Il Design Thinking rappresenta un approccio innovativo alla risoluzione di problemi e all'ideazione di nuove soluzioni centrate sui bisogni delle persone (*human centered design*) e sullo sviluppo di intuizioni per soddisfare tali bisogni ed esigenze (Scorza 2020, p. 10).

Esso è, quindi, un approccio all'innovazione incentrato sull'uomo, nel quale si comprendono appieno le necessità delle persone con cui ci si interfaccia, attraverso l'empatia e l'interesse, creando opportunità e soluzioni a partire proprio dall'analisi dei loro bisogni.

Mediante l'uso di vari strumenti e discipline esso non si occupa esclusivamente del prodotto, ma si concentra soprattutto sull'esperienza umana. Le soluzioni che vengono implementate devono essere in equilibrio con tre caratteristiche: desiderabili, attuabili e sostenibili (IDEO, 2015). In altre parole, è necessario che le soluzioni attraggano la comunità, ma allo stesso tempo devono essere tecnologicamente ed economicamente praticabili.

Soprattutto facendo riferimento alla complessa situazione attuale, il Design Thinking è una metodologia necessaria alla ridefinizione dei problemi e all'attivazione dell'innovazione in contesti ambigui. Le logiche creative che lo supportano sono tre (Bevilacqua, 2022):

- il ragionamento analogico (*analogical reasoning*): processo induttivo basato sul riconoscimento di somiglianze tra situazioni, relazioni o oggetti differenti nel tempo e nello spazio, le quali permettono la definizione dell'obiettivo;
- il pensiero associativo (*associative thinking*): forma di apprendimento deduttivo, derivante dall'esperienza e dalla connessione tra elementi mentali e conoscenze differenti;
- il ragionamento abduttivo (*abductive reasoning*): conoscenza derivante dalla creazione di ipotesi a seguito dell'accadimento e delle conseguenze di un fatto, le quali necessitano di essere verificate.

Infatti, Tim Brown (2008) definisce il Design Thinking come:

una disciplina che utilizza la sensibilità e i metodi del designer per far incontrare le esigenze delle persone con ciò che è tecnologicamente fattibile e ciò che una strategia di business praticabile può convertire in valore per il cliente e opportunità di mercato (*ibidem*, p. 2; trad. mia).

Risulta complesso definire in maniera univoca le fasi di implementazione di questo approccio, dal momento che esso viene attuato mediante numerosi modelli, ma è necessario sottolineare i momenti salienti presenti in ognuno di questi ultimi; si può parlare di cinque fasi: *scoperta, interpretazione, ideazione, sperimentazione ed evoluzione* (IDEO, 2013).

Nel momento in cui (1) ci si interfaccia con un problema si svolgono una serie di ricerche con l'intento di comprenderlo e di creare dei punti di ispirazione; con le informazioni in

proprio possesso, (2) si ricercano ulteriori significati e prospettive, con lo scopo di (3) far emergere una serie di idee e opportunità di soluzione.

Tra queste ultime verrà poi svolta una selezione, in cui verranno scelte quelle più idonee e a cui seguirà la (4) creazione di prototipi – con la relativa misurazione dei feedback nel momento in cui verranno diffusi. Il processo si conclude nel momento in cui la soluzione viene implementata e (5) monitorata, determinandone i possibili miglioramenti futuri.

Nonostante l'apparente linearità di questo approccio, è necessario sottolineare come in realtà al suo interno prevalga la dinamicità: i risultati e le scoperte vengono costantemente messi in discussione, in maniera tale da far emergere nuove intuizioni e prospettive di comprensione (Dam e Siang, 2022).

Sebbene sia una metodologia delineata da una serie di fasi e modelli, essa si basa su un criterio di incertezza strettamente legato alla sua natura *human centered*: nonostante i team di lavoro siano già multidisciplinari, ossia formati da persone con background differenti, vi è lo sviluppo di veri e propri gruppi di lavoro comprensivi sia di ricercatori che di utenti, in maniera tale da permettere la scoperta di metodi di pensiero alternativi, utili alla costruzione appropriata di beni e servizi necessari alle varie esigenze.

Affinché si venga a sviluppare questa collaborazione è però necessaria un'osservazione diretta iniziale dell'utente da parte del ricercatore, in maniera tale da permettere una comprensione del contesto e degli elementi che possono essere implementati senza creare danno alla persona.

Inoltre, è possibile scorgere il ruolo fondamentale di tre variabili: la *creatività*, l'*ascolto* e il *coinvolgimento*. Integrare la prospettiva dell'utente nel processo permette al ricercatore di pensare fuori dagli schemi, mettendo da parte i suoi modelli di pensiero basati sulle azioni ripetitive passate e sulla conoscenza comune.

L'implementazione di una visione basata prettamente sulla prospettiva dell'individuo garantisce, infatti, una migliore qualità nella produzione della soluzione, sia grazie all'apporto di spunti di riflessione e prospettive differenti, sia mediante la scomposizione e l'analisi del problema in singole parti, attuando così un approccio olistico basato sull'ascolto e sulla comprensione.

Il coinvolgimento nell'ideazione e nella produzione porta alla soddisfazione del consumatore non solo in termini di correttezza del prodotto, ma determina anche la consapevolezza relativa allo sviluppo di una versione migliore di se stessi, grazie alla partecipazione ad una serie di esperienze e l'instaurazione di una moltitudine di relazioni (Scorza, 2020).

IDEO, una società di design no-profit di Palo Alto (California), ha sostenuto come alla base dell'approccio *human centered* vi siano sette *mindset* essenziali (IDEO, 2015; trad. mia):

1. *fiducia creativa*: convinzione secondo cui la creatività è una qualità appartenente a chiunque, che permette di attuare una prospettiva basata sul proprio intuito e sulla propria curiosità;
2. *empatia*: comprendere la prospettiva e le condizioni altrui e utilizzarle al centro della formazione del processo condiviso permette di abbandonare i preconcetti personali, implementando nuovi approcci di pensiero;
3. *ottimismo*: il progresso ricco di errori e tentativi è alla base della prospettiva. L'ottimismo aumenta la creatività e la fiducia nelle proprie capacità;
4. *costruzione*: affinché un'idea produca degli effetti, è necessario che essa sia tangibile e condivisa. La costruzione stessa – prima dei prototipi e poi della soluzione vera e propria – oltre a determinare la fattibilità del progetto, fa emergere una serie di complessità e opportunità non esplorate;
5. *iterazione*: creare relazioni con la comunità per cui si lavora è essenziale alla creazione del progetto funzionale. Tramite le opportunità di esplorazione, emergono elementi nuovi e contraddittori che ridefiniscono e migliorano le varie idee, aumentando anche la comprensione del contesto;
6. *abbracciare l'ambiguità*: esplorare possibilità sconosciute e ambigue è utile all'emersione della creatività e dell'inaspettato, oltre che alla produzione della soluzione vincente;
7. *apprendere dal fallimento*: correre rischi e fallire sono fasi intrinseche al processo e risorse essenziali di apprendimento e innovazione.

Si può, quindi, sostenere che il processo di Design Thinking ha come obiettivo lo sviluppo di soluzioni innovative, emerse mediante analisi sia qualitative che quantitative, che permettono una comprensione olistica ed empatica delle problematiche degli individui.

Tutto ciò, è possibile combinando lo studio di tratti estremamente soggettivi – come emozioni, motivazioni e pattern di comportamento – con una ricerca razionale e analitica (Dam e Siang, 2022).

In altre parole, vi è il passaggio dalla ricerca esplorativa al processo sistematico: nel momento in cui sono presenti una serie di possibili soluzioni, l'intuizione e la creatività lasciano spazio alla razionalità per il processo di selezione e sperimentazione. È necessario

sottolineare come quest'ultima fase debba essere costante, in maniera tale da consentire il miglioramento.

2.2. I principali modelli teorici del Design Thinking e gli strumenti annessi

A seguire verranno illustrati una serie di modelli teorici non lineari di Design Thinking molto celebri in letteratura.

La variazione più rilevante potrà essere colta nelle varie fasi del processo di progettazione, ma nonostante questa diversità, essi si basano sull'utilizzo del pensiero creativo seguendo gli stessi principi e concetti.

2.2.1. Il modello delle 3I: la base del Design Thinking

Il modello delle "3I" è una metodologia *user centered*, progettata nel 2001 da IDEO – la sopraccitata società globale di design con scopi sociali di innovazione – con l'obiettivo di distinguere il design industriale dalla progettazione orientata all'esperienza.

Questo approccio privilegia l'aspetto sperimentale e di ricerca, in maniera tale da generare un'innovazione duratura: lavorando a stretto contatto con le persone, permette di far emergere, dal basso, soluzioni di grande impatto ai problemi sociali.

Un processo di Design Thinking non è lineare, ma al contrario è formato da una serie di spazi (o momenti), che possono essere ripercorsi durante il progetto.

Questo modello, infatti, prende il nome dai momenti fondamentali: *inspiration*, *ideation* e *implementation* (Tschimmel, 2012) (vedere *Figura 3*).

Il suo scopo è la creazione della soluzione ottimale, attraverso lo sviluppo di una forte empatia e interazione con la comunità.

Come si può notare nella *Figura 3*, le tre fasi alternano periodi di divergenza ad altri di convergenza per la risoluzione del problema: nel primo caso, si intende la messa in luce di elementi nuovi, producendo nuove idee e ipotesi, mentre nel secondo ci si riferisce all'utilizzo di regole e linee predefinite.

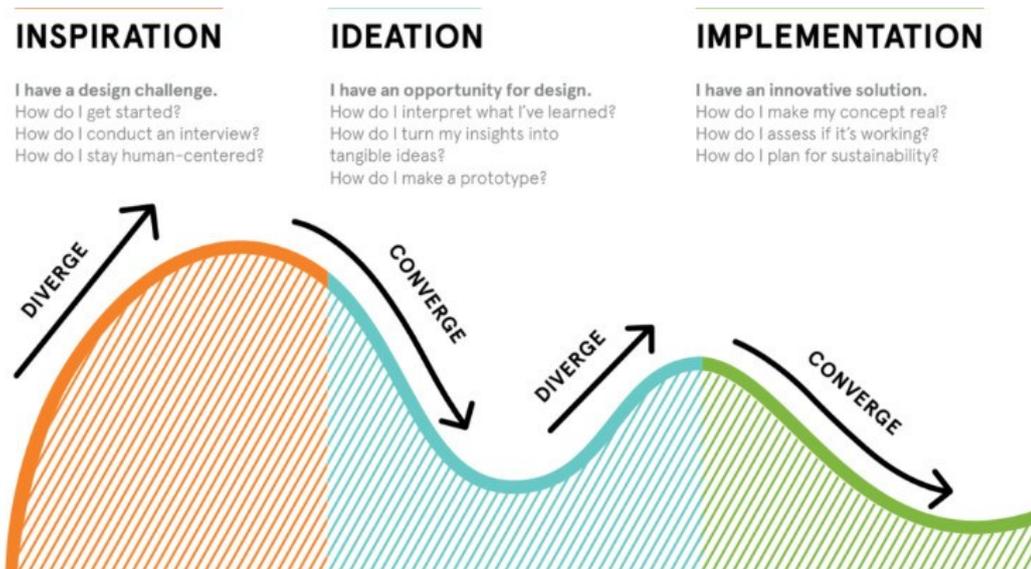


Figura 3. Le fasi del modello delle “3I”.
 Fonte: Osborne K. (2017), “Three Powerful Steps: Design Thinking Meets the Career Transition Process”

Per quanto riguarda la prima fase, nonché quella di ispirazione, essa fa riferimento alla comprensione delle persone, ascoltandole e individuando le loro esigenze.

Un progetto solitamente nasce da un’opportunità, da un problema o dalla necessità di soddisfare un bisogno, ispirando la ricerca delle possibili soluzioni. Si crea, quindi, un brief, nonché un documento sintetico dei requisiti aziendali e degli obiettivi da raggiungere, tenendo conto anche dei limiti e dei parametri di riferimento. Esso deve essere generico, in maniera tale da permettere una libertà di azione al team, sviluppare idee creative e misurare i progressi e gli obiettivi.

Il team, partendo dal brief, deve occuparsi di reperire le informazioni necessarie sull’utente: per fare ciò utilizza varie tecniche di ricerca, le quali si muovono da *focus group* o interviste, a ricerca etnografica. Vi è, quindi, un’osservazione e partecipazione diretta nella vita delle persone: si impara a capirle, osservandole nel loro contesto di vita e cercando di creare un rapporto con loro, apprendendo il loro modo di agire e pensare, scovando anche il motivo che le porta ad affrontare una sfida (IDEO, 2015).

Dopo aver trascorso del tempo sul campo facendo ricerca e dopo aver ottenuto i dati, si procede con l’ideazione, ossia le intuizioni e le ispirazioni raccolte vengono organizzate e sintetizzate, in maniera tale da creare delle connessioni, nonché degli spunti per possibili soluzioni od opportunità di cambiamento da testare successivamente sul campo. Solitamente in questa fase vi è l’utilizzo dello strumento del *brainstorming*, ossia la generazione collettiva di idee – rappresentandole anche visivamente – sulla base di ciò che è stato vissuto.

Questo approccio permette di moltiplicare le opzioni per creare delle scelte o delle intuizioni sul comportamento. Queste idee, tra loro anche contrastanti, aumentano la probabilità di un risultato ottimale. È, quindi, necessario che venga implementato un pensiero divergente, nonché creativo, che vada al di fuori degli schemi.

Per poter valutare l'impatto e le conseguenze di ciò che è stato ipotizzato, viene generato un piano d'azione concreto. La fase dell'implementazione si basa soprattutto sulla prototipazione, ossia vengono creati dei prototipi grezzi per testare praticamente le idee: ciò è necessario per individuare la soluzione finale e determinare se le aspettative iniziali sono state soddisfatte, anche grazie a una raccolta di feedback intermedia.

Quest'ultima, infatti, molto spesso fa emergere sfide impreviste, portando a una rielaborazione dell'idea, permettendo così lo sviluppo di una soluzione finale che soddisfi le necessità dell'utente e che faccia emergere i valori ad essa assegnati.

A seguito del processo di prototipazione vi è l'implementazione nel mondo reale, ossia la creazione del prodotto o servizio finale, che deve poi essere comunicato sia all'interno che all'esterno dell'organizzazione.

2.2.2. Il modello del Double Diamond o delle 4D

Il modello del *Double Diamond* è stato introdotto nel 2004 dal Design Council – il consulente strategico britannico per il design – con l'obiettivo di fornire una descrizione chiara del processo di progettazione e innovazione, utilizzando una mappa visuale.

Questo quadro include, inoltre, i principi chiave e i metodi di progettazione che possono essere adottati sia da designer che da persone non appartenenti all'ambito, in maniera tale da ottenere un cambiamento significativo e duraturo (Design Council, "The Double Diamond").

Si basa infatti su quattro principi fondamentali: mettere le persone al primo posto (*comprensione*), comunicare visivamente e in modo inclusivo (*aiutare a capire il problema*), collaborare e co-creare (*ispirazione*) ed iterazione (*evitare i rischi e rafforzare la fiducia*).

La forma del doppio diamante consente di comprendere anche visivamente l'alternanza tra fasi di pensiero divergente e convergente: la prima fa riferimento allo sviluppo della creatività e dell'esplorazione delle informazioni e dei punti di vista, mentre la seconda si riferisce ad un'ottica analitica e logica, in cui prevale l'elaborazione critica e la selezione delle informazioni.

In altre parole, si passa da una fase di apertura ad una di chiusura, quindi risulta necessario guardare il processo in un'ottica di *problem solving*: il primo diamante rappresenta la ricerca, nonché l'esplorazione del problema, mentre il secondo l'area di *design*, ossia l'individuazione e la progettazione della soluzione o azione mirata. È essenziale sottolineare, però, che esso non rappresenta un processo lineare ed è indipendente dagli strumenti e dai metodi che possono essere utilizzati.

Questo modello è chiamato anche delle "4 D", grazie alle quattro fasi di cui si compone (vedere *Figura 4*):

- *Discover*: collocata nella prima metà del primo diamante, questa fase implica l'utilizzo del pensiero divergente in cui, attraverso un orientamento alla persona, si cerca di presumere e capire il problema e le esigenze.

Per il reperimento delle informazioni possono essere utilizzati numerosi strumenti, i quali permettono di generare un ampio ventaglio di idee: osservazione diretta delle persone (esperienza immersiva), diari degli utenti (richiesta di raggruppare immagini, video, informazioni o audio), *brainstorming*, scelta di un campione con relative indagini quantitative, visualizzazione veloce (rappresentazione grafica delle idee), ricerche secondarie (analisi di trend, ipotesi e analisi di mercato), ecc.;

- *Define*: a chiudere il primo diamante, in un'ottica convergente, questa fase implica un'analisi e una selezione delle idee generate, con lo scopo di definire le sfide e pianificare un progetto di risoluzione mediante l'intuizione creativa raccolta nella fase precedente.

Tutto ciò può avvenire mediante: la discussione in focus group, criteri di valutazione (selezione delle idee più promettenti), mappatura del percorso dell'utente (dimostrazione delle interazioni con il servizio o prodotto), ecc.;

- *Develop*: nella prima metà del secondo diamante, nuovamente in un'ottica divergente, vi è l'incoraggiamento delle persone all'utilizzo di un pensiero creativo e alla co-progettazione per rispondere al problema definito. Vi è, quindi, una valutazione delle soluzioni immaginate.

Vi può essere: la definizione dei profili degli utenti, la resocontazione degli scenari di interazione (tra individui, con l'ambiente e con il prodotto), la prototipazione fisica (modello di un'idea), ecc.;

- *Deliver*: a chiudere questo secondo diamante, questa fase convergente determina l'implementazione prima su piccola scala, e poi su grande scala, delle diverse soluzioni individuate.

Un elemento importante è il *feedback*, il quale permette di testare le varie idee, eliminando quelle fallaci e migliorando quelle funzionali.

Ciò accade mediante: la fasatura (fornire il prodotto a pochi utenti), il collaudo finale (identificazione di eventuali problemi prima della produzione), la valutazione (report del successo di un progetto dopo il lancio), ecc.

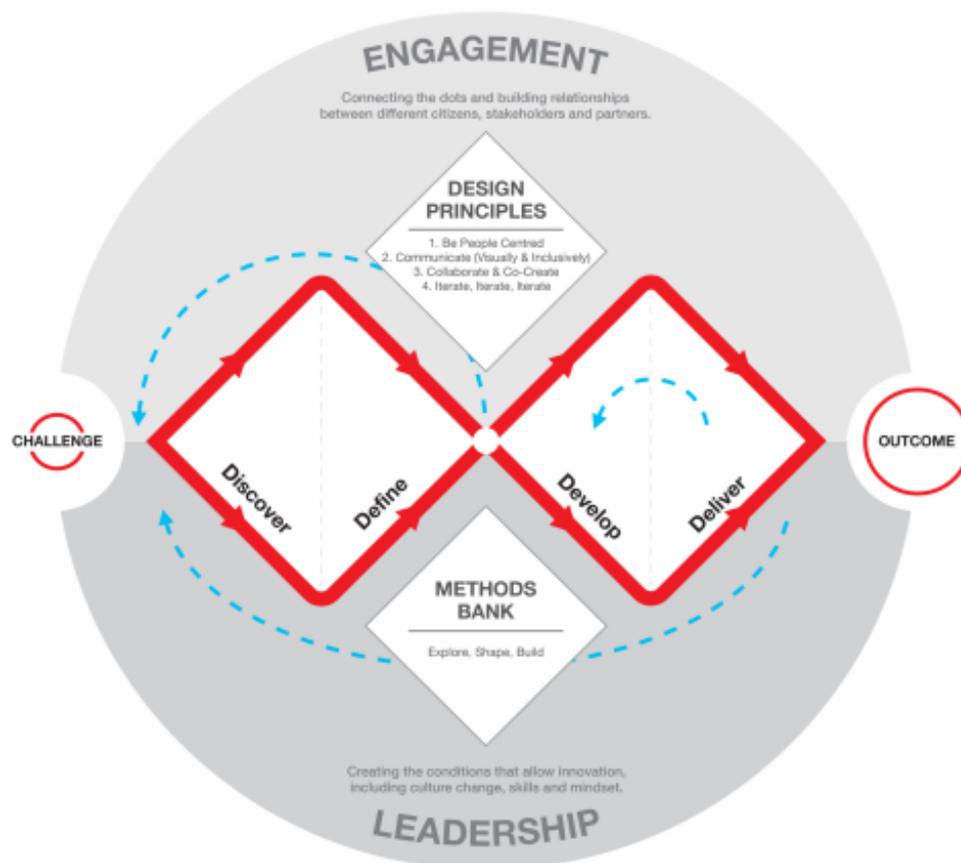


Figura 4. Il modello delle "4D"
Fonte: Design Council, "The Double Diamond"

2.2.3. Il modello HCD: hear, create e deliver

Un ulteriore modello implementato da IDEO è lo HCD, il quale risulta essere l'acronimo delle tre fasi di cui è composto: *hear, create e deliver* (IDEO, 2011).

Esso è stato introdotto nel 2009 all'interno di un Toolkit volto ad aiutare la progettazione di iniziative – da parte di organizzazioni o aziende – per le comunità povere nei Paesi in via di sviluppo.

Nel momento in cui sorge un problema, la prima fase del processo – *hear* – consiste nell'ascolto e nella raccolta di storie e informazioni da parte di un team di ricerca, sia mediante ricerche *desk*, sia stando a stretto contatto con le persone, in maniera tale da cogliere i vari punti di vista e comprendere in profondità le questioni.

Il team – come esposto anche in precedenza – deve essere formato da persone con background differenti, sia in termini di disciplina che di stili di vita, in maniera tale da garantire una visione più ampia del problema, includendo visioni creative o inaspettate.

Lo sviluppo dell'immaginazione dei ricercatori è garantito dall'utilizzo di metodologie qualitative (interviste, *focus group*, osservazioni dirette, ecc.) in grado di sviluppare un sentimento di empatia con le persone coinvolte, permettendo così di cogliere i bisogni o le aspirazioni nascoste, mostrando anche le varie barriere limitative e le relazioni a cui sono esposte. Infatti, la comprensione di queste ultime risulta fondamentale per cogliere il quadro completo del contesto. Inoltre, in un secondo momento l'implementazione di metodologie quantitative permette di raccogliere le risposte comportamentali.

La seconda fase – *create* – crea un momento di confronto tra i membri del team, permettendo la messa in comune delle varie informazioni raccolte durante la ricerca, le quali vengono poi selezionate, interpretate e tradotte in opportunità e prototipi di possibili soluzioni al problema. È, quindi, necessario mettere in campo sia il pensiero logico che il pensiero creativo, in maniera tale da poter generare un continuum tra presente e futuro, in cui i bisogni degli individui vengono trasformati poi in intuizioni e progetti concreti sulle strutture sociali e sull'intera comunità mediante una prospettiva non ordinaria.

Durante questa fase le metodologie qualitative sono necessarie, dal momento che permettono di includere gli attori della comunità locale. Ciò permette quindi di cogliere a pieno le necessità e di mettere al centro le loro conoscenze e prospettive, creando anche un sentimento di appartenenza grazie alla loro partecipazione concreta. Alcuni esempi di metodologie efficaci sono: il *brainstorming*, il *participatory co-design*, l'*emphatic design* e l'individuazione di temi e pattern.

Infine, l'ultima fase – *deliver* – si occupa di realizzare concretamente la soluzione del problema, creando anche analisi di costi e ricavi e la pianificazione di implementazione.

Ciò significa che nel momento in cui il team ha creato delle soluzioni desiderabili, è necessario considerare come renderle attuabili e sostenibili, monitorandone anche l'impatto

in una prospettiva di lungo termine. Per fare ciò vi è la creazione di un piano d'azione basato sul passaggio dal progetto su piccola scala a quello su grande scala, stimolando l'interazione per l'apprendimento e il feedback.

È importante precisare che questo processo in tre fasi va letto in un'ottica di concreto-abstracto (vedere *Figura 5*): l'osservazione concreta delle persone necessita dell'utilizzo di un pensiero astratto per cogliere segnali, pensieri e temi utili a creare una soluzione tangibile.

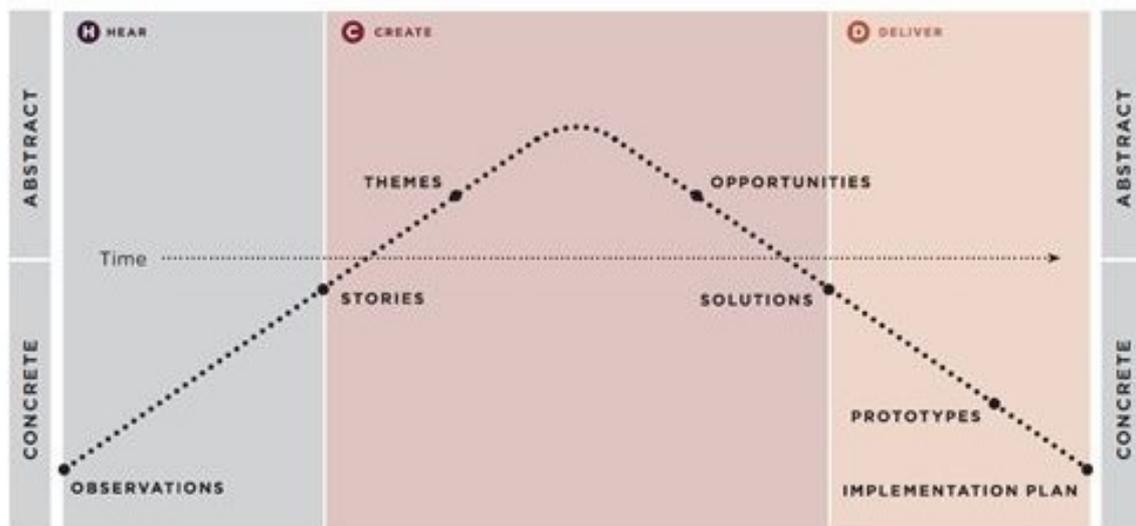


Figura 5. Il modello HCD
Fonte: IDEO, 2011

2.2.4. Il modello Hasso-Plattner Institute of Design di Stanford (D. School)

A seguito della fondazione nel 2004 dell'Hasso-Plattner Institute of Design di Stanford – meglio conosciuto come D. School – sono state poste le basi per la creazione di un modello di Design Thinking formato da cinque fasi: *empathize*, *define*, *ideate*, *prototype* e *test* (Doorley *et al.*, 2018) (vedere *Figura 6*).

Allo stesso modo dei modelli espressi precedentemente, esso è basato su un approccio *human centered*, quindi è necessario cogliere a pieno le necessità degli individui mostrando una forte empatia verso ciò che viene reputato importante.

Durante l'osservazione è possibile cogliere nell'interazione sentimenti e pensieri, oltre a significati e valori delle varie esperienze, permettendo così l'ideazione di possibili risposte alle esigenze. Ciò però è attuabile mediante una prospettiva aperta, slegata da giudizi e preconcetti, che abbraccia la creatività e l'insolito.

Inoltre, affinché l'utente venga messo al centro del processo nella maniera corretta, vi è l'utilizzo di numerose metodologie qualitative, quali per esempio lo *story share-and-capture*, le interviste empatiche, il *brainstorming*, la costruzione del prototipo con l'utente, ecc.

La prima fase – *empathize* – fa riferimento all'osservazione e all'interazione con il contesto e con gli individui, praticando quindi un'esperienza immersiva.

La seconda fase – *define* – si occupa di sintetizzare le informazioni raccolte, trasformandole nell'identificazione precisa di bisogni e sfide, mediante una comprensione profonda del punto di vista degli individui e del contesto generale.

La terza fase – *ideate* – rappresenta il momento di esplorazione delle informazioni relative alla risoluzione delle esigenze, con l'obiettivo di definire delle idee funzionali ed efficaci, cercando di adottare il punto di vista dell'utente stesso.

La quarta fase – *prototype* – riguarda la progettazione pratica e fisica delle varie idee. Il prototipo dipende però dal punto della ricerca, ossia esso passa da una forma grezza e incompiuta ad una forma ricca di dettagli, grazie alla continua interazione con gli individui.

La prototipazione è utile a testare a priori la soluzione, la quale verrà poi implementata in maniera reale durante l'ultima fase – *test* – a cui seguiranno anche i vari feedback. Questi ultimi sono necessari per ridefinire o modificare la soluzione implementata, facendola aderire completamente ai destinatari finali.

Alla base di questo modello la D. School ha definito otto *core-abilities* (D. School, “A place for explorers & experimenters at Stanford University”; trad. mia):

1. *navigare l'ambiguità*: riconoscere l'incertezza e riformulare i problemi di conseguenza. È necessario identificare gli schemi d'azione da attuare per affrontare il disagio;
2. *imparare da contesti e persone*: empatizzare, accogliere nuovi punti di vista e osservare contesti estranei permette di apprendere e aumentare la propria sensibilità;
3. *sintetizzare le informazioni*: il materiale raccolto deve acquisire senso mediante il pensiero creativo e lo sviluppo di mappe, definendo all'interno opportunità;
4. *sperimentare rapidamente*: generazione rapida di idee mettendo da parte giudizi e preconcetti;
5. *spostarsi tra concreto e astratto*: comprensione degli utenti e dello scopo ultimo della ricerca per definire le caratteristiche del prodotto finale;
6. *costruire e creare intenzionalmente*: creazione di un lavoro appropriato per gli utenti, determinando il feedback atteso;

7. *comunicare deliberatamente*: mettere in relazione idee, storie e riflessioni con il pubblico appropriato, utilizzando contesti e mezzi adeguati;
8. *definire il lavoro di progettazione*: riconoscimento di un progetto come di un problema di progettazione, definendo strumenti, processi e persone da utilizzare per affrontarlo mediante l'utilizzo dell'intuizione e di tecniche originali.

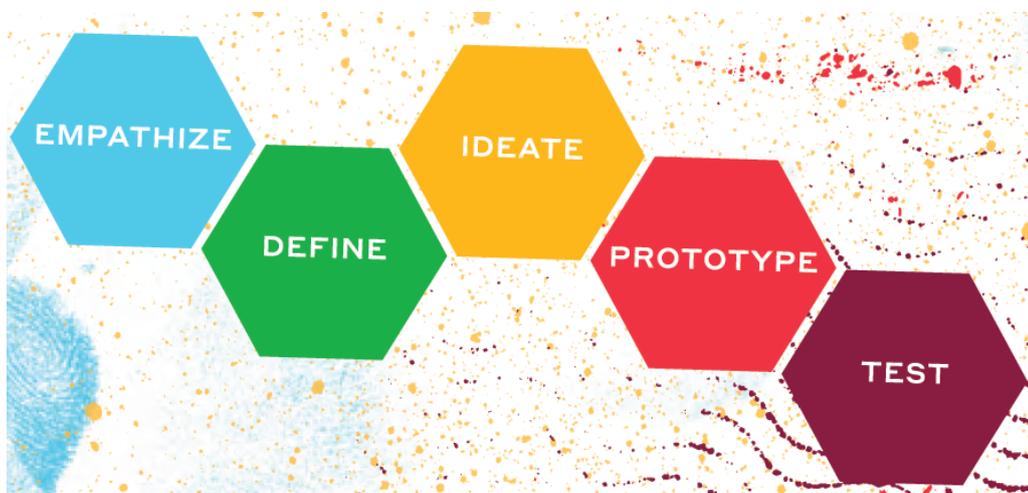


Figura 6. Il modello Hasso-Plattner Institute of Design di Stanford
Fonte: Doorley *et al.*, 2018

2.2.5. Il modello Service Design Thinking

Il modello Service Design Thinking, introdotto da Stickdorn e Schneider nel 2010, fa riferimento ad un approccio interdisciplinare in continua evoluzione, che pone attenzione al processo rispetto che all'esito, combinando numerosi metodi e strumenti dei campi del design, del management e dell'ingegneria processuale.

Esso viene utilizzato nel settore dei servizi, dove incorpora modelli di business attenti alle esigenze degli utenti con lo scopo di creare valore socio-economico. Si occupa, quindi, di migliorare o creare servizi efficienti sia per le organizzazioni che per gli utenti.

In relazione a ciò, è possibile scorgere alcuni principi chiave (Stickdorn e Schneider, 2010): è un approccio (1) basato sull'individuo e le sue esigenze (*user-centered*), che sviluppa le varie soluzioni (2) in una sequenza di azioni (*sequencing*), tenendo conto (3) dell'ambiente circostante (*holistic*) e comprendendo (4) stakeholders e persone esterne al team (*co-creative*).

Inoltre, nonostante la maggior parte dei servizi siano non tangibili, essi vengono rappresentati mediante (5) prototipi fisici (*evidencing*), dal momento che risulta necessaria la comunicazione visiva per far comprendere a pieno il servizio stesso.

È un modello iterativo formato da quattro fasi (vedere *Figura 7*) (*ivi*, p. 115), che riprende il modello sopraccitato del *Double Diamond* (vedere *Figura 4*):

- *exploration*: identificazione delle problematiche mediante ricerche di mercato, approcci etnografici ed esplorazioni dell'ambiente, cercando di comprendere i vari punti di vista – sia dell'organizzazione che degli utenti – e le motivazioni dei comportamenti;
- *creation*: fase generativa in cui emergono idee e concetti, analizzando le varie interazioni coinvolte mediante metodologie che garantiscano la visualizzazione del processo e delle varie associazioni, quali le *sticky-notes* (post-it) o il *brainstorming*. Inoltre, l'emersione di errori, con la relativa esplorazione, è cruciale per la definizione delle soluzioni ottimali;
- *reflection*: dopo l'identificazione e la selezione delle idee più efficienti, vi è la creazione di prototipi necessari a testarle praticamente. Solitamente questo test avviene su piccola scala, implementando un piccolo numero di utenti, raccogliendo così i vari feedback per migliorare il progetto. Si attua di conseguenza un processo di test e retest, con lo scopo di far combaciare l'idea pratica con le aspettative.

In questa fase è necessario tener conto degli aspetti emotivi del servizio implementato, quindi vi è l'utilizzo dello *story-telling* o di sequenze di video o foto vicine alla realtà, in maniera tale da poter creare un legame con l'utente;

- *implementation*: fase di cambiamento, in cui all'implementazione segue la sperimentazione e il monitoraggio. La creazione e divulgazione su grande scala del servizio è strettamente dipendente dall'attaccamento emotivo degli attori. La comunicazione e la comprensione dei lavoratori e degli utenti sono due leve fondamentali per la corretta implementazione del servizio, garantendo l'impiego di motivazione e impegno.

Questo modello permette, quindi, di intrecciare e ritornare nelle varie fasi senza seguire una linearità, in maniera tale da poter imparare dagli errori e correggerli. Queste fasi sono solamente indicative, infatti i due autori sostengono come il passo fondamentale sia la definizione del processo in relazione al contesto del servizio da creare. Ciò significa che il processo generale è solo la base per la creazione di un processo legato alle proprie necessità.

L'esito risulta essere, quindi, il processo stesso tenendo conto delle varie interazioni: il servizio ottenuto è una sequenza di azioni connesse, in cui gli attori devono essere inclusi durante tutto il processo.

In altre parole, il Service Design Thinking è un metodo olistico che si occupa dell'organizzazione nel suo insieme, includendo l'esperienza degli attori coinvolti e i fattori di influenza micro e macro dell'ambiente.

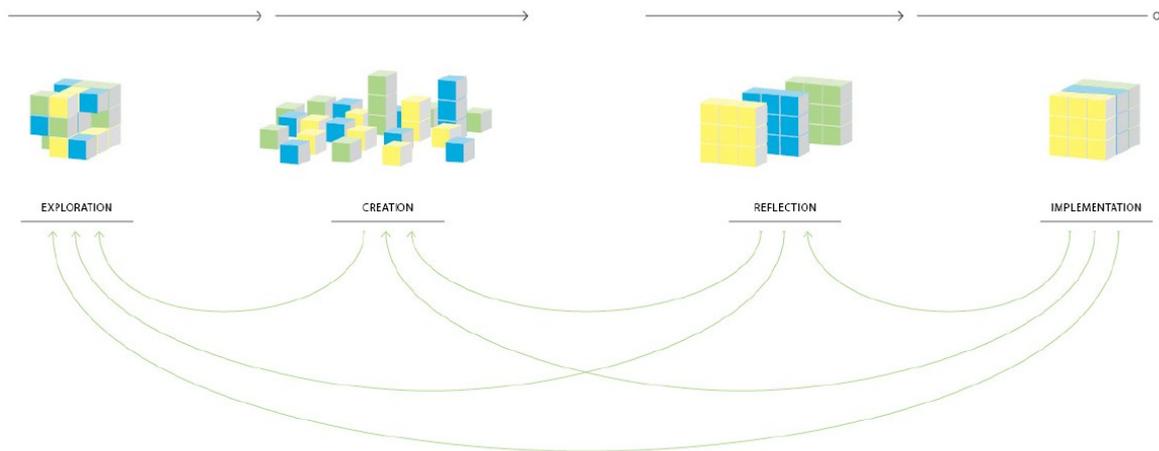


Figura 7. Il modello Service Design Thinking
Fonte: Stickdorn e Schneider, 2010

2.3. Il Design Thinking nel contesto aziendale

Da quanto è emerso finora, è possibile sostenere come il Design Thinking sia una metodologia ampiamente integrata nel contesto aziendale, oltre ad uno strumento necessario per la creazione di valore economico e sociale.

Infatti, in termini sociologici, il Design Thinking può essere visto come un elemento favorevole al progresso in positivo della *cultura organizzativa* (Schein, 1985; citato in Bonazzi, 2002) interna ad organizzazioni e aziende:

La cultura organizzativa è l'insieme coerente di assunti fondamentali che un dato gruppo ha inventato, scoperto o sviluppato imparando ad affrontare i suoi problemi di adattamento esterno e di integrazione interna, e che hanno funzionato abbastanza bene da poter essere considerati validi, e perciò tali da essere insegnati ai nuovi membri come il modo corretto di percepire, pensare e sentire in relazione a quei problemi (*ibidem*, p. 159).

Osservare le risposte date dalle organizzazioni in momenti critici e concentrarsi sulle anomalie, irregolarità, devianze e sugli episodi di tensione presenti, risulta estremamente utile, poiché possono rivelare molto più di quanto mostrino i momenti distesi.

Infatti, nel momento in cui la cultura interna ad un'organizzazione risulta inadeguata al raggiungimento di obiettivi e risultati desiderati, accade che venga adottato un processo di cambiamento: è necessario così sviluppare una serie di assunti in grado di migliorare le competenze interne e la competitività organizzativa. In altre parole, l'aumento del successo aziendale deriva dalla capacità di modificare la cultura (Prenestini, 2011).

Proprio in quest'ottica, il Design Thinking risulta essere la leva ottimale alla riuscita del cambiamento: mediante il coinvolgimento dei vari utenti nella creazione e la continua comparazione tra azioni e risultati, si permette di apprendere gli strumenti adatti ad affrontare imprevisti e problematiche, migliorandosi costantemente grazie all'implementazione della creatività e dell'ambiguità.

Oltre a ciò, vi è anche un aumento del livello di *engagement* dei vari attori: la partecipazione diretta e integrata permette di avere un coinvolgimento emotivo tale da fare proprio il progetto stesso, mirando quindi alla sua riuscita come un successo personale.

D'altro canto, tutto ciò permette quindi l'interiorizzazione dei concetti e delle informazioni emergenti nella ricerca, determinando di conseguenza una possibilità di riutilizzo in un'ottica futura.

Mantenendo l'ottica aziendale, Heather Fraser (2009; citato in Serrat, 2017) ha sottolineato l'importanza del Design Thinking nella progettazione di strategie e modelli di business. Facendo riferimento soprattutto al modello aziendale *Business to Consumer* (B2C), sostiene l'esistenza di tre ingranaggi iterativi, i quali permettono di comprendere le esigenze degli individui coinvolti (stakeholder e utenti) in maniera tale da riformare i modelli di business, mediante la stimolazione di visualizzazioni concettuali e l'emergere del loro intento strategico. Essi sono rispettivamente:

- *Deep User Understanding*: adottare la prospettiva degli utenti (o di altri stakeholder) andando oltre il prodotto o servizio proposto ed esaminando contesti e comportamenti relativi al loro ampio utilizzo. Ci si concentra, inoltre, sulla variabile emotiva della persona, analizzando i suoi bisogni e il suo stato d'animo nelle varie attività;
- *Concept Visualization*: mediante l'utilizzo dell'empatia e di criteri innovativi, vi è l'arricchimento dei concetti introdotti e la creazione ideale di una prototipazione creativa multipla, concentrandosi soprattutto su "ciò che potrebbe essere", per la determinazione di possibilità di soluzione. In tutto ciò, è necessario il coinvolgimento dell'intero team di

lavoro dal momento che, oltre ad aumentare le varie idee, rafforza anche il legame al suo interno;

- *Strategic Business Design*: a seguito della definizione delle soluzioni ispirate all'utente, è necessario guardare ad esse in una prospettiva futura; vi è, quindi, l'implementazione fisica e il monitoraggio dell'impatto dei prototipi relativi ai modelli di business. È necessario definire ciò che guiderà il successo delle soluzioni, definendo le relazioni (strategiche, operative ed economiche) e le attività necessarie.

Come esposto più volte, nel Design Thinking la creazione di prodotti e servizi – trasformazioni organizzative incluse – si basa su ciò che è significativo per le persone coinvolte: la determinazione di valore sociale porta, di conseguenza, alla creazione di valore economico. È, però, importante sostenere come questo approccio possa adottare varie forme a seconda della natura, delle sfide e degli obiettivi aziendali. In relazione a ciò si può parlare di quattro modelli di Design Thinking (Observatory Design Thinking for Business, 2019), i quali combinano tre fattori: gli individui, l'organizzazione e la tecnologia.

Il *Creative Problem Solving* fa riferimento ad un processo di *problem solving* creativo in cui si punta all'innovazione aziendale comprendendo i bisogni dell'utente ed esaminando un gran numero di soluzioni per determinare quella maggiormente efficace e adatta alle esigenze. Oltre alla centralità dell'utente – quest'ultimo visto come la fonte di conoscenza necessaria per la creazione di concetti di valore – questa metodologia si basa su un altro principio: l'alternanza di fasi divergenti e convergenti nell'intero processo, in maniera tale da valorizzare la creatività delle persone che lavorano al processo (vedere modello del *Double Diamond*; Figura 4).

Da ciò, emerge quindi come la fase di ideazione sia alla base di questo modello: lo scopo principale è la risoluzione delle problematiche, la quale è attuabile grazie alla condivisione di idee e intuizioni che esplorino ampie opportunità, a partire dall'osservazione degli utenti.

Infatti, mediante l'ottimismo e un atteggiamento sperimentale, i team che adottano questo approccio devono entrare in relazione ed empatia con gli individui, adottando una mente ingenua, basata sulla combinazione razionalità-immaginazione creativa.

Lo *Sprint Execution*, a differenza del *Creative Problem Solving*, è un modello dinamico in cui l'utente è il protagonista dell'innovazione nella realizzazione pratica di un prodotto basato sul *time to market*, ossia in forma rapida, su cui vengono analizzati i vari feedback per apportare miglioramenti a posteriori.

Questo modello si basa, quindi, sullo *User Contribution*, nonché il coinvolgimento del consumatore nella fase di test per percepire il valore attribuito. In altre parole, il team

concepisce il prodotto e il mercato offre la conoscenza in termini di esperienza diretta (relazione) e non più di bisogni. Si determina, inoltre, come il focus sia sull'esito e sulle fasi soprattutto convergenti.

Il *Creative Confidence* è un approccio legato alla stimolazione dell'imprenditorialità all'interno delle aziende, creando confidenza con i processi creativi e innovativi. Vi è l'allenamento dell'empatia, della gestione del rischio e dell'ambiguità, in maniera tale da modificare la stessa cultura organizzativa. Il coinvolgimento degli individui è, quindi, improntato all'attuazione di cambiamenti in termini di mentalità e atteggiamenti per innovare l'azienda stessa: nell'ottica del *co-design*, i dipendenti sviluppano e realizzano progetti seguendo le loro convinzioni.

Tutto ciò è strettamente connesso allo sviluppo della *leadership*: affinché la cultura organizzativa sia funzionale, oggi è necessario che gli imprenditori attuino un approccio dal basso verso l'alto, in cui si definisce uno scopo condiviso che promuova l'azione dei dipendenti.

L'Innovation of Meaning, infine, è un approccio basato sull'apporto di valore sia per l'utente che per l'organizzazione stessa, mediante la ridefinizione della visione aziendale e dei valori connessi. In altre parole, il suo obiettivo non è la creazione di una soluzione, ma di una nuova proposta di valore per catturare le persone. Esso permette lo sviluppo della prospettiva individuale in un'ottica legata al futuro, mediante l'utilizzo della critica, nonché l'approfondimento dell'interpretazione in maniera tale da far emergere un significato maggiormente ricco e solido.

Inoltre, i significati derivano dai designer stessi, i quali li trasmettono all'esterno mostrando un certo legame con il prodotto o il servizio.

È importante sostenere come una leva funzionale di questo approccio sia l'uso delle metafore: esse semplificano l'esposizione di concetti o emozioni, permettendone l'espressione anche quando sono astratti.

2.3.1. Il contesto aziendale tra Design Thinking e Innovazione sociale

Nel contesto aziendale, nel momento in cui vi è l'attuazione di iniziative di innovazione sociale, spesso accade che la progettazione del prodotto o del servizio si concentri sulle funzionalità e sull'aspetto estetico, senza tener conto dei bisogni del cliente. Come sostengono T. Brown e J. Wyatt (2010), con l'implementazione del Design Thinking – in

un'ottica ottimista, costruttiva ed esperienziale – vengono integrate intuizioni e prototipazioni innovative utili a capire e soddisfare le varie esigenze.

Infatti, la connessione tra i due temi può avere un ruolo chiave per affrontare i problemi sociali complessi, soprattutto perché permette l'emersione di una risoluzione ad alto impatto direttamente dal basso, nonché dagli attori stessi: l'ascolto e il dialogo con le comunità, l'empatia, la ricerca etnografica e l'apertura mentale permettono di integrare le competenze locali per la creazione di soluzioni alternative.

In altre parole, affinché l'innovazione sociale avvenga in maniera concreta, risulta necessario che le varie imprese creino prodotti e servizi, non solo mediante un processo *human centered*, ma anche attraverso la costruzione di idee con un significato sia emotivo che funzionale, mettendo in gioco la propria capacità intuitiva e permettendo un'espressione slegata da parole e simboli.

Prima di introdurre uno studio qualitativo relativo al Design Thinking nel campo dell'innovazione sociale, è opportuno presentare tre progetti attuati da alcune aziende, che hanno adottato l'ottica inclusiva e sostenibile dell'approccio esposto finora.

Un primo esempio è la piattaforma di apprendimento Bendable, lanciata nel 2018 da IDEO, in collaborazione con il Drucker Institute e la città di South Bend (Indiana, USA) (IDEO, "New skill city"). È importante sostenere come questa iniziativa abbia coinvolto anche colossi internazionali come Google e Walmart, i quali hanno contribuito donando un'ingente somma di denaro.

A causa dell'ampia richiesta di competenze da parte dei datori di lavoro in un contesto dove l'accesso adulto all'apprendimento è complesso, IDEO ha introdotto questa piattaforma per creare una rete di opportunità di apprendimento reciproco gratuito e gestito dal sistema bibliotecario della città. In altre parole, i residenti, oltre a poter sviluppare competenze professionali e tecniche, possono offrirsi volontari per insegnarle ad altri.

Il progetto ha incluso nell'intera progettazione gli individui coinvolti in questa problematica, determinando quindi una messa in comune delle competenze tecniche e creative del team con le conoscenze degli utenti. Ciò ha portato alla creazione di una soluzione innovativa, funzionale e creatrice di legami comunitari.

Un secondo esempio è il progetto Future RSA attuato nel 2018 dalla startup Shifon, una società con sede a Milano, Bologna e Berlino, che si occupa di generare soluzioni innovative e sostenibili in risposta alle esigenze di comunità, organizzazioni e persone (Shifon, "Future RSA"). Essa crea degli ecosistemi positivi, in cui instaurare relazioni di fiducia e

collaborazione, mediante l'ottica del *profit with purpose*, ossia l'affiancamento tra obiettivi economici e impatto sociale.

In collaborazione con la cooperativa sociale Proges, l'obiettivo del progetto era l'innovazione dei servizi di cura per le persone ospiti nelle residenze sanitarie assistenziali (RSA). Mediante il Design Thinking, partendo dall'ascolto dei vari bisogni (figure professionali, ospiti della struttura, relativi familiari) e determinando limiti e potenzialità delle esperienze di cura offerte, vi è stata la creazione di un nuovo modello di business: sono state innescate conversazioni di qualità all'interno delle strutture, implementando anche l'utilizzo della tecnologia e dei servizi a domicilio.

Un ulteriore esempio è la piattaforma Planet 4 (P4) di Greenpeace, ideata con lo scopo di garantire la presenza online dell'organizzazione e interagire con il maggior numero di sostenitori e attivisti (Greenpeace, "Vision and Design").

Il principio dell'*user-centered* risulta centrale nella sua progettazione, infatti vi è stata la determinazione di archetipi e *user personas*, i quali sono in continuo mutamento, per garantire una chiara rappresentazione dei valori alla base. È, quindi, possibile notare l'utilizzo del Design Thinking anche nella completa trasparenza della piattaforma, in cui il coinvolgimento degli individui è centrale nella stessa progettazione.

Essa permette così di ascoltare e imparare dai sostenitori stessi, attuando un'ottica più flessibile volta a sperimentare e accogliere nuovi metodi di progettazione. Infatti, alla base di Greenpeace vi è il principio del cambiamento mediante l'azione collettiva, integrando le storie delle comunità e delle persone stesse, fonte di ispirazione per il lavoro da attuare.

La piattaforma consente a chiunque di intraprendere iniziative sostenibili e di innovazione sociale, motivando gli individui stessi e improntandoli all'aggregazione, condividendo competenze e indicazioni per raggiungere un cambiamento significativo.

Sulla base di quanto emerso finora, nel prossimo capitolo verrà illustrato uno studio qualitativo concernente l'uso del Design Thinking nelle iniziative di innovazione sociale, esplorando di conseguenza una serie di approcci e strumenti utilizzati da alcune aziende italiane appartenenti a vari settori professionali.

Capitolo terzo

L'inclusione che promuove il cambiamento

Il modello VUCA (Bennis e Nanus, 1997; citato in Scorza, 2020) – volatilità, incertezza, complessità e ambiguità – che caratterizza il contesto economico attuale ha implementato un cambio di prospettiva aziendale: gli interessi dei consumatori vengono posti in primo piano dalle varie imprese, integrandoli nella stessa progettazione di prodotti e servizi.

L'ascolto e la comprensione del cliente sono, quindi, due leve necessarie al raggiungimento dell'obiettivo aziendale, aumentando di conseguenza anche la probabilità di creazione di valore economico.

L'integrazione del soggetto nel processo determina un'identificazione con il prodotto stesso, il quale, oltre a rappresentare la relazione con il brand aziendale, mostra valori e prospettive che permettono di proiettare l'individuo in un'ottica di miglioramento personale.

In altre parole, l'innovazione sociale nel momento in cui viene promossa dalle imprese – viste come componenti di un ampio sistema – genera una serie di relazioni tra attori eterogenei, in grado di raggiungere un obiettivo comune, coerente anche con gli interessi personali specifici dei singoli.

La soddisfazione di un'esigenza collettiva avviene, oltre che mediante l'apporto concreto di un prodotto o servizio innovativo, anche attraverso il network relazionale – da intendere come una collaborazione tra soggetti di varia natura, giuridici e non – che si impegnano nell'implementazione di iniziative socialmente rilevanti, svolgendo funzioni diverse dall'ordinario economico se necessario.

I vari attori attuano le varie attività secondo una logica circolare e interattiva, la quale necessita della messa in campo di diversi ruoli, riconosciuti in valori analoghi e strettamente connessi allo sviluppo sostenibile.

Affinché si possa parlare di innovazione sociale il cambiamento attuato deve essere strutturale, ossia riferito al lungo periodo e diffuso all'interno dell'intero sistema, rafforzando di conseguenza il senso di appartenenza tra i membri (*coesione sociale*). Inoltre, essa impatta le imprese stesse che partecipano al processo innovativo, modificando il loro ruolo nella società in un'ottica più incline alle aspettative sociali (Caroli, 2016).

3.1. Il disegno di ricerca

Il presente studio è frutto dell'interesse suscitato dal quadro appena descritto, il quale ha portato all'approfondimento di una metodologia emergente strettamente connessa all'ambito dell'innovazione sociale: il Design Thinking nel contesto aziendale.

Esso, infatti, permette di dare risposta alle esigenze degli individui mediante la loro collaborazione nel processo di creazione del prodotto finale, esplorando con creatività le possibilità di soluzione.

L'obiettivo della presente ricerca, di conseguenza, è quello di analizzare gli approcci e le tecniche riconducibili al Design Thinking, utilizzati all'interno dell'ambito aziendale, che accelerano e sono di supporto allo sviluppo di iniziative di innovazione sociale.

Nel dettaglio, si è cercato quindi di dare una definizione alla metodologia implementata, cogliendo le possibili condizioni che innescano il fenomeno, nonché i fattori impattanti sia positivi che negativi.

Inoltre, vi è stato un tentativo di comprensione dei vari significati messi in campo dai soggetti coinvolti nel processo, attribuiti sia agli approcci utilizzati, sia alle iniziative di innovazione sociale.

In altre parole, le domande di ricerca a cui si è cercato di dare una risposta sono:

- In che modo le tecniche riconducibili al Design Thinking possono essere utilizzate per promuovere l'innovazione sociale?
- Cosa comporta la collaborazione con le comunità locali e/o altre aziende per lo sviluppo di soluzioni innovative?
- Come vengono affrontati i fattori territoriali, culturali e sociali che possono influenzare le iniziative di innovazione sociale?
- Come viene misurato l'impatto nei soggetti coinvolti nelle iniziative di innovazione sociale attuate mediante processi di Design Thinking?

In relazione alla complessità e all'ampiezza del tema, per indagare le varie questioni emerse è risultata essere maggiormente opportuna l'adozione di un metodo qualitativo; nello specifico, si è scelto di svolgere una serie di interviste semi-strutturate in chiave discorsiva, in maniera tale da poter cogliere le esperienze, i pensieri e le emozioni dei vari attori, mediante la creazione di una relazione dialogica tra intervistato ed intervistatore. Quasi la totalità di queste ultime è avvenuta a distanza – mediante la piattaforma Zoom – poiché vi era una forte preferenza da parte delle persone intervistate, in quanto risulta ormai essere una modalità di lavoro affermata.

Come sostiene anche M. Cardano (2011), lo studio di un fenomeno sociale mediante la ricerca qualitativa, oltre a proporre delle ipotesi, si occupa di analizzarlo in maniera olistica:

In sintesi, la domanda cui una ricerca qualitativa si propone di elaborare una risposta può assumere la forma di un'ipotesi, ma non è questa la sola forma legittima; è una domanda che si propone principalmente di dar conto del come di un fenomeno sociale, senza pretendere di coglierne l'essenza, di dar conto della sua totalità. (*ibidem*, p. 40)

Come è emerso anche in precedenza, l'oggetto di studio della presente ricerca è formato da aziende e start up italiane che si occupano della promozione di iniziative di innovazione sociale e di sostenibilità, integrate nella produzione dei prodotti stessi oppure anche al di fuori del processo produttivo.

L'oggetto d'indagine è, quindi, un campione a scelta ragionata – visto l'obiettivo di coprire la varietà e la ricchezza delle situazioni sociali o dei soggetti analizzati – formato da sei imprese e startup ubicate principalmente nel territorio veneto e ligure, appartenenti a settori occupazionali differenti, e scelte secondo il criterio sopraccitato.

Dopo una prima esplorazione e selezione delle aziende più indicate – assieme al relatore della presente tesi, Gioele Romano – è avvenuto il primo contatto tramite mail, spiegando il progetto e richiedendo delle persone interne più adatte, attuando così l'accesso al campo. Vi è stato, quindi, un campionamento non probabilistico mirato, che ha favorito lo svolgimento di otto interviste della durata di circa 45 - 60 minuti nel periodo di luglio e agosto 2023, senza tener conto di fattori quali genere, età o ambito lavorativo, ma solamente della conoscenza e dell'utilizzo di tecniche o strumenti legati al tema di analisi.

Per quanto concerne la traccia d'intervista, vi è stata la determinazione a priori di una serie di temi e possibili domande in relazione agli obiettivi posti e agli argomenti da trattare, quali: l'esperienza personale e aziendale; l'importanza del coinvolgimento nelle iniziative; gli aspetti etici e sociali considerati nel processo, con relativi fattori impattanti e sfide anche del singolo attore; il significato personale. L'ordine e la modalità di formulazione dei vari quesiti sono stati valutati durante le singole interviste, determinando così una bassa direttività e il rispetto nel racconto dell'intervistato.

In relazione alle questioni etiche, la posizione accademica e le finalità della ricerca sono state rese note fin da subito ai partecipanti; facendo ciò, si è garantita la trasparenza dell'interesse, la quale ha portato a trarre maggiori benefici dallo studio senza recar danno ai soggetti coinvolti. Inoltre, è stata posta particolare attenzione alla formulazione delle domande, in maniera tale da evitare di recare turbamento alla sensibilità; si è garantito il

rispetto della diversità, anche in termini di opinioni, oltre alla garanzia di anonimato e di privacy sui dati sensibili.

Di fondamentale importanza è stata, quindi, la compilazione del modulo di consenso informato: è stato redatto e inviato un documento ufficiale ai vari partecipanti, con lo scopo di dichiarare la propria volontà di partecipazione alla ricerca e la propria autorizzazione alla registrazione audio dell'intervista.

Inoltre, per garantire un'attendibilità dei risultati si è cercato di assicurare una trasparenza nella descrizione e nell'interpretazione dei dati. Infatti, le interviste, dopo essere state trascritte, sono state analizzate e confrontate tra loro, in maniera tale da delineare una serie di concetti sensibilizzanti, quali la cultura organizzativa, il networking (sia interno che esterno), il contesto, la sostenibilità ambientale e il capitale socio-territoriale. Questi ultimi hanno così permesso di codificare il materiale, creando delle categorie focalizzate.

Si è cercato di integrare anche l'avalutatività weberiana, ossia ridurre al minimo l'interferenza o l'influenza di giudizi di valore sulle risposte.

Per indagare le varie questioni sopraccitate, si è scelto di analizzarle mediante alcuni spunti teorici visti in precedenza. Nello specifico, partendo dalla prospettiva sociologica di Van Dyck e Van den Broeck (2013), si è cercato di studiare la coesione sociale in relazione al capitale socio-territoriale. In altre parole, vi è stato lo studio delle metodologie implementate dalle varie aziende, captando l'importanza della spazialità degli interventi e il ruolo degli individui, in maniera tale da determinare anche i fattori culturali e sociali che possono influenzare il processo di Design Thinking nell'innovazione sociale in termini di processo.

Inoltre, si è cercato di integrare la prospettiva di M. G. Caroli (2016) – relativa agli elementi cruciali dell'innovazione sociale, quali: innovazione delle relazioni e dei ruoli, miglior soddisfazione di bisogni collettivi, tecnologia, forza economica, impatto strutturale e miglior uso dei beni disponibili – con i sette *mindset* di IDEO (2015) – fiducia creativa, empatia, ottimismo, costruzione, iterazione, abbracciare l'ambiguità e apprendere dal fallimento – in maniera tale da determinare la vicinanza tra i due concetti, dando così maggiori spunti di riflessione sul lavoro delle varie imprese, soprattutto in termini di efficacia.

Un ulteriore spunto teorico adottato è quello relativo al concetto di cultura organizzativa (Schein, 1985; citato in Bonazzi, 2002), soprattutto in riferimento al modo in cui influenza e viene influenzata. In altre parole, si è indagato l'impatto delle iniziative di innovazione

sociale attuate mediante l'approccio del Design Thinking nelle persone che lo implementano e nella stessa prospettiva aziendale.

A seguire, dopo la presentazione delle varie imprese indagate, vi sarà la presentazione e interpretazione dei dati, in cui verrà svolta un'analisi generale delle informazioni raccolte.

È importante sottolineare come i risultati della ricerca non debbano costituire un risultato generalizzato, ma devono essere circoscritti alle realtà esaminate; la presentazione dei dati seguirà lo scopo della ricerca di osservare e indagare gli strumenti e i metodi implementati dalle imprese nel campo dell'innovazione sociale, quindi non verterà su un'analisi comparativa, ma presenterà i vari legami mediante la testimonianza delle varie realtà aziendali, di cui verrà mantenuto l'anonimato nell'esposizione dei dati – vista anche la brevità della ricerca, che necessita di indagini ulteriori per attuare comparazioni dettagliate e precise.

3.2. Aziende e start up impegnate nell'innovazione: il campo di studio

Nelle prossime pagine verranno descritte le varie imprese e startup italiane impegnate in iniziative di innovazione sociale, con cui è stato possibile svolgere una serie di interviste per indagare gli approcci e gli strumenti affini al Design Thinking che vengono implementati, in maniera tale da fornire un quadro più ampio e argomentato del campo di studio.

3.2.1. Cereal Docks S.p.A.

Cereal Docks S.p.A., nata nel 1983 come azienda familiare, attualmente è un gruppo industriale italiano con sede principale a Camisano Vicentino (VI), che detiene sei stabilimenti produttivi, quattro centri di stoccaggio e un Centro Qualità e Innovazione (Cereal Docks Group Lab), impiegando oltre 300 collaboratori. Attualmente si occupa della lavorazione annuale di oltre 3 milioni di tonnellate di semi oleosi (soia, girasole e colza) e cereali (mais, grano, orzo) provenienti sia da filiere italiane (oltre 17.000 aziende agricole), che da supply chain internazionali.

In altre parole, esso si occupa della prima trasformazione agro-alimentare per la produzione di ingredienti come farine, oli e lecitine, destinati ad applicazioni nei settori:

alimentare, farmaceutico, cosmetico, nutrizione animale, tecnico ed energetico (Cereal Docks, “Trasformarsi per sostenere il futuro”).

Nel 2021 l’impresa ha deciso di trasformarsi in una Società benefit, ossia una società con obblighi modificati che impegnano il management e gli azionisti a standard più elevati di scopo, responsabilità e trasparenza: vi è il perseguimento di iniziative di beneficio comune, attuando effetti positivi sulle persone, le comunità, i territori e l’ambiente, andando oltre alla sola generazione di profitto.

Cereal Docks guarda, quindi, all’evoluzione del suo modello di business implementando le opportunità di cambiamento (lungimiranza e reattività) e creando una struttura organizzativa poliedrica, solida ed essenziale.

L’obiettivo risulta essere il miglioramento dell’intero ecosistema mediante umiltà, responsabilità e passione, implementando paradigmi economici “rigenerativi”, ossia al servizio degli esseri umani, creatori di valore e inclusivi (equità).

Cereal Docks sviluppa questo impegno in nove punti: la valorizzazione del capitale umano interno ed esterno; la collaborazione con il mondo agricolo; il miglioramento delle performance ambientali; lo studio di nuovi sistemi e tecnologie per la valorizzazione dei sottoprodotti in ottica di economia circolare; lo studio, la creazione e l’applicazione di nuovi modelli di logistica a ridotto impatto ambientale; l’applicazione di nuove tecnologie per aumentare la sicurezza, l’efficienza e la sostenibilità dei processi industriali; lo studio e l’applicazione di tecnologie e sistemi per il miglioramento dell’efficienza energetica e l’utilizzo di energie rinnovabili; la promozione dei giovani talenti e la ricerca di prodotti innovativi attraverso partnership con un approccio *open innovation*; lo sviluppo di relazioni solide ed inclusive con i territori in cui il gruppo è presente e con le comunità locali (Cereal Docks, “Chi siamo”).

L’azienda investe, quindi, in sistemi di produzione e tecnologie all’avanguardia in termini di qualità, efficienza e sostenibilità, cercando di valorizzare le risorse umane e rinnovando l’insieme di principi e valori radicati.

Oltre a ciò, il gruppo è impegnato nel porre attenzione al concetto di nutrizione, mediante la ricerca e lo sviluppo di innovazioni che garantiscano nutrimento e benessere alle persone, agli animali e all’ambiente, dal momento che i consumatori attualmente richiedono prodotti sicuri e sostenibili che abbiano standard qualitativi trasparenti e certificati.

L’impresa si basa su un Codice Etico che guida l’agire quotidiano degli attori interni, creando anche l’identità organizzativa. Il rispetto, l’adesione e la diffusione dei valori sono in primo piano rispetto agli interessi aziendali o personali.

Vi è, quindi, la tutela, la valorizzazione e il coinvolgimento delle risorse umane dell'azienda in un'ottica di promozione di un miglioramento continuo, sia a livello personale che lavorativo, essendo parte integrante di un ecosistema che offre opportunità innovative.

Cereal Docks detiene, inoltre, un piano di sostenibilità triennale, attraverso cui formalizza il suo approccio strategico, definendo uno strumento di pianificazione e monitoraggio dei propri impegni per il futuro. Dal 2014 la sostenibilità è oggetto di rendicontazione, in maniera tale da garantire uno sviluppo sostenibile e la creazione di valore, condividendo anche con gli stakeholders le informazioni relative alle performance finanziarie e alla sostenibilità sociale e ambientale.

3.2.2. Elite srl

Elite è un'azienda fondata nel 1979, con sede a Fontaniva (PD), che si occupa della progettazione di prodotti tecnologici nell'ambito ciclistico, tra cui borracce, portaborracce, rulli, ventilatori e accessori che simulano la pedalata per l'allenamento indoor, app e software, attrezzi per la manutenzione e il trasporto della bicicletta, e creme per il massaggio (Elite srl, "La nostra azienda").

È un'azienda che opera in 70 Paesi del mondo, la cui attività non prevede la produzione effettiva dei prodotti appena descritti, ma collabora con aziende terze esclusive (circa 4): Elite si occupa dell'ideazione, dello sviluppo delle attrezzature, della promozione e della commercializzazione dei prodotti, che vengono assemblati dai terzisti.

Infatti, ha un team di ricerca e sviluppo di circa 15 persone tra ingegneri e tecnici specializzati, in un team lavorativo composto da più di 60 persone. Inoltre, è sponsor tecnico di più della metà dei team professionistici mondiali, arricchendo la sua identità e favorendo così lo sviluppo e un aiuto nella ricerca innovativa di prodotti funzionali e di risposta alle varie esigenze.

La sua attività si basa sui valori di trasparenza e coinvolgimento, con clienti, dipendenti, fornitori e aziende esterne. Uno dei suoi obiettivi è quello di fornire al cliente, oltre ad un prodotto esteticamente bello, anche un servizio e un'esperienza d'uso positiva, infatti fornisce un'assistenza attiva 24/7, seguendo il cliente in ogni fase della *consumer journey*. Infatti, l'impresa detiene la norma ISO 9001:2015, ossia una certificazione riconosciuta globalmente per i sistemi di gestione della qualità (SGQ), la quale si basa: sul principio di

forte orientamento al cliente, su un approccio orientato alla coerenza dei processi e su obiettivi di miglioramento e innovazione continua.

In termini di sostenibilità, Elite ha sviluppato un Codice Etico incentrato sui concetti di pianeta e persona. L'ambiente risulta essere una risorsa essenziale per l'azienda, infatti è ubicata in una fornace dismessa – le Fornaci Serciari – della fine dell'Ottocento, che è stata così trasformata e restaurata.

L'azienda ricerca costantemente tecnologie e processi produttivi che siano a emissioni zero, tra cui materiali bio, packaging e trasporto sostenibili, in maniera tale da ridurre l'impatto ambientale. Inoltre, ha adottato un processo di trasformazione Lean, il quale permette di avere un'ottimizzazione in ogni ambito, rendendo i flussi sempre più veloci e senza sprechi. Strettamente connesso a ciò è, quindi, il fattore persona, dal momento che permette un'esperienza lavorativa migliore.

L'azienda, oltre a favorire varie agevolazioni per i propri collaboratori, investe molto sulla formazione, infatti offre una serie di corsi in svariati ambiti, tra cui marketing, video-making e corsi di lingua, in maniera tale da migliorare l'ambiente lavorativo sia in termini di armonia e benessere, che in termini di capacità e crescita personale.

3.2.3. Etrash

Etrash è una startup nata nel 2021 attraverso la collaborazione di tre studenti di Digital Management dell'H-Farm College di Treviso, i quali si sono basati su tre criteri: fattibilità, creatività e impatto.

L'idea è nata da uno dei tre ragazzi nel periodo delle scuole superiori: osservando i cestini nei luoghi scolastici, ha notato l'ignoranza e la disattenzione delle persone nella raccolta differenziata. Il progetto è stato poi sviluppato effettivamente in sede universitaria.

Etrash è un cestino smart che si occupa in maniera autonoma della raccolta differenziata, mediante un sistema di Intelligenza Artificiale, di Machine Learning e di sensori induttivi, capacitivi e di umidità avanzati: vi è la rilevazione senza contatto e lo screening dei vari materiali, permettendo anche la catalogazione dei rifiuti (vedere *Figura 8*) (Etrash, "This is Etrash").

In altre parole, il sistema di sensori al suo interno analizza i vari materiali di cui è composto il rifiuto inserito; a seguire, gli algoritmi, sulla base delle regole di raccolta differenziata del luogo specifico, individuano lo scompartimento al quale appartiene.

Un meccanismo interno fa ruotare la parte inferiore del cestino, facendo cadere i materiali nel posto corretto (carta, vetro, plastica, ecc.). Inoltre, mediante un'applicazione associata e ai sensori stessi, vi è il monitoraggio della sua capienza.

Etrash mediante questo processo apprende di continuo una serie di dati in relazione ai tipi di rifiuti prodotti e alle abitudini degli utilizzatori.

È, quindi, un prodotto innovativo e autosufficiente – grazie alla presenza di un pannello solare – che ha lo scopo di semplificare la raccolta differenziata sia nei luoghi pubblici (parchi, aeroporti, aziende, stazioni ferroviarie, ecc.), che nell'uso casalingo, permettendo di risparmiare capitali riducendo la produzione di rifiuto non riciclabile.

Attraverso questa idea hanno vinto la NTT Wildcard internazionale nell'edizione italiana del contest RedBull Basement 2021, una competizione globale che permette agli studenti universitari di presentare e sviluppare dei progetti di influenza positiva, tech, innovativi e sostenibili, con la possibilità di ricevere dei finanziamenti.

Il progetto, grazie al supporto dello stesso College e di NTT Data (una multinazionale che si occupa di consulenza innovativa), è riuscito a concretizzarsi: il team è stato ampliato con due ingegneri, un data analyst e un product designer, e l'idea è stata presentata a quattro aeroporti europei, tra cui l'aeroporto Marco Polo di Venezia.

Attraverso un'analisi di mercato e l'individuazione di un target, è stato creato un Business Plan e un primo prototipo, che verrà migliorato e implementato entro il 2026 come prodotto 2.0. Inoltre, attualmente stanno lavorando con alcune aziende per incentivarne l'utilizzo con sconti e premi in relazione al riciclo.



Figura 8. Il progetto Etrash
Fonte: Etrash, "This is Etrash"

3.2.4. Galdi srl

Galdi srl è un'azienda nata nel 1970, con sede principale a Postioma di Treviso. Essa si occupa di progettare e sviluppare macchine riempitrici automatiche per il confezionamento, imbottigliamento e riempimento di prodotti alimentari, soprattutto del settore lattiero-caseario fresco, dei succhi di frutta e delle bevande non gassate (Galdi, "Macchine riempitrici per alimenti e bevande").

È un'impresa che opera anche all'estero, infatti il 90% del suo fatturato deriva dall'export in mercati quali Russia, Europa, Bacino Mediterraneo, Sudafrica, Messico, Stati Uniti e Australia.

Ciò la porta anche ad essere riconosciuta a livello mondiale in relazione ad alcuni standard qualitativi, relativi a: ricerca e sviluppo, investendo in professionalità e formazione permanente dei collaboratori, assicurando il miglioramento del servizio offerto ai clienti; ambiente, costruendo macchine eco-sostenibili; Service Center, offrendo garanzie per l'intero ciclo di vita della macchina, anticipando i bisogni del cliente, offrendo soluzioni sostenibili e assistendolo; manutenzione, riducendo i rischi e garantendo performance costanti.

Galdi attua un approccio *client-centered*, orientato al miglioramento e all'ampliamento continuo delle risorse a disposizione del cliente, in maniera tale da accompagnarlo verso le soluzioni generatrici di maggior valore sia in fase pre- che post-vendita.

Questa visione orientata al cliente mostra come servizi e soluzioni di confezionamento vengono progettati attorno alle sue esigenze, in un'ottica di sperimentazione e ricerca continua cercando di anticipare la richiesta stessa.

Nell'ambito dell'innovazione e della sostenibilità, l'azienda collabora a stretto contatto con le varie università italiane, per lo studio e lo sviluppo di nuovi impianti, con l'obiettivo di diventare maggiormente efficiente e innovativa; in relazione a ciò, infatti, nel 2010 ha adottato le metodologie Lean e Agile, coinvolgendo collaboratori, clienti e fornitori e riducendo così sprechi e inefficienze: per esempio, oltre ad un'attenta raccolta differenziata, nelle linee di collaudo è stato introdotto un impianto di filtraggio e depurazione che permette il riciclo del 100% dell'acqua utilizzata; inoltre, vi è l'utilizzo di un impianto fotovoltaico che produce energia anche per il territorio circostante.

L'azienda Galdi ha un Green Report annuale, in cui descrive le varie attività e iniziative intraprese negli ambiti della sostenibilità, dell'innovazione e del welfare, in connessione sia

con il territorio (scuole, ricercatori, associazioni, ecc.), che con clienti e fornitori, in maniera tale da apprendere in continuazione nuove informazioni.

La creazione di un ambiente aziendale che sia fonte di benessere anche per i lavoratori stessi, risulta essere un valore fondante dell'azienda, infatti ogni membro risulta essere stimolo, ispirazione e guida per gli altri. Ciò è dimostrato anche dai vari progetti intrapresi, quali: il progetto C.A.R.T.A., in cui vi è una condivisione attiva di idee ed esigenze per attuare un miglioramento della qualità di vita dentro e fuori il luogo di lavoro; l'Area Village, ubicata accanto alla sede aziendale di Postioma, è un centro aperto anche a clienti, fornitori e partner, che ospita palestra, bar, spogliatoi, area Relax, uffici e Museo d'Impresa – dedicato quindi a benessere, nuove idee e progetti condivisi.

Da ciò è possibile scorgere come l'azienda dichiara forti la creatività, l'ascolto, il dialogo aperto, la responsabilità, il territorio e l'azione, per contribuire alla creazione di un mondo migliore, concentrandosi anche sui suoi risultati.

3.2.5. Marzotto Wool Manufacturing

Marzotto Wool Manufacturing è una divisione operativa di Marzotto Group S.p.A., un'impresa nata nel 1836 a Valdagno (VI) attraverso una piccola tessitura laniera. A partire dagli anni '50 del Novecento è stata poi ampliata, integrando il confezionamento di abiti con la produzione dei tessuti e acquisendo anche marchi noti, come Hugo Boss e Valentino.

Attualmente l'azienda – a partire dal 2005 – ha però deciso di dedicarsi esclusivamente al business tessile, inglobando all'interno del Gruppo società come il Lanificio Fratelli Tallia di Delfino, Marlane, Nuova Tessilbrenta, gruppo Schneider, Ratti S.p.A. e Girmes, i quali si occupano di una moltitudine di tessuti (seta, cotone, lana, velluto, ecc.) (Marzotto Group, "La nostra storia").

Essa detiene dieci stabilimenti produttivi e uffici commerciali in Italia, ma è presente anche a livello mondiale con altri cinque in Paesi esteri.

Il Gruppo Marzotto è un'impresa rete in costante evoluzione, che combina tradizione e innovazione, cercando di essere attiva nei vari settori tessili per aumentare e ottimizzare il suo *know how*, soprattutto mediante la capacità ideativa e manifatturiera delle persone.

Vi è l'implementazione dell'ottica della service textile company, secondo cui l'obiettivo principale è la soddisfazione del cliente, offrendo un prodotto di qualità: ogni fase del processo produttivo viene vista come un servizio addizionale in grado di creare valore

aggiunto per l'utente finale, quindi risulta necessaria la massimizzazione dell'efficienza implementando un approccio end-to-end e creando alleanze con varie aziende, in maniera tale da poter essere presente in ogni passaggio della filiera (dall'acquisto delle materie prime, al prodotto pronto al confezionamento).

Proprio questo monitoraggio completo introduce il tema della sostenibilità aziendale: le fibre in ingresso vengono analizzate sia in termini di qualità, che in termini di ambiente e sicurezza, producendo anche tessuti eco-sostenibili.

In termini ambientali, l'azienda gode di un impianto fotovoltaico che copre parte del fabbisogno energetico per la realizzazione del tessuto; inoltre, vi è il riutilizzo dell'acqua, recuperandone anche il calore per produrre energia.

Al centro del Gruppo Marzotto vi sono le persone, infatti oltre a dare un'opportunità di percorsi di carriera, l'azienda offre una serie di percorsi formativi interni, i quali hanno l'obiettivo di sviluppare e migliorare capacità, conoscenze e percorsi degli individui, in maniera tale da aumentare la curiosità, la creatività e la spinta al successo.

Ciò, infatti, permette un'interiorizzazione della cultura aziendale fondata sull'innovazione e sulla sostenibilità mediante formazione, informazione e una serie di azioni giornaliere. Caratteristiche chiave all'interno dell'impresa sono: dinamicità, ottimismo e apertura alle sfide del mercato.

3.2.6. Skillando Digital Volunteering

Skillando Digital Volunteering è una startup fondata nel 2017 a Nairobi (Kenya), facente parte di Digital for Humanity – un'organizzazione non profit con sede legale ad Arenzano (GE) – che si occupa di volontariato digitale, permettendo a persone con competenze digitali (marketers, developers, content creator, designer, social media manager, esperti di e-commerce, ecc.) di aiutare piccole organizzazioni ad impatto sociale in Italia e nel mondo, fornendo istruzione e formazione gratuita (Scorza, “Skillando Academy: il progetto open source e come partecipare”).

Il team di volontari si reca nei vari Paesi per un periodo di tempo – solitamente dalle due settimane a un mese – e supporta le varie organizzazioni nelle attività che necessitano di particolari competenze. Le varie iniziative sono di norma finanziate da sponsor o donatori privati.

Ad ora ne sono state costituite più di sessanta, coinvolgendo più di 240 volontari ed erogando più di 1900 ore di volontariato digitale. Alcuni esempi sono: Tunapanda Institute a Nairobi, Bridge Culture a Bangalore, Addiopizzo Travel a Palermo e Fondazione Near a Milano.

Lo scopo del progetto è garantire una democrazia digitale, diminuendo il *digital divide* presente in Italia e nel Global South, quindi facendo riferimento soprattutto a quella fascia di popolazione, enti del terzo settore e studenti con opportunità differenti di studio, formazione, risorse ed esperienze professionali.

Mediante Skillando è, perciò, possibile far accedere a formazione di alto livello i cittadini delle varie località, permettendo di risolvere in maniera concreta i problemi locali e dando forma anche alle loro idee, mediante la collaborazione e la messa in atto del potenziale umano, usufruendo anche del digitale.

Dunque, vi è l'ottica dello spingere i professionisti del settore a usare esperienza, capacità, idee, setting imprenditoriale e immaginazione, in maniera tale da migliorare e accelerare lo sviluppo di soluzioni d'impatto per le battaglie sociali, abilitando una trasformazione digitale del terzo settore.

I percorsi formativi sono progettati collaborando con gli utenti finali – enti del terzo settore, aziende partner, insegnanti, giovani e adulti con basse possibilità economiche – definendo preventivamente le varie esigenze di competenze, in maniera tale da poter colmare opportunamente il gap presente ingaggiando le persone giuste: vi è, quindi, l'utilizzo di un modello circolare di formazione, in cui viene stilato un brief assieme all'ente destinatario, in cui si specificano le necessità di risorse delle varie parti.

Tutto ciò ha un impatto anche sulle stesse persone che attuano le varie azioni di volontariato, dal momento che costruiscono la versione migliore di loro stessi, mettendosi in gioco, astraendosi dalla loro quotidianità e affacciandosi a culture e persone differenti; si sviluppa, inoltre, una forte resilienza, dovendo a volte trovare soluzioni con quello che si ha a disposizione nel paese.

L'approccio utilizzato si basa su “*start with what you have*”, “*done is better than perfect*”, “*do for nothing*”, ovvero si inizia da ciò che si sa fare, condividendo saperi ed esperienze, in maniera tale da permettere di sviluppare startup o progetti concreti alle persone con minori possibilità.

3.3. L'inclusione che promuove il cambiamento: l'analisi dei dati

L'analisi qualitativa ha permesso di attuare una ricerca esplorativa per indagare il fenomeno dell'innovazione sociale che, come sostenuto in precedenza, è un concetto ancora ambiguo che, però, comprende al suo interno una moltitudine di accezioni.

Inoltre, l'utilizzo di interviste in profondità ha permesso di analizzare l'implementazione di metodologie e strumenti riconducibili al Design Thinking, ascoltando i punti di vista dei vari attori sociali e comprendendo opinioni, comportamenti, interpretazioni e azioni.

In altre parole, è stato così reso possibile lo studio della connessione tra innovazione sociale e Design Thinking in termini di azione sociale, comprendendo i significati attribuiti all'agire e alle varie situazioni, in relazione al contesto specifico e anche alla cultura organizzativa sedimentata negli individui.

Partendo proprio dall'importanza del contesto e delle relazioni sociali (*networking*), si analizzeranno i modi attraverso cui vengono affrontati gli aspetti etici, territoriali e culturali che influenzano le iniziative di innovazione sociale e sostenibilità, determinando di conseguenza l'impatto negli individui coinvolti e la creazione di legami con comunità e aziende nello sviluppo delle soluzioni.

A seguire, con i fattori appena citati e facendo riferimento alle prospettive di M. G. Caroli (2016) – relativa ai sei elementi cruciali dell'innovazione sociale – e ai sette *mindset* di IDEO (2015), si cercherà di mostrare la vicinanza e la correlazione tra i concetti del Design Thinking e dell'innovazione sociale; per fare ciò, vi sarà quindi anche un'analisi di metodologie e strumenti implementati dalle varie imprese, riconducibili al processo di Design Thinking.

3.3.1. Il fattore umano: la centralità dell'individuo

Come riportato nella parte teorica del presente elaborato, si è dimostrato che l'analisi delle iniziative di innovazione sociale non può esimersi dalla considerazione del territorio in cui esse avvengono.

Nello specifico, all'interno del contesto aziendale può attuarsi un processo di interdipendenza circolare, in cui accade che gli attori sociali vengano motivati dai valori integrati nella cultura organizzativa a cui sono esposti, contribuendo e modificando a loro volta gli approcci interni a quest'ultima. A tal riguardo, Valentina racconta che:

[...] trovo ci sia un forte allineamento tra quelli che sono i miei di valori e le attività che porto avanti in azienda, e la visione stessa che ha l'azienda... di cosa vuole fare, di cosa vuole essere, di dove vuole andare... e quindi c'è un allineamento forte, c'è un'armonia diciamo, e questo chiaramente, appunto, mi permette di essere soddisfatta... di trovare molta soddisfazione nel lavoro che faccio ogni giorno, soddisfazione personale, perché chiaramente seguire dei progetti che sono in linea con i tuoi valori, da un lato, ti dà un senso di realizzazione e di benessere, dall'altro, ti motiva anche di più, per cui ti rende anche maggiormente produttivo, ti fa sentire più in equilibrio. (Valentina)

Nel momento in cui gli individui si interfacciano con valori reputati positivi e sedimentati nella cultura aziendale, può accadere che vengano a modificarsi implicitamente anche atteggiamenti e prospettive: essi vengono interiorizzati e messi in atto, oltre che nell'ambito lavorativo, anche nelle singole azioni quotidiane. La cultura organizzativa viene, quindi, trasposta anche all'esterno della singola impresa o startup, utilizzando inconsapevolmente i suoi assunti nelle azioni di vita quotidiana, come sostenuto da Lorena:

[...] affrontare alcune tematiche è stato utile per approcciare sempre di più a progetti, o comunque avere una visione un po' più aperta da questo punto di vista. Sicuramente anche a livello personale, insomma, è qualcosa che segna, nel senso che magari non solo nella percezione tipo di quando andiamo a fare magari gli acquisti... parlo personalmente, nel senso magari si cerca di avere una visione più accurata, o comunque anche del pensare non solo a livello di necessità... se qualcosa è necessario o meno, ma anche banalmente nel quotidiano [...] avere un occhio più critico rispetto alle scelte che si vanno a fare insomma. (Lorena)

Questa interiorizzazione può diventare, inoltre, uno strumento di influenza che viene attuato anche nelle relazioni sociali a cui si è esposti. Mediante il supporto e l'integrazione di argomentazioni forti e azioni coerenti, questi assunti acquisiscono valore ed efficacia, creando di conseguenza un cambiamento anche nelle persone con cui ci si interfaccia, come infatti racconta Federico:

[...] parlando di questi temi [sostenibilità e innovazione] o informandosi, oltre a condizionare il nostro stile di vita, è pazzesco quanto condizioniamo anche senza volerlo lo stile di vita di tutte le persone che ci stanno intorno... perché banalmente io... mi è capitato più volte di gente che conosco da anni che mi dicesse "cavolo però, magari tre anni fa non davvo così peso alla raccolta differenziata in generale, no? E da quando però magari ho sentito te parlarne o ne abbiamo parlato.." [...]. Nel senso, molte persone che magari prima non

davano troppa importanza a questa tematica, o alla tematica della sostenibilità in generale [...] senza volerlo poi iniziano ad attuare dei cambiamenti anche nel loro stile di vita. (Federico)

Federico, inoltre, sottolinea come le persone possano assumere il ruolo di “promotrici del cambiamento”, grazie al potere della comunicazione e della condivisione di informazioni nelle varie interazioni. Nel momento in cui si viene a creare coesione sociale, esse sono in grado di modificare il contesto esterno, acquisendo consapevolezza e sensibilità:

[...] una delle armi, tra virgolette [mima le virgolette], degli strumenti più importanti, che abbiamo per risolvere le varie problematiche, che possono esserci a livello sociale, a livello di ecosistema, di cambiamento climatico, di economia, qualsiasi cosa... penso che il grande strumento che abbiamo sia la condivisione di informazioni e la condivisione di dati anche con le persone che conosciamo. Quindi, mi rendo conto di quanto è importante continuare a parlarne, continuare a essere informati, ad informare ed educare... perché solo così realmente riusciamo ad andare alla radice del problema... cioè, la conoscenza e la sensibilità che abbiamo relativamente a queste problematiche. Questo, poi è ciò che anche scatena un cambiamento nelle azioni che facciamo. (Federico)

È importante mettere in luce come, soprattutto le aziende storiche, pongano un’attenzione particolare nella presenza e collaborazione col territorio in cui risiedono, in maniera tale da creare benessere e miglioramento nella vita dell’intera comunità, attuando di conseguenza un circolo virtuoso. I temi maggiormente affrontati sono quelli legati ad iniziative sociali e ambientali, cercando così di andare incontro anche ai bisogni della popolazione stessa, aumentandone la coesione sociale.

A tal proposito, due esempi emblematici sono l’impresa Marzotto Wool Manufacturing di Valdagno e l’impresa Elite di Fontaniva.

Nel primo caso, Marzotto Wool Manufacturing ha attuato una serie di iniziative nel sociale, trasformandosi così in una realtà radicata profondamente nel territorio: oltre ad ospitare annualmente studenti delle scuole superiori per l’alternanza scuola-lavoro e, in periodo Covid, dedicare un’area per il Centro Vaccini, l’azienda ha deciso di mettere a disposizione degli spazi per il corso di Fashion Sustainability Management dell’Istituto tecnico superiore post-diploma Cosmo, offrendo anche la possibilità di tirocinio e contribuendo alla determinazione del piano di studi stesso.

Inoltre, nel 1959 è stata fondata la Fondazione Marzotto, che attualmente è un ente autonomo che collabora con l’impresa stessa, offrendo alla cittadinanza e ai dipendenti una

serie di servizi, tra cui l'asilo nido, la scuola per l'infanzia, la residenza socio-assistenziale per anziani e il villaggio vacanze.

Nel secondo caso, invece, Elite ha attuato e sta attuando una serie di iniziative ambientali, con lo scopo di migliorare gli spazi dell'intera comunità: la sede dell'azienda alla fine dell'Ottocento era un importante sito produttivo, le Fornaci Serciari. Nel 1973 è stata poi dismessa e convertita in una discarica fino agli anni Novanta, momento in cui venne acquistata e restaurata, trasformandola nella sede operativa della presente impresa, con l'obiettivo di ridare valore a un qualcosa di importante per l'intera società. Infatti, soprattutto in periodo pre-Covid, la sede veniva anche messa a disposizione del Comune di Fontaniva per eventi e concerti.

Inoltre, Elite ha in programma di realizzare un nuovo polo logistico in armonia con l'ambiente: oltre a un ampio spazio verde, nel progetto vi è una sorta di pista ciclabile e un'oasi per il ciclista, munita di colonnine di ricarica, lancia per pulire la bicicletta, colonnine con attrezzi per la manutenzione e colonnine d'acqua, tutto a disposizione della comunità.

Già a partire dagli estratti esposti in precedenza e dagli esempi appena citati, è possibile scorgere come la sostenibilità ambientale sia integrata come valore all'interno della cultura organizzativa, ricoprendo così un ruolo chiave anche nell'attività produttiva stessa.

Un ulteriore esempio, esplicativo dell'importanza della sostenibilità ambientale, è la creazione del Galdi Village dell'azienda Galdi di Postioma, ossia un edificio polifunzionale inaugurato nel 2021 e costruito secondo i criteri del protocollo LEED. Con quest'ultimo si certifica la completa sostenibilità dell'edificio: i criteri di efficientamento energetico ed ambientale sono stati integrati fin dal materiale di costruzione, partendo dalla pavimentazione, fino ad arrivare agli impianti fotovoltaici, alle finestre a basso fattore solare e ai rubinetti a bassa portata d'acqua combinati con un impianto di filtro-depurazione, che permette di recuperare e pulire l'acqua.

La sostenibilità ambientale è, quindi, un fattore necessario a rafforzare anche il legame con il territorio; mettendo in luce le varie problematiche è possibile creare azioni di miglioramento e cambiamento cumulativo, le quali possono inficiare anche nel processo produttivo stesso, come sostenuto da Lorena:

[...] nello studio e nella mente di tutti i progettisti tecnici, l'obiettivo è quello di studiare la soluzione che ovviamente va a inficiare meno nel consumo di risorse, quindi tutto quello che tecnologicamente può portare ad una riduzione o... ingegneristicamente chiamati "trick" da parte mia [ride], cioè che non sono un ingegnere... nel senso tutto quello che prevede la

possibilità di andare a ridurre o di ottimizzare dei consumi deve essere prevista [...]. L'ottimizzazione di quelli che sono i processi è la parte fondamentale, perché comunque oltre a disperdere le energie, è un'ottimizzazione anche di parte del lavoro del cliente. (Lorena)

Volendo porre un focus sugli elementi essenziali dell'innovazione sociale e del Design Thinking, è necessario sottolineare come il *networking* finora presentato possa essere distinto tra relazioni “verticali”, interne al team aziendale, e relazioni “orizzontali”, comprendenti anche gli individui delle comunità (o gli utenti finali) ed altre imprese esterne.

Nel primo caso, dalle interviste svolte, emerge l'importanza dello sviluppo e del coinvolgimento dell'intero team aziendale nelle logiche interne, sottolineando di conseguenza la necessità di collaborazione e armonia, in modo da favorire l'emersione dei risultati attesi, come raccontato da Sara:

[...] Il nostro più grande, diciamo, tesoro è il team, sono le persone che lavorano qui all'interno, perché è solo grazie a loro che poi si arriva ai risultati naturalmente... serve anche la possibilità di investire, serve anche la visione e tutto, ma senza delle persone che ci credono, si fa fatica a crescere. (Sara)

Sara evidenzia, però, come questo coinvolgimento sia realizzabile nel momento in cui vi è l'implementazione di una comunicazione trasparente ed educativa, che argomenta i processi da compiere, in maniera tale da far comprendere e attuare il cambiamento in un'ottica condivisa:

[...] è importante condividere e non far calare dall'alto le scelte, cioè spiegare perché si fanno le scelte. Anche nel processo di trasformazione Lean, di ottimizzazione dei processi, ci si è scontrati... ed è una cosa naturale, perché la faccio anch'io, con il fatto di “ho sempre fatto così, mi trovo bene, perché devo cambiare?”, quindi bisogna fare piccoli passi, dimostrare che il cambiamento porta dei vantaggi, ecco che la persona poi comincia a ragionarci. Se dici “d'ora in poi si fa così”, trovi un muro dall'altra parte, che è normale quando uno ha sempre fatto le cose. Cioè, tu le fai veloci e poi.. perché devi metterti in crisi da sola? (Sara)

A confermare ciò che è appena stato esplicitato, Federico e Lorena precisano che sia proprio l'attuazione di una comunicazione “limpida” ed “efficiente” tra i vari soggetti – in cui è possibile condividere un gran numero di informazioni – a favorire la creazione di un team compatto:

Penso che in generale, all'interno di un progetto, l'elemento più importante sia il team. È grazie anche al team che abbiamo creato e sviluppato [il progetto] in questi due anni. Penso anche di essere cresciuto molto nei rapporti con le persone, proprio perché diventa veramente essenziale gestire i rapporti all'interno del team, e gestire una comunicazione limpida e trasparente, e più efficiente possibile. (Federico)

[...] il fatto è che più se ne parla e più si condividono [le informazioni], più magari si riesce ad avere una mentalità condivisa che può agevolare anche questi passaggi nelle aziende. [...] come viene comunicato all'interno dello stabilimento, insomma cioè è il tipo di condivisione che è fondamentale, non solo in questo ambito, ma comunque... cioè, il fatto di avere una comunicazione interna un po' più spinta porta a dei risultati anche a livello di condivisione, quindi più se ne parla, più magari viene recepito. (Lorena)

Allo stesso modo, Paolo racconta come l'ascolto delle persone coinvolte – in termini di team aziendali o lavoratori – sia essenziale nel miglioramento del processo produttivo e dell'impresa stessa, dal momento che vivono a pieno il contesto aziendale, vedendone sia gli aspetti positivi che le criticità:

Questa, secondo me, è una cosa utile che in azienda c'è, ed è quella della decisione condivisa. La decisione poi è di una persona tendenzialmente, però il parere viene sentito da parte di tutti i responsabili funzionali interessati [dei vari team], quindi c'è una condivisione nelle decisioni o nei pareri.

[...] i lavoratori diciamo che sono molto coinvolti, ovvero negli ultimi anni abbiamo spinto tanto sul fatto che coloro che vivono lo stabilimento e i reparti ci segnalino le criticità su tutti gli aspetti... sicurezza, ambiente e responsabilità sociale... per cui abbiamo diversi sistemi di segnalazione, possono segnalare a me, a ****, alla Direzione, ai Rappresentanti dei lavoratori, per e-mail, e abbiamo anche un sistema di segnalazioni dove è possibile farle anonime: abbiamo tre cassettoni rosse dove è possibile inserire la proposta di miglioramento o la segnalazione. (Paolo)

Inoltre, emerge anche la necessità di attuare l'approccio del *learning by doing*, in maniera tale da rafforzare lo sviluppo di un team compatto e produttivo, mettendo insieme le varie conoscenze e capacità, come sostenuto da Gaia:

A livello aziendale diventa un'attività di spunto, di miglioramento continuo, nel senso ci si confronta, si cerca di imparare l'uno dagli altri, capire cosa si potrebbe fare meglio che magari qualcuno fa. (Gaia)

Il *learning by doing* è considerabile come un approccio bottom-up – dalla pratica alla teoria – in cui l’assunto di base è che il mettersi in gioco permette di imparare e di affinare le proprie capacità e competenze in un’ottica ottimista.

È in questo modo che si viene a creare un rapporto circolare con l’idea di produttività, alla cui base sussiste la stimolazione della creatività – derivante da intuito e curiosità – e di un clima cooperativo, come confermato anche da Federico:

Dal primo istante in cui abbiamo iniziato a lavorarci [al progetto] ho imparato a fare le cose nel momento in cui quelle cose ci servivano... cioè, una persona ci chiedeva il business model? Non so che cosa sia il business model, imparo come si fa e lo faccio, capito?

[...] Quindi, non dobbiamo avere paura di sbagliare, perché sbagliare è lecito e nonostante si possa pensare che non sia così... e quindi, qualsiasi cosa ci vada di fare, che sia un progetto, che sia un un’idea, qualsiasi cosa, abbiamo i mezzi per farlo... perché dal momento che abbiamo un telefono, computer, veramente possiamo scoprire qualsiasi cosa, e quindi credo che sì, l’unica cosa da fare sia buttarsi senza avere proprio timore di dove si vada. (Federico)

Già da alcuni degli estratti di intervista esposti finora è possibile notare l’importanza dell’abbracciare l’ambiguità e dell’apprendere dal fallimento all’interno delle varie iniziative: nel processo di Design Thinking correre rischi o fallire risultano essere delle fasi funzionali e intrinseche all’intero processo, dal momento che possono essere un punto di inizio per l’esplorazione di possibilità, condizioni inattese o non considerate. Inoltre, possono essere uno spunto creativo necessario all’apprendimento e all’innovazione. Federico descrive tutto ciò dicendo che:

[...] nel momento in cui escono situazioni negative può sembrare una catastrofe, poi alla fine la soluzione che si trova è migliore dell’idea di partenza, quindi penso che fa tutto parte del processo e anche le cose negative non le ritengo veramente poi negative per tutto il progetto.

[...] In generale io penso che nel contesto dell’innovazione sia anche difficile sapere già gli errori che potresti non fare.

[...] il provare a vedere cosa non funziona, provare qualcosa di nuovo, [penso] sia essenziale in qualsiasi fase del progetto. (Federico)

Il secondo caso di *networking* fa riferimento, invece, ai rapporti che vengono a crearsi tra il team interno e gli attori esterni, quali clienti, comunità o imprese-partner, in maniera tale da favorire l’attuazione dell’innovazione sociale nei processi produttivi.

Francesco, infatti, sostiene come la collaborazione sia alla base della progettazione, dal momento che permette di comprendere le varie esigenze, creando di conseguenza una soluzione co-progettata, efficace e “su misura”, che gli individui sentano propria:

Ogni partecipante lavora in maniera molto pratica [...] a fianco a fianco con i membri dell'ente... perché le cose, noi lo diciamo sempre, che non le facciamo noi, ma le facciamo insieme a loro, perché è il modo migliore per trasmettere la conoscenza e il sapere.

[...] Io ho scoperto che questa roba qua di progettare con le persone, fa sentire le persone più partecipi nei progetti. [...] in una relazione di co-design, vincete entrambi, perché l'utente [...] fa una cosa che non ha mai fatto, entra in contatto con l'azienda e l'azienda entra in contatto direttamente col suo cliente. E lì avvengono delle discussioni, avvengono dei confronti che devono abilitare delle soluzioni, che devono abilitare delle miglorie nell'erogazione di un servizio, nell'acquisto di prodotto. [...] stai costruendo dei prodotti specifici, per delle esigenze di persone che vivono un momento della loro vita, o che fanno delle attività diverse rispetto ad altri e quindi sentono che quel prodotto è stato progettato apposta per loro. [...] perché ti sembra di avere qualcosa che è stato fatto solo esclusivamente per te. (Francesco)

Inoltre, Sara enfatizza la necessità dell'ascolto in questo rapporto di collaborazione, dal momento che permette l'innovazione di prodotti esistenti o la creazione di nuove invenzioni a partire dalla comprensione delle singole esperienze e dei vari bisogni:

Poi i team ci aiutano, anche perché usandolo in modo estremo, molto performante, insieme magari creiamo delle innovazioni sul prodotto, che quindi aiuta anche l'azienda a creare qualcosa di nuovo. [...] Noi diciamo sempre a tutti “qualsiasi cosa, se avete un'idea, portatela”, anche da chi carica il camion o da chi va fuori dal mercato, a chi invece assembla, possono essere sì, idee di prodotto, ma anche idee di miglioramento di processo, perché non c'è nessuno più di chi fa le cose, che sa come possono essere fatte meglio. È importante andare a vedere, quindi parlare con il nostro cliente finale, alle fiere e agli eventi, nei social, nel web, ascoltarlo in tutti i modi, analizzare l'usabilità [...]. [...] E dopo, soprattutto ascoltando, da lì arrivano soprattutto le esigenze, magari più difficile che arrivi un'idea nuova, ma arriva una difficoltà che hanno riscontrato.[...] Quindi, è proprio l'ascolto, riuscire ad ascoltare il cliente, cercare di capire le esigenze e dopo realizzare i prodotti nuovi. (Sara)

È, però, importante sostenere come il coinvolgimento di partner esterni nel processo, possa rendere necessaria l'attuazione di una serie di controlli in termini sociali, ambientali e di

qualità, in maniera tale da garantirsi un certo standard di sicurezza. A tal proposito Paolo racconta che:

C'è una lista da parte della Direzione dei partner [esterni] autorizzati e sono sottoposti periodicamente anche loro a questionari o a visite in azienda da parte nostra. [...] Allora, prima di scegliere, solitamente o l'Amministratore Delegato o il Direttore di stabilimento effettuano delle verifiche se il partner è completamente nuovo, altrimenti se lo conoscono da lunga data, sanno come lavorano e quindi ci si fida. Per fare un passettino in più: da 3-4 anni andiamo anche a verificarli, quindi cerchiamo di andare almeno da 2-3 terzisti ogni anno. Stiamo lì una giornata, io e ***, e guardiamo un po' tutti gli aspetti. Ci concentriamo di più sulla parte effettiva dello stabilimento, cioè vogliamo che le condizioni di lavoro e i requisiti minimi proprio visivi – o proprio quelli basilari – siano rispettati. (Paolo)

È opportuno chiamare in gioco anche il fattore del capitale socio-territoriale, a cui il team aziendale deve porre attenzione: nel momento in cui vengono attuati progetti di innovazione sociale, è importante prendere in considerazione i fattori etici, sociali e culturali presenti nel contesto in cui – o per cui – si decide di operare.

Nel momento in cui ci si affaccia a contesti diversi rispetto al proprio ordinario, è necessario svolgere uno studio a priori, in maniera tale da adeguare il proprio comportamento e la progettazione al rispetto della diversità. In riferimento a ciò, Francesco infatti riferisce che:

[...] a livello di team facciamo molti meeting, non soltanto per allinearci e dividerci le *task* e le responsabilità sullo sviluppo del progetto, ma soprattutto anche per dividerci un po' tutte quelle nozioni in merito alla cultura che andremo ad incontrare.

[...] dentro il Notion c'è anche una sezione che parla della cultura del Paese dove stiamo andando, e quello è fondamentale, perché non sai... se non sei pronto rischi di offendere, tra virgolette, di mancare di rispetto alle persone che hai dall'altra parte. (Francesco)

Inoltre, mediante il concetto del “*give back*”, lui sostiene l'importanza della creazione di una relazione con i soggetti destinatari, condividendo reciprocamente conoscenze ed esperienze:

[...] il concetto di “*give back*”, dare indietro un po' quello che tu hai e che hai messo nel tuo zaino personale, grazie all'esperienza, grazie al percorso formativo, universitario, che hai avuto modo di fare, a discapito di altre persone che non hanno avuto le tue stesse possibilità.

[...] il comportamento che devi avere in giro per la città deve essere un comportamento low-profile, [...] quando andiamo in giro... perché poi le persone sono molto curiose, ci chiedono, allora noi raccontiamo, e questo crea anche dei legami extra-missione, tra virgolette. Quindi, l'aspetto culturale è un tema soprattutto di sensibilità umana, che ogni individuo che partecipa alle nostre iniziative deve avere. (Francesco)

Mediante il dialogo e il contatto diretto con la realtà o le imprese esterne è possibile comprendere la prospettiva e le condizioni altrui, in maniera tale da attuare una prospettiva empatica, abbandonando i preconcetti personali, e implementare nuovi approcci di pensiero, in grado di facilitare in un secondo momento la formazione di un processo condiviso, come sottolineato anche da Valentina:

[...] essere sempre sicuri, insomma, che ci sia un buon coinvolgimento, una buona apertura, perché questo ti permette di cogliere prospettive diverse e quindi punti di vista differenti, e quindi anche cogliere rischi, opportunità che magari appunto non avevi preso in considerazione, perché ti permette di promuovere anche la tua di responsabilità, ma al tempo stesso appunto invitare anche questi stessi stakeholder alla responsabilità. Quindi, da un lato lavori sulla tua reputazione aziendale, dall'altro hai maggiore sicurezza di radicare più nel profondo quello che stai sviluppando con quello stakeholder. Per cui, chiaramente appunto arrivi ad avere anche impatti più importanti in quello che stai facendo più nel lungo termine. (Valentina)

È importante porre in evidenza, però, che alcune iniziative possono riferirsi a una moltitudine talmente vasta di soggetti fra loro differenti, che risulta necessario conciliare i fattori territoriali, etici e sociali, in maniera tale da trovare una soluzione ad impatto esteso per il bisogno condiviso.

A livello aziendale risulta necessario studiare i vari trend di mercato, ponendo attenzione alle diversità culturali, in maniera tale da sviluppare il prodotto e la comunicazione in relazione alle diversità, come sostenuto da Sara:

Ogni cultura è diversa, quindi bisogna comunicare in modo diverso e anche prestare magari attenzioni diverse. [...] Di solito cerchiamo, prendendo un po' spunto da tutti, di fare un prodotto che possa piacere a tutti quanti, poi vediamo che naturalmente all'americano il pezzo che ha tanto ferro piace, all'europeo invece piace quello un po' più snello di design, allora lì fai le due versioni. Comunque, sì, le culture sono... l'approccio anche come rispetto, perché poi ognuno percepisce in modo diverso, no? E, quindi, devi veramente sapere come approcciarti. (Sara)

Un esempio emblematico è il cestino smart della startup Etrash, il quale è in grado di perseguire il suo scopo di riduzione dell'impatto ambientale – attualmente pensato per gli aeroporti e in seguito anche per altri luoghi pubblici – mediante l'utilizzo di una serie di sensori e un algoritmo di machine learning, in grado di riconoscere il rifiuto gettato al suo interno e dividerne le componenti automaticamente.

In quest'ottica emerge, quindi, l'importanza della tecnologia nelle iniziative di innovazione sociale, la quale può aiutare nel raggiungimento dell'obiettivo, rendendo meno impattanti i vincoli territoriali. Infatti, nella prospettiva di M. G. Caroli (2016), il termine "tecnologia" non comprende solamente i mezzi di comunicazione o internet, utili alla diffusione, ma integra al suo interno qualsiasi costruzione in grado di migliorare o creare relazioni tra individui, comunità od organizzazioni, e che impatta positivamente il loro vissuto.

In altre parole, riprendendo l'esempio pratico appena descritto, è possibile notare come la raccolta differenziata non sia più vincolata alle normative dei vari Paesi, grazie alla semplificazione attuata dai vari meccanismi tecnologici, implementati mediante la collaborazione tra varie aziende e persone, le quali hanno messo a disposizione le loro conoscenze e abilità per creare la risposta ad un bisogno comune e, quindi, creare un impatto strutturale di lungo periodo.

Francesco specifica, inoltre, che la tecnologia risulta utile anche per semplificare l'intero processo produttivo, migliorando e agevolando l'attuazione dell'innovazione sociale:

[...] il digitale ti offre tantissime piattaforme e l'intelligenza artificiale, oggi ancor di più, ti permette di costruire interfacce, siti web, landing-page, mockup di applicazioni, veramente in cinque minuti. [...] Queste cose dovrebbero essere forse implementate un po' all'interno del framework del Design Thinking, perché sono molto più rapide. (Francesco)

È però fondamentale essere a conoscenza dei possibili rischi a cui si può incorrere nel momento in cui essa viene utilizzata. Francesco infatti sostiene che, nonostante l'obiettivo aziendale primario sia la creazione di un utile e la tecnologia possa aiutare nel suo raggiungimento, è importante porre attenzione ad alcuni fattori, come il rispetto della privacy degli utenti, dal momento che essendo ampiamente normata, se sottovalutata, può portare a creare danni all'azienda, diminuendo la sua affidabilità, e alle persone stesse:

[...] fare innovazione deve essere sostenibile, quindi deve generare degli utili per permettere appunto la scalabilità, replicabilità di quella soluzione, e poi deve essere fattibile,

fattibile non solo tecnologicamente... oggi, quando io parlo di fattibilità alzo le antenne, dico "ragazzi, però fattibilità... è legalmente fattibile a livello di privacy? È fattibile questa cosa se parliamo di digitale?" Se parliamo di digitale, se parliamo di app... perché tutto quel mondo lì si sta molto sensibilizzando, le persone sono sensibilizzate sempre di più sull'aspetto dei propri dati e sull'utilizzo che fanno le aziende... quindi, la fattibilità legale, tra virgolette, è un tema che va trattato all'interno del mondo dell'innovazione. (Francesco)

A livello aziendale per valutare l'impatto ottenuto dal prodotto vi è l'utilizzo di una serie di indici quantitativi, utili a misurare l'attività dell'impresa, sia nel breve che nel lungo periodo. Per esempio, Valentina sottolinea l'utilizzo dei Key Performance Indicators (KPI), ossia degli indici di prestazione che dimostrano l'efficacia nel raggiungimento degli obiettivi aziendali:

[...] ci sono chiaramente dei KPI da tenere monitorati che hanno a che fare con le vendite, per cui appunto, la richiesta fa sì che... si intenda che il prodotto sta andando bene, anche l'assenza, non so, di eventuali reclami o altre questioni di questo tipo insomma. (Valentina)

È necessario sottolineare come a volte essi, però, non siano in grado di mostrare l'effettivo impatto attuato sulla persona, dal momento che fanno riferimento per lo più a risultati economici, difficilmente interpretabili in termini qualitativi e rivelandosi, a volte, anche ambigui. In relazione a ciò, lo stesso concetto di "give back" – e il mutamento che ne deriva – necessita di altre metodologie di analisi per essere colto.

Sara, infatti, aggiunge che:

[...] facciamo anche dei questionari interni di soddisfazione fra collaboratori, per capire se le iniziative che facciamo [piacciono]... e soprattutto chiediamo "sei contento?" (Sara)

In altre parole, uno strumento dichiarato come maggiormente efficace a livello sociale è l'ascolto degli attori coinvolti, il quale permette di cogliere anche sentimenti e pensieri. Francesco, infatti, riporta che:

Io sono sempre dell'idea che non esista un modo quantitativo per misurare l'impatto. Cioè, tu potresti dire "abbiamo fatto 1441 ore di ****", ma quella cosa lì cosa significa? Non significa nulla. Noi ci siamo sempre detti che il nostro obiettivo finale è ***, ma perché? La risposta a questa domanda è collegata all'impatto che vorremmo creare come visione a lungo termine. [...] Questo, secondo me, è l'impatto che noi non riusciamo a misurare se non attraverso le storie che raccontiamo. E quella cosa lì dell'impatto, ci sono miliardi di formule, miliardi di robe online, però io non ne ho mai trovata una che facesse, tra virgolette, al caso

nostro. Non mi dicono nulla formule, equazioni, *best practice*, mi viene la pelle d'oca. Perché, ti dico, non può essere tutta una *best practice*... le *best practice* rompile, e costruisci la tua di *best practice*, perché sei tu responsabile di quello che fai e sei tu responsabile di quello che vuoi ottenere, e di conseguenza come lo ottieni è una misurazione, una dimensione, che devi creare tu. (Francesco)

È importante porre attenzione al fatto che i fattori fin qui emersi, in alcune imprese o start up analizzate, vengano inglobati all'interno di metodologie specifiche. Un elemento comune integrato è il coinvolgimento degli individui, i quali possono essere collaboratori interni, oppure utenti esterni.

In alcune imprese si parla di questo coinvolgimento attuando la metodologia Lean, ossia “un sistema di misure e di metodi che, se presi insieme, hanno il potenziale di creare uno stato snello e quindi particolarmente competitivo, non solo nel settore manifatturiero, ma nell'insieme dell'impresa” (H.J. Warnecke, M. Hüser, 1995; trad. mia).

In altre parole, è un processo di produzione appartenente al Toyota Production System che prevede un'ottimizzazione sia della produzione che dei vari reparti aziendali. In relazione a ciò, la crescita dei collaboratori risulta essere un fattore cruciale nella creazione di un clima interno favorevole allo sviluppo dei vari progetti: oltre a corsi specifici di formazione professionale, vengono attuati anche corsi e iniziative relativi al benessere personale e allo sviluppo di soft skills. Nello specifico, Sara racconta che:

[...] noi lavoriamo molto perché i collaboratori siano sempre coinvolti sui vari processi e siano loro in prima persona a dare gli input di miglioramento. [...] Abbiamo fatto corsi di comunicazione e di feedback, sia personali che magari corsi che durano sei mesi, con il coach a fianco che ti spiega. Magari per i manager, come gestire al meglio i propri collaboratori e così via, sia di feedback, perché magari... Abbiamo fatto corsi proprio sulla capacità di dare il feedback vero, nel modo giusto, quindi questo coach ti spiegava che devi dare il tuo feedback in cinque momenti, cioè il primo deve essere “ti spiego perché”, perché voglio che tu cresca o perché ho visto che il tuo comportamento ti ha creato un problema o ha creato un problema ai colleghi, “dire cosa hai visto”, “spiegare le conseguenze che tu hai visto”, “suggerire un miglioramento” e “discutere sulle cose”. [...] Tutto questo perché è importantissimo avere una squadra felice che lavora e che lavora in armonia, quindi prestiamo molta attenzione alla crescita e al benessere dei collaboratori. (Sara)

È importante sostenere come la metodologia Lean segua lo sviluppo del progetto in ogni sua fase, dedicandosi quindi anche al cliente finale. A tal proposito, Sara aggiunge che:

[...] il cliente è la persona per noi più importante... per esempio noi lo seguiamo durante il suo viaggio d'acquisto, quindi dal "far conoscere il prodotto" a "lo ha conosciuto, gli piace"; da "mi piace" ad "aspetta che comincio a chiedere", poi "ho chiesto, mi interessa, voglio comprarlo", "l'ho comprato e lo uso", "voglio l'assistenza" o "sono così contento che sono io che lo raccomando". (Sara)

Pur non adottando la stessa metodologia, altre imprese seguono principi analoghi per garantire una crescita interna in termini di: benessere del lavoratore, mediante corsi personali in orario lavorativo o partecipazione attiva ad iniziative, come raccontato da Paolo:

[...] tutte queste cose che fa l'azienda, è per rendere il posto di lavoro più confortevole, intendo più sicuro, più tranquillo e uno viene anche più volentieri, no? Abbiamo fatto delle attività insieme con l'Ulss di **** sul tema del fumo [...], ovvero abbiamo concesso ai dipendenti che volevano fare un percorso per smettere di fumare, di farlo in azienda e di farlo in orario di lavoro. [...] Stiamo facendo quest'anno, e lo abbiamo introdotto come argomento fisso per i prossimi tre-quattro anni, dei corsi di postura e di ginnastica per i dipendenti... sono sei ore e basta, però parteciperanno tutti i dipendenti da qui alla fine dei quattro anni. (Paolo)

e di controllo dell'intera filiera, cercando di garantire uno standard di qualità alto anche alle persone con cui ci si interfaccia, come sostenuto da Marta:

È un processo abbastanza complesso e standardizzato, ci sono tutta una serie di regole che non permettono escamotage, quindi è tutto controllato sia a livello software, nella politica di acquisti delle materie prime, nel flusso di produzione, che nell'articolo finito. [...] essendo noi presenti dall'inizio fino alla fine [del processo], è tutto sotto il nostro controllo. È stato tutto procedurizzato, controllato e abbiamo certificazioni anche sulla materia prima, che danno garanzie aggiuntive, oltre a quelle che già abbiamo noi. (Marta)

Dai dati fin qui descritti, quindi, è possibile notare come il fattore umano sia essenziale all'interno del processo di innovazione sociale di aziende e startup. Infatti, l'ideazione di progetti è soggetta a continue ridefinizioni, dettate da opinioni, pensieri e scambi comunicativi, in grado di migliorare l'iniziativa e di creare un risultato maggiormente apprezzato, funzionale e condiviso. Nelle imprese, oltre alla presenza di un team interno compatto e collaborativo, vi è un impegno nella creazione di relazioni con il territorio e con gli attori esterni, cercando di comprendere e soddisfare le necessità emergenti: l'uso della tecnologia e l'abbraccio dell'ambiguità possono così aiutare nella determinazione di un impatto strutturale di lungo periodo.

Conclusion

Nel presente elaborato di tesi, mediante lo studio di sei aziende e start up italiane, si è voluto approfondire la presenza e gli aspetti della stretta connessione tra la metodologia del Design Thinking e il tema dell'innovazione sociale.

Riprendendo quanto detto in precedenza, affinché si possa parlare di innovazione sociale all'interno del contesto aziendale, risulta necessario che la costruzione di prodotti e servizi venga attuata con strumenti e metodologie che implementino il coinvolgimento degli individui, in maniera tale da far emergere idee e progetti funzionali, ricchi di significato emotivo.

Nello specifico, utilizzando come lenti conoscitive la teoria di M. G. Caroli (2016) – relativa agli elementi cruciali dell'innovazione sociale – e i sette *mindset* di IDEO (2015), è stato possibile identificare l'insieme di fattori comuni ai due temi, cruciali nella determinazione di una risposta agli obiettivi iniziali della presente ricerca.

In primo luogo, al primo interrogativo – relativo al modo in cui le tecniche riconducibili al Design Thinking possono essere utilizzate per promuovere l'innovazione sociale – è importante porre risposta introducendo il fattore dell'interazione: ciò significa che la creazione di relazioni è in grado di promuovere un cambiamento nel processo e nel prodotto finale stesso, introducendo nuovi utilizzi delle risorse disponibili, in maniera tale da valorizzarle e attuare un'ottica sostenibile di riduzione degli sprechi. In altre parole, il fattore sociale, come tecnica predefinita del Design Thinking, permette di accogliere nuove prospettive e strumenti nel compimento delle iniziative; per esempio, la tecnologia, oltre a favorire maggiori possibilità di diffusione e permettere la creazione di legami, è utile ad aumentare l'efficacia delle soluzioni, semplificandole e ovviando a fattori di difficile risposta, quali quelli territoriali.

Infatti, per le varie imprese risulta importante la creazione di un legame con il territorio in cui sono ubicate: contribuendo ad iniziative sociali e ambientali, cercano di andare incontro ai bisogni della popolazione, creando di conseguenza un circolo virtuoso in grado di aumentare il benessere e la coesione sociale.

Inoltre, riprendendo il secondo quesito, concernente le conseguenze della collaborazione con individui Altri, è importante distinguere tra un networking verticale interno e uno orizzontale esterno. Nel primo caso, la collaborazione che si cerca di promuovere all'interno

del contesto aziendale viene mossa sottolineando la necessità di armonia e dialogo costruttivo tra i vari membri, in maniera tale da rendere partecipe e promotore di un cambiamento condiviso il team completo. Ciò avviene mediante la condivisione delle varie competenze e capacità, stimolando così un'ottica ottimista e aperta all'accoglienza di situazioni di ambiguità o fallimento, utili all'esplorazione di nuovi punti di vista e possibilità.

In relazione a ciò, l'ascolto è un aspetto chiave del processo decisionale: la raccolta di criticità, opinioni, aspetti favorevoli e idee derivanti dai soggetti che vivono a pieno il contesto aziendale, risulta essere un fattore cruciale nella determinazione di un progetto funzionale, dal momento che rende possibile l'emersione di condizioni non considerate.

Il caso di un networking orizzontale, invece, consente una comprensione profonda delle varie esigenze mediante la leva essenziale dell'ascolto, permettendo anche lo sviluppo di una soluzione co-progettata e "su misura", in grado quindi di soddisfare le necessità anche nel rispetto degli aspetti etici e culturali.

Riprendendo il terzo quesito, riguardante il modo in cui questi ultimi vengono affrontati, e riportando di conseguenza alla prospettiva sociologica di Van Dyck e Van den Broeck (2013) – attinente alla creazione di coesione sociale in relazione al capitale socio-territoriale – è opportuno sottolineare come le varie imprese svolgano studi a priori relativi al contesto con cui si devono interfacciare o ai trend di mercato, in maniera tale da adeguare la progettazione, la comunicazione e il comportamento al rispetto della diversità. In alcuni casi, accade addirittura che si instauri un contatto diretto con le realtà, permettendo così l'abbandono dei propri preconcetti e attuando una prospettiva empatica.

Infine, in relazione all'impatto delle iniziative di innovazione sociale, è importante tener conto della teoria di E. Schein (1985; citato in Bonazzi, 2002) relativa alla cultura organizzativa: all'interno delle varie imprese quest'ultima risulta avere un impatto esteso, sia negli individui, che nell'intero processo. In altre parole, gli attori sociali ad essa esposti interiorizzano e traspongono i valori reputati positivi, contribuendo a modificare sia il funzionamento aziendale interno, sia il contesto esterno, soprattutto mediante la condivisione di informazioni, supportata da argomentazioni e azioni forti e coerenti.

Inoltre, in termini di misurazione, il contesto aziendale utilizza degli indici economici, come i Key Performance Indicators (KPI), per valutare l'impatto del prodotto nelle persone. È importante sostenere, però, come essi a volte vengano completati implementando questionari o "ascoltando le storie" degli individui coinvolti, in maniera tale da cogliere anche aspetti non prettamente economici e quantitativi, come sentimenti e pensieri.

La discussione dei risultati evidenzia, quindi, come il Design Thinking sia un approccio complementare all'innovazione sociale, dal momento che gli strumenti impiegati sono in grado di creare legami forti anche all'interno della diversità, riuscendo ad integrare aspetti ambigui e situazioni di fallimento. Tutto ciò, mantenendo una prospettiva ottimista ed empatica, atta a progettare e costruire soluzioni creative, incentrate su un miglior uso delle risorse disponibili e, se necessario, sull'implementazione della tecnologia, con lo scopo di garantire la soddisfazione dei bisogni collettivi in un'ottica di impatto strutturale ed economico di lungo periodo.

In relazione a quanto esposto, è necessario evidenziare come nel corso della ricerca siano emersi molteplici spunti di riflessione riguardanti la connessione tra i due temi sopraccitati, i quali potrebbero generare possibili ricerche future. Ad esempio, in ulteriori studi relativi il contesto aziendale, sarebbe interessante ricondurre i vari approcci utilizzati da aziende e startup alla prospettiva di classificazione di Fraser (2009; citato in Serrat, 2017), facendo emergere quindi i tre ingranaggi iterativi di *Deep User Understanding*, *Concept Visualization* e *Strategic Business Design*, in maniera tale da poter comprendere maggiormente le esigenze degli individui coinvolti e magari stimolare un cambiamento negli strumenti e nei modelli di business stessi.

Allo stesso modo, un ulteriore focus di approfondimento – emerso numerose volte anche nel corso del presente studio – potrebbe essere la connessione con il tema della sostenibilità ambientale, in quanto potrebbe essere utile per comprendere le pratiche di design e le strategie di business o di coinvolgimento atte a promuovere comportamenti sostenibili, integrando consumatori e stakeholder.

Infine, un tema stimolante e strettamente connesso all'attualità, potrebbe essere lo studio dell'impiego delle nuove tecnologie – quali l'Intelligenza Artificiale, il Metaverso o l'Internet delle cose – nei processi di innovazione sociale, cosicché da poter approfondire nuovi modi per far fronte a problemi sociali estesi, esaminando di conseguenza l'impatto, le sfide e le opportunità che presentano per il futuro.

Bibliografia

- Almagisti, M. (2016), “Una democrazia possibile. Politica e territorio nell’Italia contemporanea”, Italia: Carocci Editore Frecce, p. 27.
- Barbera, F. (2020), “L’innovazione sociale: aspetti concettuali, problematiche metodologiche e implicazioni per l’agenda della ricerca”, in *Polis*, 1, pp. 131-148.
- Barbera, F. e Parisi, T. (2017), “L’innovazione sociale radicale”, in Quarta, A. e Spanò, M. (a cura di) (2017), *Rispondere alla crisi*, pp. 55-66.
- Bolchini, P. (1984), “L’innovazione in Marx e Schumpeter”, in *Quaderni di storia dell’economia politica*, 1, vol. 2, pp. 41-64 .
- Bonazzi, G. (2002), “Come studiare le organizzazioni”, Il Mulino Manuali.
- Brown, T. (2008), “Design Thinking”, in *Harvard Business Review*, 86, pp. 84-92.
- Brown, T. e Wyatt, J. (2010), “Design Thinking for Social Innovation”, in *Stanford Social Innovation Review*, 8, pp. 30-35.
- Busacca, M. (2013), “Oltre la retorica della Social Innovation”, in *Impresa Sociale*, 2, pp. 38-54.
- Busacca, M. (2020), “Gli studi di innovazione sociale e i loro limiti”, in *Impresa Sociale*, 2, pp. 23-33.
- Cappelletti, P. e Lampugnani, D. (2016), “Innovazione sociale e generatività sociale: quale trasformazione delle relazioni sociali?”, in *Impresa Sociale*, 8, pp. 4-14.
- Cardano, M. (2011), “La ricerca qualitativa”, Bologna: Il Mulino, p. 40.
- Caroli, M. G. (2016), “Modelli ed esperienze di innovazione sociale in Italia. Secondo rapporto sull’innovazione sociale”, Milano: Franco Angeli.
- Caroli M. G., Fracassi E., Maiolini R. e Carnini Pulino S. (2018), “Exploring Social Innovation Components and Attributes: A Taxonomy Proposal”, in *Journal of Social Entrepreneurship*, 9, vol. 2, pp. 94-109.
- Doorley S., Holcomb S., Utley J., Segovia K. e Klebahn P. (2018), “Design Thinking Bootleg”, 2.ed., D. School.
- European Commission (2017), “Vision and Trends of Social Innovation for Europe.” LU:Publications Office.
- IDEO (2011), “Human Centered Design. Toolkit”, 2.ed., Design Kit.
- IDEO (2013), “Design Thinking for Educators”, 2.ed., Design Kit.

- IDEO (2015), “The field guide to human-centered design”, 1.ed., Design Kit.
- Jessop B., Moulaert F., Hulgård L. e Hamdouch A. (2013), “Social Innovation Research: A New Stage in Innovation Analysis?” in Moulaert, F. *et al.* (2013), “The International Handbook on Social Innovation: Collective Action, Social Learning and Transdisciplinary Research”, pp.110-130, Cheltenham: Edward Elgar.
- Maino, F. (2017), “Secondo welfare e innovazione sociale in Europa: alla ricerca di un nesso”, in F. Maino e M. Ferrera (a cura di) (2017), “Terzo Rapporto sul secondo welfare in Italia”, Torino, Centro di Ricerca e Documentazione Luigi Einaudi, pp. 19-42.
- Masiello, S. (2012), “Definire la realtà sociale: lineamenti del pensiero di William I. Thomas”, in *Quaderni di Sociologia*, 58, pp. 107-124.
- Murray R., Caulier-Grice J. e Mulgan G (2010), “The Open Book of Social Innovation”, The Young Foundation.
- OECD (2005), “Oslo Manual: Guidelines for Collecting and Interpreting Innovation Data, 3.ed., The Measurement of Scientific and Technological Activities, Parigi: OECD Publishing.
- Observatory Design Thinking for Business (2019), “Mapping Design Thinking: Transformations, Applications and Evolutions”, Politecnico di Milano.
- Prencini, A. (2011), “Cultura organizzativa e cambiamento nelle aziende sanitarie pubbliche», *Mecosan*, 80, pp. 27-46.
- Serrat, O. (2017), “Design Thinking”, in *Knowledge Solutions*, Singapore: Springer, pp. 129–134.
- Scorza, F. (2020), “Design thinking Booklet: From making people want things to making things people want”, Creative Commons.
- Stickdorn, M. e Schneider, J. (2010), “This is service design thinking: basics, tools, cases”, Paperback edition, 9.ed., Amsterdam: BIS Publishers.
- The Young Foundation (2010), “Study on Social Innovation: A paper prepared by the Social Innovation eXchange (SIX) and the Young Foundation for the Bureau of European Policy Advisors, European Union/Young Foundation, pp. 1-124.
- Tomasi, L. (1989), “La scuola sociologica di Chicago: elaborazione teorica ed investigazione empirica”, in *Studi di Sociologia*, 4, pp. 548-559.
- Tschimmel, K. (2012), “Design Thinking as an effective Toolkit for Innovation”, in *Proceedings of the XXIII ISPIM Conference. Action for Innovation: Innovating from Experience*, Barcellona.

- Van Der Have, R. P. e Rubalcaba, L. (2016), “Social Innovation Research: An Emerging Area of Innovation Studies?”, in *Research Policy*, 9, vol. 45, pp.1923-1935.
- Van Dyck, B. e Van den Broeck, P. (2013), “Social Innovation: A Territorial Process”, in Moulaert F. *et al.* (2013), “The International Handbook on Social Innovation: Collective Action, Social Learning and Transdisciplinary Research”, Cheltenham: Edward Elgar Publishing.
- Vicari Haddock, S. e Mingione, E. (2017), “Innovazione sociale e città”, in *Sociologia urbana e rurale*, 113, pp. 13-29.
- Vitale, T. (2009), “Discorso pubblico e legittimazione dell’innovazione sociale”, in Moulaert F., Vicari S. (a cura di) (2009), “Rigenerare la città. Pratiche di innovazione sociale nelle città europee”, Bologna: il Mulino, pp.123-162.
- Warnecke, H.J. e Hüser, M. (1995), “Lean Production”, in *International Journal of Production economics*, 41, pp. 37-43.
- You, X. e Hands, D. (2019), “A Reflection upon Herbert Simon’s Vision of Design in *The Sciences of the Artificial*”, in *The Design Journal*, 1, vol. 22, pp. 1345-1356.

Sitografia

- Bevilacqua, E. (2022), “Design Thinking, una modalità per fare innovazione”, *ZeroUno*, <https://www.zerounoweb.it/cio-innovation/metodologie/design-thinking-definizione-esempi/> (consultato in data 03 giugno 2023).
- Cereal Docks, “Chi siamo”, *Cereal Docks*, <https://www.cerealdocks.it/il-gruppo/chi-siamo> (consultato in data 18 luglio 2023).
- Cereal Docks, “Trasformarsi per sostenere il futuro”, *Cereal Docks*, <https://www.cerealdocks.it/> (consultato in data 18 luglio 2023).
- D. School, “A place for explorers & experimenters at Stanford University”, *D. School Stanford*, <https://dschool.stanford.edu/about/#about-8-core-abilities> (consultato in data 30 giugno 2023).
- Dam, R.F. e Siang, T.Y. (2022), “What is Design Thinking and why is it so popular?”, *Interaction Design Foundation*, <https://www.interaction-design.org/literature/article/what-is-design-thinking-and-why-is-it-so-popular> (consultato in data 03 giugno 2023).
- Design Council, “The Double Diamond. A universally accepted depiction of the design process”, *Design Council*, <https://www.designcouncil.org.uk/our-resources/the-double-diamond/> (consultato in data 30 giugno 2023).
- Elite srl, “La nostra azienda”, *Elite*, <https://www.elite-it.com/it/azienda> (consultato in data 04 agosto 2023).
- Etrash, “This is Etrash”, *Etrash*, <https://www.etrash.it/> (consultato in data 18 luglio 2023).
- Galdi srl, “Macchine riempitrici per alimenti e bevande”, *Galdi*, <https://www.galdi.it/> (consultato in data 21 luglio 2023).
- Greenpeace, “Vision and Design”, *Planet 4 Greenpeace*, <https://planet4.greenpeace.org/> (consultato in data 07 luglio 2023).
- IDEO, “New skill city”, *IDEO*, <https://cantwait.ideo.com/works/bendable> (consultato in data 06 giugno 2023).
- Marzotto Group S.p.A., “La nostra storia”, *Marzotto Group*, <https://www.marzottogroup.it/il-gruppo/storia/> (consultato in data 24 luglio 2023).

- Osborne, K. (2017), “Three Powerful Steps: Design Thinking Meets the Career Transition Process”, *LinkedIn*, <https://www.linkedin.com/pulse/human-centered-design-meets-talent-transition-process-kevin-osborne> (consultato in data 11 luglio 2023).
- Progetti Sociali (2010), “Programmi e Finanziamenti Europei per la progettazione sociale”, *Progetti Sociali*, <http://www.progettisociali.it/site/ps/page/programmi> (consultato in data 19 maggio 2023).
- Scorza, F. (2022), “Skillando Academy: il progetto open source e come partecipare”, *Filippo Scorza*, <https://www.filipposcorza.com/skillando-academy-il-progetto-open-source-e-come-partecipare/> (consultato in data 21 luglio 2023).
- Shifton, “Future RSA”, *Shifton*, <https://shifton.it/portfolio/future-rsa/> (consultato in data 07 luglio 2023).