

## L'amministrazione condivisa si fa anche con il design: dal supporto tecnico a quello culturale

*Daniela Selloni*

*Politecnico di Milano - Dipartimento di Design*

### Riassunto

Lo scopo di questo contributo è indagare il possibile ruolo del design nello scenario dell'amministrazione condivisa tra PA e terzo settore, alla luce di alcune attività sperimentali svolte dal gruppo di ricerca dell'autrice, il POLIMI DESIS Lab del Dipartimento di Design del Politecnico di Milano. In apertura viene tracciato un excursus teorico per spiegare l'accezione della parola "design" nel contesto in esame, delineando un inquadramento disciplinare tra co-design, design dei servizi e design per l'innovazione sociale. Viene quindi formulata un'ipotesi di ricerca, ovvero che il design possa supportare e accompagnare la co-programmazione e co-progettazione offrendo una serie di metodi e strumenti in grado di sopperire almeno in parte alla mancanza di indicazioni procedurali dell'art. 55 del Codice del Terzo Settore e quindi mitigare il rischio della "riduzione amministrativa" della co-progettazione. Portando a sostegno di questa ipotesi due casi studio, viene offerta una riflessione sul tipo di supporto che il design può offrire: un supporto di carattere "tecnico", ovvero un esplicito aiuto operativo applicando metodi e strumenti di co-design e design dei servizi lungo tutto il processo e un supporto di carattere "culturale", cioè un sostegno più implicito volto a creare una cultura dell'innovazione e a stimolare la costruzione sociale di significato.

*Parole chiave:* co-design, design dei servizi, innovazione sociale, collaborazione, sense-making

**Abstract.** *Shared Administration can be Empowered by Design: from Technical to Cultural Support*

The purpose of this contribution is to investigate on the possible role of design within the scenario of shared administration between PA and third sector, in light of some experimental activities carried out by the author within the POLIMI DESIS Lab of the Department of Design of Politecnico di Milano. Firstly, a theoretical reflection is provided to explain the meaning of the word "design" in the context under consideration, outlining a disciplinary framework that connects co-design, service design and design for social innovation. A research hypothesis is then formulated, namely, that design can sustain co-planning and co-design by providing a set of methods and tools that can at least partially make up for the lack of procedural guidance in art. 55 in Codice del Terzo Settore and mitigate the risk of the "administrative reduction" of co-design. By bringing two case studies to support this hypothesis, a reflection is offered on the type of support that design can provide: a "technical" support, i.e. an explicit operational help by applying co-design and service design methods and tools throughout the process, and a "cultural" support, i.e. a more implicit support aimed at creating a culture of innovation and stimulating a social sense-making activity.

*Keywords:* co-design, service design, social innovation, collaboration, sense-making

DOI: 10.32049/RTSA.2023.2.06

### 1. Premessa

Questa premessa ha l'obiettivo di motivare e inquadrare la presenza di un contributo afferente alla disciplina del design in un numero dedicato all'amministrazione condivisa.

Il design, che è tradizionalmente associato alla progettazione di prodotti industriali, ha in realtà un campo applicativo molto più vasto che ormai da tempo riguarda la progettazione di servizi, prodotti digitali, spazi, strategie e processi di vario tipo, non soltanto per il settore

privato, ma anche per quello pubblico e il terzo settore. Si tratta di una cultura del progetto ad ampio spettro che offre un insieme di sensibilità, approcci, metodi e strumenti per creare innovazione, perché questo è il fine ultimo del design (Brown, 2009).

Negli ultimi anni il design si è trovato ad affrontare sfide sempre più complesse, che hanno necessitato di un'apertura del processo di progettazione ad altri soggetti e quindi una sperimentazione di nuovi modelli di collaborazione. In tale scenario, il co-design, inteso come una combinazione di metodi e strumenti per progettare insieme ad attori di vario tipo, ha trovato particolare sviluppo e applicazione: dall'essere un processo di progettazione principalmente aperto verso i propri utenti è diventato via via sempre più eterogeneo, coinvolgendo una varietà di partner dal mondo dell'impresa, delle amministrazioni pubbliche, delle associazioni, del terzo settore, dell'università e della ricerca. Si parla appunto di *co-design multistakeholder*, ovvero un insieme di teorie e pratiche progettuali che mettono al centro la collaborazione tra attori differenti e che affronta la sfida di governare tale diversità applicando approcci specifici afferenti alla disciplina del design.

In questo quadro si può capire perché negli ultimi anni i designer siano stati coinvolti da soggetti pubblici ed enti del terzo settore impegnati nella sperimentazione dell'amministrazione condivisa definita dall'art. 55 del Codice del Terzo Settore (d.lgs. 3 luglio 2017, n. 117) e confermata in modo più autorevole dalla sentenza 131 della Corte costituzionale. Sono aumentate infatti le esperienze di co-programmazione e co-progettazione con lo scopo di costruire una reale condivisione di poteri e responsabilità e, in questo cantiere aperto, il lavoro di facilitazione e apertura all'innovazione offerto dal design inizia ad essere considerato una risorsa preziosa per supportare la transizione verso l'amministrazione condivisa.

Il contributo ha appunto lo scopo di descrivere il lavoro del design in questo cantiere: in apertura viene tracciato un inquadramento teorico per connettere i concetti di co-design, co-programmazione e co-progettazione, includendo elementi di design dei servizi e design per l'innovazione sociale, quindi vengono presentati due casi studio afferenti al gruppo di ricerca dell'autrice, il POLIMI DESIS Lab del Dipartimento di Design del Politecnico di Milano, che descrivono collaborazioni sperimentali con enti del terzo settore e

amministrazioni pubbliche, infine viene proposta una riflessione su alcuni aspetti specifici di tale collaborazione e sulle potenzialità che essa offre.

## **2. Inquadramento teorico**

La traduzione del termine inglese co-design in italiano risulta essere co-progettazione: tuttavia i due concetti sono diversi perché afferiscono a contesti differenti e in questo articolo l'utilizzo esplicito dell'espressione co-design fa riferimento alla creatività di designer e persone non esperte di design che collaborano nel processo di sviluppo di un progetto (Sanders e Stappers, 2008). Tuttavia, è interessante notare come vi siano varie affinità tra il linguaggio dell'amministrazione condivisa e quello del co-design: entrambi utilizzano una serie di termini che mettono al centro la collaborazione, finalità comuni, allineamento di interessi, creazione di partenariati. Entrambi sono nati per risolvere problematiche complesse, che hanno bisogno di una risposta collettiva: queste problematiche sono molto simili a quelle che Buchanan, in un celebre articolo del 1992, chiamava i *wicked problems*, ovvero problemi difficili da risolvere per il loro carattere incompleto e ambiguo. In questo articolo Buchanan spiegava appunto come il design fosse una sorta di meta-disciplina in grado di affrontare i *wicked problems*, mettendo in atto un processo in grado di creare integrazioni tra segni, cose, azioni e ambienti e rispondere quindi ai bisogni concreti degli individui nelle varie circostanze.

Buchanan (1992) distingueva quattro possibili ordini di intervento del design:

- il primo ordine riguardante i simboli e le immagini (*graphic design, communication*);
- il secondo ordine concernente il design degli artefatti, degli oggetti materiali (*construction, industrial design*);
- il terzo ordine riguardante le attività e i servizi (*interaction design, service design*);

– il quarto ordine focalizzato sui sistemi e gli ambienti (*organizational design, systemic integration*).

I quattro ordini descrivono interventi di complessità crescente e gli ultimi due sono di particolare rilevanza per il tema di questo contributo perché riguardano l'erogazione di servizi ed interventi di tipo organizzativo e sistemico, ovvero le attività prese in considerazione dall'amministrazione condivisa per affrontare problematiche sociali e perseguire l'interesse generale (Gori, 2020).

Includere più soggetti all'interno del processo di progettazione è una strategia adottata in vari contesti proprio per navigare e gestire questa complessità: il co-design è nato per coinvolgere tali soggetti, partendo da colui che è maggiormente conoscitore dei propri bisogni, ovvero l'utente. Non è un caso che Landry (2006) definisca gli utenti-cittadini come veri e propri “esperti” e non come passivi fruitori di beni e servizi: essi sono esperti per ciò che riguarda i loro interessi personali e i loro desideri e in virtù di questo dovrebbero avere una “voce” nel processo di progettazione. In questo senso il co-design differisce da quanto espresso nei concetti di co-programmazione e co-progettazione: il co-design è nato per coinvolgere in primis l'utente e via via ha incluso altri attori (come è stato già affermato in precedenza menzionando il *co-design multistakeholder*), mentre nei concetti di co-programmazione e co-progettazione il focus principale è sulla collaborazione tra soggetti pubblici e enti del terzo settore e solo secondariamente si fa riferimento all'importanza di includere la comunità di utenti in questi processi, che invece è menzionata principalmente come il beneficiario degli interventi da mettere in atto.

A questo proposito, è utile spiegare come si è evoluto storicamente il co-design, adottando la prospettiva di Sanders e Stappers (2008; 2014), i quali definiscono il co-design come l'unione di due approcci differenti: uno è quello dello *user-centred design*, proveniente dalla scuola statunitense (Kelley, 2001), l'altro è quello scandinavo del *participatory design* (Ehn, 1988; 2008). Il primo mette al centro l'utente come “oggetto”, il secondo considera l'utente come “partner”. Da una parte è importante considerare l'utente come “oggetto di studio” perché è necessario capirne i bisogni, dall'altra, secondo la scuola

scandinava, gli utenti sono risorse vere e proprie, sono esperti della loro esperienza e quindi possono giocare un ruolo chiave nel processo di co-progettazione, appunto quello di “partner”. Sanders e Stappers (2008, 2014) sottolineano inoltre come questo debba accadere anche nella fase iniziale di esplorazione e ideazione, il così detto *front end*, e che la collaborazione debba continuare fino alla fase di deliberazione, ossia di presa delle decisioni. Ruolo del designer è sviluppare strumenti di co-design, ossia degli artefatti che facilitino la creatività collettiva e l’interazione tra i vari partecipanti, in modo da avere oggetti di conversazione e contestualizzazione. Secondo Ehn e i suoi colleghi (Ehn, 1988; 2008; Björgvinsson, Ehn e Hillgren, 2010), si tratta (anche) di una questione di “democratizzazione” del processo di progettazione, che dovrebbe essere il risultato di una vera e propria scelta politica: essi avevano iniziato a indagare l’utilizzo del co-design nel settore privato, facendo partecipare gli impiegati alla progettazione delle macchine a controllo numerico che utilizzavano sul luogo di lavoro e via via hanno sperimentato il co-design anche nel settore pubblico e sociale. Ehn (2008) ha definito questa transizione come un passaggio dal *designing things*, ossia dal progettare singoli oggetti o servizi, al *designing Things* ossia alla progettazione di aggregazioni sociali e materiali (*socio-material assemblies*). Da quest’ultima precisazione si può evincere come il co-design abbia particolare affinità con le nozioni di co-programmazione e co-progettazione, perché anche esse ambiscono alla progettazione di aggregazioni sociali e materiali per l’interesse generale e sono strumenti per navigare la complessità delle problematiche sociali di questa epoca.

Come affermato in precedenza, dall’iniziale focus sull’inclusione dell’utente, il co-design si è evoluto allargando il coinvolgimento ad altri attori per migliorare la propria efficacia. Nel libro *Massive Codesign* (Meroni, Selloni e Rossi, 2018), l’autrice parla appunto di “co-design massivo”, ovvero l’idea che numerosi e vari partecipanti collaborino a un processo di progettazione suddiviso in varie fasi e formati e in grado di produrre una quantità di dati rilevante e diversificata. Il focus non è soltanto sulla numerosità dei partecipanti, ma è soprattutto sulla loro diversità, sull’importanza di includere voci differenti, ovvero diversi stakeholder e usare il processo di co-design come momento per allineare gli interessi, individuare un obiettivo comune, costruire alleanze e appunto sviluppare un progetto

insieme. La co-programmazione e la co-progettazione hanno delle definizioni che rientrano a pieno titolo nel panorama teorico delineato: la co-programmazione è descritta, all'art. 55, c.2 CTS, come un processo volto «all'individuazione, da parte della pubblica amministrazione procedente, dei bisogni da soddisfare, degli interventi a tal fine necessari, delle modalità di realizzazione degli stessi e delle risorse disponibili». La co-progettazione invece è indicata all'art. 55, c.3 CTS come «finalizzata alla definizione ed eventualmente alla realizzazione di specifici progetti di servizio o di intervento finalizzati a soddisfare bisogni definiti, alla luce degli strumenti di programmazione di cui comma 2».

Come suggerisce Gori (2020) la co-programmazione e la co-progettazione sono modalità di relazione tra enti pubblici e terzo settore ispirate al principio di collaborazione e sottolinea il fatto che i due soggetti abbiano esattamente lo stesso obiettivo, ovvero lo svolgimento di attività di interesse generale. Queste attività sono di solito dei servizi: qui si innesta un altro contributo da parte del design che riguarda infatti la progettazione dei servizi, ovvero la disciplina del *service design* (design dei servizi in italiano). Una delle ragioni per cui il terzo settore si è avvicinato al mondo del design negli ultimi anni è stata la necessità di ricevere un supporto nella progettazione dei servizi: il gruppo di ricerca dell'autrice si occupa da tempo di questa area disciplinare (Meroni e Sangiorgi, 2011; Selloni, 2017; Sangiorgi e Prendiville, 2017; Meroni e Selloni, 2022) e ha ricevuto varie sollecitazioni da parte del terzo settore eccessivamente ripiegato sulla logica dei bandi pubblici e bisognoso di rimettere l'utente al centro. Il design dei servizi si occupa infatti di progettare le interazioni tra il sistema erogatore di un servizio e il suo fruitore, progettandone il "prima", il "durante" e il "dopo" e focalizzandosi sulla qualità di queste interazioni e sulla possibile e conseguente generazione di vere e proprie relazioni. È una disciplina che ha un carattere sistemico perché governa una molteplicità di attori e interazioni e ha un carattere trasformativo (Sangiorgi, 2011) per la sua capacità di orientare modelli di produzione-consumo e di stili di vita, auspicabilmente in maniera sostenibile sia dal punto di vista ambientale che sociale. Tale concezione sistemica e trasformativa del design dei servizi è profondamente legata all'idea di innovazione che, come affermato in precedenza, è il fine ultimo del design (Brown, 2009) e che, in questo scenario, si connette

in particolar modo a un tipo di innovazione, ovvero l'innovazione sociale.

Infatti, gli interventi messi in campo con gli strumenti della co-programmazione e della co-progettazione possono avere un carattere innovativo e sperimentale, ovvero, nell'affrontare specifiche problematiche sociali, possono auspicabilmente generare innovazioni sociali. Non è un caso che Borzaga, nel commentare la sentenza 131 della Corte costituzionale, sottolinei come essa richiami in particolare «l'originalità, il contributo all'innovazione nell'organizzazione degli interventi [...] la capacità di anticipazione delle politiche pubbliche, la rilevanza economica e sociale [...] e la capacità di resilienza» (Borzaga, 2020, p. 22). Se si guarda poi alla definizione di innovazione sociale offerta dalla Commissione europea, si può notare come questo concetto abbia numerose connessioni con quanto descritto: l'innovazione sociale riguarda «lo sviluppo e l'implementazione di nuove idee (prodotti, servizi e modelli) in grado di rispondere ai bisogni sociali e di creare nuove relazioni sociali o collaborazioni. Si tratta di nuove risposte a istanze sociali particolarmente urgenti in grado di influenzare i processi di interazione sociale. L'innovazione sociale ha l'obiettivo di accrescere il benessere sociale. Le innovazioni sociali sono innovazioni che sono “sociali” sia nei fini che nei mezzi» (Commissione europea, 2013, p. 6). In questi ultimi anni il design ha contribuito a supportare possibili innovazioni sociali; infatti, si utilizza l'espressione “design per l'innovazione sociale” per indicare un nuovo campo di applicazione per le attività connesse al design. Manzini (2015) suggerisce che il design per l'innovazione sociale non sia una nuova disciplina, ma rappresenti un insieme di iniziative nelle quali i designer impiegano le loro capacità e competenze per supportare casi promettenti di innovazione sociale, rendendoli maggiormente visibili progettando i relativi prodotti, servizi, strategie e programmi di comunicazione. Questo supporto è stato offerto a comunità di cittadini che “dal basso” inventano nuove soluzioni per risolvere i loro problemi, ma anche ad amministrazioni pubbliche che “dall'alto” intendono promuovere politiche e iniziative per generare possibili innovazioni sociali sui territori. Non è un caso che sempre Manzini (2018) sostenga che più o meno tutte le innovazioni sociali siano co-progettate, ovvero frutto di una collaborazione fra più attori: il co-design ha un ruolo molto importante nella possibile generazione di innovazione sociale, sia in termini di risultati che



di processo. Da una parte può aiutare a creare soluzioni originali e promettenti, dall'altra è utile per attivare un processo di *empowerment* negli attori che partecipano: di fatto contribuisce a costruire “un’immaginazione pubblica”, una capacità di concepire nuovi modi di vivere che si esplicitano in servizi di interesse generale innovativi (Selloni, 2017).

Il design nelle varie forme descritte fin qui, ovvero metodi e strumenti di co-design, design dei servizi e design per l’innovazione sociale, ha quindi molte connessioni con il concetto di amministrazione condivisa e può offrire un supporto nelle attività di co-programmazione e co-progettazione in particolare in questo momento storico, nel quale, come sosteneva Marocchi già nel 2019, si co-progetta molto di più che in passato (Marocchi, 2019). Alla luce delle esperienze degli ultimi anni, successive all’art. 55 CTS e alla sentenza 131 della Corte costituzionale, si può affermare che le opportunità di collaborazione tra amministrazioni pubbliche ed enti del terzo settore siano aumentate, ma allo stesso tempo emergono più chiaramente anche i problemi e le difficoltà di tale collaborazione e il design può offrire un contributo alla loro risoluzione.

### **3. Ipotesi di ricerca e casi studio**

Nella sua pubblicazione *La ‘saga’ della sussidiarietà orizzontale. La tortuosa vicenda dei rapporti fra Terzo settore e P.A.*, Gori (2020) dedica ampio spazio alle problematiche che emergono nell’applicazione dell’amministrazione condivisa. Egli sottolinea come, sin dalla sua enunciazione, l’art. 55, c.1 CTS sia carente nel fornire indicazioni di processo: «quanto ai criteri per lo sviluppo del «coinvolgimento attivo», il legislatore si mostra assai generoso di indicazioni di principio (assai meno di indicazioni procedurali)» (Gori, 2020, p. 187). Continua poi sostenendo come sia difficile immaginare la co-programmazione e la co-progettazione in maniera astratta rispetto al contesto e alle attività di interesse generale alle quali si applicano e che sia quindi necessario cucire l’intervento su misura di ciascun territorio. In questo contributo si cerca di mettere a fuoco se, il design nell’accezione nella quale è stato descritto in precedenza, possa in qualche maniera



supportare la carenza di indicazioni procedurali e accompagnare co-programmazione e co-progettazione offrendo un metodo e degli strumenti che fanno parte della cultura del progetto che è propria di questa disciplina. Si tratta di un'ipotesi, che ovviamente non esclude il fatto che si possano e debbano integrare metodi che provengono da altri ambiti; tuttavia, sulla base di alcune esperienze di ricerca che saranno descritte nei prossimi paragrafi, è ragionevole ritenere che il design possa aiutare a mitigare il rischio della «riduzione amministrativa della co-progettazione» (De Ambrogio, 2018) non solo attraverso la solidità scientifica del metodo che interpreta, ma anche grazie a tutta la sensibilità, l'attenzione alle persone e l'energia creativa di cui si fa portatore.

Qui di seguito saranno brevemente introdotti due casi studio provenienti dall'esperienza del gruppo di ricerca dell'autrice: il primo racconta una sperimentazione pionieristica di co-design dei servizi con un gruppo di imprese sociali del Consorzio Solidarietà Sociale di Parma (CSS), il secondo riguarda un processo di co-design con amministratori pubblici, rappresentanti del terzo settore e associazioni locali svolto a Reggio Emilia per immaginare il futuro di un bene pubblico come il parco della Reggia di Rivalta.

### *3.1 Il programma "Service Design: cambiare per innovare" per CSS Parma*

Il titolo del XII Workshop sull'impresa sociale organizzato da Iris Network nel 2014 era *Ridisegnare i servizi per aumentare l'impatto*: in questa conferenza, organizzata ormai otto anni fa, il gruppo di ricerca dell'autrice fu invitato in quanto esponente di una disciplina – il design dei servizi – che era stata individuata dal terzo settore come una competenza chiave da integrare nell'impresa sociale. Questo evento si iscriveva allora in un momento storico preciso: le imprese sociali, ormai da anni saldamente presenti all'interno del welfare pubblico, si trovavano in momento di crisi proprio perché incapaci di prescindere dai fondi pubblici (che incominciavano a diminuire) ed essere competitive sul mercato, situazione che per altro persiste ancora oggi. Zandonai (2012) aveva già osservato come il loro funzionamento si fosse adattato a seguire le regole delle amministrazioni pubbliche,

diventando più centralizzate e meno flessibili, con un alto livello di burocrazia e agendo come semplici fornitori di servizi, di fatto “dimenticando” il loro ruolo principale, ovvero servire gli utenti e la comunità.

In questa situazione si trovavano alcune cooperative del Consorzio Solidarietà Sociale Parma che nel 2016 commissionò al gruppo di ricerca dell'autrice un programma denominato *Service Design: cambiare per innovare*, in collaborazione con Euricse e con il sostegno della Fondazione Cariparma. La struttura del programma è stata concepita come un percorso progressivo di *empowerment* per i partecipanti, suddiviso in due momenti principali. La prima parte, più teorica, mirava a creare una conoscenza condivisa sull'innovazione, sviluppando una consapevolezza comune dei punti di forza e di debolezza delle imprese sociali. La seconda parte, interamente sviluppata dal gruppo di ricerca dell'autrice, è stata ideata per passare da una dimensione analitica a una più generativa, e nello specifico mirava a:

- supportare le cooperative nella riattivazione di un dialogo progettuale con le loro comunità per ristabilire una relazione costruttiva e a lungo termine;
- riprogettare i servizi esistenti, non solo per raggiungere obiettivi di efficienza e di efficacia, ma anche per migliorare le dimensioni relazionali e collaborative, che sono caratteristiche peculiari (e spesso dimenticate) delle cooperative;
- incoraggiare le cooperative ad aggiornare le competenze interne e avviare una revisione del proprio modello organizzativo.

L'intero percorso è consistito in una serie di sessioni di co-progettazione dedicate a due settori principali: il settore dell'assistenza familiare, che necessitava di soluzioni per la cura e l'educazione di giovani famiglie con bambini, e il settore della formazione al lavoro, dove l'obiettivo era esplorare dei ruoli più proattivi per le persone con disabilità. Il percorso è stato suddiviso in quattro fasi principali e vi hanno collaborato quattro ricercatori esperti in design dei servizi e co-design.

Nella prima fase sono state svolte delle interviste a vari membri del CSS, in modo da

comprendere la situazione di partenza, capire i bisogni (ma anche i desideri) e connettersi con i segnali di innovazione che incominciavano ad emergere spontaneamente dal contesto. L'output di questa fase è consistito nell'elaborazione di due domande progettuali e, come risposta preliminare, nello sviluppo di due visioni di futuro sufficientemente ampie sia per consentire la progettazione di molteplici soluzioni, sia per raccogliere l'interesse di diversi stakeholder in un secondo momento. Le due visioni riguardavano la possibile costruzione di “un laboratorio esteso e diffuso” per i giovani con disabilità, ovvero esteso a varie fasce orarie e diffuso in più luoghi, guidato dall'idea di creare spazi di autonomia rispetto alle famiglie; una seconda visione che concerneva la creazione di “una comunità allargata e diffusa di cura ed educazione” ovvero un progetto multiservizio, flessibile e personalizzabile grazie alle connessioni tra interno ed esterno delle scuole, tra educatori professionali e famiglie, tra cooperative e comunità locali.

Questa prima fase ha avuto anche una funzione di ispirazione: sono stati presentati ai partecipanti 32 casi studio innovativi e sono stati introdotti alcuni “principi di design” necessari per orientare l'azione di progetto. Ogni principio descriveva una caratteristica specifica dei servizi futuri: il proposito era fornire delle linee guida per i partecipanti e così ridurre il rischio di lavorare su vecchi modelli di interazione, mantenendo al contempo l'attenzione sull'utente, promuovendo partnership inedite e valorizzando le risorse esistenti. (fig. 1). I casi studio sono stati presentati usando degli schemi con quattro quadranti formati incrociando polarità opposte di concetti (fig. 2). I partecipanti sono stati invitati a discutere i vari casi in relazione alle esperienze personali (come utenti, fornitori, parenti, funzionari pubblici, cittadini) e a integrare lo schema con i servizi esistenti promossi dalle cooperative sociali, in modo da visualizzare gli spazi “vuoti” e identificare aree di lavoro promettenti.

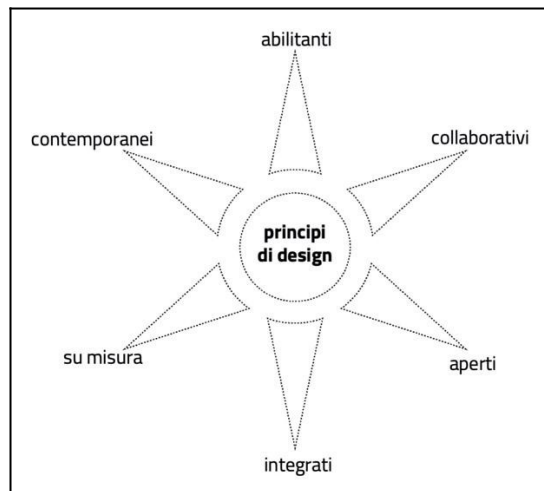


Fig. 1 – I principi di design utilizzati nelle sessioni di co-design dei servizi con il CSS Parma.

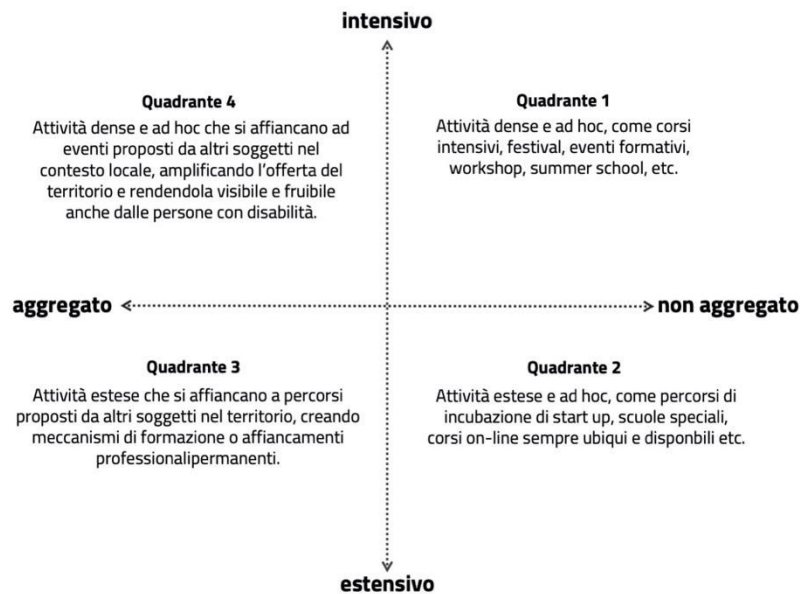


Fig. 2 – La mappa con 4 quadranti nell'ambito della formazione lavorativa delle persone con disabilità.

La seconda fase è consistita in un vero e proprio brainstorming guidato dai ricercatori a partire dalle aree di opportunità identificate e quindi sono state selezionate otto idee da implementare successivamente.

La terza fase è stata dedicata allo sviluppo delle idee in profondità, accompagnando i partecipanti in un percorso progressivo che prevedeva l'utilizzo di tre strumenti del design dei servizi:

- la mappa dell'offerta, per identificare e visualizzare la proposta di valore;
- la mappa degli attori, per indagare ruoli e partnership (fig. 3);
- il cosiddetto *community journey map* (fig. 4), ovvero uno strumento creato ad hoc per questo programma con lo scopo di supportare la progettazione di un sistema complesso di interazioni e fornirne una rappresentazione visiva unica, supportando i partecipanti nella valutazione continua del grado di partecipazione degli attori alle singole fasi di preparazione/erogazione del servizio e nell'indicazione delle risorse che ogni attore condivide e acquisisce in ogni fase, da quelle tangibili alle intangibili.

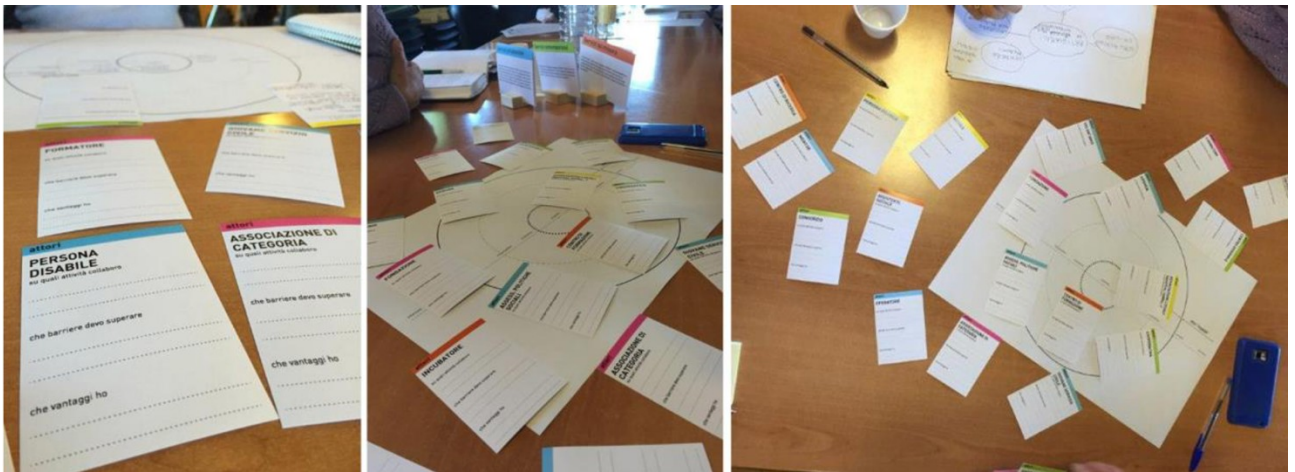


Fig. 3 – La mappa degli attori con le carte per indagare ruoli e livelli di partecipazione nei servizi.

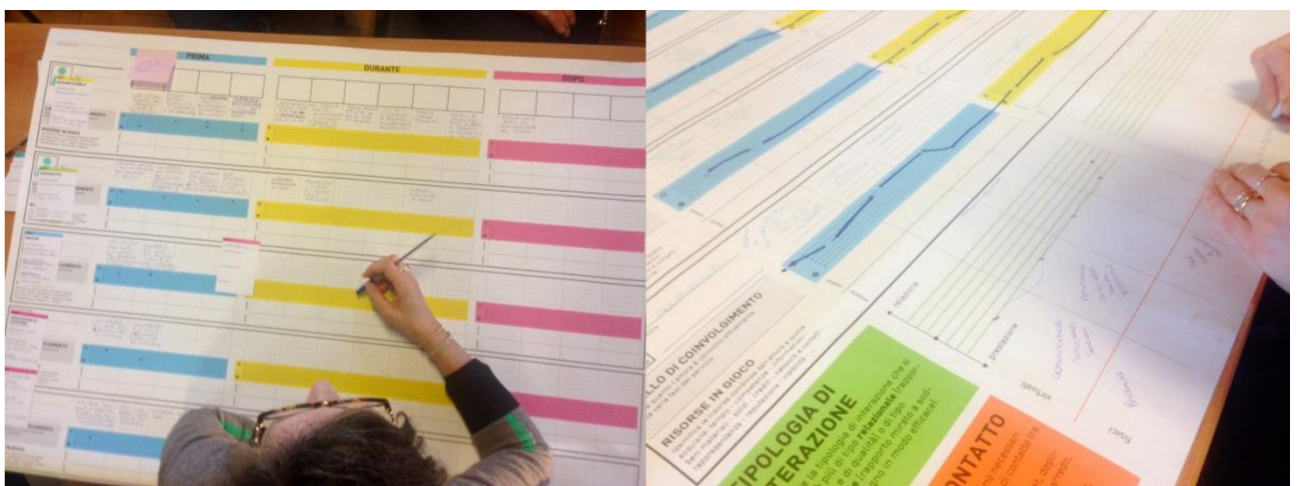


Fig. 4 – I partecipanti delle sessioni di co-design al lavoro con lo strumento del Community Journey Map.

L'ultima fase è consistita in un processo di valutazione collettiva, attraverso l'applicazione di uno strumento creato ad hoc e denominato “modello di organizzazione collaborativa” (fig. 5). In questo modello si valutano alcuni fattori interni all'organizzazione unitamente ad altri fattori esterni che riguardano la relazione tra l'impresa e gli stakeholder e la necessità di investimenti in risorse hard o soft. In questa maniera il grafico risultante visualizza “lo sforzo” richiesto alla cooperativa per adottare un nuovo servizio collaborativo, sfidando la sua forma tradizionale di erogazione.

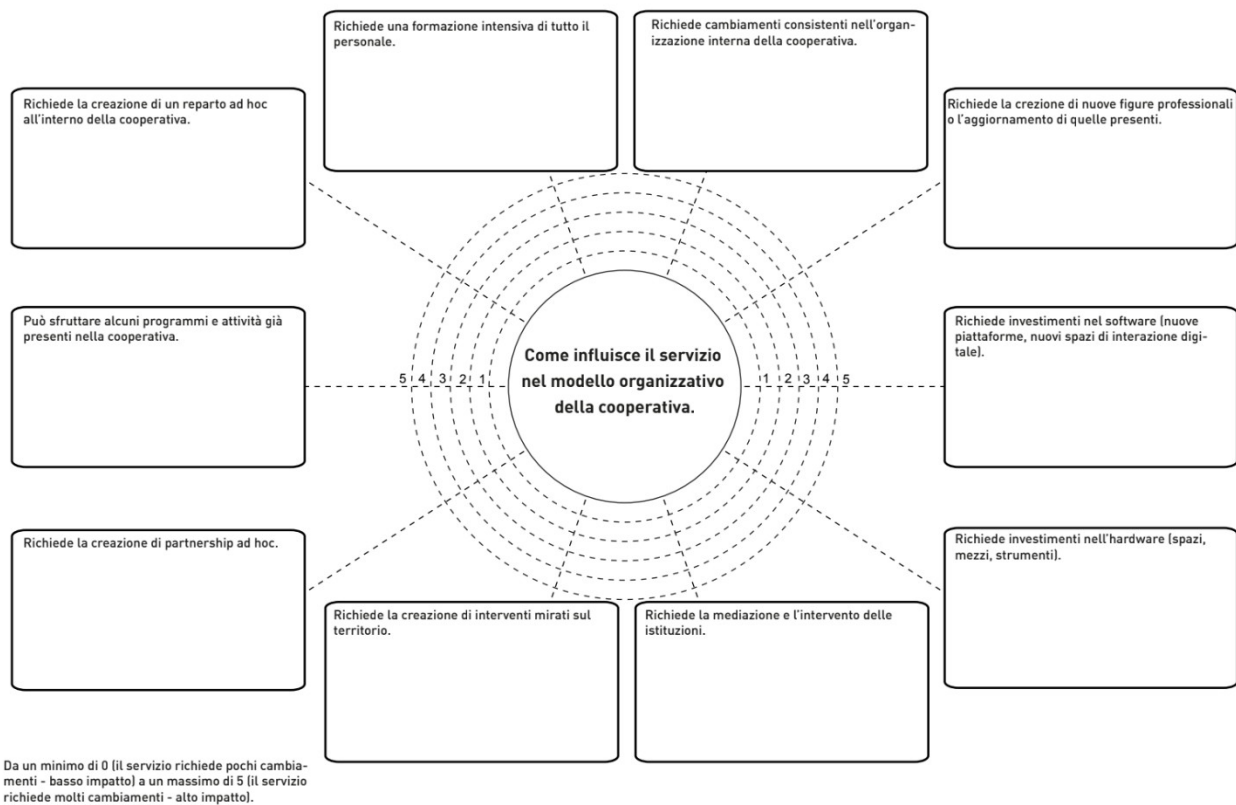


Fig. 5 – Lo strumento “modello di organizzazione collaborativa”

Alla fine del percorso i vari gruppi hanno progettato otto nuovi servizi da iscrivere in un percorso di implementazione successiva del CSS Parma. Questo programma, da una parte ha introdotto i partecipanti alla cultura del progetto, al design dei servizi e all'uso di strumenti di co-design, dall'altra ha creato un primo nucleo di innovatori utile a smantellare



la mentalità della mera fornitura dei servizi e rimettere al centro l'utente. Nell'ultimo paragrafo di questo contributo si discuterà più in profondità della necessità di un cambiamento culturale all'interno del terzo settore che vada esattamente in questa direzione.

### *3.2 Il progetto “Rival(u)ta Rivalta” per il comune di Reggio Emilia*

Rival(u)ta Rivalta è un progetto svolto tra il 2018 e il 2019 dai ricercatori del POLIMI DESIS Lab per il comune di Reggio Emilia, con l'obiettivo di immaginare il futuro della Reggia di Rivalta e del suo parco, all'interno del più ampio programma di rivalutazione del Ducato Estense finanziato e promosso dal Ministero dei Beni Culturali.

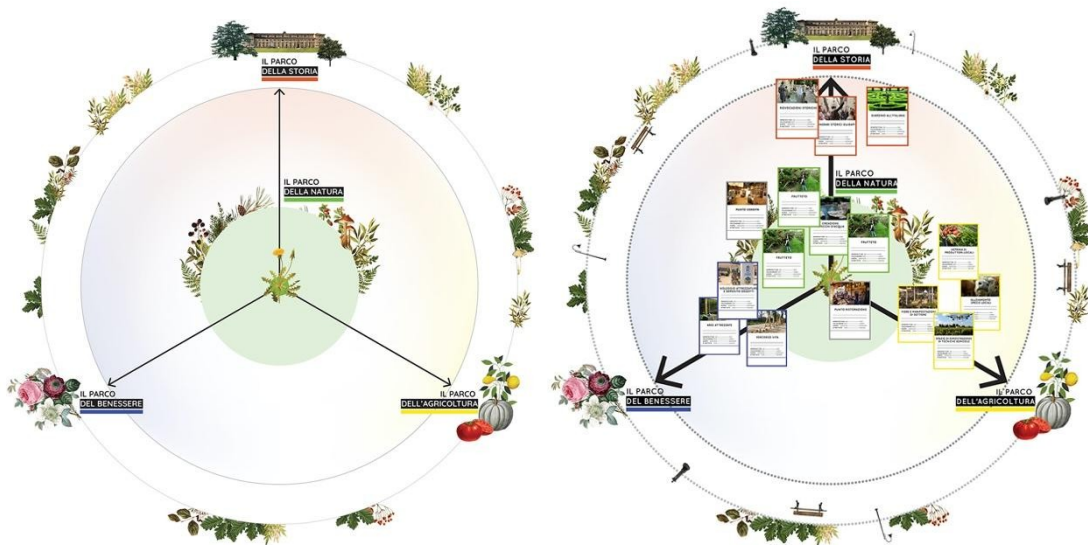
Il comune di Reggio Emilia ha coinvolto il gruppo di ricerca dell'autrice sin dall'ideazione del processo, perché il proposito era quella di co-progettare un luogo pubblico partendo non tanto dal suo spazio, ma dalle sue funzioni, ovvero dai servizi che potessero caratterizzare la futura identità della reggia e quindi guidare la progettazione dello spazio e del paesaggio nel suo complesso.

L'elemento distintivo di Rival(u)ta Rivalta risiede nel gruppo di partecipanti che si è deciso di coinvolgere: non tanto singoli cittadini, ma attori sociali selezionati direttamente dall'amministrazione in quanto “esperti” e/o coinvolti direttamente con l'area del palazzo ducale. Tra questi, vari rappresentanti del terzo settore e del mondo associazionistico, istituzioni culturali e fondazioni, amministratori pubblici (tra cui alcuni assessori), soggetti provenienti dall'accademia e dall'università. Si è trattato a tutti gli effetti di un percorso di co-design multistakeholder, suddiviso in tre fasi principali.

La prima fase di ascolto è consistita in un ciclo di interviste a 26 attori locali finalizzato alla raccolta di informazioni sul territorio e alla stimolazione di conversazioni su bisogni e desideri relativi all'area di Rivalta, aggiornando il ruolo dell'intervistatore da ascoltatore passivo a facilitatore di discussioni abilitanti e riflessive. A partire dai risultati di queste interviste, i ricercatori hanno elaborato una mappa concettuale che mostrava quattro direzioni progettuali principali: quella centrale rappresentava il tema più importante (Parco



della Natura), mentre le altre supportavano l'esplorazione di alternative (Parco dell'Agricoltura, Parco della Storia e Parco del Benessere). Questa mappa è stata l'oggetto centrale di tutte le sessioni di co-design della fase successiva: stampata in grandi dimensioni (fig. 6), è servita come un vero e proprio supporto fisico e concettuale per le attività di co-progettazione.



*Fig. 6 – La mappa concettuale con le direzioni progettuali nelle due versioni “vuota” e “in uso”.*

La seconda fase, infatti, è stata pianificata come un programma di cinque sessioni di co-design con 42 persone coinvolte, in parte individuate tra i partecipanti alla prima fase e in parte nuovi soggetti provenienti dal terzo settore e dall'associazionismo locale (fig. 7). Oltre alla mappa con le direzioni progettuali, è stato realizzato un mazzo di carte che rappresentavano potenziali servizi e attività, elaborate a partire da uno studio preliminare di casi di studio esistenti. A completamento dell'apparato di co-design, è stato incluso anche lo strumento chiamato “mappa degli attori”, il cui scopo è identificare gli stakeholder chiave e delinearne la gerarchia e le connessioni. Questo strumento è stato utilizzato per facilitare una conversazione sui ruoli e sulla distribuzione del potere e avviare quindi una riflessione sulla futura gestione e governance della reggia, a metà tra settore pubblico e terzo settore.



Fig.7 – Alcune immagini dalle sessioni di co-design del progetto Rival(u)ta Rivalta.

Al termine di questa fase, i ricercatori hanno rielaborato i risultati emersi in una serie di scenari: un catalogo di sei storie collettive su futuri possibili che proponevano nuovi modi di fare e vivere nel parco (fig. 8). Tali scenari sono stati integrati nella documentazione allegata al concorso internazionale di progettazione del paesaggio, con l'obiettivo dichiarato di ispirare i vari partecipanti.



Il Parco Contemplativo



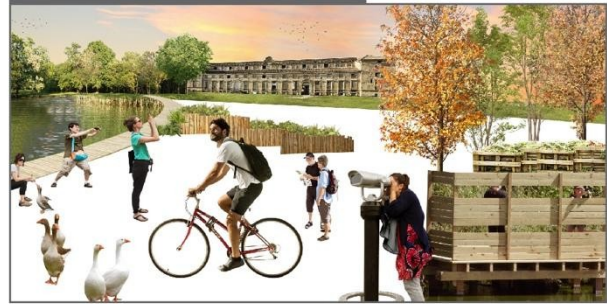
Il Parco Attivo



Il Giardino delle Acque



L'Oasi Circolare



Il Polo Agricolo Tecnologico



Il Parco Accoaliente



Fig. 8 – I sei scenari elaborati a partire dai risultati delle sessioni di co-design di Riva(u)ta Rivalta.

Nella terza e ultima fase, i vincitori del concorso (Openfabric, Casana e F&M Ingegneria) sono stati coinvolti in un'ulteriore sessione di co-design per integrare le caratteristiche spaziali e funzionali in una proposta coerente. Il progetto vincitore presentava molti elementi ispirati agli scenari ricevuti nel brief di progettazione: tra questi in particolare l'idea di creare un parco con un'identità ibrida e aperta a diverse configurazioni. Il risultato finale di questa fase è consistito in due scenari integrati di spazio e servizio (fig. 9), dove le varie funzioni avevano trovato una collocazione precisa:

- Il “Parco del Benessere”, ovvero un luogo per la contemplazione e l'attività fisica

che elabora i temi della salute e del vivere bene.

- Il “Parco Habitat” che elabora i temi della biodiversità e dell’integrazione tra le attività antropiche e l’ambiente circostante.



*Fig. 9 – I due scenari finali elaborati insieme al gruppo di vincitori del concorso internazionale.*

Questi scenari hanno lo scopo di continuare a stimolare un dialogo strategico intorno alla Reggia di Rivalta e di guidare la realizzazione finale del progetto (attualmente in corso) nonché la creazione del sistema di governance pubblico-privata che gestirà i servizi del parco.

#### **4. Conclusioni**

Come enunciato in precedenza, l’ipotesi di partenza di questo contributo riguarda la possibilità che il design (nell’accezione qui proposta) possa ricoprire un ruolo di supporto



(efficace) alla co-programmazione e co-progettazione, colmando almeno in parte l'assenza di indicazioni procedurali dell'art. 55 CTS. Portando a sostegno di questa ipotesi i due casi studio descritti, in quest'ultimo paragrafo si vuole proporre una riflessione sulla varietà del supporto che il design può offrire, che essenzialmente può essere di due tipi:

- un supporto di carattere “tecnico”, ovvero un esplicito aiuto operativo applicando in larga misura metodi e strumenti di co-design e design dei servizi, utili lungo tutto il processo di programmazione e progettazione, dall'analisi dei bisogni iniziali fino alla realizzazione del “prodotto” finale;
- un supporto di carattere “culturale”, ovvero un sostegno più implicito volto a creare una cultura dell'innovazione, in modo da stimolare il *sense-making*, il cambiamento comportamentale e la disponibilità ad adottare nuovi modi di collaborare.

Il supporto tecnico consiste propriamente nel pieno utilizzo dell'expertise verticale che il design può mettere a disposizione, prima di tutto nell'offerta di quegli strumenti che nella teoria del co-design sono chiamati *boundary objects* (Meroni, Selloni e Rossi, 2018; Johnson *et al.*, 2017; Ehn, 2008; Star, 1989) ovvero degli “oggetti leganti” attorno ai quali intavolare la conversazione creativa, che in questo modo diventa più concreta e immediata, proprio perché si avvale di visualizzazioni e oggetti fisici. Nel caso studio di CSS Parma sono stati citati numerosi *boundary objects*: la mappa dell'offerta, la mappa degli attori, il *community journey map*, sono degli strumenti che hanno una tradizione consolidata nel design dei servizi e che ogni volta sono riconfigurati ad hoc dal designer (è il caso, ad esempio, del *community journey map* che è un'elaborazione del più noto *user journey map* ma che, nel contesto del terzo settore, aveva bisogno di essere ripensato in una dimensione più collettiva). I *boundary objects* aiutano i partecipanti nel processo di co-progettazione a tenere il focus sul tema, ad essere concreti nello sviluppo delle soluzioni e, contemporaneamente, supportano l'esercizio di processi immaginativi collettivi. Questo accade in particolare con l'utilizzo di strumenti come le mappe concettuali, le visioni e gli scenari di futuro che sono stati descritti nel caso Rival(u)ta Rivalta: si tratta di *boundary objects* con un alto grado di visualizzazione e di qualità estetica che permettono ai

partecipanti di sintonizzarsi su un immaginario comune e lì collocarvi le proposte progettuali.

L'altro aspetto importante del supporto tecnico offerto dal design riguarda il ruolo stesso del designer in quanto facilitatore in questi processi: come afferma Manzini (2015), in uno scenario di progettazione diffusa tra più attori, il designer è "l'esperto", ovvero è una persona formata per operare professionalmente come progettista e che si propone come professionista della progettazione. La facilitazione offerta del designer può essere di diverso tipo, può variare da una moderazione di carattere tecnico e neutrale a una guida più pervasiva che supporta non solo una più equa partecipazione tra gli attori, ma soprattutto sostiene una specifica visione di progetto e si fa garante della qualità dei risultati. Questi differenti "stili di conduzione" del processo progettuale sono stati definiti dall'autrice in una precedente pubblicazione con i termini inglesi *facilitating* e *steering* (Meroni, Selloni e Rossi, 2018), ove il primo è definito come una "facilitazione progettuale", che si basa principalmente sulle tecniche di ascolto attivo e sulle relative teorie (Sclavi, 2008), il secondo è una "guida progettuale", nella quale il designer agisce come portatore di stimoli e come esperto nell'immaginare il futuro. In entrambi i casi studio presentati lo stile di conduzione adottato è stato quello di *steering*: si ipotizza che questa modalità possa essere più rilevante in processi multistakeholder come la co-programmazione e la co-progettazione, perché aiuta a generare una visione iniziale attorno alla quale aderire e tendere lungo tutto il processo, allineando gli interessi individuali di ciascun attore in interessi generali e collettivi.

Il supporto culturale consiste in un'azione di *sense-making* che il designer può esercitare in varie maniere, spesso infrangendo equilibri attorno ai quali enti del terzo settore e amministrazioni si sono strutturati da tempo. Questa azione aumenta la consapevolezza delle sfide in corso, stimolando le persone a navigare la complessità, apportando capacità immaginative e inventive e soprattutto innescando proattivamente un processo di costruzione sociale del significato (Margolin, 2002).

Nel caso studio del CSS Parma il risultato principale è stato più di carattere culturale che in termini di servizi e attività progettate: l'azione di *sense-making* è stata quella di rimettere

l'utente-cittadino al centro e quindi il ritornare a progettare per l'esterno superando le logiche interne dei rapporti impresa sociale - ente pubblico. Quest'azione è partita dall'analisi dei bisogni dei cittadini fino ad estendersi ad una progettazione su misura per alcune tipologie di utenti e le loro comunità.

Nel caso di Rival(u)ta Rivalta il design ha contribuito in particolar modo a costruire e diffondere una cultura dell'innovazione all'interno del gruppo multistakeholder che ha preso parte al processo di co-progettazione. Questo ha significato spingere idee e visioni radicali, provocare letteralmente i partecipanti affinché immaginassero un parco nuovo, con un inedito *mix* di funzioni, e, soprattutto, costruire e condividere una visione di futuro comune.

Il supporto culturale fornito dal design durante il progetto Rival(u)ta Rivalta è consistito inoltre nel sostegno e diffusione di una più estesa cultura della collaborazione che andasse oltre la co-programmazione e la co-progettazione: le sessioni di co-design a Reggio Emilia sono state un'opportunità per riunire diversi attori e immaginare insieme delle vere e proprie partnership per realizzare le attività progettate e quindi mettere le basi per una effettiva co-produzione e co-gestione dei servizi. Supportare una cultura della co-progettazione è una pre-condizione dell'amministrazione condivisa: ciò che viene co-progettato consapevolmente può essere poi erogato e gestito più facilmente in una logica di condivisione, opportunamente decidendo ruoli e regole e auspicabilmente includendo l'utente-cittadino in questi processi. In questo senso, il design, in quanto disciplina *user-centred* e *community-centred* può aiutare a riportare la società civile in questo processo che altrimenti rischia di ridursi in un rapporto dualistico tra terzo settore e amministrazione pubblica.

Un ultimo commento a conclusione di questo contributo: il campo di applicazione in cui questi processi sono stati sperimentati negli ultimi anni è stato soprattutto quello del welfare.

Tuttavia, c'è un altro campo, ormai più che emergente, che è quello della rigenerazione urbana (Rival(u)ta Rivalta rappresenta appunto un esempio in questa direzione) e non è un caso che il PNRR nelle misure della Missione 5 Inclusione e Coesione faccia esplicito riferimento a questo ambito, in particolare per trasformare i territori vulnerabili in territori



sostenibili. Il co-design è tradizionalmente uno strumento valido in questo campo, i piani urbanistici di rigenerazione urbana partecipati hanno una storia consolidata, tuttavia, c'è sempre stato un focus sulla progettazione dello spazio pubblico e una mancanza sul fronte della progettazione partecipata dei servizi, che invece dovrebbe essere prioritaria perché il tipo di attività condotta determina le caratteristiche e le qualità degli spazi. Per colmare questa carenza, l'autrice in una recente pubblicazione (Meroni e Selloni, 2022) ha proposto un metodo chiamato *Service Master Planning* da affiancare alla più tradizionale progettazione urbana: è necessario che affianco al *Master Plan* urbano ci sia un vero e proprio *Master Plan* dei Servizi, similmente a quanto accaduto con il progetto del parco e della Reggia di Rivalta a Reggio Emilia. Questo processo partecipativo di *Master Planning* focalizzato sui servizi permetterebbe una maggiore partecipazione degli attori sociali e un coinvolgimento del terzo settore sin dall'inizio del processo di rigenerazione urbana: come già affermato, avviare un ingaggio multistakeholder nell'*early stage* è importante perché permette un allineamento degli interessi, una convergenza nella stessa visione e una generazione delle pre-condizioni per una positiva implementazione in chiave di co-produzione dei servizi e governance partecipata. Si tratta di un processo di costruzione sociale di significato che, auspicabilmente, il design può supportare sia dal punto di vista tecnico che culturale: è un ambito di ricerca che ha bisogno di ulteriori sperimentazioni sul campo, in modo da consolidare approcci e strumenti in grado di navigare la complessità dell'attuale contesto (i *wicked problems* che si citavano all'inizio), consapevoli che i problemi complessi hanno bisogno di risposte a loro volta articolate e sempre più transdisciplinari.

## **Bibliografia**

Björgvinsson E., Ehn P., Hillgren P.A. (2010). Participatory design and democratizing innovation. *Proceedings of the 11th Biennial Participatory Design Conference*. DOI: 10.1145/1900441.1900448.

- Borzaga C. (2020). I fondamenti economici della sentenza della Corte. In Pellizzari S. e Borzaga C., a cura di, *Terzo settore e pubblica amministrazione. La svolta della Corte costituzionale*. Instant book di Euricse. Testo disponibile all'indirizzo web: <https://euricse.eu/wp-content/uploads/2020/12/Instant-book-definitivo.pdf> (28/10/2022).
- Brown T. (2009). *Change by Design*. New York: Harper Collins.
- Buchanan R. (1992). Wicked Problems in Design Thinking. *Design Issues*, 8, 2: 5. DOI: 10.2307/1511637.
- Commissione europea (2013). *Guide to Social Innovation*. Lussemburgo: Commissione europea. DOI: 10.2776/72046.
- De Ambrogio U. (2018). Coprogettazione: ed ora? Osservazioni a seguito dell'intervento del Consiglio di Stato in risposta alla richiesta ANAC. *Welforum.it*, 6 settembre. Testo disponibile all'indirizzo web: <https://www.welforum.it/il-punto/coprogettazione-e-non-solo/coprogettazione-ed-ora> (30/10/2022).
- Ehn P. (2008). Participation in design things. In *Proceedings of the Tenth Conference on Participatory Design*. PDC 2008, Bloomington, Indiana, USA, 1-4 ottobre. Testo disponibile all'indirizzo web: [https://www.researchgate.net/profile/Pelle-Ehn/publication/221631329\\_Participation\\_in\\_Design\\_Things/links/0deec52af75ed35dce000000/Participation-in-Design-Things.pdf](https://www.researchgate.net/profile/Pelle-Ehn/publication/221631329_Participation_in_Design_Things/links/0deec52af75ed35dce000000/Participation-in-Design-Things.pdf) (26/06/2023).
- Ehn P. (1988). *Work-Oriented Design of Computer Artifacts*. Stockholm: Arbetslivscentrum.
- Gori L. (2020). La "saga" della sussidiarietà orizzontale. La tortuosa vicenda dei rapporti fra Terzo settore e P.A. *Federalismi.it*, 14: 179. Testo disponibile all'indirizzo web: <https://www.federalismi.it/AppOpenFilePDF.cfm?artid=43410&dpath=document&dfile=12052020212907.pdf> (26/06/2023).
- Johnson M.P., Ballie J., Thorup T., Brooks E. (2017). Living on the edge: design artefacts as boundary objects. *The Design Journal*, 20: 219. DOI: 10.1080/14606925.2017.1352771.
- Kelley T. (2001). *The Art of Innovation*. New York: Currency.
- Landry C. (2009). *City Making. L'Arte di fare città*. Torino: Codice edizioni.

- Manzini E. (2018). Progettualità Sociale e Politiche. In Manzini E., Niessen B., D'Ovidio M., Smorto G., Agazzi D., Diletti M., Sclavi M., Selloni D., a cura di, *Progettualità Sociale e Politiche*. Milano: Associazione culturale cheFare.
- Manzini E. (2015). *Design. When everybody designs*. Cambridge: MIT Press.
- Margolin V. (2012). *Design and Democracy in a Troubled World*. Video visibile all'indirizzo web: <https://vimeo.com/51090940> (27/10/2022).
- Margolin V. (2002). *The politics of the artificial: essays on design and design studies*. Chicago: University of Chicago Press.
- Marocchi G. (2019). Perché oggi si coprogetta molto più che in passato. *Rivista impresa sociale*, 13: 1. Testo disponibile all'indirizzo web: <https://www.rivistaimpresasociale.it/rivista/articolo/perche-oggi-si-coprogetta-molto-piu-che-in-passato> (26/06/2023).
- Meroni A., Selloni D. (2022). *Service Design for Urban Commons*. Cham: SpringerBriefs.
- Meroni A., Selloni D., Rossi M. (2018). *Massive Codesign. A Proposal of a Collaborative Design Framework*. FrancoAngeli Design International. Testo disponibile all'indirizzo web: <https://series.francoangeli.it/index.php/oa/catalog/view/303/106/1409> (26/06/2023).
- Meroni A., Sangiorgi D. (2011). *Design for services*. Surrey, United Kingdom: Gower Publishing Limited.
- Sanders E.B.N., Stappers P.J. (2014). Probes, toolkits and prototypes: three approaches to making in codesigning. *CoDesign*, 10, 1: 5. DOI: 10.1080/15710882.2014.888183.
- Sanders E.B.N., Stappers P.J. (2008). Co-creation and the new landscapes of design. *CoDesign*, 4, 1: 5. DOI: 10.1080/15710880701875068.
- Sangiorgi D., Prendiville A. (2017). *Designing for service: Key Issues and New Directions*. London: Bloomsbury Publishing.
- Sclavi M. (2008). *An Italian Lady Goes to the Bronx*. Milano: IPOC.
- Selloni D. (2017). *CoDesign For Public-Interest Services*. Berlin: Springer International Publishing.
- Star S.L. (1989). The Structure of Ill-structured Problems: Boundary Objects and Heterogeneous Problem Solving. In Gasser L. e Huhns M., a cura di, *Distributed artificial intelligence*. London: Pitman.

Zandonai F. (2012). L'impresa sociale come agente di innovazione. *La Rivista delle Politiche Sociali*, 9, 4: 259.