

Il design collaborativo per modelli di business sostenibili *di Lorenzo Liguoro*

Il design strategico collaborativo a supporto dello sviluppo territoriale integrato

Lo sviluppo è una rete (se lo vedi dal basso)

Elemento distintivo dello sviluppo locale è la capacità dei soggetti istituzionali locali di cooperare per avviare e condurre percorsi di sviluppo condivisi che mobilitano risorse e competenze locali.

Pertanto, hanno acquistato un ruolo crescente le reti di governance locali attivate dai tavoli di concertazione e la capacità di coordinamento dell'attore politico istituzionale.

L'innovazione non è un problema che riguarda solo l'impresa ma è un processo che dipende sempre di più dal contesto sociale e culturale entro cui l'impresa stessa opera e dalla capacità delle istituzioni locali di produrre quei "beni collettivi per lo sviluppo" in grado di garantire la qualità dello sviluppo del territorio, aumentandone la competitività e l'attrattività verso l'esterno.

Nessun agente è in grado di generare impatti sostenibili e significativi in modo del tutto autonomo. Ciò che produce trasformazione è invece lo sforzo collettivo coordinato e mutualmente rafforzante.

Per questo, la strategia che proponiamo è quella di lavorare per progetti condivisi, accompagnando gli attori locali in un processo continuo e interattivo di miglioramento e apprendimento.

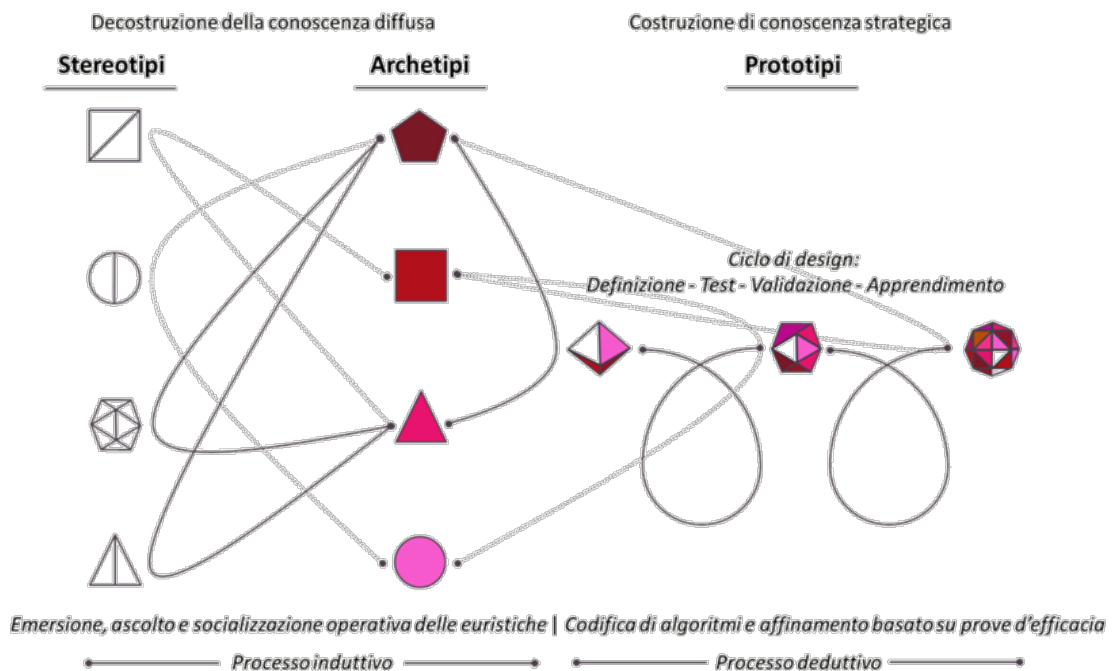
La mission di Sherpa srl è quella di favorire lo sviluppo responsabile e sostenibile dei contesti territoriali. Lo strumento attraverso il quale costruire l'offerta di valore è dato dall'applicazione di una serie di tecnologie immateriali, selezionate nel tempo, che consentono di capitalizzare l'esperienza di anni di studi per poter trasferire pratiche utili da un contesto ad un altro, adattandole in modo coerente e adeguato ai diversi contesti.

Il nostro paradigma per punti

- **Trasformazione** - i processi di sviluppo locale sono sempre tesi a produrre un cambiamento intenzionale rivolto alla soluzione di un determinato problema, alla soddisfazione di un fabbisogno o alla ottimizzazione di un sistema. La trasformazione richiede capacità di visione strategica che metta in relazione scenari futuri desiderati e consapevolezza delle condizioni di partenza.
- **Circolarità** - i percorsi di attuazione delle politiche di sviluppo sono articolati lungo circuiti riflessivi all'interno dei quali si susseguono fasi di pianificazione, azione e valutazione volti a produrre apprendimenti e generare conoscenza strategica.

- Partecipazione - Nessun cambiamento duraturo ed efficace può essere imposto dall'alto in modo verticale. Ampliare l'arena degli stakeholder consente di moltiplicare le risorse in gioco e promuovere l'individuazione di configurazioni a somma positiva sostenibili nel tempo.
- Maieutica - lo sviluppo locale neo-endogeno è un processo realizzato dalla comunità interessata per mezzo di un percorso di costruzione e condivisione di significati. Il sapere esperto non si esercita in modo paradigmatico nella definizione di migliori traiettorie definite a tavolino, ma si esplica nelle funzioni di ascolto dialettico, pensiero critico-costruttivo e messa in relazione, che consentono di far emergere l'autenticità del territorio.

Dalla teoria alla pratica, andata e ritorno!



La programmazione per lo sviluppo locale integrato è un percorso coinvolgente di esplorazione e sperimentazione:

- a) **Decostruzione della conoscenza diffusa: dallo stereotipo all'archetipo.**
In questa prima fase occorre saper cogliere e decodificare stereotipi diffusi, entrando in empatia con gli attori territoriali, inserirsi nelle narrazioni e nelle rappresentazioni locali, ascoltare, osservare, leggere le relazioni e il territorio dall'esterno, ma standoci dentro, con una metodologia ecologica e costruttiva. Si tratta di una forma di design in grado di produrre significati attraverso l'esercizio di una funzione maieutica e induttiva.
- b) **Costruzione di conoscenza strategica: dall'archetipo al nuovo prototipo**

La seconda fase riguarda la codifica della teoria del cambiamento, ovvero della strategia di sviluppo. Tale passaggio combina gli elementi raccolti nella fase precedente, con le migliori pratiche e conoscenze validate disponibili e trasforma le strategie basate sull'esperienza diretta non validate, in algoritmi, ovvero in percorsi di problem solving codificati e validabili. Il passaggio dall'archetipo al nuovo prototipo definisce la fase deduttiva e introduce al processo di validazione sistematica degli apprendimenti attraverso l'approccio basato sulle prove di efficacia (evidence-based policy-making).

Il Design: questione di punti di vista (sul senso delle cose)

Il design viene spesso confuso con le caratteristiche estetiche di un prodotto. In realtà il termine latino da cui deriva (de-signare) significa “dare senso”.

L'individuazione del problema da risolvere non è frutto unicamente di un processo tecnico di analisi ed elaborazione ma deriva da una scelta. L'etica è quindi la base di giudizio a cui ispirarsi per delineare il proprio campo d'azione e determinare a quali scopi vogliamo dedicare i nostri sforzi. Questa decisione è espressa in ogni caso, che sia esplicita o implicita nei processi di definizione strategica.

Il modo di sintetizzare una visione strategica di cambiamento assume generalmente questa formulazione: utente + bisogno + un motivo. Ad esempio: le donne lavoratrici hanno bisogno di verdura trasformata, pronta al consumo, per evitare il consumo esagerato di prodotti elaborati confezionati di scarso valore nutrizionale. Tale struttura semantica viene denominata *Point-of-View* (punto di vista), ovvero prospettiva attraverso la quale si osserva un determinato problema.

Il punto di vista racchiude tre informazioni salienti. La prima è quella sul beneficiario, ovvero l'utente: i problemi da risolvere sono tali perché un gruppo di persone, una comunità specifica, li patisce. Problemi astratti o generici non sono funzionalmente gestibili attraverso un'azione imprenditoriale, per quanto socialmente orientata. La seconda informazione riguarda la determinazione del bisogno da soddisfare, l'epifenomeno, ovvero la ragione per la quale è necessario produrre un cambiamento, generare una innovazione. La terza riguarda l'identificazione della principale causa del fenomeno ritenuto problematico: la motivazione pone una correlazione tra due variabili, quella dipendente (l'epifenomeno) e quella indipendente (la causa), tracciando in questo modo una interpretazione logica che indirizza il percorso di scoperta delle possibili soluzioni.

Ampliando il concetto di *Point of View*, integrandolo con la scomposizione proposta dal modello *Value Proposition Canvas* tra i vantaggi ricercati (*Gain*) e i problemi da affrontare (*Pain*) e mutuando la sequenzialità logica della *Why-How Ladder*, nella quale ciascun elemento è la risposta alla domanda “perché?” rispetto all'elemento sottostante e a quella “come?” rispetto a quello sovrastante, abbiamo derivato una struttura analitica originale contenente sei quesiti essenziali per lo sviluppo del design strategico di un intervento, che inizia dall'esplicitazione di un proposito.



Fonte: elaborazione propria.

Il lamento sommesso dei territori: “manca coordinamento!” (una questione di Governance)

Se il valore prodotto e scambiato non dipende solamente dalle capacità di un'unica azienda, bensì dagli sforzi coordinati di un gruppo di attori, allora occorre ripensare i modi e i luoghi nei quali assumere le decisioni strategiche e adottare atti di impegno. La governance è lo strumento plurale attraverso il quale giungere alla definizione delle decisioni più opportune, tenendo in conto differenziati interessi complementari e convergenti. La cosiddetta logica multi-stakeholder, ovvero la composizione di più punti di vista nell'analisi di problemi e soluzioni, prevede il coinvolgimento diretto e costante di diverse istanze connesse all'attività dell'impresa. Chiunque abbia un beneficio o possa subire uno svantaggio dall'impresa deve poter trovare espressione dentro la governance, specialmente se è in grado di portare un contributo fattivo o contrapporre ostacoli significativi. Se l'impresa prende in carico bisogni che riguardano famiglie, ambiente e salute occorrerà avere uno o più soggetti fisici in grado di rappresentare interessi organizzati (associazioni, comitati, istituzioni, organizzazioni non governative, imprese) cui rivolgere questioni e con i quali co-progettare e co-decidere.

Mosaic – Design Your Decision

Dagli elementi distintivi del nostro approccio è nato il software sviluppato dal nostro socio WeEurope srl – Startup innovativa: Mosaic - Design Your Decision.

Mosaic è una applicazione web che incorpora strumenti e metodi di Design Thinking, Project Management e Product Development, che accompagna team di lavoro, tipicamente multidisciplinari, in un processo di co-decisione strategica che passa dall'analisi approfondita di un fenomeno fino alla generazione di soluzioni creative, cantierabili e verificabili.

I partecipanti ai tavoli, in presenza o virtuali, sono chiamati ad interagire attraverso una serie di azioni nell'ambiente di cooperazione digitale offerto dal software, inserendo contenuti, esprimendo voti e punteggi, tracciando connessioni tra elementi, ecc. Queste micro-interazioni sono tracciate ed elaborate dal programma e plasmate in un algoritmo basato sulla struttura logica del PoliHoneyComb Canvas, restituendo, infine, una soluzione innovativa concepita in forma progettuale.

Mosaic non influisce sulle decisioni ma facilita un processo di piena condivisione ed esalta la collaborazione costruttiva tra i partecipanti, riducendo la conflittualità del dibattito ed accelerando i tempi di elaborazione delle strategie.

Mosaic rende il nostro approccio pienamente accessibile e fruibile, garantendo il miglior supporto ai nostri facilitatori esperti, consentendoci inoltre di documentare in modo molto più dettagliato e approfondito tutti i risultati dei processi di interazione co-decisionale.

Per maggiori informazioni sullo strumento, è possibile visitare il portale dedicato: <https://mosaicdesign.eu/home/>