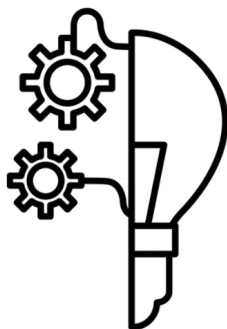


LIBRO BIANCO

“Un orizzonte condiviso per l’Orientamento e
l’Innovazione del territorio”



Sintesi del percorso partecipativo finanziato nell’ambito del servizio di affidamento della gestione del centro Falab e del servizio CIOP del Comune di Castel Maggiore elaborata da :

ethic 


COOPERATIVA SOCIALE


UNIONE SERVIZI
SOC. COOPERATIVA
Formazione. Lavoro. Servizi

Sommario

Sommario	1
Perché un libro bianco?	3
Analisi del contesto territoriale dell'Unione Reno Galliera	4
Contesto territoriale e collocazione geografica	4
Popolazione	5
Settore produttivo	12
L'associazionismo e il privato sociale	13
Contesto socio-economico e criticità	13
Contesto socio-economico e potenzialità	14
Il percorso partecipativo attuato	15
La progettazione del percorso partecipativo	17
Criticità rilevate da integrare	19
Ridefinire gli obiettivi del progetto	19
Il Framework utilizzato e i risultati rilevati	20
Proposta di Valore	20
Descrizione dello strumento utilizzato	21
Risultati	21
Target del progetto	22
Descrizione dello strumento utilizzato	23
Risultati	23
Modello di Business	24
Descrizione dello strumento utilizzato	24
Risultati	25
Bisogni e relazioni	26
Descrizione dello strumento utilizzato	26
Risultati	27
Sviluppo dell'idea progettuale	28
Descrizione dello strumento utilizzato	28
Risultati	29
Modello di sviluppo dei servizi	30
Descrizione dello strumento utilizzato	30
Risultati	30
Proposta di Customer Journey	31
Descrizione dello strumento utilizzato	31

Risultati	32
Analisi possibili competitor e partner	33
Descrizione dello strumento utilizzato	33
Risultati	34
Piano di azione	34
Descrizione dello strumento utilizzato	35
Risultati	36
Proposta progettuale	38
Premessa	38
Coalizioni e networks	38
Le imprese come fulcro operativo del progetto	39
Identificazione di luoghi di innovazione	40
Identificazione di processi formativi	41
Identificazione di strategie comunicative	41
Motivazioni delle scelte strategiche e conclusioni	42
Allegati	44
Allegato 1 _ Value Proposition	44
Allegato 2 _ Personas	44
Allegato 3 _ Analisi del Problema	44
Allegato 4 _ Mappa delle relazioni e dei bisogni	44
Allegato 5 _ Sviluppo dell'idea	44
Allegato 6 _ Blue Print dei servizi	44
Allegato 7 _ Customer Journey	44
Allegato 8 _ Analisi dei partner	44
Allegato 9 _ Prioritizzazione delle azioni del progetto	44
Allegato 10 _ Backlog delle attività	44
Ringraziamenti	45

Perché un libro bianco?

Questo libro bianco è stato realizzato nell'ambito del nuovo progetto di sviluppo del FaLab, polo per l'orientamento e l'innovazione sito nel territorio dell'Unione dei comuni Reno Galliera, avviato su iniziativa del Comune di Castel Maggiore a Novembre 2021. Il Comune, in linea con la strategia programmatica 2019-2024, ha stanziato attraverso un bando di gara specifici fondi per lo sviluppo e l'animazione di uno spazio di innovazione, coworking e orientamento che fungesse da punto di riferimento per l'intera Unione dei comuni, così articolato:

- **Fab-Lab** - Spazio dedicato alla formazione e all'interazione per imprese, start-up e aspiranti imprenditori, coworkers, enti del terzo settore e cittadini;
- **C.I.O.P.** - Sportello dedicato all'informazione, alla formazione personale/professionale e all'orientamento lavorativo e scolastico.

Il servizio, data la sua articolazione e complessità, è gestito da tre diversi operatori economici che cooperano alla gestione del progetto occupandosi di un'area settoriale ben definita:

1. **Ethic srls** – impegnata nel campo dell'innovazione sociale e dell'euro-progettazione, si occupa prioritariamente di incubatori e spazi di coworking connessi alla valorizzazione dei territori, creazione di impresa e sviluppo del Terzo Settore;
Ruolo: Coordinamento del progetto. Gestione Fab-Lab, CIOP e spazio di coworking
2. **Cooperativa Unione e Servizi** - accreditata per servizi di formazione professionale e orientamento scuole/lavoro, gestisce numerosi sportelli lavoro e informa giovani;
Ruolo: Gestione CIOP – sezione servizi al lavoro
3. **Cooperativa Tatami** - attiva nei settori culturale, scolastico e giovanile, gestisce numerosi servizi di educativa territoriale, doposcuola, orientamento scolastico e animazione territoriale per minori;
Ruolo: Gestione CIOP – sezione servizi orientamento scolastico

Per volontà dell'Amministrazione proponente, l'avvio dell'operatività di progetto è preceduta dall'organizzazione e implementazione di un percorso partecipativo, il cui esito è raccolto in questo libro.

È subito apparsa interessante l'opportunità di dar via al progetto attraverso un processo di sviluppo legato alla progettazione partecipata in un territorio ricco di risorse socio economiche e di figure ad alto impegno civico e sociale oltre che imprenditoriale. Convogliare queste energie nello sviluppo di un progetto di territorio vuol dire rendere il progetto forte ed autonomo, in grado di costruire le proprie fondamenta sulle reali esigenze e opportunità presenti in loco e quindi, in prospettiva, più capaci di svilupparsi e dare risposte congrue.

Questo libro rappresenta un *work in progress* nell'ambito della ricerca sull'innovazione. Nient'altro che un'istantanea per incoraggiare nuovi e maggiori contributi. Il metodo per l'innovazione sociale qui proposto dovrebbe essere inteso quale proprietà comune e dovrebbe evolversi attraverso un comune apprendimento. Le innovazioni sociali combattono spesso contro l'ignoto, le chances di successo del progetto e del territorio aumenteranno esponenzialmente se potremo condividere e mettere in rete le reciproche esperienze, comprendendo da subito ciò che funziona e ciò che non funziona sullo specifico territorio di interesse.

Analisi del contesto territoriale dell'Unione Reno Galliera

Contesto territoriale e collocazione geografica

L'Unione Reno Galliera nasce dall'accordo tra otto Comuni della Città Metropolitana di Bologna. Il suo nome lo deve alla provinciale Galliera (che unisce Bologna a Ferrara) e al fiume Reno che costeggia i suoi comuni.

Il territorio si estende a Nord del capoluogo regionale, sviluppandosi verso Ferrara. Ne fanno parte: Argelato, Bentivoglio, Castello d'Argile, Castel Maggiore, Galliera, Pieve di Cento, San Giorgio di Piano, San Pietro in Casale. Nata come Associazione nel 2001 diventa Unione di Comuni nel giugno del 2008, trasformandosi a tutti gli effetti in un Ente Pubblico Territoriale dotato di personalità giuridica e governato da un Presidente, da una Giunta costituita da tutti i Sindaci dei Comuni aderenti e da un Consiglio composto da una rappresentanza dei consigli comunali e dai Sindaci stessi.



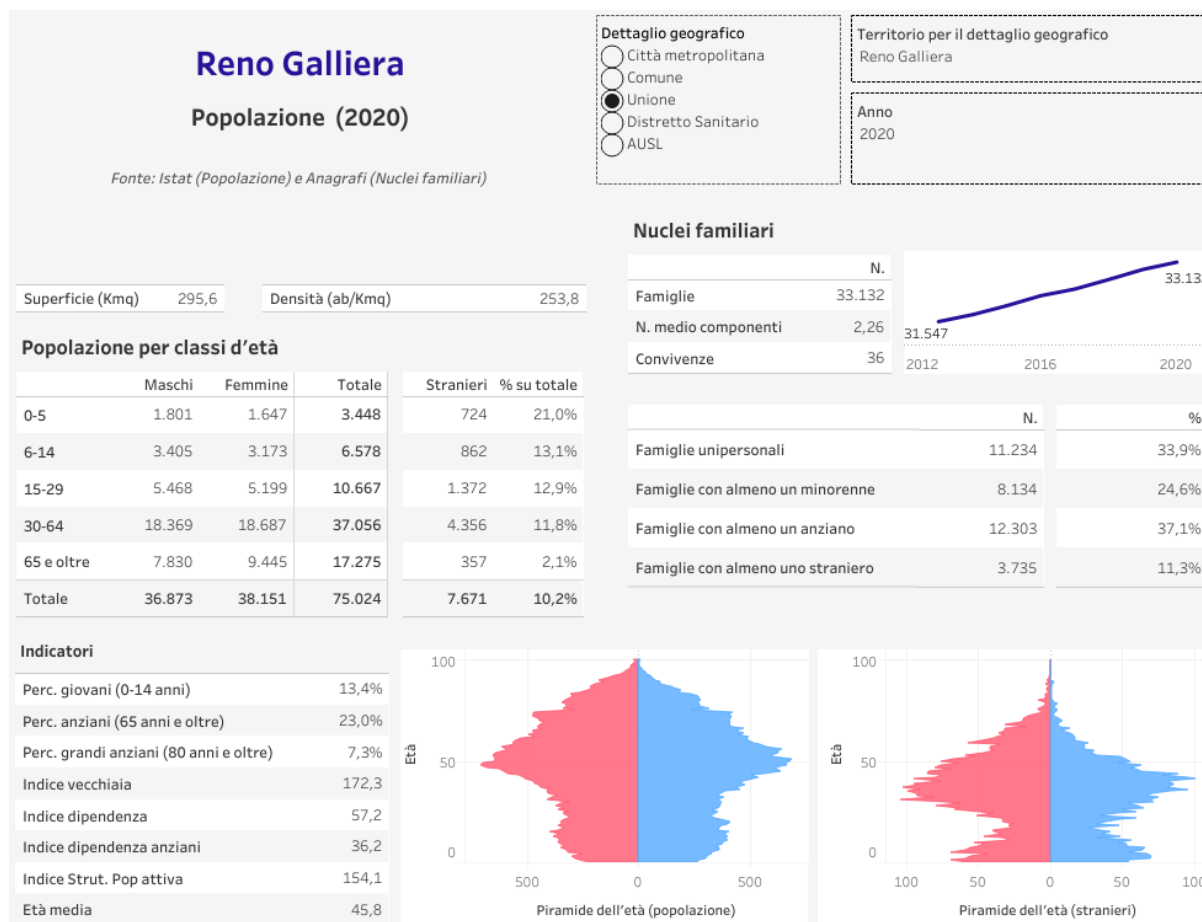
Il territorio dell'Unione è confinante con l'area nord del Comune di Bologna e rientra nel territorio della Città Metropolitana. Si innesta lungo l'asse viario dell'autostrada A13 Bologna-Padova ed è attraversato da altri assi viari di primaria importanza regionale. Questa posizione estremamente favorevole dal punto di vista viario l'ha reso il luogo ideale per l'insediamento del polo della logistica dell'Interporto bolognese, area nevralgica a livello del nord est del nostro Paese.

La posizione geografica permette in poche ore (sia su viabilità gomma che ferrata) di raggiungere gli altri hub nazionali del nord est o del centro Italia rendendo quindi la collocazione geografica estremamente favorevole. La presenza di alcune delle più grandi vie di comunicazione nazionali lo collegano inoltre al Mediterraneo all'Europa grazie alla facilità di collegamento con i principali porti della costa adriatica e le arterie per il centro e nord Europa.

Popolazione

I Comuni dell'Unione rappresentano, salvo piccole eccezioni, un polo di attrazione per la popolazione attraendo cittadini dai territori limitrofi e da altre parti del paese. È importante anche la presenza di stranieri che qui si trasferiscono per vivere.

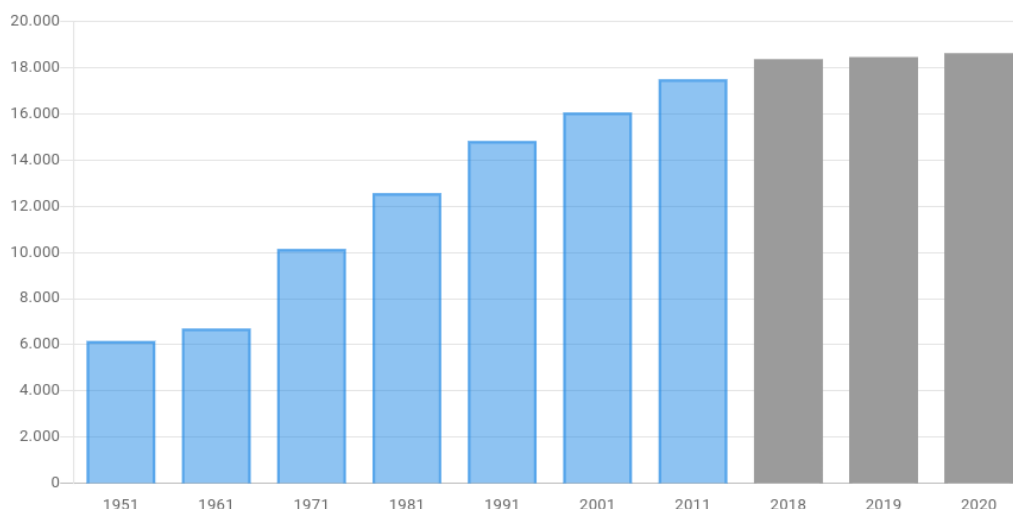
Di seguito si esplicita un'analisi demografica¹ del territorio utile per meglio comprendere il contesto socioeconomico in cui il progetto del FaLab si inserisce.



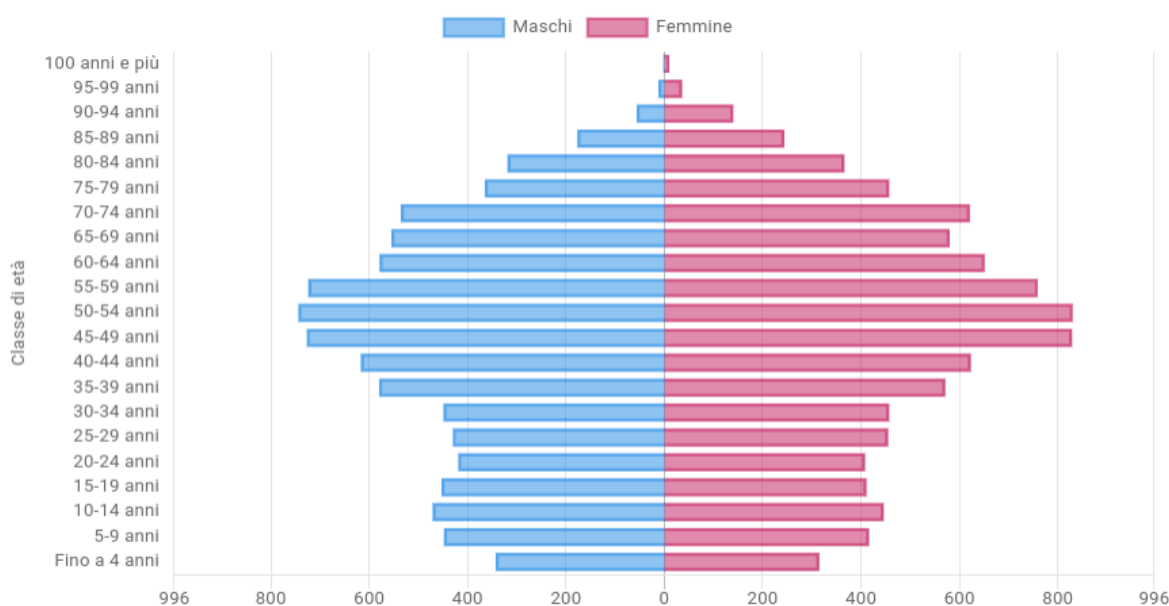
Per meglio comprendere l'analisi aggregata relativa all'intero territorio, così come riassunta nel grafico, si prenderanno a riferimento i dati di dettaglio relativi al Comune di Castel Maggiore, territorio che per popolazione risulta essere il più rappresentativo dell'Unione, con 18.355 abitanti.

Nel grafico seguente è visibile la popolazione attuale secondo il censimento permanente Istat. Seppur con le problematiche relative al Covid19 e alla necessità di validazione definitiva del dato si può vedere come il Comune resti fortemente attrattivo e in controtendenza con la crescita nazionale della popolazione.

¹ Dati tratti dal censimento permanente della popolazione ISTAT

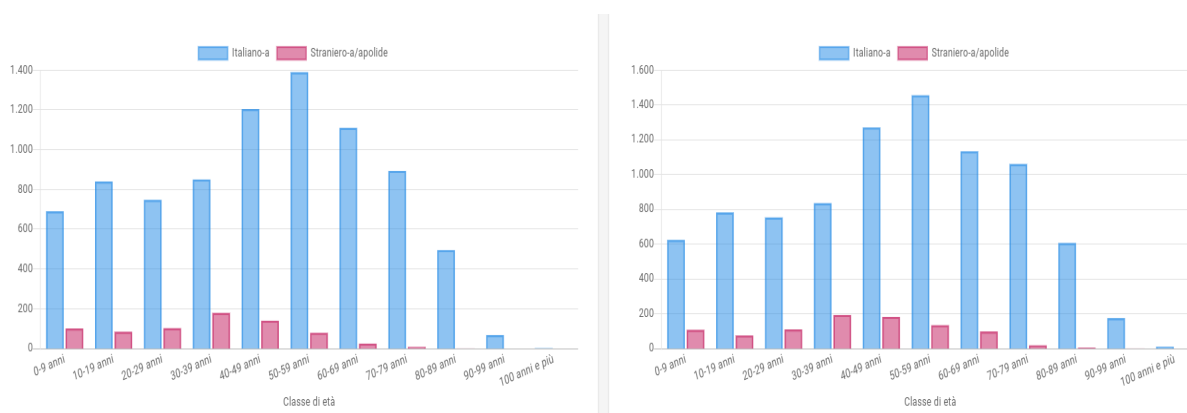


Nel grafico seguente è visibile la popolazione residente per sesso e classe di età quinquennale.



La popolazione del territorio, rispetto alle medie nazionali, dimostra una maggiore presenza nelle classi a maggiore età e un leggero calo invece nelle classi di giovani in particolare per quanto riguarda la presenza di giovani famiglie (20-40 anni). Seppur con variazioni molto piccole tale tendenza può rappresentare un problema nel lungo periodo in quanto un territorio caratterizzato da forte densità produttiva rischia di diventare carente proprio nelle fasce di maggior interesse per le aziende e per lo sviluppo di imprese.

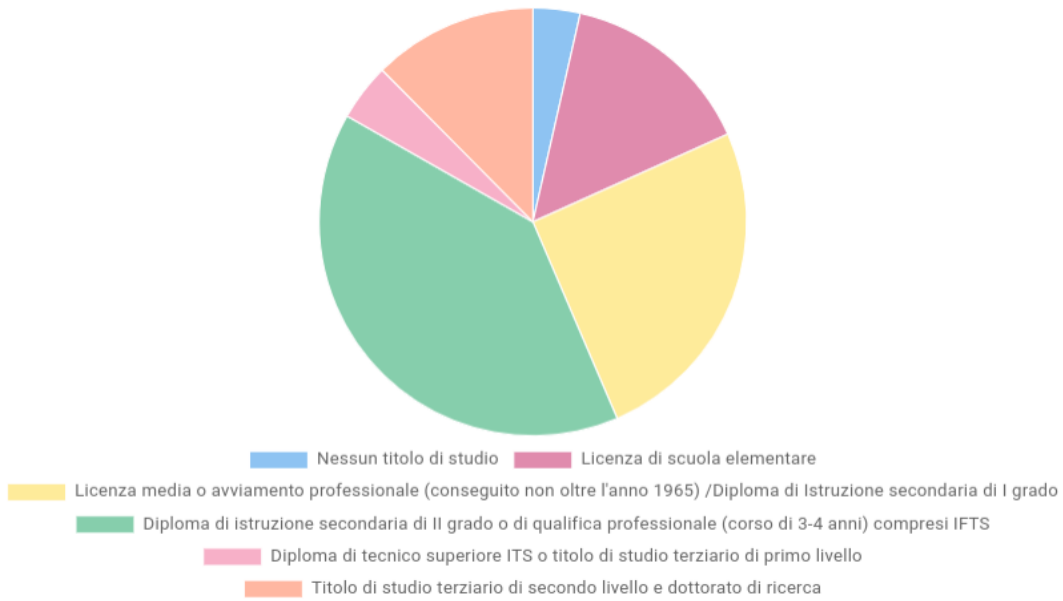
La popolazione straniera è presente nel territorio rispettando grossomodo le medie regionali e con distribuzioni che dimostrano tendenzialmente il forte interesse della stessa per le fasce maggiormente produttive.



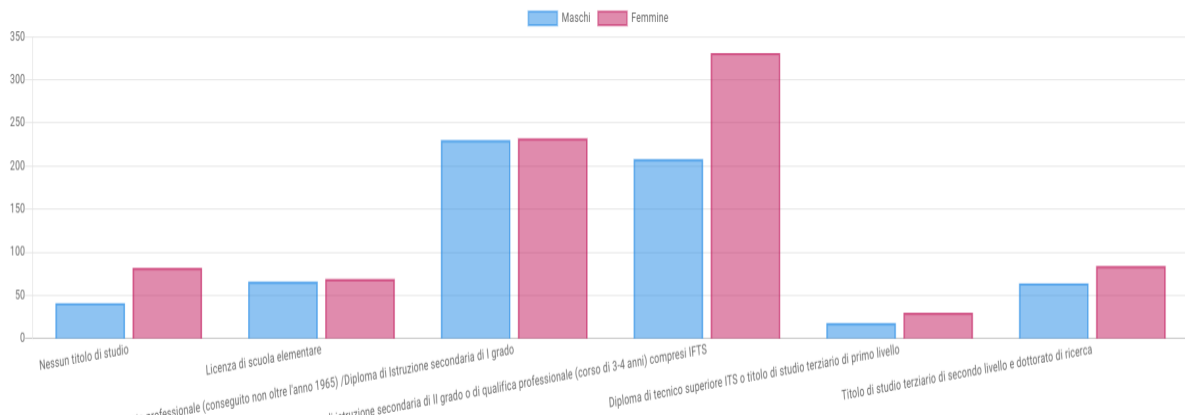
Spostandosi invece sull'analisi delle provenienze territoriali degli stranieri si possono notare due valori molto interessanti:

1. da una parte c'è quasi totale coincidenza tra presenza di maschi e femmine e quindi è presumibile che in gran parte sul territorio siano presenti famiglie che qui si sono stabilizzate.
2. dall'altra parte vi è un dato decisamente differente rispetto alla media nazionale e riferito alle provenienze dall'Asia: sono quasi del tutto assenti popolazioni originarie dell'Asia occidentale controbilanciate dall'Asia Orientale e Centro Meridionale. In genere tali dinamiche sono correlabili alle specificità dei settori produttivi del territorio e quindi tali popolazioni tendono a migrare in territori che sono affini alle loro capacità, competenze o inclinazioni.

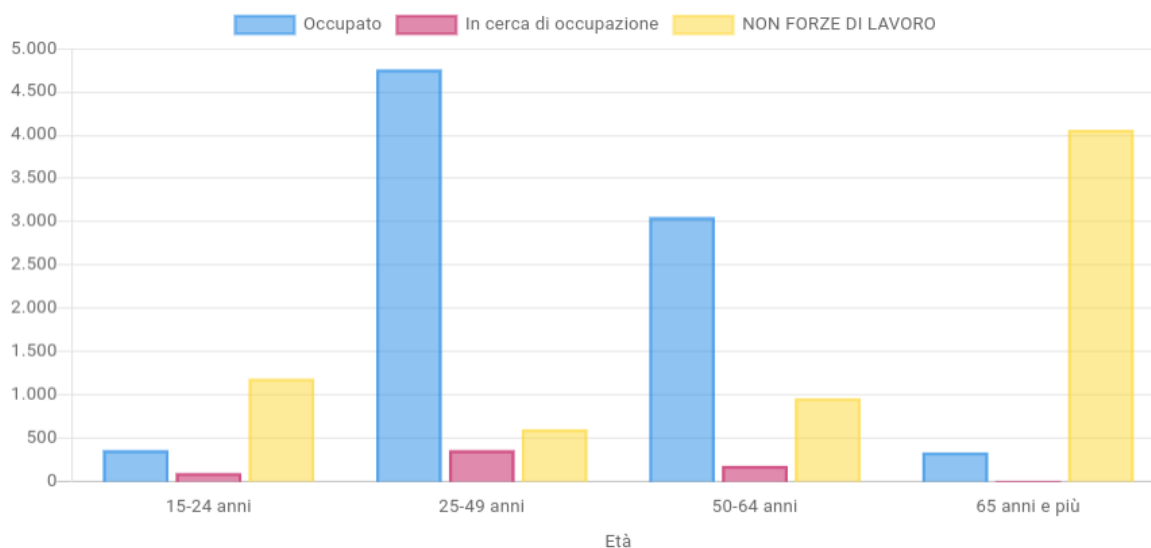
Il livello di istruzione del territorio non si discosta molto dalle medie nazionali denotando una leggera preponderanza per la formazione tecnica superiore (medie superiori e ITS) che sono maggiormente preferiti rispetto al resto del territorio nazionale, ma in linea con i dati regionali rispetto ai quali si denota invece un minore tasso di analfabetizzazione, ancora una volta si dimostra come probabilmente l'alta densità di imprese e la vicinanza con il polo universitario di Bologna permetta e faciliti un livello di istruzione maggiore rispetto ai territori della stessa regione.



Un discorso molto simile lo possiamo fare anche per la popolazione straniera che qui si trasferisce e che dimostra in quasi tutte le classi di età una formazione e delle competenze leggermente superiori rispetto a quelle della stesse popolazioni a livello regionale. Ancora una volta un territorio ricco e con potenzialità attira migranti che qui possono meglio esprimere le loro competenze e capacità.

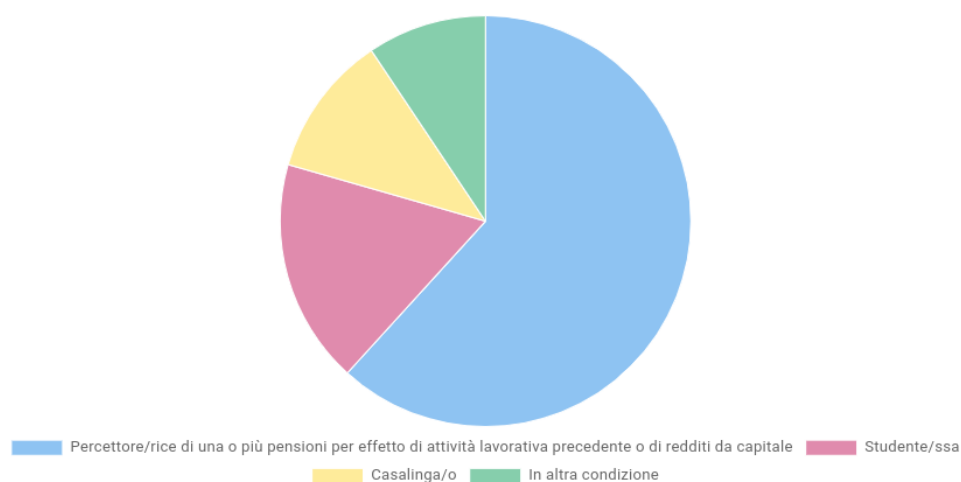


Se invece proviamo a scandagliare la condizione professionale vediamo come il territorio comunale sia caratterizzato pressoché dalla piena occupazione con dati che ricalcano grosso modo il trend regionale.



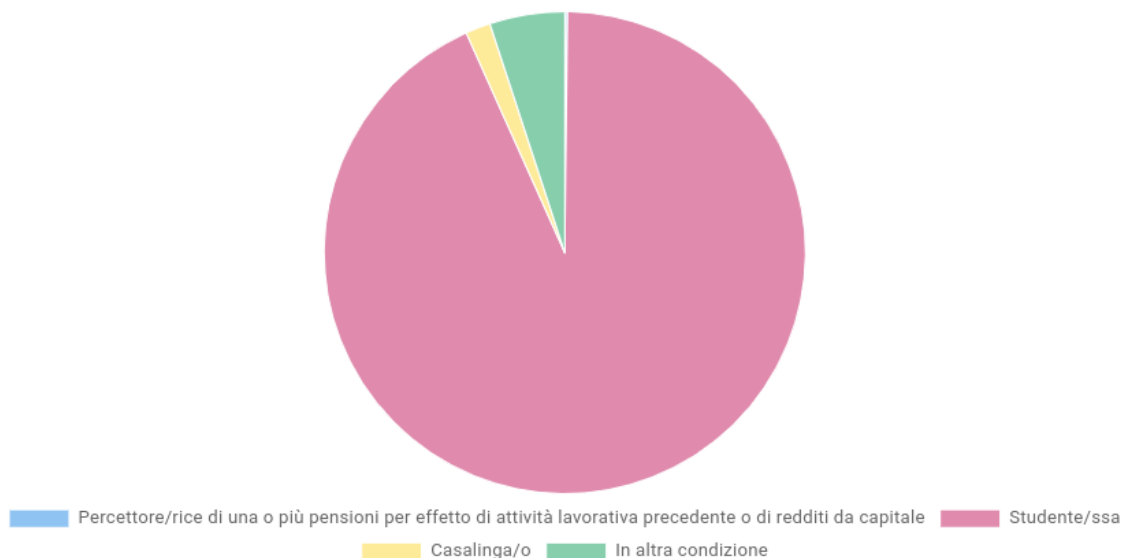
Risulta di rilievo per il progetto in essere un approfondimento sulla condizione delle persone che al momento non sono occupate e diviene importante e vitale cercare di comprenderne la condizione e le motivazioni al fine di orientare i servizi del progetto stesso.

Ancora una volta il confronto con i dati regionali risulta di interesse e esprime forse informazioni più utili alla comprensione delle peculiarità del territorio di Castel Maggiore e dell'Unione in generale.



Come visibile dal grafico precedente la stragrande maggioranza della popolazione non attiva percepisce un sussidio o una pensione derivante da lavoro. Tale percentuale è leggermente superiore alla media regionale denotando quindi l'attrattività del territorio per queste classi sociali probabilmente motivata dalla qualità della vita dovuto anche alla dimensione del Comune.

Se proviamo a scandagliare tali informazioni più nel profondo e quindi andando ad analizzare le fasce di età potenzialmente di interesse di questo progetto, possiamo vedere come per la coorte 15-24 anni la situazione di questo territorio è decisamente migliore di quella regionale presentando tassi di inattività inferiori.



Le persone in condizione di casalinga/o o in altra condizione sono potenzialmente di grande interesse per questo progetto. Si deve però sottolineare che si tratta di condizioni non facilmente agganciabili in quanto spesso non partecipanti ad attività e vita legata al mondo del lavoro, né alla ricerca attiva e quindi relegate a condizioni di passività in cui è necessario intervenire con progetti proattivi e non semplici sportelli o luoghi di accoglienza.

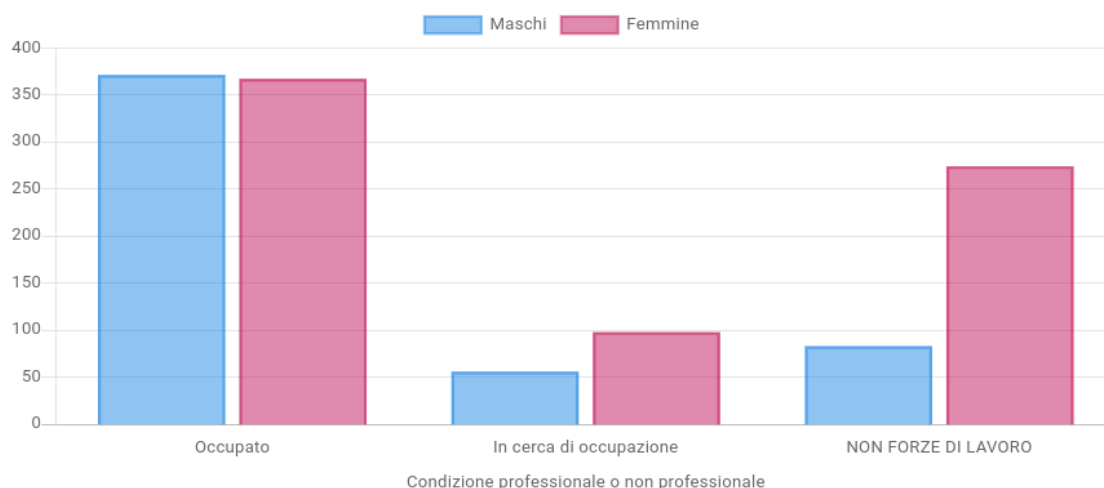
Se saliamo di classe di età, spostandosi tra i 24 ed i 49 anni, possiamo notare che, come per i trend



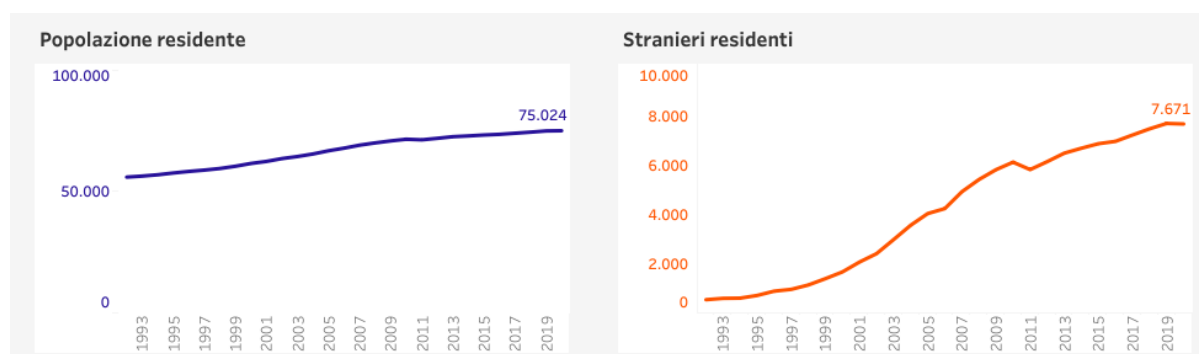
precedenti, anche in questo caso l'inattività è minore, a discapito della fase di vita di studio e approfondimento che quindi si protrae molto in avanti con l'età.

Ancora una volta parliamo di una fascia di età di estremo interesse che potenzialmente può esprimere grandi opportunità per il territorio sia in termini di autoimprenditorialità (casalinga/o, studente/ssa, altro) sia in termini di competenze da mettere a disposizione della popolazione. Una nota ancora una volta sulle figure che si trovano in altre condizioni: è presumibile che molti di essi non siano attivi nella ricerca di un'occupazione e quindi è importante individuare soluzioni "creative" di coinvolgimento che rompano la condizione di inattività.

Altro dato interessante emerge scandagliando le condizioni lavorative degli stranieri. In questo caso, rispetto ai dati regionali risulta un'interessante e importante capacità del territorio di assorbire forza lavoro femminile che, come si vede nel grafico seguente, è impiegata in percentuali identiche a quelle maschili. I livelli di inoccupazione invece sono probabilmente legati a condizioni culturali, essendo fortemente sproporzionati (preponderanza di donne straniere occupate in mansioni casalinghe rispetto alla stessa condizione per gli italiani). Gli stranieri risultano inoltre maggiormente attivi nella ricerca del lavoro rispetto agli italiani ed in particolar modo lo risultano le donne.



Ancora una volta il territorio si dimostra ricco di proposte che determinano l'attrattività di tutta l'Unione, come illustrato nel seguente grafico che mostra il movimento della popolazione nel territorio Reno Galliera.

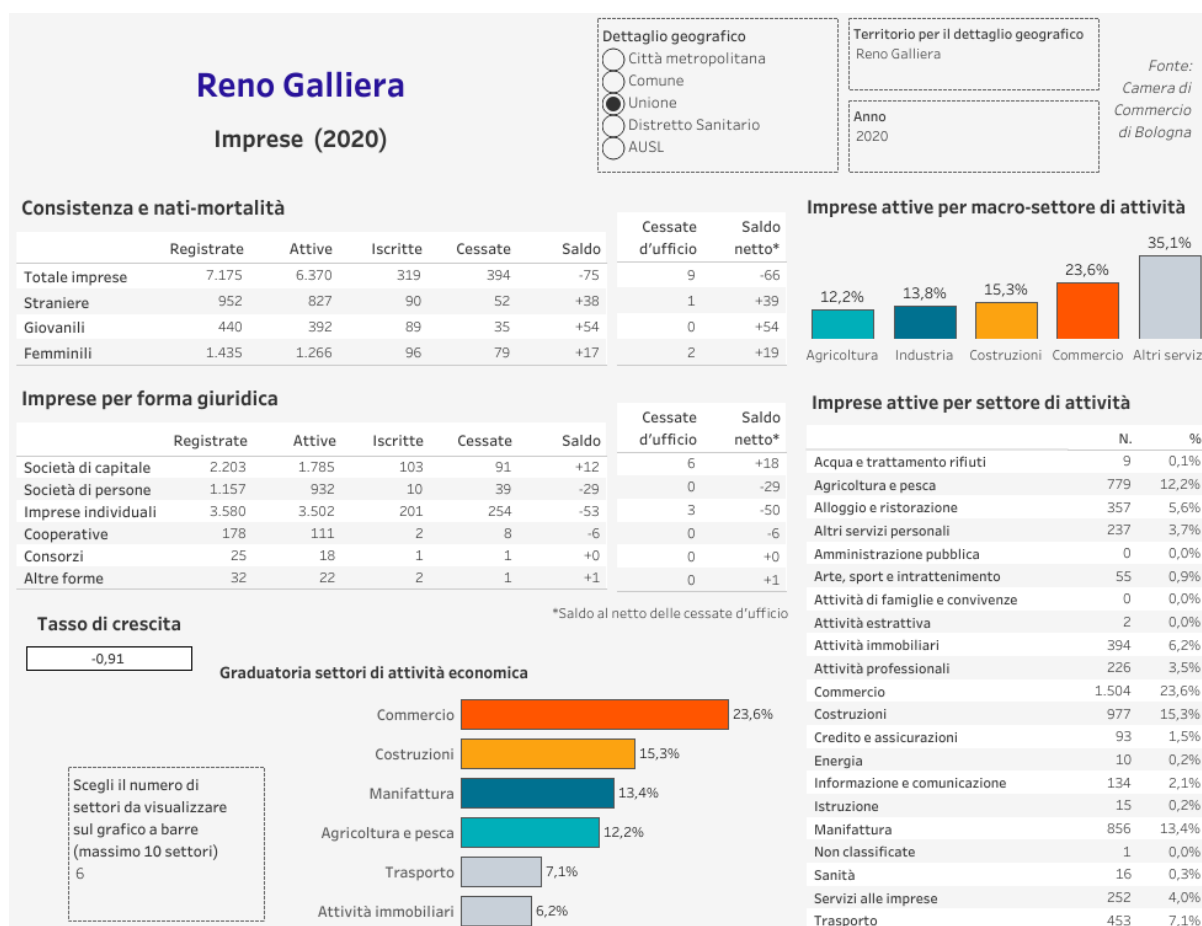


² <http://inumeridibolognametropolitana.it/atlantemetropolitano/schede-territorio>

Settore produttivo

Il territorio è caratterizzato da una forte presenza di aree industriali o commerciali e da un tessuto agricolo strutturato e consolidato, che nel complesso rappresentano un tessuto produttivo di oltre 7.000 imprese. Degne di nota sono certamente le aree denominate Centergross e Interporto bolognese, poli logistici rilevanti per tutta l'area Metropolitana. La presenza di grandi realtà produttive e commerciali e del relativo indotto rappresenta una peculiarità tipica di quest'area; un altro esempio, oltre quanto già citato, può essere rappresentato dal polo sanitario regionale che tuttavia non è l'unico caso di eccellenze che hanno qui trovato il luogo ideale per insediarsi.

Molto importanti sono anche le aree industriali legate alla meccanica e ad altri settori produttivi. In generale quasi tutti i settori industriali tipici della regione sono qui presenti e rappresentati, come ben illustrato nel grafico.



Degna di nota è anche l'agricoltura che, con quasi 800 realtà, presenta un peso importante con strutture imprenditoriali di medie e grandi dimensioni; un settore che si sta sviluppando in maniera sempre più importante anche a discapito della piccola attività imprenditoriale sempre più compressa e limitata nelle sue possibilità. In generale l'attività agricola sta soffrendo molto in questi anni a causa della pandemia e dei cambiamenti climatici che ne compromettono le possibilità di mercato (la prima) e di produzione (i secondi). La carenza di acqua, le modifiche ai cicli stagionali e le peculiarità stesse dei sistemi e dei prodotti qui oggetto delle attività umane rendono un settore fondamentale

per lo sviluppo di questo territorio estremamente fragile. Un cambiamento strutturale di tale settore è oggi in atto e va letto con attenzione per poter progettare un futuro di valore per il territorio.

L'associazionismo e il privato sociale

Una attiva presenza di organizzazioni del Terzo Settore, di istituzioni pubbliche sensibili e di imprese dall'elevato grado di responsabilità sociale producono beni materiali ed anche relazionali che originano un processo naturale di generazione dinamica di strumenti e luoghi di capitale sociale e quindi reti di relazione e visione condivisa. Generando anche nei cittadini la capacità effettiva di beneficiare delle risposte alle loro istanze. Numericamente, le Cooperative sociali sono inferiori alle associazioni e alle organizzazioni costituite sotto altra forma giuridica, ma rivestono comunque una grande importanza sotto il profilo sociale, culturale ed economico del territorio.

Gli enti del Terzo Settore che operano sul territorio sono circa 71, di questi 48 sono Associazioni che lavorano nell'ambito sportivo, sociale, culturale e religioso. Le Cooperative di tipo a, b o soggetti misti che operano sul territorio sono circa 8. Tali soggetti privati che operano nel sociale vanno a supportare e rispondere ad una domanda molto ampia se consideriamo il numero di abitanti residenti e domiciliati e all'estensione territoriale dell'Unione stessa.

Una serie di interviste/confronto con alcune realtà del territorio, ha permesso di mettere a fuoco la prospettiva e le sensibilità di chi opera nel non profit dell'Unione e, soprattutto, il grande impatto socio-economico che questo mondo ha sulla collettività. Oltre all'apporto economico, il variegato universo del non profit, in tutte le sue forme, offre alla società una serie di beni intangibili, ma ancora più preziosi di quelli materiali. Il Terzo Settore, infatti, offre lavoro volontario, crea occasioni di inclusione e coesione sociale, diffonde fiducia e valori, presidia il territorio, fa innovazione.

Contesto socio-economico e criticità

Come descritto precedentemente, il territorio presenta un contesto socio-economico variegato e ricco che offre numerose opportunità ai cittadini. Le criticità di seguito presentate vanno dunque inserite in tale contesto estremamente positivo.

Risulta però evidente come la presenza di sacche di disagio, seppur limitate, siano elemento di difficile intervento in quanto motivate da problemi complessi e spesso connaturati più al singolo che ad un contesto svantaggioso.

L'offerta di opportunità è ampia, ma si è più volte rilevato come essa sia spesso canalizzata in attività settoriali e da un certo punto di vista autoreferenziali, cioè riferite a classi sociali o a stili e momenti di vita precisi. Pertanto esse difficilmente riescono ad essere percepite da persone che non sono in quel momento e in quel luogo o in quel percorso di vita.

L'accesso all'offerta di lavoro e alle opportunità sociali di integrazione e crescita quindi, seppur molto presenti e spesso superiori alla domanda, risultano orientate a specifici soggetti e basate su una realtà che non riesce a ben interpretare questo periodo di pandemia e di grandi mutazioni che influiscono pesantemente sul singolo. Purtroppo proposte che anche solo alcuni anni fa erano di estremo interesse per molti cittadini oggi rischiano di non essere percepite come tali o addirittura rischiano di **non incontrare** minimamente **le aspettative** di una parte della popolazione che fatica a collocarsi nel mondo del lavoro e, a volte, **fatica a trovare un ruolo sociale**.

Il territorio pare abbastanza consolidato su meccanismi che lo hanno portato a un eccellente livello di qualità della vita, ma sembra faticare nello strutturare proposte e **soluzioni innovative** che riescano a interpretare i tempi mutati e in continua mutazione.

C'è da dire che tale problema è legato anche e soprattutto ad una pandemia e a delle condizioni socio-economiche in forte mutazione a livello mondiale e che non vedono oggi ancora risposte adeguate, ma solo sperimentazioni.

Contesto socio-economico e potenzialità

Quanto descritto nel paragrafo precedente è allo stesso tempo una grande opportunità se si riuscirà a sfruttarla adeguatamente.

La presenza di “sacche di disagio” se vogliamo utilizzare un termine forte anche se non propriamente corretto per le condizioni locali ancora piuttosto felici, comporta anche la necessità di diversificare le proposte attuali e cercare strade alternative. Tali sacche sono, come abbiamo visto, in gran parte rappresentate da persone che fanno fatica a entrare nei percorsi socio-lavorativi esistenti, ma non per la scarsa qualità degli stessi, tutt'altro: pare essere invece più spesso presente un **disallineamento comunicativo-relazionale**. Si tratta cioè di un'offerta e una domanda che non si incontrano per linguaggi e visioni differenti, come se le proposte non riuscissero a raggiungere chi fa le domande. Tale problematica ci è stata più volte segnalata durante il percorso partecipato, una difficoltà ad agganciare alcuni gruppi sociali che presentano caratteristiche molto simili ai NEET³ in quanto non sono attivi nella ricerca di opportunità per loro stessi; ma spesso non sono “semplicemente” ascrivibili a tale categoria in quanto caratterizzati da una sfiducia o incapacità di comprendere il loro stesso ruolo nel contesto dell'offerta lavorativa, con conseguente percezione di inadeguatezza o incapacità rispetto a quanto viene proposto.

Questa posizione, se verificata, può essere aggredita con attività informative, di pre-orientamento e formative; e quindi apparentemente il gap può essere almeno parzialmente ricostruito reimmettendo in circolo tali potenzialità sociali.

Abbiamo parlato di **pre-orientamento** proprio perché ci è stata più volte segnalata l'opportunità di offrire una fase di discernimento professionale più generale e che “orienti all'orientamento”. Una fase cioè che permetta di rispondere alle esigenze di chi oggi ricade nella categoria “altro” quando si guardano i non occupati: una categoria che non cerca lavoro non perché non ve ne sia, ma piuttosto perché non sa in che direzione muoversi per orientarsi nel mondo del lavoro.

Il pre-orientamento ha dunque lo scopo di sostenere la ricognizione di aspettative, bisogni e risorse personali, attraverso attività di self-assessment che supportino la presa di consapevolezza delle proprie capacità e competenze.

Obiettivo è accompagnare l'individuo nella messa a fuoco delle opzioni e delle possibilità più adeguate, verso cui investire e indirizzare le proprie scelte.

³ Letteralmente “Not in Education, Employment or Training”. Persona, soprattutto di giovane età, che non ha né cerca un impiego e non frequenta una scuola né un corso di formazione o di aggiornamento professionale.

Il percorso partecipativo attuato

Il percorso partecipativo attuato si è basato su strumenti derivanti dall'innovazione sociale e del mondo di sviluppo dell'innovazione nelle imprese, in particolare si sono utilizzati strumenti derivanti dalle teorie dei modelli di *Business Lean*⁴ e strumenti derivanti dal *Model Business Canvas*.

A causa della pandemia e delle condizioni alquanto complesse che da essa sono derivate, si sono incontrati gli stakeholders con modalità a distanza, facendo uso in particolar modo di piattaforme web di video meeting. Solo in alcuni casi tale soluzione è stata sostituita con la più semplice telefonata, ma si è trattato di scelte legate a figure tecniche con cui era possibile stabilire sin da subito un'assonanza comunicativa legata alle conoscenze degli stessi.

Durante i colloqui si è seguita una scaletta preordinata che ha permesso di rendere in gran parte oggettivi e mirati i risultati, spostando solo in pochi casi l'attenzione dal focus e dall'obiettivo. Anche in questi casi, laddove si è deviato dalla scaletta lo si è fatto in quanto le figure intervistate presentavano alte competenze tecniche o necessitavano solo di una parte delle informazioni. A titolo di esempio, si è deviato dalla struttura standard nelle interviste condotte con la controparte politica del territorio.

La scaletta è stata strutturata su due target differenti: 1) i gruppi politico-amministrativi e 2) gli stakeholders del mondo dell'impresa e del privato sociale.

Con la **controparte politica** le interviste hanno assunto un valore di indagine più semplice e speditivo, con i seguenti obiettivi:

- Rottura del ghiaccio con introduzione sul FaLab e presentazione dell'intervistatore;
- Richiesta di aspettative e desiderata rispetto al progetto;
- Analisi delle competenze/conoscenze dell'interlocutore in termini di innovazione sociale e luoghi di innovazione;
- Richiesta di supporto per la ricerca e segnalazione di ulteriori stakeholders sui territori e le aree di riferimento;

Assessori e Sindaci intervistati sono di fatto i committenti del progetto, in quanto decisori politici, e da loro dovevano prioritariamente emergere i desiderata e le opportunità politiche che tale progetto può provare a sviluppare sui territori che essi amministrano.

Non si tratta però di figure da coinvolgere nello sviluppo operativo delle attività, che deve comunque nascere con un **processo bottom-up** e non top-down.

Gli **stakeholders** intervistati rappresentano le categorie socio-economiche di interesse per il territorio:

- Associazioni di categoria;
- Agenzie e realtà del mondo del lavoro;
- Associazioni di categoria;
- Realtà no profit e privato sociale;
- Scuole e centri di formazione;
- Singoli cittadini segnalati come opinion leaders;

⁴ Il Lean Management è una metodologia di business planning, agile e rapida, che si fonda sulla rielaborazione delle ipotesi iniziali, riprogettazione e valutazione continua dell'offerta allineata ai feedback dei clienti.

Da questa fase si sono volutamente esclusi due importanti settori individuati per lo sviluppo del progetto: il mondo della finanza e delle imprese singole (salvo alcune eccezioni).

Il **mondo della finanza** (banche, assicurazioni, fondazioni, venture capital, ecc) è stato escluso per una scelta di opportunità: si tratta di realtà strutturate che difficilmente interagiscono con progetti in fase preliminare o di costruzione, piuttosto preferiscono avere una road map definita per individuare al suo interno un ruolo di interesse e interagire con un progetto più che con una idea.

Le **imprese**, invece, sono state incluse solo marginalmente per i seguenti motivi:

- Il periodo in cui è stata svolta la fase di interviste è molto delicato per le imprese che vedono la chiusura d'anno come un momento in genere frenetico e ricco di attività;
- Il contesto pandemico e la crisi economica non avrebbero facilitato una relazione di facile sviluppo per gli obiettivi stessi del percorso partecipato;
- È spesso mancato il riferimento diretto a persone o figure di interesse e con capacità decisionali. I tempi definiti per il presente percorso non avrebbero pertanto consentito di arrivare all'individuazione dell'interlocutore più rilevante.
- Molte delle realtà legate al mondo del lavoro (agenzie, associazioni di categoria) hanno espresso l'interesse a coinvolgere direttamente realtà produttive ritenute di valore e con le quali hanno canali comunicativi già strutturati. Ciò, oltre a facilitare il processo, risolve uno dei nodi fondamentali per un percorso partecipato: la presa in carico responsabile di un ruolo operativo da parte degli stakeholders.

Con questo specifico gruppo di stakeholders le interviste hanno seguito una scaletta leggermente differente: sono state interviste molto più lunghe e approfondite, che hanno consentito analisi e valutazioni ampie, proprio perché coinvolgevano figure chiave per lo sviluppo partecipativo del progetto. Di seguito si elencano le macro aree scandagliate nelle interviste e il flusso logico delle stesse:

- Prima conoscenza con introduzione sul FaLab e presentazione dell'intervistatore;
- Presentazione dell'intervistato e della realtà che rappresenta;
- Analisi delle competenze/conoscenze dell'interlocutore in termini di innovazione sociale e luoghi di innovazione;
- Richiesta di aspettative e desiderata rispetto ai bisogni di innovazione (generali e specifici);
- Valutazioni sulle opportunità che il territorio offre o potrebbe/dovrebbe offrire;
- Valutazioni sulle criticità di cui il territorio/i processi di innovazione esistenti soffrono;
- Valutazione sui servizi e le funzioni di uno spazio per l'innovazione nel territorio;
- Valutazioni sul ruolo che l'intervistato può assumere nel progetto e per il territorio in generale;

A valle delle interviste si è redatto un diario di viaggio in cui si sono annotate le valutazioni e le proposte di ogni realtà intervistata. Le informazioni raccolte, astratte e generalizzate, sono state inserite nel framework di valutazione che rappresenta il processo di analisi e progettazione che viene descritto di seguito.

La progettazione del percorso partecipativo

Il percorso partecipativo si articolerà in tre macro-fasi e ha preso avvio in Novembre, con una riunione tenutasi con la committenza che ha gettato le basi del processo e avviato la raccolta dei principali contatti.

FASE 1		FASE 2		FASE 3	
Individuazione team e lancio del percorso	Creazione strumenti di lavoro	Mappatura stakeholders	Interviste alle 4 categorie individuate	Libro bianco di divulgazione dei risultati	Collaborazione fattiva al progetto
NOVEMBRE		NOVEMBRE - DICEMBRE		DA GENNAIO	

FASE 1: PIANIFICAZIONE E ORGANIZZAZIONE

In questa fase sono stati avviati i rapporti con la Committenza e, sulla base delle esigenze riscontrate, si è definito il gruppo delle persone interne da utilizzare per la fase delle interviste.

Tale gruppo ha visto assommare competenze di vario genere per meglio approcciare gli stakeholders. Il coordinatore del percorso si occupa da anni di progettazione partecipata ed ha realizzato numerosi lavori su tutto il territorio nazionale per lo sviluppo di progetti di impresa, di comunità o per il supporto alla PA al fine sia di coordinare direttamente percorsi partecipati che di sviluppare normative a carattere locale che li potessero rendere moderni, innovativi e attuabili; ha inoltre sviluppato skills nell'ambito del Growth Hacking⁵, disciplina che dal marketing si è estesa all'innovazione dei modelli di business grazie all'attitudine alla sperimentazione ed alla validazione dei processi di cui è portatrice. Nel gruppo hanno inoltre lavorato figure con spiccata competenza su specifici temi e quindi con facilità relazionale e di analisi in particolare legata al mondo delle imprese, della scuola e dei giovani.

Si è proceduto con una riunione di formazione e pianificazione del progetto al fine di allineare obiettivi e modalità ed è stato creato un cronoprogramma di dettaglio che ha suddiviso le interviste nel team in funzione delle rispettive competenze, in modo da poter contattare figure che avessero linguaggi ed approcci simili all'intervistatore.

⁵ Disciplina del marketing che basa la sua efficacia sull'iterazione continua di cicli di test e validazione delle idee.

Si sono messi a punto gli strumenti specifici per lo sviluppo del percorso (domande base e scaletta interviste, framework per la registrazione del processo, diario di bordo, ecc).

FASE 2: FLUSSO PROCEDURALE

Una volta esaurita la prima mappatura degli stakeholders, si è proceduto con le interviste, suddivise in quattro macro gruppi: controparte politico-amministrativa, giovani, sociale, mondo del lavoro.

Le interviste hanno avuto una durata media di circa 45 minuti, sono state precedute da una pianificazione sia dei contenuti che della data effettiva attraverso carteggi a mezzo email in cui si è brevemente presentato il progetto e le finalità oltre che chiarire il carattere pubblico dello stesso e dichiarare che si operava per conto di una committenza pubblica. A valle delle interviste e comunque in tempi consoni rispetto a quanto emerso, si è inviato del materiale di approfondimento a tutti gli intervistati in modo da mantenere comunque aperto un canale relazionale.

Sono state effettuate oltre trenta riunioni in call conference, in alcuni casi e con specifiche figure già abbastanza competenti sugli strumenti della *social innovation* o comunque già molto consapevoli del percorso in atto, si è proceduto con telefonate specifiche.

Il percorso ha assommato in totale oltre 20 ore di incontri e relazioni dirette con stakeholders. Non vengono considerate in tale impegno le attività di segreteria per contattare e fissare appuntamenti, ma solo il tempo reale di dialogo e raccolta informazioni.

FASE 3 : DIVULGAZIONE DEI RISULTATI E PROSPETTIVE

Questo Libro Bianco, come detto, costituisce la fase conclusiva del percorso e ne riassume gli esiti. Ma affinché la progettazione partecipata non rimanga solo un enunciato, è bene essere consapevoli che **la condivisione e la partecipazione effettive al processo progettuale** comporta una serie di impegni gravosi e complessi che richiedono risorse aggiuntive per il futuro.

Fare rete, infatti, implica concretamente incontrarsi, lavorare nello stesso luogo, comunicare con tutti i soggetti della rete, condividere obiettivi comuni attraverso il coinvolgimento di tutti, l'ascolto delle diverse opinioni e il confronto tra di esse. I tempi di progettazione pertanto si allungano e parte delle risorse (anche economiche) devono essere investite nel medio e lungo periodo per favorire il consolidamento della partnership e il riconoscimento del ruolo di ognuno.

Il processo dunque proseguirà, e gli intervistati sono sempre stati informati su questo, con le seguenti macro-azioni e priorità:

- Presentazione del Libro Bianco nell'ambito del ciclo di appuntamenti per la cittadinanza attiva "Civics", del Comune di Castel Maggiore, previsto per il 18 gennaio alle ore 20.45;
- *Innovation Week*: una settimana di tavoli di co-progettazione con gli stakeholders e di informazione per la cittadinanza che si terrà a partire dal 1 febbraio;
- Costituzione di una Cabina di Regia che includerà almeno un rappresentante di ogni categoria di stakeholders e detterà le linee di indirizzo del progetto;
- Incontri con il mondo del credito e della finanza;
- Piena operatività dello spazio FaLab;
- Report annuale di lavoro e proiezione per i successivi anni;

Criticità rilevate da integrare

Allo stato attuale il progetto presenta alcune criticità che sono state sollevate in modo ricorrente durante il percorso partecipativo, soprattutto dalle figure con relative competenze in innovazione o che comunque erano a conoscenza del precedente percorso o della struttura identificata:

- Il nome identificato è in assonanza con FaLab e ciò crea o ha creato aspettative differenti dalle reali opportunità e potenzialità che il progetto può esprimere;
- Il territorio non si è dimostrato ricettivo per una struttura di innovazione che abbia nel *making* la sua finalità (aspettativa derivante dal punto precedente);
- La struttura fisica e la sua collocazione presentano oggettive difficoltà nello sviluppo di percorsi con ampio coinvolgimento delle imprese e dei cittadini anche per motivi derivanti dalla pandemia in atto;
- Il territorio presenta una frantumazione geografica notevole rendendo complessi gli spostamenti da e per il FaLab;
- Il target di maggior interesse (i giovani) hanno abitudini e impegni spesso non conciliabili con una struttura fisica sul territorio;

Quelle citate sono state le criticità principali rilevate durante il percorso partecipativo. Molte di esse sono problematiche strutturali di difficile approccio. Al fine di giungere ad una valutazione più compiuta possibile, queste valutazioni sono state condivise preliminarmente con i gestori precedenti dello spazio che hanno dimostrato affinità di vedute macro e grande interesse a partecipare e sviluppare specifici percorsi comuni.

D'altra parte, l'attivazione di questo processo partecipativo dimostra la capacità dell'amministrazione di leggere tali problematiche e quindi di procedere ad una fase di strutturazione dei servizi bottom-up e quindi che vada, per quanto possibile, a coprire tali criticità.

Durante il percorso si sono individuate numerose opportunità che possono affrontare e risolvere le problematiche riscontrate e si rimanda ai paragrafi specifici per una dettagliata valutazione.

Ridefinire gli obiettivi del progetto

Come visto nel paragrafo precedente, il FaLab richiede un processo importante di ridefinizione delle finalità del progetto e il percorso partecipativo è da intendersi come il primo tassello di tale fase. Non si tratta cioè della conclusione, ma dell'inizio, della ricerca del punto di partenza di un percorso che deve svolgersi costantemente lungo tutti gli anni di apertura del centro.

Il nodo cruciale per ridefinire costantemente gli obiettivi di questo progetto non può non essere identificato nei tavoli denominati "Cabina di Regia" dove il confronto con il territorio dovrebbe essere costante e periodico, al fine di seguire sempre le condizioni e le esigenze delle imprese e dei cittadini e fungere da nucleo di mediazione e messa in rete.

Come si vedrà meglio di seguito, la richiesta più forte espressa dalla stragrande maggioranza degli stakeholders è quella di trovare un modello di rete funzionale a ricucire un territorio e i soggetti che in esso vivono e operano, al fine di sviluppare sinergie che permettano al territorio stesso di essere più resiliente e affrontare meglio le problematiche del momento.

La richiesta non è quindi assistenzialistica, come spesso accade in tali tipologie di progetti. Non è riassumibile nella richiesta *“vogliamo più opportunità”*, ma è probabilmente riassumibile in un più maturo *“vogliamo costruire più opportunità”* dove il *“noi”* rappresenta l'elemento proattivo cardine del processo che si vuole avviare. Mantenere vivo quel noi può rappresentare la chiave di lettura del progetto e del suo successo o insuccesso.

È infatti abbastanza diffusa la consapevolezza che si vive in un territorio ricco e fortunato e che la/le crisi di questo periodo particolare possono essere affrontate collaborando e sviluppando progetti e processi di rete o a scala maggiore. Ovviamente tali valutazioni non sempre sono state esplicite ed espresse e spesso si è dovuto lavorare con strumenti maieutici per riuscire a interpretare e far emergere esigenze e richieste non sempre chiaramente valutate e maturate, ma in ogni caso la disponibilità a un'apertura del territorio al territorio si è costantemente presentata come forte e consolidata, e quindi si ritiene che sia questa la chiave di lettura e di attuazione del percorso avviato.

Il Framework utilizzato e i risultati rilevati

Proposta di Valore

La Value Proposition o Proposta di Valore rappresenta l'elemento caratterizzante tutte le azioni che un soggetto attiva in ambito di sviluppo territoriale; in realtà è elemento caratterizzante l'intera organizzazione o almeno ogni singolo prodotto o servizio. Esprime i vantaggi percepiti dall'utente/stakeholder nel legarsi in vario modo al brand/progetto o nell'acquistare un prodotto o fruire un servizio. Si tratta di una promessa che il brand immette sul mercato ed è caratterizzata da un mix di proposte esplicite, implicite, tangibili e intangibili.

La proposta di valore è quindi una promessa e come tutte le promesse deve essere mantenuta per avere valore economico e sociale.

Una comunità dovrebbe analizzare il proprio essere per comprendere quale sia la sua proposta di valore, che dovrebbe essere il più possibile unica, chiara e semplice. La proposta di valore è in sé l'essenza stessa del motivo della risonanza relazionale, è il nucleo attorno a cui le comunità possono oscillare e ritrovarsi.

Il FaLab è uno spazio dedicato alla formazione e all'interazione per imprese, start-up e aspiranti imprenditori, coworkers, enti del terzo settore, ma anche cittadini. Il valore di questo luogo è dato dalla creazione di uno spazio, materiale e immateriale, dove l'utente è aiutato e supportato. Il servizio C.I.O.P. è dedicato all'informazione, alla formazione personale/professionale e all'orientamento lavorativo e scolastico. Questi servizi vogliono raccogliere i bisogni di un utente e comunicare con esso efficacemente cooperando con gli attori sul territorio. I servizi offerti sono servizi personalizzati e incentrati a co-creare attraverso processi di co-progettazione di idee innovative. L'innovazione e l'incoraggiamento al problem-solving permettono all'utenza di essere supportata nella maggior parte delle idee di implementazione aziendale.

Il cambiamento è inevitabile e l'innovazione è il metodo per poter permettere a questo servizio di riattivare il suo potenziale con contenuti e abilità di orientamento al servizio, rimanendo in grado di costruire una base solida sulle abilità.

Descrizione dello strumento utilizzato

Si è scelto di utilizzare uno strumento definito e sviluppato da Alex Osterwalder⁶, che permette di costruire una Value Proposition basandosi su dati abbastanza oggettivi e una valutazione a tutto tondo della situazione esistente.

Osservando il grafico del paragrafo successivo si identificano due aree, una definita da un quadrato e una definita da un cerchio, oltre a uno spazio centrale.

L'area del quadrato rappresenta la mappa del valore, la parte nel cerchio il profilo degli stakeholders (desumibile dall'esercizio buyer persona descritto di seguito), la parte centrale rappresenta la proposta di valore desumibile dalle aree precedenti.

Partendo dal lato sinistro possiamo identificare le attività degli stakeholders come:

- Funzionali
- Emozionali
- Sociali

Nel cerchio troviamo la sezione *Difficoltà* che individua tutti i problemi, le paure e gli ostacoli che impediscono al potenziale stakeholder di vedere soddisfatti i suoi bisogni.

La sezione *Vantaggi* è l'esatto speculare della precedente area, qui si individuano i vantaggi diretti che lo stakeholder vive grazie alla fruizione.

Infine, la sezione *Attività degli Stakeholders* identifica le azioni che stiamo analizzando.

La sezione di sinistra raccoglie le tipologie di servizi erogati e i *Riduttori di Difficoltà e Generatori di Vantaggi* che vengono messi in atto per coprire o accentuare i punti della sezione di destra.

La proposta di valore (al centro) è l'insieme delle caratteristiche, delle scelte territoriali, dei valori che permettono di collegare il lato destro con quello sinistro, creando un elemento di raccordo quanto più semplice e chiaro.

Questi elementi di raccordo possono essere espressi in maniera autonoma e originale o organizzati nello schema più classico:

- Value Proposition
- Vision
- Mission

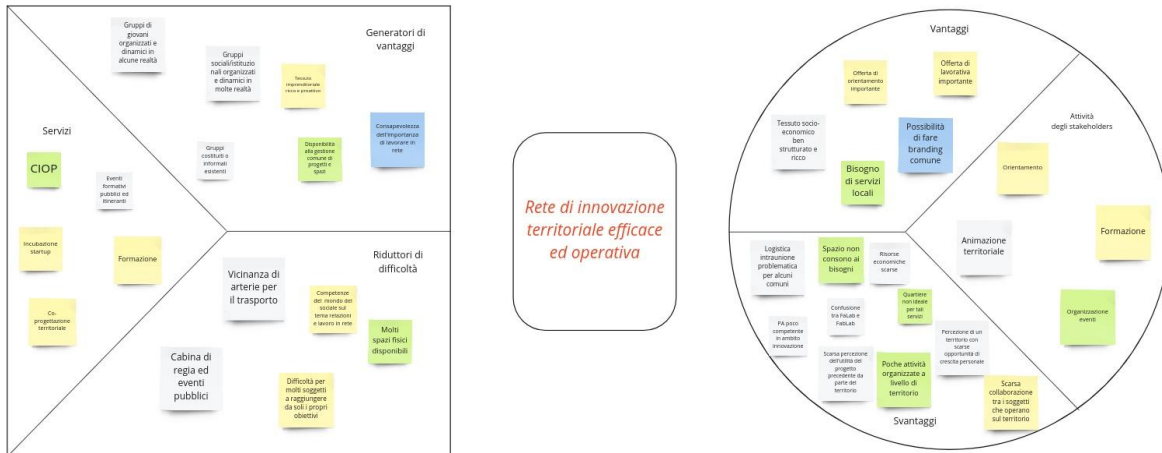
In molti casi la vision rappresenta l'esplicazione della value proposition o la sua spiegazione ed approfondimento, rappresenta il grande sogno di un progetto, mentre la mission è il modo attraverso il quale la realtà locale decide di mettere in pratica e realizzare la vision. Ma se la Value Proposition e la Vision si rifanno essenzialmente a chi siamo noi, a chi vorremmo essere nei nostri sogni, la mission descrive come vogliamo raggiungere tali desideri e quindi non può essere slegata anche da una analisi dei nostri potenziali fruitori o da una analisi delle realtà con le quali riusciamo a stabilire relazioni armoniose.

Risultati

Nella figura seguente sono visibili i risultati del percorso partecipato.

⁶ Alexander Osterwalder è un teorico aziendale svizzero, autore, relatore, consulente e imprenditore, noto per il suo lavoro sulla modellazione aziendale e lo sviluppo del Business Model Canvas.

1 Value Proposition



La proposta di valore suggerita da molte realtà intervistate è riassumibile nella **necessità di costruire una rete di innovazione territoriale efficace ed operativa**.

Tale richiesta è stata esplicitata da molti operatori dell'impresa in maniera chiara e a volte anche molto forte. Come visibile soprattutto nei post-it di colore giallo vi è consapevolezza del valore del tessuto produttivo del territorio, ma al tempo stesso c'è una buona maturazione che ci troviamo di fronte a un punto di svolta che nessuno è in grado di affrontare singolarmente. C'è quindi la richiesta di un percorso che possa essere molto pragmatico.

Il mondo del privato sociale è naturalmente propenso a tale modalità connaturata alla sua esistenza stessa, ma vivendo attualmente le notevoli difficoltà generate dalla pandemia, vede ancor più nello sviluppo di percorsi di contaminazione una strada per la sopravvivenza stessa delle varie realtà.

Il mondo della scuola e gli altri stakeholders intervistati hanno espresso difficoltà o desiderata più ampi e generali, ma che possono comunque essere facilmente riconducibili ad un lavoro più strutturato sul territorio.

Uno spazio di innovazione sociale guidato dal pubblico ma con uno spirito di attuazione imprenditoriale ha generato numerose aspettative proprio in questo tipo di risposta.

Target del progetto

La strutturazione delle Buyer Personas rappresenta un passaggio chiave per definire il target di qualunque progetto di sviluppo imprenditoriale. Si tratta di un esercizio induttivo durante il quale si identificano dei profili di cliente/utenti/partner tipo su cui impostare le prime strategie di sviluppo. A seguire con l'analisi dei dati raccolti si producono affinamenti su tali profili e si definiscono, nel tempo, le caratteristiche del cliente reale.

Le Buyer Personas rimangono un elemento chiave per esplorare nuovi progetti ed allargare i bacini di intervento. Si tratta quindi di un esercizio da ripetere periodicamente, possibilmente a valle di ogni

azione strategica con il ciclo classico di analisi e verifica dei risultati e progettazione di nuove strategie.

Descrizione dello strumento utilizzato

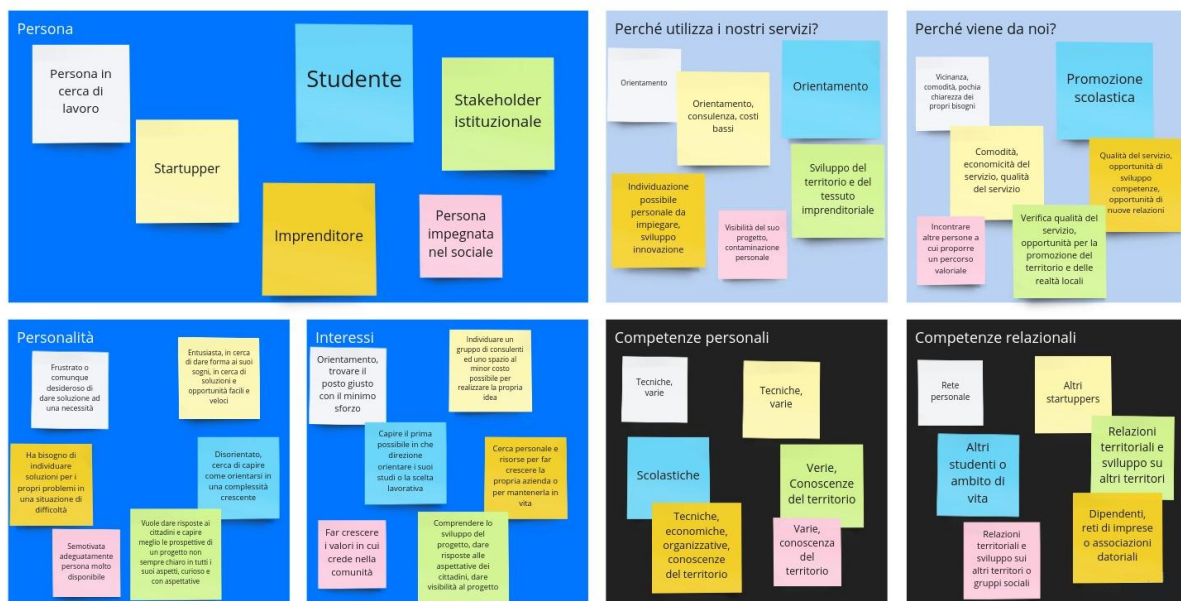
La struttura visibile nel paragrafo successivo si caratterizza per tre aree cromatiche:

- **Spazio blu in basso a sinistra:** rappresenta gli aspetti caratteriali, emozionali, relazionali del potenziale utente e quindi la parte utile e necessaria per sviluppare una narrazione emotiva. Da questa sezione si devono astrarre tutti gli elementi emozionali che caratterizzeranno il nostro agire. Nelle attività comunicative queste sezioni ci permettono di definire ad esempio le creatività (colori, immagini, fonts...), il modo in cui dobbiamo relazionarci con gli altri (accoglienti, cortesi, attenti alla sostenibilità, alla sicurezza...) e così via
- **Spazio azzurro in alto a destra:** rappresenta lo spazio razionale. Qui vanno inserite le motivazioni che portano una persona ad entrare in relazione con noi e la nostra realtà, ma anche il perché ed il come lo fa. Serve a caratterizzarsi rispetto alle esigenze dell'altro. Nelle attività di comunicazione questa sezione ci fornisce le informazioni utili per verificare la fluidità dei touch point impostati nel customer journey (si veda di seguito)
- **Spazio nero in basso a destra:** questo spazio è quello delle risorse che la comunità può immettere nel sistema per soddisfare quanto descritto nelle precedenti aree. Può rappresentare sia le risorse che gli strumenti che possiamo mettere a disposizione del progetto. Nella progettazione dei servizi e del territorio in generale assume un valore fondamentale perché permette di impostare strumenti commisurati alla realtà del progetto e che però sono direttamente collegati ai potenziali utenti.

Risultati

Nella figura seguente è visibile il framework di riferimento costruito a valle del percorso partecipativo svolto.

2 Personas



Come visibile sono stati intervistati (per alcuni le informazioni sono state desunte dagli intervistati) prevalentemente 5 tipologie differenti di figure target (Persona) per il progetto.

Si è costruito un modello di aspettative e approcci al momento abbastanza chiaro e in generale in linea con quanto ipotizzato in fase di avvio. Da notare anche qui che il tema dell'orientamento è preponderante e, se per alcune figure rappresenta una questione di scelta di vita personale, per altri rappresenta un più generale orientamento al futuro, la ricerca cioè di realtà con cui confrontarsi e sviluppare un'analisi del tempo che viviamo che non è semplice e facile.

In particolare il mondo dell'impresa e della scuola hanno espresso (non sempre in maniera esplicita) forte interesse al confronto e alla ricalibrazione della loro operatività.

Modello di Business

Quando si realizza un qualunque progetto è necessario definirne un modello di business. Ciò è chiaro se si pensa a un progetto imprenditoriale, meno chiaro se si pensa a un progetto che non ha espressamente finalità economiche.

Il modello di business serve per definire le regole di gestione del progetto stesso, i tratti salienti e la gestione delle varie attività, di fatto un modello di business non è altro che la mappa che ci permette di operare senza perderci. Una sua definizione non dipende dal valore economico o dal risultato economico che ci attendiamo. Ogni progetto che sia degno di questo nome dovrà avere dei benefici, siano essi economici, ambientali o sociali o un mix di questi tre. Il fatto che un progetto non abbia benefici economici diretti non ci deve esimere dal realizzarne un modello per poter operare nel tempo.

Un altro valore aggiunto dell'avere un buon modello di business è che chiunque sarà in grado sin da subito di capire dove inserirsi e soprattutto come inserirsi, apportando il suo contributo e minimizzando i tempi di ingresso.

Descrizione dello strumento utilizzato

Per costruire un modello di business si possono utilizzare numerosi strumenti, in questo caso si è adottato un modello derivato dal classico *Model Business Canvas*.

Il modello scelto ha la peculiarità di permettere una forte focalizzazione sulle problematiche di un progetto, un modo utile per evitare di disperdersi in percorsi troppo teorici o complessi legati alle variabili presenti in un progetto di innovazione come quello in oggetto. Lo strumento è strutturato sulle seguenti sezioni:

- **Utenti:** in questa sezione si inseriscono i profili persona definiti precedentemente;
- **Problemi:** qui devono essere descritti brevemente i problemi che si vuole risolvere nella realizzazione del progetto;
- **Soluzioni nell'immediato:** identificare le soluzioni immediate che si riescono a mettere in campo per affrontare i problemi riscontrati;
- **Idee per le soluzioni:** cercare di tracciare le metodologie e le opportunità per risolvere i problemi in maniera strutturale;
- **Come gli utenti fruiranno le soluzioni:** in questa sezione si ipotizza come gli utenti/fruitori potranno approcciare alle soluzioni predisposte ed ipotizzate (sia immediate che strutturali)

- Strategie di adozione: cosa bisogna fare affinché le soluzioni individuate diventino reali ed operative;
- **Metriche:** cosa utilizziamo come indicatori di processo per misurare la reale adozione delle soluzioni e la loro efficacia;
- **Sfide del progetto:** quali sono le grandi problematiche strutturali che si vogliono risolvere e quali i grandi obiettivi che si vogliono raggiungere (astrarre quanto definito nel secondo punto);
- **Budget:** con quali strumenti economici e non otteniamo i risultati (considerare tutto in termine di costi identificando una specifica unità di misura se non vi sono costi diretti in valuta);
- **Benefici e metriche di misurazione:** definire quali benefici finali ci attendiamo e come li possiamo misurare;

Risultati

Nella figura seguente è visibile il framework di riferimento costruito a valle del percorso partecipativo svolto.

3 Analisi del problema



Come visibile uno degli aspetti emersi con maggiore forza è proprio il disorientamento generalizzato di tutte le figure intervistate (o dei loro clienti e potenziali target del progetto).

Viviamo in un periodo di grande cambiamento e incertezze e ciò è risultato in maniera lampante. Le realtà che a loro volta si occupano di orientamento hanno espresso o hanno convenuto che oggi offrire un servizio di orientamento professionale non è sufficiente in quanto le figure interessate spesso necessitano di un pre-orientamento, cioè di un percorso di orientamento all'orientamento stesso.

Comprendere la strada da intraprendere non è un problema, il problema sorge prima: quali strade devo analizzare per capire quale prendere? Tempo mutevole e offerta enorme rischiano di essere più un problema che un'opportunità.

Offrire soluzioni variegata, opportunità ampie e generali, luoghi originali e innovativi è la richiesta che più spesso ci siamo sentiti dare come possibilità per affrontare tali problemi. Ecco quindi che il FaLab, anche per oggettivi problemi logistici, potrebbe "uscire" fisicamente o metaforicamente dalla sua sede principale e incontrare i territori attraverso una rete diffusa di partner che possa mutuare sfaccettature differenti di obiettivi comuni.

Non è certo compito di questo percorso definire i dettagli di tali strategie che vanno necessariamente adattate ai diversi stakeholders e partners individuati di volta in volta, ma lo strumento identificato a monte del progetto, e cioè la Cabine di Regia, se ben condotto può essere uno dei luoghi più importanti per immaginare le strategie più opportune e le relative azioni.

Bisogni e relazioni

È ormai evidente l'importanza di costruire una rete relazionale forte nel territorio al fine di ottenere un risultato duraturo ed efficace.

Dobbiamo però renderci conto che i processi relazionali di qualità, quando interessano organizzazioni, si possono costruire solo a partire da specifici bisogni e obiettivi. Inutile cercare relazioni personali amicali che non sempre possono instaurarsi e non sempre hanno obiettivi realmente orientati alle organizzazioni.

Costruire rapporti lavorando permette di mantenere quel giusto distacco da eventuali ruggini/interessi personali e avviare un confronto tecnico che con il tempo può aiutare ad analizzare ciò che è legato alla sfera più intima. Nei piccoli territori, dove i rapporti interpersonali possono essere complessi, creare gruppi di lavoro con tematiche chiare e condivise diviene una soluzione utile anche al miglioramento delle relazioni personali.

Descrizione dello strumento utilizzato

Il framework utilizzato in questa fase permette l'analisi e la pianificazione dei processi relazionali spostando le problematiche dal livello personale a quello di organizzazione, con il beneficio di stemperare notevolmente eventuali problematiche e tensioni, risulta quindi molto utile in percorsi partecipati, e nella relativa fase progettuale, soprattutto in piccole comunità.

Osservando l'immagine seguente si può notare come nelle tre sezioni blu in alto a sinistra si delineano le informazioni generali del processo (problemi, risorse, opportunità, bisogni...) cioè le motivazioni da cui partire per la realizzazione del progetto. Ciò descrive di fatto la somma delle motivazioni riscontrate durante la fase partecipativa. Una sorta di messa in chiaro di ciò che spinge ognuno a partecipare al progetto evitando di affrontare pericolosi "non detti" spesso causa di incomprensioni e frustrazioni.

Nella parte azzurro chiaro in alto a destra si sono mappate le figure coinvolte e le possibili opportunità a loro correlate.

Per ognuna di esse si sono individuate le tematiche su cui è già immediatamente possibile costruire una relazione di partnership in quanto si tratta di attività erogate dal soggetto come servizio (linea

blu), le opportunità di collaborazione su cui si può lavorare nel breve e medio periodo in quanto si tratta di servizi di comune interesse (linea verde) e le richieste che il FaLab può soddisfare a vantaggio del potenziale partner (linea viola) che in queste tematiche ha necessità/desiderio di un supporto o di una partnership.

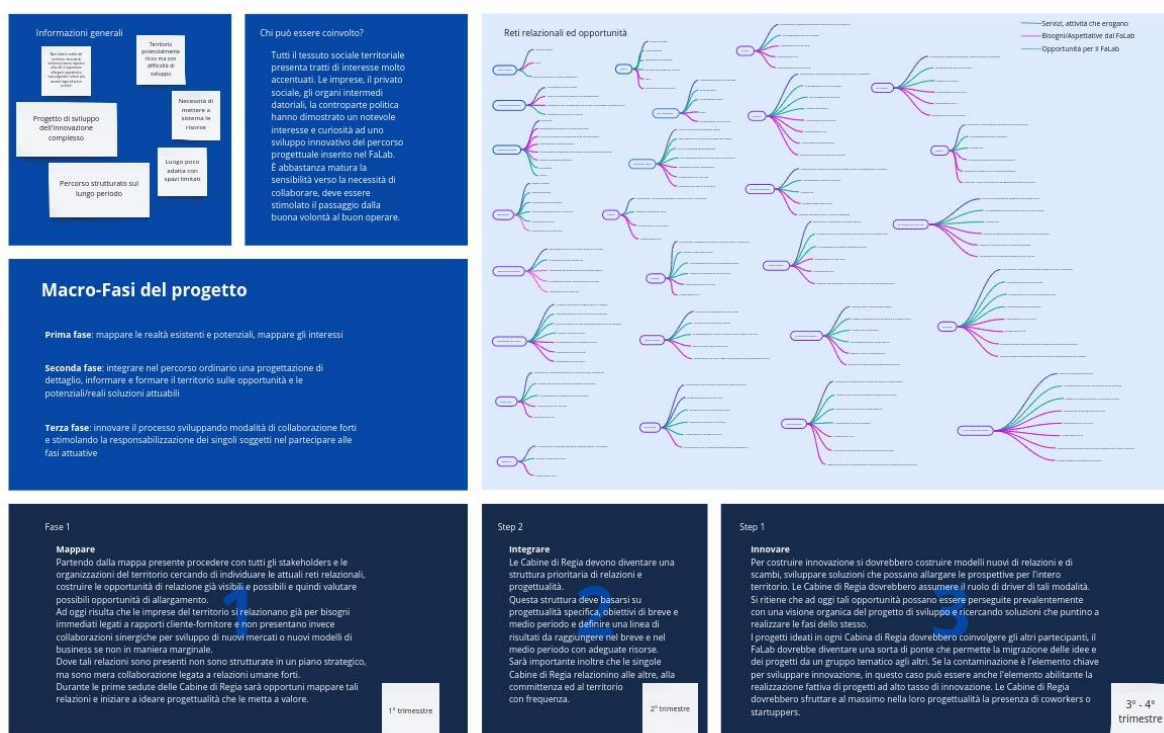
Nei tre riquadri blu scuro in basso si prova a definire un piano per raggiungere un optimum in tre step temporali:

- Mappare: identificare come attuare un processo di mappatura completo
- Integrare: definire una strategia per mettere in relazione le risorse facilmente integrabili
- Innovare: definire un percorso per mettere in relazione le realtà spurie e con difficoltà di relazione

Risultati

Nella figura seguente è visibile il framework di riferimento costruito a valle del percorso partecipativo svolto.

4 Mappa dei bisogni e delle relazioni



Questa mappa risulta di grande importanza perché riassume in sé le principali opportunità per il FaLab. Riassumendo in pochi punti interviste durante anche molto più di un'ora, è necessariamente carente e non può rappresentare in modo esaustivo tutti gli aspetti emersi durante i singoli confronti e non deve essere letta con questa ottica.

Essa rappresenta invece le principali opportunità che i facilitatori del percorso partecipato hanno "sentito" come focus della relazione instaurata. Dei punti di aggancio del futuro percorso che

permettono e possono permettere di facilitare nuovi percorsi progettuali partendo pragmaticamente da alcuni punti chiave per le parti.

Ogni singola realtà ha espresso molti aspetti e molti punti di interesse e di contatto con il FaLab e lungo il percorso dovranno e potranno essere approfonditi, ma risulta davvero interessante come siano davvero molteplici i punti di contatto tra offerta e domanda di opportunità di collaborazione. Molte delle realtà intervistate possono essere elementi sinergici di grande importanza e la sovrapposizione di alcuni servizi è in realtà essa stessa opportunità in quanto ognuno è spesso portatore di sensibilità differenti.

Un altro fattore molto importante da prendere in considerazione è che molti degli attori intervistati hanno espresso l'opportunità di mettere a disposizione **reti relazionali** di grande importanza, ma dall'altra parte altri, e il FaLab è tra questi, hanno proprio bisogno di reti relazionali forti per esprimere al meglio le loro potenzialità.

Ecco che ancora una volta è da considerare questo percorso come un avvio di un progetto di maggiore sviluppo di progettualità che dovrà essere scandagliata all'interno delle singole Cabine di Regia. Ad esse il compito non solo di sviluppare pragmaticamente una progettualità operativa nell'immediato, ma soprattutto di attivare processi relazionali che mettano a sistema reti e sinergie a vantaggio del territorio.

La quasi totalità dei partecipanti ha espresso tale bisogno in maniera esplicita o tale bisogno è emerso chiaramente anche se implicitamente. Starà ora ai singoli attori dare gambe ai loro bisogni proponendosi fattivamente nella seconda fase del progetto.

Sviluppo dell'idea progettuale

Lo studio del lavoro visto nei paragrafi precedenti, oltre a produrre le basi per un lavoro più importante, può aiutare a smussare gli angoli delle relazioni personali, a gettare le basi per la creazione di un gruppo di lavoro, indirizzando i protagonisti verso l'uso di strumenti per la progettazione.

Per lavorare concretamente sull'idea progettuale bisogna attivare gruppi che partendo dal territorio promuovano la progettualità e la sentano originarsi dal proprio interno, sarà più facile affiancare a questo lavoro il tema della responsabilità personale che rappresenta l'elemento chiave per l'attivazione sostanziale e duratura delle comunità nel tempo, e su questo si avvierà il lavoro delle varie cabine di regia ipotizzate nella fase pre-progettuale.

Su questi tavoli ogni partecipante dovrà assumersi la responsabilità di identificare temi, soluzioni, problemi, ma dovrà anche essere coinvolto nella loro attuazione. Diviene così molto più difficile astenersi dalle attività progettuali nel momento che le singole necessità entrano esplicitamente nel percorso. **Responsabilizzare** è la chiave per la riuscita di ogni progetto di innovazione sociale e dovrebbe essere uno degli obiettivi principali del promotore del processo.

Descrizione dello strumento utilizzato

Come visibile dal canvas di seguito, il processo creativo è sviluppato in 7 passi che permettono di tracciare un progetto nelle sue linee generali e poi su di esso approfondire l'attività creativa per dettagliarne i contenuti.

In genere una progettualità territoriale dovrebbe contenere i seguenti elementi:

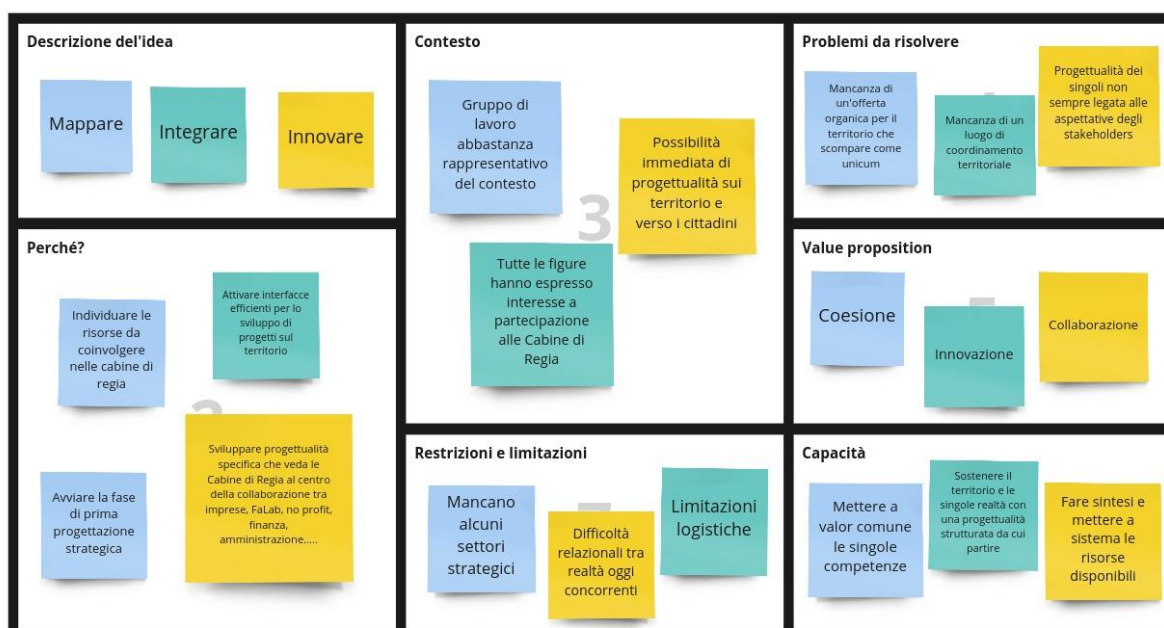
1. **Descrizione dell'idea:** in questo quadrante si deve descrivere sommariamente l'idea progettuale che il tavolo vorrà portare avanti. Qui si fa riferimento ai tre step del precedente paragrafo. La progettualità di dettaglio dovrà essere sviluppata nelle Cabine di Regia
2. **Perché:** si riassumono le principali motivazioni che hanno portato allo sviluppo dell'idea progettuale cercando di guardare ad esse con gli occhi degli utilizzatori/fruitori (clienti, utenti, cittadini).
3. **Contesto:** si descrivono le condizioni al contorno che si hanno nella situazione data.
4. **Problemi da risolvere:** si esplicitano i problemi che si vogliono risolvere ed i problemi che si devono risolvere per sviluppare l'idea.
5. **Value proposition:** qual è la proposta di valore che si intende portare avanti.
6. **Capacità:** quali sono le risorse che possono aiutarci a sviluppare l'idea risolvendo i problemi riscontrati, esse possono essere sia interne che esterne al sistema.
7. **Restrizioni e limitazioni:** si tratta di identificare le principali problematiche esistenti e che rischiano di comportare il fallimento nello sviluppo dell'idea progettuale

Come si vede molto del lavoro fatto finora è semplicemente da riprendere e meglio focalizzare in questo framework che diviene un punto di partenza importante per strutturare un'idea che poggia sulle solide basi del lavoro fatto fin qui.

Risultati

Nella figura seguente è visibile il framework di riferimento costruito a valle del percorso partecipativo svolto.

5 sviluppo dell'idea



L'idea progettuale abbozzata come percorso di sviluppo del FaLab è qui inserita in un processo di sviluppo generale che ne delinea i punti salienti.

Come già evidenziato le Cabine di Regia possono rappresentare il punto cardine di successo del progetto divenendo i luoghi di definizione delle progettualità specifiche del FaLab.

Una nota di metodo: le attività che si intende sviluppare dovranno o potranno essere in prima istanza classiche attività di avvio e quindi definizione di interfacce e modalità collaborative, ma a seguire sarà fondamentale mettere subito a sistema progetti già esistenti allargandosi ad altre realtà. Il modo migliore per sviluppare quindi immediatamente e con buoni risultati, ma soprattutto per rendere sin da subito protagonisti tutti gli stakeholders intervistati, trasformandoli in una sorta di shareholders. Ciò potrà rendere visibile l'innovazione di tale progettualità all'esterno innalzando potenzialmente il tasso di successo del progetto.

Modello di sviluppo dei servizi

A seguire il processo di sviluppo dell'idea è necessario mappare i servizi esistenti e i servizi che si intende erogare con lo sviluppo dell'idea. Uno degli strumenti più interessanti da utilizzare è lo schema Blueprint dei Servizi.

Si tratta di un semplice modello a blocchi che si può leggere in orizzontale, in verticale o con connessioni logiche non lineari e chiarisce bene cosa è già disponibile sul territorio e cosa eventualmente deve essere integrato per un servizio completo e che sviluppi tutti i *desiderata*.

Descrizione dello strumento utilizzato

Nel modello visibile nella figura successiva è possibile vedere come nelle prime due righe siano presenti le azioni che un utente/cittadino svolge naturalmente quando scopre il servizio (prima riga) e quando decide di interagire con ciò che si è messo a disposizione (seconda riga). In colonna si trovano i punti di connessione esistenti o progettati (touch points).

Nelle righe successive, invece, ci sono le azioni predisposte dal proponente del progetto in maniera attiva. In seguito, sempre nelle righe, vengono delineati i cosiddetti processi di supporto cioè quei processi che ci permettono di controllare, monitorare e migliorare la nostra offerta o la nostra attività.

Infine vi sono le metriche, cioè gli indicatori che ci permettono di controllare per ogni singola colonna il corretto comportamento delle parti, la correttezza delle risorse e così via.

Questo strumento rivela ben presto come le sinergie permettono di presidiare tutti i touch points in maniera più efficiente rispetto a quanto una singola realtà riesca a fare separatamente. Può sembrare una banalità, ma quando si opera come imprese o come singoli, si tende a pensarsi come autosufficienti. Questo sistema mette in evidenza gli elementi disfunzionali dell'operare come singoli. Grazie a tale mappatura può apparire chiaro come elementi di sinergia possano ottimizzare le attività e i vantaggi per i singoli.

Risultati

Nella figura seguente è visibile il framework di riferimento costruito a valle del percorso partecipativo svolto.

6 Blueprint dei servizi

	Sito FaLab	Social FaLab	Visita autonoma al FaLab	Infopoint partner	Amministrazione	Evento	Formazione
Azioni del cliente	Visita il sito	Visita e interagisce	Si informa	Scopre il servizio	Scopre il servizio	Interagisce	Interagisce
Azioni del cliente	Appuntamento e/o richiede un servizio	Appuntamento e/o richiede un servizio	Richiede un servizio	Appuntamento	Appuntamento		
Azioni del servizio aziendale	Feedback informativo	Promozione dei servizi	Feedback informativo	Promozione dei servizi	Promozione dei servizi	Promozione servizi e partner	Promozione servizi e partner
Processi di supporto	Marketing strategico	Marketing strategico	Struttura aperta ed accogliente	Materiale informativo	Materiale informativo	Materiale informativo e promozione	Materiale informativo e promozione
Metriche di misurazione	Metriche strutturate	Metriche strutturate	Accessi, richieste, risultati	Richieste, risposte	Richieste, risposte	Metriche strutturate	Metriche strutturate

Proposta di Customer Journey

Un elemento fondamentale per il successo di qualunque idea imprenditoriale è la costruzione del customer journey e l'analisi/progettazione di specifici touch points per seguire e assecondare i potenziali clienti nel loro viaggio verso la fruizione di un servizio. Si tratta di una tecnica, o meglio di un processo, tipico del marketing, ma che assume un'importante valenza anche nella realizzazione di progetti territoriali o di qualunque processo che preveda una relazione tra parti. Senza tale analisi, molto spesso i progetti rischiano di essere autoreferenziali.

Per costruire un buon customer journey è essenziale comprendere come un cittadino approccia al servizio e cioè come scopre della sua esistenza, come se ne appassiona, come decide di acquistare o servirsene. Molto spesso, in realtà, un potenziale utente non scopre un servizio, prima di tutto scopre di avere un bisogno che fino a quel momento non aveva.

Descrizione dello strumento utilizzato

In generale si può evidenziare come la consapevolezza di un bisogno può essere ingenerata a seguito di adeguati stimoli che rendono pubblica l'esistenza di un'opportunità. Il desiderio di sfruttare tale opportunità può essere associato anche a una fase di "frustrazione" in quanto l'utente diviene consapevole di avere un problema irrisolto o insoddisfatto (stiamo parlando in termini di marketing e vendita e non di psicologia della persona).

Il potenziale utente in questa fase è ancora passivo e in genere riceve questa informazione perché chi sviluppa un progetto ha attivato azioni di comunicazione specifiche (Opportunità).

A seguito di queste stimolazioni, il soggetto diviene attivo e cerca di informarsi su come soddisfare il nuovo bisogno (Connessione). Qui, in genere, giocano un ruolo chiave le reti relazionali e gli strumenti di comunicazione messi in atto. Tanto più si è efficaci e si è lavorato bene, quanto più si accelera questa fase. Il coinvolgimento “emozionale” del potenziale utente è direttamente proporzionale al livello di conoscenza che acquisisce sul progetto, si arriva a un momento in cui inizia a svilupparsi il desiderio, scopre cioè che il suo bisogno può essere soddisfatto.

Il potenziale utente a questo punto tende a cercare una soluzione, approfondendo le proposte del mercato. Qui la struttura informativa implementata assume un ruolo chiave permettendo all’utente di orientarsi nelle scelte (Coltivazione).

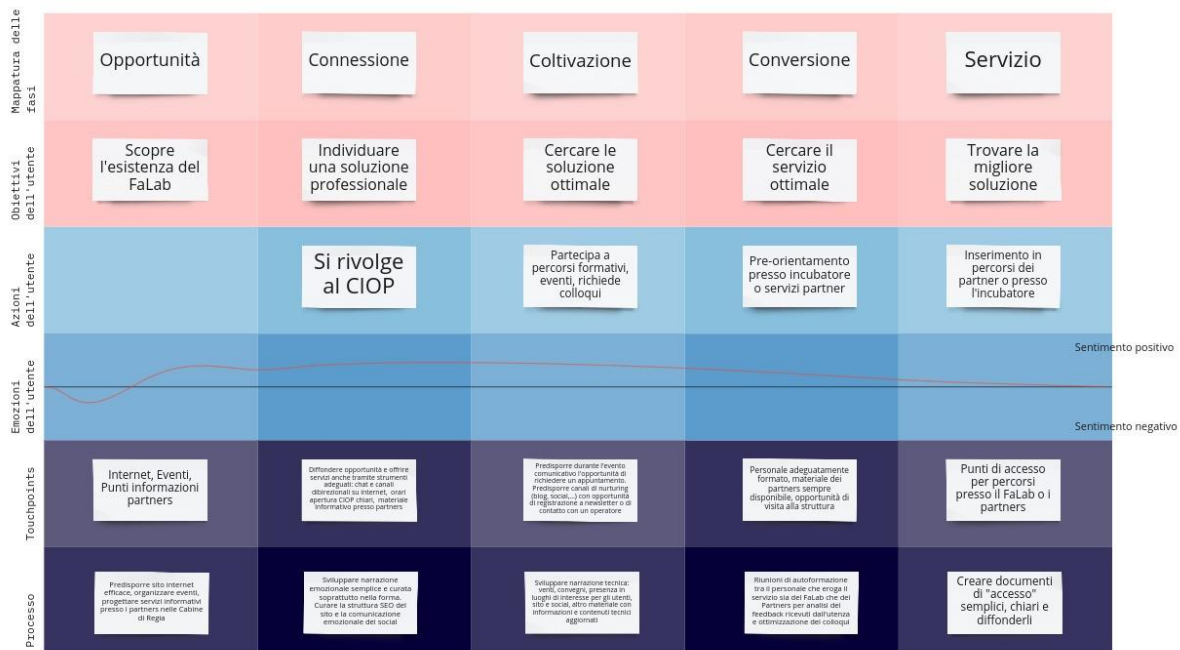
In genere, prima della fruizione del servizio, c’è un’ulteriore fase che è quella della verifica delle caratteristiche del singolo servizio: l’utente cerca le basi che lo rassicurino del fatto che quella sia proprio la scelta che fa al caso suo (Conversione). Solo dopo questo lungo viaggio si procede con la scelta della soluzione e cioè con l’interazione funzionale con il progetto presentato (Servizio).

La mappatura di tale processo è essenziale e dovrebbe essere sviluppata in maniera precisa e puntuale man mano che i singoli servizi verranno dettagliati nella loro configurazione.

Risultati

Nella figura seguente è visibile il framework di riferimento costruito a valle del percorso partecipativo svolto.

7 Customer Journey



I principali punti di intercettazione dell'utenza sono riassumibili in tre luoghi chiave:

1. Internet
2. Il territorio
3. I partners

Internet rappresenta un punto di partenza molto importante e che non può essere ignorato per ovvi motivi, ma sicuramente è il luogo di connessione forse più debole, soprattutto per alcune tipologie di utenza. Predisporre un sito internet efficace e pensato per lo scopo specifico (agganciare curiosità e interesse), ma al tempo stesso sviluppato bene tecnicamente, è essenziale per non disperdere risorse ed energie. Da questo punto di vista la cura dei contenuti e della comunicazione anche in ambito SEO⁷ è molto importante.

Il territorio si è dimostrato un "luogo" di interesse molto importante: l'esistenza di spazi e momenti di aggregazione disponibili e aperti alla collaborazione è un elemento di tutto interesse. Le Cabine di Regia possono rappresentare ancora una volta uno strumento formidabile per intercettare tutte le opportunità del territorio.

I partner del progetto possono rappresentare l'elemento cardine per il successo del progetto. Un ampio coinvolgimento di figure e realtà può creare una rete di azione efficace ed estremamente efficiente, garantendo l'opportunità di avere la figura giusta al momento giusto per intercettare e guidare i bisogni che dovessero arrivare dagli utenti. Una diversificazione dell'offerta e dei luoghi di proposta è direttamente proporzionale all'opportunità di agganciare nuove utenze.

Analisi possibili competitor e partner

Quando si realizzano progetti di impresa, una delle fasi strategicamente importanti è l'analisi dei competitor per trovare una nicchia adeguata ai propri bisogni e ritagliarsi una fetta di mercato profittevole. Quando invece parliamo di sviluppo di progetti come quello oggetto di questo studio, il concetto deve essere ribaltato. Non possiamo più parlare di competitor, ma di potenziali partner con i quali entrare in risonanza e intersecare nicchie di mercato.

Per ottenere risultati accettabili, bisogna mettere a sistema le unicità di ogni figura innovandone la proposta di valore e integrandola con quella del progetto in essere.

Per trovare partner adeguati al nostro progetto dobbiamo procedere come per un'analisi dei competitor, ma ribaltando alcuni concetti: non più ricerca di players nella stessa fascia di prezzo, ma dalla stessa proposta valoriale, non più realtà con prodotti o servizi concorrenti, ma sinergici. Dobbiamo cercare non chi insidia la nostra posizione, ma chi la può integrare e migliorare.

Descrizione dello strumento utilizzato

Lo strumento di lavoro proposto è una semplice tabella da tenere affissa o ben visibile in struttura e mantenere costantemente aggiornata. La sua utilità primaria sarà quella di rendere costantemente visibile a tutti i fruitori della struttura la rete relazionale a cui si potrà attingere per soddisfare i propri bisogni e le proprie esigenze, ma al tempo stesso potrà essere stimolo per ulteriori proposte ed allargamento della rete.

⁷ Search Engine Optimization: costruzione di contenuti ottimizzata per i motori di ricerca.

Si ritiene infatti che una rete collaborativa pervasiva sia la soluzione ottimale, come emerso dal percorso partecipativo peraltro, per uno sviluppo sinergico con il territorio stesso e per l'attuazione di progetti efficaci e veloci.

La tabella proposta contiene 7 colonne che descriviamo brevemente in quanto relativamente auto esplicative:

- Nome del partner o sua ragione sociale;
- Tipo di coinvolgimento: è il tema su cui è attiva una collaborazione, il che cosa si fa insieme;
- Sede: il luogo dove è localizzata la sua operatività;
- Canale più utilizzato: per canale si intende l'interfaccia comunicativa, cioè come ci si mette in relazione (si consiglia di inserire il referente o l'ufficio);
- Importanza del bacino di utenza: definire un valore del livello di persone potenzialmente coinvolgibili grazie a questo partner, a valori bassi corrispondono bassi potenziali;
- Target di riferimento: inserire il target definito nello strumento specifico definito precedentemente;
- Parole chiave ricorrenti: si tratta dei temi chiave oggetto della partnership;

Risultati

Si propone quindi il seguente framework di raccolta dati che nella sua semplice struttura può rappresentare un elemento di lavoro di grande efficacia. Allo stesso tempo, la sua esposizione al pubblico può rendere lo strumento elemento di lavoro e di comunicazione.

Tale strumento è pensato anche per offrire stimoli all'utente che lo osserva e che trova in esso spunti di riflessione e valutazione utili a comprendere l'utilità dello spazio e un suo possibile inserimento.

La tabella seguente non viene compilata in quanto tale attività dovrà essere sviluppata man mano che si chiuderanno accordi con i vari partner. Allo stato attuale tutte le figure intervistate hanno espresso in vario modo il loro interesse a entrare in relazione con il FaLab.

8 Analisi partner

Nome Partner	Tipo di coinvolgimento	Sede	Canale più utilizzato	Importanza bacino utenza (1-10)	Target di riferimento	Parole chiavi ricorrenti

Piano di azione

L'ultima attività da fare a questo punto è la costruzione di un vero e proprio piano di azione con attività specifiche da attuare per ottenere i risultati prefissi.

Prima di procedere con la scrittura delle singole azioni da mettere in campo, cerchiamo di comprendere un concetto chiave del Growth Hacking, che a nostro avviso torna molto utile in questa fase, e cioè il concetto di validazione delle azioni.

La validazione delle azioni è un processo di capitale importanza e serve per concentrarsi sempre e solo su ciò che è urgente e che si è in grado di sviluppare realmente ed efficacemente, ma senza rincorrere l'esigenza del momento e quindi rimanendo ancorati al fine ultimo del progetto.

Il piano di azione, come dice il nome stesso peraltro, non è altro che uno strumento operativo che permette di pianificare e tenere traccia del percorso che si desidera fare (obiettivi) permettendo un costante affinamento del percorso a ciò che si può fare con maggiore efficacia (target).

Lo strumento proposto in sostanza permette di bilanciare i grandi obiettivi che ci si pone, mantenendo gli scostamenti contingenti e necessari nei limiti del percorso definito.

Descrizione dello strumento utilizzato

Iniziamo a definire le singole attività (azioni) necessarie per sviluppare il progetto di FaLab. Le proposte qui enunciate sono solo la base di partenza, o meglio in ingresso nelle Cabine di Regia, che dovranno invece essere i tavoli dove tale attività viene prevalentemente sviluppata.

Lo strumento proposto è un framework molto funzionale per descrivere e monitorare un'idea progettuale, basato su due semplici tabelle. Nel titolo della prima è bene evidenziare sempre la Value Proposition che deve rimanere il faro del progetto.

La prima tabella serve a definire le priorità delle macro azioni ed è costituita da 7 colonne. Ogni colonna dovrà contenere un punteggio.

Vediamo di comprendere l'utilizzo di questa tabella e le voci che la costituiscono:

1. Nome azione: viene qui descritta sommariamente l'azione che si intende attuare. È importante che tale azione sia semplice e non divisibile in sotto azioni in termini progettuali. Alcune delle idee proposte precedentemente dovrebbero in realtà essere splittate in sotto-azioni da valutare singolarmente.
2. Impatto: quanto è importante l'azione ai fini del risultato del progetto nel suo complesso? Quanto incide sullo sviluppo territoriale?
3. Fiducia nel risultato: crediamo davvero di essere in grado di realizzare tale azione? Cioè quanto siamo confidenti che alle condizioni date, ciò sia davvero realizzabile nei tempi, nei modi e con le risorse che abbiamo definito. Punteggio di totale valutazione personale.
4. Facilità di realizzazione: quanto è oggettivamente facile mettere in atto l'azione definita?
5. Punteggio totale: è la somma dei punteggi precedenti
6. Responsabile: è la figura deputata alla realizzazione dell'azione
7. Tempi: definiamo una scadenza per la verifica dei risultati
8. Risorse: quali risorse dedicare a questa verifica? Personale, ore, denaro, tecnologia

A punteggio basso corrisponde scarso valore della voce.

Una puntualizzazione sulle colonne 3 e 4: la differenza tra le due è l'oggettività. Nella colonna 3 esprimiamo un nostro livello di fiducia personale e soggettiva, nella colonna 4, invece, la facilità operativa di realizzazione dovrebbe essere un valore oggettivo

Una volta che i punteggi sono stati definiti, abbiamo di fatto la scaletta delle azioni da intraprendere. Questa è la tipica attività di prioritizzazione delle azioni e deve essere ripetuta con una periodicità tale da permettere una valutazione dell'evolversi del progetto: tutto ciò che ad una valutazione non è stato realizzato, rientrerà nella successiva attività di prioritizzazione.

Se ad esempio abbiamo prioritizzato in una prima fase azioni che si concludono prevalentemente in un mese, allora la fase di ri-analisi dovrà svolgersi dopo un mese.

Ogni volta che facciamo l'analisi possiamo introdurre nuove voci o escluderne alcune che dovessero risultare irrealizzabili, valutando tutti i punteggi di tutte le azioni perché nel frattempo le priorità cambiano. In questo modo rimaniamo focalizzati sulla realizzazione del progetto, ma ci concentriamo su ciò che è prioritario e realmente realizzabile nel momento.

Questa tecnica permette in sostanza di accelerare notevolmente il processo di raggiungimento dei risultati, cercando di svincolarsi dalla situazione contingente e spingendoci a riflettere e pensare per obiettivi. Non è un caso se questa tecnica è utilizzata moltissimo nel mondo delle startup, mondo caratterizzato da scarse risorse e altissima velocità di esecuzione.

La seconda tabella serve invece a tenere conto dello svolgimento delle azioni che ogni cabina di regia si prenderà in carico per una unità temporale. La tabella è così composta:

- Nome azione: azione scelta come prioritaria dalla precedente analisi
- Metrica: indicatore di performances scelto per la misurazione del risultato
- Stato: rappresenta il livello di sviluppo dell'idea stessa. Ogni cabina di regia potrà autonomamente sviluppare attività concrete o progetti più complessi o a livello embrionale
- Insegnamenti: qui andrà inserito quanto si è appreso dallo sviluppo dell'idea, sia che si sia trattato di uno sviluppo positivo che negativo.

La colonna degli insegnamenti rappresenta uno dei punti più importanti di tutti i framework proposti e dovrà essere sempre restituito sia alla committenza che alle altre cabine di regia.

Risultati

Si propone quindi il seguente framework di raccolta dati con alcuni esempi di compilazione. La reale attività di compilazione del framework dovrà necessariamente essere sviluppata in sede di gestione del FaLab.

9 Prioritizzazione azioni del progetto

Nome Azione	Impatto	Fiducia nel risultato	Facilità di realizzazione	Punteggio finale	Responsabile
Presentazione al territorio	8	9	6	23	
Costituzione cabine di regia	9	8	7	24	
Gestione sito internet	6	8	9	23	
Gestione social	6	8	9	23	
Primo Evento pubblico	8	8	5	21	
Primo bando Startup	9	8	5	21	
Evento itinerante	8	7	4	19	
CIOP coordinato con partner	9	7	6	22	

Come visibile dalla tabella precedente, si sono inserite alcune attività cardine per lo sviluppo del progetto nei prossimi mesi.

Nella compilazione si è dato un impatto alto tutte le volte che potenzialmente la popolazione intercettabile è elevata in termini numerici. Si ritiene che in questa fase la curiosità e la novità potrà essere un elemento scatenante la partecipazione e quindi le prime attività possono considerarsi potenzialmente di grande effetto per il territorio. Non si può considerare in ciò ovviamente la variabile Covid, che potrebbe giocare un ruolo chiave e rimescolare le carte in maniera importante.

Le azioni presentate come esempio dovrebbero essere facilmente realizzabili, nel senso che c'è l'interesse di tutte le parti affinché le attività vengano svolte al meglio e quindi la "fiducia nel risultato", che è un elemento soggettivo, non può che essere alta.

La facilità di realizzazione, esprimendo un fattore tecnico, non sempre ha punteggi elevati, ciò è dovuto sia a elementi contingenti, come il Covid, sia a oggettive problematiche, come ad esempio le questioni tecnico amministrative necessarie per lo svolgimento di un eventuale bando per accogliere le prime startup.

Tale tabella ha mero scopo esemplificativo e dovrà, ribadiamo, essere strumento di lavoro da introdurre nella fase operativa o comunque dovrà necessariamente essere introdotto uno strumento di pianificazione equipollente che permetta una valutazione oggettiva del processo di pianificazione.

Tale strumento, in un progetto di rete, ha il fondamentale scopo di mantenere tutte le realtà focalizzate sul percorso, sulle priorità e sul risultato, evitando di disperdere risorse importanti.

10 Backlog delle attività

Nome Azione	Metrica	Stato (ideazione, esecuzione, verifica)	Insegnamenti
Presentazione al territorio	Numero partecipanti	Esecuzione	
Presentazione al territorio	Contatti ricevuti	Verifica	
Costituzione Cabine di Regia	n° Cabine proposte	Ideazione	
Costituzione Cabine di Regia	n° Cabine aperte	Esecuzione	
Costituzione Cabine di Regia	n° progetti scaturiti	Verifica	

Nell'immagine precedente si può vedere un esempio di compilazione del backlog delle attività e quindi di come si può tenere traccia del processo di pianificazione, esecuzione e verifica delle singole attività previste nella tabella 9.

Anche in questo caso si sono scelti alcuni esempi e la compilazione è a solo titolo esemplificativo. Vale quanto detto per lo strumento precedente: in progetti di rete e comunque complessi, mantenere una traccia condivisa delle attività e utilizzare tale traccia per pianificare le attività future, assume un ruolo di grande importanza per migliorare l'efficacia del progetto stesso.

Proposta progettuale

Premessa

La proposta progettuale che emergerà dal percorso partecipato integrerà dunque il progetto generale di gestione e animazione del FaLab e quanto qui espresso è da ritenersi preliminare e dato in ingresso per i futuri lavori. Si tratta di una base di lavoro che, coordinata con quanto già approvato, dall'Amministrazione, costituisce materiale di lavoro da approfondire nei tavoli delle Cabine di Regia.

Sarà in questo fondamentale:

- perseguire un'innovazione socio-culturale;
- collaborare con le realtà e le istituzioni pubbliche;
- creare una cultura della partecipazione attiva;
- garantire trasparenza.

I concetti chiave su cui si fonderà il progetto saranno frutto della progettazione partecipata fatta nei tavoli di lavoro, osservando il ruolo della PA, delle imprese, del 3° settore e dei giovani nella funzione gestionale e relazionale, che diventa premessa necessaria per l'azione di progettazione che si vuole avviare.

Coalizioni e networks

Coalizioni e networks si mostrano sempre di più come lo snodo per fare di un cambiamento un cambiamento di successo. Mentre nel business l'azienda è il fattore principale per l'innovazione, in campo sociale il rinnovamento necessita molto spesso di un network più vasto, magari che unisca

figure del settore pubblico, imprese, professionisti, giovani e così via. Una buona coalizione nell'innovazione, garantisce supporto e condivisione al fine di velocizzarne i processi, moltiplicare le risorse e conseguentemente adottare nuove e migliori soluzioni.

L'innovazione non è solo una questione di fortuna, di scoperte fulminee o di alchimia, e nemmeno è cosa che appartiene esclusivamente alle menti più brillanti. L'innovazione può essere gestita, supportata e coltivata. E ogni persona, se lo vuole, può far parte di questo processo. Il cambiamento sociale non si svolge solamente dall'alto verso il basso, né tanto meno viceversa. Esso richiede infatti un'alleanza tra il basso e l'alto e tra gli individui creativi con idee ed energie, e le istituzioni. Vi sono molti schemi comuni applicabili all'innovazione e uno degli obiettivi di questo progetto è stato proprio quello di incoraggiare una virtuosa sinergia tra i diversi metodi. Molte innovazioni derivano dalla miscela creativa tra diverse risorse. Il business ha già adottato alcuni dei modelli per mobilitare i network degli users che sono stati sviluppati dal terziario negli anni Sessanta e Settanta. Viceversa alcune organizzazioni non governative stanno imparando dal capitale a rischio non solo come finanziare idee emergenti, ma anche come eliminare quelle che non avanzano abbastanza velocemente da liberare nuove risorse. La nostra speranza è che mettendo insieme i diversi metodi si potrà accelerare questo processo di ricombinazione e sperimentazione creativa.

Le imprese come fulcro operativo del progetto

Fattore imprescindibile di un territorio e del suo sistema economico, è l'attività imprenditoriale: insieme agli altri attori locali, le imprese rappresentano una componente tanto più essenziale quanto più sono in grado di farsi promotori di un flusso continuo di innovazioni e di dialogare con l'esterno, aumentando la competitività dei territori. Lo stimolo che proviene, ad esempio, dalla nascita e sviluppo di una nuova impresa può avere effetti positivi sull'intero sistema d'innovazione locale, inducendo tutto il settore produttivo a innovare per non perdere competitività, aprendo nuovi mercati e generando diversificazione e nuova occupazione qualificata.

Le **startup**, in questo, si inseriscono come veri propulsori d'innovazione in quanto per loro natura vanno oltre il mero miglioramento tecnologico o di sviluppo del prodotto, arrivando a trovare soluzioni per i nuovi bisogni emergenti. Il progetto vede nelle startup uno degli attori da stimolare e attrarre sul territorio per avviare un cambiamento culturale legato al mondo dell'imprenditorialità. Tuttavia, la chiave per l'innovazione è sempre la reciprocità: per una startup la possibilità di sviluppare la propria innovazione dipende strettamente dall'opportunità di partecipare a processi di apprendimento interattivo, a network di conoscenza che comprendano altre imprese, altre startup e professionisti, e che siano strettamente integrati con il sistema sociale e istituzionale locale.

Le **imprese sociali** dal canto loro, radicate nelle comunità locali, portano soluzioni innovative per risolvere alcune delle sfide più difficili affrontate dalle loro comunità, lavorando direttamente con gli interessati. Non solo presentano una rappresentazione molto più riflessiva dei bisogni della comunità, ma forniscono anche accesso a una rete di attori chiave nell'ecosistema locale attraverso la catena del valore.

A loro volta, le **aziende** possono portare le loro reti, le risorse finanziarie, il riconoscimento del marchio e il *know-how* di gestione per far progredire queste imprese.

Torna dunque nuovamente il concetto di **rete**, a ribadire l'importanza che essa riveste per il territorio che, se in grado di offrire la coesistenza di questi processi, può creare le condizioni favorevoli per sviluppare un'innovazione diffusa.

L'attività di animazione dello spazio FaLab, collaborando con il mondo del lavoro, può dunque assumere un ruolo fondamentale nello stimolare e supportare aspiranti imprenditori e startupper nell'acquisire specifiche skills manageriali, da applicare nella propria attività imprenditoriale o da spendere in aziende del territorio.

Al fine di incentivare lo sviluppo e la diffusione di una cultura di impresa, nonché di sensibilizzazione ai temi dell'innovazione responsabile, potranno inoltre essere organizzati cicli di formazione specifici intesi quali momenti di approfondimento sui temi che, in esito ai tavoli di progettazione all'interno della Cabina di Regia, saranno considerati di maggior rilevanza per la comunità di stakeholders.

Identificazione di luoghi di innovazione

L'innovazione sociale ha sovvertito completamente il concetto ed il significato stesso di luogo di innovazione.

Se nell'accezione classica il luogo e lo spazio hanno valore e significato simile se non intercambiabile, nell'economia sociale hanno significati opposti.

In prima istanza bisogna chiarire che né luogo né spazio hanno un significato meramente geografico o fisico, non sono cioè utilizzati per rappresentare solo entità del territorio o di una struttura fisica, ma in maniera più ampia assumono anche ruolo figurato nel tempo, nella memoria, nelle passioni, nei processi di sviluppo di un'impresa..... rappresentano cioè le aree in cui un'organizzazione si muove e vive.

Lo spazio è identificato come un'area arida, non legata ad un senso di esistenza. Di fatto uno spazio può essere descritto in maniera sottrattiva come carente di funzionalità. Uno spazio può essere un ufficio non consono alle funzioni che vi si svolgono al suo interno, un quartiere dormitorio, un'area produttiva abbandonata e così via.

Un luogo è invece un'area che assume funzione e significato, uno spazio che prende senso e motivazione. Lo stesso ufficio di cui sopra diviene luogo se viene reso confortevole per chi vi lavora, se viene arricchito degli strumenti utili per espletare quel lavoro, se diviene elemento di vita e di affezione e non solo di passaggio e stazione.

Potremmo dire che un luogo è uno spazio con un'anima.

In innovazione sociale i luoghi tendono ad essere generativi, gli spazi invece non riescono quasi mai ad assumere tale ruolo. Ecco quindi che l'importanza di trasformare gli spazi in luoghi è fondamentale quando si interviene in progetti di innovazione sociale.

Durante il percorso partecipato sono emersi vari spunti su tali aspetti e si è rilevato come il territorio sia portatore di numerosi luoghi e spazi.

I primi possono essere di interesse nell'immediato, in quanto possono diventare un presidio immediato da integrare nel progetto. Ne fanno parte ad esempio le sedi di alcune realtà che sembrano molto promettenti grazie alle attività che vi si svolgono (sedi di imprese e no profit che hanno fatto della contaminazione un aspetto importante del loro agire). In fase di prosecuzione del progetto sarà quindi importante visitare e mappare le potenzialità di tali luoghi in maniera approfondita.

I secondi, o parte dei secondi, possono invece rappresentare luoghi in potenza e quindi su di essi sarà possibile intervenire nel medio e lungo periodo per avviare o immaginare un'attività trasformativa. Ciò sarà possibile sia grazie alla rete che si sta sviluppando, sia al possibile apporto della committenza e delle figure istituzionali che sono presenti sul territorio, con le quali attivare percorsi di rigenerazione che possano originare occasioni di sviluppo per startup, per l'organizzazione di eventi o altro che l'attività progettuale di dettaglio valuterà fattibile.

Risulta evidente allo stato attuale che la sede del FaLab può essere considerata il fulcro di un progetto più ampio, ma che l'apertura al territorio dell'intera Unione e anche oltre probabilmente, è elemento quasi imprescindibile per un successo pieno e di lungo periodo del presente progetto. Un progetto di ampia visione potrebbe essere un elemento di risposta alle aspettative che si sono rilevate durante la fase di indagine preliminare, aspettative che gli intervistati hanno dimostrato essere molto alte.

Identificazione di processi formativi

Gli obiettivi generali del processo formativo orientano unitariamente la natura e il significato degli interventi educativi e didattici predisposti nel complesso dai docenti, al servizio del massimo ed integrale sviluppo possibile delle capacità di ciascun allievo. Collegati al profilo educativo, culturale e professionale (PECUP), atteso per l'allievo alla fine dei due cicli dell'istruzione e dell'istruzione e formazione professionale, essi esplicitano il contributo intenzionale portato alla maturazione dello studente dalle attività e dagli insegnamenti scolastici impartiti⁸.

L'innovazione nei processi formativi riguarda l'acquisizione di competenze digitali per il lavoro e per la vita, a cominciare da una sorta di educazione civica digitale, ma soprattutto la trasformazione delle scuole in ecosistemi da cui far germogliare innovazione a vantaggio della società e delle aziende.

Ormai sono disponibili tante esperienze e buone pratiche che hanno mostrato come si possa utilizzare il P.C.T.O (*Percorsi per le Competenze Trasversali e l'Orientamento, ex Alternanza Scuola-lavoro*) per lavorare sull'innovazione e far diventare le scuole degli incubatori di progettualità in grado di concorrere, prima ancora che allo sviluppo del contesto produttivo, all'innovazione sociale; ecosistemi e processi in cui i docenti possano sentirsi parte attiva, al pari e insieme agli studenti. E' su questi strumenti, tramite la definizione e lo sviluppo di attività di Project Work mirate e condivise con DSGA, Dirigenti e docenti, che il progetto intende muoversi per coinvolgere i giovani e promuovere una cultura d'impresa diffusa sul territorio.

Identificazione di strategie comunicative

Le piattaforme comunicative rappresentano oggi il nodo della nuova economia, come tutti quegli altri modi in cui fruitori ed ideatori siano coinvolti nella valutazione e nell'adattamento dell'innovazione.

Le piattaforme forniscono alle persone i mezzi e le risorse di cui hanno bisogno per organizzarsi. Esse permettono a grandi gruppi di persone di diffondere nuove idee. Le persone possono prendere parte a queste iniziative come collaboratori, co-produttori, consumatori, attivisti e/o fondatori di nuovi progetti. La diffusione attraverso gli eventi è un esempio necessario a riunire le persone e permettere alla PA o agli imprenditori locali socialmente impegnati di reclamizzare i propri servizi. Le piattaforme

⁸ https://www.indire.it/lucabas/lkmw_file/nuovi_tecnici/05_1_11_113_il%20profilo.pdf

esistenti, per quanto utili e necessarie, presentano però dei limiti enormi legati sia al loro modello di business che agli algoritmi su cui si basano.

Il modello di business di tali piattaforme è improntato essenzialmente alla massimizzazione del guadagno e quindi una realtà locale che voglia diffondere informazioni e creare attorno a se stessa una community incontra notevoli difficoltà, legate proprio alla struttura funzionale del modello economico: si deve cioè investire molto di più per ottenere dei vantaggi visibili.

Gli algoritmi delle piattaforme al momento più blasonate si basano sul concetto di profilazione e tendono a creare delle bolle che portano nel tempo alla polarizzazione sociale. Molto spesso ciò rischia di essere un danno per progetti che hanno nel loro DNA l'inclusività e la contaminazione.

Ecco quindi che la strategia comunicativa di un progetto come il presente dovrà necessariamente basarsi su una moltitudine di risorse e di attori. Se da una parte le classiche piattaforme web (social network, sito internet, messaggistica istantanea) non potranno essere ignorate per evidenti motivi quantitativi, sarà necessario strutturare una "piattaforma comunicativa propria".

In questo caso per "piattaforma comunicativa propria" non si intende qualcosa di tecnologico, ma relazionale. La rete che si potrà costruire nel tempo può rappresentare essa stessa una piattaforma comunicativa che può essere elemento di divulgazione e promozione del progetto e delle attività. Ogni soggetto opera già oggi in sue specifiche attività di comunicazione e mettere a sistema le varie opportunità e competenze è probabilmente di gran lunga la strategia comunicativa più efficace.

Si ritiene che anche in questo caso la strategia vincente possa essere quella di demandare alle Cabine di Regia la mappatura delle risorse e degli strumenti esistenti e a un gruppo di coordinamento la gestione della strategia generale. Ogni Cabina di Regia diverrebbe quindi luogo di valutazione delle modalità specifiche ottimali per settore e di mappatura degli strumenti e dei canali ottimali di diffusione specifica. Una sorta di luogo dove si raccolgono e si smistano le istanze dei singoli e del progetto più in generale.

Una strategia molti a molti potrebbe rappresentare la soluzione ottimale di comunicazione; ogni soggetto della rete dovrebbe diventare sia ricevitore delle comunicazioni degli altri che emettitore di informazioni di propria pertinenza verso la rete ed allo stesso tempo dovrebbe assumere il ruolo di amplificatore, divulgando nei propri canali le informazioni ricevute dalla rete. Tale strategia andrà costruita nel tempo ma può presentare già nell'immediato alcuni punti di grande vantaggio ed interesse.

Motivazioni delle scelte strategiche e conclusioni

Come già più volte enunciato, durante il percorso partecipato è emerso il desiderio e la richiesta di individuare nel FaLab un nodo centrale dello sviluppo dell'innovazione territoriale: non già, come detto, un luogo fisico, ma più un luogo di coordinamento e un punto di riferimento per la costruzione di una rete che vada oltre le finalità stesse del FaLab e che divenga fulcro dell'innovazione territoriale.

Le risorse e le motivazioni sul territorio non sembrano mancare. Quello che a detta di molti stakeholders è mancato ad oggi è un coordinamento che fosse slegato dalla contingenza quotidiana e che desse a questa attività un focus principale dedicandovi tempo e risorse. Da qui discende che la lungimiranza di questa Amministrazione nell'identificare un progetto di innovazione sociale che

andasse oltre la mera gestione di uno spazio fisico è di per sè risposta alle motivazioni strategiche del presente progetto e documento.

Riteniamo quindi che porsi l'obiettivo di costruire un processo collaborativo per lo sviluppo dell'innovazione sociale a livello territoriale sia la motivazione alla base del percorso che qui si intende avviare e allo stesso tempo l'obiettivo a cui voler tendere, consapevoli che non esiste in tale percorso un punto di arrivo, ma un continuo seguire i processi innovativi e le esigenze del territorio stesso.

Ciò che si vuole apportare come scelta strategica è lo svincolare il progetto dall'Ente Gestore: , si vuole in sostanza provare a creare un nucleo generativo che possa esso stesso essere soggetto di "gestione" funzionale di un percorso di innovazione sociale, ben consapevoli che un soggetto attuatore sarà sempre necessario, ma che possa essere nel tempo più un facilitatore e gestore delle dinamiche che un autore. Siamo infatti consapevoli che l'innovazione non può essere esportata o copiata, ma deve essere generata localmente.

Allegati

Allegato 1 _ Value Proposition

Allegato 2 _ Personas

Allegato 3 _ Analisi del Problema

Allegato 4 _ Mappa delle relazioni e dei bisogni

Allegato 5 _ Sviluppo dell'idea

Allegato 6 _ Blue Print dei servizi

Allegato 7 _ Customer Journey

Allegato 8 _ Analisi dei partner

Allegato 9 _ Prioritizzazione delle azioni del progetto

Allegato 10 _ Backlog delle attività

Ringraziamenti

Il presente Libro Bianco è stato elaborato dal Dott. Antonio Lazzari⁹, integrato grazie ai contributi e ai commenti forniti dal gruppo di esperti di Ethic srls.

Si desiderano ringraziare gli Amministratori dell'Unione Reno Galliera per aver favorito i lavori agendo come facilitatori delle relazioni sul territorio.

Si ringraziano inoltre tutti gli stakeholders che hanno dedicato il loro tempo alle interviste, fornendo materiale imprescindibile per la realizzazione del presente studio.

⁹ <https://strategiesociali.it>



 3516646162

 falab@renogalliera.it

 [@falabcastelmaggiore](https://www.facebook.com/falabcastelmaggiore)