

design for social*

modelli emergenti di
imprenditoria sociale

Università Iuav di Venezia
Scuola di Dottorato in Architettura, città e design
Ambito di ricerca Scienze del design

Candidata: Maria Manfroni
Ciclo dottorale: XXXVIII
Tutor: Pietro Costa
Co-tutor: Raffella Fagnoni

Università Iuav di Venezia
Scuola di Dottorato in Architettura Città e Design
Ambito di ricerca Scienze del Design

CEAR-08/D - Design

Design for social*
Modelli emergenti di imprenditoria sociale

Dottoranda
Maria Manfroni

Ciclo
XXXVIII

Tutor
Pietro Costa

Co-Tutor
Raffaella Fagnoni

a.a. 2022/2023

Indice

Introduzione 11

Approccio metodologico
Struttura della tesi
Obiettivi di ricerca
Risultati attesi
Domande di ricerca
Struttura metodologica di ricerca
Schema della metodologia di ricerca

1. Il contesto della ricerca 30

1.1 La dimensione sociale del design
1.1.1 Il paradigma dell'Economia Sociale
1.1.2 Piani strategici di sviluppo
1.1.3 La crescita del Terzo Settore in Italia
1.2 L'era della partecipazione
1.2.1 Forme di ibridazione nell'imprenditoria ad impatto sociale
1.2.2 Socialwashing e responsabilità sociale d'impresa
1.3 Impresa e imprenditoria sociale: indeterminatezza concettuale
1.3.1 Impresa sociale, innovazione sociale e design sociale: tre concetti elusivi

2. Le parole della ricerca 60

2.1 Innovazione Sociale: un quasi-concetto
2.1.1 Da oggetto di studio a campo di ricerca
2.1.2 Il processo dell'Innovazione Sociale
2.1.3 Innovazione sociale di seconda generazione
2.2 Design for Social* e pluralità definitoria

- 2.2.1 Sul Social Design
- 2.2.2 Design per l'Innovazione Sociale (DSI)
- 2.2.3 Il designer nei processi di Innovazione Sociale
- 2.2.4 Sfide e limiti per il DSI: non sempre una storia di successo
- 2.3 Impatto sociale e design
- 2.4 Design for Social Enterprises

3. Verso un'imprenditoria sociale design-driven 102

- 3.1 Analizzare e valutare il valore del design (nel, con e per l'imprenditoria sociale)
 - 3.1.1 La standardizzazione della valutazione d'impatto e la distorsione delle priorità
- 3.2 Un modello d'impresa sociale da design-oriented a design-driven

4. Mappatura dell'imprenditoria sociale italiana design-oriented 114

- 4.1 La situazione attuale
- 4.2 Ricerca desk: metodo di mappatura
 - 4.2.1 Reti e mappature nazionali e internazionali
 - 4.2.2 Obiettivi specifici della mappatura
 - 4.2.3 Identificazione casi studio
 - 4.2.4 Criteri di selezione delle realtà
 - 4.2.5 Overview: modalità di interazione tra design e imprenditoria sociale
- 4.3 Mappatura: i casi studio della ricerca

5. Field research 170

- 5.1 Introduzione alla ricerca sul campo
- 5.2 Preparazione del campo di ricerca field
 - 5.2.1 Interviste esplorative
 - 5.2.2 Visita e osservazione diretta delle realtà
- 5.3 Interviste semi-strutturate
- 5.4 Questionario (strumento di indagine del design nel TS)

6. Elaborazione, osservazione e interpretazione dei dati 210

- 6.1 Overview
- 6.2 Attività
- 6.3 Modalità di adozione del design
- 6.4 In depth design
- 6.5 Non-design

7. Design for Social Framework 274

- 7.1 Framework teorico
- 7.2 Metodi e strumenti di valutazione esistenti
- 7.3 Design Value Map
- 7.4 Social Label: un modello d'impresa sociale design-driven

8. Il Design nel, con e per l'imprenditoria sociale italiana 306

- 8.1 Affrontare le pluralità sociali del design
- 8.2 La dimensione trasformativa del design nel, con e per le imprese sociali
 - 8.2.1 Quali competenze per i designer?

8.3 Slow design / slow production: il terzo tempo del sociale

8.4 Socialwashing o socialtrusting?

9. Conclusioni 320

9.1 Dimensione ecosistemica: amplificare per replicare

9.2 Oltre l'equilibrio instabile

9.3 Limiti della ricerca e prospettive future

9.4 Considerazioni finali

Bibliografia 334

Glossario 360

Appendice / apparati

Allegato 1 – Schede evolute realtà mappate 398

Allegato 2 – Questionario 430

Allegato 3 – Attività parallele di ricerca 464

Allegato 4 – Design value map compilata 486

Riconoscimenti 490

abstract

L'attuale complessità socio-economica e le ampie sfide che la contemporaneità sottopone alla progettazione, aprono nuove opportunità di ricerca nell'ambito del design per l'innovazione sociale. In una prospettiva nella quale la dimensione sociale ed etica del progetto appare ormai ineludibile, e in un panorama nazionale caratterizzato dalla recente affermazione dell'imprenditoria sociale, i designer si trovano ad operare all'interno di reti di progettazione complesse.

Tuttavia, le attività coinvolte nell'economia sociale sembrano affrontare alcune sfide nell'amplificare l'impatto delle proprie iniziative, anche a causa della mancanza di una cultura della valutazione post-progetto. Il settore si trova a rispondere a una rapida trasformazione culturale e a rivedere l'offerta sia rispetto ai propri servizi che ai modelli organizzativi. Sulla base di tali premesse, gli strumenti e le competenze dei designer potrebbero essere nodali per contribuire a un cambiamento culturale e di mentalità nel Terzo Settore.

La ricerca mira a individuare i differenti approcci relazionali tra il design e l'imprenditoria sociale in Italia e, attraverso la mappatura di realtà di impresa sociale design-oriented, ETS e iniziative sviluppate sul territorio, a far emergere il contributo, le opportunità e i limiti del design all'interno o a supporto di tali processi. L'ipotesi sostiene che il design, se riconosciuto e integrato in modo sistemico, possa sostenere l'evoluzione delle imprese sociali da modelli design-oriented, in cui la progettazione è adottata in modo episodico, a modelli design-driven, nei quali il progetto diventa parte integrante dei processi organizzativi. La metodologia ha previsto una fase di ricerca desk, finalizzata alla definizione dell'ambito di intervento attraverso l'analisi e la revisione della letteratura scientifica – dalla dimensione sociale del design al contesto socio-economico di riferimento – e alla mappatura di 72 realtà, che ha restituito una prima panoramica del fenomeno e preparato la successiva ricerca sul campo. La field research, orientata alla raccolta di dati qualitativi e quantitativi, è stata condotta tramite la somministrazione di interviste semi-strutturate e un questionario, con l'obiettivo di indagare il coinvolgimento del design, la consapevolezza progettuale delle realtà (palese o di fatto) e il grado di integrazione o esternalizzazione del design nei processi imprenditoriali.

La ricerca intende offrire un avanzamento della conoscenza nell'ambito del design for social enterprises in Italia, descrivendone caratteristiche, opportunità e limiti. L'elaborazione di una mappatura – ad oggi mancante – della relazione tra il design per l'innovazione sociale e l'imprenditoria sociale in Italia, per comprenderne la rilevanza attuale e le possibili proiezioni future. Parallelamente, la definizione di un framework teorico di mappatura delle pratiche e analisi del valore del design nell'imprenditoria sociale, volto a riflettere sulle proiezioni future e fornire nuove prospettive di ricerca.

keywords

innovazione sociale;
design per l'innovazione
sociale; terzo settore;
imprese sociali; design for
social enterprises

introduzione

Il progressivo intensificarsi delle crisi sociali, economiche ed ecologiche richiama la necessità di ripensare i modelli di sviluppo e le logiche di produzione del valore, orientando l'interesse verso forme economiche capaci di integrare dimensione imprenditoriale e finalità sociali.

L'affermazione dell'economia sociale e l'espansione del Terzo Settore hanno contribuito alla proliferazione di un ecosistema di attori eterogenei, capace di oltrepassare le tradizionali barriere tra profit e non profit, tra istituzioni pubbliche e organizzazioni civiche, tra mercato e comunità. Cooperative, associazioni, fondazioni e nuove forme di imprenditorialità sociale [1] si muovono entro uno spazio di confine generato dalla crisi del welfare e dalla necessità di immaginare nuove traiettorie di transizione, reinterpretando bisogni collettivi e elaborando risposte capaci di coniugare sostenibilità economica e responsabilità sociale (Defourny & Borzaga, 2001).

L'Italia, in particolare, appare oggi come un laboratorio diffuso di pratiche che, pur nella loro eterogeneità, contribuiscono a delineare un settore in espansione e con una spiccata vocazione sociale. La proliferazione di attività e micro-azioni locali di prossimità compone una galassia tanto estesa quanto ancora inesplorata (Fagnoni et al., 2024): iniziative capaci di attivare processi di innovazione sociale e di ridefinire, insieme, modelli organizzativi e forme di welfare comunitario. Nonostante le potenzialità riconosciute, permangono tuttavia difficoltà strutturali che ostacolano la diffusione di una cultura progettuale condivisa, ancora troppo spesso confinata a singoli progetti o interventi limitati nel tempo. Alcune realtà restano confinate allo stadio iniziale, altre invece si sviluppano fino a diventare esempi in grado di ispirare nuove iniziative: ciò che le accomuna è la capacità di trasformare intuizioni in azioni concrete, producendo cambiamenti visibili a scala locale, a prescindere dal supporto delle istituzioni o del mercato (Manzini & D'Alena, 2024).

Il presente lavoro di ricerca prende forma in questo contesto, all'interno di una costellazione di iniziative emergenti, talvolta poco sistematizzate, che si collocano in quello spazio di connessione – o spazio soglia – tra design e imprenditoria sociale. Esperienze diffuse, ma in modo eterogeneo, che faticano a trovare un inquadramento teorico condiviso e rischiano di restare ai margini del dibattito disciplinare. È proprio in questo spazio intermedio, tra la dimensione tacita e quella esplicita del progetto, che la ricerca si propone di indagare la possibilità di riconoscere il “design per le imprese sociali” come ambito disciplinare di riferimento: un campo parallelo del design per l'innovazione sociale, capace di sostenere processi di trasformazione culturale e organizzativa, in un'economia di mercato sempre più orientata alla collaborazione piuttosto che alla competizione.

In questa prospettiva, la ricerca si configura come uno spazio innesco (Ostanel, 2017), collocato tra teoria e prassi, tra una cultura progettuale

1. Con il termine “imprenditoria sociale”, il presente lavoro adotta la definizione proposta nel programma Horizon Europe – Work Programme 2025, New European Bauhaus Facility, secondo cui: «Social entrepreneurship encompasses different formats and types of organisations such as small businesses, collectively owned companies, cooperatives, civil society and community-building initiatives, neighbourhood associations, grassroots initiatives, community land-trusts, etc.». Tale definizione amplia il concetto tradizionale di impresa sociale, includendo una varietà di forme organizzative e iniziative civiche che operano per generare valore sociale attraverso pratiche imprenditoriali.

tacita e una esplicita, tra strutture istituzionali e pratiche organizzative emergenti. L'intento è quello di oltrepassare i margini di un ambito poco esplorato, in cui si muovono pratiche formalmente riconosciute – enti del Terzo Settore, imprese sociali e imprese a impatto sociale – portatrici di un'intenzionalità progettuale non sempre dichiarata o consapevole, ma capace di alimentare i processi di innovazione sociale nelle loro forme diverse.

L'obiettivo non è tanto definire un nuovo campo di ricerca, quanto contribuire alla sua emersione, predisponendo le condizioni per un riconoscimento più esplicito e condiviso: muovendosi tra ciò che è già presente, ma non ancora pienamente codificato, e ciò che potrebbe prendere forma attraverso il design, la ricerca intende costituire un riferimento interpretativo e, al tempo stesso, uno spazio innesco volto alla crescita di conoscenza nella disciplina del Design e a stimolare future riflessioni nell'ambito dell'imprenditoria sociale.

Approccio metodologico

L'approccio metodologico adottato nella presente ricerca si basa sull'integrazione di metodi misti, al fine di rispondere alla complessità delle domande poste e alla necessità di cogliere sia aspetti misurabili sia dimensioni riflessive e contestuali del fenomeno osservato. La combinazione di strumenti quantitativi e qualitativi ha consentito una lettura complessa del tema, facilitando l'analisi delle interazioni tra la componente progettuale e le dinamiche organizzative dell'imprenditoria sociale. In particolare, la struttura metodologica è stata costruita in funzione della necessità di indagare la relazione tra progettualità e impresa sociale in Italia, tenendo conto della natura eterogenea e complessa delle pratiche mappate.

Il disegno di ricerca è stato definito in modo progressivo, a partire dalle specificità delle domande di ricerca, e orientato a costruire una comprensione approfondita attraverso l'integrazione tra fonti teoriche, dati quantitativi e osservazione diretta. L'attività di revisione della letteratura ha svolto un ruolo centrale e continuativo all'interno del processo di indagine, offrendo non solo una cornice teorica entro cui elaborare le domande iniziali, ma anche uno spazio di riflessione per la generazione di nuove ipotesi. Questa attività ha permesso di individuare le principali linee teoriche lungo cui si sviluppa il dibattito sul rapporto tra design e innovazione sociale, e ha contribuito a identificare i concetti chiave da adottare nella costruzione del background teorico. Il percorso metodologico è stato impostato secondo una logica iterativa, che ha previsto momenti ricorrenti di riflessione, adattamento e revisione degli strumenti e degli obiettivi, in funzione delle evidenze emergenti. Questo approccio ha consentito una maggiore flessibilità e apertura verso contesti osservati, evitando schemi rigidi e favorendo un confronto costante con lo stato dell'arte.

La selezione dei casi, la definizione del campione e la costruzione degli strumenti di indagine sono state oggetto di progressive revisioni, in linea con i principi di flessibilità e responsabilità che caratterizzano le metodologie orientate alla ricerca sul campo.

L'intera struttura metodologica si è focalizzata sull'integrazione tra la cultura progettuale e le logiche della ricerca sociale applicata, adottando un approccio situato e dialogico, coerente con la natura collaborativa e riflessiva della progettazione nei contesti del sociale. Tale integrazione ha permesso di osservare non solo ciò che accade, ma anche come la progettualità si configura e si trasforma in relazione ai contesti e agli attori coinvolti. Pur facendo riferimento a una letteratura metodologica consolidata, le scelte operative sono state progressivamente adattate nel corso del lavoro, rispondendo alle esigenze specifiche emerse nelle diverse fasi della ricerca. Le modalità di raccolta dei dati, le tecniche di analisi e i riferimenti teorici sono stati selezionati e affinati in relazione all'evoluzione del percorso, secondo un orientamento fondato sull'aderenza al campo e sulla coerenza tra strumenti e obiettivi. I dettagli di tali scelte, inclusi strumenti, fasi operative e strategie di analisi, saranno discussi nei capitoli successivi, nei quali si evidenzieranno anche le criticità emerse e le modalità adottate per affrontarle.

Questa sezione introduttiva non ha l'obiettivo di fornire una descrizione esaustiva del metodo adottato, ma di restituire una visione d'insieme della struttura metodologica nel suo complesso, tracciando il percorso che ha condotto dalla definizione del problema di ricerca alla costruzione del quadro teorico e alla successiva esplorazione sul campo.

La ricerca si sviluppa attraverso un duplice approccio metodologico, teorico-critico e sul campo, con l'obiettivo di esplorare e analizzare i differenti approcci relazionali che intercorrono tra il design e l'imprenditoria sociale in Italia. Tale articolazione consente di osservare il fenomeno sia a partire da una prospettiva teorica, fondata sull'analisi dei riferimenti concettuali e delle pratiche esistenti, sia attraverso un'indagine sul campo, orientata alla raccolta e alla sistematizzazione di dati qualitativi e quantitativi.

La prima sezione si presenta come un'indagine esplorativa di tipo desk che, attraverso l'analisi della letteratura scientifica, mira a delineare un quadro teorico-critico attorno ai temi dell'Innovazione Sociale, del Social Design, del Design per l'Innovazione Sociale, del Design per le Imprese Sociali, e ad approfondimenti specifici relativi all'economia sociale, al Terzo Settore e all'imprenditoria sociale. Questa fase ha l'obiettivo di raccogliere dati e informazioni relative alle ricerche, agli approcci e alle conoscenze consolidate su tali ambiti. Parallelamente, è stata condotta una mappatura desk dello stato dell'arte di realtà attive sul territorio nazionale, comprendenti imprese sociali, enti del Terzo Settore (ETS) e iniziative a orientamento progettuale, con l'intento di individuare il contributo, le opportunità e/o i limiti della componente progettuale all'interno di tali processi.

La seconda sezione della ricerca, dedicata all'indagine sul campo, è finalizzata alla raccolta di dati qualitativi e quantitativi. A tal fine, sono stati adottati strumenti di indagine quali interviste semi-

strutturate e un questionario strutturato su più livelli, somministrato a un campione selezionato. Questa fase si propone di raccogliere e analizzare informazioni sulle modalità di interazione dei designer con l'imprenditoria sociale ed il Terzo Settore, osservando in che modo essi operano all'interno o a supporto di iniziative a impatto sociale. L'intero percorso metodologico ha condotto alla definizione di un framework teorico finalizzato a orientare l'individuazione, la mappatura, l'analisi, la messa in rete e la valutazione del contributo progettuale nell'imprenditoria sociale, con l'obiettivo di rendere visibile e misurabile il valore che produce.

Struttura della tesi

La presente tesi si articola in nove capitoli, attraverso i quali si sviluppa un percorso di ricerca volto a indagare l'evoluzione del design nei processi attivati dall'imprenditoria sociale italiana.

Il capitolo 1 – *Il contesto della ricerca* introduce il contesto in cui si colloca la ricerca, caratterizzato da rilevanti trasformazioni sociali, economiche e culturali che investono il settore dell'imprenditoria sociale (italiana). Viene esplorato l'affermarsi del paradigma dell'Economia Sociale e si analizzano le politiche strategiche europee e internazionali che contribuiscono allo sviluppo di forme di innovazione sociale. Il capitolo si sofferma inoltre sulla crescente attenzione alla partecipazione e ai processi di ibridazione d'impresa (tra profit e non profit), e sull'emergere di nuove forme imprenditoriali a impatto sociale che tendono a integrare strumenti e pratiche progettuali.

Il capitolo 2 – *Le parole della ricerca* è dedicato all'approfondimento teorico-critico dei concetti e delle espressioni alla base della ricerca. In particolare, attraverso una revisione critica della letteratura, vengono analizzati e sistematizzati i concetti di Innovazione Sociale, Social Design, Design per l'Innovazione Sociale (DSI) e Design for Social Enterprises, evidenziandone la pluralità definitoria, le ambiguità concettuali e le conseguenze operative. Si approfondisce inoltre la questione dell'impatto (sociale) del design, anche alla luce delle attuali criticità legate all'assenza di una cultura valutativa post-progetto. A differenza del primo capitolo, più focalizzato sul contesto socio-economico in cui si inserisce la ricerca, questo capitolo si concentra sugli aspetti teorici relativi alla relazione tra innovazione sociale e design.

Nel capitolo 3 – *Verso un'imprenditoria sociale design-driven*, sulla base delle riflessioni teoriche e del contesto analizzato, il capitolo si focalizza sulla formulazione dell'ipotesi di ricerca: il design, se integrato in modo consapevole e strategico, può contribuire all'evoluzione

dell'impresa sociale verso modelli design-driven. Il capitolo mette in luce le attuali criticità legate alla valutazione dell'impatto progettuale nell'imprenditoria sociale (soprattutto nel Terzo Settore) e propone una riflessione sugli strumenti e sulle pratiche necessarie per valorizzare il contributo del design. Viene inoltre delineata una possibile transizione dal modello design-oriented a un modello design-driven, attraverso l'individuazione di alcune caratteristiche che tale modello potrebbe assumere, in termini di approccio, governance, coinvolgimento degli stakeholder e tipo di impatto generato.

Il capitolo 4 – *Mappatura dell'imprenditoria sociale italiana design-oriented* descrive la fase di ricerca desk e presenta la mappatura delle realtà italiane che operano nel campo del design per l'innovazione sociale. Vengono illustrati i criteri di selezione, gli obiettivi e i metodi utilizzati, così come le principali modalità di interazione tra design e imprenditoria sociale. Vengono successivamente elencati, presentati e descritti tutti i casi studio mappati nella fase di ricerca esplorativa.

Il capitolo 5 – *Field research* presenta la ricerca sul campo articolata in più fasi: preparazione del campo, interviste esplorative, visite in loco e indagine etnografica presso 58 realtà dell'imprenditoria sociale italiana. Vengono descritte le modalità di costruzione del campione, la progettazione degli strumenti di rilevazione (interviste semi-strutturate e questionario) e le strategie adottate per raccogliere dati sia qualitativi che quantitativi. Il capitolo restituisce inoltre una prima analisi dei principali filoni tematici emersi dalle interviste, contribuendo a una lettura critica e articolata sul tema.

Nel capitolo 6 – *Elaborazione, osservazione e interpretazione dei dati* restituisce l'analisi critica dei dati raccolti nella fase di indagine etnografica, attraverso un'elaborazione integrata di risultati quantitativi e qualitativi. Seguendo la struttura del questionario, il capitolo propone una lettura multilivello delle modalità di adozione del design nel contesto dell'imprenditoria sociale italiana, distinguendo diverse traiettorie – dal non-design all'in-depth design – e delineando i principali pattern ricorrenti nelle pratiche progettuali osservate. L'interpretazione dei dati consente di mettere a fuoco il grado di maturità progettuale delle organizzazioni mappate, le forme di integrazione del design nei processi organizzativi e strategici, e le condizioni – culturali, economiche e relazionali – che ne facilitano o ne ostacolano l'adozione.

Il capitolo 7 – *Design for Social Framework* introduce il Design for Social Framework, uno strumento teorico e operativo pensato per orientare l'indagine, la lettura e la valutazione del design nei contesti dell'imprenditoria sociale. Il framework si articola in sei fasi interconnesse e si propone come una guida metodologica replicabile, utile sia alla ricerca accademica che all'autoanalisi delle organizzazioni coinvolte. All'interno del framework viene sviluppata la Design Value Map, uno strumento concettuale e visuale pensato per analizzare il valore generato dal design lungo quattro dimensioni principali:

progettuale, sociale, ecologica ed economica.

Il capitolo 8 – *Il design nel, con e per l'imprenditoria sociale* propone lettura critica dei risultati, a partire dalla distinzione tra design nel, con e per l'imprenditoria sociale, utile a interpretare le diverse modalità di integrazione progettuale osservate nelle pratiche analizzate. Viene affrontata la complessità del concetto di design sociale e la necessità di una maggiore chiarezza teorica e riconoscibilità disciplinare, soffermandosi sulle competenze richieste ai progettisti, sulle dinamiche temporali e sulle logiche relazionali che caratterizzano il settore di riferimento. Si propone una riflessione sul “terzo tempo” del design, fondato su pratiche di slow design e slow production, in contrasto con i modelli accelerati del for profit. Infine, viene introdotto il concetto di socialtrusting, per descrivere forme di collaborazione autentica tra imprese sociali e realtà profit, come alternativa al socialwashing.

Infine, il capitolo 9 – *Conclusioni* sintetizza i risultati emersi dalla ricerca, riflettendo sul contributo teorico e operativo del design nei processi dell'imprenditoria sociale. Viene discussa la dimensione ecosistemica delle pratiche progettuali, ponendo l'accento sul passaggio dalla logica della replicabilità a quella dell'amplificazione. Si individuano alcune caratteristiche chiave dell'impresa sociale design-driven, emergono criticità e limiti della ricerca, e vengono delineate possibili prospettive di sviluppo, tra cui l'estensione della mappatura, la sperimentazione della Design Value Map e il rafforzamento delle reti a scala nazionale ed europea.

Apparati

1 – *Schede evolute realtà mappate*

Le schede evolute costituiscono uno strumento di sintesi e sistematizzazione dei dati raccolti nella fase di ricerca sul campo. Elaborate a partire dalle informazioni emerse tramite interviste e questionari, restituiscono un profilo analitico e aggiornato delle 58 realtà selezionate, offrendo una lettura comparabile dei casi studio. Ogni scheda raccoglie dati anagrafici, giuridici e progettuali, e visualizza il rapporto tra impresa sociale e design in termini di consapevolezza, modalità di adozione e livello di integrazione del design.

2 – *Questionario*

Tra gli strumenti centrali della ricerca, il questionario ha permesso di esplorare la presenza, le modalità di integrazione e le percezioni del design nel Terzo Settore italiano. Progettato secondo un approccio misto, qualitativo e quantitativo, il questionario alterna domande a risposta chiusa con scale di valutazione e sezioni aperte di commento, al fine di cogliere la complessità del fenomeno. In questa sezione viene presentato il modello non compilato, così come è stato somministrato alle realtà coinvolte, a testimonianza della struttura e delle scelte metodologiche adottate.

3 – *Attività parallele di ricerca*

Raccoglie una selezione di esperienze sviluppate nel corso del dottorato che hanno contribuito a consolidare la riflessione teorica e a testare strumenti applicativi in contesti reali. Tra queste: il progetto di ricerca ISTTec sull'innovazione sociale nella transizione tecnologica; il workshop “Ri-progettare i servizi”, condotto con studenti e realtà sociali; e l'evento pubblico “Fare assieme”, volto alla restituzione e condivisione dei risultati con il territorio.

4 – *Design value map compilata*

Restituzione dell'attività di test e prima sperimentazione della Design Value Map, condotta con Social Label Foundation. Oltre alla mappa visuale, già inclusa nel corpo della tesi insieme alla prima tabella compilata, l'apparato riporta l'intero set di dati emersi: le cinque tabelle relative alle diverse fasi previste dal modello (Inputs, Activities, Outputs, Outcomes, Effects).

[tab. 1]
Tabella struttura
della tesi

Sezione tesi	Capitolo	Contenuto sintetico	Avanzamento della ricerca
Analisi teorico-critica e mappatura desk	Capitolo 1 – Il contesto della ricerca	inquadramento del tema nel contesto socio-economico contemporaneo; evoluzione del Terzo Settore e dell'imprenditoria sociale in Italia; processi di ibridazione e partecipazione	definisce il campo di indagine mostrando perché l'imprenditoria sociale costituisca un contesto rilevante per osservare il contributo del design, definendo il perimetro teorico e la postura critica della ricerca
	Capitolo 2 – Le parole della ricerca	revisione della letteratura su innovazione sociale, Social Design, Design per l'Innovazione Sociale, Design for Social Enterprises e valutazione dell'impatto	chiarisce l'impostazione interpretativa della ricerca, evidenziando la pluralità e l'instabilità dei concetti chiave e fornendo le distinzioni necessarie per un'osservazione consapevole delle pratiche analizzate
	Capitolo 3 – Verso un'imprenditoria sociale design-driven	formulazione dell'ipotesi di ricerca e definizione dei presupposti teorici per l'indagine	esplicita l'ipotesi della transizione da design-oriented a design-driven e individua nella valutazione il nodo critico della ricerca, aprendo alla costruzione di un framework e di strumenti dedicati
	Capitolo 4 – Mappatura dell'imprenditoria sociale italiana design-oriented	ricerca desk, selezione e categorizzazione dei casi studio	offre la prima overview strutturata del panorama nazionale, dimostrando l'esistenza e la diffusione del fenomeno e rendendo evidente il limite delle sole fonti desk, che rende necessario l'approfondimento sul campo
Field research	Capitolo 5 – Field research	pianificazione e conduzione della ricerca sul campo: interviste esplorative, osservazioni dirette, interviste semi-strutturate, somministrazione del questionario	introduce il confronto diretto con le realtà e fa emergere filoni tematici ricorrenti che ricalibrano l'ipotesi iniziale, consolidando l'originalità della ricerca nel dialogo tra teoria e pratica
	Capitolo 6 – Elaborazione, osservazione e interpretazione dei dati	analisi quantitativa e qualitativa dei dati raccolti; restituzione e osservazione	verifica l'ipotesi attraverso i dati, mostrando la presenza di una cultura progettuale già radicata nel Terzo Settore e ridefinendo il contributo del design come integrazione e dialogo con pratiche esistenti

Sezione tesi	Capitolo	Contenuto sintetico	Avanzamento della ricerca
Sviluppo teorico-applicativo e riflessioni critiche conclusive	Capitolo 7 – Design for Social Framework	sviluppo del framework teorico-analitico e presentazione della Design Value Map come strumento di valutazione del valore del design	sistematizza il percorso svolto e restituisce un tentativo operativo di lettura del valore del design, non come modello prescrittivo, ma come strumento aperto e adottabile in contesti diversi
	Capitolo 8 – Il design nel, con e per l'imprenditoria sociale	discussione teorico-critica sui risultati; riflessioni sulle competenze, la dimensione trasformativa del design e le competenze del designer nel contesto dell'imprenditoria sociale	elabora una lettura teorico-critica originale del rapporto tra design e imprenditoria sociale, introducendo concetti interpretativi originali e chiarendo il contributo disciplinare della ricerca
	Capitolo 9 – Conclusioni	sintesi finale della ricerca; implicazioni teoriche, operative ed ecosistemiche; limiti e prospettive future	propone una lettura ecosistemica del rapporto tra design e imprenditoria sociale e ne chiarisce le condizioni evolutive verso una configurazione design-driven
Apparati	1 – Schede evolute casi	schede analitiche delle realtà selezionate	
	2 – Questionario	strumento di indagine sul rapporto tra design e imprenditoria sociale	
	3 – Attività parallele di ricerca	esperienze applicative e progettuali sviluppate durante la ricerca (progetto ISTTec, eventi, workshop)	
	4 – Design value map compilata	mappa e tabelle compilate da Social Label Foundation	

[tab. 1]

Tabella struttura della tesi

La tabella evidenzia come la relazione tra obiettivi, domande di ricerca e risultati attesi non sia circoscritta al capitolo introduttivo, ma si sviluppi progressivamente lungo l'intero percorso della tesi, assumendo configurazioni differenti nelle diverse fasi.

Obiettivi di ricerca

La presente ricerca si propone di approfondire i differenti approcci relazionali tra il design e l'imprenditoria sociale in Italia e, attraverso la mappatura di imprese sociali, enti del Terzo Settore e iniziative sviluppate sul territorio, mira a individuare il contributo, le opportunità e/o i limiti del design in questo ambito. All'interno di un ecosistema eterogeneo, diffuso e parzialmente esplorato, la ricerca si concentra su quelle esperienze qui definite design-oriented: realtà che, pur non identificandosi necessariamente con un'adozione esplicita del design, ne condividono principi, processi e strumenti, contribuendo alla generazione di valore sociale.

Attraverso attività di osservazione diretta e l'analisi qualitativa delle realtà coinvolte, si intende delineare le modalità con cui le imprese sociali adottano – consapevolmente o meno – approcci progettuali, esplorando se tali pratiche risultino dichiarate e formalizzate (design palese) oppure incorporate in modo implicito nei processi di lavoro (design di fatto). L'indagine prende forma quindi dalla necessità di comprendere come, anche in assenza di un riconoscimento formale, le attività progettuali possano strutturarsi, evolvere e contribuire alla definizione di nuovi modelli organizzativi, produttivi e relazionali.

In questa direzione, la ricerca si propone inoltre di indagare se, e in che misura, il design possa rappresentare un elemento strategico nel consolidamento delle imprese sociali, agevolando, ad esempio, l'attivazione di reti inter-organizzative, il rafforzamento delle collaborazioni tra attori eterogenei (profit e non profit), l'accesso a nuove forme di finanziamento e la definizione di pratiche capaci di sostenere l'impatto sociale nel medio-lungo periodo.

Nel corso della ricerca, alcuni obiettivi si sono progressivamente precisati e articolati su livelli differenti, distinguendo una dimensione teorico-critica, una empirico-analitica e una operativa.

Obiettivi generali

Og1 (fondazione): Indagare il quadro teorico, concettuale e critico della relazione tra design, Terzo Settore e imprenditoria sociale, ricostruire l'evoluzione nel dibattito scientifico e analizzare le principali modalità attraverso cui la componente progettuale viene interpretata, integrata o rielaborata nei processi di innovazione sociale

Og2 (interpretazione): avviare una mappatura di soggetti imprenditoriali (enti del terzo settore, imprese sociali ed imprese ad impatto sociale) con diversi livelli di crescita e maturazione che operano nel campo del design per l'innovazione sociale sul territorio nazionale

Og3 (osservazione): esplorare il livello di conoscenza e le possibili modalità di coinvolgimento del design in questo settore

Og4 (approfondimento): indagare se e in che modo i designer operano all'interno o a supporto delle realtà

Obiettivi specifici

Sulla base di queste riflessioni, la ricerca definisce una serie di obiettivi specifici finalizzati alla raccolta sistematica di informazioni e all'attivazione di un processo analitico volto a rilevare:

Os1: qual è lo status giuridico dell'ente (no profit, mutualità, for profit) e in che modo questo influisce nell'adozione del design;

Os2: se le realtà sono o non sono consapevoli di agire nell'ambito del design (design palese o design di fatto);

Os3: in quali ambiti del design si promuove principalmente l'innovazione (product; communication; service and strategic; space; digital; fashion; ecc.);

Os4: se e in che modo il design è adottato nelle imprese (non design; design driver; design process; design strategy);

Os5: se l'innovazione design driven è internalizzata o esternalizzata nei processi imprenditoriali (in house; outsourcing; quasi-in house).

Risultati attesi

La ricerca si propone di offrire un avanzamento della conoscenza nel campo del design applicato all'imprenditoria sociale, contribuendo al consolidamento di un ambito di studio ancora emergente, che necessita di una maggiore sistematizzazione teorica. In particolare, il lavoro intende restituire un'analisi dettagliata del rapporto tra design e imprenditoria sociale in Italia, delineandone le caratteristiche, le opportunità potenziali e le criticità attuali. L'obiettivo è quello di definire un campo di azione e i confini di un ambito disciplinare oggi ancora sfumato, così da supportare lo sviluppo di future ricerche sul design per l'innovazione sociale applicato all'imprenditoria sociale, promuovere una riflessione teorico-critica su come tali metodi possano orientare la trasformazione dell'imprenditoria sociale contemporanea e fornire strumenti che consentano ai designer di contribuire effettivamente a formalizzare, rendere visibili e valutare queste pratiche.

Tra i principali risultati attesi, si prevede:

– Rs1: La realizzazione di una mappatura multilivello della relazione

tra design e imprenditoria sociale in Italia, ad oggi mancante, che restituisca un quadro organico delle modalità di interazione esistenti e favorisca la costruzione di reti di collaborazione a scala territoriale e nazionale;

– Rs2: L'elaborazione di un framework teorico per la raccolta, l'analisi e la valutazione delle pratiche progettuali nell'imprenditoria sociale, utile a supportare processi di ricerca e di sviluppo strategico da parte di ETS e designer;

– Rs3: La definizione di uno strumento per la valutazione del valore generato dalle pratiche progettuali, strutturato su più dimensioni (progettuale, sociale, economica ed ecologica), che consenta di misurare e comunicare l'impatto prodotto in modo sistematico;

– Rs4: L'approfondimento di questioni teorico-critiche relative alla natura e all'evoluzione della progettazione nel, con e per il sociale: dalla pluralità dei suoi significati operativi alla specificità delle competenze richieste, dalla riflessione sul tempo progettuale al rischio di socialwashing, fino alla necessità di rafforzare la dimensione ecosistemica e collaborativa per garantire l'amplificazione delle iniziative;

– Rs5: La teorizzazione preliminare delle caratteristiche di un possibile modello di impresa sociale design-driven, elaborato a partire dall'osservazione di pratiche esistenti e dal confronto con riferimenti internazionali, con l'obiettivo di individuare le condizioni abilitanti per l'integrazione strategica del design nei processi organizzativi.

Domande di ricerca

Le domande di ricerca che orientano il presente lavoro sono state formulate a partire da una riflessione teorico-metodologica volta a indagare le modalità di presenza, adozione e valorizzazione della componente progettuale all'interno o a supporto dell'imprenditoria sociale contemporanea. Queste riflettono un disegno metodologico che combina l'osservazione di pratiche sul campo con la costruzione di un inquadramento critico e teorico del fenomeno, e si articolano intorno ad alcuni aspetti centrali: l'impatto del design nei processi di trasformazione sociale; le forme di coinvolgimento esplicito o implicito del design nei contesti organizzativi; la necessità di strumenti per la valutazione del valore generato; e infine, la possibilità di delineare modelli di impresa design-driven in linea con le specificità dell'imprenditoria sociale e del Terzo Settore.

RQ1: In che modo il design per l'innovazione sociale si interfaccia con le imprese sociali ed il Terzo Settore italiani e quale impatto si può

generare?

RQ2: Quale rilevanza ha il design nell'imprenditoria sociale italiana e in che modo è coinvolto all'interno o a supporto di tali processi?

RQ3: In che modo è possibile evidenziare il valore dell'adozione (e dell'integrazione) del design nel, con e per le imprese sociali e colmare la mancanza di una valutazione post-progetto nei processi di innovazione sociale?

RQ4: Quali caratteristiche potrebbero definire un modello di impresa sociale design-driven che sia coerente con le logiche organizzative, i tempi di sviluppo e le dinamiche relazionali tipiche dell'imprenditoria sociale?

Struttura metodologica di ricerca

Per rispondere alle domande di ricerca, l'indagine si articola in una struttura metodologica composta da sei fasi principali, integrate da approcci qualitativi e quantitativi. Il percorso adottato mira a coniugare l'analisi teorica e desk con l'osservazione diretta sul campo, fino alla formalizzazione di un framework teorico e alla definizione di strumenti valutativi e concetti teorici.

La fase 1 – *analisi preliminare* ha consentito di definire l'ambito di intervento, l'oggetto di studio e l'approccio metodologico della ricerca. Attraverso una prima ricognizione del contesto e delle principali fonti teoriche, è stato possibile delineare la rilevanza dell'oggetto di studio e di costruire una cornice analitica utile a orientare le fasi successive di ricerca.

La fase 2 – *background* si è sviluppata attraverso un approccio esplorativo desk, fondato sull'analisi della letteratura scientifica relativa all'Innovazione Sociale, al Social Design, al Design per l'Innovazione Sociale, al Design per le Imprese Sociali, nonché su approfondimenti inerenti all'economia sociale, al Terzo Settore e all'imprenditoria sociale. Questa fase ha permesso di raccogliere e sistematizzare dati e conoscenze esistenti, utili per una comprensione più approfondita delle pratiche progettuali e delle sfide che emergono in tali contesti. Le prime due fasi hanno guidato la formulazione dell'ipotesi, aiutando a individuare le principali lacune nella letteratura e a definire le opportunità di ricerca.

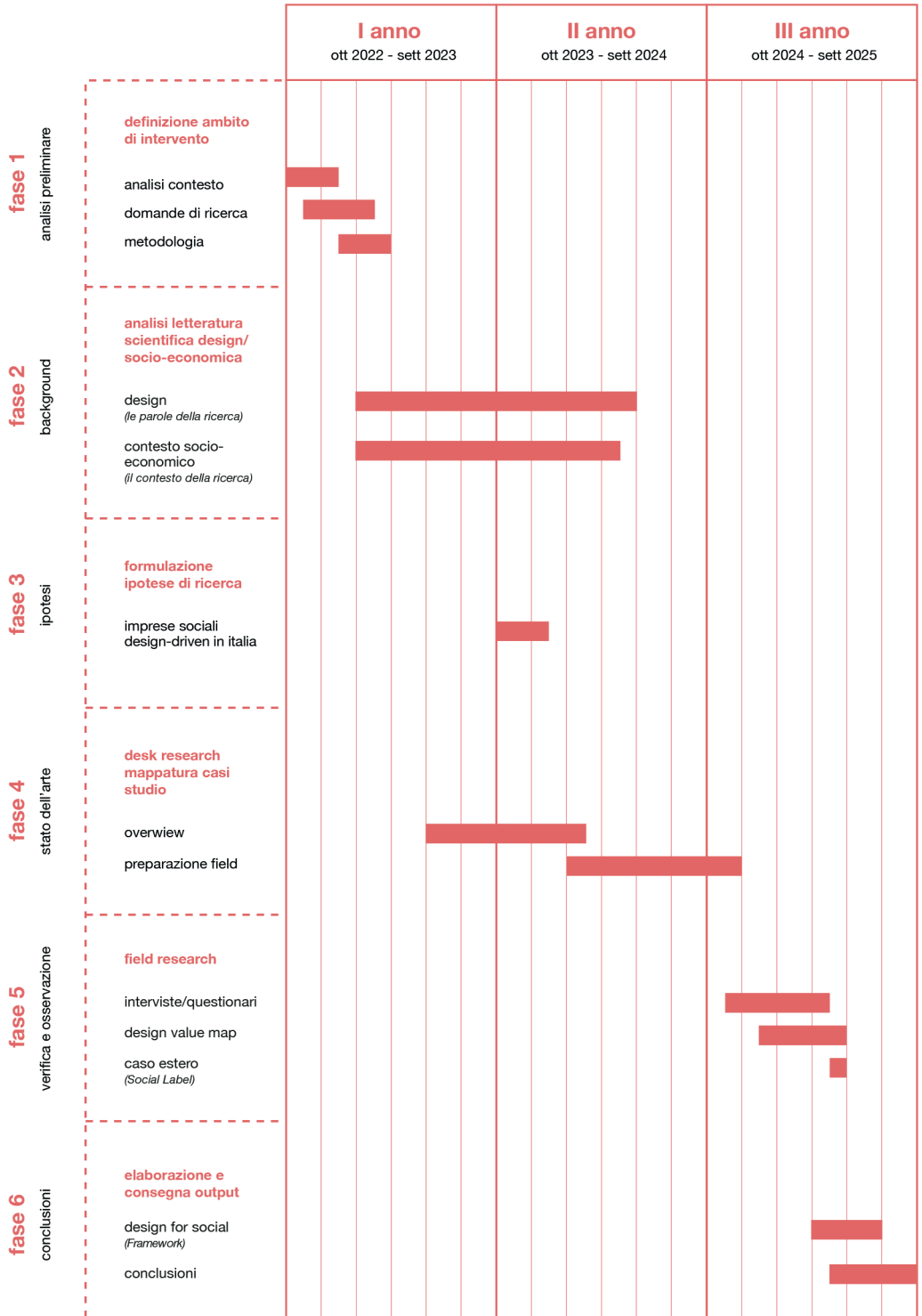
La fase 3 – *ipotesi* ha portato alla formulazione dell'ipotesi di ricerca. L'analisi del contesto e della letteratura ha evidenziato come la relazione tra design e imprenditoria sociale risulti, ad oggi, ancora poco esplorata in modo sistematico. Sebbene esistano studi che analizzano il contributo

del design allo sviluppo delle imprese sociali e alla promozione di processi di innovazione sociale, si rileva una carenza di riferimenti capaci di approfondire il valore e l'efficacia del design, in particolare nella fase post-progettuale. A ciò si aggiunge la difficoltà, emersa tanto dalla letteratura quanto dal confronto con le realtà osservate, nel definire modelli di business adeguati a garantire la sostenibilità delle iniziative progettuali: un tema strettamente connesso alle problematiche dell'ampliamento, della replicabilità e della durata nel tempo delle pratiche. L'ipotesi si fonda quindi sulla rilevanza del design nei processi trasformativi attivati nel, con e per l'imprenditoria sociale italiana, e sulla necessità di valorizzarne l'integrazione attraverso la definizione di un possibile modello di impresa sociale design-driven – un modello capace di riconoscere le specificità del contesto sociale e di sostenerne le prospettive di consolidamento e diffusione. Questa riflessione sarà ulteriormente ripresa e discussa nelle conclusioni della tesi.

La fase 4 – *stato dell'arte* si è concentrata sull'individuazione e analisi di casi studio significativi a livello nazionale mediante una ricerca desk. L'obiettivo di questa fase è stato quello di fornire una panoramica delle realtà italiane attive nell'ambito della design per l'innovazione sociale, attraverso la raccolta e la classificazione di esempi progettuali, buone pratiche ed esperienze rilevanti. Attraverso un approccio esplorativo, sono state identificate tre principali modalità di interazione tra design e Terzo Settore, che hanno guidato la selezione dei casi studio e la successiva classificazione.

La fase 5 – *verifica e osservazione* ha previsto lo sviluppo della ricerca sul campo, strutturata in una fase di preparazione (interviste esplorative e visite dirette a realtà selezionate), seguita dalla somministrazione di interviste semi-strutturate e di un questionario. Gli strumenti di indagine sono stati rivolti a due profili per ciascuna organizzazione (non-designer e designer palese/di fatto) con l'obiettivo di raccogliere dati qualitativi e quantitativi relativi al grado di consapevolezza progettuale, alle modalità di adozione, al numero di progettisti coinvolti e all'assetto interno delle pratiche progettuali. Questa fase ha permesso di restituire una panoramica complessiva e inedita della situazione, offrendo elementi utili sia in termini analitici che interpretativi.

La fase 6 – *conclusioni* ha previsto l'elaborazione del Design for Social Framework, uno strumento teorico finalizzato a guidare la mappatura, l'analisi, la valutazione e l'amplificazione delle realtà di impresa sociale con orientamento progettuale. A supporto del framework, è stato sviluppato lo strumento Design Value Map, pensato per valutare in modo sistematico il valore generato dal design all'interno delle realtà osservate. Questa fase conclusiva è stata inoltre focalizzata sulla sintesi teorico-critica della ricerca: sono state proposte diverse riflessioni, discussi i risultati principali, individuati i limiti dell'indagine, proposte aree e temi di approfondimento futuri, e formulate riflessioni conclusive in merito alle prospettive che il design può offrire in relazione all'imprenditoria sociale italiana e per la formazione dei progettisti in questo ambito.



contesto

innovazione sociale	design for social	imprenditoria sociale
---------------------	-------------------	-----------------------

obiettivi

quadro teorico, concettuale e critico della relazione tra design, TS e imprenditoria sociale, ricostruire l'evoluzione nel dibattito scientifico	mappatura soggetti imprenditoriali che operano nel campo del design per l'innovazione sociale sul territorio italiano	esplorare il livello di conoscenza e le possibili modalità di coinvolgimento del design in questo settore	indagare le modalità operative dei designer all'interno o a supporto delle realtà
--	---	---	---

domande

modalità di interazione e impatto del design nell'imprenditoria sociale italiana	rilevanza e modalità di coinvolgimento del design all'interno o a supporto dell'imprenditoria sociale	misura del valore generato dall'adozione del design e colmare la mancanza di valutazione post-progetto	modello di impresa sociale design-driven coerente con le dinamiche relazionali e i tempi di sviluppo del settore
--	---	--	--

ipotesi

necessità di analizzare e valutare il valore del design nei contesti dell'imprenditoria sociale, ponendo attenzione non solo agli output generati, ma soprattutto ai processi che li rendono possibili, alle relazioni che si attivano	possibile transizione da un modello design-oriented a un modello design-driven, attraverso l'individuazione di alcune caratteristiche che tale modello potrebbe assumere, in termini di approccio, governance, coinvolgimento degli stakeholder e impatto generato
--	--

metodo

desk research analisi preliminare; definizione ambito di intervento; analisi letteratura scientifica design for social; analisi contesto socio-economico; overview stato dell'arte e mappatura casi studio	field research preparazione campo di ricerca; interviste esplorative; visite realtà mappate; interviste semi-strutturate; questionario; visita realtà estera
---	---

risultati

una mappatura multilivello della relazione tra design e imprenditoria sociale in Italia, ad oggi mancante, che restituisca un quadro organico delle modalità di interazione esistenti e favorisca la costruzione di reti di collaborazione a scala territoriale e nazionale e approfondimento di questioni teorico-critiche relative alla natura e all'evoluzione della progettazione nel, con e per il sociale

output

design for social framework	design value map	possibile modello di impresa sociale design-driven
-----------------------------	------------------	--

01.

il contesto della ricerca

30 - 57

Il capitolo si focalizza sulla descrizione e definizione del contesto all'interno del quale si inserisce la ricerca. Uno scenario in profonda evoluzione, contraddistinto da considerevoli cambiamenti sociali ed economici, che determinano ampie sfide ed opportunità di ricerca nel campo del design per l'innovazione sociale. Al fine di evidenziare la necessità di condurre la ricerca in questo ambito, si fa riferimento al paradigma dell'Economia sociale, attraverso l'analisi dei più recenti piani strategici di sviluppo come il «Social Economy Action Plan» indetto dalla Commissione Europea e la Risoluzione «Promoting the Social and Solidarity Economy for Sustainable Development» approvata dalle Nazioni Unite.

Nell'affrontare la complessità della presente epoca, il cambiamento organizzativo è diventato un processo sempre più influente nell'evoluzione dell'impresa sociale. Le imprese sono chiamate a fornire un contributo alla co-creazione di soluzioni mettendo a disposizione e mobilitando le proprie risorse materiali e immateriali per la promozione dell'innovazione sociale. Il focus verte dunque sulla recente tendenza delle imprese sociali ad incorporare funzioni e strumenti tipici del design, dovuta alle linee di trasformazione del welfare state italiano, e si approfondisce come la diffusione di una vera e propria cultura partecipativa, la centralità della dimensione relazionale nella creazione di valore sociale e la tendenza ad un dialogo interdisciplinare nella progettazione di spazi di partecipazione, siano tutti presupposti che determinano il ruolo chiave dell'innovazione sociale.

In tal senso, la tesi approfondisce la correlazione tra l'affermazione dell'innovazione sociale, il recente incremento di attività promosse dal Terzo Settore e lo sviluppo dell'imprenditoria sociale nel panorama italiano, per comprendere le opportunità, i limiti e le sfide per il design in questo ambito.

1.1 La dimensione sociale del design

[mappa capitolo 1]

Il contesto della
ricerca

1.1.1 Il paradigma dell'Economia Sociale

1.1.2 Piani strategici di sviluppo

1.1.3 La crescita del Terzo Settore in Italia

1.2 L'era della partecipazione

1.2.1 Forme di ibridazione nell'imprenditoria ad impatto sociale

1.2.2 Socialwashing e responsabilità sociale d'impresa

1.3 Impresa e imprenditoria sociale: indeterminatezza concettuale

1.3.1 Impresa sociale, innovazione sociale e design sociale: tre concetti elusivi

1.1 La dimensione sociale del design

Un'analisi approfondita della realtà contemporanea evidenzia l'urgenza per la disciplina del design di orientare la propria attenzione verso le attuali sfide sociali ed ecologiche, contribuendo attivamente alla promozione di un cambiamento positivo. L'aggravarsi dei disastri ambientali, l'erosione dei legami comunitari e la crescita delle disuguaglianze sociali, pongono con urgenza l'esigenza di un radicale ripensamento della cultura progettuale, affinché inizi ad accogliere e articolare immaginari e visioni eco-sociali, capaci di orientare nuovi modi di abitare il presente e costruire futuri desiderabili (Lotti et al., 2023).

Il mondo oggi è profondamente cambiato e, con esso, sono cambiati anche i contesti, le sfide e le responsabilità dei progettisti:

«il design è cambiato perché è cambiato il mondo. I territori e confini della disciplina si sono sfrangiati, il progressivo passaggio dall'analogico al digitale ha trasformato il contesto del progetto. I cambiamenti radicali che stiamo vivendo, ecologici, sociali, economici, tecnologici, impongono scelte decise e forti. Nel mondo dei grandi numeri, della produzione globale, in cui tutto appare possibile e lecito, l'etica sembra non esistere più schiacciata dalla logica del profitto» (Fagnoni, 2017, pp. 71–79).

Il dibattito contemporaneo pone al centro la dimensione sociale ed etica del design in tutte le sue forme e declinazioni, avviando azioni di inclusione sociale, cooperazione e condivisione di saperi e abilità (Campagnaro, 2014). In questa dimensione, il design è chiamato a concentrarsi meno sui “sistemi materiali” e più sui “sistemi umani” (Buchanan, 2001), divenendo fortemente responsabile nello sviluppo di relazioni sociali ed economiche sostenibili, che contribuiscono a generare un cambiamento radicale (Wizinsky, 2022).

In questa prospettiva, parole chiave come cooperazione, cura, mutualismo, responsabilità sociale e senso di comunità non sono solo principi etici, ma dispositivi operativi attraverso cui ridefinire le dinamiche di interazione ecosistemica (Lotti et al., 2023).

Per produrre un impatto positivo sulla società, il designer oggi adotta strategie partecipative e pratiche di creatività collettiva, atte a ricercare soluzioni in collaborazione con le comunità e generare nuovi modi di agire (Meroni, Selloni, 2022).

Frequenti sono le esperienze in cui i progettisti non agiscono esclusivamente sul prodotto, ma si fanno promotori di strategie e azioni volte a generare conoscenza, consapevolezza e a migliorare specifiche condizioni di criticità sociali, attraverso l'adozione di strategie di collaborazione, di co-creazione, di co-produzione e di co-design (Sanders, Stappers, 2008). In tal senso la disciplina del design,

tradizionalmente orientata al problem solving, evolve nella dimensione esplorativa, focalizzandosi sia sul “problem setting”, che definisce le condizioni che siano potenzialmente possibili per un’azione di transizione, sia sul “problem finding” e sul “problem framing”, insieme di strumenti utili alla gestione di un fenomeno collettivo (Mortati, et al. 2016).

È in questo scenario che si inserisce il design per l’innovazione sociale, un campo di ricerca che si relaziona profondamente con l’idea di una transizione, in quanto ragiona su nuove idee (prodotti, servizi e modelli) che, incontrando i bisogni della società, sono capaci di creare nuove relazioni e collaborazioni, in altre parole, innovazioni che migliorano la capacità di azione della società (Caulier-Grice et al. 2012).

I designer in questo ambito, operano strategicamente all’interno di reti di progettazione complesse, adeguando gli strumenti e coinvolgendo i saperi e le competenze più opportune a seconda del contesto di riferimento, attivando così processi multidisciplinari, capaci di dialogare con il territorio, con le specificità del contesto e con l’autenticità dell’iniziativa da cui hanno origine.

Sebbene la questione relativa al valore sociale del design non sia una questione recente, ma un’urgenza profondamente radicata all’interno del mondo del progetto (Sinni, 2020), è più recente l’interesse della disciplina verso la cooperazione con attività orientate a promuovere l’innovazione sociale, come le organizzazioni del Terzo Settore e le imprese sociali. Intrecciando design e sfide di interesse comune, sono proprio le imprese sociali a poter affrontare in modo efficace queste problematiche in un “campo neutro” (Calderini & Gerli, 2020). Questa capacità si traduce nella costruzione di nuove alleanze e nell’immaginazione di modelli di servizio che, pur rimanendo coerenti con la natura sociale dell’iniziativa, delineano forme alternative di sostenibilità economica capaci di durare nel tempo.

In questa stessa direzione, si conferma la presenza significativa di enti del Terzo Settore e del privato sociale – soggetti socioeconomici che, per mandato, perseguono finalità diverse dal solo profitto economico – i quali richiedono oggi nuove figure professionali in grado di affiancare i processi di innovazione sociale a cui sono chiamati, tanto dal loro ruolo nella società quanto dagli impegni assunti nei propri statuti (Campagnaro & Bosso, 2023). Cooperative, fondazioni, associazioni e gruppi di cittadini iniziano a dimostrare di riconoscere come particolarmente nodali le metodologie e le competenze dei designer, per quanto attiene ad alcuni ruoli o ambiti d’intervento, quali il trasferimento tecnologico e di competenze e all’ideazione di servizi nel campo dell’innovazione socio-culturale e dell’economia circolare in cui operano (Amitrano et al., 2022).

Le recenti linee di trasformazione hanno contribuito al superamento dell’approccio tradizionale, focalizzato prevalentemente sulla produzione di valore sociale, per l’adozione di un approccio più orientato a garantire una certa competitività sul mercato. Hanno inoltre reso necessaria l’adozione di forme societarie ibride, accordi di rete sempre più diffusi e l’introduzione di nuove figure professionali, al fine di coordinare efficacemente tutti gli attori coinvolti, ottimizzare

l'allocazione delle risorse e valutare l'efficacia delle loro attività (Busacca, 2019).

L'attività delle imprese sociali nel contesto territoriale, promuove processi di innovazione e trasformazione sia nelle strutture organizzative che nei processi di sviluppo locale. Queste esperienze si stanno distinguendo per la loro capacità, in vari contesti, di coordinare efficacemente le risorse diffuse nel territorio, di connettersi alle problematiche locali e alle comunità e di sollecitare una riflessione che contribuisca a chiarire l'importanza del legame tra imprese sociali e innovazione sociale.

La presenza consolidata nei territori e la loro vicinanza ai bisogni sociali, potrebbero facilitare la connessione con il design e promuovere lo sviluppo di una nuova cultura imprenditoriale. Il design potrebbe supportare le organizzazioni nel valorizzare le loro peculiarità e nel valutare l'efficienza dei servizi offerti, rendendo le imprese sociali più consapevoli della loro identità e del loro impatto.

Come sottolinea Campagnaro (2023), una delle immagini più evocative e recenti nel dibattito sul design sociale è quella di una disciplina che si sposta oltre gli spazi istituzionali della progettazione per entrare nei luoghi della quotidianità: «[...] nei cortili, nei giardini, negli edifici comunali, nei centri aggregativi, nelle aree marginali della città. Questi sono i luoghi dell'innovazione sociale, quelli della vita e del lavoro delle persone; è lì che quest'ultime sono avvicinabili, più a loro agio, e più predisposte ad esporre problemi e idee, a contribuire, ad organizzarsi in comunità [...]. In quei luoghi, il design non interrompe il fluire naturale delle cose e degli eventi, al contrario ne beneficia in termini di accesso alle risorse, di prossimità ai problemi e, da lì, attiva, incoraggia, sostiene la partecipazione e la co-creazione di nuovi futuri desiderabili» (Campagnaro, 2023, p. 19).

Tuttavia, nonostante il potenziale significativo insito nell'incontro tra design e imprenditoria sociale, in parte esplicitato nella letteratura d'ambito (sebbene ancora affrontato in modo frammentario) e in parte percepibile osservando il panorama nazionale, restano ancora poco esplorate le modalità attraverso cui il design incide o potrebbe incidere su questo ambito nel suo insieme (Pérez et al., 2019), non solo creando soluzioni d'impatto per soddisfare i bisogni sociali, ma anche sostenendo le attività che gli imprenditori sociali, spesso non designer, si trovano a condurre.

1.1.1 Il paradigma dell'Economia Sociale

L'emergere del paradigma dell'economia sociale (Murray, Caulier-Grice & Mulgan, 2010) sta acquisendo negli ultimi anni un ruolo centrale, sia nel dibattito internazionale che in quello nazionale.

Sono sempre più frequenti esperienze e pratiche economiche che si configurano come alternative ai modelli capitalistici dominanti, dando voce a una pluralità di iniziative o "coalizioni di solidarietà" orientate

a valori come la cooperazione e la giustizia sociale, che si collocano al di fuori delle traiettorie economiche convenzionali (Wright, 2019) e che, anche grazie a una serie di iniziative istituzionali europee, stanno progressivamente ricevendo attenzione e riconoscimento, contribuendo a integrare dimensioni storicamente marginalizzate nel dibattito economico.

Tale interesse trae origine da una serie di crisi sistemiche, quali la grande recessione, la crisi dell'euro, la pandemia, l'instabilità energetica e il riemergere di tensioni geopolitiche, che, a partire dal 2010, hanno sollecitato una profonda riflessione sulla necessità di integrare gli strumenti tradizionali del mercato e dell'iniziativa privata, promuovendo modelli orientati alla sostenibilità, equità e coesione sociale, da sempre obiettivi ed elementi fondanti del progetto europeo (Unioncamere, 2023).

Nel quadro europeo, si è affermata l'intenzione di riconoscere e sostenere l'insieme di quelle organizzazioni, produttive e non, che si collocano in una posizione intermedia tra il settore pubblico e quello privato, condividendo con il primo le finalità collettive e con il secondo la natura organizzativa privata e parte delle modalità di gestione. Rispetto ad altri concetti spesso utilizzati con finalità simili come volontariato, organizzazioni non governative, settore non profit o Terzo Settore, la nozione di "economia sociale" si distingue per due aspetti fondamentali: da un lato, per la capacità di comprendere una pluralità di forme organizzative che non si identificano pienamente né con lo Stato né con il mercato; dall'altro, per la possibilità di definire positivamente questo insieme, a partire da caratteristiche condivise e non per esclusione (Borzaga & Salvatori, 2024).

Secondo la definizione proposta dalla Commissione Europea (CE, 2021), l'economia sociale si fonda su alcuni tratti distintivi fondamentali: la centralità delle persone, nonché degli obiettivi sociali e ambientali rispetto alla massimizzazione del profitto; il reinvestimento della maggior parte degli utili per finalità collettive o di interesse generale; e l'adozione di forme di governance partecipativa e democratica.

Questa cornice concettuale non si riferisce a una singola forma giuridica, ma stabilisce un perimetro basato su principi trasversali, in grado di includere (nel rispetto delle specificità nazionali) cooperative, mutue, associazioni, fondazioni e, più recentemente, imprese sociali. Queste ultime, in particolare, si delineano come una dimensione evolutiva dell'economia sociale, frutto della trasformazione della cooperazione tradizionale e dell'affermazione, anche tra le associazioni, di una vocazione produttiva volta alla generazione di servizi per la comunità o per soggetti in condizione di vulnerabilità.

L'approccio adottato dalla Commissione Europea si caratterizza proprio per l'assenza di una definizione giuridica univoca del concetto di economia sociale, scelta che consente di tenere insieme prospettive e modelli differenti, derivanti da tradizioni giuridiche, politiche e culturali eterogenee (Borzaga, 2022). È in questo contesto che si inserisce il caso italiano, dove ha avuto maggiore diffusione il concetto di Terzo Settore, sia sul piano teorico che su quello normativo (Galera & Chiomento, 2022).

In base alla legge delega n. 106/2016, il Terzo Settore comprende gli enti privati, senza scopo di lucro, che perseguono finalità civiche, solidaristiche e di utilità sociale attraverso attività di interesse generale realizzate mediante azione volontaria e gratuita, mutualità o produzione e scambio di beni e servizi, coerentemente con gli obiettivi statuari. Rispetto all'economia sociale, il Terzo Settore rappresenta dunque una sotto-categoria, in quanto esclude, ad esempio, le cooperative non sociali, le società mutue e alcune tipologie di associazioni e fondazioni. La visione europea, più inclusiva, comprende al suo interno sia soggetti che operano nei mercati, sia organizzazioni che forniscono prevalentemente servizi non di mercato, sostenuti da risorse provenienti da donazioni, contributi pubblici o quote associative. In entrambi i casi, l'obiettivo prioritario resta quello di rispondere ai bisogni della comunità o dei soci, piuttosto che generare profitti. Tale finalità è garantita da vincoli statuari o normativi che limitano, se non escludono, la distribuzione degli utili, prevedendone invece il reinvestimento, sia per rafforzare la sostenibilità dell'organizzazione, sia per garantire la continuità degli obiettivi sociali nel tempo anche oltre l'orizzonte di coinvolgimento dei soci fondatori.

Se dunque il concetto di economia sociale può apparire forzato, in quanto riconduce a una logica economica soggetti che non sempre si definiscono come tali, è tuttavia evidente che la sua forza risiede nella capacità di riaprire il dibattito sul rapporto tra economia e società, soprattutto alla luce delle distorsioni generate da un modello di mercato esclusivamente orientato alla competizione e alla massimizzazione del profitto.

Come sottolineato da Stefano Zamagni in occasione delle Giornate di Bertinoro 2024 [1], il concetto stesso di economia sociale è oggi al centro di un confronto tra modelli interpretativi differenti, che distingue secondo tre approcci principali: il modello dell'economia sociale di mercato, sviluppato dalla Scuola di Friburgo e affermatosi in Germania nel secondo dopoguerra, in cui lo Stato ha il compito di regolare e correggere gli squilibri del mercato; il modello neoliberista, di matrice americana, che propone l'estensione delle logiche di mercato anche al Terzo Settore, secondo una visione in cui efficienza ed efficacia devono guidare l'intervento sociale; e infine il modello tripolare, radicato nella tradizione italiana, che riconosce la centralità della comunità come terzo attore accanto a Stato e mercato.

Secondo Zamagni, la coesistenza e sovrapposizione di questi modelli, non sempre chiaramente distinti nelle politiche europee, contribuisce a produrre ambiguità che si riflettono sulla formulazione normativa e sull'efficacia degli interventi. In tale contesto, egli individua due compiti fondamentali per il Terzo Settore: da un lato, la difesa della democrazia, minacciata sia da derive oligarchiche sia da forme di capitalismo identitario come il woke capitalism; dall'altro, la partecipazione attiva alla definizione delle regole del gioco, ovvero delle istituzioni, che devono riflettere le motivazioni e i valori di chi opera nel sociale. Le pratiche, infatti, non sono sufficienti se non accompagnate da strutture istituzionali coerenti e abilitanti.

1.1.2 Piani strategici di sviluppo

La Commissione Europea stima che ogni giorno circa 2,8 milioni di organizzazioni dell'economia sociale offrano soluzioni concrete alle sfide sociali, economiche e ambientali che caratterizzano il nostro tempo. L'attenzione istituzionale verso il paradigma dell'economia sociale ha preso avvio con la Social Business Initiative (European Commission, 2011) ed è stata ulteriormente rafforzata dall'adozione del Pilastro Europeo dei Diritti Sociali (2017) [2]. È tuttavia con il Social Economy Action Plan (European Commission, 2021) e con la Raccomandazione del Consiglio dell'Unione Europea per lo sviluppo dell'economia sociale (Consiglio UE, 2023) che questa visione ha acquisito una forma più sistematica ed operativa. L'economia sociale viene così riconosciuta come elemento strategico per la promozione dell'occupazione, la riduzione della povertà e dell'esclusione sociale, nonché per il rafforzamento dell'innovazione sociale. Con circa 13,6 milioni di occupati nell'UE, essa rappresenta una componente significativa del sistema economico europeo, pur rimanendo caratterizzata da uno sviluppo ancora disomogeneo tra gli Stati membri. L'effettiva valorizzazione del suo potenziale economico e sociale dipende oggi dalla capacità delle politiche pubbliche di sostenerla in modo mirato ed efficace (European Commission, 2021).

Un ulteriore slancio in questa direzione è stato offerto dall'Assemblea Generale delle Nazioni Unite, che nel 2023 ha adottato la Risoluzione "Promuovere l'Economia Sociale e Solidale per lo sviluppo sostenibile" (United Nations, 2023). In occasione della Risoluzione, viene proposta una definizione formale di Economia Sociale e Solidale come un insieme di soggetti di diritto privato, tra cui cooperative, società mutualistiche, associazioni, fondazioni, imprese sociali e altre forme giuridiche, che operano secondo principi quali il primato della persona e della finalità sociale o ambientale sul profitto, il reinvestimento degli utili per finalità collettive o generali, e la governance democratica o partecipativa. La Risoluzione sottolinea inoltre il contributo strategico dell'economia sociale e solidale al raggiungimento degli Obiettivi di Sviluppo Sostenibile (SDGs), e invita gli Stati membri a sviluppare strategie e politiche pubbliche volte a sostenere questo modello economico, promuovendone anche l'inclusione nei programmi di formazione e ricerca (Euricse, 2023).

Nel contesto italiano, l'espressione "economia sociale" non è stata ancora formalmente adottata dal legislatore, né risulta presente in provvedimenti normativi specifici. Tuttavia, le dinamiche che ruotano attorno a questo paradigma sono sempre più presenti nel dibattito istituzionale, soprattutto attraverso l'attività degli enti del Terzo Settore. La categoria giuridica italiana che più si avvicina a quella europea degli enti dell'economia sociale è rappresentata proprio da questi ultimi, disciplinati dal d.lgs. 117/2017 [3] (Codice del Terzo Settore) e dal d.lgs. 112/2017 [4], che definisce l'impresa sociale come una forma specifica

2_ Si veda: https://commission.europa.eu/system/files/2017-12/social-summit-european-pillar-social-rights-booklet_it.pdf

3_ Si veda: <https://www.lavoro.gov.it/documenti-e-norme/normative/Documents/2017/Decreto-legislativo-03072017-n-117-Codice-del-Terzo-settore.pdf>

4_ Si veda: <https://www.normattiva.it/uri-res/N2Ls?urn:nir:stato:decreto.legislativo:2017-07-03;112>

5_ Si veda il sito: <https://www.funzionepubblica.gov.it/innovazione-sociale>

6_ Si veda il sito: <https://euricse.eu/it/nasce-il-centro-di-competenza-per-linnovazione-sociale-in-italia/>

7_ Si veda: <https://european-social-fund-plus.ec.europa.eu/it/fse-diretto-easi>

8_ Si veda: <https://www.vita.it/bruxelles-da-il-via-libera-alle-misure-fiscali-per-il-terzo-settore-e-leconomia-sociale-una-svolta-normativa-e-culturale/>

9_ Vanessa Pallucchi, portavoce del Forum Terzo Settore in "Fiscalità per il Terzo settore: "Si chiude finalmente lunga fase di incertezza", 10 Marzo 2025. <https://www.forumterzosettore.it/2025/03/10/fiscalita-per-il-terzo-settore-si-chiude-finalmente-lunga-fase-di-incertezza/>

di ente del Terzo Settore. Sebbene dunque non vi sia una definizione legislativa compiuta, il concetto viene progressivamente incorporato all'interno della struttura normativa nazionale.

La rilevanza di questo ambito si riflette inoltre nei dati occupazionali: nel 2023, le organizzazioni riconducibili all'economia sociale hanno espresso una domanda di lavoro pari a quasi 370.000 assunzioni, ovvero circa due terzi del totale del comparto (564.000), confermando una tendenza all'espansione che va oltre il tradizionale perimetro delle politiche sociali (Unioncamere, 2023). Questo sviluppo suggerisce come l'economia sociale possa fungere da catalizzatore di trasformazioni inclusive, offrendo un potenziale economico ancora latente per la promozione dell'innovazione sociale e l'ampliamento delle forme di imprenditorialità civica.

Nel tentativo di sostenere questa evoluzione, il governo italiano ha avviato negli ultimi anni alcune iniziative volte a promuovere l'innovazione sociale. Tra queste si colloca il Fondo per l'Innovazione Sociale (FIS) [5], avviato nel 2018, primo programma nazionale pensato per finanziare politiche pubbliche innovative e modelli di partenariato tra pubblico e privato sociale. Nonostante le premesse, il FIS ha incontrato ostacoli significativi in fase di implementazione e ha prodotto risultati limitati sul piano territoriale.

Più recentemente, nel luglio 2024, è stato istituito a Roma il Centro di Competenza per l'Innovazione Sociale – SEED [6], con sedi operative a Milano e Torino. Nato nell'ambito del programma europeo EaSI [7] e finanziato attraverso il Fondo Sociale Europeo Plus (ESF+), SEED si propone come nodo strategico per la connessione tra politiche pubbliche, imprese sociali e società civile: il centro promuove attività di consulenza, formazione, rafforzamento delle competenze e accesso ai fondi europei, con l'obiettivo di rafforzare l'ecosistema nazionale dell'innovazione sociale (Euricse, 2024; Ministero della Funzione Pubblica, 2024).

A questa direzione si affianca, nel marzo 2025, una svolta normativa e culturale rilevante: la Commissione Europea ha dato parere positivo al nuovo pacchetto fiscale previsto dalla riforma italiana del Terzo Settore, riconoscendone la compatibilità con le normative sugli aiuti di Stato [8]. Questo passaggio garantisce finalmente un quadro fiscale stabile e differenziato per gli enti non profit, distinguendoli in modo netto dalle imprese for profit. Come affermato dalla Commissione, tali organizzazioni, operando secondo logiche di mutualità e solidarietà, non possono essere assoggettate ai medesimi criteri fiscali delle imprese commerciali.

Questa approvazione sancisce il riconoscimento del Terzo Settore come attore essenziale nella promozione di coesione sociale e nello sviluppo di modelli economici collaborativi. Come sottolineato da Vanessa Pallucchi [9], portavoce del Forum Nazionale del Terzo Settore, la conclusione della lunga fase di incertezza normativa avviata con la riforma del 2016, permette ora agli enti di orientarsi nel nuovo assetto fiscale rafforzando la programmazione strategica delle loro attività e l'efficacia del loro impatto sociale.

Sebbene dunque l'economia sociale stia ottenendo riconoscimenti

sempre più rilevanti, restano aperte numerose sfide, soprattutto in relazione allo sviluppo e alla scalabilità delle iniziative. Come ribadito dalla Commissione Europea (2021), occorre favorire la replicabilità delle esperienze di successo, sostenendo il passaggio delle imprese sociali dal livello locale a quello nazionale e transnazionale. In questo scenario, prende forma una zona ibrida dell'economia, popolata da organizzazioni capaci di generare valore economico pur mantenendo un orientamento prevalente verso l'interesse generale e la creazione di valore sociale (Calderini & Gerli, 2020).

1.1.3 La crescita del Terzo Settore in Italia

L'economia sociale, grazie alle sue peculiarità, svolge oggi un ruolo sempre più cruciale a livello nazionale e internazionale, favorendo l'attivazione di processi capaci di connettere competenze diverse e generare innovazione sociale. In questo scenario, il Terzo Settore e l'imprenditoria sociale rappresentano le fondamenta stesse dell'economia sociale (Monzón & Chaves, 2017), agendo da intermediari tra il settore pubblico e quello privato, e affermandosi come attori centrali nel ripensamento del sistema di welfare in chiave partecipativa e rigenerativa.

La rapida crescita del Terzo Settore italiano è stata in parte determinata dalla crisi strutturale dei sistemi di welfare e dal decentramento delle funzioni pubbliche. La crisi, tanto sul piano finanziario quanto su quello della legittimità, ha infatti posto in evidenza l'urgenza di un nuovo protagonismo da parte di soggetti collettivi e civici, rendendo l'esperienza dell'impresa sociale sempre più necessaria e diffusa (Defourny & Borzaga, 2001). Le trasformazioni del welfare italiano, orientate a una crescente mercatizzazione e delega di servizi, hanno rilanciato il ruolo del Terzo Settore come strumento per un'economia fondata su responsabilità e sostenibilità sociale.

All'interno di questo contesto, le imprese sociali si dimostrano organizzazioni che offrono beni e servizi al mercato secondo modalità imprenditoriali, spesso innovative, ma con finalità sociali e/o ambientali esplicite. Se nella narrazione prevalente si tende ad associare l'impresa sociale a un modello necessariamente recente e ad alto grado di innovazione, è solo nella cosiddetta "seconda scuola" dell'innovazione sociale che l'innovazione diventa un tratto realmente distintivo e sistemico (TEPSIE, 2014).

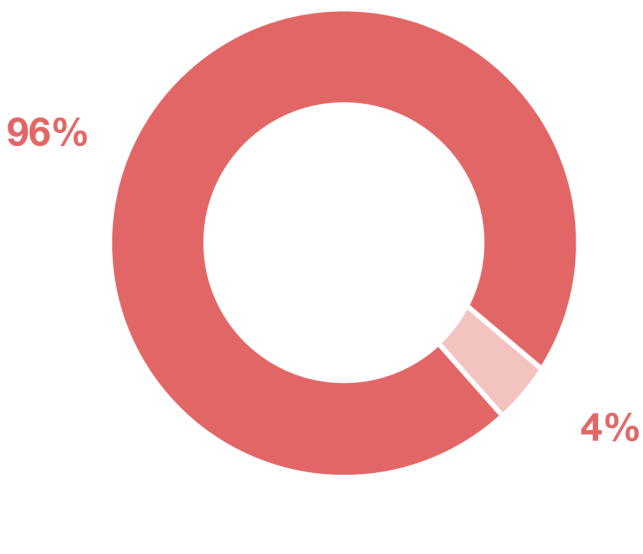
Le forme di esistenza e di sussistenza delle imprese sociali italiane in particolare, sono state accelerate dalla Riforma del Terzo Settore. In tal senso il settore non profit si conferma chiamato a generare innovazione e profondi cambiamenti: tale segmento produttivo necessita di una rapida transizione verso digitale, green e di rivedere l'offerta dei propri servizi, dei modelli organizzativi, senza dimenticare l'esigenza di valorizzare e dare metriche non autoreferenziali al proprio impatto

(Giunta, 2023). In parallelo, il Terzo Settore si rivela sempre più come un “laboratorio di democrazia” in cui si sperimentano nuove forme di partecipazione civica, co-programmazione e co-progettazione (Forum Terzo Settore, 2024). Non si tratta solo di rispondere a bisogni emergenti, ma di contribuire attivamente alla produzione di immaginari collettivi alternativi, di desideri e visioni di futuro, capaci di orientare le trasformazioni in senso comunitario.

A conferma di questo processo, si registrano dati rilevanti in termini di consistenza e trasformazione: secondo Riva e Pignataro (2024), le organizzazioni dell’economia sociale rappresentano l’8,8% del totale delle imprese italiane, con circa 450.000 soggetti attivi – una cifra che supera quella dell’intero comparto dell’industria manifatturiera. Il perimetro include cinque grandi categorie: associazioni (che costituiscono il 75,7% del totale), cooperative (75.000), fondazioni (8.900), società di mutuo soccorso e imprese sociali.

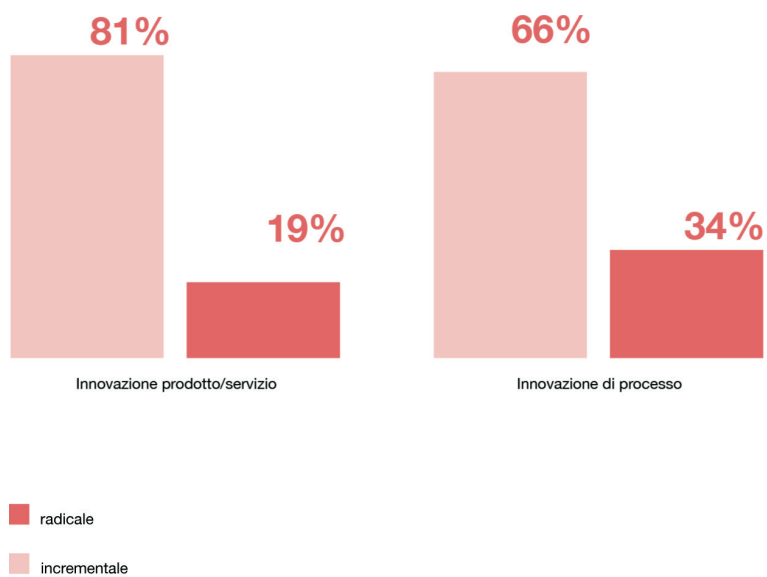
I dati più recenti della Fondazione Terzjus e dell’ISTAT (2025) [10] segnalano inoltre l’iscrizione di 133.000 enti al Registro Unico Nazionale del Terzo Settore, tra cui 39.000 “nuovi ETS” e circa 5.000 nuove imprese sociali nate dopo la riforma. Parallelamente, si osserva un’espansione dell’offerta formativa: decuplicati i corsi universitari, master e percorsi di perfezionamento dedicati al Terzo Settore. Tali numeri, però, non devono essere letti unicamente come indicatori quantitativi, in quanto segnalano un’evoluzione identitaria, un progressivo consolidamento di un Terzo Settore consapevole della propria missione trasformativa e capace di interrogarsi sul “perché” e sul “per chi” si agisce (Pallucchi, 2023).

Tuttavia, le potenzialità di questo comparto si scontrano con alcune criticità legate alla capacità innovativa e alla scalabilità, come sottolineato dall’indagine di Fondazione Italia Sociale, Deloitte Private e TechSoup Italia (AA.VV., 2021): il 96% delle organizzazioni non profit percepisce un forte bisogno di innovare, e oltre il 70% investe in innovazione con l’obiettivo di migliorare l’offerta di servizi e ottimizzare i processi interni [fig. 1]. La forma di innovazione più diffusa è però di tipo incrementale, si lavora su miglioramenti graduali, piuttosto che sulla trasformazione radicale di prodotti, servizi o modelli organizzativi [fig. 2]. In riferimento all’integrazione e al coinvolgimento del design, solo il 20% delle organizzazioni afferma di adottare approcci di service design nei propri processi progettuali [fig. 3]. Eppure, la responsabilità di generare innovazione, anche in questo settore, non è inferiore rispetto ad altri contesti produttivi, in cui servono strumenti e competenze per sviluppare una cultura del cambiamento condivisa e generativa. Tale esigenza si lega anche alla progressiva consapevolezza che la trasformazione dei servizi non può avvenire senza un profondo ripensamento dei paradigmi organizzativi e delle modalità di relazione con la comunità.

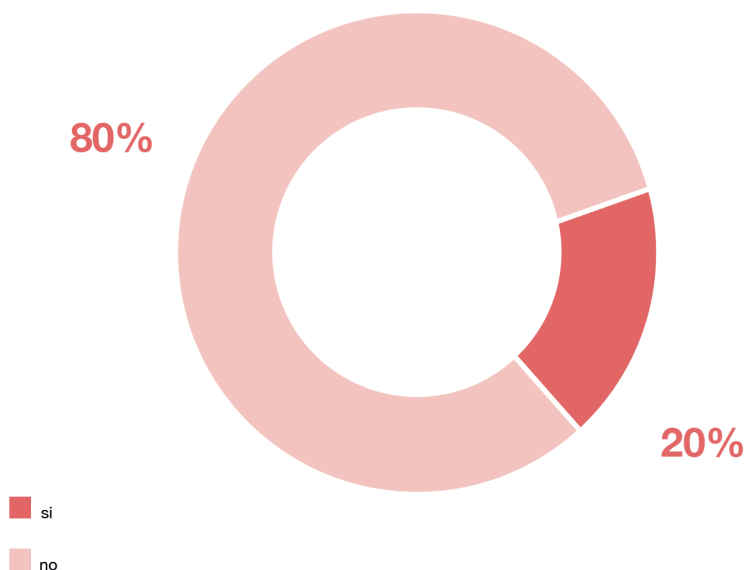


[fig. 1]
Esigenza di innovazione nel Terzo Settore Italiano (AA.VV., 2021)

[fig. 2]
Tipologia di innovazione degli ETS (AA.VV., 2021).



[fig. 3]
Adozione di approcci di
service design da parte
degli ETS (AA.VV., 2021).



In questo senso, il report “I fabbisogni professionali e formativi delle imprese dell’economia sociale “ (Unioncamere, 2023) segnala una crescente domanda di figure professionali riconducibili al design (indicate come "grafici/disegnatori"), sintomo di una sensibilità emergente verso competenze capaci di accompagnare le organizzazioni nell’innovazione. Questa esigenza si manifesta in particolare nei processi di transizione digitale, nella revisione dei servizi, nella progettazione di impatto e nella necessità di superare barriere culturali e strutturali. È in questa cornice che si consolida l’immagine del Terzo Settore come "arcipelago" di pratiche e soggetti (Carazzone, 2024), che ha bisogno oggi di re-immaginarsi e rinnovarsi per contribuire in modo attivo alla costruzione di un’economia coesiva.

1.2 L'era della partecipazione

All’interno di un’economia di mercato collaborativa, la diffusione di diverse imprese cooperative contribuisce a soddisfare un’ampia gamma di bisogni sociali, promuovendo modelli basati sulla collaborazione anziché sulla competizione (Fondazione Symbola, 2021). Questo scenario si inserisce all’interno di una fase storica definita da alcuni autori come “era della partecipazione” (Smith, Bossen & Kanstrup, 2017), in cui prende forma una cultura partecipativa capace di ridefinire le modalità con cui individui e comunità si relazionano con i processi decisionali e progettuali.

In particolare, il processo di transizione in atto, si orienta verso la costruzione di modelli cooperativi basati su logiche relazionali e co-evolutive, che valorizzano la collaborazione tra attori eterogenei con l'obiettivo di elaborare risposte progettuali flessibili e contestuali, capaci di adattarsi a una domanda di beni e servizi sempre più diversificata (Magatti & Gherardi, 2014).

L'attivazione diffusa di pratiche partecipative ha determinato un cambiamento nel coinvolgimento civico, mettendo in discussione i modelli tradizionali che vedevano la partecipazione come esercizio di cittadinanza nei processi democratici o come adesione ad attività di utilità collettiva tipiche del Terzo Settore. Questo perchè negli ultimi vent'anni, l'innovazione sociale ha generato forme di partecipazione più fluide e informali, spesso ispirate al mutualismo, ma riformulate alla luce delle condizioni sociali attuali: esperienze che si basano su pratiche situate e si sviluppano al di fuori delle strutture organizzative tradizionali (Manzini & d'Alena, 2024).

Tale cambiamento si riflette anche sul piano imprenditoriale, dove si osserva un ampio panorama di iniziative — sia in ambito profit che non profit — che mirano a integrare dimensione economica e valore sociale. Radicate in una cultura cooperativa, queste esperienze riconoscono nei processi partecipativi e nelle pratiche di progettazione collettiva, strumenti essenziali per affrontare questioni complesse e per costruire risposte più efficaci per le trasformazioni in atto. In particolare, nell'ambito del Terzo Settore, tali processi diventano occasione per riorientare le strategie organizzative e rafforzare il legame con i contesti territoriali.

Il diffuso interesse per modelli d'impresa cooperativi piuttosto che competitivi, emerge principalmente dal lavoro svolto negli ultimi anni da Fondazione Symbola [11], che focalizza le proprie ricerche e mette in luce la rilevanza della dimensione relazionale sul piano economico, ambientale e sociale, sottolineando il passaggio da un fare impresa legato esclusivamente agli spazi della produzione, ad un fare impresa che costruisce legami e ripensa i propri modi di agire, in cui è la dimensione comunitaria a fungere spesso da motore per la realizzazione di un'innovazione (Fondazione Symbola, 2023). Sottolinea inoltre la necessità, sempre più avvertita, di costruire ambienti organizzativi capaci di adattarsi alle condizioni mutevoli e di favorire la collaborazione tra persone, istituzioni e reti eterogenee. In questo senso, diventa centrale progettare contesti partecipativi che accolgano voci diverse, valorizzando la pluralità dei saperi e delle esperienze (Meroni & Selloni, 2022).

Le imprese e le organizzazioni del Terzo Settore acquisiscono maggiore consapevolezza, orientandosi verso modalità operative capaci di ascoltare i bisogni emergenti, costruire alleanze con attori differenti e promuovere soluzioni capaci di intercettare le trasformazioni sociali in atto.

Tuttavia, l'elevata intensità partecipativa richiesta può rappresentare un limite alla loro diffusione e in termini di tempo, energia e attenzione, risorse che non tutti vi possono investire (Manzini & d'Alena, 2024). Quando l'innovazione sociale riesce a consolidarsi, raggiungendo una

11_ La Fondazione Symbola svolge ricerca sul territorio italiano in quattro aree chiave: territorio, ambiente, cultura e sostenibilità. Attraverso ricerche, eventi e progetti, racconta il lavoro di aziende e istituzioni che puntano su tradizione, territorio, innovazione tecnologica, ricerca e design.

maggior efficacia e trovando un contesto favorevole, la partecipazione può diventare meno onerosa e più accessibile, ampliandone così la portata.

Si delinea così una modalità di partecipazione fluida (Ibidem, 2024), caratterizzata da azioni puntuali e distribuite, che si sviluppano al di fuori delle organizzazioni tradizionali, politiche o civiche. Una modalità ancora in divenire, che non si sostituisce alle forme esistenti ma vi si affianca, contribuendo alla costruzione di un ecosistema partecipativo articolato e plurale.

1.2.1 Forme di ibridazione nell'imprenditoria ad impatto sociale

Le organizzazioni imprenditoriali sono dunque chiamate a ridefinire il proprio posizionamento, contribuendo, attraverso pratiche cooperative, alla costruzione di nuove catene di valore capaci di intrecciare dimensioni economiche, sociali e territoriali (Fondazione Symbola, 2021). In un contesto segnato dall'aumento delle disuguaglianze e dal progressivo indebolimento dei legami sociali, le imprese si trovano a dover rispondere a nuove responsabilità nei confronti della collettività. Anche realtà precedentemente considerate marginali, oggi assumono un ruolo strategico nella ridefinizione dei sistemi di produzione e nell'attivazione di processi trasformativi a livello locale.

La generazione di valore non si esaurisce più in logiche meramente economiche, ma si fonda sull'interazione tra dimensioni politiche, relazionali e sociali, in cui la centralità delle persone e la costruzione di alleanze eterogenee diventano elementi fondamentali (Venturi & Zandonai, 2016). Il territorio, in questo scenario, emerge come spazio relazionale entro cui si strutturano nuove geografie del valore, basate su pratiche di cooperazione che connettono soggetti, risorse e competenze (Venturi & Zandonai, 2014). È all'interno di tale orizzonte che si collocano le cosiddette imprese coesive, ovvero organizzazioni capaci di generare capitale sociale e di contribuire alla costruzione di infrastrutture relazionali, essenziali per sostenere processi di cambiamento duraturo.

A fronte della complessità delle sfide sociali contemporanee, emergono modelli imprenditoriali radicati nei contesti territoriali, orientati a soddisfare bisogni specifici secondo una logica need-driven (Sturabotti & Venturi, 2016). In questa cornice, si sviluppano due dinamiche complementari: da un lato, il processo di convergenza (Bullock & James, 2014), attraverso cui imprese for profit iniziano ad adottare pratiche e obiettivi propri del Terzo Settore; dall'altro, il processo di ibridazione (Rago & Venturi, 2014), che coinvolge organizzazioni non profit impegnate nello sviluppo di attività economiche per sostenere la propria missione sociale. Mentre la convergenza riguarda un avvicinamento culturale e operativo tra ambiti distinti, l'ibridazione implica una contaminazione più profonda, che porta alla nascita di forme

organizzative nuove, capaci di integrare finalità sociali e sostenibilità economica all'interno di una struttura unitaria.

L'esito di questo processo sta dando vita a un contesto in cui le logiche del profitto e del non-profit convergono [fig. 4], dando origine a una varietà di forme ibride (Venturi, 2017): imprese che emergono dall'incrocio tra principi sociali (con particolare riferimento al mutualismo e alla reciprocità) e obiettivi imprenditoriali. Il processo di ibridazione presuppone quindi il coinvolgimento di forme societarie diverse fra loro, contribuendo alla promozione di un'economia che sconfini i tradizionali limiti della responsabilità sociale d'impresa.



[fig. 4] "Mappa dell'economia coesiva", fonte: rielaborazione da AICCON Symbola 2021.

12_ Coesione è Competizione. Nuove Geografie della produzione del valore in Italia https://www.unioncamere.gov.it/sites/default/files/articoli/2024-06/Coesione%20%C3%A8%20competizione%202024_0.pdf

Tali imprese – definite anche “coesive” – si muovono lungo un continuum che connette logiche mutualistiche e comunitarie a forme di efficienza gestionale e autosostenibilità economica. A distinguerle è la capacità di generare valore plurale, radicato nella prossimità, nella cura dei legami e nella costruzione di relazioni di fiducia (Venturi & Zandonai, 2014). In questo modo, contribuiscono alla costruzione di nuovi paradigmi economici, in cui l'impresa assume un ruolo attivo nella trasformazione dei territori, agendo come catalizzatore di rigenerazione sociale e sviluppo locale.

Secondo la mappatura proposta da Fondazione Symbola e Unioncamere nel report Coesione è Competizione. Nuove geografie della produzione del valore in Italia (2021) [12], l'economia coesiva si compone di attori eterogenei, le cui caratteristiche riflettono una crescente ibridazione tra missioni sociali, modelli organizzativi e logiche di mercato.

Un primo gruppo è rappresentato dalle organizzazioni non profit orientate al mercato, ovvero da soggetti del Terzo Settore – diversi dalle cooperative sociali – che ottengono oltre metà delle proprie entrate da attività commerciali, rivolte tanto al pubblico quanto al privato. A fianco di queste si collocano le imprese sociali e le cooperative di comunità, caratterizzate da una forte connessione territoriale e da

una missione orientata alla produzione e gestione di beni comuni: in tali contesti, la comunità non è solo interlocutore, ma diviene finalità stessa dell'agire imprenditoriale. Un ulteriore insieme è costituito da attori definiti facilitatori, realtà diverse per assetto giuridico e struttura, ma accomunate dalla capacità di abilitare contesti collaborativi e attivare processi di imprenditorialità diffusa e di innovazione dal basso. Rientrano in questa definizione, ad esempio, le fondazioni di origine bancaria, che operano come piattaforme intermedie capaci di catalizzare risorse e reti.

Alle soglie tra pubblico e privato si collocano le imprese ibride, soggetti che, pur perseguendo finalità sociali, generano reddito attraverso attività economiche, coniugando vocazione trasformativa e sostenibilità economica (Rago & Venturi, 2014). A queste si affiancano le startup innovative a vocazione sociale (SIAVS), società di capitali giovani, non quotate, fondate anche in forma cooperativa, che si impegnano a sviluppare prodotti e servizi con contenuti tecnologici avanzati e a rendicontare il proprio impatto sociale come parte integrante della propria missione. Accanto a loro, le società benefit rappresentano un modello ibrido che integra obiettivi di lucro con finalità orientate al beneficio comune, impegnandosi a operare con responsabilità nei confronti delle persone, delle comunità e dell'ambiente. Tali realtà non devono essere confuse con l'impresa sociale in senso stretto, la quale incorpora nel proprio statuto elementi pubblicistici strutturali, ovvero l'interesse generale come finalità primaria, meccanismi partecipativi, vincoli redistributivi e assenza di scopo di lucro (Venturi & Rago, 2015). Tuttavia, esse contribuiscono ad arricchire il panorama imprenditoriale, introducendo nuove forme di pluralismo economico in risposta alla crescente complessità dei bisogni collettivi.

In questo contesto, il Terzo Settore continua a svolgere un ruolo chiave come infrastruttura relazionale, connettendo le istanze sociali emergenti, le istituzioni pubbliche e i cittadini. Pur mantenendo salda la propria vocazione originaria, negli ultimi anni molte realtà hanno rafforzato la propria apertura al mercato, attraverso attività capaci di attivare nuovi significati e sperimentare forme inedite di produzione di valore.

Per quanto concerne le imprese for profit, l'interesse verso le questioni sociali si manifesta non solo attraverso i modelli già codificati, come le SIAVS o le società benefit, ma anche tramite percorsi sperimentali di collaborazione con il Terzo Settore. Tali percorsi includono iniziative di progettazione condivisa, partenariati innovativi con fornitori, pratiche di coinvolgimento attivo dei consumatori, e dialoghi strutturati con le amministrazioni locali. Tutto ciò contribuisce alla riarticolazione del perimetro entro cui si costruisce valore condiviso, configurando spazi ibridi tra produzione e coesione.

Da qui si delinea con maggiore chiarezza l'emergere di un'economia fondata sulla prossimità (D'Elia, 2024), intesa non solo come vicinanza spaziale, ma come densità relazionale e connessione con i contesti di vita. Un'economia, cioè, in cui la fiducia, la reciprocità e l'interdipendenza tra attori diventano elementi strutturanti della vitalità produttiva. Come osservato da Symbola (2021), le imprese radicate

nei territori condividono il destino delle comunità che le circondano: se il contesto si deteriora, anche le organizzazioni rischiano di perdere coesione e capacità rigenerativa. La loro sopravvivenza, e ancor più il loro sviluppo, è dunque legata alla qualità delle relazioni che riescono a costruire e mantenere.

Questa prospettiva risulta coerente con le istanze emerse dai paradigmi dell'economia sociale, dell'impresa di comunità e dell'innovazione sociale, che riconoscono nella dimensione relazionale e territoriale un aspetto fondamentale per la creazione di valore diffuso.

In questo senso, le parole di Annibale D'Elia [13] sintetizzano in modo efficace il cambio di paradigma in atto:

«Non possiamo più immaginare l'economia di prossimità, e quindi anche il commercio di artigianato o i servizi di quartiere, solo per il contributo economico che apportano. Serve spostare l'attenzione anche verso una dimensione micro-piccola, perché è proprio questa dimensione che garantisce reciprocità e radicamento. Allo stesso tempo il mondo dell'economia sociale e civile può candidarsi ad essere uno dei soggetti che animano i quartieri, garantiscono sicurezza, promuovono radicamento, interpretano le relazioni in una dimensione di ibridazione ampiamente in corso».

1.2.2 Social washing e responsabilità sociale d'impresa

La crescente attenzione alla sostenibilità, e in particolare alla sua dimensione sociale, ha condotto negli ultimi anni a una trasformazione profonda delle relazioni tra impresa, società e territorio.

Come reso già noto ed evidente nei paragrafi precedenti, si è rafforzata la consapevolezza che il valore economico non può più essere disgiunto dal valore sociale generato, secondo una visione integrata dello sviluppo che si fonda su logiche di inclusione, equità e benessere diffuso. Tale prospettiva ha guadagnato spazio soprattutto nel dibattito legato all'innovazione sostenibile, dove l'impresa viene chiamata a rispondere non solo a logiche di profitto, ma anche alla crescente domanda di senso, impatto e coerenza espressa da cittadini, comunità e stakeholder istituzionali (Sturabotti & Venturi, 2016).

Parallelamente alla diffusione del lessico della sostenibilità all'interno delle strategie aziendali, si sono moltiplicati anche i rischi di utilizzo strumentale delle pratiche sociali. In tale contesto emerge il concetto di *social washing*, che identifica quei comportamenti organizzativi in cui l'impegno sociale viene esibito più che realmente agito, con finalità prevalentemente reputazionali. Si tratta di un fenomeno insidioso, poiché spesso non immediatamente riconoscibile, che si colloca nel solco di una più ampia riflessione critica sulla Corporate Social Responsibility (CSR), ossia l'insieme delle pratiche con cui le imprese si propongono di integrare nei propri modelli di business considerazioni

13_ Discorso di Annibale D'Elia presso Le Giornate di Bertinoro 2024, contenuto all'interno del podcast "Il Terzo Tempo GDB24-Alleanze e Ponti di Luogo"
<https://open.spotify.com/18episode/0fteydfkKwXKE1HauySu4XE>

14_ Si veda: <https://italianonprofit.it/risorse/definizioni/responsabilita-sociale-impresa/>

15_ Si veda direttiva al sito: <https://eur-lex.europa.eu/eli/dir/2024/825/oj?locale=it>

16_ Mario Calderini è professore ordinario alla School of Management del Politecnico di Milano, dove tiene corsi di Impact and Sustainability Management. Inoltre, è direttore di Tiresia, il centro di ricerca della Graduate School of Management dedicato ai temi della finanza e dell'innovazione a impatto sociale.

di carattere sociale, ambientale ed etico.

In termini generali, la Responsabilità Sociale d'Impresa [14] può essere definita come l'assunzione volontaria, da parte delle imprese, di un ruolo attivo nella promozione del benessere collettivo, attraverso scelte che riguardano sia i processi interni sia le relazioni con l'ecosistema esterno. Tra le forme più comuni di attuazione della CSR rientrano programmi di filantropia aziendale, progetti di investimento sociale a fondo perduto o collaborazioni con enti del Terzo Settore, spesso orientati a restituire parte del valore economico generato alla società civile. I settori di intervento variano: dalla sicurezza ambientale al miglioramento delle condizioni lavorative, fino al sostegno allo sviluppo delle comunità locali, ambito in cui si registra una crescente convergenza tra iniziative imprenditoriali e dinamiche dell'economia sociale.

Tuttavia, non sempre l'adozione di pratiche etiche e responsabili da parte delle imprese coincide con un'autentica volontà trasformativa. Sempre più frequentemente, la sostenibilità viene interpretata come uno strumento competitivo, più che come un valore da perseguire in termini sostanziali. In questo senso, il social washing si manifesta come una dinamica ambivalente: da un lato, le aziende mettono in campo azioni visibili e ben confezionate dal punto di vista comunicativo; dall'altro, tali iniziative risultano talvolta scollegate da un'analisi profonda dei contesti o da una reale assunzione di responsabilità rispetto alle disuguaglianze sociali. Come afferma Rossella Sobrero (2024), questo tipo di "comunicazione detersiva" può produrre effetti distorsivi, anche quando non intenzionali, se manca un'autentica consapevolezza delle sfide sociali e sistemiche (Sobrero, 2024).

Un ulteriore elemento critico è rappresentato dalla mancanza di un impianto normativo che consenta di identificare e sanzionare con chiarezza queste forme di strumentalizzazione. A differenza del greenwashing, che ha già ricevuto un riconoscimento giuridico a livello europeo attraverso la Direttiva 2024/825 [15], il social washing resta ancora privo di una definizione condivisa, rendendo difficile la sua rilevazione sistematica e aprendo spazi di ambiguità in cui è complicato distinguere tra legittima comunicazione e vero e proprio opportunismo. Secondo Mario Calderini [16], intervistato nel numero monografico della rivista *Vita* dedicato al tema, il social washing può assumere forme differenti: vi è quello deliberatamente strategico, adottato con consapevolezza per accrescere la reputazione aziendale, ma anche quello involontario, più sottile, che deriva da una lettura semplificata dei fenomeni sociali. In quest'ultimo caso, le imprese tendono a privilegiare iniziative a basso rischio e alto rendimento simbolico – come la sponsorizzazione di singole cause – trascurando la complessità dei problemi sistemici (Calderini, 2024). Tale approccio, noto come *cherry picking*, comporta una selezione tattica delle tematiche sociali da affrontare, che spesso si esaurisce in progettualità isolate, prive di un disegno strategico coerente e di un impatto misurabile su larga scala. Inoltre, nelle grandi organizzazioni, la frammentazione interna può generare disallineamenti tra dichiarazioni valoriali e comportamenti reali, contribuendo a consolidare inconsapevolmente pratiche di social washing. Come osservano Michellini e Fiorentino (2012), solo

un cambiamento profondo nei modelli di business – orientato alla creazione di valore condiviso e non solo di ritorno d’immagine – può contrastare queste derive e promuovere una trasformazione autentica. Anche Paolo Venturi [17], nello stesso dossier (2024), propone una lettura evolutiva del fenomeno, individuando due forze che hanno accelerato la trasformazione della sostenibilità da valore etico a parametro regolativo. Da un lato, vi è una pressione endogena al sistema capitalistico, che ha riconosciuto nella sostenibilità una leva per la gestione del rischio e per la salvaguardia della propria legittimità nel lungo periodo. Dall’altro, intervengono vincoli esogeni, dettati da normative e istituzioni – in particolare nel contesto europeo – che hanno reso la sostenibilità un requisito di conformità, più che una libera scelta. Questo passaggio, che segna il declino della CSR intesa come impegno volontario, porta con sé una ridefinizione del rapporto tra impresa e società, in cui la componente sociale diventa parte integrante della catena del valore (Venturi, 2024).

In questo quadro si osserva come il vero problema stia nella mancanza di una tassonomia condivisa per la componente sociale, a differenza di quanto accade nell’ambito ambientale. Un rischio analogo è rappresentato dalla costruzione di narrative sull’impatto sociale prive di addizionalità, intenzionalità e strumenti effettivi di misurazione (Rasche, 2024; Gianoncelli, 2024).

Resta dunque una questione aperta: la crescente formalizzazione della sostenibilità sarà sufficiente a disinnescare le logiche opportunistiche, oppure finirà per alimentare nuove forme di adempimento superficiale, in cui le imprese si limitano a rispettare standard formali, senza interrogarsi realmente sul proprio impatto? Il rischio è che la CSR venga incorporata nelle strategie aziendali come meccanismo di legittimazione, in assenza di un reale ripensamento dei modelli di produzione e dei rapporti con il contesto sociale (Fleming & Jones, 2013). In questa prospettiva, il social washing non è un’anomalia ma un sintomo sistemico della difficoltà del capitalismo contemporaneo di integrare finalità sociali e logiche di profitto.

A questo proposito, risulta interessante rileggere il social washing anche alla luce del principio filosofico dell’eterogenesi dei fini, secondo il quale le conseguenze di un’azione intenzionale possono divergere – o addirittura contraddirsi – rispetto agli scopi originari. Giambattista Vico, nella *Scienza Nuova* [18], sosteneva che i processi storici sono spesso determinati da dinamiche che sfuggono al controllo dei soggetti che li generano. Allo stesso modo, Wundt [19] e Hegel [20] hanno approfondito l’idea che la storia si sviluppi attraverso un’interazione complessa tra intenzioni individuali e razionalità collettiva, dove “l’astuzia della ragione” produce esiti non sempre riconducibili alle volontà dei singoli. Alla luce di questi principi, il social washing non può essere ridotto a una semplice distorsione comunicativa, ma deve essere analizzato come esito di una trasformazione più profonda e sistemica del rapporto tra impresa, società e responsabilità. Un fenomeno che, proprio perché crescente in termini quantitativi, rischia di produrre effetti qualitativi significativi sull’intero ecosistema dell’innovazione sociale. Diventa dunque indispensabile elaborare strumenti capaci di monitorare e

17_Polo Venturi è direttore di Aiccon Research Center. Docente di imprenditorialità e innovazione sociale presso l’Università di Bologna e docente anche in altre università ed istituzioni italiane. Fa parte del gruppo di lavoro ministeriale per la riforma del Terzo Settore e per la realizzazione del Piano Italiano sull’Economia Sociale.

18_Giambattista Vico espone il principio dell’eterogenesi dei fini nella *Scienza Nuova*, dove afferma che gli uomini fanno la storia ma non ne sono consapevoli: «gli uomini fanno le cose sociali, ma non sanno ciò che fanno». Si veda Giambattista Vico, *La Scienza Nuova*, a cura di Paolo Cristofolini, Milano, BUR, 2007.

19_Wundt riprende il concetto di eterogenesi dei fini nella sua psicologia dei popoli, sottolineando come le intenzioni individuali diano luogo a esiti collettivi imprevisi. Si veda Wilhelm Wundt, *La psicologia dei popoli*, a cura di Lucia Ceci, Pisa, ETS, 2003.

20_Hegel sviluppa il concetto di “astuzia della ragione” nella *Fenomenologia dello spirito* e nelle *Lezioni sulla filosofia della storia*, sostenendo che la ragione si realizza servendosi delle passioni individuali. Si veda Georg W. F. Hegel, *Filosofia della storia*, a cura di Nicola Merker, Bari, Laterza, 2004.

21_ Felice Scalvini è stato una figura centrale nello sviluppo del settore della cooperazione sociale in Italia. Giurista ed ex assessore al welfare del Comune di Brescia, è tra i promotori della Legge 381/1991 sulle cooperative sociali. Ha ricoperto ruoli chiave all'interno di organizzazioni rappresentative dell'economia sociale, tra cui Federsolidarietà, la principale federazione nazionale delle cooperative sociali aderente a Confcooperative, e il Consorzio Nazionale CGM (Consorzio Gino Mattarelli), rete di secondo livello che riunisce consorzi territoriali di cooperative sociali attivi nella produzione di servizi alla persona e di inserimento lavorativo

valutare in modo critico le pratiche dichiarate come “socialmente responsabili”, distinguendo tra ciò che contribuisce realmente alla trasformazione sociale e ciò che, al contrario, finisce per alimentare disuguaglianze.

1.3 Impresa e imprenditoria sociale: indeterminazione concettuale

L'impresa cooperativa italiana affonda le sue radici nella necessità di rispondere a una crescente disfunzionalità del sistema pubblico e all'incapacità del mercato di garantire un accesso equo ai servizi di welfare, in particolare per le fasce più vulnerabili della popolazione. Le prime esperienze, emerse tra la fine degli anni Settanta e l'inizio degli anni Ottanta, si sono costituite come risposte locali e collettive a bisogni sociali insoddisfatti, facendo leva su forme associative e cooperative capaci di coniugare finalità solidaristiche e strumenti economici. In questo contesto si affermano le cooperative sociali italiane, che si presentano come una soluzione organizzativa alternativa, in grado di colmare quel vuoto lasciato dal ridimensionamento del welfare state tradizionale e di anticipare pratiche oggi riconosciute come proprie dell'impresa sociale (Thomas, 2004).

Il concetto di impresa sociale comincia ad affermarsi in letteratura alla fine degli anni Ottanta, quando alcuni studiosi e operatori del settore iniziano a adottarlo per delineare una specifica forma di impresa emergente nell'ambito dell'economia sociale. Il termine viene proposto per la prima volta da Felice Scalvini [21], in qualità di presidente della Federsolidarietà e del Consorzio Nazionale delle Cooperative Sociali (CGM), come risposta a un cambiamento significativo nei modelli di organizzativi dei servizi di welfare e nelle attività economiche, più orientate alla collaborazione.

A partire proprio dall'esperienza italiana di cooperazione sociale, gli studiosi Borzaga e Defourny (2001), hanno contribuito a sistematizzare e diffondere il concetto a livello europeo, osservando la crescita spontanea di iniziative costituite da gruppi di cittadini impegnati nella produzione di servizi di utilità sociale. Queste iniziative, pur operando con modalità imprenditoriali, presentavano vincoli nella distribuzione dei profitti e adottavano una governance partecipativa. Il concetto di impresa sociale, così come delineato da Borzaga e Defourny, si riferisce a soggetti legalmente costituiti, con caratteristiche imprenditoriali ma orientati alla produzione di benefici collettivi, attraverso modelli organizzativi ispirati alla cooperazione e all'inclusione.

Secondo Borzaga e Galera (2023), a partire dagli anni Novanta, le caratteristiche distintive dell'impresa sociale sono state progressivamente riconosciute e formalizzate in differenti cornici legislative nazionali, come in Italia, Francia, Portogallo e Regno Unito. Sebbene molte delle esperienze iniziali non siano sopravvissute nel lungo periodo, l'idea di un'impresa orientata al perseguimento dell'interesse

generale ha acquisito crescente rilevanza, soprattutto dopo la crisi finanziaria del 2008. Quest'ultima ha evidenziato i limiti strutturali del modello neoliberista dominante a partire dagli anni Settanta, riattivando il dibattito pubblico attorno a temi come l'uguaglianza, la giustizia sociale e l'impoverimento della classe media.

Uno degli elementi distintivi che caratterizza l'impresa sociale, e in particolare il modello delle cooperative sociali italiane, è la sua natura multi-stakeholder: lavoratori, utenti, volontari, enti pubblici e finanziatori possono essere coinvolti direttamente nella governance. Questa struttura consente di superare la tradizionale dicotomia tra pubblico e privato, creando spazi di azione economica orientati al bene comune e basati su un'equa distribuzione orizzontale del potere decisionale.

La crescente attenzione allo scopo sociale dell'impresa ha contribuito inoltre, nel tempo, ad un'espansione semantica del termine "sociale", che è stato associato non solo all'impresa in senso stretto, ma anche a una serie di concetti adiacenti: economia sociale, imprenditorialità sociale, social business, innovazione sociale. Tuttavia, questa espansione ha spesso generato indeterminazione e sovrapposizione concettuale, alimentando l'idea di una "galassia semantica" in cui coesistono realtà profondamente differenti. Si tratta di "falsi sinonimi" (Borzaga & Galera, 2023) che a partire da un lessico simile finiscono per includere modelli operativi e obiettivi molto distanti tra loro.

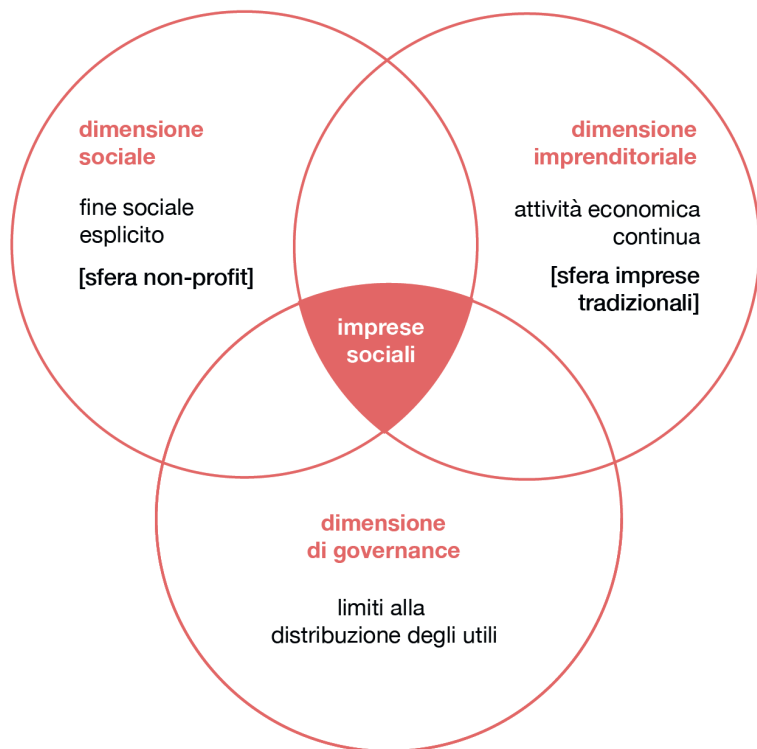
Se il concetto di impresa sociale nasce per descrivere organizzazioni che operano esclusivamente nel campo dell'interesse generale, secondo criteri rigorosi e vincoli redistributivi precisi, il termine imprenditorialità sociale assume invece una dimensione più ampia e trasversale, più adatta a cogliere una varietà di esperienze imprenditoriali che si autodefiniscono "sociali", pur in assenza di confini normativi condivisi. Tale definizione, infatti, tende a superare i vincoli giuridici e organizzativi, accogliendo forme ibride che spaziano dal no profit, al pubblico, fino al privato tradizionale (vedi par. 1.2.1). In questo senso, l'imprenditorialità sociale rappresenta un termine ombrello, utile a tracciare tendenze ma meno efficace nella delimitazione analitica del fenomeno.

In ambito europeo, l'interesse verso le imprese sociali risiede anche nella loro capacità di coniugare inclusione occupazionale, coesione sociale e innovazione nei servizi. La loro rilevanza è particolarmente evidente nei settori a forte domanda sociale, come l'assistenza, l'inserimento lavorativo e l'educazione, dove l'approccio imprenditoriale può valorizzare risorse latenti nei territori e nelle comunità locali.

Secondo la definizione elaborata negli anni Novanta dalla rete internazionale di ricerca EMES [22], l'impresa sociale è descritta come un soggetto giuridico privato, autonomo dalla pubblica amministrazione, che svolge attività produttive e imprenditoriali, perseguendo però finalità esplicitamente sociali, che si traducono in benefici diretti per l'intera collettività o per categorie sociali svantaggiate. La definizione EMES, che non si è sostanzialmente modificata nel tempo, è stata successivamente approfondita e articolata in tre dimensioni principali: economico-imprenditoriale, sociale e di governance (European Commission, 2015) [fig. 5].

22_La rete EMES è un network internazionale di ricerca fondato alla fine degli anni Novanta con il sostegno della Commissione Europea. Riunisce studiosi e centri di ricerca impegnati nello studio dell'impresa sociale, dell'economia sociale e dell'imprenditorialità sociale, con l'obiettivo di costruire un quadro teorico e comparativo sulle forme emergenti di economia solidale in Europa.
<https://emes.net>

[fig. 5]
"The three dimensions
of a social enterprise"
(European Commission,
2015).



La *dimensione imprenditoriale* riguarda gli elementi che caratterizzano qualsiasi attività economica: la produzione continuativa di beni e/o servizi, l'autonomia nella fase di costituzione e di gestione, la possibilità di remunerare almeno in parte i fattori produttivi (capitale e lavoro) e l'utilizzo di risorse che non provengano unicamente da donazioni.

La *dimensione sociale* si esprime invece nella capacità di generare beni e servizi che la collettività riconosce come di interesse generale e quindi rilevanti per il benessere comune.

La *dimensione proprietaria* e di governance implica che l'impresa sociale nasca come iniziativa collettiva, avviata da un gruppo di cittadini, e che i suoi organi di gestione garantiscano l'apertura e la partecipazione ai diversi stakeholder (Galera & Chiomento, 2022). Per assicurare che l'interesse generale rimanga al centro delle finalità e non venga sostituito dalla ricerca del profitto privato, questa dimensione prevede inoltre il rispetto del vincolo di non distribuibilità degli utili, o, in alternativa, una distribuzione molto limitata. Tali utili devono essere reinvestiti nell'attività o destinati a un fondo indivisibile tra i soci, sia durante la vita dell'impresa sia in caso di suo scioglimento (Borzaga, 2009).

Accanto alla proposta definitoria riconducibile alla rete di ricerca EMES, in letteratura sono emerse nel tempo definizioni alternative,

nate dall'esigenza di accogliere le trasformazioni dell'ecosistema imprenditoriale sociale, caratterizzato da una crescente ibridazione tra settori e da un'espansione della varietà istituzionale. Questa pluralità ha spinto numerosi studiosi a riconoscere la necessità di un approccio definitorio più inclusivo, capace di riflettere la molteplicità delle forme organizzative e delle logiche operative che caratterizzano oggi il campo di ricerca dell'impresa/imprenditoria sociale.

1.3.1 Impresa sociale, innovazione sociale e design sociale: tre concetti elusivi

Alla luce di quanto discusso nel paragrafo precedente, risulta evidente come il campo dell'impresa sociale si intrecci con una costellazione più ampia di concetti affini, quali l'innovazione sociale e il design sociale. Tali nozioni, pur condividendo una comune sensibilità verso la dimensione sociale, presentano significative differenze in termini di obiettivi, strumenti e visioni del cambiamento, per cui risulta necessario approfondire le relazioni tra i concetti e provare a chiarire le specificità di ognuno.

I concetti di "impresa sociale", "innovazione sociale" e "design sociale" risultano, nella letteratura contemporanea, spesso sovrapposti e indefiniti, sia nella teoria che nella prassi. La distinzione tra questi termini non è sempre chiaramente delineata, e si rileva una certa tendenza, talvolta consapevole, a mantenere i confini tra essi deliberatamente ambigui. Questa ambivalenza semantica, pur generando confusione, rappresenta anche uno degli elementi che ne favorisce l'adozione in ambito politico e istituzionale, sia a livello nazionale che internazionale, in quanto consente una più ampia adattabilità ai contesti e agli interlocutori coinvolti.

In questa tesi l'ambiguità tra impresa sociale, innovazione sociale e design sociale non viene risolta una volta per tutte, ma trattata come una condizione di campo. La scelta è in parte deliberata: questi concetti operano spesso come "categorie ponte" che facilitano alleanze, policy e progetti intersettoriali, pur coprendo pratiche diverse tra loro. Sul piano analitico, mantenere un margine di indeterminazione permette di osservare le zone di intersezione — dove metodi progettuali, forme d'impresa e dinamiche di innovazione si contaminano — senza forzare i casi entro definizioni rigide. Questa scelta ha però limiti chiari: riduce la comparabilità tra esperienze, può generare slittamenti retorici e rende più probabile confondere intenzioni, strumenti e risultati. Per questo, nei capitoli successivi la tesi adotta definizioni operative e criteri di lettura espliciti, utilizzando i tre termini come "lenti" distinte più che come etichette identitarie.

Tuttavia, come rilevano Sinclair et al. (2018), non si può presupporre una corrispondenza diretta tra impresa sociale e innovazione sociale: non tutte le imprese sociali sono portatrici di innovazione, né ogni innovazione sociale nasce all'interno di un'impresa sociale.

Nonostante tali incertezze definitorie, numerosi contributi recenti pongono in evidenza il legame tra impresa sociale e innovazione sociale (Lehner & Kansikas, 2012; Phillips et al., 2014). Defourny e Nyssens (2013), in particolare, propongono di leggere l'innovazione sociale non solo come risposta a bisogni collettivi insoddisfatti, ma anche come trasformazione delle relazioni tra attori coinvolti, promuovendo forme di empowerment in cui gli utenti smettono di essere meri destinatari di servizi per divenire co-protagonisti nel loro sviluppo. In questo senso, l'idea che gli utenti possano essere coinvolti nella fornitura di servizi di un'impresa sociale è centrale, in quanto può essere visto come un metodo per innescare l'innovazione sociale (Selloni & Corubolo, 2017). Se però nel contesto dell'innovazione sociale, l'intervento pubblico si verifica generalmente in risposta a un "fallimento del sistema", ovvero a una carenza di volontà politica o incapacità di strutturare e fornire servizi pubblici adeguati ai bisogni sociali (Christensen & Morgen 2010; Phillips et al. 2014). Invece, nell'imprenditoria sociale, l'impegno pubblico è spesso associato a un approccio imprenditoriale che sfrutta i fallimenti del mercato come opportunità per generare benefici sociali (Phillips et al. 2014). Entrambi i concetti, imprenditorialità e innovazione sociale, si basano sulla capacità di creare cambiamenti su ampia scala, rendendo le idee replicabili e applicabili altrove (Martin & Osberg, 2007). Il concetto di design sociale si distingue invece per la centralità attribuita ai processi progettuali e all'uso degli artefatti come dispositivi di attivazione del cambiamento. A differenza dell'impresa sociale e dell'innovazione sociale — che si definiscono principalmente in relazione a modelli organizzativi o a esiti sistemici — il design sociale pone l'accento sulle modalità con cui il cambiamento viene costruito: attraverso pratiche situate, processi partecipativi e interventi radicati in contesti specifici.

Più che riferirsi a una questione di dimensione, la sua specificità riguarda il livello di prossimità con i soggetti coinvolti e la natura contestuale dell'intervento. Le trasformazioni attivate non sono pensate come modelli astrattamente replicabili, ma come esiti di un lavoro di adattamento continuo a configurazioni sociali, culturali e istituzionali ogni volta differenti. Questa forte dipendenza dal contesto rende il design sociale difficilmente standardizzabile, ma al tempo stesso ne costituisce la principale peculiarità: la capacità di operare in modo aderente alla complessità delle situazioni, rinegoziando linguaggi e strumenti in relazione alle condizioni specifiche in cui interviene.

Tuttavia, la crescente diffusione del concetto ha contribuito a renderlo un termine ombrello, o "container-concept" (Cleven, 2015), che racchiude approcci, pratiche e finalità eterogenee, sia sul piano teorico che operativo. Un tentativo di sistematizzazione del concetto è stato proposto da Armstrong et al. (2014), nell'ambito di uno studio commissionato dal British Arts and Humanities Research Council. Gli autori definiscono il design sociale come un insieme di pratiche partecipative orientate a generare cambiamenti verso obiettivi collettivi, più che verso finalità commerciali. La coproduzione con gli utenti, in questo caso, non è solo una tecnica, ma una vera e propria metodologia, capace di attivare immaginazione civica e processi di collaborazione

orizzontali.

Un grande contributo su questo tema viene fornito da Markussen (2017), il quale prova a chiarire la distinzione tra “innovazione sociale”, “imprenditorialità sociale” e “design sociale” facendo riferimento a quattro criteri di definizione: il loro obiettivo; il modus operandi; la nozione di valore sociale, il luogo di innovazione e agli effetti [tab. 2].

[tab. 2]
 Riassunto dell'analisi condotta da Markussen (2017) “Innovazione sociale, Impresa sociale e design sociale”.
 Rielaborazione da: Tjahja (2019).

	Social Innovation	Social entrepreneurship	Social design
Aim	To remedy system errors	To remedy market errors	To improve life conditions for a disadvantaged group
Modus operandi	Participatory processes based on a cross-sectorial systemic approach	Participatory processes based on a business approach	Co-design processes and material aesthetic practices in the form of infrastructuring contradictory interests and resources
Locus of innovation	The innovation is created out of interactive processes shaped by the collective sharing of knowledge between a wide range of organisations, sectors and civic society	The innovation is created by either “the lone visionary” entrepreneur of the social enterprise	Social design is created out of a collaborative design process where designers involve a specific group of citizens, public and private partners to achieve sociale change
Effect	Large-scale transformations that lead to a new social equilibrium and that allow others to copy ideas and transfer the innovation	Large-scale transformations that lead to a new social equilibrium and that allow others to copy ideas and transfer the innovation	Micro-scale effects that may reach a meso-level, but these effects rarely “break out of their limited frame”

Nella sintesi proposta da Tjahja (2019), emerge che, sebbene l'innovazione sociale e l'impresa sociale condividano impatti simili, differiscono in termini di orientamento strategico: la prima si caratterizza per una prospettiva sistemica e cooperativa, mentre la seconda tende a operare in modo più autonomo e orientato al mercato. Il design sociale, d'altra parte, sfugge a una categorizzazione univoca e richiede di essere analizzato alla luce delle specifiche relazioni attivate con i destinatari del cambiamento.

Phillips et al. (2014) contribuiscono a chiarire ulteriormente il quadro, suggerendo l'utilizzo del “locus of innovation” come criterio interpretativo. Nel caso dell'imprenditorialità sociale, l'innovazione è spesso riconducibile all'azione individuale di soggetti visionari, capaci di promuovere soluzioni inedite anche in condizioni di scarsità di risorse. Al contrario, l'innovazione sociale è generalmente frutto di processi collaborativi tra attori diversi – istituzioni, enti del terzo settore, imprese e comunità – che condividono conoscenze e strumenti in funzione di un obiettivo comune.

Uno dei risultati più rilevanti di tale contributo è l'elaborazione di una cornice interpretativa che evidenzia il rapporto tra design sociale e partecipazione del pubblico come tratto distintivo. All'interno di questo quadro, la nozione di “valore sociale” assume declinazioni differenti a seconda dell'ambito considerato: nel caso del design sociale, essa si concretizza in trasformazioni qualitative circoscritte ma significative,

come la ridefinizione delle identità individuali e delle relazioni interpersonali; nell'innovazione sociale, il valore sociale si lega a ciò che è ritenuto vantaggioso per la collettività nel suo insieme; mentre nell'imprenditorialità sociale, tale valore si articola più strettamente in relazione alle logiche e alle condizioni del mercato.

Dunque, sebbene Markussen (2017) proponga una distinzione concettuale strutturata tra le tre dimensioni considerate, ciò che emerge, anche dalle riflessioni di altri autori richiamati in questa sezione, è il riconoscimento della presenza di zone di sovrapposizione e di contaminazione reciproca.

In effetti, guardando alla pratica, i confini concettuali tendono a sfumare: l'innovazione sociale può nascere da processi progettuali partecipativi; il design sociale può contribuire allo sviluppo e al supporto di iniziative imprenditoriali ad impatto; e l'imprenditorialità sociale stessa può adottare e integrare metodologie e strumenti propri del design sociale e partecipativo. Più che ambiti rigidamente separati, questi tre approcci costituiscono un ecosistema complesso e dinamico, la cui comprensione richiede strumenti analitici capaci di coglierne le intersezioni e le tensioni, oltre che le specificità.

[Scheda interpretativa capitolo 1]

Il capitolo contribuisce all'attuazione dell'Og1 (fondazione) ricostruendo il quadro teorico, politico e istituzionale entro cui si collocano l'economia sociale, il Terzo Settore e l'imprenditoria sociale, e chiarendo perché questi ambiti rappresentino oggi un contesto cruciale per osservare e comprendere il contributo del design e della componente progettuale nei processi di innovazione sociale. In questa prospettiva, il capitolo avvia un primo dialogo con le RQ1 e RQ2, mostrando come le trasformazioni del welfare, la crescita del Terzo Settore e l'emergere di forme imprenditoriali ibride stiano ridefinendo le condizioni entro cui il design può entrare in relazione con pratiche sociali esistenti, accompagnarne lo sviluppo e contribuire alla loro evoluzione.

In relazione ai risultati attesi, il capitolo non è associabile a un esito specifico, ma svolge una funzione di orientamento rispetto all'intero percorso di ricerca. La ricostruzione del contesto consente infatti di comprendere perché l'imprenditoria sociale rappresenti oggi uno spazio fertile per osservare come la componente progettuale venga adottata, riconosciuta o marginalizzata, e perché una riflessione sul valore del design in questi contesti sia necessaria.

L'attenzione alle forme di partecipazione, alle ibridazioni organizzative e alle ambiguità legate all'uso del linguaggio dell'impatto e del "sociale" introduce alcune tensioni che attraversano l'intero lavoro. In particolare, emerge come il valore generato non possa essere letto solo attraverso indicatori economici o narrazioni di impatto, ma richieda strumenti critici capaci di distinguere tra trasformazioni effettive e operazioni prevalentemente comunicative. Queste questioni definiscono la postura critica della ricerca e tornano, con ruoli diversi, nei capitoli successivi.

In questo modo, il capitolo non si limita a delineare uno sfondo, ma contribuisce a circoscrivere il campo della ricerca: da un lato, individua il contesto entro cui verranno osservate e mappate le pratiche di imprenditoria sociale (Og2); dall'altro, chiarisce perché sia necessario indagare in modo più consapevole il contributo del design lungo l'intero percorso di analisi.

02.

le parole della ricerca

60 - 99

All'interno del secondo capitolo della tesi si analizza il background teorico alla base del tema di ricerca e, attraverso la revisione della letteratura scientifica di riferimento, si propone di fare chiarezza rispetto alle "parole della ricerca". Innanzitutto si indaga il dibattito in letteratura, ripercorrendo le molteplici interpretazioni di Innovazione Sociale, dovute alla rapida diffusione del termine. Successivamente, data l'ampiezza del campo di azione dell'innovazione sociale, la ricerca tenta di delineare il quadro delle principali attività di interesse, ad esempio: lo sviluppo di nuovi prodotti, servizi e programmi; l'imprenditoria sociale; la riconfigurazione delle relazioni sociali e la strutturazione di nuovi modelli di sviluppo economico locale.

Delineato il panorama contemporaneo, il capitolo approfondisce le teorie e interpretazioni relative al Social Design, al Design per l'Innovazione Sociale e al Design for Social Enterprises.

Come per l'innovazione sociale, anche per il design in ambito sociale è necessario, attraverso la revisione della letteratura scientifica di riferimento, fare chiarezza rispetto alle molteplici interpretazioni. Sarà dunque restituita una panoramica rispetto all'origine del Social Design, alle teorie fornite, alle opportunità che possono offrire e alle possibili criticità che presentano.

Premesso dunque che, il design per l'innovazione sociale non consiste in una nuova disciplina, ma in un nuovo campo di applicazione per attività progettuali che superano i confini tradizionali nel rispondere alle sfide della vita quotidiana, si proseguirà con l'analisi degli approcci, dei metodi e degli strumenti che, sulla base della letteratura, attualmente risultano strategici nel supportare la progettazione in questo ambito.. L'intenzione è dunque quella di definire cosa s'intenda, all'interno del presente lavoro di tesi, con il termine "design per l'innovazione sociale". Infine viene introdotto il concetto di design in relazione alle imprese sociali, facendo riferimento in particolare al contesto italiano.

2.1 Innovazione Sociale: un quasi-concetto

[mappa capitolo 2]

Le parole della ricerca

2.1.1 Da oggetto di studio a campo di ricerca

2.1.2 Il processo dell'Innovazione Sociale

2.1.3 Innovazione sociale di seconda generazione

2.2 Design for Social* e pluralità definitoria

2.2.1 Sul Social Design

2.2.2 Design per l'Innovazione Sociale (DSI)

2.2.3 Il designer nei processi di Innovazione Sociale

2.2.4 Sfide e limiti per il DSI: non sempre una storia di successo

2.3 Impatto sociale e design

2.4 Design for Social Enterprises

2.1 Innovazione Sociale: un *quasi-concetto*

L'innovazione sociale ha assunto, a partire dai primi anni del XXI secolo, un ruolo centrale nel dibattito accademico e nelle politiche pubbliche a livello internazionale. Sebbene il termine abbia una lunga storia, è solo negli ultimi decenni che la sua rilevanza è cresciuta in modo significativo all'interno del discorso istituzionale.

Uno dei contributi più rilevanti nella ricostruzione del suo percorso concettuale è quello offerto da Benoît Godin (2012), che ha analizzato le ambiguità legate alla formalizzazione dell'economia sociale e al progressivo allargamento semantico del concetto. Secondo Godin, l'innovazione sociale nasce come risposta critica allo sviluppo tecnologico, concepita inizialmente per riequilibrare gli effetti indesiderati sul piano sociale. Con il tempo, questa funzione compensativa si è ampliata, trasformando l'innovazione sociale in una categoria in grado di includere forme molteplici di cambiamento: sociale, organizzativo, politico, relazionale. Nel dibattito contemporaneo, il termine tende sempre più a descrivere processi trasformativi che agiscono sulle strutture consolidate della società, contribuendo alla costruzione di nuovi assetti collettivi.

Comprendere l'evoluzione storica di questo concetto risulta utile non solo per orientarsi nella pluralità di definizioni oggi presenti in letteratura, ma anche per evitare di adottare letture limitate che attribuiscono all'innovazione sociale un valore prettamente risolutivo e funzionale, interpretandola come una soluzione "magica" per tutti i problemi (Bragaglia, 2021).

L'ampia diffusione del termine ha portato con sé una moltiplicazione di interpretazioni e definizioni che hanno esteso il suo campo semantico, rendendolo, secondo alcuni studiosi, un concetto difficile da delimitare con precisione: o meglio, un concetto "confuso", "vago" e "opaco" (Marques, Morgan & Richardson, 2018). In questa prospettiva, l'innovazione sociale può essere interpretata come un quasi-concetto (Bernard, 1999), ovvero una categoria teorica instabile, soggetta a molteplici usi e interpretazioni. Tale carattere indefinito, se da un lato apre interrogativi critici sulla sua definizione, dall'altro favorisce la sua adozione in ambiti diversi, dove l'elasticità semantica diventa funzionale all'adattamento a contesti mutevoli. Gli studiosi Jenson e Harrison (2013) sottolineano che l'innovazione sociale si può definire come una categoria che integra analisi empiriche e approcci scientifici, ma che conserva un margine di indeterminazione, sufficiente a renderla strategica nel dibattito politico e istituzionale.

Una fase di accelerazione del concetto di innovazione sociale coincide con la crisi economica e finanziaria del 2008, in cui è stato impiegato per indicare risposte alternative a problematiche complesse, come la povertà, l'invecchiamento demografico e i fenomeni migratori. Alcune definizioni, emerse in quegli anni, hanno contribuito a consolidare il

significato operativo del termine. Tra queste, è particolarmente nota quella proposta dalla Young Foundation (Murray, Caulier-Grice & Mulgan, 2010), secondo cui l'innovazione sociale comprende “nuove idee (prodotti, servizi e modelli) che soddisfano bisogni sociali e creano al contempo nuove relazioni o collaborazioni sociali”. Una definizione affine è proposta da Jégou e Manzini (2008) per cui “il termine innovazione sociale si riferisce ai cambiamenti nel modo in cui gli individui o le comunità agiscono per risolvere un problema o per generare nuove opportunità. Queste innovazioni sono guidate più da cambiamenti nel comportamento che da cambiamenti nella tecnologia o nel mercato ed emergono tipicamente da processi bottom-up piuttosto che top-down” (Jégou & Manzini, 2008, p. 29).

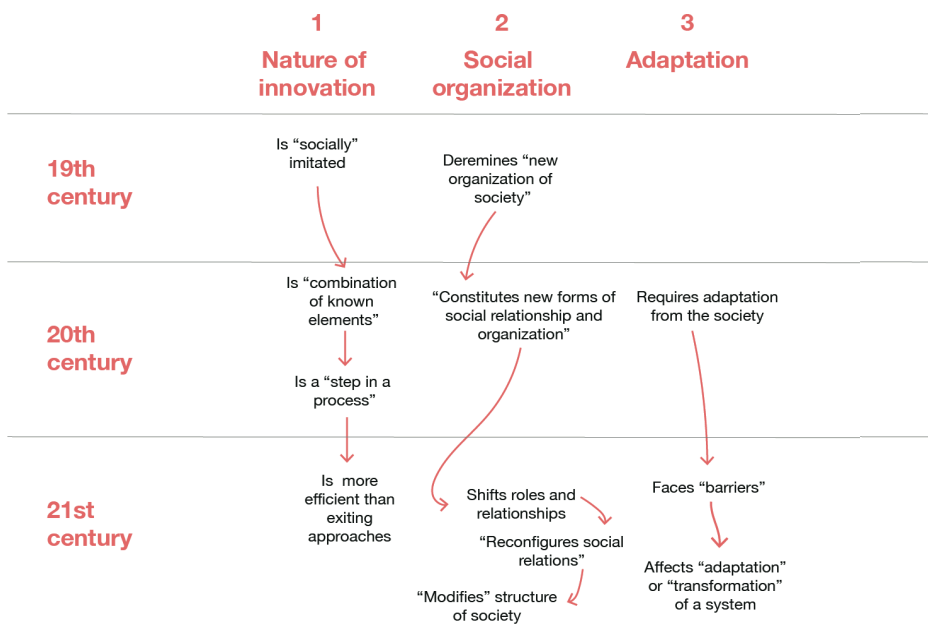
Mentre Jenson (2013) osserva come l'innovazione sociale possa contribuire a rinegoziare i confini tra istituzioni pubbliche, iniziativa privata e comunità, diventando una forma di risposta alle trasformazioni del sistema di welfare.

Un tratto ricorrente in tutte queste interpretazioni è l'attenzione al ruolo delle relazioni sociali: le innovazioni sociali non riguardano solo il risultato, ma anche la qualità dei legami che esse generano. Il coinvolgimento attivo di cittadini, reti informali, imprese sociali, istituzioni e altri attori collettivi costituisce un elemento distintivo rispetto ad altri tipi di innovazione. In questo senso, si tratta spesso di combinazioni inedite di elementi esistenti, capaci di oltrepassare i confini settoriali e generare configurazioni organizzative nuove (Mulgan, 2007). Questo approccio implica una maggiore attenzione alla costruzione di reti collaborative e alla progettazione delle interazioni tra attori differenti, con particolare riferimento alle possibilità di estendere, replicare e adattare soluzioni già sperimentate localmente.

Un'interessante sistematizzazione teorica del concetto è offerta dal lavoro svolto da Satalkina e Steiner (2022), i quali propongono sette traiettorie interpretative che tracciano l'evoluzione dell'innovazione sociale tra XIX, XX e XXI secolo [fig. 6]. Queste traiettorie non vanno intese come modelli lineari, ma come chiavi di lettura che mettono in luce dimensioni concettuali, culturali e operative del termine.

La *prima traiettoria*, relativa alla natura dell'innovazione, evidenzia come l'innovazione sociale sia stata inizialmente associata a miglioramenti graduali integrati nelle pratiche quotidiane, e non a rotture radicali. La *seconda traiettoria* riguarda l'organizzazione sociale, e sottolinea come l'innovazione sociale generi nuove forme di relazione tra individui e trasformi i ruoli all'interno di diversi settori, incidendo sulla configurazione stessa delle società. La *terza traiettoria*, focalizzata sull'adattamento, mette in luce la gradualità dei processi trasformativi e le resistenze individuali e istituzionali al cambiamento. A questa si collega la *quarta traiettoria*, che considera il cambiamento della mentalità sociale come condizione necessaria per l'adozione di nuovi valori e comportamenti. La *quinta traiettoria* individua negli impatti positivi uno degli obiettivi centrali dell'innovazione sociale, intesa come strumento orientato alla risposta ai bisogni collettivi. La *sesta traiettoria* prende in esame i cambiamenti dirompenti, mostrando come alcune innovazioni sociali possano generare effetti inattesi e profondi, spesso difficili da prevedere

[fig. 6]
 Modelli comuni
 nell'interpretazione
 dell'innovazione
 sociale dal XIX al XXI
 secolo (Satalkina &
 Steiner, 2022)



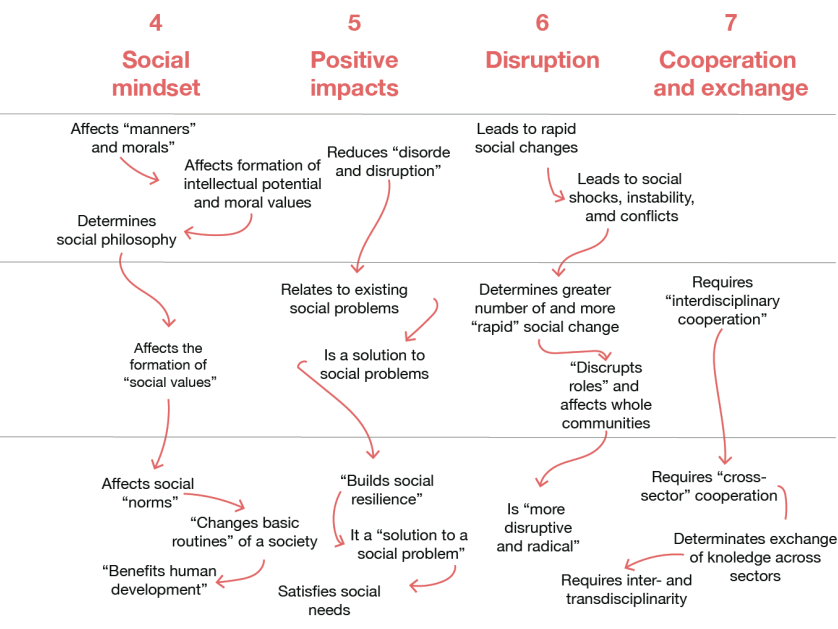
e valutare nel breve periodo. Infine, la *settima traiettoria* pone l'accento sulla necessità di cooperazione e scambio di conoscenza, indicando nelle collaborazioni intersettoriali e transdisciplinari la condizione per affrontare la complessità dei processi di trasformazione sociale.

Questa lettura evolutiva, articolata e stratificata, contribuisce a chiarire come il concetto di innovazione sociale non possa essere ridotto a una definizione univoca, ma vada compreso attraverso un approccio dinamico e multidimensionale.

Tuttavia una delle proposte definitorie più complete sul tema è quella elaborata dal progetto europeo *TEPSIE* (Theoretical, Empirical and Policy Foundations for Building Social Innovation in Europe), che si propone di offrire una base teorica e operativa solida per orientare la ricerca e l'azione nel campo dell'innovazione sociale. Secondo questa prospettiva, l'innovazione sociale è definita come "un insieme di nuovi approcci per rispondere a bisogni sociali, che sono sociali sia nei fini sia nei mezzi. Questi approcci coinvolgono i beneficiari e trasformano le relazioni sociali migliorando l'accesso al potere e alle risorse" (TEPSIE, 2014).

A partire da questa definizione, vengono successivamente esplicitate e individuate cinque caratteristiche fondamentali che un'innovazione sociale deve avere:

1. novità contestuale: l'innovazione sociale non deve necessariamente essere inedita in senso assoluto, ma deve introdurre un cambiamento percepito come nuovo da chi lo vive e lo implementa nel proprio contesto;



2. risposta a un bisogno sociale: deve rispondere a una necessità collettiva, riconosciuta o emergente, e contribuire alla sua trasformazione;

3. implementazione concreta: si distingue da un'invenzione teorica per la sua applicazione pratica e misurabile;

4. coinvolgimento dei beneficiari: include forme di partecipazione diretta o indiretta dei destinatari, che ne legittimano il senso e ne accrescono l'efficacia;

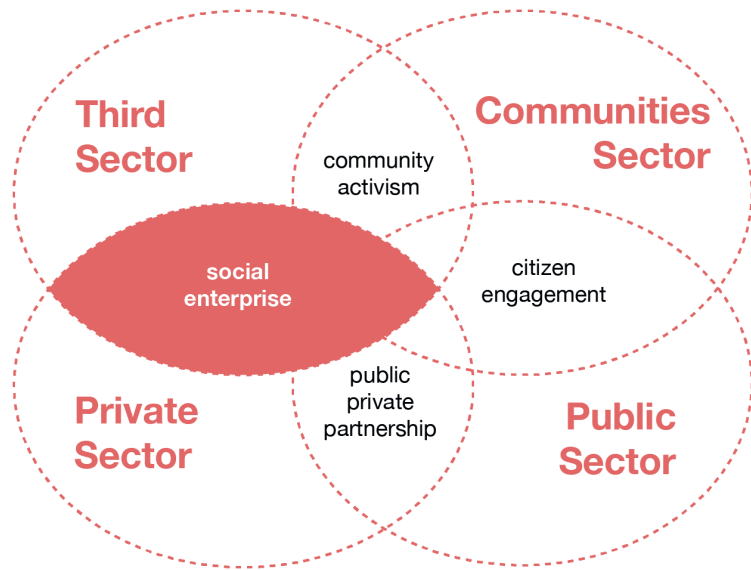
5. trasformazione delle relazioni sociali: mira a ridefinire i rapporti di potere, a migliorare l'accesso alle risorse e a generare maggiore equità.

Oltre a questi elementi centrali, TEPSIE evidenzia alcune caratteristiche ricorrenti – ma non sempre necessariamente presenti – tra cui l'aver un'origine dal basso (bottom-up); un alto grado di incertezza nelle fasi iniziali; la possibilità di essere incorporata nelle routine e nelle istituzioni, e il rischio di effetti non intenzionali o fallimenti, che possono portare a esiti opposti rispetto alle finalità dichiarate.

Il progetto di ricerca TEPSIE, oltre ad offrire un prezioso contributo rispetto alla questione definitoria, si è occupato di indagare l'ecosistema dell'innovazione sociale anche dal punto di vista processuale. Attraverso il lavoro di analisi, il progetto evidenzia i quattro settori principali in cui l'innovazione nasce e si diffonde. Lo schema [fig. 7] considera le aree di sovrapposizione tra i settori come i contesti più promettenti di sperimentazione e innovazione. Tra questi si evidenzia la rilevanza delle

[fig. 7]
Rielaborazione grafica
di: "Social Innovation
Sectors" (TEPSIE, 2014)

imprese sociali, intese come l'interfaccia naturale con cui le imprese che si avvicinano a questo ambito e per la promozione, la gestione e la diffusione dell'innovazione sociale. In particolare, nel contesto italiano, esse rappresentano una delle forme più consolidate e strutturate per l'attuazione e la diffusione di pratiche di innovazione sociale (Zandonai & Venturi, 2012).



2.1.1 Da oggetto di studio a campo di ricerca

L'innovazione sociale ha attraversato, nel corso degli ultimi due decenni, un processo di progressivo consolidamento teorico che ne ha trasformato la natura epistemologica: da semplice oggetto di studio, inteso come categoria concettuale osservata prevalentemente attraverso le lenti di altri domini disciplinari, è andata affermandosi come un campo di ricerca autonomo, dotato di un proprio lessico, di strumenti metodologici specifici e di una comunità scientifica dedicata (Howaldt & Schwarz, 2010). Un passaggio che non ha seguito un'evoluzione lineare né omogenea ed è stato favorito dalla crescente attenzione nei confronti delle pratiche sociali emergenti e della loro capacità di generare risposte trasformative a bisogni collettivi non soddisfatti, in un momento storico segnato dalla crisi dei modelli istituzionali e dalla difficoltà delle strutture pubbliche di gestire in modo efficace le nuove sfide sociali (Barbera, 2020).

L'analisi delle principali pubblicazioni accademiche sul tema, come evidenziato dalla tabella delle definizioni riportata più avanti [tab. 3],

restituisce una pluralità di approcci e visioni teoriche che confermano la natura sfaccettata e multidimensionale dell'innovazione sociale (Busacca, 2021). Le definizioni variano a seconda dell'ambito disciplinare di riferimento: si passa da impostazioni orientate al cambiamento delle relazioni tra attori sociali e istituzionali a prospettive manageriali o imprenditoriali, fino a cornici legate alla rigenerazione territoriale o allo sviluppo locale. Questo pluralismo, da un lato, testimonia l'interesse trasversale che il concetto ha suscitato in ambito accademico; dall'altro, evidenzia la difficoltà nel circoscrivere entro una definizione univoca e condivisa. In funzione dell'obiettivo analitico o operativo, l'innovazione sociale viene così declinata enfatizzando alternativamente la dimensione imprenditoriale, la centralità della comunità, il ruolo delle tecnologie abilitanti o l'ibridazione tra settore pubblico, privato e Terzo Settore.

Nonostante questa eterogeneità teorica, molte definizioni condividono l'idea implicita di un repertorio piuttosto chiuso di soggetti e pratiche considerate "innovative", riconducibili a logiche imprenditoriali, alla valorizzazione delle risorse immateriali, a dinamiche collaborative e comunitarie e, più in generale, a processi di prossimità sociale e territoriale (Cajaiba-Santana, 2014). All'interno di questa cornice, l'innovatore sociale è spesso descritto come un attore marginale che, proprio grazie alla sua posizione decentrata, è in grado di mobilitare risorse limitate in modo creativo, producendo cambiamenti sui contesti di riferimento.

Questa prima fase, in cui l'innovazione sociale viene trattata come oggetto di studio, è contrassegnata da un'osservazione prevalentemente descrittiva e da una certa subordinazione teorica ad altri ambiti, in particolare agli innovation studies e alla teoria dell'innovazione tecnologica (Busacca, 2019). Le pratiche sociali sono spesso interpretate come deviazioni o varianti locali all'interno di modelli analitici già consolidati, senza che venga loro riconosciuta una propria autonomia concettuale.

In una fase successiva, stimolata dall'aumento di interesse teorico e dalla crescente produzione empirica, invece l'innovazione sociale inizia a dimostrarsi un campo autonomo di ricerca. Questo implica non solo un'espansione degli orizzonti teorici, ma anche l'elaborazione di strumenti metodologici, modelli analitici e quadri interpretativi capaci di cogliere la complessità e la specificità delle pratiche sociali innovative, senza costringerle dentro schemi provenienti da altri domini disciplinari (van der Have & Rubalcaba, 2016).

Un contributo rilevante in questa direzione è rappresentato proprio dal lavoro di van der Have e Rubalcaba (2016), che attraverso un'estesa rassegna bibliografica identificano quattro grandi filoni all'interno della letteratura: un primo, radicato nella psicologia sociale, si concentra sui processi sperimentali e sugli effetti sistemici generati da interventi pilota (modello ESID, Experimental Social Innovation and Dissemination); un secondo, più vicino alla sociologia della scienza, approfondisce le dinamiche creative e le condizioni ambientali dell'innovazione; un terzo interpreta l'innovazione sociale come risposta a sfide complesse, ambientali o sanitarie, che richiedono nuovi modelli di governance;

infine, un quarto cluster indaga il legame tra innovazione sociale e sviluppo territoriale, con particolare attenzione alle dinamiche istituzionali, partecipative e comunitarie.

Il presente lavoro di sistematizzazione ha rappresentato un passaggio chiave nel tentare di ricostruire un'identità teorica sul tema, ma non è riuscito a colmare la distanza tra il piano teorico e quello operativo. Le pratiche di policy e le sperimentazioni promosse dal basso, ovvero da cittadini, organizzazioni civiche o reti informali, hanno spesso anticipato la riflessione accademica, dando luogo a un disallineamento in cui l'azione precede la concettualizzazione. Da un lato, gli attori della pratica si sono concentrati sull'elaborazione di strumenti, tassonomie e modelli replicabili; dall'altro, la letteratura scientifica ha privilegiato una ricostruzione definitiva del concetto e un confronto tra paradigmi teorici, contribuendo ad accrescere la natura "estensiva" e talvolta ambigua, dell'innovazione sociale e renderla una nozione caratterizzata da grande flessibilità semantica, ma anche da una certa fragilità scientifica (Jenson & Harrison, 2013; Bernard, 1999).

L'ambivalenza tra apertura semantica e rischio di strumentalizzazione, è utile a spiegare il successo politico e comunicativo del termine, ma anche a sollecitare una maggiore chiarezza teorica e responsabilità critica nel suo impiego (Bragaglia, 2022).

Autore/i (Anno)	Titolo (Rivista/ Numero)	Definizione adottata
Manzini, E. (2014)	Making things happen: social innovation and design (Design, 30:1)	is a process of change emerging from the creative re-combination of existing assets (from social capital to historical heritage, from traditional craftsmanship to accessible advanced technology), the aim of which is to achieve socially recognized goals in a new way
TEPSIE (2014)	The Theoretical, Empirical and Policy Foundations for Building Social Innovation in Europe (TEPSIE). European Commission–7th Framework Programme, Brussels	as new approaches to addressing social needs. They are social in means and ends. They involve and mobilise beneficiaries and help to transform social relations by improving beneficiaries' access to power and resources
Grimm R. et al. (2013)	Social innovation, an answer to contemporary societal challenges? Locating the concept in theory and practice, Innovation (The European Journal of Social Science Research, 26:4)	new combination and/or new configuration of social practices ... with the goal of better satisfying or answering needs and problems than is possible on the basis of established practices
Jenson & Harrison (2013)	Social innovation research in the European Union. Approaches, findings and future directions. European Commission (ed), Policy Review, Brussels: Publication Office of the European Union	refer to social innovation using the term quasi-concept - a concept characterised by a high degree of flexibility but also by a number of empirical and analytical weaknesses
Jenson (2013)	Social innovation: redesigning the welfare diamond. New Frontiers in Social Innovation Research, 89-106. 14-15 November, London Westphal	social innovation can be a tool to change relationships and blur the boundaries between state, market, family and community in response to the challenges posed by welfare
Godin (2012)	Social Innovation: Utopias of Innovation from c.1830 to the Present	is a historical and transformative process that has taken on different meanings, moving from a negative connotation linked to socialism to an alternative to established institutional solutions, to becoming a means for systemic change, often in response to the effects of technological innovation
Chalmers D. (2012)	Social Innovation: An exploration of the barriers faced by innovating organisations in the social economy (Local Economy, 0269094212463677)	social innovation can be a tool to change relationships and blur the boundaries between state, market, family and community in response to the challenges posed by welfare
Nicholls, A., Murdock, A. (2012)	The nature of social innovation (Palgrave Macmillan UK)	simultaneously the production of new ideas and new structures (Scott, 2007) and a process of recontextualization within socially (re)constructed norms of the public good, justice, and equity
Young H.P. (2011)	The dynamics of social Innovation (Proceedings of the National Academy of Sciences, 108:4)	is a novel mechanism that increases the welfare of the individuals who adopt it compared with the status quo
Adams D. & Hess M. (2010)	Social innovation and why it has policy significance (The Economic and Labour Relations Review, 21:2)	occurs when a new idea (or combination of old ideas) forms a different way of thinking and acting that changes existing ideas and/or practices to create a social benefit; can be defined as mould-breaking ways of confronting unmet social need by creating new and sustainable capabilities, assets or opportunities for change

[tab. 3]
Alcune definizioni di innovazione sociale in letteratura scientifica (1999-2014), rielaborazione parziale da Busacca (2019)

[tab. 3]
 Alcune definizioni di
 innovazione sociale in
 letteratura scientifica
 (1999-2014),
 rielaborazione parziale
 da Busacca (2019)

Autore/i (Anno)	Titolo (Rivista/ Numero)	Definizione adottata
Dawson P. & Daniel L. (2010)	Understanding social innovation: a provisional framework (International Journal of Technology Management, 51:1)	can be broadly described as the development of new concepts, strategies and tools that support groups in achieving the objective of improved well-being; refers to the process of collective idea generation, selection and implementation by people who participate collaboratively to meet social challenges
Murray, Caulier-Grice & Mulgan (2010)	The Open Book of Social Innovation. London: Young Foundation and Nesta	new ideas (products, services and models) that simultaneously satisfy social needs and create new social relationships or collaborations'. In other words, these are innovations that are both good for society and improve society's ability to act
Scott-Cato M. & Hillier J. (2010)	How could we study climate-related social innovation? Applying Deleuzian philosophy to Transition Towns (Environmental Politics, 19:6)	should be seen as a contained potential within a hostile overarching socio-economic environment, or a political Trojan horse that can be universally transgressive, when social and political conditions allow wider mobilisation
Westley F. & Antadze N. (2010)	Making a difference: Strategies for scaling social innovation for greater impact (Innovation Journal, 15:2)	is a complex process that profoundly changes the basic routines, resource and authority flows, or benefits of the social system in which it occurs. Such successful social innovations have durability and broad impact
Pol E. & Ville S. (2009)	Social innovation: Buzz word or enduring term? (The Journal of Socio-Economics, 38:6)	a desirable social innovation is one that in fact ('in fact' meaning 'there is convincing evidence') improves the macro-quality of life or extends life expectancy
Moulaert F. (2009)	Social innovation: Institutionally embedded, territorially (re) produced (in MacCallum D., Moulaert F., Hillier J. and Vicari Haddock S. (eds.) Social innovation and territorial development)	means not only the (re)production of social capital(s) in view of the implementation of development agendas, but also their protection from fragmentation/segmentation, and the valorization of their territorial and communal specificity through the organization and mobilization of excluded or disfavoured groups and territories
Taatila V.P. et al. (2006)	Framework to study the social innovation networks (European Journal of Innovation Management, 9:3)	social innovation networks will create new innovations since they have learned to operate to achieve this goal
Mulgan G. (2006)	The Process of Social Innovation (Innovations: Technology, Governance, Globalization, 1:2)	refers to innovative activities and services that are motivated by the goal of meeting a social need and that are predominantly diffused through organizations whose primary purposes are social
Gerometta J. et al. (2005)	Social Innovation and Civil Society in Urban Governance: Strategies for an Inclusive City (Urban Studies, 42:11)	solutions to social exclusion problems in European cities and one with an eventual input into the development of new social integration strategies
Nussbaumer J. & Moulaert F. (2004)	Integrated Area Development and social innovation in European cities (City: analysis of urban trends, culture, theory, policy, action, 8:2)	creation of bottom-up structures for participation, decision-making and production
Mumford M.D. (2002)	Social Innovation: Ten Cases From Benjamin Franklin (Creativity Research Journal, 14:2)	refers to the generation and implementation of new ideas about how people should organize interpersonal activities, or social interactions, to meet one or more common goals
Bernard (1999)	Social cohesion: A critique. Canadian Policy Research Networks	a 'quasi-concept' bringing with it both the risks and opportunities associated with the emergence of a definition with blurred boundaries

2.1.2 Il processo dell'Innovazione Sociale

1_ Si veda: <https://www.nesta.org.uk/about-us>

2_ Si veda: <https://www.youngfoundation.org/about/our-work/>

3_ Si veda: <https://www.ashoka.org/it-it/ashoka-la-nostra-visione>

4_ Si veda: <https://www.brac.net/>

La pratica dell'innovazione sociale, sebbene spesso trattata come concetto emergente, affonda le sue radici storiche in pratiche di trasformazione collettiva che si sono manifestate ben prima della sua formalizzazione teorica. Secondo Simms (2006), alcune delle più antiche espressioni di innovazione sociale possono essere rintracciate in eventi come l'introduzione del suffragio universale o la nascita dello Stato moderno, a testimonianza di un processo che, sin dalle origini, ha mirato alla riformulazione delle relazioni tra individui, istituzioni e comunità (Cajaiba-Santana, 2014).

Ciò che contraddistingue l'innovazione sociale dall'innovazione commerciale è la sua finalità: laddove la seconda si fonda sulla logica del profitto e della competizione, la prima mira alla creazione di valore condiviso, al miglioramento delle condizioni di vita collettive e alla rigenerazione del tessuto sociale (Dawson & Daniel, 2010). Questa vocazione ha catturato negli ultimi decenni l'attenzione dei governi e delle istituzioni internazionali, soprattutto a seguito delle crisi che hanno minato la capacità del welfare tradizionale di rispondere a bisogni sempre più differenziati (Borzaga & Bodini, 2012).

Parlare del "processo dell'innovazione sociale" implica considerare non solo l'evoluzione concettuale del termine, ma anche le sue dinamiche operative, ovvero le modalità attraverso cui si sviluppano pratiche capaci di generare cambiamento all'interno di specifici contesti sociali. L'innovazione sociale, in quanto processo, coinvolge una pluralità di attori, strumenti, visioni e saperi situati, che interagiscono per dare forma a risposte originali a problemi collettivi. Tale prospettiva permette di spostare il focus dalla mera definizione a un'osservazione delle logiche generative, dei percorsi collaborativi e delle infrastrutture relazionali che sostengono l'emergere e la diffusione di pratiche innovative.

In questo quadro, numerose organizzazioni internazionali hanno contribuito a strutturare e promuovere ecosistemi favorevoli all'innovazione sociale. NESTA [1], nel Regno Unito, sostiene progettualità innovative orientate al cambiamento sistemico, mentre la Young Foundation [2] è impegnata nella riduzione delle disuguaglianze attraverso interventi di natura socio-territoriale. Ashoka [3] rappresenta una rete globale di imprenditori sociali, capaci di generare impatto attraverso modelli collaborativi e replicabili, e BRAC [4], attiva prevalentemente nel Sud globale, adotta un approccio integrato che combina servizi sociali e iniziativa imprenditoriale in chiave emancipativa.

L'innovazione sociale, infatti, si propone di superare i dualismi consolidati tra pubblico e privato, globale e locale, produttore e consumatore, proponendo soluzioni che spesso nascono dall'interazione tra questi poli. Il suo potenziale trasformativo è legato alla capacità di introdurre discontinuità nei sistemi esistenti, ridefinendo problemi e bisogni alla luce di contesti specifici. Ciò implica che un'innovazione percepita

5_Si veda: <https://desisnetwork.org/>

6_Si veda: <https://desiap.org/>

7_Si veda: <https://ddc.dk/#>

8_Si veda: <https://www.designcouncil.org.uk/>

9_Si veda: <https://www.ideo.org/>

10_Si veda: <https://www.frog.co/>

come radicale in un luogo possa risultare ordinaria in un altro, rendendo il concetto fortemente situato (Manzini, 2015).

Questa natura contestuale si riflette nella varietà di ambiti in cui l'innovazione sociale viene analizzata. Negli studi organizzativi, ad esempio, essa si lega al capitale sociale, alla creatività e all'apprendimento organizzativo (Grimm et al., 2013; Bakhshi & Throsby, 2010); in ambito lavorativo, promuove il benessere e la partecipazione; in campo ambientale, privilegia risposte locali a problemi globali, sostenendo approcci bottom-up (Seyfang & Smith, 2007); negli studi sull'imprenditorialità, si collega alla co-creazione tra stakeholder (Ridley-Duff & Bull, 2011); nelle politiche sociali, si traduce in nuove forme di governance fondate sulla coproduzione e sul coinvolgimento dei cittadini (Needham, 2007).

Un ulteriore ambito di particolare rilevanza è quello del design, che ha assunto negli ultimi anni un ruolo strategico nel rendere visibili, condivisibili e implementabili le idee innovative. Strumenti come la visualizzazione, la prototipazione e il co-design non sono semplici tecniche accessorie, ma componenti strutturali che permettono di tradurre istanze sociali in processi concreti, co-creati e adattabili. Come evidenziato da Murray, Caulier-Grice e Mulgan (2010), il design contribuisce all'innovazione sociale non solo attraverso la forma dei prodotti o dei servizi, ma mediante la costruzione di relazioni, la facilitazione di percorsi di apprendimento collettivo e l'attivazione di dinamiche di empowerment.

La crescente centralità del design ha dato vita a una serie di reti di collaborazione come DESIS [5] (Design for Social Innovation and Sustainability) e DESIAP [6], istituzioni pubbliche come il Danish Design Center [7] e il Design Council [8], organizzazioni come IDEO [9] e frogdesign [10] che agiscono come catalizzatori di conoscenza e luoghi di sperimentazione per modelli alternativi di progettazione sociale. Queste realtà non si limitano a diffondere metodologie, ma contribuiscono a ridefinire il ruolo stesso della progettazione, intesa come infrastruttura relazionale capace di generare cambiamento trasformativo all'interno dei sistemi complessi in cui opera l'innovazione sociale.

2.1.3 Innovazione sociale di seconda generazione

Come si può evincere dalle riflessioni e osservazioni condotte finora, emerge con chiarezza come l'innovazione sociale abbia attraversato, nel tempo, fasi differenti, assumendo forme, obiettivi e modalità operative che si sono evolute in relazione ai contesti storici, economici e culturali in cui si è sviluppata. Nei paragrafi precedenti è emerso come, da concetto sfaccettato e spesso discusso, essa sia passata dall'essere un "quasi-concetto" aperto a molteplici interpretazioni, fino a consolidarsi come campo di ricerca capace di orientare pratiche

concrete, di coinvolgere una pluralità di attori e di incidere, con esiti più o meno duraturi, sulla vita delle comunità. In questo contesto in particolare si inizia ad affermare l'idea di una *"innovazione sociale di seconda generazione"* [11], che non si limita a riprodurre modelli consolidati, ma si misura con la necessità di reinterpretare il proprio significato e il proprio ruolo in un panorama sociale profondamente cambiato.

Sulla linea di quanto emerso dunque, nel presente lavoro l'innovazione sociale sarà interpretata come un insieme ampio e variegato di iniziative capaci di far emergere energie, competenze e risorse latenti all'interno della società che, quando trovano un contesto favorevole, possono diventare potenti risorse sociali. Si parla di esperienze promosse da persone, gruppi, associazioni e imprese sociali che affrontano sfide complesse e, nel farlo, non solo offrono soluzioni mirate, ma contribuiscono a ricostruire legami, a rafforzare il senso di comunità e a rinnovare i luoghi in cui operano (Manzini & D'Alena, 2024).

Le innovazioni sociali, in questa prospettiva, mostrano che le complessità apparentemente più ardue possono essere affrontate cambiando il sistema di riferimento, mobilitando risorse poco valorizzate e incoraggiando la collaborazione tra cittadini. È grazie a pratiche di co-progettazione e ad azioni collettive che si generano prototipi di soluzioni concrete, ma soprattutto si alimenta una rigenerazione del tessuto sociale, si aprono nuove visioni e si coltivano culture condivise. Per questo motivo, tali iniziative non vanno lette esclusivamente come risposte a bisogni locali, ma come veri e propri laboratori culturali, capaci di sperimentare prospettive inedite e di dare forma a modelli sociali alternativi.

Riprendendo una riflessione proposta da Stefano Zamagni (2023) [12], è utile distinguere tra cambiamento e trasformazione. Il cambiamento riguarda modifiche visibili nei comportamenti, nei servizi o nelle modalità operative: può essere significativo, ma non implica necessariamente una revisione delle logiche che orientano l'azione. La trasformazione, invece, interviene più in profondità: modifica il modo in cui un'organizzazione o una comunità interpreta il proprio ruolo, definisce il valore, prende decisioni e costruisce relazioni nel tempo. Questa distinzione non ha solo un valore teorico, ma orienta anche lo sguardo della ricerca. Consente infatti di interrogarsi non soltanto su cosa un'iniziativa produce, ma su che cosa cambia nelle condizioni che la rendono possibile. Un progetto può generare effetti positivi senza incidere sulle strutture che lo sostengono; al contrario, può attivare dinamiche che, pur meno immediatamente visibili, modificano pratiche, linguaggi, assetti organizzativi e modalità di collaborazione, lasciando tracce più durature.

In questo senso, l'innovazione sociale viene qui interpretata non solo come produzione di soluzioni, ma come processo capace (quando le condizioni lo permettono) di incidere sulle forme stesse dell'agire collettivo. L'innovazione sociale, in questo contesto, sarà considerata sia nella sua fase generativa, ovvero quella in cui si dà origine a queste attività, sia nella sua fase trasformativa, in cui l'incontro con il design e la pratica progettuale potrebbe potenziare e amplificare i risultati di

11_ Definizione fornita da Stefano Maffei, durante il tavolo Innovazione Sociale dell'Assemblea Annuale SID (Società Italiana del Design) 2024.

12_ Stefano Zamagni, durante il suo intervento alle Giornate di Bertinoro 2023 ("La prospettiva civile dell'impatto sociale"), distingue tra cambiamento e trasformazione sottolineando come il primo agisca prevalentemente sul piano esteriore e funzionale, mentre la seconda intervenga sulle strutture profonde e sulle logiche che orientano l'azione collettiva. Tale distinzione si inserisce nel più ampio quadro dell'economia civile, che pone al centro la categoria del bene comune in alternativa alla massimizzazione del beneficio aggregato. Disponibile al seguente link: <https://www.youtube.com/watch?v=LtOM96EYHaQ>

queste iniziative, trasformando profondamente i processi e le strutture sociali nel medio-lungo periodo.

Eppure, se per anni si è creduto, in ambito accademico e politico, che l'innovazione sociale fosse una storia di successo, è solo con la "sua seconda generazione" che cresce la consapevolezza dei limiti e delle criticità. Molte delle numerose buone pratiche nate negli ultimi decenni non hanno fornito la forza sociale e politica necessaria per attuare cambiamenti su larga scala, e, di conseguenza, il cambiamento sistemico auspicato non si è concretizzato. Anzi, in alcuni casi, idee promettenti si sono sviluppate in direzioni contrarie alle intenzioni iniziali.

Alla luce di questo scenario complesso, e di un contesto che non è più quello delle origini, diventa essenziale interrogarsi su ciò che l'innovazione sociale ha effettivamente prodotto, sui suoi limiti e sulle strategie per superarli (Ibidem, 2024). Valutarne il significato non significa soltanto misurarne i risultati concreti, ma anche riconoscere il patrimonio culturale, i cambiamenti nei comportamenti e le visioni che queste esperienze possono lasciare in eredità alla società.

2.2 Design for social* e pluralità definitoria

Dal momento in cui il termine "*social design*" è entrato a far parte del dibattito disciplinare, studiosi e professionisti hanno iniziato a interrogarsi su come il progetto potesse farsi veicolo di senso e significato, espressione di un impegno autentico nei confronti della società e delle persone.

Con il tempo, il confronto si è tradotto in riflessioni teoriche e critiche sempre più intense, orientate non solo alla ricerca di una definizione chiara, ma anche alla costruzione di principi comuni e di un quadro di riferimento condiviso in cui collocare tali pratiche. La nozione di *design per l'innovazione sociale*, o più in generale di design sociale, si presenta infatti come una materia complessa e multidisciplinare, che ha suscitato l'interesse della ricerca accademica non solo nel campo del design, ma anche in discipline come la sociologia, l'antropologia e le scienze sociali (Giunta, 2023).

Come osservano Campagnaro e Bosso (2022), nonostante i tentativi di aggregazione, l'interpretazione della locuzione *social design* mantiene ancora oggi tratti di frammentazione, rendendo difficile una definizione univoca di questo ambito. È quindi comprensibile che, nel confronto con le molte voci che animano il dibattito, emerga una pluralità di definizioni, ciascuna delle quali restituisce una prospettiva diversa con cui esplorare ed esperire il tema. Vi sono autori che ne sottolineano soprattutto la dimensione metodologica e partecipativa; altri che ne evidenziano il potenziale critico nell'analisi della realtà; altri ancora che ne mettono in luce la spinta trasformativa e redistributiva, oppure l'attenzione rivolta a soggetti e comunità marginalizzate, principali

beneficiari degli interventi. Questa pluralità definitoria, se da un lato riflette la complessità di una fenomenologia in continua evoluzione, dall'altro conferma l'esistenza di un movimento ampio e dinamico, caratterizzato da approcci differenti ma accomunati da una tensione condivisa. Si tratta di un movimento che, pur nella diversità interna, ha saputo interpretare le sollecitazioni già individuate da Victor Papanek, precursore di quello che è stato definito il “*social turn*” del design (Campagnaro & Bosso, 2022).

In tal senso, un passaggio cruciale nella genealogia del concetto, è rappresentato dal *First Things First Manifesto* (Garland, 1964), più volte ripreso e aggiornato nei decenni successivi, che ha sollevato in maniera radicale la questione delle responsabilità del designer e della necessità di orientare le proprie competenze non solo al mercato, ma anche a finalità sociali e collettive. Questo documento, considerato uno dei testi fondativi del dibattito, ha anticipato molte delle riflessioni contemporanee sul design responsabile, sull'impatto sociale, sulla funzione critica del progetto e, più recentemente anche sul socialwashing. Da questa prospettiva si inizia ad affermare che l'idea stessa di social design nasca da una tensione utopica: il design non più concepito soltanto come strumento per risolvere problemi funzionali, ma come attività capace di orientare la società verso l'idea di un bene comune, contribuendo a costruire una “good society” (Margolin, 2019). Fin dalle prime riflessioni ed espressioni la confusione terminologica comincia a farsi evidente e tra le più significative si può ricordare quella di *design integrato* (Papanek, 1984), seguita dal *social design* (Margolin & Margolin, 2002), fino ad arrivare a concetti più recenti come *design della trasformazione* (Burns et al., 2006), *design per l'innovazione sociale* (Jégou & Manzini, 2008; Manzini, 2015), *design thinking per l'innovazione sociale* (Brown & Wyatt, 2010) e *design socialmente responsabile* (Melles, De Vere & Misic, 2011).

Tuttavia, all'interno del dibattito, la sovrapposizione più evidente è quella tra l'espressione design per l'innovazione sociale e social design, termini che in letteratura – sebbene in modo spesso implicito – rimandano a significati e implicazioni originariamente distinti, nati da percorsi teorici differenti [fig. 8]. L'uso dell'espressione social design ha radici più storiche e il termine “sociale” viene associato a condizioni problematiche che richiedono interventi urgenti e straordinari, al di fuori delle risposte offerte dai sistemi istituzionali consolidati. In questa accezione, il social design si lega dunque alla ricerca di soluzioni per bisogni essenziali non soddisfatti (povertà estrema, malattie, fenomeni di marginalità ed esclusione) in contesti in cui né il mercato né lo Stato riescono ad intervenire in modo efficace. Il design per l'innovazione sociale, al contrario, introduce un'accezione diversa del termine “sociale”, inteso non più soltanto come condizione problematica, ma come insieme di forme sociali generate dalle persone nelle loro pratiche quotidiane. L'obiettivo, in questo caso, è progettare soluzioni che diano vita non solo a nuove relazioni sociali, ma anche a modelli economici e organizzativi innovativi (Manzini, 2014).

[fig. 8]
Social Design vs Design
per l'Innovazione Sociale,
interpretazione grafica
dalla definizione di Manzini
(2014)

socialdesign

"sociale" viene adottato come sinonimo di "condizione molto problematica" che richiede un intervento urgente, al di fuori delle comuni modalità



situazioni problematiche che né il mercato né lo Stato riescono a risolvere (povertà estrema, fenomeni sociali connessi a marginalità ed esclusione)

design per l'innovazione sociale

collega il termine "sociale" con il modo in cui le persone generano forme sociali



la capacità di adoperare la creatività per operare positivamente all'interno di reti complesse, costituite da singole persone, imprese, organizzazioni

Semplificando, si può dunque affermare che il social design si concentri su situazioni problematiche che richiedono risposte urgenti e spesso sperimentali, mentre il design per l'innovazione sociale opera su un piano più ampio, orientato a trasformare strutture sociali e modelli di interazione. Come già anticipava Manzini (2014), con il passare del tempo il social design ha progressivamente trovato nell'innovazione sociale una via privilegiata per affrontare problemi tradizionali, mentre, in parallelo, il design per l'innovazione sociale – soprattutto a seguito della prolungata crisi economica e sociale – si è trovato sempre più spesso a misurarsi con questioni sensibili di natura strettamente sociale.

All'interno del presente lavoro di ricerca, l'espressione **design for social*** viene adottata come una formula concettuale aperta, o meglio ancora, come un dispositivo critico. L'asterisco, inteso come segno grafico di sospensione e di mancanza, vuole evidenziare la natura incompleta e variabile di questa definizione e la recente tendenza ad accostare un ulteriore termine, sempre diverso, alla locuzione "design for social" (innovation, impact, responsibility, change) a testimonianza della pluralità di pratiche e approcci a cui può riferirsi. Design for social* mette in evidenza questa proliferazione terminologica e, allo stesso tempo, riconosce che dietro tali variazioni lessicali si cela una medesima propensione progettuale. Infatti, nonostante la varietà terminologica e le traiettorie storiche che lo caratterizzano, tutte queste declinazioni convergono nel riconoscere il valore dei metodi progettuali come strumenti capaci di supportare e facilitare processi di innovazione sociale, sottolineando l'importanza di integrare la dimensione progettuale nell'affrontare le sfide complesse della contemporaneità. Le espressioni definitorie che seguono, testimoniano la varietà dei tentativi e delle espressioni con cui la letteratura e i diversi autori del settore hanno cercato di definire questo campo [fig. 9]:

- Social Design: un approccio progettuale finalizzato a rispondere a condizioni di vulnerabilità estrema, quali povertà, malattie o disastri naturali, in cui l'intervento progettuale assume una funzione critica al di là delle tradizionali dinamiche di mercato;
- Design for Social Innovation (DSI): un approccio progettuale che

interpreta il “sociale” non come mera condizione problematica da risolvere, ma come l’insieme di forme e pratiche generate quotidianamente dalle persone e dalle comunità. L’obiettivo del DSI è quello di innescare processi che producano nuove configurazioni sociali e, al tempo stesso, modelli economici e organizzativi innovativi, capaci di trasformare in profondità le relazioni tra individui, istituzioni e territori (Manzini, 2014);

– Design for Social Impact: questa definizione enfatizza l’obiettivo del design di generare un impatto positivo sulla società. Il design non è solo focalizzato sull’estetica e sulla funzionalità, ma cerca attivamente modalità (e relative metriche) per affrontare questioni sociali, promuovendo il cambiamento sociale e migliorando in modo oggettivo e dimostrabile la vita delle persone;

– Socially Responsible Design: il termine si riferisce a un approccio etico del design, che tiene conto delle implicazioni sociali e ambientali delle soluzioni progettate. Il design è responsabile delle sue conseguenze e cerca di contribuire in modo positivo alla società, mitigando eventuali impatti negativi;

– Human-Centered Design for Social Change: questa definizione, che include il paradigma HCD, sottolinea l’importanza di mettere le persone al centro del processo di progettazione. Le soluzioni sono co-create con e per le persone coinvolte, tenendo conto delle loro esigenze, desideri e prospettive per promuovere un cambiamento sociale positivo;

– Participatory Design for Social Innovation: questo concetto si basa sulla partecipazione attiva delle persone coinvolte nel processo di progettazione. Le comunità interessate, i destinatari e gli stakeholder vengono inclusi nel processo decisionale per garantire che le soluzioni siano adattate alle loro specifiche esigenze e ai loro contesti;

– Eco-social design: il design viene qui inteso come pratica collaborativa, capace di configurarsi come un sistema ibrido di azioni collettive, diffuse, partecipative e generate dal basso, in grado di attivare nuove traiettorie progettuali a impatto eco-sociale (Lotti et al., 2023). Si tratta di un approccio che prende forma dall’informalità e dal dialogo, in cui le iniziative individuali si trasformano in sostegno e impegno condivisi e i valori che lo caratterizzano sono inclusione, reciprocità, ascolto e cura.

– Community-Centered Design: approccio centrato sulla comunità e si riferisce a iniziative che, mutuando il design centrato sull’utente e il design partecipativo, si focalizzano sulle comunità considerate come utenti principali e come attore progettuale collettivo in grado di attivare le risorse locali per creare valore per i luoghi (Villari, 2021);

– Design for Social Economy: approccio educativo e progettuale che promuove la co-creazione di innovazioni sociali, modelli imprenditoriali etici e sistemi di governance alternativi. Si concentra su cooperative,

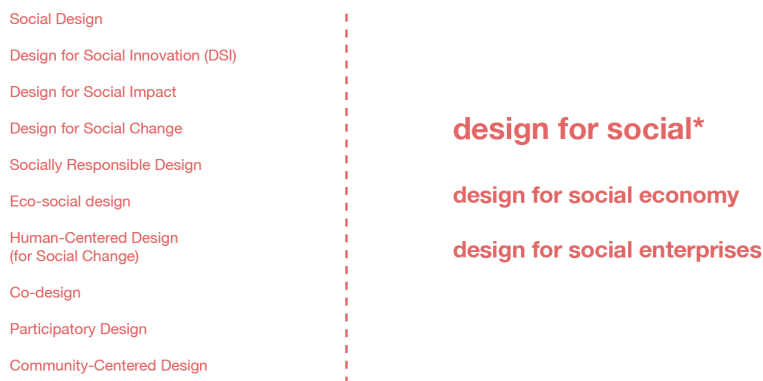
[fig. 9]

Design for social* e pluralità definitoria

13_ SDI Sistema design Italia è una ricerca finanziata dal Ministero della Ricerca Scientifica e Tecnologica con capofila il Politecnico di Milano (1998-2000) e altri diciassette atenei italiani

imprese sociali e iniziative comunitarie che privilegiano il benessere collettivo rispetto al profitto, valorizzando pratiche come le economie circolari, la produzione locale e sistemi distribuiti (Luke & Chu, 2013). Integra competenze di design con elementi di management, sociologia ed economia, incoraggiando il pensiero critico e preparando progettisti e studenti ad agire come agenti di cambiamento in contesti sempre più orientati alla sostenibilità e alla governance ESG (Mazzarella & Bofylatos, 2021);

– Design for Social Enterprises: ambito parallelo al design per l'innovazione sociale che, attraverso la combinazione di diversi approcci progettuali, mira a innescare cambiamenti culturali e organizzativi all'interno o a supporto delle imprese sociali (Kwon, Choi & Lam, 2021). Integra strumenti che spaziano dal design del prodotto e dei servizi alla comunicazione e al design strategico, ponendo particolare attenzione alla qualità delle interazioni e alla costruzione di partnership innovative (Selloni & Corubolo, 2017a). In questo contesto, il design contribuisce a ripensare i modelli di governance e, grazie a pratiche di co-progettazione, favorisce la collaborazione tra lavoratori, volontari, decisori pubblici e utenti (Rosini & Barbero, 2023).



L'indeterminatezza e la vaghezza che caratterizzano i concetti di design sociale riportano l'attenzione sul dibattito riguardante la necessità di chiarire quando, nei processi progettuali, si possa effettivamente parlare di "design palese" e quando, invece, di "design di fatto" (Parlato, 2021). In Italia questa riflessione ha assunto particolare intensità a partire dagli anni Duemila, quando la ricerca accademica ha iniziato a interrogarsi sul ruolo che il contesto territoriale assume nello sviluppo di pratiche di design orientate all'innovazione sociale. Un passaggio rilevante in questa direzione è stato rappresentato dalla rete "Sistema Design Italia" (SDI) [13], coordinata da Ezio Manzini, che ha coinvolto numerosi atenei impegnati in questo ambito. Le attività promosse hanno contribuito a delineare un quadro interpretativo in cui il design ha progressivamente

spostato il proprio focus dalla dimensione del prodotto, che aveva dominato il panorama del secondo dopoguerra, a quella del processo, introducendo in modo esplicito la componente sociale. Ciò ha reso possibile non solo l'apertura verso scenari progettuali inediti, ma anche la rilettura delle esperienze storiche precedenti in una nuova prospettiva, capace di valorizzarne i tratti anticipatori. Allo stesso tempo, tale approccio ha permesso di superare la concezione del design come pratica episodica e prevalentemente autoriale, aprendo la strada a una fenomenologia del progetto intesa come azione articolata e collettiva, in grado di costituire un vero e proprio strumento di trasferimento dell'innovazione nei territori (Bonomi & Pugliese, 2018). Nell'occasione, sono state coniate nuove espressioni per identificare pratiche alternative all'approccio tradizionale e lineare al design quali *design palese* e *design di fatto*. Il "*design palese*" o esplicito, si riferisce alla pratica riconosciuta e codificata del design, a quelle situazioni in cui i processi e le figure coinvolte sono esplicitamente riconosciuti come appartenenti alla disciplina del design, con professionisti che operano secondo metodologie e pratiche consolidate. Al contrario, il "*design di fatto*" o tacito, è un processo spontaneo, spesso guidato da attori non riconosciuti come designer, che rispondono a bisogni emergenti attraverso azioni progettuali specifiche. Riguarda quei processi di innovazione e trasformazione che, pur non essendo formalmente identificati come attività di design, utilizzano approcci e logiche progettuali, spesso da parte di soggetti non professionisti del settore.

14_ Considerazioni contenute all'interno del report "Social Design Futures" commissionato nel 2014 dall'Arts and Humanities Research Council (AHRC) e pubblicato dall'Università di Brighton

2.2.1 Sul Social Design

Il dibattito sul social design attraversa da oltre cinquant'anni la storia della disciplina, riaffiorando particolarmente nei momenti di crisi politiche, economiche, sociali e, più recentemente, democratiche, ovvero quando le contraddizioni della società si manifestano con maggiore evidenza e diventano l'occasione per avviare riflessioni critiche e dibattiti. Questo fenomeno non è tuttavia recente, già nel XIX secolo in Inghilterra, pensatori come William Morris e John Ruskin avevano posto l'accento sul legame tra produzione, giustizia sociale e qualità della vita, sottolineando la necessità di un'arte e di un design capaci di migliorare le condizioni materiali ed etiche dell'esistenza [14]. Nel secondo dopoguerra, con la costruzione del Welfare State, il design venne interpretato come strumento per rispondere a nuovi bisogni collettivi, mentre negli anni Sessanta e Settanta figure come Garland (1964) e Papanek (1971) misero in luce i limiti di un design complice della crescita del consumismo, sostenendo la rilevanza della responsabilità sociale del progetto, orientato a soddisfare esigenze reali, anche in contesti marginali e vulnerabili. Altri autori hanno invece rivelato come le origini del social design si colleghino alla cultura dell'emigrazione intellettuale del secondo dopoguerra, che alimentò un

approccio più critico e attento alla dimensione sociale e culturale della vita quotidiana (Clarke, 2019).

Tuttavia le radici storiche mostrano come il dibattito nasca in realtà da una contraddizione profonda che accompagna la disciplina fin dalle sue origini, se da un lato il design si è sviluppato come attività al servizio della produzione industriale e della comunicazione pubblicitaria, contribuendo alla costruzione dei valori consumistici; dall'altro, è proprio questa condizione che ha fatto emergere la necessità di interrogarsi sul proprio impatto e sulla propria responsabilità nei confronti della società (Sinni, 2020).

Come già evidenziato anche nel paragrafo precedente, il concetto di social design è stato ridefinito più volte nel tempo, assumendo significati diversi a seconda dei contesti teorici e pratici di applicazione. Un contributo rilevante in questa direzione è rappresentato dal rapporto commissionato nel 2014 dall'Arts and Humanities Research Council (AHRC) e pubblicato dall'Università di Brighton, che descrive il social design come "l'insieme di concetti e attività attuati nell'ambito di approcci partecipativi alla ricerca, alla generazione e alla realizzazione di nuovi modi per promuovere il cambiamento verso fini collettivi e sociali, piuttosto che verso obiettivi prevalentemente commerciali" (Armstrong et al., 2014, p. 15). Il documento sottolinea inoltre come il social design possa essere oggetto di interesse non solo per designer professionisti, ma anche per comunità, associazioni e attori non specialisti, rimarcando così la sua natura inclusiva e trasversale.

Nonostante questa crescente attenzione istituzionale e accademica, il concetto rimane tuttora frammentato, come osserva Irwin (2015) il social design, pur essendo riconosciuto come campo di ricerca e di pratica valido, è ancora in fase di maturazione, mancando di strutture consolidate, metodi condivisi e obiettivi chiaramente definiti. Questo spiega perché, il termine continui a suscitare reazioni contrastanti all'interno della disciplina, per alcuni è una preziosa risorsa di pensiero critico (Manzini, 2015), per altri un'etichetta ampia che rischia di estendere il campo e alimentare quella confusione che già lo contraddistingue.

Diversi autori hanno cercato di circoscrivere meglio i confini, alcuni hanno enfatizzato la dimensione metodologica e partecipativa (Sanders & Stappers, 2008; DiSalvo et al., 2011), altri l'approccio critico e trasformativo (Kimbell, 2011), altri ancora l'attenzione rivolta a gruppi marginalizzati e vulnerabili (Manzini, 2015; Campagnaro & Ceraolo, 2022). Koskinen e Hush (2016) hanno distinto tre principali forme di social design: un design "utopico", orientato ad affrontare sfide globali di ampia scala; un design "molecolare", che opera attraverso micro-interventi locali; e un design "sociologico", che si fonda su strumenti teorici delle scienze sociali per analizzare e guidare i processi di cambiamento. Altri studiosi, come Findeli e Bousbaci (2005), hanno descritto questa traiettoria come parte di una più ampia evoluzione della disciplina, passata da approcci *object-centered* e *aesthetic-oriented* a prospettive *process-centered*, *actor-centered* ed *experience-centered*.

Per leggere le traiettorie evolutive del social design rispetto al design

tradizionale, risulta utile analizzare il modello della NextD Complexity Ladder elaborato da VanPatter (2009), che distingue quattro livelli progressivi della pratica progettuale [fig. 10].

[fig. 10] Rielaborazione di "The NextD complexity ladder" (VanPatter, 2009; Tjahja, 2019)

	Design 1.0 (D1)	Design 2.0 (D2)	Design 3.0 (D3)	Design 4.0 (D4)
Description	Traditional design	Product/service design	Organisational transformation	Social transformation
Stakeholders	Few	→	→	Many
Process	Partial process	→	→	Complete process
Scale	Small scale	→	→	Large scale
Complexity	Low complexity	→	→	High complexity
Fuzziness	Defined challenges	→	→	Undefined challenges

15_ The Measured Group è una rete internazionale di professionisti e ricercatori impegnati nel promuovere il design come strumento per affrontare sfide sociali complesse. Il gruppo sviluppa strumenti e metodologie per rendere misurabile l'impatto del design in contesti organizzativi, comunitari e istituzionali. In particolare, nella sezione "What is Social Design?" del sito measured.design, viene proposta una definizione ampia e sistemica del social design

Il *Design 1.0* corrisponde al paradigma classico, caratterizzato da un numero limitato di stakeholder, da problemi ben definiti e da processi lineari che portano a risultati tangibili, in prevalenza oggetti o esperienze puntuali. All'estremo opposto si colloca il *Design 4.0*, o design per la trasformazione sociale, che implica invece il coinvolgimento di una pluralità di attori lungo l'intero ciclo progettuale, la gestione di sfide complesse e incerte, e l'orientamento verso cambiamenti sistemici in grado di incidere su strutture sociali ed economiche.

Tra questi poli intermedi si collocano il *Design 2.0*, che amplia il raggio d'azione al design di prodotti e servizi, e il *Design 3.0*, che si concentra sui processi di trasformazione organizzativa. VanPatter sottolinea come tali livelli non vadano letti come una sequenza cronologica, ma come fasi coesistenti, che rispondono a bisogni e contesti differenti. L'interesse del modello non risiede quindi solo nella sua funzione descrittiva, ma anche nella capacità di rendere evidente il salto qualitativo richiesto al design contemporaneo: dal lavorare su problemi circoscritti e soluzioni definite al confrontarsi con sfide aperte e multilivello, tipiche delle odierne condizioni sociali.

L'integrazione di questa prospettiva nel dibattito sul social design consente di comprendere come le dinamiche progettuali si siano progressivamente evolute verso forme di azione flessibili, collaborative e interdisciplinari. Tale transizione riflette l'ambizione del social design di affrontare questioni complesse – come la povertà, l'inclusione sociale o la sostenibilità – superando i confini delle logiche di mercato o dei tradizionali servizi pubblici.

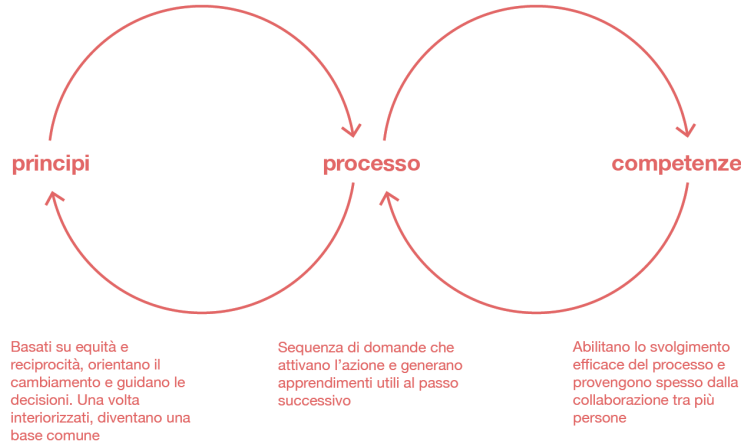
Per proseguire nel percorso di sistematizzazione operativa che accompagna le precedenti riflessioni di ordine teorico e storico, si evidenziano inoltre contributi come quello di Measured Design [15] [fig.11].

Lo schema propone una visione del design sociale come sistema che integra tre dimensioni interdipendenti: principi, che rappresentano i

[fig. 11]
 Schema dell'interpretazione operativa del Social Design rielaborato e tradotto da The Measured Group

[fig. 12]
 La figura, rielaborata a partire da The Measured Group, mette a confronto ciò che il design sociale è e ciò che non è, evidenziandone gli elementi distintivi rispetto ad altre tipologie di pratica progettuale. Nella colonna di sinistra sono sintetizzati i caratteri positivi, mentre nella colonna di destra vengono messi in evidenza gli aspetti da cui esso intende differenziarsi

valori fondativi e orientano l'azione progettuale; processi, intesi come fasi iterative che strutturano l'attività; e competenze, ovvero le capacità necessarie a rendere operativi principi e processi.



La rappresentazione mette in evidenza come l'efficacia del design sociale non dipenda da un singolo elemento, ma dalla loro interazione dinamica.

In questa prospettiva, il social design viene descritto come un sistema che integra le tre dimensioni interdipendenti e che si distingue da altre pratiche progettuali per il suo carattere collaborativo, sistemico e relazionale, contrapposto a modalità top-down o guidate da logiche esperto-centriche [fig. 12].

is	is not
Inside Out	Top Down
Inquiry-Based	Decision-Based
Working on Systems	Working on Parts
Collaborative Co-Creation	Expert-led
De-Risked with Prototypes and Feedback Loops	Following Strategic Plans
Strengthening Relationships	Creating Artifacts and Interactions
Uncovering Needs	Creating Desire
Creating Conditions for Success	Silver-Bullet Solutions
Measured in Human Capacity	Measured Only by Numbers, Transactions

Nel loro insieme, queste interpretazioni restituiscono l'immagine di un campo in continua evoluzione, non riducibile a una definizione univoca ma piuttosto interpretabile come un dispositivo critico e trasformativo, capace da un lato di mettere in discussione le logiche consolidate del progetto, e dall'altro di aprire nuove possibilità di azione collettiva. In questa evoluzione gli oggetti restano, ma sono strumentali a nuove esperienze di vita, di comunità e di lavoro, e si affermano altre priorità e altre categorie di risultati progettuali attesi, più complessi e meno tangibili.

Per comprendere dunque a fondo il design sociale, è essenziale considerare non solo l'obiettivo di ogni intervento, ma anche il metodo, il contesto e la portata degli effetti. Il design sociale, per sua natura, integra molteplici discipline e approcci teorici, adattandosi ai contesti sociali e culturali con cui interagisce. Esaminare le teorie che supportano un progetto di design sociale può offrire ulteriori spunti, ma limitarsi a questa prospettiva teorica non chiarisce completamente come si differenzi, ad esempio, dall'innovazione sociale (Markussen, 2017).

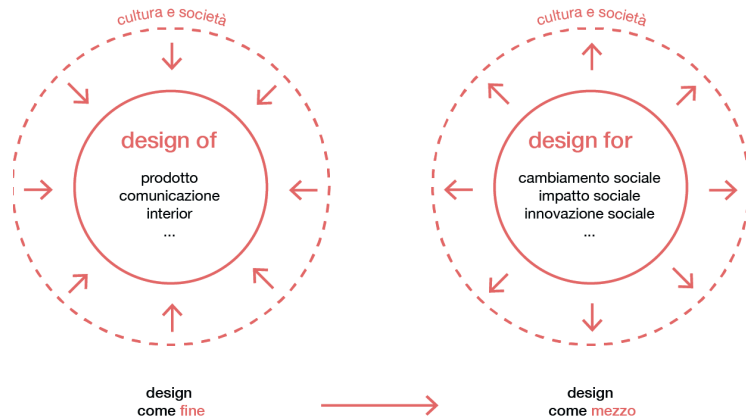
2.2.2 Design per l'innovazione sociale (DSI)

L'emergere del concetto di design per l'innovazione sociale (design for social innovation-DSI) nel dibattito accademico coincide con un'evoluzione della disciplina e con il riconoscimento, da parte del social design, della necessità di promuovere prioritariamente un'innovazione strutturale della società.

Come già evidenziato diverse volte nei paragrafi precedenti, il design oggi si confronta con le questioni più critiche della vita quotidiana, assume una visione etica e si concentra sui contenuti, andando oltre — ma senza escludere — gli aspetti formali. I problemi progettuali vengono così ricollocati nel loro contesto sociale, attraverso l'analisi della storia, dei gruppi sociali e delle dinamiche culturali coinvolte, facendo uso di strumenti e linguaggi più empatici (Fagnoni, 2022).

È a questo punto che diventa necessario focalizzare l'attenzione sul paradigma all'interno del quale si colloca l'affermazione del design per l'innovazione sociale: il design non rappresenta più un fine in sé o un'attività finalizzata esclusivamente alla definizione formale di artefatti; non è più un design "di" qualcosa, ma piuttosto un design "per" qualcosa [fig.13]: un mezzo orientato a generare cambiamenti con un impatto positivo sulla società e sull'ambiente (Fagnoni et al., 2024). Questa idea di "progettare per" si è consolidata soprattutto nel momento in cui il design ha esteso il proprio campo d'azione dalla produzione di oggetti materiali alla progettazione di servizi, esperienze e processi (Sangiorgi, 2011).

[fig. 13]
 Schema
 dell'interpretazione
 operativa del Social Design
 rielaborato e tradotto da
 The Measured Group



Parlare di design per l'innovazione sociale non significa sostenere la costituzione di una “nuova disciplina del design”, ma significa piuttosto indicare un insieme di iniziative e di competenze progettuali che si adattano a un contesto radicalmente diverso rispetto a quelli tradizionali (Campagnaro & Ceraolo, 2022).

La recente letteratura su Design e Innovazione sociale si presenta densa, a tratti confusa ma, dalle diverse pubblicazioni esaminate, emerge chiaramente una prevalenza di autori e autrici che appoggiano la definizione formulata da Ezio Manzini, secondo la quale:

design for social innovation è “tutto ciò che il design esperto può fare per attivare, sostenere e orientare i processi di cambiamento sociale verso la sostenibilità” (Manzini, 2015, p. 62). Secondo questa visione il design per l'innovazione sociale si basa su processi di interazione e co-produzione tra diversi attori, tra cui designer esperti, altre figure professionali e cittadini comuni. Che assumano il ruolo di facilitatori o di attivatori del cambiamento, i designer non possono sottrarsi alla consapevolezza delle implicazioni etiche, sociali e ambientali, insite nell'azione progettuale.

L'interpretazione più comune del concetto di design for social innovation è quella secondo cui l'applicazione di metodi progettuali può favorire, rafforzare e rendere possibile l'innovazione sociale, promuovendo soluzioni capaci di superare i confini tradizionali della disciplina (Brown & Wyatt, 2010; Mulgan, 2014). In questa prospettiva, il design mette a disposizione risorse, saperi e metodologie a sostegno di cittadini, comunità e organizzazioni (Campagnaro, 2023), favorendo la sperimentazione di pratiche di innovazione ispirate ai principi di sostenibilità e giustizia sociale (Amatullo et al., 2021).

Il design assume così il ruolo di anticipatore e attivatore di processi di innovazione sociale e, come sottolineato da Meroni, Fassi & Simeone (2013), diviene catalizzatore del cambiamento, agevolando l'avvio di azioni collettive finalizzate all'aggregazione sociale e allo sviluppo di processi partecipativi (Fassi et al., 2020).

In altri termini, può essere inteso come la capacità di mettere in gioco

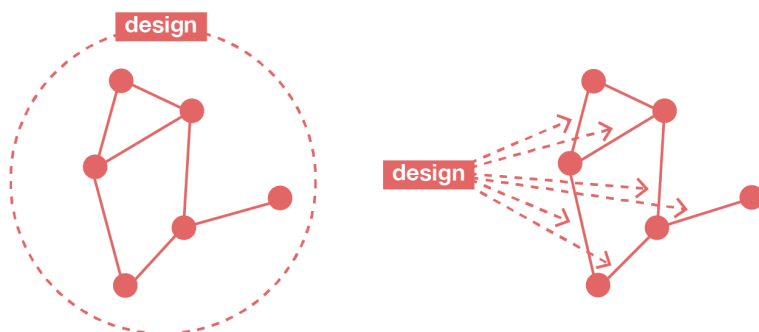
la competenza progettuale per impattare positivamente all'interno di reti complesse, composte da individui, imprese, organizzazioni non profit e istituzioni a scala locale e globale, le cui aree di intervento sono strettamente legate alle sfide emergenti, quali la promozione di pratiche comunitarie, il commoning, il ripensamento del welfare, la scalabilità delle soluzioni proposte e l'impatto sociale generato (Frankel & Racine, 2010).

Tali tematiche chiamano in causa una molteplicità di competenze e ambiti del design e possono essere affrontate su scale diverse, da quella più tradizionale, legata alla progettazione di prodotti o alla comunicazione, fino alla co-creazione di servizi, processi e modelli organizzativi alternativi.

A questa visione si collega l'ulteriore contributo di Murray, Caulier-Grice & Mulgan (2010), che evidenziano come alcune discipline e metodi progettuali siano fondamentali nelle diverse fasi dell'innovazione sociale. In questo scenario, il service design e il design strategico emergono come approcci centrali: attraverso la costruzione di visioni collettive e condivise, questi metodi facilitano il coinvolgimento attivo degli stakeholder e delle comunità, contribuendo allo sviluppo dei sistemi locali (Vezzoli et al., 2014).

All'interno del dibattito accademico, vengono spesso evidenziate due caratteristiche distintive del design per l'innovazione sociale, ben rappresentate nella figura seguente [fig. 14]:

[fig. 14]
Visualizzazione delle caratteristiche distintive del design nei processi di innovazione sociale. A destra: il DSI come strumento di democratizzazione; a sinistra: il DSI come strumento generativo.



da un lato, il DSI agisce come strumento abilitante all'interno di un ecosistema di relazioni sociali [fig. 14, sx], facilitando la partecipazione attiva e la co-creazione. In questa prospettiva, si configura come uno strumento di democratizzazione, capace di coinvolgere utenti e comunità nei processi decisionali, promuovendo inclusione, equità e soluzioni rispondenti ai bisogni reali; dall'altro lato [fig. 14, dx], il design può operare come strumento generativo, orientando dall'esterno le dinamiche relazionali e contribuendo ad attivare processi trasformativi. Qui emerge la sua capacità di innescare cambiamenti sistemici attraverso approcci critici, sperimentali e orientati all'innovazione sociale.

Alla luce di queste considerazioni, il design per l'innovazione sociale può essere interpretato come una prefigurazione di futuri possibili – già in atto – e al tempo stesso come la definizione di uno spazio disciplinare in espansione (Giunta, 2023), all'interno del quale produce impatto attraverso strategie di sviluppo organizzativo e la proposta di nuovi servizi.

2.2.3 Il designer nei processi di Innovazione Sociale

Esiste un'interessante dualità nella percezione del designer nei processi di innovazione sociale. Attraverso la lente degli studi inerenti all'innovazione sociale, l'interpretazione della componente progettuale è stata spesso mal definita, in alcuni casi a poco riconosciuta o addirittura considerata debole e marginale (Armstrong et al., 2014). Al contrario, attraverso la lente degli studi nel campo del design per l'innovazione sociale, si presuppone implicitamente che il designer si configuri come il principale agente del cambiamento (Amatullo et al., 2021). Nonostante anche all'interno di questa seconda prospettiva, in tempi recenti, la percezione dei designer come catalizzatori dell'innovazione sociale sembra essere stata messa in discussione (Kimbell, 2011).

Tuttavia, già diversi decenni fa Lawson (2005) avviava una riflessione rispetto al futuro dei designer, citando la teoria di Markus (1972) il quale aveva proposto una distinzione tra tre prospettive del designer nella società. Nella prima prospettiva, che è la più conservatrice, i designer non creano legami né con i clienti né con i produttori e lavorano principalmente su commissione. La seconda invece è l'esatto opposto, in questo caso i designer sono attivisti e collaborano direttamente con la/le comunità, rendendo meno chiara e più complessa la riconoscibilità della loro figura professionale. La terza prospettiva si colloca a metà strada tra le prime due, avvicinandosi alla concezione contemporanea dei designer sociali: essa prevede che i designer del futuro continueranno ad essere professionisti esperti, ma integreranno attivamente gli utenti nel processo di progettazione e attraverso processi aperti e multidisciplinari.

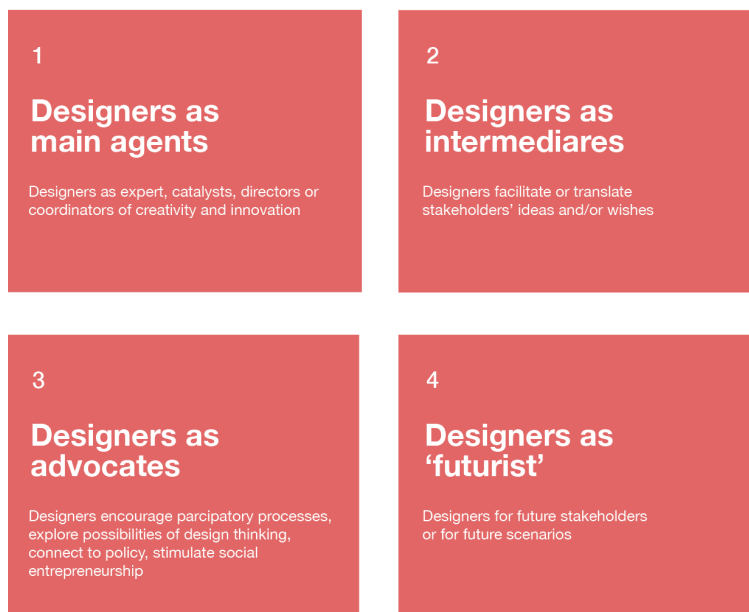
In tal senso, Papanek (1971; 1985), già più volte citato, osserva un'evoluzione della figura dei designer, affermando che il loro compito non dovrebbe limitarsi a una mera competizione creativa, ma piuttosto a operare come sintetizzatori completi: egli sostiene che i designer non dovrebbero essere esclusivamente specialisti "verticali" in una disciplina specifica, ma anche "orizzontali", capaci di fungere da ponte tra diverse aree del sapere. Criticando il sistema educativo del design per aver formato specialisti settoriali piuttosto che generalisti o sintetizzatori, Papanek invita i designer a portare nei team una visione interattiva ampia e non settoriale, insieme a un forte senso di responsabilità sociale. Idealmente, egli immagina uno scenario in cui designer e non designer collaborino nel processo di progettazione,

imparando, insegnando, sperimentando e discutendo insieme. Sviluppando le intuizioni di Papanek, Brown e Wyatt (2010) propongono il concetto del “designer a forma di T”, una figura professionale che combina una profonda competenza in un'area specifica con un'ampia empatia verso persone e discipline diverse dal design. Essi sottolineano che, in un contesto multidisciplinare, il designer dovrebbe possedere qualità come apertura, curiosità, ottimismo e un'attitudine all'apprendimento pratico attraverso la sperimentazione.

Ponendo dunque l'attenzione sulla figura del designer in questo campo, è possibile notare come questa sia evoluta e adattata con successo a lavorare nel contesto dell'innovazione sociale.

A tal proposito, numerosi studiosi hanno cercato di chiarire i diversi ruoli che i designer impegnati nei processi di innovazione sociale hanno assunto nel corso del tempo. Tra i contributi più rilevanti si distingue la classificazione proposta da Tjahaja & Yee (2022), che articola quattro principali tipologie [fig. 15]:

[fig. 15]
“Different interpretations of the role of designers in social innovation” (Tjahaja & Yee, 2022)



– Designers as main agents: i designer sono esperti, catalizzatori, direttori o coordinatori della creatività e dell'innovazione;

– Designers as intermediaries: i designer facilitano o traducono le idee e/o i desideri degli stakeholders;

– Designers as advocates: i progettisti incoraggiano i processi processi partecipativi (developers), esplorano le possibilità design

thinking (generators), si collegano alla politica (strategists), stimolano l'imprenditorialità sociale (entrepreneurs);

– Designers as a “futurists”: i designer progettano per i futuri stakeholder o per scenari futuri.

La prima definizione è quella del designer inteso come figura centrale o catalizzatore, l'esperto di design (Jégou, Manzini, 2008; Sanders & Stappers, 2008; Manzini, 2015; Cairns, 2017), coordinatore o maestro (Catoir-Brisson, et al. 2016), costruttore di capacità (Tan, 2012) e attivista (Meroni, Fassi, Simeone, 2013). La seconda definizione sottolinea le capacità dei designer in qualità di interpreti (Freire, Borba & Diebold, 2011) o operatori culturali (Selloni & Corubolo, 2017), di tradurre le esigenze delle parti coinvolte. La terza invece posiziona il designer come portavoce della disciplina in un contesto più ampio, descrivendoli come sviluppatori e generatori (Lee, 2008), strateghi e imprenditori sociali (Tan, 2012). La quarta si concentra sulle potenzialità dei designer nel progettare per i futuri stakeholder (Björgvinsson, Ehn & Hillgren, 2012; Chick, 2012), nel creare ecosistemi abilitanti (Amatullo et al., 2021) o nell'agire come provocatori (Tan, 2012).

Tuttavia non bisogna confondere la figura del designer con il design in quanto disciplina, due concetti spesso usati in modo intercambiabile (Cipolla & Moura, 2012; Mulgan, 2014). Con il riconoscimento del designer come figura centrale nel processo di design per l'innovazione sociale, e considerando alcune teorie in questo ambito secondo cui i metodi di progettazione possono essere applicati anche da non-designer, diventa sempre più rilevante interrogarsi se l'accento debba ancora essere posto esclusivamente sui professionisti del design. In molte esperienze di innovazione sociale, infatti, i processi progettuali prendono forma attraverso azioni collettive, portate avanti da soggetti eterogenei, spesso non specialisti, ma pienamente coinvolti nella costruzione di soluzioni concrete rispetto ai problemi dei contesti in cui operano. Questo porta a rimettere in discussione l'idea che il design debba necessariamente coincidere con una figura esperta, per aprirsi invece a una visione più ampia e inclusiva, dove contano anche l'iniziativa, la sensibilità e la capacità di attivazione presenti nei territori. Forse, in un ambito complesso e sfaccettato come quello dell'innovazione sociale, la questione non riguarda tanto la legittimità del progettare, quanto piuttosto la capacità di comprendere in che modo il design possa consolidarsi come strumento realmente abilitante, dotato di criteri e strumenti adeguati per valutare l'efficacia e l'impatto nei processi di trasformazione sociale.

2.2.4 Sfide e limiti per il DSI: non sempre una storia di successo

La promessa che il design possa introdurre attitudine progettuale e democrazia nel processo di innovazione sociale è una parte importante della narrativa dominante sul design e l'innovazione sociale. Tuttavia, questa visione tende ad essere eccessivamente ottimista e spesso acritica, ribadendo i punti di forza del design ma trascurando le sue debolezze: il design non sempre è capace di contribuire in modo significativo a promuovere l'innovazione sociale e non sempre può occuparsi e risolvere problemi sociali complessi.

Armstrong et al. (2014) sollevano una critica importante, mettendo in evidenza diverse problematiche legate alla ricerca sul design sociale e, in particolare, sottolineano come spesso questa ricerca manchi di criticità e sia orientata più al servizio che alla costruzione di una vera conoscenza. Inoltre, essa risulta frammentata e dominata da progetti di problem-solving, con un'agenda stabilita principalmente da organizzazioni non accademiche che portano avanti i propri interessi. Le motivazioni politiche della progettazione sociale possono essere poco chiare e, i professionisti del design che affrontano le sfide sociali, in alcuni casi, hanno dimostrato una scarsa comprensione dei fattori economici, sociali e politici.

Kiem (2011) riconosce che il design abbia un ruolo importante in qualsiasi approccio all'innovazione sociale, poiché gli strumenti e gli artefatti, se progettati, diventano fondamentali per lavorare nel contesto sociale. Tuttavia, egli sottolinea la mancanza di ricerche che esplorino il potere e la politica nel processo di innovazione, chiedendosi se la crescente popolarità dell'innovazione sociale sia dovuta al suo effettivo successo o piuttosto alla sua capacità di servire le strutture politiche esistenti. Pertanto, la capacità dell'innovazione sociale di avviare cambiamenti significativi risulterà limitata se non si prenderanno in considerazione le dinamiche di potere sottese.

Approcciarsi alle pratiche di innovazione sociale a partire dalla cultura del progetto significa interrogarsi su come il design possa contribuire non solo a immaginare alternative per il futuro, ma anche a renderle concretamente percorribili. La sfida, in questo senso, consiste nel provare a superare la dimensione consulenziale del progetto, per quella della costruzione, costruzione di strumenti, metodi e processi capaci di tradurre intuizioni emergenti in pratiche condivise, replicabili e radicate nei contesti. In questa prospettiva, il design non si limita ad accompagnare i processi di innovazione sociale, ma li sostiene in modo strutturato.

Le sfide per il design in questo ambito sono diverse e riguardano tanti aspetti del processo. A partire dalla sistematizzazione proposta da Campagnaro (2023, pp. 18-19) [16], che qui si sostiene e si riporta, è possibile individuare sei sfide centrali per il design per l'innovazione sociale, riferite ad aspetti chiave del processo progettuale e dei suoi contesti applicativi:

16_ Il testo riportato è tratto, con lievi adattamenti, da un contributo di Cristian Campagnaro all'interno del report: Borriero, P., Puletti, F. (2023), Wonder – Sperimentazioni nel design per l'innovazione sociale, pp. 18-19. Il report è realizzato nell'ambito del progetto MIRA, promosso dal Circolo del Design e sostenuto dalla Fondazione Compagnia di San Paolo.

La sfida della comunità (Meroni, 2007; Yang & Wang, 2017) riguarda la complessità delle comunità coinvolte nei progetti di innovazione sociale, caratterizzate da competenze progettuali non formalizzate ma acquisite attraverso l'esperienza. La sfida sta nel promuovere un senso di proprietà condivisa, valorizzando approcci di open design e open innovation;

la sfida della partecipazione (Hillgren et al., 2011; Maase & Dorst, 2006) implica un approccio partecipativo che coinvolga i beneficiari sin dalle prime fasi del progetto. Il design deve adattarsi al contesto specifico e collaborare con le comunità per co-creare soluzioni, valorizzando il loro sapere e le loro competenze. Ciò richiede una profonda analisi delle esigenze, evitando approcci superficiali e assicurando la rappresentanza anche delle voci più marginalizzate;

la sfida della scala (Moore, Riddell & Vocisano, 2015; Cipolla, 2018) riguarda la necessità di estendere l'impatto delle innovazioni sociali oltre la semplice crescita dimensionale. L'obiettivo è influenzare normative, comportamenti e opinioni in modo diffuso e sostenibile, raggiungendo una platea più ampia di beneficiari;

la sfida della giustizia sociale (Moulaert et al., 2005; Eseonu, 2021) si concentra sul rischio che il design possa consolidare le disuguaglianze esistenti, se non riesce a intervenire sulle asimmetrie di potere e a promuovere un riconoscimento reciproco tra cittadini e istituzioni. Questo potrebbe perpetuare la marginalità di alcune comunità e rinforzare gli stereotipi;

la sfida della fiducia (Warwick, 2017) riguarda la relazione tra designer e stakeholder. È fondamentale che il designer adotti una postura dialogica, rinunciando a linguaggi paternalistici, e che ogni attore coinvolto nel processo venga riconosciuto e rispettato per il ruolo che svolge. La fiducia reciproca tra designer e comunità è una proprietà emergente, influenzata dalle dinamiche di potere, dai vissuti e dai pregiudizi culturali;

infine, la sfida dell'impatto (Chick, 2012; Britton, 2017; Amatullo et al., 2021) riguarda la necessità che le innovazioni sociali generino cambiamenti concreti per i beneficiari, mantenendo allo stesso tempo accessibilità e relazioni di qualità. Il design deve dotarsi di strumenti critici e analitici per misurare e comprendere l'efficacia delle innovazioni sociali promosse, assicurando che esse siano sostenibili e non auto-compiacenti.

In linea con quanto fin qui discusso, emerge dunque una considerazione centrale — sempre più presente anche nella letteratura più recente — su cui questa ricerca intende soffermarsi: il contributo del design ai processi di innovazione sociale, nonostante sia stato diverse volte celebrato, non rappresenta necessariamente una storia di successo.

Al contrario, alcuni risultati si rivelano incerti e segnati da insuccessi o criticità, a dimostrazione del fatto che le potenzialità del design non sempre si traducono automaticamente in impatti sociali concreti, e che la sua efficacia in questo ambito sia altamente condizionata da molteplici fattori.

L'idea che il design possa farsi carico della risoluzione di problemi sociali complessi poggia infatti su presupposti teorici e operativi che, in diverse occasioni, si sono rivelati fragili. Come osserva Mulgan (2014), uno dei rischi principali è che i designer, pur animati dalle migliori intenzioni, finiscano per operare in una bolla autoreferenziale, spesso distaccata dalle logiche organizzative, dai vincoli strutturali e dalle dinamiche culturali che regolano il contesto di intervento. Questo isolamento metodologico talvolta può tradursi in un approccio ingenuo o tecnocratico, incapace di cogliere la complessità del tessuto sociale su cui si intende agire.

2.3 Impatto sociale e design

L'innovazione sociale nel design è un campo in continua evoluzione, che implica l'adozione di metodologie progettuali finalizzate alla risoluzione di problematiche sociali e alla creazione di valore collettivo. Sebbene numerosi approcci siano stati proposti per favorire la sostenibilità di tali iniziative nel lungo periodo, il dibattito persiste sulla responsabilità dei progettisti di garantire che queste iniziative possano avere un impatto duraturo. Molte delle attuali pratiche di design per l'innovazione sociale sono, infatti, caratterizzate da un coinvolgimento temporaneo dei designer, con il risultato che la responsabilità di mantenere vivo e sviluppare il progetto nel tempo ricade sulle comunità di riferimento o, talvolta, sugli stessi utenti finali (Burns et al., 2006; Cairns, 2017). Questo solleva una questione cruciale: come garantire che un progetto di innovazione sociale non solo sia efficace nel breve periodo, ma che continui a produrre benefici nel tempo?

Un primo passo verso la sostenibilità delle iniziative è la creazione di un ambiente favorevole che favorisca la continuità e la durata dei progetti. Un tale ambiente dovrebbe basarsi su un pensiero progettuale che funge da catalizzatore per lo sviluppo di idee, prodotti e conoscenze pertinenti al contesto sociale in cui il progetto opera (Bello, 2007). Allo stesso tempo, le strategie partecipative adottate nel processo progettuale dovrebbero realmente facilitare il dialogo e l'interazione tra tutti gli attori coinvolti, favorendo il coinvolgimento di tutti gli stakeholder. Questo approccio riflette la necessità di un impegno a lungo termine, sottolineato da Hillgren, Seravalli & Emilson (2011) che, attraverso il concetto di *infrastructuring*, pongono l'accento sull'importanza di costruire relazioni solide tra le parti interessate e di mantenere la flessibilità nella gestione delle risorse e del tempo. *Infrastructuring* implica, infatti, un'assenza di obiettivi fissi, e un approccio aperto, che

permette ai progetti di adattarsi e crescere organicamente in relazione al contesto.

Parallelamente, Jégou e Manzini (2008) sostengono l'importanza dell'*upscaling* e della replica delle iniziative come modalità essenziale per promuovere progetti sostenibili su larga scala. Sebbene promettente, questa strategia comporta dei rischi: l'adattamento di progetti localizzati a contesti più ampi potrebbe compromettere le relazioni fondamentali per il successo di tali iniziative. In tale ottica, piuttosto che perseguire una crescita dimensionale, si preferisce applicare l'*upscaling* come un processo di connessione e ampliamento delle reti di iniziative, che consenta di aumentare il numero di sostenitori senza compromettere la natura collaborativa delle stesse.

Tuttavia, sebbene diversi approcci siano stati suggeriti per sostenere e amplificare le iniziative di design e innovazione sociale, pochi sono i casi in cui è stato effettuato un monitoraggio del loro impatto effettivo. È, quindi, fondamentale sviluppare un quadro concettuale per la valutazione dell'impatto di queste iniziative, tenendo conto delle diverse scale temporali e spaziali in cui gli effetti si manifestano. L'impatto delle innovazioni sociali non può essere ridotto a misurazioni statiche, ma deve essere inteso come un insieme di risultati che evolvono nel tempo, a seconda delle circostanze e del coinvolgimento di tutti gli attori del processo. In questo contesto, Chris Larkin e Joyce Yee in Amatullo et al. (2021) sottolineano l'importanza di valutare il design non solo in termini di soluzioni specifiche, ma anche per gli effetti a lungo termine e per i cambiamenti che queste soluzioni producono nei contesti in cui vengono applicate.

Il dibattito sulla misurazione e valutazione dell'impatto sociale è, infatti, ancora aperto, con diverse voci che propongono visioni alternative. Larkin (2021), ad esempio, distingue tra valutazione e misurazione, vedendo la misurazione come un processo riduttivo che si concentra sul cambiamento osservato, mentre la valutazione si riferisce a un'analisi più complessa che include anche la qualità delle relazioni e gli effetti trasformativi a lungo termine. In questo senso, egli afferma che non si può costringere al pensiero a lungo termine, ma piuttosto è necessario creare le condizioni che generino una prospettiva diversa. La valutazione, dunque, diventa un invito a riflettere sulla qualità delle relazioni e sulla trasformazione profonda che può verificarsi all'interno delle comunità e degli attori sociali coinvolti.

Questa temporalità è un elemento chiave che deve essere affrontato in ogni progetto di innovazione sociale. Sebbene i progetti di design siano tradizionalmente pensati come eventi con un inizio e una fine definiti, i problemi sociali che essi intendono risolvere persistono ben oltre la durata del progetto stesso. Quando i progettisti si ritirano, i problemi non scompaiono. Per questa ragione, è fondamentale che i progettisti considerino l'impatto a lungo termine dei loro interventi, mantenendo sempre vivo il dialogo e il rafforzamento delle relazioni con le comunità. L'impatto non si misura solo al termine di un progetto, ma deve essere monitorato anche nel periodo successivo alla sua conclusione.

Le considerazioni sulla scala e sulla sostenibilità sono altrettanto importanti. Molti dei professionisti coinvolti in progetti di innovazione

sociale si concentrano meno sulla scalabilità, ma piuttosto sulla sostenibilità dell'impatto, su come mantenerlo nel tempo. Le iniziative sociali non sono sempre trasferibili da un contesto a un altro, e ciò che funziona per una comunità potrebbe non funzionare in un'altra. È quindi più utile pensare alla connessione tra le iniziative, affinché esse possano essere integrate in una rete più ampia che potenzi l'impatto senza dover forzare la replicabilità su larga scala.

Un'altra modalità di valutazione dell'impatto sociale che merita attenzione è quella utilizzata per stimare il valore economico del design (Kimbell et al., 2021), una metodologia narrativa che connette l'attività progettuale alla creazione di valore economico. Questo approccio non consiste nel sommare i ricavi di ogni singolo progetto, ma piuttosto nel proiettarsi nel futuro per stimare l'impatto collettivo delle competenze di design a livello economico e sociale. La visione proiettiva è utile anche per comprendere il valore sociale e ambientale del design, con una visione che si estende oltre il singolo progetto e considera l'intero ecosistema di attori che interagiscono nel processo di innovazione sociale.

All'interno del contesto delle imprese sociali, che sono uno degli attori chiave nel panorama dell'innovazione sociale, la valutazione d'impatto deve includere un'analisi che bilanci elementi qualitativi e quantitativi. La valutazione non si limita a misurare i risultati immediati, ma cerca di comprendere gli effetti a lungo termine, tenendo conto delle specificità locali e delle dinamiche comunitarie. Secondo Zamagni e Venturi (2015), la misurazione dell'impatto nelle imprese sociali, non dovrebbe includere solo i cambiamenti osservabili, ma anche gli effetti non previsti o indiretti, che spesso sono altrettanto significativi. L'approccio della catena del valore proposto da Zamagni e Venturi sottolinea che, per garantire la sostenibilità delle iniziative, è fondamentale comprendere come ogni fase del progetto contribuisca alla creazione di valore e come tale valore si distribuisca tra i vari attori coinvolti, sostenendo il sistema nel suo complesso.

Per quanto riguarda il contesto del Terzo Settore più in generale, la riflessione di Deperi (2020), fa emergere un concetto cruciale: gli enti del Terzo Settore che decidono di implementare sistemi di valutazione dell'impatto sociale non devono farlo esclusivamente per soddisfare requisiti normativi o per ottenere finanziamenti, poiché tale approccio rischia di aumentare i costi senza migliorarne l'utilità. Se invece l'ente integrasse la valutazione come parte delle proprie pratiche ordinarie, sarebbe in grado di sviluppare metodi e strumenti più efficaci e adattati ai propri obiettivi, comunicando in maniera più chiara il proprio valore sociale a comunità e stakeholder. Deperi suggerisce che per sviluppare valutazioni d'impatto davvero efficaci, gli enti e le istituzioni dovrebbero adottare approcci che non solo misurano gli effetti a livello quantitativo, ma che riflettono le vere ricadute sociali delle loro attività, promuovendo una cultura del dato e una pianificazione strategica che si basi su risultati completi, anziché su misurazioni superficiali. Ribadisce inoltre l'importanza che gli enti definiscano in modo chiaro gli obiettivi, gli indicatori e i metodi di impatto, riflettendo sui cambiamenti che desiderano ottenere e sulle modalità per misurarli, coinvolgendo

attivamente gli stakeholders. Pur essendo possibile adottare metodi diversi in base ai servizi o ai finanziamenti di riferimento, si sottolinea la necessità di stabilire una metodologia di base condivisa, con indicatori comuni, che permetta di ottenere dati facilmente comparabili e di semplificare le pratiche valutative.

2.4 Design for Social Enterprises

Sebbene nei paragrafi precedenti si sia discusso a lungo delle molteplici declinazioni del rapporto tra design e dimensione sociale, attraverso il concetto di design for social* (vedi paragrafo 2.2), ciò che emerge con chiarezza è che, al di là delle etichette (social design, design per l'innovazione, design socialmente responsabile, etc) la narrazione ha messo in evidenza un elemento ricorrente, ovvero che ogni epoca, con le sue urgenze e contraddizioni, ha chiesto al progetto di ridefinire il proprio raggio d'azione. Non è dunque il design ad essere cambiato, quanto piuttosto sono cambiati i mezzi e il contesto entro cui esso opera, trasformandosi in base alle domande e le sfide che la società gli sottopone. Parallelamente i designer vengono chiamati a "fare uso dei propri strumenti disciplinari per la definizione di modalità di sviluppo dei processi trasformativi e organizzativi della società, attraverso l'attuazione di progetti esplicitamente indirizzati all'attivazione di nuove relazioni socio-spaziali" (Thackara, 1998).

In questa logica di transizione da un design of a un design for (vedi paragrafo 2.2.2), prende forma il design for social enterprises (Selloni & Corubolo, 2017a): un campo parallelo al design per l'innovazione sociale, sviluppatosi dall'incontro tra le esigenze delle imprese sociali, orientate a coniugare finalità imprenditoriali e visione collaborativa, e la riflessione disciplinare sulle responsabilità sociali del progetto. Attraverso la combinazione di metodi, strumenti e sensibilità differenti, il design for social enterprises mira a favorire un cambiamento culturale e organizzativo all'interno o a supporto delle imprese sociali, ponendo al centro le comunità di utenti e riconoscendole come catalizzatori del cambiamento.

Gli studi relativi all'adozione del design nelle imprese sociali sono piuttosto recenti e risalgono circa al 2010, costituendo un campo di ricerca parzialmente esplorato, come dimostra la frammentazione concettuale all'interno della letteratura d'ambito. Ad esempio, alcuni studi si focalizzano sui benefici e l'impatto dell'applicazione del design thinking al processo dell'impresa sociale in termini di pianificazione e progettazione organizzativa (Chou, 2018; DTUL, 2017; Pérez et al, 2019); altre ricerche invece analizzano l'adozione del design nelle imprese sociali in termini di approccio orientato alla promozione dell'innovazione sociale (Douglas, Rogers e Lorenzetto, 2014; Krishna e Kummitha, 2018; Manzini, 2015; Selloni e Corubolo, 2017a). Sebbene però alcune ricerche si siano concentrate su come il design possa

contribuire allo sviluppo delle imprese sociali, poche si sono soffermate su come il design venga effettivamente adottato e per quali attività (Pérez, Hands & McKeever, 2017).

In questo contesto, il design può assumere forme e ruoli diversi: può essere inteso come strumento pratico, approccio strategico o processo progettuale capace di orientare un'organizzazione verso i propri obiettivi, a partire dalla comprensione delle aree di riferimento — dai prodotti ai servizi, dalle strategie ai processi di governance (Kwon, 2022).

Il design for social enterprises incorpora dunque una vasta gamma di approcci, sensibilità e strumenti trasversali, spaziando dal design del prodotto al design del servizio, dalla comunicazione all'interior design, dall'interaction design al design strategico. Tra questi, il design dei servizi e quello strategico emergono come particolarmente cruciali, concentrandosi sulla qualità delle interazioni e sulla creazione di partnership innovative (Rosini & Barbero, 2023).

In particolare il design in questo ambito diventa uno strumento fondamentale per ridefinire i modelli di governance delle imprese sociali poiché, attraverso pratiche di co-progettazione, contribuisce a sviluppare processi collaborativi e orizzontali che coinvolgono attivamente lavoratori, volontari, decisori pubblici e utenti (Fischer, 2012; Donahu & Zeckhaus, 2011).

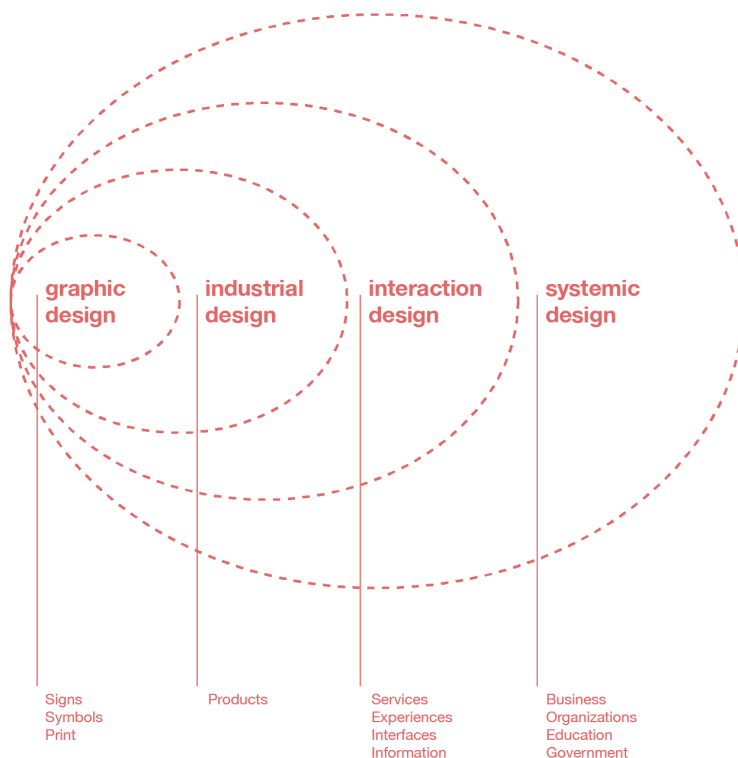
In questo scenario, anche gli strumenti del design thinking emergono come elementi chiave per facilitare il cambiamento istituzionale, agendo sia all'interno che all'esterno delle organizzazioni (Junginger & Sangiorgi, 2009). Questo approccio, tradizionalmente impiegato per migliorare prodotti e servizi nel settore privato, si sta evolvendo per affrontare sfide complesse nell'ambito sociale, contribuendo allo sviluppo di prodotti, servizi e processi che superano i confini tra settore pubblico, privato e non profit (Brown & Wyatt, 2010).

Partire dalla riflessione di Richard Buchanan (2001) sui quattro “orders of design” rappresenta un passaggio chiave per comprendere come il design possa assumere forme diverse a seconda dei contesti di applicazione e degli obiettivi. L'autore individua i seguenti ordini [fig. 16]: graphic (simboli, segni, comunicazione visiva), industrial (oggetti e artefatti), interaction (esperienze, interfacce, servizi) e systems (organizzazioni, istituzioni, processi complessi).

Questi ordini non vanno intesi come categorie chiuse, ma piuttosto come ambiti interconnessi che riflettono l'evoluzione del design e il suo progressivo decentrare l'oggetto dell'attività progettuale: dagli artefatti tangibili a sfide sempre più immateriali e sistemiche, fino a includere la progettazione di modelli di governance, processi educativi e politiche pubbliche.

[fig. 16]
 Interpretazione grafica
 dei quattro "Buchanan's
 orders of design"
 (Buchanan, 2001)

[tab. 4]
 Applicazione dei
 quattro ordini del
 design di Buchanan
 (2001) nell'ambito
 dell'imprenditoria sociale



Applicare questo modello al campo delle imprese sociali permette di fare chiarezza e di motivare la pluralità delle dimensioni progettuali che esse possono attivare, ovvero dalla comunicazione della propria missione sociale, alla progettazione di prodotti e servizi orientati al bene comune, fino alla costruzione di sistemi organizzativi e relazionali capaci di generare valore sociale [tab. 4].

Ordini di Buchanan	Caratteristiche	Applicazione nelle imprese sociali
[1] Graphic design	segni, simboli, comunicazione visiva	comunicazione della missione sociale, identità visiva e campagne di sensibilizzazione volte a trasmettere valori e principi alla comunità
[2] Industrial design	oggetti, prodotti, artefatti	creazione di prodotti e servizi orientati al bene comune, che rispondano a bisogni reali e promuovano inclusione sociale
[3] Interaction design	servizi, interfacce, esperienze	progettazione di processi partecipativi, dinamiche relazionali e servizi che coinvolgono attivamente utenti, volontari e stakeholder
[4] Systemic design	organizzazioni, istituzioni, sistemi complessi	ridefinizione dei modelli di governance, sviluppo di reti collaborative e infrastrutture sociali in grado di generare valore duraturo

Se il framework di Buchanan (2001) aiuta a leggere come il design operi su piani diversi (simbolico, materiale, relazionale e sistemico) e come la sua efficacia dipenda dall'integrazione di tali dimensioni, alcune ricerche hanno ulteriormente precisato queste aree di intervento. In particolare, Pérez et al. (2019) hanno individuato quattro modalità principali attraverso cui il design contribuisce allo sviluppo delle imprese sociali [fig. 17]: designing, che comprende il graphic e visual design, l'identità visiva, la progettazione di prodotti e lo sviluppo di piattaforme digitali; design processes, che include attività proprie del service design, della ricerca sugli utenti o di mercato, dell'implementazione e della prototipazione; designing strategies, focalizzata su branding, marketing e nuovi modelli di business; design systems, che riguarda la diffusione di competenze progettuali, l'educazione al design e la ricerca di risorse o finanziamenti per sostenere pratiche innovative.

[fig. 17]
 Interpretazione grafica delle modalità di applicazione del design nelle imprese sociali "Type of design support" (Pérez et al., 2019)

designing	<ul style="list-style-type: none"> Graphic and visual design Visual identity design Product design Online platform(s) development
designing process	<ul style="list-style-type: none"> Service design Market or user research Existing product or service improvement New product or service development
designing strategies	<ul style="list-style-type: none"> Marketing strategy Brand development Business strategy development New business area and model development Design thinking
designing systems	<ul style="list-style-type: none"> Design intellectual property Design education Introducing or recruiting design agency or expert Grant, funding, subsidy for design utilisation

Nonostante la pluralità di interpretazioni, approcci e tentativi di sistematizzazione, il dibattito sul rapporto tra design e imprese sociali mette in luce alcuni nodi critici che ancora ostacolano lo sviluppo di strategie efficaci e di impatti duraturi. Si tratta di un settore che sta progressivamente attirando l'attenzione, sia nella letteratura scientifica sia nella pratica, ma che ad oggi fatica ancora a superare la logica dei programmi di incubazione o la dimensione episodica del lavoro

“a progetto”. Tra le criticità più ricorrenti vi è la mancanza di un adeguato supporto strategico, che impedisce alle imprese sociali di sfruttare pienamente il potenziale del design e ne riduce l’impatto sulla gestione e sulla cultura organizzativa. Come sottolineano Kwon, Choi e Lam (2021), per affrontare queste barriere è necessario adottare un approccio sistemico, capace di attivare ecosistemi imprenditoriali locali, sostenere percorsi di incubazione più stabili e favorire il coinvolgimento delle persone a diversi livelli.

Per massimizzare l’impatto del design nelle imprese sociali, appare quindi fondamentale costruire partnership strategiche che aumentino la consapevolezza del suo valore trasformativo, coinvolgano in modo attivo gli stakeholder e ottimizzino le risorse per l’adozione di pratiche progettuali (Rosini & Barbero, 2023). Tanto più se si considera che le imprese sociali, per la loro forte vocazione alla missione collettiva e per il loro radicamento territoriale, richiedono approcci progettuali capaci di leggere la complessità degli ecosistemi locali e di rispondere attentamente alle esigenze delle comunità coinvolte (Villari, 2021).

[Scheda interpretativa capitolo 2]

Il Capitolo 2 contribuisce all'attuazione dell'Og1 (fondazione) chiarendo il quadro teorico e concettuale entro cui si colloca la ricerca e, soprattutto, esplicitando le scelte interpretative attraverso cui viene osservata la relazione tra design, innovazione sociale e imprenditoria sociale. Più che offrire una ricognizione esaustiva del dibattito, il capitolo assume una funzione di posizionamento: mette in evidenza ambiguità, sovrapposizioni e tensioni che attraversano il campo e che rendono necessario interrogarsi non tanto sulla presenza del design, quanto sulle modalità concrete e sugli effetti del suo coinvolgimento nei processi di trasformazione sociale. In questo senso, il capitolo dialoga in modo diretto con le RQ1 e RQ2.

La lettura dell'innovazione sociale come quasi-concetto rappresenta un passaggio decisivo di questa riflessione. Riconoscerne la natura aperta e contestuale permette di evitare definizioni rigide e di non assumere il "sociale" come uno sfondo neutro. Questa scelta orienta l'intero impianto della ricerca: invece di cercare una coerenza teorica a priori, il lavoro si apre all'osservazione di pratiche eterogenee, accettando ambiguità, discontinuità e scarti come elementi costitutivi del fenomeno. In questa direzione si colloca l'introduzione del concetto di design for social*, adottato come strumento interpretativo e non come etichetta normativa. L'asterisco segnala la volontà di tenere insieme una pluralità di approcci progettuali senza forzarli entro un'unica definizione, offrendo uno spazio concettuale entro cui leggere le esperienze osservate nel corso della ricerca.

La distinzione tra design palese e design di fatto rafforza ulteriormente questo orientamento, spostando l'attenzione dalla presenza dichiarata del design alla sua effettiva operatività nei contesti dell'imprenditoria sociale. Questa chiave di lettura consente di rendere visibili pratiche progettuali spesso non nominate come tali, ma capaci di incidere sui processi organizzativi, relazionali e decisionali, preparando il terreno per la mappatura e le analisi successive.

La riflessione sulle criticità del design per l'innovazione sociale, dalla difficoltà di produrre effetti duraturi ai rischi di un uso retorico del linguaggio del "sociale", non ha l'obiettivo di mettere in discussione il valore del design, ma di chiarirne le condizioni di efficacia. In questo senso, il Capitolo 2 non produce risultati conclusivi, ma svolge una funzione essenziale di orientamento: chiarisce come e con quali cautele il rapporto tra design e imprenditoria sociale può essere interrogato nel resto della ricerca.

03.

**verso
un'impresditoria
sociale
design-driven**

102 - 110

Nel terzo capitolo si avvia una riflessione a supporto della formulazione dell'ipotesi di ricerca. Dall'analisi del contesto e della letteratura scientifica di riferimento, il tema della relazione tra design e imprenditoria sociale risulta ad oggi poco esplorato. Sebbene alcune ricerche si siano focalizzate su come il design possa contribuire allo sviluppo delle imprese sociali, all'implementazione dei modelli e dei processi organizzativi e alla promozione di processi di innovazione sociale, poche hanno approfondito la possibilità di affermare un modello di imprenditorialità sociale design-driven. A causa della scarsità di dati, della complessità dei processi di innovazione sociale (radicati al contesto in cui operano) e della standardizzazione delle metriche di valutazione attuali, si evidenzia la mancanza di una cultura di valutazione post-progetto. Di conseguenza emerge l'assenza di un riferimento chiaro che analizzi in modo sistematico il valore e l'efficacia del design for social enterprises. L'ipotesi si fonda dunque sulla rilevanza del design nella promozione di processi trasformativi nel, con e per l'imprenditoria sociale italiana e sulla necessità di evidenziare il valore dell'adozione (e dell'integrazione) del design in questo settore.

3.1 Analizzare e valutare il valore del design (nel, con e per l'imprenditoria sociale)

[mappa capitolo 3]

Verso un'imprenditoria
sociale design-driven

3.1.1 La standardizzazione della valutazione d'impatto e la distorsione delle priorità

3.2 Un modello d'impresa sociale da design-oriented a design-driven

3.1 Analizzare e valutare il valore del design (nel, con e per l'imprenditoria sociale)

L'indagine condotta ha evidenziato con chiarezza come, nonostante l'emergere di numerose esperienze che vedono il design operare a supporto di iniziative sociali e di processi imprenditoriali a vocazione sociale, risulti ancora parziale e frammentaria una riflessione sistematica capace di coglierne il valore trasformativo nei contesti in cui tali pratiche si sviluppano. Se è vero che alcuni studi hanno iniziato a interrogarsi sulle potenzialità del design nell'attivare processi collaborativi, nel facilitare l'innovazione organizzativa o nel contribuire alla rigenerazione di reti territoriali, appare tuttavia evidente come manchi, ad oggi, una metodologia condivisa in grado di valutare criticamente il contributo generato dal design nei processi di innovazione e imprenditoria sociale. Questa lacuna risulta particolarmente rilevante se si considera la crescente complessità dei sistemi in cui le imprese sociali si trovano ad operare, nei quali il valore prodotto non può essere ricondotto esclusivamente a metriche quantitative, né tanto meno a esiti di breve periodo. I processi attivati in questi contesti richiedono infatti approcci valutativi in grado di riconoscere la natura relazionale e generativa del design, e di intercettare forme di valore spesso non immediatamente visibili ma cruciali per la trasformazione delle organizzazioni. Ciò implica la necessità di strumenti valutativi capaci di andare oltre la mera rendicontazione, per misurare anche aspetti immateriali di un progetto o di una realtà, quali la qualità delle relazioni, la fiducia generata o la capacità di rafforzare infrastrutture sociali, culturali, ecologiche ed economiche.

La mancanza di una cultura della valutazione post-progetto, unita alla predominanza di strumenti standardizzati e alla pressione di rendicontare secondo logiche prestazionali, ha contribuito a marginalizzare la dimensione trasformativa del design, riducendo la comprensione dell'impatto potenziale. In altre parole, proprio laddove sarebbe più necessario un approccio valutativo articolato e sensibile alle caratteristiche del contesto, si assiste spesso a un appiattimento delle pratiche di valutazione e all'incapacità di restituire la ricchezza dei processi in atto.

Questo comporta almeno tre effetti critici:

in primo luogo si perde la continuità dei processi e molte esperienze progettuali non vengono sistematizzate, non producono apprendimento trasferibile e restano episodi isolati;

in secondo luogo, l'impossibilità di comprendere quali elementi abbiano effettivamente generato valore e quali, invece, abbiano avuto un ruolo marginale o contingente;

infine, si rafforza una dipendenza da logiche di finanziamento a breve termine, in cui il progetto coincide con il bando, e non con un processo di trasformazione più ampio.

In questo scenario, il contributo del design rischia di essere percepito

come accessorio o funzionale alla fase iniziale di ideazione, senza essere riconosciuto nella sua capacità di incidere nel tempo sulle strutture organizzative e relazionali.

Diventa dunque centrale, all'interno di questa ricerca, l'intento di analizzare e valutare il valore del design nei contesti dell'imprenditoria sociale, ponendo attenzione non solo agli output generati, ma soprattutto ai processi che li rendono possibili, alle relazioni che si attivano, agli immaginari che prendono forma e agli equilibri che vengono trasformati. L'obiettivo è delineare uno strumento valutativo in cui la valutazione non sia concepita come un atto a posteriori, ma come una pratica riflessiva che accompagna il progetto, ne interroga gli esiti e ne orienta l'evoluzione, contribuendo a costruire una visione più ampia e consapevole del cambiamento.

Al tempo stesso, si intende sottolineare la necessità che l'imprenditoria sociale, oggi ancora prevalentemente design-oriented e quindi in dialogo con il design in maniera parziale e/o discontinua, evolva verso un modello design-driven, in cui l'impresa sociale integri il design in modo strategico e sistemico, così da riconoscerne, misurarne e valorizzarne il contributo nel lungo periodo.

Parlare di lungo periodo significa interrogarsi non solo sugli effetti immediati di un intervento progettuale, ma sulla sua capacità di modificare assetti organizzativi, modalità decisionali, linguaggi condivisi e relazioni territoriali. Significa cioè spostare l'attenzione dall'evento progettuale alla sua evoluzione nel tempo. In questo senso, la sostenibilità non riguarda esclusivamente gli effetti economici dell'iniziativa, ma la possibilità che pratiche, competenze e visioni si consolidino all'interno dell'organizzazione, diventando parte del suo modo di operare.

3.1.1 La standardizzazione della valutazione d'impatto e la distorsione delle priorità

Interrogarsi sul valore del design nei processi di imprenditoria sociale implica inevitabilmente confrontarsi con il modo in cui, oggi, il valore viene definito, misurato e reso visibile, poiché la questione non riguarda soltanto la presenza di strumenti valutativi, ma il paradigma entro cui tali strumenti operano. Nel panorama contemporaneo dell'innovazione sociale e del Terzo Settore, la crescente enfasi sulla valutazione dell'impatto ha generato una proliferazione di metriche, indicatori e dispositivi di rendicontazione finalizzati a misurare l'efficacia delle iniziative progettuali. Se da un lato questa attenzione rappresenta un tentativo di riconoscere e legittimare l'azione sociale, dall'altro ha prodotto un effetto meno evidente ma significativo: la progressiva standardizzazione delle procedure valutative (Venturi, 2019). Tale standardizzazione tende a comprimere la complessità e la specificità dei contesti in cui le pratiche si sviluppano, proprio quegli elementi – relazionali, situati, processuali – che risultano centrali per comprendere

e valorizzare il contributo del design. Tale tendenza, spesso alimentata da esigenze di accountability nei confronti di finanziatori e istituzioni, finisce per spostare l'attenzione dalla dimensione trasformativa e relazionale dell'impatto a una sua riduzione puramente quantitativa. Come osservano Venturi e Zamagni (2015), la pressione a produrre risultati immediatamente misurabili può indurre le organizzazioni ad adattare le proprie priorità e metodologie a griglie valutative predefinite, sacrificando così i propri obiettivi fondativi e il radicamento nei territori in cui operano. Ne deriva una distorsione delle finalità originarie, in cui l'azione progettuale tende a modellarsi sulle metriche imposte piuttosto che essere guidata dall'attenzione ai processi sociali, dalla spontaneità e dalla capacità generativa che ne costituiscono la peculiarità. Inoltre il ricorso a indicatori standardizzati, spesso mutuati da ambiti economico-finanziari, rischia inoltre di escludere dal campo della valutazione numerose dimensioni non immediatamente quantificabili, quali la qualità delle relazioni attivate, la partecipazione effettiva degli stakeholder, la generazione di fiducia o la ridefinizione di immaginari condivisi. In questo modo, la valutazione perde la sua funzione riflessiva e strategica, assumendo un carattere prevalentemente formale e quantitativo.

Tale scenario è particolarmente critico nel campo del design per l'innovazione sociale, dove le pratiche progettuali si fondano su processi situati, su una dimensione relazionale intensa e su una continua negoziazione tra attori. L'adozione di strumenti valutativi rigidi rischia di ridurre la complessità, rendendo invisibili gli effetti più profondi e duraturi dei progetti, spesso evidenti solo nel medio-lungo periodo e nella loro capacità di generare infrastrutture sociali e culturali. In linea con questo concetto è rilevante la riflessione di Jégou e Manzini (2008) sui rischi insiti nei processi di ampliamento e replicazione delle pratiche, i quali avvertono come l'espansione non governata di iniziative locali, fondate su relazioni di prossimità e su un forte radicamento territoriale, possa condurre a una perdita delle qualità originarie, a una burocratizzazione delle pratiche e, nei casi peggiori, alla loro dissoluzione o degenerazione. L'adozione imposta di modelli valutativi uniformi contribuisce ad aggravare questo rischio, proponendo una visione lineare e astratta della trasformazione sociale, spesso distante dalle dinamiche reali.

Diventa allora fondamentale che la valutazione non si limiti a misurare performance o risultati immediati, ma sappia cogliere la varietà degli esiti che un progetto può generare, la loro eterogeneità e il modo in cui si trasformano nel tempo insieme ai contesti in cui nascono. La valutazione dovrebbe essere concepita non come un'esercitazione formale, ma come un processo di apprendimento condiviso, capace di orientare le pratiche nel tempo e di sostenere una visione più ampia e complessa del cambiamento. In questa prospettiva, risulta particolarmente significativo esaltare una "prospettiva civile" della valutazione (De Benedictis et al., 2023), che invita a leggerla non solo come un insieme di metriche, ma come un momento di costruzione di senso collettivo in cui persone e organizzazioni vengono riconosciute sia come beneficiari, ma anche come soggetti che mettono a

disposizione risorse, competenze e idee. Questa visione ribadisce che il reale impatto non nasce dalla semplice somma delle singole azioni, ma dalla loro capacità di intrecciarsi e generare effetti che vanno oltre ciò che ciascun attore avrebbe potuto produrre da solo. La valutazione dovrebbe diventare parte integrante del progetto stesso e uno spazio per comprendere, discutere e orientare le trasformazioni sociali, rafforzando la dimensione collaborativa e di lungo periodo (Venturi & Rago, 2019).

3.2 Un modello di impresa sociale da design-oriented a design-driven

Alla luce delle criticità messe in evidenza nei paragrafi precedenti, e in continuità con la riflessione sulla necessità di riconoscere il valore trasformativo del design nei processi di innovazione sociale, questa ricerca propone inoltre l'ipotesi di una necessaria evoluzione strutturale dei modelli organizzativi dell'imprenditoria sociale italiana. Se è vero che la presenza del design appare sempre più diffusa all'interno di numerose iniziative del Terzo Settore, è altrettanto evidente come, in diversi casi, questa non si traduca in una reale integrazione del design nei processi organizzativi e decisionali. A tal proposito, riprendendo parte della riflessione avviata nel paragrafo 2.2, quando si parla di innovazione sociale e imprenditoria sociale, il design può manifestarsi in forma esplicita (palese) o implicita (di fatto), e questo si riflette nel fatto che molto spesso viene adottato in maniera occasionale, come strumento da impiegare in una fase specifica del progetto, ad esempio l'ideazione di un prodotto, di un servizio o di un supporto comunicativo. In questo modo il design rimane confinato a quello che Pérez et al. (2019), citati nel paragrafo 2.4, definiscono la fase di designing (progettazione di prodotti o grafica), senza riuscire a spingersi, se non in pochi casi, verso fasi più strutturate come quella di design strategy (branding, marketing, nuovi modelli di business) o, ancor meglio, di design for systemic change and culture (diffusione di competenze progettuali, educazione al design, ricerca di risorse o finanziamenti). Emerge dunque, ad oggi, l'assenza di un modello chiaro e condiviso di impresa sociale (se non in alcuni casi) capace di integrare il design come risorsa strategica e sistemica. Le realtà osservate operano spesso in condizioni di fragilità economica e con scarso riconoscimento istituzionale, in mancanza di infrastrutture adeguate, intese non solo come risorse finanziarie, ma come dispositivi organizzativi stabili, competenze interne, continuità progettuale, strumenti di valutazione coerenti e forme di legittimazione pubblica. L'assenza di tali infrastrutture rende difficile stabilizzare l'integrazione del design nei processi decisionali e ne limita l'incidenza strutturale nel medio-lungo periodo. A questo si aggiunge anche la difficoltà di individuare forme giuridiche e assetti organizzativi capaci di accompagnare nel tempo pratiche ibride, radicate nei territori e orientate oltre la logica dei singoli progetti o bandi

di finanziamento. La precarietà delle condizioni operative e normative contribuisce così a mantenere il design in una posizione intermittente, più legata a opportunità contingenti che a scelte strutturali.

Nonostante la letteratura abbia introdotto concetti rilevanti come ecosistemi abilitanti o infrastructuring (Hillgren, Seravalli & Emilson, 2011), la loro traduzione in strumenti operativi rimane ancora limitata, lasciando gli attori sociali alle prese con la complessità quotidiana senza punti di riferimento solidi.

Il modello design-driven non viene qui presentato come esito dimostrato della ricerca, bensì come una teorizzazione preliminare elaborata a partire dall'osservazione delle pratiche e dalla loro interpretazione critica, e assume la funzione di ipotesi orientativa, utile a leggere le tensioni emerse nel campo e a individuare condizioni abilitanti e ostacoli strutturali.

Da qui prende forma la proposta di esplorare una possibile transizione da un modello di impresa sociale design-oriented a un modello design-driven (Verganti, 2009) [tab. 5]. Non si tratta di un passaggio lineare né di un modello prescrittivo, ma di una direzione interpretativa che consente di interrogare le pratiche esistenti: fino a che punto il design rimane confinato a interventi puntuali e fino a che punto, invece, riesce a incidere sui processi decisionali, organizzativi e relazionali dell'impresa? In questa prospettiva, il modello design-driven identifica organizzazioni capaci di superare un approccio lineare e di ridefinire equilibri, dinamiche e partnership per affrontare la complessità e l'interconnessione delle sfide contemporanee. La sfida consiste nel ripensare processi, prodotti e posizionamenti attraverso una lente sistemica, affrontando i problemi alla radice e intervenendo sulle strutture organizzative e culturali; nel promuovere la collaborazione attiva tra persone e organizzazioni; e nel valorizzare e integrare il design nello sviluppo delle comunità e dei territori.

	design-oriented	design-driven
design	presenza occasionale e strumentale, usato per attività specifiche (es. comunicazione, prodotti, servizi)	integrato nei processi strategici e decisionali, guida l'organizzazione
approccio	interventi a progetto, limitati nel tempo	integrazione continuativa e sistematica
applicazione	focus su output tangibili (artefatti, servizi, campagne)	trasformazione di modelli organizzativi, governance, reti territoriali
stakeholder	coinvolgimento di utenti e beneficiari come destinatari	coinvolgimento di comunità ed ecosistemi come co-protagonisti
impatto	limitato, locale, di breve-medio periodo	trasformativo, diffuso, con effetti duraturi e scalabili

Più che definire due categorie chiuse, questa distinzione serve a evidenziare un diverso livello di integrazione: nel modello design-oriented il design è una competenza attivata in specifiche fasi; nel modello design-driven diventa parte della struttura decisionale, dei processi e dell'identità organizzativa. Il modello ipotizzato valorizza un approccio integrato, nel quale il designer non è solo un professionista esterno, ma una figura capace di dialogare con le comunità, di interpretare la complessità dei luoghi e di co-progettare soluzioni con sensibilità, attenzione e rispetto per il contesto. È un approccio che riconosce nel design non soltanto una competenza tecnica, ma piuttosto un'attitudine diffusa capace di contribuire al benessere collettivo dell'impresa e di generare prospettive di futuro condivise.

Affinché il modello possa funzionare è necessaria la continuità dell'interazione tra progettisti e realtà produttive sociali; la definizione condivisa di processi, ruoli e obiettivi; l'attenzione alla comunicazione pubblica dei risultati attraverso spazi di restituzione, simbolici e fisici; e la costruzione di ambienti ibridi che sappiano valorizzare le relazioni, alimentare la visibilità e rafforzare il senso di appartenenza.

L'indagine intende dunque esplorare se, e in quale misura, sia possibile sostenere un modello di impresa sociale design-driven, radicato nelle pratiche sociali osservate e arricchito da riferimenti teorici internazionali, al fine di individuare le condizioni che ne permettono l'emergere e le traiettorie che potrebbero favorirne la diffusione nel panorama italiano.

[Scheda interpretativa capitolo 3]

Il Capitolo 3 segna il passaggio dalla costruzione del quadro teorico alla definizione dell'ipotesi di ricerca e delle scelte che orientano l'intero sviluppo del lavoro. In continuità con l'Og1 (fondazione) e a partire dalle criticità emerse nella letteratura, il capitolo si concentra in particolare sulle RQ2 e RQ3, chiarendo perché non sia sufficiente constatare la presenza del design nell'imprenditoria sociale, ma sia necessario interrogarsi sulle condizioni che ne permettono – o ne limitano – un contributo strutturato e riconoscibile.

La riflessione prende avvio da una tensione che attraversa molte delle esperienze analizzate: da un lato, una diffusione crescente di pratiche progettuali; dall'altro, la difficoltà a restituirne il valore nel tempo. Il confronto con i principali modelli di valutazione dell'impatto mette in evidenza come questi strumenti tendano a privilegiare risultati immediatamente rendicontabili, lasciando sullo sfondo processi più lenti e meno visibili, legati alle relazioni, alle trasformazioni organizzative e alle modalità di lavoro. Questa distanza motiva una delle domande centrali della ricerca: come leggere il contributo del design quando non si traduce in output evidenti o in risultati misurabili nel breve periodo?

È all'interno di questo quadro che prende forma l'ipotesi di una possibile transizione da modelli di impresa sociale design-oriented a modelli design-driven. L'ipotesi non viene proposta come modello da applicare, ma come strumento critico per osservare le pratiche esistenti e comprendere perché, nella maggior parte dei casi, il design venga coinvolto in modo episodico, senza incidere stabilmente sui processi decisionali, organizzativi e relazionali delle imprese sociali. La distinzione tra design-oriented e design-driven diventa così una lente attraverso cui leggere il campo, più che una classificazione rigida.

In questo senso, il Capitolo 3 non produce risultati autonomi, ma svolge una funzione generativa per l'intera ricerca: chiarisce le ragioni dell'indagine, esplicita le tensioni che la attraversano e definisce le coordinate entro cui si sviluppano la mappatura, le attività di osservazione e la successiva elaborazione di strumenti analitici e valutativi. È qui che la ricerca decide cosa osservare, come farlo e perché farlo, preparando il terreno alle fasi successive.

04.

mappatura dell'imprenditoria sociale italiana design-oriented

114 - 166

Il quarto capitolo della tesi è dedicato alla mappatura e all'analisi dei casi studio: imprese sociali ed enti del Terzo Settore che operano, in modo più o meno esplicito, nell'ambito del design per l'innovazione sociale in Italia. Il capitolo si apre con un inquadramento del contesto di riferimento, volto a evidenziare la necessità di una sistematizzazione delle iniziative ed esperienze esistenti e l'assenza, ad oggi, di una mappatura strutturata di tali realtà a livello nazionale.

In una prima fase, viene condotta un'analisi critica delle principali reti di ricerca e piattaforme digitali attive nel settore, con l'obiettivo di comprendere in che misura tali strumenti possano rappresentare un primo tentativo di dare visibilità e connessione a queste iniziative. A seguire, viene illustrata la metodologia adottata nella ricerca desk, finalizzata alla raccolta di dati secondari e informazioni accessibili. La sezione esplicita i criteri adottati per la selezione e la classificazione dei casi studio, in relazione a una serie di variabili ritenute significative per l'indagine: lo status giuridico dell'ente (no profit, mutualità, for profit) e le sue implicazioni nell'adozione del design; gli ambiti progettuali in cui si concentra l'innovazione (product, communication, service and strategic, space, digital, fashion, ecc.); il grado di consapevolezza progettuale (design palese o design di fatto); le modalità di integrazione del design all'interno della realtà (non design, design driver, design process, design strategy); la natura della sua implementazione (in house, outsourcing, quasi-in house).

Il capitolo si conclude con la presentazione della mappatura complessiva, che include tutti i casi studio individuati e presentati attraverso una prima descrizione sintetica, contenente le informazioni di carattere generale.

4.1 La situazione attuale

[mappa capitolo 4]

Mappatura
dell'imprenditoria
sociale italiana
design-oriented

4.2 Ricerca desk: metodo di mappatura

4.2.1 Reti e mappature nazionali e internazionali

4.2.2 Obiettivi specifici della mappatura

4.2.3 Identificazione casi studio

4.2.4 Criteri di selezione delle realtà

4.2.5 Overview: modalità di interazione tra design e imprenditoria sociale

4.3 Mappatura: i casi studio della ricerca

4.1 La situazione attuale

Dopo aver delineato, nel primo capitolo, il contesto europeo e nazionale entro cui si colloca questa ricerca, e aver ricostruito, nel secondo capitolo, le principali traiettorie teoriche che hanno caratterizzato il dibattito su innovazione sociale e design, appare ora necessario spostare l'attenzione dal piano generale a quello concreto. Se fino ad ora la riflessione si è soffermata sul lessico, sui modelli e sulle interpretazioni che hanno definito il campo, in questo capitolo l'obiettivo è osservare come tali concetti prendano forma nella realtà italiana attraverso esperienze imprenditoriali e progettuali che si muovono al confine tra profit e non profit.

Negli ultimi anni, il fenomeno dell'imprenditoria sociale e ad impatto ha conosciuto nel nostro Paese una significativa espansione, dando vita a uno spazio in cui le logiche del mercato e quelle della solidarietà convivono e si contaminano, generando un mosaico di pratiche ibride (Symbola, 2020). In questo scenario, il Terzo Settore mantiene un ruolo di primo piano, ma mostra al tempo stesso la necessità di rafforzare la propria capacità di collaborare con attori diversi e di dotarsi di strategie, strumenti e risorse più strutturate per affrontare le sfide dell'innovazione. Il design per l'innovazione sociale, già discusso nei capitoli precedenti, si colloca in modo naturale all'interno di queste dinamiche, offrendo alle organizzazioni strumenti capaci di coniugare creatività e pragmatismo, partecipazione e visione sistemica. Eppure, nonostante le potenzialità che presentano, rimangono complessità strutturali che ostacolano l'affermazione di una cultura progettuale condivisa, ancora troppo spesso episodica o connessa a progetti con durata limitata.

Per questo motivo, la mappatura che segue intende andare oltre il semplice riconoscimento di "buone pratiche", per cogliere il percorso evolutivo delle realtà analizzate: come sono nate, come hanno saputo svilupparsi e trasformarsi nel tempo, quali strategie hanno adottato per radicarsi nei territori e quali immaginari hanno contribuito a generare. Non tutte le esperienze seguiranno la stessa traiettoria: alcune resteranno confinate allo stadio iniziale, altre invece cresceranno fino a diventare esempi in grado di ispirare nuove iniziative. L'analisi intende dunque valutare la capacità delle organizzazioni di mantenere vivi i propri valori fondativi, adattandosi alle trasformazioni del contesto senza perderne l'identità. Tenendo sempre a mente che, all'origine di ciascuno dei casi che saranno descritti, vi è sempre un gruppo di persone che ha saputo immaginare e realizzare un modo diverso di rispondere ai bisogni sociali, trasformando intuizioni in azioni concrete e producendo cambiamenti visibili a scala locale, senza attendere che le istituzioni o il mercato aprissero la strada (Manzini & D'Alena, 2024). L'Italia appare oggi come un laboratorio diffuso di queste esperienze, in cui realtà imprenditoriali con forme giuridiche diverse – più o meno orientate al profit o al non profit – si affiancano a iniziative e reti di

facilitazione, tutte accomunate dall'obiettivo di promuovere innovazione sociale attraverso il dialogo tra comunità, imprese e design.

4.2 Ricerca desk: metodo di mappatura

Al fine di avviare una riflessione rispetto alle possibili modalità di interazione tra design e Terzo Settore in Italia, è stata sviluppata una mappatura nazionale – attualmente assente nel panorama scientifico e operativo – finalizzata alla raccolta e catalogazione di imprese sociali ed enti del terzo settore qui definiti “design-oriented”. Tale attività ha rappresentato una prima fase conoscitiva volta a restituire una panoramica del contesto esistente e a porre le basi per la successiva osservazione sul campo.

Il metodo adottato si è articolato attraverso un'indagine desk mirata alla raccolta, classificazione e analisi di casi studio rappresentativi. L'analisi di progetti e realtà già operative ha permesso di individuare forme ricorrenti e di sistematizzare alcune delle principali traiettorie di sviluppo che caratterizzano l'integrazione della progettualità all'interno dell'imprenditoria sociale. La selezione dei casi si è basata su criteri definiti in coerenza con le fasi preliminari della ricerca, e verrà illustrata nelle sezioni successive.

La mappatura si è sviluppata per fasi successive. Una prima ricognizione ha interessato reti, database e archivi digitali nazionali e internazionali, con l'obiettivo sia di individuare realtà potenzialmente rilevanti, sia di analizzare le modalità classificatorie e gli approcci metodologici adottati in altri progetti di mappatura. Questa fase ha permesso di estrapolare una serie di categorie di analisi coerenti con gli obiettivi della ricerca, utili come riferimento per la costruzione della mappatura e come strumento comparativo per futuri studi.

Successivamente, sono stati definiti gli obiettivi specifici dell'indagine, elaborati a partire dalle criticità e dai focus teorico-metodologici emersi nelle fasi precedenti. In questo modo è stata costruita una panoramica interpretativa in grado di orientare l'analisi e circoscrivere le dimensioni di osservazione più rilevanti.

Una seconda ricognizione ha consentito l'individuazione e la sistematizzazione di un insieme di piccole e medie realtà italiane attive nel campo dell'imprenditoria sociale con orientamento progettuale (più o meno marcato). Per ciascun caso, sono stati rilevati parametri quali: anno di fondazione, status giuridico, distribuzione geografica, output progettuali generati, struttura organizzativa e composizione del team, presenza di figure progettuali (esplicitate o implicite), coerenza comunicativa, e presenza attiva nei canali digitali e social media.

L'obiettivo non è stato unicamente quello di documentare lo stato dell'arte, ma anche di far emergere come le pratiche progettuali si articolino all'interno di contesti sociali eterogenei e in che modo i progettisti – in forma esplicita o tacita – contribuiscano alla

1_Si veda:
<https://desisnetwork.org/>

2_ Si veda:
<https://www.polito.it/impatto-sociale/polito-per-il-sociale>

3_Si veda:
<https://designmattersartcenter.org/>

4_Si veda:
<https://desiap.org/>

trasformazione delle imprese sociali. Questa fase costituisce un passaggio propedeutico alla successiva ricerca sul campo, fornendo una base solida per l'approfondimento qualitativo e quantitativo delle pratiche osservate.

4.2.1 Reti e mappature nazionali e internazionali

Negli ultimi due decenni, il design per l'innovazione sociale ha conosciuto una crescita significativa, che si è tradotta non solo in una maggiore attenzione teorica, ma anche nella nascita di reti, piattaforme e centri di ricerca a livello internazionale. Da un lato sono emerse comunità accademiche e network di ricerca che hanno contribuito a costruire un quadro teorico condiviso; dall'altro, si sono affermate reti globali e organizzazioni di carattere più pratico e imprenditoriale, capaci di tradurre queste riflessioni in programmi e iniziative concrete. A queste due tipologie si affiancano infine piattaforme digitali e progetti di mappatura, che svolgono un ruolo fondamentale nel raccogliere e diffondere esperienze, costituendo archivi e strumenti di consultazione preziosi per la ricerca.

Uno dei primi esempi rilevanti in Italia è il lavoro del gruppo di ricerca del Politecnico di Milano, guidato da Ezio Manzini, che ha fondato la rete internazionale DESIS [1] (Design for Social Innovation and Sustainability). Questa rete riunisce ricercatori e università di tutto il mondo, con l'obiettivo di avviare attività e progetti di ricerca che affrontano il tema del design per l'innovazione sociale da prospettive differenti.

Un altro contributo italiano di rilievo proviene dal gruppo di ricerca PoliTo per il Sociale [2], coordinato da Cristian Campagnaro al Politecnico di Torino. Questa rete di ricerca si focalizza su modelli di sviluppo sociale sostenibile, adottando un approccio di ricerca-azione incentrato sulla co-progettazione e la partecipazione attiva delle comunità.

A livello internazionale, spiccano alcune istituzioni chiave: il centro Designmatters [3] dell'Art Center College of Design negli Stati Uniti, co-fondato da Mariana Amatullo, promuove il design come motore di cambiamento sociale, collaborando con organizzazioni no-profit, imprese ed enti di sviluppo, realizzando progetti finalizzati a promuovere impatto sociale.

In Asia, è di particolare rilevanza il progetto DESIAP [4] (Designing Social Innovation in Asia-Pacific), coordinato da Yoko Akama (RMIT University, Australia) e Joyce Yee (Northumbria University, Regno Unito). Questa rete rappresenta una piattaforma multidisciplinare per ricercatori, professionisti e comunità nell'area Asia-Pacifico, che collaborano e condividono esperienze pratiche, progetti e storie di design per l'innovazione sociale.

Accanto a queste esperienze di ricerca, si sono sviluppate reti globali

con una vocazione più operativa, tra queste: Social Innovation eXchange (SIX) [5] svolge un ruolo di connettore tra iniziative locali e globali, mentre Impact Hub [6] ha costruito una rete internazionale di spazi e servizi dedicati a imprenditori sociali, offrendo loro spazi, risorse e connessioni per trasformare idee in progetti sostenibili. Un contributo rilevante proviene anche da Ashoka [7], che attraverso un sistema di borse di studio sostiene direttamente innovatori sociali in tutto il mondo. In questa stessa direzione si inserisce il programma IKEA Social Entrepreneurship [8], che collabora proprio con Ashoka per accelerare progetti ad alto impatto sociale, fornendo supporto economico, formativo e di networking a organizzazioni e imprese emergenti.

In Europa, spiccano le attività di organizzazioni come Think Public [9] e NESTA [10]. Entrambe promuovono ricerche e progetti incentrati sulla co-progettazione e sull'innovazione sociale, contribuendo a sviluppare servizi che rispondono ai bisogni delle comunità in modo inclusivo e sostenibile.

Un ulteriore esempio di rilievo è IDEO.org [11], che sviluppa strumenti e metodologie per progettare soluzioni a problemi sociali complessi, offrendo un supporto tangibile ai processi di innovazione con impatto diretto nelle comunità.

Se queste reti hanno avuto il merito di diffondere e consolidare l'idea di un design al servizio della società, altre iniziative hanno assunto un ruolo complementare, ovvero quello di mappare e documentare pratiche, progetti e organizzazioni. Nella prima fase dell'indagine sullo stato dell'arte è stata condotta un'analisi relativa alle diverse piattaforme di mappatura che, sia a livello nazionale che internazionale, raccolgono, diffondono e valorizzano progetti legati al design sociale, al Terzo Settore e all'innovazione sociale. Le iniziative e le realtà mappate su queste piattaforme comprendono principalmente progetti e processi di innovazione sociale, servizi e prodotti che dimostrano un'attenzione particolare verso temi quali la coesione sociale, il design sociale, la rigenerazione urbana e la sostenibilità sociale. Per questa ricerca hanno rappresentato sia un modello e un esempio di osservazione e classificazione delle pratiche, sia un'archivio da cui attingere per individuare alcune realtà italiane in linea con i criteri selezionati.

La panoramica ottenuta ha portato a selezionare undici piattaforme di riferimento, che per chiarezza, sono state classificate in tre macro-categorie [tab. 6]:

1. *piattaforme di geolocalizzazione*, comprendono mappature che permettono principalmente di localizzare attività/iniziative, di fornirne una breve descrizione e i contatti;
2. *piattaforme di archivio*, che hanno l'obiettivo di raccogliere e catalogare, a scopo divulgativo, progetti e iniziative che operano in questo ambito;
3. *piattaforme di ricerca* che vanno oltre lo scopo promozionale/

5_Si veda:
<https://socialinnovationexchange.org/>

6_Si veda:
<https://impacthub.net/>

7_Si veda:
<https://www.ashoka.org/it-it>

8_Si veda:
<https://www.ikeasocialentrepreneurship.org/>

9_Si veda:
<https://www.thinkpublic.com/>

10_Si veda:
<https://www.nesta.org.uk/>

11_Si veda:
<https://www.ideo.org/>

[tab. 6]
Categorizzazione
mappature nazionali ed
internazionali

divulgativo, avviano analisi scientifiche approfondite delle realtà e dei casi studio mappati e restituiscono informazioni dettagliate anche rispetto al design.

piattaforme di geolocalizzazione	Segnali di Futuro	https://segnalidifuturo.com/
	Italia che Cambia	https://www.italiachecambia.org/mappa/
	Giacimenti Urbani	https://www.giacimentiurbani.eu/
	Lo Stato dei Luoghi	https://www.lostatodeiluoghi.com/rete/
	Mappa Italia No Profit	https://mappa.italianonprofit.it/
piattaforme di archivio	Geographies of Change	http://www.geographiesofchange.net/
	Social Design	https://plateforme-socialdesign.net/en/decouvrir/les-demarches
	Design for Migration	https://designformigration.com/
piattaforme di ricerca	Design For Social Innovation	https://dsibook.com/casestudies
	INTERCRAFT	https://www.inter-craft.eu/it
	Creativity Pioneers Fund	https://creativitypioneersfund.org/

Piattaforme di geolocalizzazione

Segnali di futuro, l'esito di un progetto di ricerca e mappatura di buone pratiche di innovazione sociale; *Italia che cambia* racconta, mappa realtà che producono un cambiamento positivo dal basso a livello nazionale; *Giacimenti Urbani* mappa i luoghi e le attività del territorio che favoriscono il riciclo, il riuso, il riutilizzo e la riparazione dei prodotti; *Lo Stato dei Luoghi* [fig. 18] si occupa di rintracciare e mappare luoghi dismessi, abbandonati, sottoutilizzati o rifunzionalizzati, e trasformarli in nuovi spazi ibridi socio culturali indipendenti, spazi collaborativi e abilitanti per la collettività; *Mappa Italia No Profit* geolocalizza enti del Terzo Settore italiani sulla base dei dati presenti nel Registro Unico Nazionale del Terzo Settore (RUNTS).

Piattaforme di archivio

Geographies of Change è un archivio online partecipativo che mappa organizzazioni impegnate in pratiche progettuali sostenibili, organizzazioni no profit facilitando connessioni e collaborazioni tra iniziative responsabili a livello globale; la piattaforma *Social Design* [fig. 19] formata da una rete interdisciplinare di attori, designer, architetti, professionisti della cultura e dell'associazionismo, raccoglie e promuove progetti, mette in connessione designer sociali con altre figure professionali impegnate nei processi di innovazione sociale; *Design for Migration*, a cura di Matteo Moretti, raccoglie progetti legati

al tema della migrazione, vuole connettere i progettisti attivi nel settore sociale e ispirare un pubblico più ampio di designer, studenti e attivisti, fornendo una base di conoscenza sulle pratiche del social design.

Piattaforme di ricerca

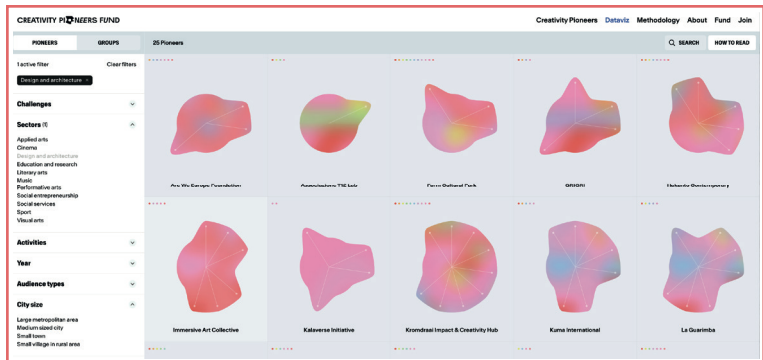
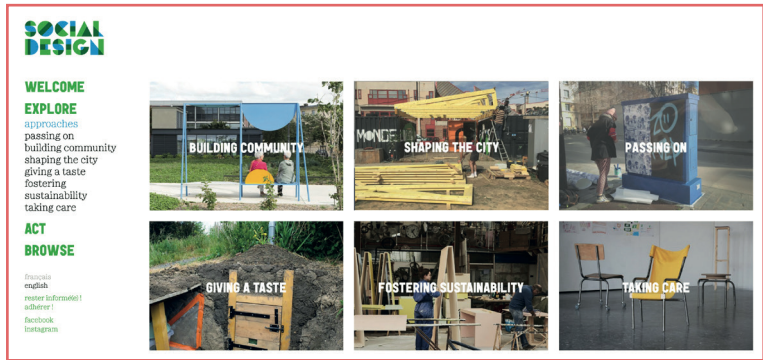
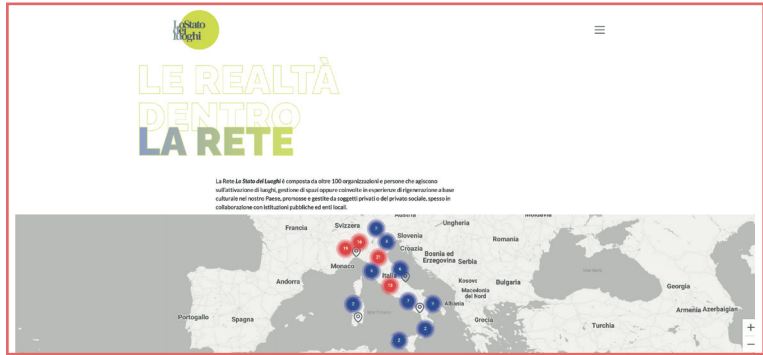
Design for Social Innovation è l'esito di una ricerca condotta da Mariana Amatullo e colleghi nel 2021, la quale raccoglie e analizza 45 casi studio provenienti da sei continenti per fornire un'istantanea sull'evoluzione del design per l'innovazione sociale (DSI). Attraverso un sondaggio globale, si esaminano a fondo i progetti attraverso l'analisi dei modelli di business adottati e l'identificazione di caratteristiche comuni e differenze tra i progetti, con l'obiettivo di comprendere i fattori essenziali, i processi e le relazioni che influenzano l'impatto positivo dei team coinvolti nel DSI; *Intercraft* è un progetto di ricerca che si propone di promuovere l'inclusione sociale delle persone provenienti da contesti migratori, facilitando l'interazione professionale e culturale tra operatori sociali, artigiani locali e giovani migranti, per creare un modello alternativo che produca al contempo valore sociale ed economico. Attraverso la Mappa Atlante, INTERCRAFT mappa e analizza le organizzazioni sociali impegnate in pratiche artigianali interculturali, allineate ai principi dell'economia circolare sostenibile, raccogliendo esperienze di successo da tutta Europa e contribuendo a migliorare l'inclusione sociale, l'inserimento lavorativo e la trasmissione delle conoscenze tradizionali; *Creativity Pioneers Fund* [fig. 20] è un'iniziativa che investe, connette e sostiene le organizzazioni culturali e creative impegnate nella promozione di pratiche innovative ad impatto sociale. Lanciato nel 2021 dalla Moleskine Foundation e supportato da The Democracy & Culture, il fondo si propone di supportare realtà che si distinguono per l'impegno sociale.

Il fondo è rivolto a organizzazioni non profit internazionali a cui offre l'accesso a una piattaforma globale che connette organizzazioni affini, favorisce lo scambio di esperienze e la creazione di collaborazioni. Queste realtà operano in settori diversi (tra cui il design), adottando approcci intersezionali. Sono radicate nei contesti locali ma con una proiezione globale e sono distribuite in 59 paesi differenti. La piattaforma interattiva permette di esplorare le organizzazioni in base ai filtri che riguardano: "challenges" la tipologia/e di sfide affrontate; "sectors" il settore di riferimento; "activities" le attività che svolgono; "year" l'anno di fondazione; "audience types" al pubblico di riferimento, al Paese "country" e alla tipologia di città "city size" in cui operano, e, attraverso strumenti di data visualization, permette di conoscere dati qualitativi utili a restituire l'impatto di queste organizzazioni.

[fig. 18]
Lo Stato dei Luoghi,
piattaforma digitale e
mappa

[fig. 19]
Social Design, piattaforma
digitale e database

[fig. 20]
Creativity Pioneers Fund,
sezione Dataviz con filtro
design and architecture



Le piattaforme di mappatura esaminate offrono una panoramica che sottolinea la rilevanza delle iniziative di innovazione sociale, inclusione e sostenibilità a livello nazionale e internazionale e possono essere uno strumento strategico per rintracciare realtà e casi studio nazionali e/o internazionali.

Tuttavia, ciascuna categoria presenta caratteristiche e obiettivi differenti: le prime due categorie identificate – *geolocalizzazione* e *archivio* – hanno lo scopo di fornire informazioni sulla presenza e diffusione di tali iniziative, rendendone visibile l'importanza nel contesto contemporaneo. Sebbene queste piattaforme svolgano una funzione utile per identificare casi e realtà da analizzare nella presente ricerca, si limitano alla raccolta di casi "promettenti" e ad una funzione descrittiva e/o promozionale, tralasciando diversi aspetti rilevanti, come quelli legati al contributo, le opportunità e/o i limiti del design, alla durata temporale dei progetti e all'impatto che questi generano.

Diversamente, le *piattaforme di ricerca* come quella di Amatullo et al. (2021), il progetto INTERCRAFT e Creativity Pioneers Fund adottano un approccio metodologico e uno sguardo più approfondito, che consente di comprendere le dinamiche e l'impatto concreto delle iniziative mappate. Queste piattaforme rappresentano un utile riferimento sia dal punto di vista metodologico che strutturale per la ricerca, pur trattando tematiche simili ma con focus differenti. Nel lavoro di Amatullo, ad esempio, si analizzano progetti a scala globale, raccolti tramite una call aperta, con un'attenzione specifica sul progetto come lente di osservazione. Al contrario, nella presente ricerca il focus è ristretto alle realtà italiane, e si pone l'accento sulla comprensione delle dinamiche delle realtà stesse, non dei singoli progetti, con l'obiettivo di valutare le opportunità, i limiti e il contributo del design in tali contesti.

Anche il progetto INTERCRAFT mappa realtà del terzo settore e sociali, analizzandole attentamente e secondo parametri specifici. Tuttavia, a differenza della presente ricerca, INTERCRAFT si concentra principalmente su iniziative legate al tema dell'artigianato e all'inclusione lavorativa di persone provenienti da percorsi migratori, considerando realtà presenti su tutto il contesto europeo. Nella presente ricerca, invece, le realtà mappate sono prevalentemente italiane e non necessariamente legate all'artigianato. Sebbene si considerino anche diverse esperienze di inclusione lavorativa in ambito artigianale, queste non costituiscono il focus principale, ma rappresentano una parte del più ampio panorama delle iniziative di innovazione sociale italiane. Per quanto riguarda il progetto Creativity Pioneers Fund, l'obiettivo è quello di mappare e analizzare realtà che operano in ambiti differenti, senza adottare un approccio prettamente design-oriented. Tuttavia, può rappresentare una fonte di grande ispirazione per la ricerca, soprattutto per la metodologia di analisi dell'impatto delle realtà coinvolte e per gli strumenti di data visualization impiegati.

4.2.2 Obiettivi specifici della mappatura

La presente mappatura degli approcci relazionali tra design e Terzo Settore si focalizza sul panorama italiano e, attraverso un'analisi quali-quantitativa, si propone di comprendere quale sia il livello di coinvolgimento e di conoscenza del design in questo settore e in che modo possa supportare lo sviluppo di tali imprese.

Una prima riflessione che ha guidato la ricerca riguarda la consapevolezza progettuale delle realtà analizzate: fino a che punto esse si riconoscono come soggetti che operano nel campo del design? In molti casi, infatti, il design si manifesta in *forme esplicite* (design palese), riconosciute e dichiarate, mentre in altri *rimane implicito* (design di fatto) emergendo attraverso pratiche e processi che, pur senza essere identificati come “design”, ne adottano le logiche e le modalità.

Da qui nasce l'esigenza di indagare come queste pratiche progettuali incidano sullo sviluppo di prodotti, servizi e sistemi, e come vengano vissute all'interno delle organizzazioni: quali modalità consentono di sviluppare strategie capaci di coinvolgere attivamente comunità e stakeholder? In che misura il progetto può farsi strumento per costruire relazioni durature, ampliare reti di collaborazione e garantire stabilità nel tempo? E ancora, fino a che punto può contribuire a favorire l'accesso a risorse e finanziamenti, o a sostenere la definizione di nuovi modelli organizzativi ed economici, capaci di rafforzare l'impatto e la durata delle iniziative sociali?

A partire da queste riflessioni, la ricerca in questa fase si concentra su una serie di obiettivi specifici, volti a raccogliere informazioni utili a comprendere l'eterogeneità delle realtà oggi presenti nel panorama italiano. In particolare, l'attenzione si è focalizzata su:

– qual è lo status giuridico dell'ente (no profit, mutualità, for profit) e in che modo questo influisce nell'adozione del design

l'analisi intende osservare se e come la forma giuridica delle organizzazioni influenzi la presenza del design nei processi di impresa sociale. La riflessione si inserisce nel quadro delineato dalla Mappa dell'economia coesiva (AICCON & Symbola, 2021; vedi par. 1.2.1), che evidenzia un processo di ibridazione capace di coinvolgere modelli societari diversi, dal no profit al for profit. Ci si chiede quindi se realtà più orientate al profitto – e dunque potenzialmente più solide sul piano economico – siano anche quelle più inclini a investire nel design, oppure se lo status giuridico non abbia alcuna influenza significativa e il coinvolgimento del design dipenda invece da altri fattori, da verificare attraverso la ricerca sul campo;

– se le realtà sono o non sono consapevoli di agire nell'ambito del design (design palese o design di fatto)

questo obiettivo mira a distinguere tra le organizzazioni che riconoscono esplicitamente il design come parte della propria attività (design palese) e quelle che, pur senza chiamarlo tale, adottano metodi e strumenti progettuali (design di fatto). Si tratta di un interrogativo ricorrente in tutta la tesi: i processi vengono affidati a designer formati oppure a figure non qualificate formalmente come tali, ma capaci di usare pratiche progettuali? Saranno le interviste, i questionari e i dialoghi della fase di ricerca sul campo a chiarire meglio questa dinamica;

– in quali ambiti del design si promuove principalmente l’innovazione (product; communication; service and strategic; space; digital; fashion; ecc.)

l’intento è comprendere, riprendendo la classificazione tradizionale proposta da ADI e dai lavori di Symbola sull’economia del design in Italia, quali settori disciplinari siano maggiormente coinvolti dalle imprese sociali. È utile interrogarsi su quali ambiti risultino più affini ai bisogni del Terzo Settore: si tratta soprattutto di design della comunicazione? Di design di servizi? Oppure emerge una contaminazione più trasversale? Queste osservazioni potranno inoltre fornire spunti per riflettere sulle traiettorie formative dei designer che si orientano verso il lavoro con le organizzazioni sociali;

– se e in che modo il design è adottato nelle imprese (non design; design come driver; design come processo; design come strategia)

qui si intende collocare le realtà mappate lungo una scala che misura la profondità dell’integrazione del design nei processi organizzativi. Alcune imprese potrebbero non riconoscerlo affatto; altre potrebbero impiegarlo come strumento operativo limitato (driver); altre ancora come metodo per strutturare attività (processo) o infine come approccio che guida visioni e strategie di lungo periodo (strategia). Questa classificazione, adattata al contesto sociale, permette di evidenziare in quali attività il design è più presente e come venga percepito dalle stesse imprese;

– se l’innovazione design driven è internalizzata o esternalizzata nei processi imprenditoriali (in house; outsourcing; quasi-in house)

in questo caso si vuole comprendere se il design sia in house, ovvero interno all’organizzazione, con uno o più designer assunti stabilmente; se sia quasi in house, cioè accompagnato da figure esterne per periodi medio-lunghi — ad esempio attraverso workshop o progetti europei —; oppure se sia in outsourcing, affidato a consulenti che seguono la realtà solo su determinati aspetti senza una vera integrazione nei processi. Questa distinzione consente di capire meglio non solo come il design venga adottato, ma anche il grado di continuità e profondità con cui si intreccia alla vita dell’impresa sociale.

4.2.3 Identificazione casi studio

12_ Si veda il RUNTS
Registro Unico del Terzo
Settore
[https://servizi.lavoro.gov.it/
runts/it-it/](https://servizi.lavoro.gov.it/runts/it-it/)

Per garantire la rappresentatività del campione e sostenere la pertinenza dei risultati, nella fase di nella selezione delle realtà, sono adottati e stabiliti criteri specifici.

Le realtà mappate sono state individuate attraverso un'analisi che ha integrato diverse fonti, tra cui i principali motori di ricerca accademici (Google Scholar, Scopus, ResearchGate, Academia.edu, Semantic Scholar), articoli scientifici, studi e piattaforme esistenti sul tema (come illustrato nel paragrafo 4.2.1). Parallelamente, è stata condotta un'indagine mirata sui social network (principalmente LinkedIn e Instagram) basata su un set di parole chiave e hashtag utili a intercettare realtà e pratiche di innovazione sociale difficilmente rintracciabili tramite i soli motori accademici o istituzionali. Le parole chiave sono state organizzate in italiano ("innovazione sociale", "imprese sociali", "terzo settore e design", "design sociale", "impatto sociale", "economia sociale"); in inglese ("social innovation", "social impact", "social design", "design for social innovation", "social enterprise", "design for social", "no profit organizations", "social economy"); hashtag più ricorrenti sui social network (#socialinnovation, #socialdesign, #designforsocialgood, #impresasociale, #innovazionesociale, #impactdesign, #designforchange).

Questa combinazione di keyword e hashtag ha permesso di individuare non solo realtà già consolidate, ma anche iniziative emergenti, progetti pilota e reti professionali che spesso utilizzano i social media come canale privilegiato di comunicazione e diffusione delle proprie attività.

Un altro passaggio chiave sono state le interviste e il confronto con esperte del settore (Elena Giunta; Elisa Bacchetti; Margherita Vacca) e la visita di alcune realtà (La Foresta di Rovereto, Quid Impresa Sociale; Isola Catania). L'utilizzo del questionario, che nell'ultima sezione ha incluso la una domanda volta a raccogliere suggerimenti su ulteriori realtà da mappare.

Per quanto riguarda la banca dati RUNTS [12] (Registro Unico Nazionale del Terzo Settore), attiva dal 2021 e contenente l'elenco degli enti del Terzo Settore operanti in Italia, si presenta come uno strumento complesso e di difficile consultazione. La sua struttura dispersiva ne limita l'efficacia nell'individuazione di realtà specificamente attive nell'ambito del design, rendendolo poco strategico per questo tipo di analisi. Inoltre, molte realtà non risultano ancora iscritte, rendendo il database non del tutto affidabile come unica fonte di riferimento. Tuttavia, il RUNTS è stato utilizzato come strumento di verifica una volta individuate le realtà, al fine di accertarne l'appartenenza al Terzo Settore e verificarne lo status giuridico, in relazione ai criteri di selezione adottati nella ricerca. Infatti all'interno del Registro gli enti sono suddivisi per categoria/status giuridico (Associazioni di promozione sociale; Organizzazioni di Volontariato; Enti filantropici; Società di mutuo soccorso; Imprese sociali, comprese le cooperative sociali; Reti

associative; Altri enti del Terzo settore).

Inoltre, sempre a scopo esplorativo, sono state intervistate due Fondazioni (Fondazione Compagnia di San Paolo e Moleskine Foundation) in qualità di interlocutori chiave e promotori principali di attività di finanziamento, erogazione di bandi e incubazione di realtà di impresa sociale (nel primo caso il Bando Wonder. Sperimentazioni nel design per l'innovazione sociale; nel secondo il progetto Creativity Pioneers Fund). Le Fondazioni si sono rivelate strategiche sia per l'individuazione di nuove realtà e l'attivazione di connessioni, sia per la raccolta di informazioni sulle caratteristiche delle imprese sociali. Inoltre, hanno offerto preziosi spunti nell'anticipare le esigenze di nuove figure professionali e nell'identificare le opportunità di crescita e sviluppo del settore.

[tab.7]
Criteri di selezione realtà
per la mappatura

4.2.4 Criteri di selezione delle realtà

Al fine di garantire coerenza e leggibilità della mappatura, è stato necessario definire alcuni criteri di selezione delle realtà da includere. Questi criteri non vanno intesi come vincoli rigidi, ma piuttosto come linee guida che consentono di delimitare il campo di osservazione e garantire coerenza tra le diverse esperienze raccolte.

Si selezionano realtà secondo i seguenti criteri **[tab. 7]**:

Criteri di selezione mappatura	
Anno di fondazione	Realtà fondate tra il 2010 e il 2024
Status giuridico	1. Enti del Terzo Settore (Imprese o Cooperative sociali, Associazioni di Promozione Sociale (APS) e Fondazioni) 2. Imprese ad impatto sociale (Società benefit, b-corp che promuovono servizi e/o processi rivolti al Terzo Settore)
Distribuzione geografica	Realtà distribuite sul territorio italiano
Output progettuali	Prodotti fisici, grafici o digitali; servizi; processi di rigenerazione urbana; consulenza strategica; programmi di facilitazione
Struttura organizzativa	Piccole e medie realtà (non oltre 50 dipendenti)
Design-oriented	Realtà che abbiano almeno un/una designer (palese o di fatto) all'interno del team, in outsourcing (consulenza esterna) o quasi in-house (accompagnamento per periodi medio-lunghi)
Presenza online/comunicazione	Realtà che siano rintracciabili attraverso un sito web e/o sui social media, che curano la qualità visiva e adottino una certa coerenza comunicativa

– Anno di fondazione

Realtà che sono state fondate tra il 2010 e il 2023.

Questo intervallo temporale risulta particolarmente significativo perché coincide con una fase di consolidamento dell'impresa sociale come soggetto ibrido e riconosciuto a livello normativo, oltre che con l'emergere di politiche europee e strumenti di finanziamento dedicati all'impatto sociale. Tuttavia non si esclude la possibilità di includere alcune realtà che siano state fondate poco prima del 2010, la cui attività risulta pienamente coerente con i processi contemporanei di innovazione sociale: in questo senso la leggera estensione temporale arricchisce la varietà del quadro osservato senza comprometterne la coerenza.

– Status giuridico

Enti del Terzo Settore che abbiano come status giuridico quello di impresa sociale, cooperativa sociale, Associazione di Promozione Sociale (APS) e Fondazione; imprese ad impatto sociale (imprese benefit / B-Corp) che promuovono servizi o processi progettuali rivolti al Terzo Settore.

L'inclusione di forme giuridiche eterogenee, dal no profit al for profit, riflette il processo di ibridazione (ampiamente descritto nel paragrafo 1.2.1) e si concentra sulle tipologie più diffuse e strutturate del panorama nazionale, capaci di sostenere progettualità complesse e di costruire relazioni durature con istituzioni e comunità. L'esclusione di altre forme (es. enti filantropici o organizzazioni di volontariato) non implica un giudizio di valore, ma risponde alla necessità di delimitare il campo della ricerca su realtà dotate di una dimensione operativa consolidata.

– Distribuzione geografica

Realtà distribuite sul territorio italiano.

Il criterio è stato volutamente mantenuto ampio: il prerequisito era che le realtà avessero sede in Italia, senza fissare soglie minime per regione. Una prima ipotesi metodologica, che aveva preventivato di selezionare almeno tre realtà per ogni regione, si è rivelata difficilmente praticabile in assenza di database specifici e di filtri utili a individuare organizzazioni design-oriented (ad es. nel RUNTS).

Di conseguenza, il fatto che alcune aree non risultino rappresentate è una scelta consapevole, che non intende evidenziare squilibri territoriali, ma restituire una prima panoramica nazionale, senza che il confronto regionale costituisca obiettivo primario della ricerca.

– Output progettuali

Realtà che producono prodotti fisici, grafici o digitali; servizi; processi di rigenerazione urbana; consulenza strategica; programmi di facilitazione.

Sono stati considerati output caratterizzati da una qualità estetica e una complessità progettuale tali da suggerire, o rendere plausibile, la

presenza del design. Questo criterio consente di intercettare iniziative che si collocano a diversi livelli progettuali, valorizzando sia gli esiti tangibili sia quelli più sistemici e relazionali.

– Struttura organizzativa / dimensione

Piccole e medie realtà italiane, con un organico che non superi i 50 dipendenti.

Sono state privilegiate organizzazioni con una dimensione intermedia, escludendo da un lato le micro-realtà (come botteghe solidali o enti filantropici molto piccoli), dall'altro le grandi ONG con sede globale. In questo modo la ricerca si concentra su soggetti che operano con continuità, ma che non dispongono delle risorse e delle strutture delle grandi organizzazioni internazionali.

– Design-oriented

Realtà che abbiano almeno un/una designer (palese o di fatto) all'interno del team, in outsourcing (consulenza esterna) o quasi in-house (accompagnamento per periodi medio-lunghi).

Questo criterio è direttamente legato all'obiettivo primario della ricerca: indagare se e come il design venga adottato nelle imprese sociali. Sono state incluse quindi realtà in cui la progettazione emerge in forma esplicita, con designer professionisti, o in forma implicita, attraverso pratiche che adottano logiche e strumenti propri del design anche senza integrarlo formalmente.

– Presenza online e comunicazione

Realtà dotate di un sito web e/o una presenza attiva sui social media, con una cura particolare per l'estetica, la qualità visiva e la coerenza comunicativa.

La comunicazione digitale è stata considerata come indicatore della capacità di raccontare e diffondere i propri progetti, possibile segnale della presenza del design ed elemento importante per intercettare esperienze significative e per valorizzarne il potenziale di ispirazione e replicabilità.

4.2.5 Overview: modalità di interazione tra design e imprenditoria sociale

Per rispondere alle domande e gli obiettivi di ricerca, l'indagine si focalizza sul lavoro di soggetti imprenditoriali, associazioni, iniziative e facilitatori con diversi livelli di crescita e maturazione, che incorporano o potrebbero incorporare i temi del design e dell'innovazione sociale. Queste realtà perseguono finalità sociali come l'inclusione lavorativa di persone con fragilità, si occupano dello sviluppo di servizi strumentali agli Enti del Terzo Settore e alle imprese sociali attraverso il design o promuovono programmi di incubazione volti al coinvolgimento del design.

Tuttavia definire i confini di una realtà o iniziativa che opera nel campo dell'imprenditoria sociale può risultare complesso, poiché processi partecipativi, che caratterizzano molte delle iniziative di design e innovazione sociale, tendono ad avere confini sfumati e non sempre ben definiti. Inoltre, è spesso difficile distinguere tra un'iniziativa che integra design e innovazione sociale e una che si concentra esclusivamente sull'innovazione sociale, senza un approccio progettuale strutturato. A ciò si aggiunge la difficoltà di identificare ruoli chiari all'interno di queste iniziative, poiché, spesso a causa della mancanza di risorse o di un organico ridotto, le stesse figure professionali si trovano a ricoprire molteplici mansioni, complicando ulteriormente la comprensione delle specifiche responsabilità e delle competenze richieste.

Data la complessità del panorama entro cui operano e la rilevanza delle questioni sociali che si trovano ad affrontare, le realtà coinvolte all'interno di tali processi imprenditoriali risultano piuttosto eterogenee. Per tale motivo, dall'analisi del panorama analizzato, si delineano e identificano tre macro-categorie, qui definite come "modalità di interazione tra design e imprenditoria sociale" [fig. 21]:

1. *Design in*

la realtà è un'impresa ad impatto sociale o un ETS che potrebbe coinvolgere o coinvolge già designer all'interno del proprio team, si occupa della progettazione e produzione di prodotti e/o artefatti comunicativi, attraverso processi di inclusione lavorativa;

2. *Design with*

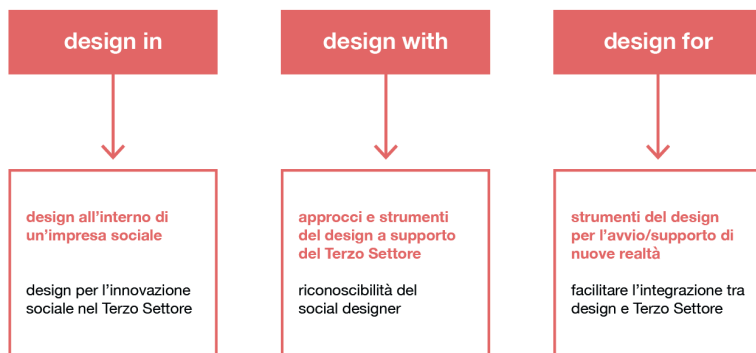
la realtà è un'impresa ad impatto sociale o un ETS che si fonda sul design e fornisce supporto al Terzo Settore con la progettazione di servizi strumentali, attraverso gli strumenti e gli approcci tipici del service design e dello strategic design, contribuendo ad ampliare la riconoscibilità della figura del social designer;

3. *Design for*

la realtà è un'impresa ad impatto sociale o un ETS che promuove l'incontro tra il Terzo Settore e i designer, attraverso la promozione di programmi di facilitazione e processi di incubazione volti a finanziare

e far crescere l'impresa/ente e consentirne lo sviluppo mediante l'adozione degli strumenti del design e/o il coinvolgimento di designer.

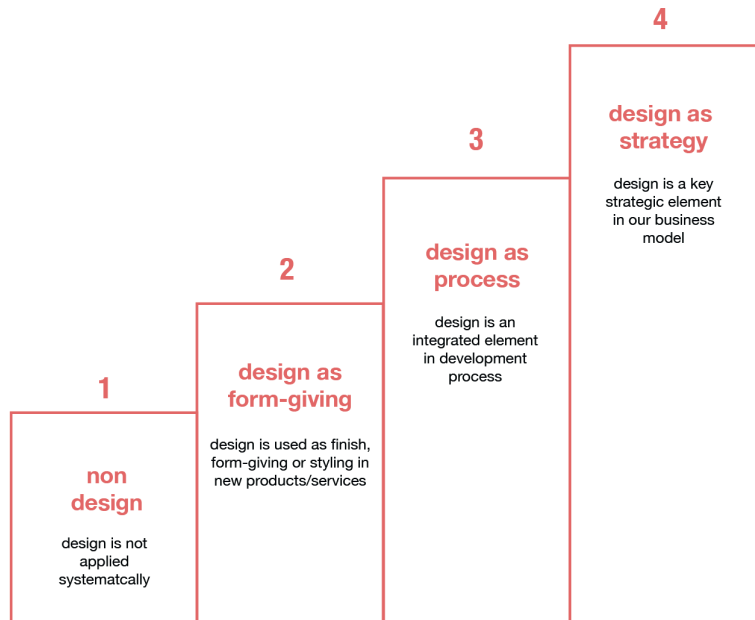
[fig. 21]
Definizione delle modalità di interazione tra design e imprenditoria sociale



È importante sottolineare che questa classificazione, pur presentata qui in apertura per orientare la lettura, non è stata definita a priori come cornice metodologica. Essa è emersa progressivamente, a posteriori, man mano che la raccolta dei casi metteva in evidenza ricorrenze, specificità e modalità di interazione ricorrenti. Nel racconto, tuttavia, si è scelto di esplicitare la classificazione fin da subito, così da poter presentare le realtà mappate già organizzate all'interno di queste categorie interpretative, che rimangono provvisorie e aperte a ulteriori affinamenti.

Se queste tre categorie rappresentano dunque un primo livello interpretativo, utile a restituire la varietà delle relazioni possibili tra design e imprenditoria sociale, l'analisi richiede anche uno sguardo più approfondito e, per questo, nell'osservazione delle singole realtà, si farà riferimento a un secondo livello di indagine attraverso quattro lenti di osservazione [fig. 22]. Queste ultime, tratte e adattate da ricerche sull'adozione del design nelle organizzazioni (Danish Design Center, 2015; Telalbasic, 2021; Na, Choi & Harrison, 2017), permettono di valutare come e in quale misura il design venga effettivamente adottato dalle imprese sociali, mettendo a fuoco non solo la presenza, ma le modalità concrete con cui contribuisce ai processi organizzativi e di innovazione.

[fig. 22]
The Design Ladder (Danish
Design Center, 2015)



Per comprendere dunque l'attitudine delle imprese sociali alla progettazione, gli approcci progettuali adottati, nonché i processi che favoriscono la sostenibilità, l'efficacia nel tempo e lo sviluppo di nuovi ecosistemi imprenditoriali, le realtà vengono analizzate attraverso queste quattro lenti di osservazione:

1. *Attitudine al design (non-design)*: realtà che non hanno designer all'interno, ma adottano metodi e strumenti del design attraverso altre figure professionali o si appoggiano a società di consulenza esterne per la progettazione di nuovi servizi o prodotti.
2. *Approcci del design (design driver)*: realtà in cui i designer guidano la progettazione di nuovi servizi, prodotti, grafica;
3. *Processi del design (design process)*: realtà in cui i designer integrano la progettazione all'interno del processo di sviluppo, favoriscono il dialogo e le relazioni con le comunità, adottando nuove pratiche all'interno dell'impresa;
4. *Strategie del design (design strategy)*: realtà in cui il design è un elemento strategico e fondamentale nello sviluppo del modello di business. I designer supportano le imprese nello sviluppo di nuove forme o modelli organizzativi.

4.3 Mappatura: i casi studio della ricerca

La mappatura condotta in questa fase ha avuto l'obiettivo di individuare e analizzare un insieme di realtà coerenti con gli obiettivi della ricerca, al fine di restituire una prima panoramica esplorativa attraverso un'indagine qualitativa di tipo desk, svolta nel periodo compreso tra ottobre 2022 e maggio 2024. Le informazioni raccolte provengono da fonti secondarie eterogenee, con un'attenzione particolare ai bilanci sociali redatti dalle stesse imprese o organizzazioni che, laddove disponibili, hanno costituito una risorsa preziosa per comprendere il posizionamento strategico, i valori dichiarati e le modalità operative delle realtà analizzate. Tuttavia, va sottolineato che non tutte le organizzazioni mappate dispongono di un bilancio sociale aggiornato o pubblicamente accessibile, a causa di diversi fattori, tra cui il livello di maturità dell'ente, il tipo di forma giuridica e gli obblighi normativi vigenti. In altri casi, i bilanci sono risultati datati, non riflettendo più lo stato attuale delle attività. Per tale ragione, l'analisi è stata integrata da altre fonti documentali, come siti web istituzionali, profili social, articoli divulgativi, pubblicazioni scientifiche o materiali autoprodotti dalle organizzazioni.

Complessivamente, il processo di selezione ha portato all'identificazione di 72 realtà distribuite (in maniera disomogenea) sul territorio nazionale [fig. 23].

Come è possibile evincere dall'immagine [23, pag. successiva], alcune regioni – in particolare Lombardia, Emilia-Romagna, Piemonte, Veneto e Toscana – risultano maggiormente rappresentate, suggerendo la presenza di ecosistemi locali più strutturati e una maggiore propensione all'adozione di pratiche di innovazione sociale. Al contrario, aree come Abruzzo, Marche, Molise, Umbria, Sardegna e Valle d'Aosta non sono attualmente incluse nella mappatura. Tale assenza potrebbe essere attribuita a una minore densità di iniziative progettuali formalizzate, a un'infrastruttura di supporto meno sviluppata o (opzione più plausibile) ad una ridotta visibilità e comunicazione digitale. Queste ipotesi dovranno essere verificate nella successiva fase di ricerca sul campo, che potrà far emergere iniziative attualmente non rilevabili attraverso fonti indirette.

[fig. 23]
Overview mappatura
realtà e distribuzione
geografica

Piemonte / 13

Circolo del design
Colori Vivi
Fair Enough
Fondazione Compagnia di San Paolo
izmade
Laboratorio Zanzara
Liberitutti factory
MinD
Plug Creativity
Print Club
S-nodi
SocialFare
Weco Impresa Sociale

Lombardia / 11

Apical
Avanzi
Collaboriamo
Dialogica
Meraki
Moleskine Foundation
Rena
Shifton Studio
Studio Shift
Techsoup
Terzo Paesaggio
T12 lab

Toscana / 9

Codesign Toscana
Criticity
Design with
Global impact network
Lama Impresa sociale
Manusa
Nanina (Daccapo)
Sociolab
Terraditutti

Veneto / 9

Cooperativa Insieme
DHUB
è social
Le Malefatte
Ondealte
Prossimi
Quid
Reverse
Talking Hands

Emilia Romagna / 8

Basso Profilo
Cartiera
Casa d'arte (S. Patignano)
Common ground
K-lab Design
Kilowatt
Laimomo
Social Seed

Trentino-Alto Adige / 6

Cooperativa19
CSV Trentino
Infiorescenze
La Foresta
Lungomare
Redo Upcycling

Lazio / 5

Associazione K_Alma
Coloriage
EchoLabs
Ecosistemica
Made in Carcere

Liguria / 4

Diversamente mobili
Itinerari Paralleli
Social Hub
Officine27

Sicilia / 3

Isola
Liscabianca / Scalo 5B / Marginal Studio
Push

Calabria / 2

Cangiari
La Rivoluzione delle seppie (Orizzontale Studio)

Puglia / 2

La Scuola Open Source
Muta!

Campania / 1

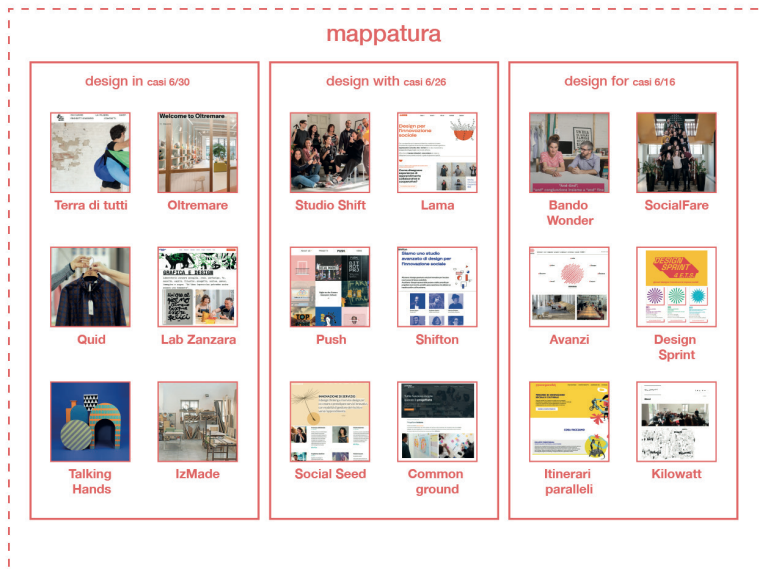
ReMade Community Lab

[fig. 23]
Overview mappatura
realtà e distribuzione
geografica



[fig. 24]
 Overview riassuntiva di alcune realtà posizionate secondo le categorie identificate con riferimento numerico (per categoria)

Le realtà mappate sono state inizialmente raccolte e catalogate all'interno di un database preliminare e suddivise secondo le tre categorie interpretative individuate dalla ricerca (design in, design with e design for) che corrispondono a differenti modalità di interazione tra design e Terzo Settore (vedi paragrafo 4.2.5). Questo posizionamento [fig. 24] è da considerarsi ipotetico e soggetto a verifica nella fase successiva, in cui l'osservazione diretta e la raccolta di dati primari consentiranno di confermare o confutare l'attuale classificazione.



Il database è stato strutturato secondo una griglia condivisa, sulla base dei criteri stabiliti in precedenza, e per ciascun caso raccoglie i seguenti dati:

1. nome dell'organizzazione;
2. status giuridico (cooperativa sociale; associazione di promozione sociale; impresa sociale; società benefit; fondazione; Start up Innovativa a Vocazione Sociale – SIAVS; Associazione culturale; Altro);
3. città e regione di appartenenza;
4. anno di fondazione;
5. categoria di appartenenza (in, with, for);
6. tipologia di output progettuale (prodotti fisici, grafici o digitali; servizi; processi di rigenerazione urbana; consulenza strategica; programmi di facilitazione);
7. dimensione del team (secondo i seguenti intervalli: 2-4; 5-7; 8-10; 10-20; 20-49; 50+);
8. presenza e numero di designer (in forma esplicita o implicita);
9. sito web.

nome

sitoweb

anno

luogo

status giuridico

beneficiari

output

consapevolezza progettuale

design
palese

design
di fatto

Lorem ipsum dolor sit amet, consectetur
 adipiscing elit, sed diam nonummy nibh
 euismod tincidunt ut laoreet dolore magna
 aliquam erat volutpat. Ut wisi enim ad minim
 veniam, quis nostrud exerci tation ullamcorper
 suscipit lobortis nisl ut aliquip ex ea commodo
 consequat. Duis autem vel eum iriure dolor in
 hendrerit in vulputate velit esse molestie
 consequat, vel illum dolore eu feugiat nulla
 facilisis at vero eros et accumsan et iusto

p chiave

categoria/design

in

with

for

design field

% tempo in attività progettuali

0-10%

11-40 %

oltre il 40%

ambito/specializzazione designer

team

membri 00-00

designer 00-00

modalità coinvolgimento designer

n*
in-house

n* quasi
in-house

n*
outsourcing

modalità di adozione del design

non
design

design
driver

design
process

design
strategy

[fig. 25]
Modello di scheda
evoluta casi studio

I dati raccolti sono stati sintetizzati in tabelle riepilogative [tab. 8, 9, 10], presentate al termine di ciascuna sezione descrittiva dedicata alle realtà e suddivise per categoria interpretativa (design in, with, for). Le tabelle costituiscono una base conoscitiva di primo livello, utile a restituire una panoramica comparativa delle caratteristiche principali dei casi analizzati: le realtà sono organizzate all'interno di ogni sezione secondo un criterio alfabetico, così da favorire una consultazione chiara e uniforme. Alla ricerca desk presentata in questo paragrafo, si affianca poi un secondo livello di analisi, costruito successivamente alla somministrazione di

interviste dirette e dei questionari alle realtà mappate. Le informazioni ottenute hanno consentito la compilazione di schede analitiche evolute [fig. 25], allegate in appendice, che restituiscono un profilo dettagliato e aggiornato di ciascun caso, offrendo ulteriori elementi di riflessione. L'insieme di questi strumenti rafforza il processo di osservazione qualitativa, fornendo una base solida di dati, informazioni e osservazioni utili per le analisi teorico-critiche e comparative sviluppate nei capitoli conclusivi della tesi.

Categoria 1: Design in

All'interno della categoria Design in sono state selezionate una serie di realtà afferenti al Terzo Settore che operano nei settori della moda etica, dell'arredo, del riuso creativo e dell'artigianato interculturale, impattando sulle economie locali sotto diversi aspetti. In molte di queste organizzazioni il design si manifesta, esplicitamente o tacitamente, attraverso pratiche che integrano produzione artigianale, rigenerazione materiale e inclusione sociale, contribuendo alla costruzione di percorsi di formazione e reinserimento lavorativo per persone in situazioni di fragilità.

I 31 casi studio riportati di seguito sono organizzati in ordine alfabetico e offrono una panoramica sintetica basata su informazioni preliminari relative al luogo e all'anno di fondazione delle realtà, nonché alle loro principali attività e alla loro mission.

Cangiari

CANGIARI è un'impresa sociale nata in Calabria attiva dal debutto nel 2017, all'interno del gruppo cooperativo GOEL e gestita dalla cooperativa sociale Made in GOEL (tipo B). Il marchio opera nel settore della moda etica di alta gamma, recuperando tecniche tradizionali di tessitura greco-bizantina e utilizzando esclusivamente filati biologici certificati.

La produzione, interamente realizzata in Italia, coinvolge persone in condizioni di fragilità e si sviluppa all'interno di una filiera cooperativa che coniuga artigianato, sostenibilità ambientale e inclusione sociale. CANGIARI si propone come modello di impresa radicata nel territorio, impegnata nella rigenerazione economica e culturale delle aree marginali.

Cartiera

Cartiera è una cooperativa sociale fondata nel 2017 come laboratorio di moda etica, specializzato nella produzione di accessori in pelle e tessuto. Nata dalla collaborazione tra la cooperativa Lai-momo e l'Ethical Fashion Initiative delle Nazioni Unite, promuove inclusione sociale e sostenibilità ambientale attraverso l'impiego di persone in condizione di svantaggio e il riutilizzo di materiali di alta qualità. Il laboratorio valorizza le tecniche dell'artigianato Made in Italy e si fonda su una rete di partner nazionali e internazionali. L'attività produttiva è pensata come strumento di riscatto personale e rigenerazione sociale, in cui il lavoro rappresenta un'occasione concreta di autonomia.

Casa d'Arte San Patrignano

Casa d'Arte San Patrignano è una cooperativa sociale fondata nel 2012 all'interno dell'omonima comunità terapeutica. Il laboratorio artigianale offre percorsi di formazione e inserimento lavorativo per i giovani accolti, attraverso attività legate alla tessitura a mano, alla realizzazione di carte da parati, alla pelletteria e alla lavorazione del legno. Combinando tradizione artigianale italiana, ricerca estetica e inclusione sociale, ogni prodotto diventa strumento di riscatto personale e professionale. Grazie a collaborazioni con designer e imprese, la Casa d'Arte costruisce uno spazio in cui progettazione e produzione artigianale contribuiscono a generare valore educativo, umano e relazionale.

Colori Vivi

Colori Vivi è un'impresa sociale nata a Torino nel 2017, con l'obiettivo di promuovere l'inclusione lavorativa e sociale di donne in situazioni di fragilità, in particolare donne migranti. Il laboratorio sartoriale realizza abiti e accessori attraverso un approccio artigianale e sostenibile, valorizzando materiali di alta qualità, spesso provenienti da rimanenze di produzione. Ogni creazione nasce dall'incontro tra culture, visioni e sensibilità differenti, trasformando la diversità in una risorsa generativa. Oltre alla produzione tessile, sviluppa percorsi formativi personalizzati che affiancano alla formazione tecnica il supporto socio-relazionale. La struttura è guidata da un team interamente femminile ed è uno spazio di contaminazione tra impresa responsabile, artigianato e design.

Coloriage

Coloriage è un'impresa sociale fondata a Roma nel 2019 per promuovere l'inclusione socio-lavorativa di artigiani migranti e rifugiati. Si presenta come una scuola di moda gratuita e un laboratorio sartoriale interculturale, dove si realizzano capi e accessori con tessuti africani e materiali di recupero dell'industria tessile. Con sedi alla Città dell'Altra Economia e a Trastevere, offre percorsi formativi e tirocini retribuiti, valorizzando le competenze artigianali in un'ottica di sostenibilità e rigenerazione. Il progetto costituisce un esempio virtuoso italiano di moda etica e inclusiva.

Cooperativa Insieme

Cooperativa Insieme è una cooperativa sociale attiva dal 2001 a Vicenza, impegnata nella riduzione dei rifiuti attraverso attività di raccolta, riparazione e rivendita di beni usati. Gestisce centri di raccolta e laboratori per il riuso, promuovendo l'economia circolare e l'inclusione sociale attraverso l'inserimento lavorativo di persone in situazioni di fragilità. Accanto alla gestione dei materiali, la cooperativa sviluppa progetti educativi e culturali per diffondere una cultura della sostenibilità e del riutilizzo sul territorio.

D-Hub Atelier

Fondata nel 2013 come Associazione di Promozione Sociale, D-Hub

opera nel quartiere di Veronetta a Verona, promuovendo percorsi di inserimento socio-lavorativo e rigenerazione comunitaria. Attraverso una rete di laboratori creativi – tra cui una sartoria sociale, una banca del tessuto e lo spazio Atelier e Giardino Nani – sostiene l’inclusione di persone in situazione di fragilità, valorizzando il riuso creativo, la formazione artigianale e la partecipazione attiva. Il progetto integra competenze trasversali in ambito educativo, sociale e progettuale, configurandosi come un hub di innovazione sociale e prossimità urbana.

Fair Enough

Fair Enough è un’impresa benefit torinese attiva dal 2021 nel settore dell’abbigliamento sostenibile, realizza capi e accessori con cotone biologico o materiali riciclati attraverso percorsi di inclusione lavorativa di persone con fragilità (principalmente detenuti). Il modello unisce produzione responsabile, partnership con realtà locali e aziendali, e presta attenzione alla misurazione dell’impatto generato. Il punto vendita centrale ospita anche momenti di dialogo sulla sostenibilità con la comunità locale.

FERCAM Echo Labs

Echo Labs è un’impresa sociale con sede a Bolzano, nata nel 2022 su iniziativa dell’azienda di logistica FERCAM, con l’obiettivo di promuovere pratiche produttive ad impatto sociale, culturale e ambientale. Il laboratorio opera come piattaforma collaborativa tra professionisti del design, enti del Terzo Settore, scuole e comunità locali, sviluppando progetti che uniscono sostenibilità, inclusione e rigenerazione territoriale. Tra le attività principali vi sono la produzione di arredi e oggetti realizzati con materiali di recupero, la promozione dell’economia circolare e l’ideazione di percorsi formativi e culturali orientati al protagonismo giovanile e all’inclusione.

IzMade

Izmade è un’impresa sociale fondata a Torino nel 2017, attiva nel campo dell’eco-design e specializzata nella progettazione e realizzazione di arredi e complementi d’arredo autoprodotti. Si struttura come un luogo di incontro tra un laboratorio artigianale e uno studio professionale di design, seguendo l’intero processo produttivo, dall’ideazione alla vendita, con un’attenzione particolare all’uso di materiali di recupero e tecniche sostenibili. Attraverso l’Izlab MakerSpace, laboratorio aperto alla comunità, promuove attività formative e workshop su competenze manuali e progettuali, contribuendo alla diffusione di pratiche di economia circolare e alla valorizzazione del design come strumento di impatto ambientale e sociale.

K_Alma

K_Alma è un’associazione fondata a Roma nel 2016 che promuove inclusione sociale, diritti umani e sostenibilità ambientale. Dal 2017 gestisce la Falegnameria Sociale, un laboratorio situato nel quartiere Testaccio che offre corsi gratuiti e percorsi formativi a migranti, richiedenti asilo e persone in difficoltà economica. Insieme a falegnami,

architetti e designer, i partecipanti progettano e realizzano arredi e oggetti, sviluppando competenze artigianali e professionali. La falegnameria è uno spazio relazionale e creativo, dove il lavoro manuale diventa strumento di rigenerazione personale e coesione sociale.

K-Lab

K-Lab è una cooperativa sociale fondata nel 2020 a Reggio Emilia, che nasce dall'incontro tra progettisti — designer, grafici, architetti, illustratori — e persone con fragilità, con l'obiettivo di attivare processi progettuali inclusivi e collaborativi. In collaborazione con la cooperativa sociale L'Ovile e una rete diffusa di soggetti del territorio, K-Lab sviluppa progetti di comunicazione visiva, eventi e artefatti di design, ponendo al centro la valorizzazione delle differenze come leva di innovazione culturale e sociale. La produzione di oggetti e materiali grafici è il risultato di un approccio partecipato, in cui la qualità estetica si intreccia con l'impegno per l'inclusione e la coesione, rafforzando il legame tra cultura del progetto e impatto sociale.

La Rivoluzione delle Seppie

La Rivoluzione delle Seppie è un Ente del Terzo Settore nato nel 2017, con sede operativa nel borgo di Belmonte Calabro (CS), che si occupa di rigenerazione di aree marginali e rurali attraverso pratiche collaborative e approcci interculturali. L'organizzazione promuove la riattivazione di spazi urbani in disuso trasformandoli in luoghi ibridi e polifunzionali, destinati ad attività educative, culturali e di coabitazione temporanea. Il progetto consiste in una piattaforma sperimentale che mette in dialogo progettualità locale e reti internazionali, attivando percorsi di ricerca, workshop e programmi formativi. Attraverso il coinvolgimento di giovani professionisti — tra cui designer, architetti, artisti e studenti — sperimenta nuovi modelli di abitare e cooperazione.

Laboratorio Zanzara

Fondato nel 2010 a Torino, il Laboratorio Zanzara è una cooperativa sociale che promuove percorsi di integrazione per persone con disagio psichico attraverso attività educative e produttive a carattere artigianale e creativo. La realtà è uno spazio multifunzionale che unisce un laboratorio artigianale, un negozio e un'agenzia di grafica e comunicazione. Al centro del progetto vi è la valorizzazione delle capacità individuali, con l'obiettivo di realizzare manufatti e artefatti grafici di elevata qualità, in grado di essere riconosciuti, esposti e commercializzati. Attraverso il lavoro condiviso e la creatività, il laboratorio favorisce l'inclusione sociale, offrendo alle persone coinvolte la possibilità di confrontarsi con il mondo esterno e di contribuire attivamente alla vita della comunità.

Lai-momo

Lai-momo è una cooperativa sociale attiva nei settori dell'immigrazione, della comunicazione sociale e del dialogo interculturale. Promuove progetti di inclusione attraverso servizi di orientamento, mediazione linguistico-culturale, accompagnamento al lavoro e attività educative. Affianca queste iniziative a una consolidata esperienza

nella comunicazione sociale e nell'editoria, con la rivista Africa e Mediterraneo e l'omonimo archivio. Il team multidisciplinare integra competenze progettuali e creative, con un approccio orientato allo sviluppo di comunità e alla valorizzazione delle diversità.

Liberi tutti Factory

Fondata nel 2019 come impresa sociale della Cooperativa Liberi Tutti di Torino, Liberi tutti Factory si dedica alla promozione dell'artigianato sociale e della sartoria etica. Il laboratorio produce abiti e accessori realizzati da donne fragili e migranti. Il progetto rientra in una strategia più ampia di economia partecipata sul territorio, volta a valorizzare i saperi locali attraverso collaborazioni con realtà profit e no-profit e a generare occupazione sostenibile. L'avvio dell'attività ha ricevuto sostegno da Fondazione Compagnia di San Paolo e altre istituzioni, consentendo la crescita del brand "Au petit bonheur" come simbolo della felice unione tra moda slow e impresa sociale.

Made in Carcere

Fondata nel 2006 da Officina Creativa, cooperativa sociale con sede a Lecce, Made in Carcere è un progetto di moda etica e rigenerativa che promuove percorsi di inclusione socio-lavorativa per donne detenute. All'interno di diversi istituti penitenziari italiani, vengono prodotti accessori e capi d'abbigliamento realizzati con tessuti di scarto provenienti da aziende tessili, secondo i principi dell'economia circolare.

Malefatte

Malefatte è un'iniziativa promossa dalla cooperativa sociale Rio Terà dei Pensieri, attiva dal 2009 nel carcere maschile di Venezia e sul territorio. Il progetto si occupa di inclusione socio-lavorativa attraverso attività artigianali che coinvolgono persone detenute o in misura alternativa alla detenzione. La produzione è incentrata su borse e accessori realizzati con materiali riciclati, in particolare banner pubblicitari in PVC, secondo un approccio sostenibile e orientato all'economia circolare.

Manusa

Manusa è una cooperativa sociale di tipo B con sede a Pistoia, attiva dal 2012 e composta da circa 17–19 persone, molte delle quali appartengono a categorie svantaggiate. L'organizzazione promuove percorsi di inserimento lavorativo attraverso laboratori tessili (sartoria, maglieria, ricamo) e iniziative di riparazione creativa, utilizzando materiali di recupero. Collabora con designer interni ed esterni e partecipa ad importanti eventi nel campo del design della moda. Il team include figure dedicate al coordinamento, al design, al marketing e alla produzione.

MinD

MinD – Mad in Design è un'associazione culturale fondata a Torino nel 2014, che sviluppa progetti con un forte orientamento multidisciplinare. L'organizzazione agisce su due piani complementari: da un lato, utilizza

il design come strumento per trasformare in senso migliorativo gli spazi e i contesti di vita; dall'altro, valorizza il processo progettuale come occasione di relazione, ascolto e coinvolgimento, generando pratiche di inclusione sociale e riabilitazione. Attraverso workshop, installazioni e collaborazioni con istituzioni sanitarie, promuove esperienze progettuali capaci di connettere design, salute mentale e comunità.

Nanina

Nanina è una cooperativa sociale nata a Lucca nel 2018 come evoluzione del progetto Daccapo – sistema di riuso solidale. La sua missione si fonda sul recupero e la valorizzazione di beni dismessi, tra cui mobili, oggettistica, vestiario e materie prime, che vengono rimessi in circolo attraverso diversi canali: distribuzione gratuita a famiglie in difficoltà (segnalate da Caritas e servizi sociali), empori solidali, laboratori artigianali di falegnameria, sartoria, restyling creativo e ciclofficina. Oltre a promuovere pratiche concrete di economia circolare e sostenibilità ambientale, Nanina attiva percorsi di formazione e inserimento lavorativo per persone in situazione di svantaggio, come soggetti con fragilità economiche, disabilità fisiche o psichiche.

Officine27

Officine27 è uno spin-off aziendale e brand nato nel 2020 a La Spezia, all'interno del laboratorio di carpenteria metallica attivo nella casa circondariale di Villa Andreino. La realtà si dedica alla progettazione e produzione di complementi d'arredo in materiale metallico, unendo cura artigianale e attenzione al design. Il progetto si configura come un modello che integra progettualità, produzione semi-industriale, inclusione sociale e formazione professionale, offrendo opportunità di reinserimento a persone provenienti da percorsi detentivi.

Print Club Torino

Print Club Torino è un'Associazione di Promozione Sociale fondata nel 2015, che opera come laboratorio creativo di stampa e centro culturale dedicato alla sperimentazione grafica. Nato con l'obiettivo di promuovere la ricerca di nuovi linguaggi visivi, unisce l'utilizzo di tecnologie innovative alla valorizzazione delle tecniche artigianali, offrendo uno spazio di formazione, produzione e confronto. L'associazione si rivolge a designer, artisti e creativi, favorendo lo scambio tra competenze locali e reti internazionali. Oltre alle attività laboratoriali, organizza workshop, eventi culturali e percorsi educativi, contribuendo alla costruzione di una comunità creativa attiva.

Progetto Quid

Progetto Quid è una cooperativa sociale fondata a Verona nel 2013, che unisce produzione etica e impatto sociale nel settore della moda sostenibile. Attraverso il recupero di tessuti di eccedenza donati da aziende del settore tessile e moda, realizza capi e accessori, promuovendo percorsi di inclusione lavorativa rivolti in particolare a donne e persone in situazioni di vulnerabilità. L'attività produttiva si articola tra sede principale e laboratori carcerari, ed è accompagnata

da programmi di formazione, supporto welfare e psicologico. Parallelamente alla linea B2C, Quid sviluppa progetti su misura per aziende nell'ambito del B2B, collaborando con brand nazionali e internazionali.

REDO upcycling

REDO upcycling è una cooperativa sociale fondata a Trento nel 2014, che opera nel campo del design circolare attraverso la produzione di accessori moda e complementi d'arredo realizzati con materiali di recupero (ad esempio banner pubblicitari in pvc). Il progetto integra estetica, artigianato e responsabilità sociale, promuovendo un modello basato sull'inclusione lavorativa e delle risorse materiche.

ReMade Community Lab

ReMade Community Lab è un'Associazione di Promozione Sociale fondata nel 2021 a Napoli, nel Rione Sanità. Il progetto promuove pratiche di design eco-sociale e micro-produzione attraverso il riuso della plastica post-consumo, impiegando tecniche di riciclo a bassa complessità e strumenti di fabbricazione digitale. L'obiettivo è attivare filiere locali e generare modalità alternative di interazione tra ideazione, produzione e consumo, coinvolgendo le comunità in percorsi di apprendimento, co-progettazione e inclusione.

Reverse in

Reverse in è un'impresa sociale fondata a Verona nel 2013, che si occupa di progettazione e produzione di arredi e allestimenti attraverso l'attivazione di percorsi di inclusione sociale. La realtà integra nel proprio processo produttivo un laboratorio attivo all'interno della Casa Circondariale di Verona, coinvolgendo persone detenute in percorsi formativi e lavorativi professionalizzanti. Attraverso l'attenzione alla qualità e al riuso dei materiali, promuove un modello di impresa sociale basato sul design e sul lavoro artigianale come opportunità di reinserimento e valorizzazione delle competenze.

Scalo 5B (Lisca Bianca)

Scalo 5B è un progetto dell'Associazione di Promozione Sociale Lisca Bianca, fondata nel 2013 a Palermo. La realtà promuove percorsi di inclusione sociale e lavorativa per persone in situazione di fragilità, provenienti da contesti migratori, penali o segnalati dai servizi sociali, così come per cittadini in cerca di nuove opportunità. Attraverso laboratori di formazione, attività di co-progettazione comunitaria e produzioni artigianali — in particolare nel campo dei complementi d'arredo — Scalo 5B unisce design, artigianato e innovazione sociale. L'associazione lavora per rafforzare le competenze individuali e generare impatto positivo nei territori, valorizzando la dimensione trasformativa della progettualità collaborativa.

T12 Lab

T12 Lab è un'associazione culturale fondata a Milano nel 2014, attiva

nei campi del social design, del design relazionale e della rigenerazione urbana. La sua attività si concentra sulla progettazione di spazi pubblici e processi collaborativi, con particolare attenzione al coinvolgimento delle comunità locali e alla promozione della cittadinanza attiva. Attraverso laboratori partecipativi, interventi site-specific e pratiche di community design, sperimenta forme di attivazione collettiva e riappropriazione dello spazio urbano, integrando approcci progettuali e dimensione sociale.

Talking Hands

Talking Hands è un'Associazione di Promozione Sociale fondata a Treviso nel 2016. Si configura come un laboratorio permanente di design e innovazione sociale, nato con l'obiettivo di promuovere inclusione, autonomia e autodeterminazione attraverso l'attività progettuale e la produzione di capi di abbigliamento e complementi di arredo. Il laboratorio coinvolge persone migranti e richiedenti asilo in percorsi formativi e produttivi nel campo dell'artigianato e del design, adottando il fare manuale come strumento di espressione personale e di narrazione biografica.

Terra di tutti

Terra di Tutti è un'impresa sociale fondata nel 2019 a Capannori, in provincia di Lucca. La realtà promuove l'artigianato interculturale e l'economia circolare attraverso la progettazione e produzione di oggetti, prodotti e complementi di arredo realizzati con materiali di scarto provenienti da aziende e allestimenti fieristici. Il processo produttivo coinvolge artigiani e persone provenienti da percorsi di marginalità sociale, offrendo opportunità di inserimento lavorativo e valorizzazione delle competenze. Accanto alla produzione, Terra di Tutti sviluppa attività di educazione ambientale e formazione artistico-artigianale.

[tab. 8]
Database
preliminare
categoria "design
in" in ordine
alfabetico

Nome	Status giuridico	Città	Regione	Anno
cangiari	Cooperativa Sociale	Gioiosa Jonica (RC)	Calabria	2017
cartiera	Cooperativa Sociale	Bologna (BO)	Emilia Romagna	2017
Casa d'Arte San Patrignano	Cooperativa Sociale	Coriano (RN)	Emilia Romagna	2012
Colori Vivi	Impresa Sociale	Torino (TO)	Piemonte	2020
Coloriage	Impresa Sociale	Roma (RO)	Lazio	2019
Cooperativa Insieme	Cooperativa Sociale	Vicenza (VI)	Veneto	2001
dhub atelier	APS	Verona (VR)	Veneto	2013
fairenough	Altro	Bologna (BO)	Emilia Romagna	2021
fercam echo labs	Impresa Sociale	Bolzano (BZ)	Trentino-Alto Adige	2022
IzMade	Impresa Sociale	Torino (TO)	Piemonte	2017
k_alma	APS	Roma (RO)	Lazio	2017
K-Lab	Cooperativa Sociale	Reggio Emilia (RE)	Emilia Romagna	2020
La Rivoluzione delle Seppie+ Orizzontale Studio	APS	Belmonte Calabro (CS)	Calabria	2017
laboratorio zanzara	Cooperativa Sociale	Torino (TO)	Piemonte	2010
lai-momo	Cooperativa Sociale	Bologna (BO)	Emilia Romagna	2017
Liberitutti Factory	Impresa Sociale	Torino (TO)	Piemonte	2019
made in carcere	Cooperativa Sociale	Lecce (LE)	Puglia	2006
Malefatte	Cooperativa Sociale	Venezia (VE)	Veneto	2009
manusa	Cooperativa Sociale	Pistoia (PT)	Toscana	2012
MinD	Associazione culturale	Torino (TO)	Piemonte	2014
Nanina	Cooperativa Sociale	Lucca (LU)	Toscana	2018
Officine27	Altro	La Spezia (SP)	Liguria	2020

Categ.	Output	Team di lavoro	Designer	Sito web
in	prodotti fisici, grafici o digitali, servizi	10-20	no info	https://cangiari.it/t
in	prodotti fisici, grafici o digitali, servizi	10-20	5	https://www.coopcartiera.it/
in	prodotti fisici, grafici o digitali, servizi	50+	20	https://casadarte.sanpatignano.org/
in	prodotti fisici, grafici o digitali, servizi	10-20	1	https://www.colorivivi.it/
in	prodotti fisici, grafici o digitali, servizi	10-20	2	https://www.coloriage.it/
in	prodotti fisici, grafici o digitali, servizi	50+	1	https://insiemesociale.it/
in	prodotti fisici, grafici o digitali, servizi, processi di rigenerazione urbana	10-20	1	https://www.dhubatelier.com/
in	prodotti fisici, grafici o digitali, servizi	8-10	no info	https://fairenough.it/
in	prodotti fisici, grafici o digitali, servizi	10-20	2	https://www.echolabs.it/it
in	prodotti fisici, grafici o digitali, servizi	8-10	3	https://www.izmade.com/
in	prodotti fisici, grafici o digitali, servizi	8-10	3	http://www.k-alma.eu/
in	prodotti fisici, grafici o digitali, servizi	8-10	3	https://www.k-labdesign.it/
in	prodotti fisici, grafici o digitali, servizi, processi di rigenerazione urbana	8-10	3	https://larivoluzionedelleseppe.org/
in	prodotti fisici, grafici o digitali, servizi	5-7	2	https://laboratoriozanzara.it/
in	prodotti fisici, grafici o digitali, servizi	50+	6	https://www.laimomo.it/
in	prodotti fisici, grafici o digitali, servizi	5-7	2	https://www.coopliberitutti.it/factory/
in	prodotti fisici, grafici o digitali, servizi	50+	1	https://www.madeincarcere.it/
in	prodotti fisici, grafici o digitali, servizi	2-4	no info	https://malefattevenezia.it/
in	prodotti fisici, grafici o digitali, servizi	10-20	2	https://www.manusa.eu/
in	prodotti fisici, grafici o digitali, servizi	5-7	2	https://www.madindesign.com/
in	prodotti fisici, grafici o digitali, servizi	20-49	2	https://www.nanina.lu.it/home
in	prodotti fisici, grafici o digitali, servizi, consulenza strategica	20-49	6	https://www.officine27.com

[tab. 8]
Database
preliminare
categoria "design
in" in ordine
alfabetico

[tab. 8]
Database
preliminare
categoria “design
in” in ordine
alfabetico

Nome	Status giuridico	Città	Regione	Anno
Print Club Torino	APS	Torino (TO)	Piemonte	2015
progetto quid	Impresa Sociale	Verona (VR)	Veneto	2013
REDO upcycling	Cooperativa Sociale	Trento (TN)	Trentino-Alto Adige	2014
ReMade Community Lab	APS	Napoli (NA)	Campania	2021
Reverse in	Impresa Sociale	Verona (VR)	Veneto	2013
Scalo 5B / Lisca Bianca	APS	Palermo (PA)	Sicilia	2013
T12 Lab	Associazione culturale	Milano (MI)	Lombardia	2014
Talking Hands	APS	Treviso (TV)	Veneto	2016
Terra di Tutti	Impresa Sociale	Lucca (LU)	Toscana	2019

Categ	Output	Team di lavoro	Designer	Sito web
in	prodotti fisici, grafici o digitali, servizi, consulenza strategica, processi di rig. urbana	8-10	3	https://printclubtorino.it/it
in	prodotti fisici, grafici o digitali, servizi, consulenza strategica	50+	8	https://www.progettoquid.com
in	prodotti fisici, grafici o digitali, servizi	50+	2	https://redoupcycling.com/
in	prodotti fisici, grafici o digitali, servizi	8-10	2	https://www.remadecommunitylab.it/
in	prodotti fisici, grafici o digitali, servizi, consulenza strategica	8-10	3	https://www.reverse.design/
in	prodotti fisici, grafici o digitali, servizi	8-10	3	https://www.scalo5b.com/ https://www.liscabianca.com/
in	prodotti fisici, grafici o digitali, servizi, processi di rigenerazione urbana	10-20	2	https://www.t12-lab.it/
in	prodotti fisici, grafici o digitali, servizi, consulenza strategica	8-10	8	https://talking-hands.it/
in	prodotti fisici, grafici o digitali, servizi	8-10	8	https://www.terraditutti.it/

[tab. 8]
Database
preliminare
categoria "design
in" in ordine
alfabetico

Categoria 2: design with

All'interno della categoria design with sono state raccolte realtà design-based attive nei campi dello sviluppo di servizi, progettazione partecipata, rigenerazione urbana, consulenza e facilitazione rivolte a soggetti del Terzo Settore, enti pubblici, comunità e imprese sociali. In questi contesti, la componente progettuale viene adottata come metodologia per facilitare il dialogo tra stakeholder e strutturare processi collaborativi. L'approccio, spesso esplicitamente design-driven, integra service design, design sistemico, progettazione strategica e ricerca qualitativa. Le 24 realtà analizzate, presentate in ordine alfabetico, si contraddistinguono per la volontà di generare impatto sociale e attivare reti intersettoriali, coniugando progettazione, ricerca, comunicazione e formazione.

Basso Profilo

Basso Profilo è un'impresa sociale fondata a Ferrara nel 2008, attiva nel campo della rigenerazione urbana e della progettazione culturale. La realtà si distingue per un approccio multidisciplinare e sperimentale, che integra pratiche artistiche, strategie urbane e progettazione partecipata, con l'obiettivo di sviluppare nuovi immaginari collettivi e visioni sistemiche per il territorio. Tra le attività principali figurano workshop internazionali, programmi educativi innovativi, azioni di trasformazione urbana e valorizzazione del paesaggio. È fondatrice del Consorzio Wunderkammer, promotrice di progetti di riuso di spazi dismessi — come gli ex magazzini fluviali di Ferrara — e parte delle reti nazionali Lo Stato dei Luoghi e C.Re.S.Co, attive nei campi della rigenerazione e della cultura contemporanea.

Codesign Toscana

Codesign Toscana è un'associazione di promozione sociale fondata a Prato nel 2017, che si occupa di progettazione collaborativa applicata ai contesti territoriali e sociali. Attraverso pratiche di co-design, ricerca-azione e placemaking, l'associazione facilita processi di innovazione pubblica e attivazione comunitaria, coinvolgendo cittadinanza, pubbliche amministrazioni, enti del Terzo Settore e soggetti privati. L'obiettivo è costruire spazi e servizi che promuovano forme di governance collaborativa e di partecipazione attiva per la trasformazione dei territori.

Collaboriamo

Collaboriamo è un'agenzia specializzata in community design e community management, attiva in Italia dal 2013. Si occupa di progettare, far nascere e accompagnare lo sviluppo di comunità, attraverso attività di consulenza, formazione e facilitazione. Lavora con enti pubblici, organizzazioni del Terzo Settore e imprese private per supportare processi collaborativi e inclusivi, promuovendo la cultura della partecipazione e delle relazioni come risorsa strategica per l'innovazione sociale e territoriale.

Commonground

Commonground è uno studio di Service & Experience Design fondato a Bologna nel 2016, strutturato come società a responsabilità limitata. L'organizzazione offre servizi di formazione, consulenza e accompagnamento progettuale rivolti a enti pubblici, imprese e realtà del Terzo Settore, con l'obiettivo di supportare processi di innovazione, miglioramento organizzativo e trasformazione dei servizi. Attraverso approcci partecipativi e centrati sull'utente, Commonground promuove una cultura del progetto orientata all'ascolto, alla collaborazione e alla generazione di impatto sociale, coniugando visione strategica e cura dell'esperienza.

Cooperativa 19

Cooperativa 19 è una cooperativa sociale fondata a Bolzano nel 2011, attiva come impresa culturale e casa di produzione audiovisiva. Attraverso la realizzazione di progetti culturali, artistici e multimediali, la cooperativa promuove lo sviluppo del territorio e il coinvolgimento attivo delle comunità locali. Accanto all'attività progettuale, Cooperativa 19 si configura anche come piattaforma di formazione e sviluppo professionale, offrendo percorsi di crescita individuale e collettiva con particolare attenzione alla qualità dei contenuti e all'innovazione nei linguaggi espressivi.

Criticality

Criticality è un'associazione di promozione sociale fondata a Firenze nel 2020, costituita come collettivo di ricerca e critica urbana. Composto da progettisti, ricercatori, designer e artisti, il gruppo sviluppa pratiche di intervento sullo spazio pubblico orientate a immaginare forme alternative di convivenza e trasformazione urbana. A partire da una postura critica nei confronti delle logiche dominanti, Criticality promuove una progettazione radicale e situata, capace di attivare comunità, stimolare riflessioni collettive e alimentare sperimentazioni spaziali a partire da contesti marginali o in transizione.

Design With

Design With è una cooperativa sociale fondata a Firenze nel 2023 che opera all'intersezione tra progettazione, consulenza e formazione, con un focus sull'economia circolare e l'impatto sociale. La cooperativa supporta imprese tradizionali e realtà del Terzo Settore nello sviluppo di prodotti e servizi sostenibili, offrendo percorsi personalizzati di accompagnamento progettuale. Le attività includono la scrittura e gestione di progetti di ricerca in ambito nazionale ed europeo, il co-design di soluzioni eco-sociali e la realizzazione di pacchetti formativi dedicati alla sostenibilità ambientale e sociale, promuovendo un approccio transdisciplinare orientato alla trasformazione dei sistemi produttivi.

è Social

è Social è un'Associazione di Promozione Sociale nata a Vicenza nel 2023, con l'obiettivo di offrire servizi di comunicazione e organizzazione

eventi rivolti principalmente agli enti del Terzo Settore. Il progetto è sostenuto dalla Fondazione Cariverona nell'ambito del bando "Innovazione Sociale" e promosso dalle cooperative sociali Cosep e Il Sestante, in collaborazione con l'associazione Lies – Laboratorio dell'inchiesta economica e sociale. Attraverso percorsi formativi e la creazione di uno spazio coworking, intende costituire un collettivo di giovani professionisti con competenze eterogenee nella comunicazione sociale, in grado di sviluppare progetti editoriali, prodotti grafici e audiovisivi, contribuendo alla crescita della cultura progettuale nel Terzo Settore.

Ecosistemica

Ecosistemica è una società a responsabilità limitata fondata a Roma nel 2023, specializzata nell'accompagnare piccole e medie organizzazioni nello sviluppo di strutture e processi di governance più sostenibili, collaborativi e resilienti. L'attività si fonda su un approccio sartoriale, che integra strumenti e metodologie provenienti dal design dei processi, dalle digital humanities e dalla sociocrazia. Attraverso pratiche partecipative, workshop di co-design, mappature relazionali e momenti di restituzione data-driven, promuove ambienti organizzativi più consapevoli, attenti al benessere delle persone e capaci di generare impatti positivi sia sul piano interno che sistemico.

Infiorescenze

Infiorescenze è un'associazione di promozione sociale nata nel 2008 nella Vallagarina, a sud di Rovereto (TN), con l'obiettivo di favorire uno sviluppo territoriale sostenibile attraverso l'attivazione di pratiche culturali e creative. L'associazione promuove iniziative che mettono in relazione comunità locali, paesaggi montani e pratiche artistiche, generando nuovi immaginari collettivi e modalità partecipative di valorizzazione dei luoghi. Le sue attività si concentrano sul rafforzamento del legame tra cultura e territorio, con particolare attenzione al coinvolgimento attivo delle comunità nella rigenerazione sociale e ambientale degli spazi marginali.

La Foresta – Accademia di Comunità

La Foresta – Accademia di Comunità è un'associazione di promozione sociale fondata nel 2020 a Rovereto, con l'obiettivo di favorire la trasformazione eco-sociale dei territori attraverso la valorizzazione del capitale relazionale e la promozione di economie di comunità. Attiva presso lo spazio socio-culturale situato all'interno della stazione ferroviaria di Rovereto, l'associazione opera come piattaforma civica per progetti di formazione, inclusione sociale e innovazione territoriale. Le sue attività mirano a rafforzare i legami tra le persone, sostenere percorsi di apprendimento collettivo e facilitare processi partecipativi dal basso su scala locale.

La Scuola Open Source

La Scuola Open Source è una cooperativa di lavoro fondata a Bari nel 2016, nata con l'obiettivo di promuovere l'innovazione sociale

e tecnologica attraverso pratiche didattiche, culturali e di ricerca orientate alla sperimentazione. Operando come una piattaforma aperta e collaborativa, si presenta come un laboratorio multidisciplinare in cui si sviluppano progetti di formazione, co-design, produzione culturale e attivazione territoriale. Il suo approccio si fonda sulla condivisione delle conoscenze, sull'uso di tecnologie open source e su metodologie partecipative, coinvolgendo comunità locali, reti internazionali e soggetti provenienti da ambiti diversi.

Lama

LAMA è un'impresa sociale con sede a Firenze, attiva dal 2006 e riconfigurata come impresa sociale nel 2020. Specializzata nell'accompagnamento di organizzazioni pubbliche, private e del Terzo Settore in processi di trasformazione sostenibile, opera attraverso progetti di rigenerazione urbana, innovazione collaborativa, misurazione d'impatto e comunicazione strategica. La sua attività si fonda su un approccio sistemico e multidisciplinare, volto a promuovere forme di alleanza tra attori diversi e a generare valore pubblico attraverso pratiche partecipative. Tra le principali linee di intervento, si evidenziano la riattivazione di luoghi in disuso, la facilitazione di processi decisionali inclusivi e la sperimentazione di politiche innovative a scala locale.

Lungomare

Lungomare è una cooperativa sociale con sede a Bolzano che opera nell'ambito della progettazione culturale e visiva. Nata nel 2021 come evoluzione dello studio Lupo Burtscher e dell'associazione omonima fondata nel 2003, si costituisce come una piattaforma multidisciplinare che integra arte, design, curatela e rigenerazione urbana. Attraverso un approccio critico e site-specific, promuove progetti culturali e sociali che coinvolgono attivamente territori, comunità e istituzioni, affrontando temi legati all'ambiente, ai confini e alla partecipazione.

Meraki – desideri culturali

Meraki è un'associazione culturale fondata a Milano nel 2019, che si occupa di innovazione sociale e culturale attraverso pratiche partecipative e comunitarie. Il collettivo, composto principalmente da professionisti del settore culturale, facilita percorsi di co-progettazione orientati all'ascolto attivo, alla narrazione condivisa e alla valorizzazione dei desideri emergenti nei contesti locali. Attraverso un approccio sartoriale e sperimentale, Meraki sviluppa strumenti formativi e metodologie su misura, promuovendo relazioni generative e processi trasformativi all'interno delle comunità in cui opera.

Muta!

MUTA! è un'impresa sociale cooperativa fondata nel 2021 in provincia di Lecce, attiva nella progettazione di spazi creativi e polifunzionali aperti alla comunità, con un approccio orientato alla co-progettazione generativa. Tra le principali attività figura la co-gestione di "Kora – Centro del Contemporaneo" a Castrignano de' Greci (LE), uno spazio dedicato alla cultura contemporanea e all'innovazione sociale. La cooperativa

affianca enti pubblici e privati nello sviluppo e nella gestione di progetti complessi a livello locale, nazionale ed europeo, offrendo servizi di consulenza, assistenza tecnica, comunicazione e coordinamento operativo. Attraverso processi partecipativi, MUTA! connette patrimonio culturale, risorse umane e competenze territoriali, sostenendo iniziative di trasformazione sociale e rigenerazione collettiva.

Onde Alte

Onde Alte è una Società Benefit fondata nel 2018 a Treviso, che opera all'intersezione tra design strategico, contenuti narrativi e tecnologie digitali, con l'obiettivo di generare impatto sociale. La realtà affianca imprese, fondazioni, pubbliche amministrazioni e organizzazioni umanitarie nella costruzione di visioni trasformative, sviluppando progetti che coniugano sostenibilità economica e valore per le comunità. Le aree di intervento spaziano dalla definizione di purpose, visione e cultura organizzativa, al branding, storytelling, progettazione di piattaforme digitali e prodotti multimediali, fino all'organizzazione di hackathon, talk e percorsi formativi dedicati alla trasformazione guidata dal valore condiviso.

Plug

Plug è un'associazione culturale senza scopo di lucro, fondata nel 2010 a Torino e attualmente in fase di transizione come Associazione di Promozione Sociale. Si occupa principalmente di comunicazione visiva con finalità sociali, promuovendo progetti culturali capaci di sensibilizzare l'opinione pubblica su temi di rilevanza collettiva. L'attività principale dell'associazione è Posterheroes, un concorso internazionale di graphic design che coinvolge designer da tutto il mondo nella creazione di poster dedicati a questioni sociali, culturali e ambientali. Accanto a Posterheroes, sviluppa anche altri progetti di comunicazione sociale, collaborando con enti e istituzioni per promuovere il ruolo culturale e trasformativo del design grafico.

Push

Push è un'Associazione di Promozione Sociale fondata a Palermo nel 2013, che si occupa di progettazione e innovazione civica. Attraverso un approccio interdisciplinare basato sugli strumenti del design e della tecnologia, sviluppa soluzioni capaci di migliorare la qualità della vita urbana e rafforzare la partecipazione civica. L'associazione collabora con enti pubblici, comunità locali e organizzazioni private per co-progettare strategie e servizi orientati alla riduzione dei consumi, al contrasto del cambiamento climatico e alla valorizzazione del capitale sociale dei territori. I progetti spaziano dall'urbanistica partecipata all'educazione ambientale, con un focus costante sull'innovazione sociale e l'attivazione di processi inclusivi.

Rena

Rena è un'Associazione di Promozione Sociale fondata a Milano nel 2007, attiva come piattaforma civica per la promozione della giustizia sociale e dell'innovazione democratica. Costituita da una comunità

eterogenea di cittadine, professionisti e organizzazioni, si propone come laboratorio di protagonismo civico, con l'obiettivo di favorire la sperimentazione di politiche pubbliche collaborative. Attraverso attività di formazione, ricerca e progettazione partecipata, sostiene una nuova generazione di attivatori del cambiamento e lavora sul rafforzamento delle competenze civiche, sulla costruzione di reti e sull'empowerment delle comunità, ponendosi come attore strategico nei processi di trasformazione sociale.

Shifton

Shifton è una startup innovativa e società a responsabilità limitata fondata a Milano nel 2018 (con sede anche a Bologna) che si occupa di facilitare processi di innovazione sociale attraverso il design di servizi, esperienze e, in alcuni casi, anche prodotti fisici. Attiva trasversalmente in contesti pubblici, nel Terzo Settore e in ambito corporate, adotta un approccio centrato sulle persone, lavorando a partire dai loro bisogni e desideri per co-progettare ecosistemi collaborativi. L'attività dello studio si fonda sull'integrazione di pratiche partecipative, metodologie progettuali e strumenti di facilitazione per accompagnare organizzazioni e comunità in percorsi di trasformazione orientati al cambiamento sociale.

Social Seed

Social Seed è una società a responsabilità limitata fondata nel 2014 a Bologna, che opera come laboratorio di innovazione sociale a supporto di pubbliche amministrazioni, imprese sociali e organizzazioni territoriali. Fornisce servizi di consulenza, accompagnamento strategico, formazione e ricerca, integrando competenze in design dei servizi, sviluppo locale, urban policy, economia sociale e sostenibilità. Accompagna i propri interlocutori nella progettazione di politiche e servizi, facilitando processi trasformativi attraverso laboratori di co-design e strumenti ispirati al design thinking.

Studio Shift

Studio Shift è una Società Benefit fondata nel 2016 a Morbegno (SO), specializzata in Experience Design, Service Design e innovazione sociale. Accompagna imprese sociali, pubbliche amministrazioni e Terzo Settore, offrendo servizi di consulenza, formazione personalizzata e accompagnamento strategico design-driven, sostenuti da metodologie partecipative volte a co-creare servizi, processi ed esperienze con alto impatto eco-sociale.

Terzo Paesaggio

Terzo Paesaggio è un'associazione con sede a Milano, attiva dal 2013 nel campo della rigenerazione urbana e dell'innovazione culturale. Attraverso metodologie provenienti al design dei servizi e all'urbanistica tattica, sviluppa percorsi di co-progettazione, strategie di attivazione comunitaria e programmi di educazione non formale e realizza interventi che coinvolgono cittadini, enti pubblici e privati, promuovendo pratiche partecipative di trasformazione del territorio.

[tab. 9]
Database
preliminare
categoria “design
with” in ordine
alfabetico

Nome	Status giuridico	Città	Regione	Anno
Basso Profilo	APS	Ferrara (FE)	Emilia Romagna	2008
Codesign Toscana	APS	Prato (PO)	Toscana	2017
Collaboriamo	Altro	Milano (MI)	Lombardia	2013
Common-ground	Altro	Bologna (BO)	Emilia Romagna	2016
Cooperativa19	Cooperativa Sociale	Bolzano (BZ)	Trentino-Alto Adige	2011
Criticality	APS	Firenze (FI)	Toscana	2020
Collaboriamo	Altro	Milano (MI)	Lombardia	2013
Common-ground	Altro	Bologna (BO)	Emilia Romagna	2016
Design With	Cooperativa Sociale	Firenze (FI)	Toscana	2023
è social	Cooperativa Sociale	Vicenza (VI)	Veneto	2023
Ecosistemica	Altro	Roma (RO)	Lazio	2023
Infiorescenze	Associazione culturale	Ala (TN)	Trentino-Alto Adige	2008
La Foresta	Altro	Rovereto (TN)	Trentino-Alto Adige	2020
La Scuola Open Source	Cooperativa Sociale	Bari (BA)	Puglia	2016
Lama	Impresa sociale	Firenze (FI)	Toscana	2020
Lungomare	Cooperativa Sociale	Bolzano (BZ)	Trentino-Alto Adige	2021

Categ.	Output	Team di lavoro	Designer	Sito web
with	servizi, processi di rigenerazione urbana, consulenza strategica	10-20	4	https://bassoprofilo.org/
with	servizi, processi di rigenerazione urbana, consulenza strategica, programmi di facilitazione	8-10	3	https://codesigntoscana.org/
with	servizi, consulenza strategica, programmi di facilitazione	8-10	2	https://collaboriamo.org/
with	servizi, consulenza strategica, programmi di facilitazione	2-4	2	https://www.commongroundpeople.com/
with	servizi, consulenza strategica, programmi di facilitazione	10-20	1	https://www.cooperativa19.it
with	prodotti fisici, grafici o digitali, consulenza strategica, servizi, processi di rig. urbana	8-10	3	https://www.criticity.org/
with	servizi, consulenza strategica, programmi di facilitazione	8-10	2	https://collaboriamo.org/
with	servizi, consulenza strategica, programmi di facilitazione	2-4	2	https://www.commongroundpeople.com/
with	prodotti fisici, grafici o digitali, servizi, consulenza strategica, programmi di facilitazione	2-4	3	https://www.instagram.com/-designwith_coop/
with	prodotti fisici, grafici o digitali, servizi, consulenza strategica	8-10	1	https://www.instagram.com/agenzia.esocial
with	prodotti fisici, grafici o digitali, servizi, consulenza strategica, programmi di facilitazione	2-4	1	https://www.ecosistemica.org/
with	servizi, processi di rigenerazione urbana, consulenza strategica	8-10	no info	https://www.instagram.com/associazioneinfiorescenze/
with	prodotti fisici, grafici o digitali, servizi, processi di rig. urbana, consulenza strategica, programmi di facilitazione	20-49	7	https://laforesta.net/
with	prodotti fisici, grafici o digitali, servizi, consulenza strategica, programmi di facilitazione	20-49	15	https://lascuolaopensource.xyz/it
with	prodotti fisici, grafici o digitali, servizi, processi di rig. urbana, cons. strategica, progr. di facilitazione	20-49	5	https://agenziaalama.eu/
with	servizi, consulenza strategica, programmi di facilitazione	8-10	4	https://www.lungomare.org/

[tab. 9]
Database
preliminare
categoria "design
with" in ordine
alfabetico

[tab. 9]
Database
preliminare
categoria "design
with" in ordine
alfabetico

Nome	Status giuridico	Città	Regione	Anno
Meraki Desideri Culturali	Associazione culturale	Milano (MI)	Lombardia	2019
Muta	Impresa Sociale	Lecce (LE)	Puglia	2021
Onde Alte	Società Benefit	Treviso (TV)	Veneto	2018
Plug	Associazione culturale	Torino (TO)	Piemonte	2010
Push	APS	Palermo (PA)	Sicilia	2013
Rena	APS	Milano (MI)	Lombardia	2007
Shifton	Altro	Milano (MI)	Lombardia	2018
Social Seed	Altro	Bologna (BO)	Emilia Romagna	2014
Studio Shift	Società Benefit	Morbegno (SO)	Lombardia	2016
Terzo Paesaggio	APS	Milano (MI)	Lombardia	2013

Categ.	Output	Team di lavoro	Designer	Sito web
with	prodotti fisici, grafici o digitali, servizi, processi di rigenerazione urbana, consulenza strategica	2-4	1	https://www.culturameraki.com/
with	servizi, consulenza strategica, programmi di facilitazione	8-10	2	https://www.mutanti.net/
with	prodotti fisici, grafici o digitali, servizi, consulenza strategica	8-10	3	https://www.ondealte.com/
with	prodotti fisici, grafici o digitali, servizi, consulenza strategica	2-4	1	https://www.plugcreativity.org/
with	prodotti fisici, grafici o digitali, servizi, processi di rig. urbana, cons. strategica, progr. di facilitazione	5-7	2	https://www.wepush.org/
with	prodotti fisici, grafici o digitali, servizi, consulenza strategica, programmi di facilitazione	20-49	5	https://www.progetto-rena.it/
with	prodotti fisici, grafici o digitali, servizi, processi di rig. urbana, con. strategica	8-10	7	https://shifton.it/
with	prodotti fisici, grafici o digitali, servizi, con. strategica, progr. facilitaz.	8-10	3	https://www.socialseed.eu/
with	prodotti fisici, grafici o digitali, servizi, proc. di rig. urbana, con. strategica, progr. facilitaz.	8-10	5	https://www.studioshift.it/
with	prodotti fisici, grafici o digitali, servizi, proc. di rig. urbana, con. strategica, progr. facilitaz.	8-10	7	https://terzopaesaggio.org/#top

[tab. 9]
Database
preliminare
categoria "design
with" in ordine
alfabetico

Categoria 3: design for

La terza categoria, design for, comprende realtà che operano come enti intermedi, agenzie di consulenza, incubatori o piattaforme ibride, offrendo servizi strategici a supporto di organizzazioni del Terzo Settore, enti pubblici, imprese sociali e comunità locali. Queste organizzazioni, spesso costituite come imprese sociali, fondazioni o società benefit, accompagnano lo sviluppo di progetti ad impatto sociale attraverso percorsi di incubazione, programmi di facilitazione e attività di capacity building. All'interno di queste realtà, la componente progettuale è orientata alla gestione di sistemi complessi, agendo come infrastruttura per il cambiamento organizzativo, territoriale, è adottato come supporto strategico alla progettazione, alla ricerca applicata e all'innovation management.

I 17 casi studio raccolti, presentati in ordine alfabetico, offrono una panoramica sintetica delle attività e delle missioni delle realtà selezionate, evidenziandone il ruolo nel rafforzare ecosistemi locali e reti collaborative, e nel facilitare la transizione verso modelli di impresa competitivi.

Apical

Apical è un'azienda fondata a Milano nel 2018 che opera come piattaforma di supporto e accelerazione per organizzazioni e iniziative attive nel campo dell'innovazione sociale. Strutturata come società a responsabilità limitata (s.r.l.), si configura come uno spazio abilitante per la creazione di reti collaborative, lo sviluppo progettuale e la raccolta fondi. L'impresa affianca attori che operano in ambiti quali povertà educativa, inclusione sociale, rigenerazione territoriale, biodiversità, cultura e innovazione tecnologica sostenibile, offrendo servizi di formazione, incubazione, consulenza strategica e community building.

Avanzi

Avanzi è una Società Benefit fondata a Milano nel 2011, che opera come centro di ricerca, consulenza strategica e incubatore di startup a impatto sociale, supportando imprese ed enti del Terzo Settore nello sviluppo di modelli imprenditoriali sostenibili. Il team, con competenze eterogenee che spaziano dal design strategico alla pianificazione territoriale, affianca le organizzazioni dall'ideazione alla messa sul mercato, fino all'accesso a strumenti di investimento. Promuove inoltre programmi di rigenerazione urbana e sviluppo locale, attraverso approcci collaborativi orientati alla scalabilità e replicabilità delle soluzioni.

Circolo del Design

Il Circolo del Design è un'associazione culturale fondata a Torino nel 2015, e si costituisce come un centro di produzione e diffusione della cultura progettuale contemporanea. La sua attività si sviluppa attraverso programmi di ricerca, formazione e sperimentazione, promuovendo il design come strumento per l'innovazione culturale, sociale ed economica. Il Circolo favorisce l'incontro tra progettisti, imprese, istituzioni e università, con l'obiettivo di costruire un ecosistema collaborativo e generativo per il territorio. Operando sia online che offline, elabora e diffonde contenuti curati in collaborazione

con una rete di professionisti, studiosi e attori locali, contribuendo alla valorizzazione del design come pratica pubblica e collettiva.

CSV Trentino / Ufficio svolta

CSV Trentino è un'associazione di secondo livello fondata nel 2002 a Trento, che promuove e sostiene il volontariato e le forme di cittadinanza attiva a livello provinciale, attraverso servizi di formazione, consulenza e progettazione sociale rivolti a enti del Terzo Settore e volontari. Nell'ambito delle sue attività, ha attivato Ufficio Svolta, uno spazio dedicato all'innovazione sociale che offre supporto strategico a realtà non profit, gruppi informali e attori del territorio. Ufficio Svolta si configura come un hub di servizi per lo sviluppo di progetti e comunità, con attività che includono accompagnamento alla progettazione, facilitazione di percorsi partecipativi, costruzione di reti e sviluppo di competenze.

Dialogica Lab

Dialogica Lab è una cooperativa sociale fondata nel 2006, con sede a Milano, che opera come laboratorio di ricerca, formazione e consulenza nell'ambito dell'innovazione sociale e dei processi organizzativi. Il team è composto da consulenti, formatori e ricercatori che adottano un approccio basato sulla Scienza Dialogica, finalizzata a misurare e trasformare le dinamiche relazionali all'interno di comunità e organizzazioni. Collabora con enti pubblici, imprese, organizzazioni del Terzo Settore ed enti finanziatori, offrendo servizi nei campi della governance partecipativa, dell'engagement, del welfare e della valutazione d'impatto.

Fondazione Compagnia di San Paolo

Fondazione Compagnia di San Paolo è una delle principali fondazioni italiane di origine bancaria, attiva dal 1992 con sede a Torino. Opera per il bene comune attraverso l'erogazione di contributi, bandi e programmi a lungo termine, sostenendo progetti capaci di generare impatto sociale, culturale e ambientale. Sebbene non rientri per alcuni aspetti (tra cui quello temporale) nei criteri di selezione della presente ricerca, è stata inclusa nella mappatura per il ruolo strategico svolto attraverso il bando "Wonder. Sperimentazioni nel design per l'innovazione sociale", promosso nel 2021 in collaborazione con Torino Social Impact e Circolo del Design. Il bando ha favorito l'incontro tra designer e soggetti del Terzo Settore operanti sul territorio torinese, con l'obiettivo di sviluppare progetti capaci di affrontare bisogni sociali emergenti e sfide legate alla transizione ecologica, mediante pratiche di co-progettazione orientate al design sociale.

Glocal Impact Network

Glocal Impact Network è un'associazione fondata a Prato nel 2015 da un gruppo di designer e innovatori sociali, un laboratorio di impact design e consulenza per l'innovazione allo sviluppo. L'approccio adottato combina design collaborativo, tecnologie low-tech e open source che attraverso una rete internazionale di professionisti, imprese, ONG e istituzioni accademiche, promuove la co-progettazione di servizi e prodotti ad impatto, attivando percorsi trasformativi che coniugano

rigore metodologico e sensibilità sociale.

Isola

Isola è un'impresa sociale con sede a Catania attiva dal 2021, che opera come hub di innovazione sociale e culturale e promuove processi collaborativi di comunità per contrastare fenomeni come lo spopolamento e la marginalizzazione giovanile, generando opportunità nei settori della formazione, dell'imprenditorialità e della produzione culturale. Mette a disposizione spazi di coworking, supporta start-up e giovani talenti attraverso programmi formativi, eventi, percorsi di accompagnamento e iniziative culturali.

Itinerari Paralleli

Itinerari Paralleli è un'impresa sociale fondata a Milano nel 2019, che opera nell'ambito dello sviluppo territoriale a base culturale, accompagnando enti pubblici, organizzazioni del Terzo Settore e fondazioni private in progetti di rigenerazione, innovazione sociale e costruzione di comunità. Attraverso pratiche di co-progettazione e strumenti di progettazione integrata — ricerca-azione, service design, business modeling e community engagement — promuove la trasformazione di spazi pubblici e privati. L'attività si articola in percorsi di consulenza, formazione, ideazione e produzione culturale, con una particolare attenzione alla valorizzazione delle pratiche partecipative, ai linguaggi contemporanei e all'interculturalità.

Kilowatt

Kilowatt è una cooperativa di lavoro fondata a Bologna nel 2014 che opera nei campi dell'innovazione sociale, della comunicazione e della rigenerazione urbana. Sviluppa progetti in tre ambiti principali: consulenza e formazione per pubbliche amministrazioni e terzo settore; comunicazione visiva e strategica; e modelli educativi innovativi. Ha sede presso Le Serre dei Giardini Margherita, uno spazio rigenerato che ospita attività culturali, educative e imprenditoriali, configurandosi come un hub ibrido tra pubblico e privato.

Prossimi

Prossimi è un'impresa sociale con sede a Venezia, che nasce nel 2021 per promuovere l'uso delle tecnologie digitali e di fabbricazione digitale come strumenti abilitanti per l'inclusione sociale, culturale e lavorativa di persone in condizione di disabilità, fragilità o marginalizzazione. Attiva in ambito educativo, culturale e tecnologico, l'organizzazione realizza percorsi formativi e di incubazione, ausili personalizzati, dispositivi innovativi e progetti basati su modelli di business inclusivi e sostenibili. L'obiettivo è favorire l'accesso equo alla conoscenza e contribuire alla costruzione di comunità più consapevoli.

S-nodi

S-nodi è un'Associazione di Promozione Sociale fondata a Torino nel 2021 che opera nell'ambito del social impact design e del policy design, offrendo servizi di consulenza, formazione e accompagnamento a imprese, pubbliche amministrazioni ed enti del Terzo Settore. La realtà attiva reti locali, nazionali e internazionali, costruendo connessioni

generative tra organizzazioni impegnate in sfide sociali e ambientali.

Social Hub Genova

Social Hub Genova è un'impresa sociale fondata nel 2015 che si occupa di supportare lo sviluppo di iniziative ad impatto sociale, attraverso attività di formazione, mentoring, consulenza strategica e programmi di incubazione, accompagna enti del Terzo Settore, imprese sociali, B Corp, realtà profit orientate alla responsabilità sociale e pubbliche amministrazioni.

SocialFare

SocialFare è un'impresa sociale fondata a Torino nel 2013, che si occupa di promuovere percorsi di ricerca, accelerazione d'impresa, capacity building e Social Impact Design, con l'obiettivo di sviluppare soluzioni innovative alle sfide sociali contemporanee. Promuove l'accelerazione di imprese sociali italiane e internazionali, affianca startup, organizzazioni del Terzo Settore, enti pubblici e cittadini nella progettazione e realizzazione di iniziative a impatto sociale.

Sociolab

Sociolab è un'impresa sociale fondata a Firenze nel 2007, specializzata in progettazione partecipativa, facilitazione, ricerca sociale e formazione. Il team multidisciplinare collabora con enti pubblici, imprese e organizzazioni del Terzo Settore per promuovere percorsi di partecipazione attiva, costruzione di comunità e innovazione organizzativa. Le sue attività includono la facilitazione di processi collettivi, la conduzione di indagini qualitative e studi di fattibilità, e l'attivazione di laboratori collaborativi finalizzati alla co-progettazione di modelli di governance condivisa.

TechSoup (Italia)

TechSoup Italia è un'impresa sociale fondata nel 2014 a Milano che si occupa di accompagnare la trasformazione digitale degli enti del Terzo Settore. Attraverso una piattaforma dedicata, consente l'accesso agevolato a software, hardware e soluzioni tecnologiche grazie a partnership con grandi aziende del settore ICT. Oltre alla distribuzione di risorse digitali, TechSoup offre percorsi di formazione, consulenza e servizi di implementazione pensati per rafforzare le competenze digitali delle organizzazioni non profit.

Weco

Weco, impresa sociale fondata nel 2022 a Torino, è un'agenzia di innovation design impegnata nella promozione di approcci progettuali per la trasformazione sociale. Collabora con enti pubblici, organizzazioni del Terzo Settore e imprese private, offrendo servizi di accompagnamento strategico, co-design e facilitazione per l'innovazione di processi, servizi e politiche. L'approccio di Weco integra strumenti di design thinking e metodologie partecipative per supportare il cambiamento in contesti complessi, con particolare attenzione alla sostenibilità sociale e all'impatto territoriale.

[tab. 10]
Database
preliminare
categoria "design
for" in ordine
alfabetico

Nome	Status giuridico	Città	Regione	Anno
Apical	Altro	Milano (MI)	Lombardia	2018
Avanzi	Società Benefit	Milano (MI)	Lombardia	2011
Circolo del Design	Associazione culturale	Torino (TO)	Piemonte	2015
CSV Trentino / Ufficio Svolta	Altro	Trento (TN)	Trentino-Alto Adige	2002
Dialogica Lab	Cooperativa Sociale	Milano (MI)	Lombardia	2006
Fondazione Compagnia di San Polo (Bando Wonder)	Fondazione	Torino (TO)	Piemonte	1992 / 2021
Glocal Impact Network	APS	Prato (PO)	Toscana	2015
Isola Catania	Impresa sociale	Catania (CT)	Sicilia	2021
Itinerari Paralleli	Impresa Sociale	Milano (MI) Genova (GE)	Lombardia Liguria	2019
Kilowatt	Cooperativa Sociale	Bologna (BO)	Emilia Romagna	2014
Prossimi	Impresa sociale	Venezia (VE)	Veneto	2021
S-nodi	APS	Torino (TO)	Piemonte	2021
Social Hub Genova	Impresa Sociale	Genova (GE)	Liguria	2015
SocialFare	Impresa Sociale	Torino (TO)	Piemonte	2013
Sociolab	Cooperativa Sociale	Firenze (FI)	Toscana	2007
TechSoup (Italia)	Impresa Sociale	Milano (MI)	Lombardia	2014
Weco	Impresa Sociale	Torino (TO)	Piemonte	2022

Categ.	Output	Team di lavoro	Designer	Sito web
for	consulenza strategica, programmi di facilitazione	8-10	1	https://apical.org/
for	prodotti fisici, grafici o digitali, servizi, proc. rig. urbana, con. strategica, progr. di facilitaz.	20-49	20	https://avanzi.org/
for	servizi, consulenza strategica, progr. facilitaz.	8-10	5	https://circolodeldesign.it/
for	servizi, proc. rig. urbana, con. strategica, progr. facilitaz.	10-20	3	https://www.volontariatotrentino.it/
for	servizi, consulenza strategica, programmi di facilitazione	20-49	4	https://www.dialogica-lab.eu/
for	programmi di facilitazione, consulenza strategica	50+	20	https://www.compagniadisanpalo.it/it/contributi/wonder-sperimentazioni-nel-design-per-innovazione-sociale/
for	prodotti fisici, grafici o digitali, servizi, cons. strategica, progr. facilitaz.	20-49	3	https://www.glocalimpact-network.com/
for	servizi, con. strategica, programmi di facilitazione	10-20	2	https://www.isola.catania.it/
for	proc. rig. urbana, con. strategica, progr. facilitaz.	10-20	1	https://www.itinerariparalleli.org/
for	prodotti fisici, grafici o digitali, proc. rig. urbana, con. strategica, progr. facilitaz.	20-49	9	https://kilowatt.bo.it/
for	prodotti fisici, grafici o digitali, servizi, con. strategica, progr. facilitaz.	5-7	1	https://prossimi-ets.it/
for	prodotti fisici, grafici o digitali, servizi, con. strategica, progr. facilitaz.	8-10	2	https://www.s-nodi.org/
for	servizi, consulenza strategica, programmi di facilitazione	5-7	1	https://www.socialhubgenova.it/
for	servizi, proc. rig. urbana, con. strategica, progr. di facilitaz.	10-20	4	https://socialfare.org/
for	servizi, proc. rig. urbana, con. strategica, progr. di facilitaz.	5-7	2	https://www.sociolab.it/
for	prodotti fisici, grafici o digitali, servizi, cons. strategica	20-49	3	https://www.techsoup.it/
for	servizi, proc. rig. urbana, con. strategica, progr. facilitaz.	2-4	2	https://we.co.it/

[tab. 10]
Database
preliminare
categoria "design
for" in ordine
alfabetico

[Scheda interpretativa capitolo 4]

Il Capitolo 4 rappresenta il primo confronto diretto della ricerca con il panorama reale dell'imprenditoria sociale italiana e contribuisce in modo esplicito all'attuazione dell'Og2, relativo alla mappatura delle realtà in cui la componente progettuale è presente o dichiarata. Attraverso una ricerca desk strutturata, il capitolo costruisce una fotografia interpretata del contesto nazionale, selezionando e organizzando casi studio secondo criteri coerenti con l'impianto teorico delineato nei capitoli precedenti. In relazione alle domande di ricerca, il capitolo si collega in modo diretto alla RQ1 e alla RQ2, poiché consente di individuare dove e in quali forme il design compare nel panorama dell'imprenditoria sociale italiana. Tuttavia, non restituisce ancora una comprensione approfondita delle modalità di integrazione della componente progettuale: ciò che emerge è piuttosto la sua presenza dichiarata, comunicata o intuibile attraverso fonti secondarie.

Dal punto di vista dei risultati attesi, il capitolo contribuisce in maniera sostanziale al Rs1 (mappatura multilivello), offrendo una base strutturata del panorama nazionale. Allo stesso tempo, rende evidente un limite conoscitivo: i dati pubblicamente disponibili risultano spesso frammentari, poco comparabili e raramente orientati a far emergere in modo esplicito il rapporto tra design e organizzazione.

Proprio questa parzialità assume un valore metodologico rilevante. La mappatura non solo dimostra l'esistenza e la diffusione del fenomeno sul territorio italiano, ma mette in luce l'insufficienza delle informazioni disponibili per comprendere in profondità il modo in cui la componente progettuale venga effettivamente adottata, integrata o negoziata all'interno delle realtà osservate. In questo senso, il capitolo svolge anche una funzione problematizzante: apre una questione e rende necessario il passaggio alla ricerca sul campo, che nasce dall'esigenza di andare oltre la superficie comunicativa per indagare pratiche, dinamiche organizzative e livelli di consapevolezza. L'elaborazione delle tre modalità di interazione – design nel, con e per l'imprenditoria sociale – nasce proprio da questa fase e rappresenta un primo tentativo di ordinare il materiale raccolto. Tali modalità costituiscono categorie orientative che guideranno la selezione dei casi e l'approfondimento successivo.

In questo modo, il Capitolo 4 non solo risponde all'Og2, ma prepara in modo diretto l'Og3, segnando il passaggio dalla ricognizione del panorama alla necessità di un'indagine più ravvicinata delle pratiche.

05.

field research

170 - 207

Il quinto capitolo si focalizza sulla ricerca sul campo, fase centrale del percorso metodologico, e integra quanto emerso dalla mappatura desk attraverso un'indagine qualitativa e quantitativa rivolta alle realtà selezionate. In questa fase l'obiettivo è approfondire le modalità di adozione del design nelle imprese sociali italiane, indagando il livello di consapevolezza progettuale, la presenza implicita o esplicita di pratiche di design e le dinamiche organizzative che ne influenzano l'integrazione. La struttura del capitolo segue le fasi che hanno caratterizzato l'indagine sul campo: si apre con un inquadramento del metodo adottato, orientato a un'osservazione diretta e dialogica dei contesti, coerente con la natura relazionale delle organizzazioni del Terzo Settore. Seguono le attività di preparazione del campo, che hanno incluso una fase esplorativa attraverso interviste preliminari e visite dirette presso alcune delle realtà mappate, con l'obiettivo di affinare strumenti e strategie di osservazione.

La seconda parte del capitolo è dedicata alla descrizione della somministrazione degli strumenti principali di indagine: le interviste semi-strutturate, rivolte a due profili distinti per ciascuna organizzazione (una figura progettuale e una organizzativa), e un questionario articolato su più livelli, progettato per raccogliere dati sia quantitativi sia qualitativi. In questa sezione vengono illustrati i criteri di selezione del campione, la costruzione degli strumenti e le modalità di raccolta e sistematizzazione dei dati.

5.1 Introduzione alla ricerca sul campo

[mappa capitolo 5]

Field research

5.2 Preparazione del campo di ricerca field

5.2.1 Interviste esplorative

5.2.2 Visita e osservazione diretta realtà

5.3 Interviste semi-strutturate

5.4 Questionario (strumento di indagine del design nel TS)

5.1 Introduzione alla ricerca sul campo

La fase di ricerca sul campo rappresenta una sezione cruciale all'interno del percorso di ricerca, poiché ha consentito di attivare un confronto diretto con le realtà precedentemente mappate, al fine di osservare in modo quantitativo e qualitativo le modalità di coinvolgimento del design nell'imprenditoria sociale italiana. In questa fase il focus si è spostato dall'analisi documentale e teorica a una dimensione empirica, costruita attraverso l'interazione con interlocutori interni alle organizzazioni mappate e selezionate, e resa possibile dall'elaborazione di strumenti di ricerca strutturati ad hoc per l'indagine. Tale impostazione si colloca all'interno di un approccio di ricerca sul campo di natura situata e riflessiva, che consente al ricercatore di entrare in relazione diretta con i contesti indagati, articolando un processo progressivo di pianificazione, osservazione e rielaborazione critica dei dati (Swann, 2002; Zuber-Skerritt, 1992). La vicinanza concettuale tra il processo progettuale e l'indagine sul campo, entrambi caratterizzati da adattività e non linearità, costituisce un elemento di coerenza metodologica, che giustifica la scelta di orientare la ricerca verso l'interazione e la conoscenza diretta dei soggetti coinvolti.

L'impostazione metodologica della ricerca si è sviluppata in modo progressivo, a partire da una fase preliminare di preparazione del campo, che ha previsto l'attivazione di interlocuzioni esplorative con figure esperte e l'organizzazione di visite dirette presso alcune realtà ritenute particolarmente significative per la costruzione del quadro di riferimento. Questo passaggio iniziale ha permesso di prendere confidenza con il lavoro sul campo e di prestare attenzione a diversi aspetti cruciali, contribuendo a definire nel dettaglio le variabili osservabili e le modalità di indagine più efficaci.

Sulla base di questi primi elementi si è quindi proceduto alla progettazione e alla successiva somministrazione dei principali strumenti di indagine: da un lato, le interviste semi-strutturate, orientate principalmente alla raccolta di dati qualitativi, utili a far emergere narrazioni, percezioni e interpretazioni soggettive; dall'altro, il questionario, concepito prevalentemente per rilevare dati quantitativi, pur includendo al suo interno domande aperte che hanno generato, a loro volta, una raccolta significativa di osservazioni di natura qualitativa. La somministrazione è avvenuta presso le realtà precedentemente selezionate e ha coinvolto, per ciascuna organizzazione, due profili professionali distinti, scelti con l'obiettivo di restituire una visione complessa e articolata rispetto alle dinamiche progettuali. Questa pluralità di strumenti e punti di vista riflette l'orientamento interpretativo della ricerca, in cui la produzione di conoscenza è il risultato dell'interazione tra ricercatore e contesto, valorizzando la dimensione esperienziale e situata dell'indagine.

Il presente capitolo introduce dunque l'articolazione della fase di ricerca sul campo, illustrando in che modo è stato costruito il campione di

riferimento, quali strategie sono state adottate per entrare in relazione con le organizzazioni coinvolte e come sono stati sviluppati, adattati e utilizzati gli strumenti di raccolta dati. L'analisi dei risultati emersi da questa fase, e il modo in cui essi contribuiscono a restituire una lettura critica del rapporto tra design e Terzo Settore, costituiranno le basi per le riflessioni conclusive del lavoro.

5.2 Preparazione del campo di ricerca field

La fase di preparazione del campo di ricerca si è delineata come un passaggio fondamentale per garantire l'efficacia e la coerenza dell'intera struttura metodologica. In una prospettiva che riconosce la complessità dei contesti sociali con cui il design si confronta, in particolare quelli del Terzo Settore, è emersa sin da subito l'esigenza di integrare all'approccio di ricerca strumenti e tecniche di indagine proprie delle scienze sociali. In tal senso, il confronto con ricercatori e ricercatrici provenienti dall'ambito della sociologia e, più nello specifico, esperti della ricerca-azione, ha contribuito a orientare in modo più consapevole la costruzione del campo, suggerendo la necessità di prevedere una fase esplorativa preliminare, orientata a stabilire un primo contatto diretto con le realtà oggetto dell'indagine.

L'introduzione di questa fase esplorativa si è rivelata particolarmente utile sotto diversi punti di vista. Innanzitutto, ha permesso di attivare un dialogo aperto e informale con interlocutrici e interlocutori qualificati, in grado di offrire uno sguardo critico rispetto agli obiettivi e alla struttura della ricerca. Questo confronto iniziale ha rappresentato un'occasione poi per testare l'impostazione teorico-metodologica del progetto, verificarne la comprensibilità e la pertinenza rispetto al linguaggio e alle pratiche in uso nel contesto specifico e, laddove necessario, rivedere alcuni aspetti in base alle indicazioni raccolte.

Allo stesso tempo, l'esplorazione diretta delle realtà, resa possibile attraverso una serie di visite sul campo, ha consentito di osservare da vicino l'organizzazione quotidiana del lavoro, la distribuzione degli spazi, le modalità di interazione tra le persone e, più in generale, il modo in cui il design – nelle sue forme più o meno esplicite – si manifesta nei processi operativi e decisionali.

Tale dimensione osservativa e partecipativa ha attivato un processo riflessivo in itinere, coerente con il concetto di "reflection-in-action" proposto da Donald Schön (1983), secondo cui la conoscenza si sviluppa attraverso l'azione stessa. Tale prospettiva, ripresa e rielaborata anche da Cal Swann (2002), offre un fondamento epistemologico per quelle pratiche di ricerca in cui il sapere emerge dalla relazione situata tra osservatore e contesto osservato, in un processo di continuo adattamento e riformulazione degli strumenti e degli obiettivi.

Questo tipo di osservazione ha permesso non solo di rafforzare la dimensione applicativa della ricerca, ma anche di ampliare la

conoscenza del campo stesso, individuando inoltre nuove realtà coerenti con la mappatura, grazie al supporto di soggetti con una lunga esperienza di ricerca e operativa nel settore.

Infine, questa fase di preparazione ha avuto anche un'importante funzione orientativa rispetto alla costruzione degli strumenti di indagine vera e propria. Le informazioni raccolte attraverso le interviste esplorative e le visite in loco hanno fornito indicazioni preziose per migliorare il disegno metodologico complessivo, definendo con maggiore precisione le categorie di analisi, il linguaggio da adottare nella comunicazione con i partecipanti e le modalità più efficaci di somministrazione degli strumenti, con l'obiettivo di mantenere il carattere originale della ricerca e garantire al tempo stesso rigore scientifico e aderenza al contesto.

Le attività condotte in questa fase saranno approfondite nei paragrafi seguenti, rispettivamente dedicati alle interviste esplorative e alle visite presso le realtà mappate.

5.2.1 Interviste esplorative

Nel passaggio dalla fase di ricerca desk alla definizione operativa della ricerca sul campo, è stata condotta un'attività preliminare basata su interviste esplorative, con l'obiettivo di integrare, verificare e riorientare, laddove necessario, l'impostazione teorico-metodologica sviluppata.

Le interviste esplorative rappresentano, in particolare nelle fasi iniziali o intermedie di un progetto di ricerca, uno strumento utile per identificare nodi problematici, acquisire familiarità con il linguaggio e con le categorie utilizzate da soggetti attivi in un determinato ambito e per avviare nuove interpretazioni rispetto al fenomeno indagato (Burgess, 1989). Inoltre permettono di integrare criticamente quanto emerso dalla letteratura secondaria, contribuendo a una comprensione più complessa e approfondita dell'oggetto di studio (Corbetta, 1999).

In questo caso specifico, nonostante l'analisi teorica e documentale condotta nella fase precedente abbia consentito di costruire una prima cornice interpretativa sul rapporto tra design e imprese sociali, tale ricognizione si è rivelata parzialmente carente rispetto alla descrizione puntuale delle pratiche adottate e delle modalità attraverso cui il design viene effettivamente applicato a sostegno delle imprese sociali e all'interno dei loro specifici processi organizzativi. La conduzione di interviste esplorative ha permesso di colmare in parte tale lacuna, offrendo una prima restituzione qualitativa fondata su testimonianze dirette e su punti di vista rilevanti, in grado di contribuire alla preparazione del campo di ricerca field.

Sono state realizzate tre interviste, tra febbraio e marzo 2024, con esperte che operano da anni nell'ambito del design per l'innovazione sociale. La selezione è avvenuta attraverso un campionamento mirato, basato sulla rilevanza tematica e sull'esperienza professionale delle intervistate. Infatti un tratto comune alle tre figure è la natura ibrida

del loro profilo: accanto a un solido percorso di ricerca accademica (maturato anche a livello dottorale) hanno promosso e sviluppato iniziative concrete nel Terzo Settore, dando vita a organizzazioni e attività strettamente connesse ai temi al centro di questa tesi. Tale combinazione tra riflessione teorica e pratica operativa ha rappresentato un valore aggiunto, garantendo da un lato consapevolezza metodologica, dall'altro la capacità di interpretare criticamente il contesto sulla base di esperienze dirette. Pur condividendo questa base comune, ciascuna intervistata ha contribuito con prospettive e competenze differenti, restituendo una pluralità di sguardi che ha arricchito questa fase esplorativa.

Una volta eseguite le interviste, le informazioni raccolte sono state sistematizzate attraverso la realizzazione di schede riassuntive, una per ciascun profilo coinvolto [fig. 26, 27, 28], che sono state impostate secondo una struttura condivisa: breve profilo biografico, curriculum accademico, principali interessi di ricerca e esperienze significative (selezionate in relazione al tema indagato).

Nel dettaglio, le figure selezionate corrispondono a tre differenti profili:

1. Profilo accademico: ricercatrice con una consolidata esperienza teorica nell'ambito del design applicato alle imprese sociali, attiva nella produzione scientifica e nella progettazione di percorsi di supporto alla trasformazione eco-sociale [Margherita Vacca – fig. 26].

[fig. 26]
Scheda intervista a
Margherita Vacca
(Università di Firenze /
Design With

Design with

Esperienze significative

Posizione ricoperta in impresa
eco-social designer in Designwith

Progetti/Lavori in corso sul tema
Tesi di dottorato
Intercultural Craft
Laboratorio di Design for Sustainability

Terra di Tutti
collaborazione diretta con l'impresa sociale
Terra di Tutti, esperienza sul campo

Libro *Togetherness*
design con le imprese sociali
riflessione sul contributo che la disciplina
del design può dare al mondo della
cooperazione e imprenditoria sociale.

Biografia
Architect e Eco-Social Designer

Accademic CV
Doctor in Architecture, Postdoctoral fellow,
Adjunct Professor at Laboratory of Design for
Sustainability (DIDA UNIFI)

Interessi di ricerca
cooperative design, design sistemico, eco-
social design, terzo settore

*"è necessario focalizzare l'attenzione sul design
cooperativo e sull'eco-social design in Italia,
dove si sta sviluppando un vero e proprio Made
in Italy del sociale"*

TOGETHERNESS

Margherita Vacca è architetto e ricercatrice in design presso l'Università di Firenze e in particolare lavora all'interno del Laboratorio di Design per la Sostenibilità (DIDA Labs). Dopo la laurea in Architettura, ha intrapreso un percorso di ricerca accademica culminato in un dottorato in design, sviluppando progetti e pubblicazioni sui temi del design eco-sociale, dell'inclusione e delle pratiche collaborative. Accanto

all'attività scientifica, ha maturato esperienze dirette nel Terzo Settore, contribuendo ad avviare iniziative e realtà cooperative orientate all'innovazione sociale, tra cui la recente fondazione della cooperativa Design With, di cui è vicepresidente. La sua esperienza coniuga dunque riflessione teorica e sperimentazione sul campo, con un approccio che intreccia ricerca, didattica e azione progettuale in ambito eco-sociale.

2. Profilo ibrido: professionista con una posizione intermedia tra accademia e pratica, impegnata sia in progetti di ricerca che in attività di accompagnamento a iniziative di innovazione sociale e supporto a imprese sociali, con particolare attenzione allo sviluppo dell'ecosistema [Elena Giunta – fig. 27];

Biografia
Founder and Design director Studio Shift
PhD in Design e Comunicazione Multimediale
Politecnico di Milano (con Ezio Manzini)

Accademic CV
Professore a contratto presso il Corso di
Laurea della Scuola del Design, Politecnico
di Milano e Libera Università di Bolzano;
tutor presso l'Alta Scuola Politecnica, Milano/
Torino; Docente presso Università di Padova,
UNIMONT e Università di Milano Bicocca.

Interessi di ricerca
strategic design, service design, design driven
innovation, creative techniques and co-design
practices, visual recording.

Esperienze significative
Fondatrice di StudioShift
impresa benefit che fornisce servizi
di ricerca, business eco-sociale e
consulenza design driven per imprese
sociali ed enti del terzo settore

Organizzazione Design Sprint for ETS
un progetto che ha previsto tre eventi di
co-design su temi di social innovation
nel 2023, con l'obiettivo di far incontrare
giovani progettisti con expertise in
Strategic e Service Design con tre Enti del
Terzo Settore


pubblicazione libro "Design for Social.
Accelerare l'innovazione nell'impresa
sociale" a novembre 2023
racoglie contributi rilevanti da soci
italiane autorevoli sul tema del social
design per l'innovazione sociale,
provenienti sia
dal mondo accademico sia professionale
e racconta l'esperienza Design Sprint

Partecipazione al Bando Wonder
con il progetto Frassati FoodPrint si
vuole rispondere ad una necessità della
Cooperativa P.G. Frassati di Torino

Elena Giunta è designer e ricercatrice con un dottorato in Design e Comunicazione Multimediale. Da anni affianca attività accademica, come docente a contratto presso il Politecnico di Milano e altre università italiane ed estere, e un impegno diretto in progetti di innovazione sociale, rigenerazione urbana e sviluppo di comunità. È fondatrice di Studio SHIFT, realtà che integra design strategico, service design e pratiche di co-progettazione per accompagnare enti pubblici, imprese sociali e organizzazioni culturali. Di particolare interesse per questa ricerca è la pubblicazione del volume *Design for Social. Accelerare l'innovazione nell'impresa sociale* (2022), che restituisce l'esperienza progettuale Design Sprint 4ETS realizzata da Studio SHIFT insieme a tre imprese sociali lombarde, e raccoglie al tempo stesso contributi teorici e professionali sul tema del social design, con l'obiettivo di ampliare il dibattito sull'innovazione sociale orientata allo sviluppo futuro del Terzo Settore.

3. Profilo operativo: designer con esperienza diretta in programmi e organizzazioni di supporto a imprese sociali, attiva in percorsi di consolidamento e crescita organizzativa, con particolare attenzione alle pratiche del design nei contesti organizzativi [Elisa Bacchetti – fig. 28].

[fig. 28]
Scheda intervista a Elisa Bacchetti (SocialFare)



Biografia

Service Designer in SocialFare (Torino)
PhD in Design al Politecnico di Milano


Accademic CV

Research Fellow on Design for Sustainability
Researcher on Systemic Design for Sustainability, with managing and research roles in European funded projects

Interessi di ricerca

strategic design, service design

"le cooperative spesso riconoscono il ruolo del design come consulenza esterna e soprattutto se è finanziato (all'interno di un bando o da una fondazione)"



Esperienze significative

Posizione ricoperta in impresa
dal 2018 al 2021 Systemic and Service Designer
dal 2022 Deputy Operations Officer (designer nella gestione delle operations (visione sistemica dell'impresa e organizzazione lavoro/progetti))

Progetti/Lavori in corso sul tema
Come SocialFare si stanno occupando della fase di accelerazione dei progetti esito del bando Wonder cita il progetto sviluppato con la Fondazione Cariverona (si trova nel bilancio sociale) adozione design strategico

Il design in SocialFare
è un approccio integrato volto a sostenere e sviluppare l'imprenditorialità adozione del design nell'ottica di dare strumenti (design strategico)

Strumenti sviluppati
Social business model canvas

Elisa Bacchetti è designer e ricercatrice con un dottorato in Design conseguito al Politecnico di Milano. Dopo diverse esperienze in ambito accademico e progettuale, ha intrapreso il suo percorso presso SocialFare – Centro per l'Innovazione Sociale, dove è stata prima Systemic-Service Designer e oggi ricopre il ruolo di Deputy Operations Officer. La sua attività si concentra sull'ideazione e lo sviluppo di progetti complessi di innovazione sociale, con particolare attenzione ai processi partecipativi, alle strategie di rigenerazione territoriale e alla costruzione di ecosistemi collaborativi. L'esperienza ibrida tra ricerca, progettazione e management la rende una figura di riferimento nella sperimentazione di approcci sistemici capaci di coniugare il design con la missione sociale delle organizzazioni.

Le interviste, condotte in modalità online tramite Google Meet, hanno avuto una durata media di circa sessanta minuti e ogni colloquio è stato preceduto da una presentazione sintetica del progetto di ricerca, supportata da slide illustrative, con l'obiettivo di offrire alle interlocutrici una panoramica chiara e strutturata sugli obiettivi della ricerca, le domande esplorate e le principali criticità individuate nella fase teorica. Il materiale introduttivo è stato condiviso anticipatamente, al fine di agevolare la comprensione dell'oggetto di discussione e di facilitare la partecipazione, con la possibilità di riflettere preventivamente su eventuali osservazioni, domande e suggerimenti pertinenti. Si è scelto di adottare la forma semi-strutturata, in modo da garantire

coerenza rispetto ad alcune macro-aree di indagine, lasciando tuttavia spazio a riflessioni libere e approfondimenti non previsti. Le domande erano orientate a raccogliere un feedback sull'impostazione della ricerca in termini di originalità, coerenza e fattibilità, a delineare una panoramica rispetto al rapporto tra design e impresa sociale, a comprendere le aree di maggiore rilevanza da indagare e ad ampliare la rete di stakeholder potenzialmente coinvolgibili. In particolare, le intervistate sono state invitate a:

- riflettere sulla propria opinione e visione rispetto alla situazione del terzo settore italiano e le possibili connessioni con il design (in quanto designer e ricercatrici);
- descrivere le reti di relazioni attivate con altre organizzazioni o soggetti rilevanti (ad esempio possibili realtà interessanti per la mappatura);
- commentare il livello di consapevolezza, diffusione e applicazione del design in relazione alle imprese sociali (secondo il loro punto di vista).

Questa fase ha permesso non solo di raccogliere contenuti di natura conoscitiva, ma anche di attivare una prima interazione con designer-ricercatrici già pienamente inserite nei contesti di riferimento, che si sono dimostrate interlocutrici strategiche nel reperire informazioni rispetto ad ulteriori figure rilevanti per la prosecuzione della ricerca. In più occasioni, infatti, le intervistate hanno spontaneamente proposto contatti di colleghi, professionisti e ricercatori attivi nell'ambito del design per l'innovazione sociale, ritenuti potenzialmente interessati e pertinenti rispetto agli obiettivi della ricerca. Questo processo ha innescato un processo di "campionamento a valanga" (snowball sampling), ovvero della tecnica tipica della ricerca qualitativa che consente di ampliare progressivamente il campione attraverso segnalazioni provenienti da informatori "privilegiati", favorendo l'identificazione di attori e attrici chiave spesso difficilmente rintracciabili mediante i canali istituzionali.

I contenuti emersi da questa fase esplorativa hanno contribuito inoltre ad evidenziare alcune criticità trasversali, tra cui una diffusa mancanza di consapevolezza rispetto ai significati, alle potenzialità e alle forme dell'intervento progettuale nei contesti di impresa sociale. È stata inoltre confermata la forte eterogeneità terminologica e concettuale all'interno delle definizioni riconducibili al design sociale, con implicazioni dirette sulla possibilità di comunicare in modo efficace con gli operatori del Terzo Settore, gli enti finanziatori e le amministrazioni pubbliche. Se non si chiariscono tali ambiguità concettuali, infatti, diventa complesso promuovere la diffusione di approcci progettuali strutturati all'interno delle imprese sociali, così come attivare processi di riconoscimento reciproco tra il mondo del design e quello dell'imprenditoria sociale.

Al contempo, le intervistate hanno riconosciuto un crescente dinamismo nel panorama nazionale, testimoniato dall'emergere di nuove iniziative, dall'evoluzione di realtà preesistenti e da un generale incremento di interesse verso pratiche orientate all'impatto sociale. In tale contesto, il presente lavoro di ricerca è stato valutato come un contributo inedito

e potenzialmente chiarificatore, in grado di offrire strumenti analitici e operativi per una lettura più articolata di queste dinamiche.

I temi emersi in questa fase esplorativa sono stati successivamente approfonditi nella fase di interviste semi-strutturate, descritta nei paragrafi seguenti.

5.2.2 Visita e osservazione diretta delle realtà

All'interno della costruzione del campo di ricerca è stata condotta una fase di osservazione diretta presso tre realtà mappate come caso studio dalla ricerca desk, con l'obiettivo di comprendere le dinamiche operative, le relazioni e le modalità di coinvolgimento del design nelle attività. L'approccio adottato si è ispirato ai principi dell'osservazione etnografica, intesa come pratica immersiva fondata sulla prossimità e sull'esperienza diretta, nella quale la ricercatrice si inserisce nei contesti organizzativi per coglierne, attraverso l'interazione e la presenza, le logiche che li strutturano e i significati sociali che li attraversano. L'osservazione etnografica rappresenta uno strumento particolarmente efficace per indagare ambienti organizzativi complessi, permettendo di esplorare le pratiche quotidiane e le relazioni tra attori da una prospettiva interna e partecipativa (Busacca, 2023). Tale modalità implica un coinvolgimento riflessivo da parte della ricercatrice, che utilizza sé stessa come strumento di osservazione, sostenuta da una griglia concettuale e da appunti di campo, fondamentali per documentare quanto osservato e per alimentare una successiva fase di restituzione critica (back talk) (Ibidem, 2023).

In particolare sono state visitate tre realtà rappresentanti ciascuna delle categorie o modalità di interazione individuati nella fase teorica della ricerca come categorie analitiche: *design in*, *design with* e *design for*. La selezione dei casi è stata guidata dalla volontà di esplorare empiricamente le declinazioni possibili di tali categorie, con l'obiettivo di raccogliere elementi qualitativi in grado di restituire le specificità dei contesti, le forme organizzative e le pratiche progettuali attivate. Non si è trattato di condurre un'analisi comparativa in senso stretto, quanto piuttosto di osservare in modo diretto tre casi rilevanti, utili a far emergere sfumature, criticità e potenzialità, senza l'intento di costruire generalizzazioni.

In tutti e tre i casi, l'osservazione ha riguardato principalmente gli spazi fisici e la loro organizzazione, la presenza e le modalità, esplicite o implicite, attraverso cui il design viene adottato all'interno o a supporto delle attività.

Le realtà selezionate per l'attività di osservazione sul campo sono:

1. **Progetto quid (Verona) – *Design in***: impresa sociale che promuove l'inclusione lavorativa di persone in situazione di fragilità, attraverso

la progettazione e produzione di capi di abbigliamento realizzati con tessuti rigenerati provenienti dall'alta moda. Il design è parte integrante del team interno e contribuisce in modo diretto alla definizione dei prodotti e dei processi;

2. La Foresta (Rovereto) – Design with: iniziativa associativa fondata da designer e attivisti, che opera come infrastruttura sociale a supporto di progetti e percorsi di innovazione eco-sociale e partecipazione civica. Il design è inteso come pratica collettiva e strumento di attivazione comunitaria;

3. Isola (Catania) – Design for: impresa sociale che facilita l'incontro tra design e Terzo Settore, attraverso attività di accompagnamento progettuale, percorsi di incubazione e supporto organizzativo, favorendo l'adozione di strumenti e approcci progettuali all'interno di enti non direttamente connessi al design.

L'ordine con cui, di seguito, vengono presentate le attività di osservazione diretta delle realtà analizzate segue un criterio cronologico, procedendo dalla prima visita effettuata fino alla più recente.

Isola, Catania – design for

La visita alla realtà di Isola, impresa sociale con sede a Catania, svolta il 26/03/2024, ha permesso di osservare una realtà con una struttura organizzativa piuttosto articolata, caratterizzata da una forte consapevolezza progettuale, nonostante l'assenza di figure designer formalmente integrate all'interno del team. Isola si colloca all'interno della categoria design for, in quanto promuove l'introduzione di metodi e strumenti del design all'interno di percorsi di sviluppo sociale rivolti a soggetti esterni, in particolare nel Terzo Settore, senza identificarsi primariamente come organizzazione progettuale. Tuttavia, quanto emerso nel corso della visita suggerisce una posizione dinamica rispetto al tema di indagine, poiché è emerso che alcune figure interne, in particolare professionisti con formazione in architettura, economia e management culturale, operano secondo un approccio marcatamente progettuale e spesso in dialogo con designer in consulenza esterna.

Isola nasce nel 2021 come centro uffici e coworking e, a partire dal 2022, si costituisce formalmente come impresa sociale, con l'intento dichiarato di contrastare i fenomeni di marginalità, disoccupazione e dispersione di capitale umano che caratterizzano il contesto siciliano, e in particolare il tessuto urbano e sociale della città di Catania. L'azione di Isola si concentra sullo sviluppo di percorsi di empowerment, formazione, imprenditorialità giovanile e attivazione di reti collaborative attraverso un'ampia gamma di attività che spaziano dall'orientamento al lavoro all'accelerazione di progetti culturali, educativi e civici.

Lo spazio fisico dell'organizzazione, situato all'interno di Palazzo Biscari, un bene di grande interesse storico-artistico, costituisce un nodo strategico dell'ecosistema locale catanese. Il valore simbolico dell'edificio si intreccia con un'evidente attenzione alla progettazione degli interni, curati con criteri estetici e funzionali coerenti con la

mission dell'organizzazione. Questa attenzione alla forma dello spazio si traduce in un ambiente di lavoro altamente accogliente, stimolante e accessibile, in grado di veicolare implicitamente l'idea di una cultura del progetto intesa come strumento di trasformazione e innovazione sociale [fig. 29]. La qualità e la coerenza dello spazio osservato indicano chiaramente una capacità progettuale diffusa, non limitata ad output puramente materiali o comunicativi, ma estesa alla progettazione dell'ambiente di lavoro stesso.

[fig. 29]
Dettagli della
configurazione degli
spazi interni ed esterni
di Isola, Catania



Durante la visita, sono emersi diversi elementi di interesse in relazione al rapporto con il design: pur non essendo presenti designer in-house in senso stretto, l'organizzazione si avvale stabilmente della collaborazione di un graphic designer esterno, attivo sin dalla fase fondativa, e coinvolge, nel proprio direttivo, figure con formazione architettonica con grande sensibilità e attenzione verso la progettazione degli spazi di lavoro e la comunicazione visiva dell'impresa. Alcune delle attività proposte, come la produzione di artefatti grafici e digitali (manifesti, pubblicazioni, strumenti web) o la progettazione di servizi per enti pubblici e del Terzo Settore, presuppongono l'impiego consapevole di strumenti propri del design. Si tratta quindi di una realtà in cui il design viene adottato come una componente trasversale, strategicamente attivata nei momenti di necessità: della definizione dell'identità organizzativa, della strutturazione dei progetti e finanziamenti, della relazione con il territorio e della costruzione delle reti.

Dal dialogo con le referenti *Claudia Cosentino* (architetta e manager culturale) e *Martina Mangano* (impact manager) è emersa una chiara consapevolezza della necessità di competenze progettuali anche in ambiti non direttamente legati alla comunicazione o al prodotto, come ad esempio il design dei processi organizzativi, il project management

e l'accompagnamento in percorsi strategici. La presenza di profili con background progettuale, pur non identificabili come designer espliciti, rafforza l'ipotesi secondo cui l'adozione del design può avvenire in forma diffusa e ibrida, trovando espressione attraverso ruoli intermedi e funzioni strategiche.

Dal punto di vista metodologico, la visita ha consentito di osservare come lo spazio, il linguaggio, le relazioni e le pratiche di Isola riflettano un'identità progettuale esplicita e consapevole. Il carattere ibrido dell'organizzazione, che si muove tra imprenditoria sociale, facilitazione territoriale, cultura e innovazione, la rende un esempio significativo per comprendere come il design possa essere attivato in modo adattivo, strategico e non lineare. La capacità di attrarre finanziamenti nazionali ed europei, la qualità delle partnership costruite e la solidità della struttura interna rafforzano l'idea di Isola come modello potenzialmente replicabile di impresa sociale orientata alla progettazione strategica e alla generazione di impatto territoriale (pienamente in linea con la categoria 3 della ricerca – design for).

Isola – Catania

Data della visita

26/03/2024

Forma giuridica

impresa sociale

Anno di costituzione

2021 (passaggio ad impresa sociale nel 2022)

Settori di intervento

innovazione sociale, educazione, inclusione lavorativa, imprenditorialità giovanile

Attività principali

programmi di incubazione e accelerazione per il Terzo Settore; progetti formativi e di orientamento professionale; attivazione di piattaforme multi-stakeholder e reti territoriali; progettazione culturale e territoriale

Design (di fatto)

presente in forma diffusa e consapevole all'interno dell'organizzazione, seppur affidato a figure esterne o integrate trasversalmente nel team (es. architetta come cultural manager);

attività progettuali comprendono la comunicazione visiva, lo sviluppo di artefatti digitali e la progettazione di servizi per enti pubblici e privati;

approccio al design orientato strategicamente alla costruzione di identità e coerenza nei processi organizzativi

Osservazioni/note

il valore attribuito allo spazio fisico (Palazzo Biscari) testimonia una profonda consapevolezza della rilevanza dell'ambiente progettato come strumento utile a favorire la collaborazione e l'attrattività delle attività;

il team interdisciplinare, giovane e altamente qualificato, mostra un'ottima capacità di dialogo con le logiche del Terzo Settore e dei finanziamenti pubblici

[fig. 30]
Immagini
rappresentative
della Foresta (a sx lo
spazio della stazione
rigenerato; a dx in
alto l'illustrazione del
progetto Station for
Transformation; a dx
in basso la homepage
del sito web del
collettivo Brave New
Alps)

La Foresta, Rovereto – design with

La visita alla Foresta, associazione con sede a Rovereto, svolta il 12/04/2024, ha offerto l'opportunità di approfondire una realtà in cui il design è parte integrante e fondativa del processo di sviluppo, nonché della quotidianità operativa. Nata formalmente nel 2020, La Foresta si presenta come un'"accademia di comunità" e agisce principalmente come centro socio-culturale autogestito collocato nei locali della stazione ferroviaria della città. Questo spazio rigenerato, altamente simbolico, funge da base logistica, progettuale e relazionale per una molteplicità di attività che coinvolgono l'intero territorio della Vallagarina e da infrastruttura civica di attivazione, sperimentazione e apprendimento collettivo [fig. 30].

Fondata e tuttora diretta dal collettivo Brave New Alps, composto da designer e ricercatori con una forte vocazione eco-sociale e attivista, la realtà si distingue per un approccio al progetto che combina pratiche di design partecipativo, design strategico e ricerca-azione, con un orientamento rivolto alla trasformazione sociale ed ecologica dei contesti in cui opera. Il design non è tacito né esternalizzato, bensì un linguaggio condiviso, una forma di attivazione culturale e una modalità di costruzione della realtà che permea trasversalmente ogni ambito dell'organizzazione.



Durante la visita, guidata dai due fondatori e figure centrali del collettivo Bianca Elzenbaumer e Fabio Franz fondatori, è stato possibile osservare come il design sia distribuito nel team in modo fluido e orizzontale: circa un terzo dei membri stabili dell'organizzazione ha una formazione in ambito progettuale, mentre anche coloro che non provengono direttamente dal design si formano progressivamente attraverso pratiche di "learning by doing". Le attività sono spesso co-progettate tramite call interne e, solo raramente, si fa ricorso a supporti esterni a

conferma di una consapevolezza progettuale consolidata e orientata alla coerenza con i valori fondanti dell'associazione.

I progetti promossi da La Foresta si collocano in uno spazio ibrido che si muove tra la rigenerazione urbana, lo sviluppo territoriale dal basso, l'educazione informale e il design eco-sociale, con beneficiari che spaziano dagli enti pubblici ai cittadini, fino ai giovani professionisti impegnati nella trasformazione ecologica e sociale. La realtà agisce in una logica di rete, collaborando attivamente con soggetti della società civile, dell'amministrazione pubblica e con partner europei, confermando una visione translocale e sistemica del proprio ruolo.

Sono state osservate numerose iniziative rappresentative di un'adozione ampia e diffusa del design: dalla riattivazione di spazi dismessi (come l'infrastruttura ferroviaria, oggi sede operativa) alla promozione di pratiche culturali e speculative in grado di aprire orizzonti futuri per il territorio.

Esemplare in tal senso è l'esperienza del *Forno Vagabondo*, candidata al New European Bauhaus, in cui la panificazione e la convivialità vengono utilizzate come strumenti di attivazione comunitaria e di inclusione, anche nei confronti di soggetti marginalizzati. In stretta continuità con questa visione, emerge anche il progetto *Comunità Frizzante*, una microimpresa comunitaria per la produzione e distribuzione di bevande analcoliche naturali ideate, prodotte e raccontate in collaborazione con la cittadinanza. Tale iniziativa rappresenta un esempio significativo di progettazione partecipativa che valorizza il territorio e la dimensione relazionale, facendo del prodotto un veicolo di coesione, sperimentazione e costruzione identitaria collettiva. Altre iniziative, come *Station for Transformation* o i percorsi di "visionary fiction" realizzati nei laboratori, esprimono un'adozione del design come metodo trasformativo, capace di alimentare una riflessione critica sulle traiettorie future delle comunità locali.

Sul piano teorico e metodologico, l'esperienza di La Foresta si articola attorno a concetti come *under design* e *convivial imperfection*, in cui il progetto non ambisce a controllare o finalizzare, ma a creare condizioni abilitanti per forme di partecipazione, apprendimento e collaborazione non gerarchiche. L'organizzazione, ispirata da esperienze pregresse come Decolonizing Architecture o Department 21 (Royal College of Art), si interroga sulla figura del designer come facilitatore di processi, ricercatore situato e costruttore di beni comuni, generando un immaginario progettuale in cui la forma coincide con la relazione, la responsabilità e la possibilità di immaginare alternative sistemiche.

L'osservazione diretta in visita conferma l'associazione come un modello maturo di organizzazione basato sulla combinazione di un approccio progettuale a orientamento eco-sociale, fondato sulla ricerca attraverso il design, e l'apprendimento informale, in cui il progetto assume una funzione centrale sia a livello operativo sia a livello epistemologico. La capacità del team di attivare finanziamenti, costruire partenariati internazionali e promuovere una cultura del progetto ancorata al territorio e alla natura, ma aperta all'immaginazione e alla critica, la rende una realtà di riferimento non solo a livello nazionale ma anche europeo.

La Foresta – Rovereto

Data della visita

12/04/2024

Forma giuridica

Associazione di Promozione Sociale

Anno di costituzione

2020 (nascita come rete informale nel 2017)

Settori di intervento

rigenerazione urbana, community building, educazione informale, progettazione eco-sociale, progettazione europea

Attività principali

gestione di uno spazio socio-culturale autogestito presso la stazione di Rovereto;

sviluppo di progetti civici, territoriali con e per la comunità; attività culturali, educative e speculative;

co-progettazione con enti locali e partner europei

Design (palese)

rillevante all'interno del team organizzativo (un terzo dei membri ha background progettuale);

approccio diffuso, non gerarchico e basato sul "learning by doing";

pratiche di under design e convivial imperfection, il progetto ambisce a creare condizioni abilitanti per forme di partecipazione, apprendimento e collaborazione non gerarchiche;

design come strumento di trasformazione eco-sociale e strumento critico

Osservazioni/note

caso esemplare di organizzazione in cui il design è infrastruttura epistemica e metodologica, non solo operativa;

attività progettuali includono rigenerazione urbana, ricerca progettuale, immaginazione speculativa (es. "visionary fiction");

progetti emblematici: Forno Vagabondo (NEB) e Comunità Frizzante, entrambi basati su attivazione comunitaria, convivialità e modelli di economia alternativa;

elevata consapevolezza critica sulla responsabilità sociale del progetto, orientata alla trasformazione collettiva e al superamento delle logiche estrattive;

organizzazione con spiccata vocazione europea e capacità di progettazione internazionale

Quid (Verona) – design in

La visita a Quid, realtà con sede ad Avesa (Verona), svolta il 28/06/2024, ha permesso di approfondire un modello di impresa sociale fortemente strutturato, attivo nel settore della moda etica e centrato sull'inclusione lavorativa di soggetti vulnerabili. Nata nel 2012 come associazione di promozione sociale e divenuta nel 2013 cooperativa di tipo B e impresa sociale di diritto, si distingue per la capacità di combinare produzione tessile di alta qualità e finalità sociali, operando principalmente attraverso processi di upcycling di tessuti donati da aziende dell'alta moda e coinvolgendo donne a rischio di esclusione dal mercato del lavoro.

L'impresa si articola in una rete ampia e composta di stakeholder interni ed esterni, integrando nella propria struttura operativa negozi diffusi su più regioni (in fase di chiusura per scelte strategiche), laboratori carcerari e collaborazioni con contoterzisti. Tale rete, supportata da partnership con enti pubblici, accademici e del Terzo Settore, consente a Quid di catalizzare risorse materiali e immateriali, garantendo la sostenibilità economica e sociale del progetto.

La produzione si sviluppa principalmente a partire da eccedenze tessili di qualità spesso elevatissima, che vengono riutilizzate per realizzare capi e accessori: un modello che impone continui adattamenti progettuali a fronte della variabilità dei materiali disponibili [fig. 31]. Questa condizione, emersa con chiarezza durante il sopralluogo, rende evidente la necessità di competenze progettuali avanzate per gestire l'imprevedibilità della materia prima e per sviluppare soluzioni coerenti con una logica di slow production.

[fig. 31]
Immagini
rappresentative
della visita da Quid
(immagini relative agli
spazi di stoccaggio,
magazzino dei tessuti
e spazio dedicato alla
confezione dei capi)



Durante l'incontro con *Franco Maestrello*, responsabile della logistica, è emersa con chiarezza la complessità gestionale della realtà, non solo in termini produttivi, ma anche di governance e di misurazione dell'impatto. L'approccio adottato da Quid si basa infatti su un articolato sistema di monitoraggio, attivato a partire dal 2019 con il progetto IMPacTA in collaborazione con l'Università di Verona, che consente di valutare tanto l'efficacia dell'inserimento lavorativo quanto il benessere dei dipendenti e il clima organizzativo. In particolare, è interessante notare come tali rilevazioni si estendano anche ai laboratori carcerari, dando conto di una visione inclusiva e non retorica della trasformazione sociale. Un altro elemento rilevante osservato, riguarda la capacità dell'organizzazione di ripensare il proprio modello distributivo: dopo aver investito in una rete di store fisici monomarca, la strategia è stata recentemente ricalibrata puntando su e-commerce, canali B2B e collaborazioni dirette con aziende. Questo passaggio testimonia una notevole flessibilità strategica e la consapevolezza delle logiche di mercato, spesso poco sviluppata in altre realtà del Terzo Settore. Anche in questo senso, Quid rappresenta un unicum nel panorama nazionale, in quanto impresa sociale capace di competere in settori altamente competitivi e complessi, come quello della moda, pur mantenendo salda la propria vocazione sociale.

In questo caso, il design, pur non configurandosi in modo esplicitamente strategico o formalizzato come in altre realtà osservate, si manifesta come pratica trasversale e operativa, maggiormente ancorata a una dimensione tradizionale e profondamente integrata nei processi produttivi (in risposta alle specificità produttive e ai vincoli materiali). Le competenze progettuali si rivelano pertanto fondamentali non solo per la modellazione e realizzazione dei capi, ma anche per affrontare le sfide connesse alla variabilità dei materiali disponibili, alla definizione di nuove linee di prodotto e al mantenimento di una coerenza estetico-comunicativa.

L'osservazione diretta conferma dunque la rilevanza di Quid come caso significativo nel panorama italiano dell'impresa sociale, nonché la centralità del design (anche quando non esplicitamente dichiarata) come dispositivo abilitante e processuale all'interno dell'organizzazione.

Quid – Verona

Data della visita

28/06/2024

Forma giuridica

Cooperativa sociale di tipo B / Impresa sociale

Anno di costituzione

2013

Settori di intervento

Moda etica, inclusione lavorativa, empowerment femminile

Attività principali

produzione e vendita di abbigliamento upcycled (marchio Progetto Quid);

inserimento lavorativo di soggetti fragili e svantaggiati;

collaborazioni con brand e distretti etici (es. INNESTI);

misurazione d'impatto e analisi del benessere dei dipendenti

Design (palese)

presente in forma operativa e integrato nei processi di produzione e comunicazione;

progettazione centrata sulla capacità di adattamento ai vincoli materiali (donazioni di tessuti);

design come strumento per l'upcycling, lo sviluppo prodotto e la valorizzazione estetica;

meno esplicitamente strategico, ma centrale negli aspetti legati alla produzione

Osservazioni/note

la rilevanza progettuale emerge dalla necessità di adattare ogni volta le collezioni ai materiali disponibili, ovvero un approccio che richiede elevate competenze progettuali e flessibilità;

il modello di slow production valorizza il lavoro artigianale e la coerenza con i principi etici e inclusivi dell'organizzazione;

scelta strategica di abbandonare il retail fisico a favore dell'e-commerce e del B2B conferma un alto livello di strutturazione e consapevolezza gestionale;

esempio virtuoso di impatto misurato e governance multilivello, in cui il design si configura come strumento abilitante, più che dichiaratamente strategico (si percepisce che ci sia una determinata sensibilità e consapevolezza progettuale)

5.3 Interviste semi-strutturate

Nella fase centrale della presente ricerca, lo strumento dell'intervista semi-strutturata ha assunto un valore particolarmente significativo, non solo come metodo di raccolta dati, ma anche come dispositivo di ascolto e scambio, capace di restituire la complessità dei contesti e delle esperienze che compongono l'ecosistema dell'impresa sociale e delle pratiche progettuali ad esso connesse. In un ambito partecipativo come quello del design per l'innovazione sociale, l'intervista ha rappresentato uno strumento fondamentale per dare voce ai soggetti coinvolti e per raccogliere, in forma riflessiva, esperienze, visioni, traiettorie e interpretazioni differenti.

La possibilità inoltre di attivare una conversazione guidata ma non rigida si è rivelata strategica nel far emergere dimensioni latenti, forme di conoscenza tacita, dinamiche operative e visioni difficilmente rilevabili mediante strumenti strutturati o prevalentemente quantitativi.

Come affermano Arksey & Knight (1999), l'intervista consente di rendere esplicito ciò che, nelle pratiche professionali e nei processi organizzativi, tende a rimanere implicito o non formalizzato. In modo analogo, Seidman (2013) sottolinea come l'intervista consenta non solo di ricostruire esperienze rilevanti, ma anche di comprendere il significato che gli attori attribuiscono ad esse, restituendo così una dimensione densa e contestualizzata del fenomeno osservato. In tal senso, il dialogo diretto non è stato inteso come uno strumento accessorio, ma come una componente centrale della struttura metodologica, utile ad attivare una forma di conoscenza qualitativa, riflessiva e originale.

Tra i sei formati di intervista individuati da Gray (2014) – strutturata, semi-strutturata, non direttiva, focalizzata, informale e centrata sul problema – è stato adottato principalmente il formato semi-strutturato, in alcuni casi integrato con modalità non direttive, soprattutto in presenza di contesti o interlocutori che suggerivano un approccio più esplorativo. La scelta di questa forma si è rivelata particolarmente funzionale alla ricerca, in quanto ha permesso di coniugare rigore scientifico e flessibilità interpretativa: da un lato mantenendo una griglia tematica orientativa, dall'altro lasciando spazio all'emersione di contenuti inaspettati, generati dalla spontaneità tipica dell'interazione sociale: la conversazione diretta ha permesso di cogliere sfumature, intuizioni e percorsi che altrimenti non sarebbero emersi.

Tuttavia risulta necessario sottolineare che, a livello metodologico, l'efficacia dell'intervista come strumento, dipende molto dalla predisposizione della ricercatrice di attivare competenze relazionali, sensibilità comunicativa e attitudine all'ascolto, fattori che si sono rivelati cruciali per condurre conversazioni approfondite, adattandole ai contesti e ai profili specifici degli interlocutori. L'adozione di un approccio dialogico e non prescrittivo ha favorito l'emersione di concetti e riflessioni non imposte, ma autonomamente elaborate dagli intervistati, contribuendo alla produzione di contenuti coerenti con gli obiettivi esplorativi della ricerca.

Processo di somministrazione e definizione del campione

Durante lo svolgimento delle interviste, è stata posta particolare attenzione all'adattamento del linguaggio, alla possibilità di riformulare le domande ove necessario e alla modulazione dei contenuti proposti in base al ruolo e al background dell'intervista/o. In apertura di ciascun colloquio è stata condivisa una breve presentazione della ricerca (in formato slide), contenente informazioni sugli obiettivi, i criteri di selezione, le categorie identificate e una descrizione della struttura del questionario. Questo strumento ha facilitato l'introduzione del tema e ha contribuito a costruire uno spazio comunicativo comune, utile anche per accompagnare la successiva fase di compilazione del questionario da parte degli intervistati.

Le interviste sono state realizzate quasi esclusivamente online, con una durata compresa tra i 30 e i 60 minuti, in funzione della disponibilità dei partecipanti e dell'andamento della conversazione. Nei casi in cui non è stato possibile effettuare registrazioni, si è provveduto alla raccolta sistematica di appunti analitici, comprensivi sia di contenuti espliciti sia di osservazioni riflessive, poi integrati, ove disponibile, con trascrizioni parziali. Le registrazioni acquisite sono state archiviate e utilizzate per l'individuazione di nodi critici, ricorrenze tematiche e traiettorie interpretative, costituendo la base per l'elaborazione analitica presentata nei paragrafi successivi.

La definizione del campione ha seguito un criterio di campionamento intenzionale (*purposive sampling*), orientato a selezionare interlocutori ritenuti in grado di offrire un contributo rilevante e informativamente denso rispetto agli obiettivi della ricerca. Tale strategia, ampiamente validata nella ricerca qualitativa (Cohen, Manion & Morrison, 2000), si è basata sulla valutazione della pertinenza e della capacità dei partecipanti di restituire consapevolezza del contesto in cui operano. In particolare, si è adottato un approccio di campionamento giudicante, fondato sulla selezione mirata di soggetti con ruoli chiave all'interno delle realtà osservate.

In particolare sono stati selezionati due intervistati per ciascuna realtà un *non-designer* e un *designer (palese o di fatto)*. Il *non-designer* è colui o colei che riveste una posizione esecutiva (amministrativo, founder, responsabile d'area, direttore o direttrice operativa) e che possiede una visione complessiva della realtà, mentre il *designer* è la figura che all'interno dell'organizzazione si occupa concretamente della progettazione e può fornire un punto di vista in linea con l'obiettivo dell'indagine. Poiché non in tutte le realtà potrebbe essere presente la figura del *designer* esplicito, si è optato per esplicitare una distinzione tra *designer palese*, una figura formata e che lavora come *designer* all'interno o a supporto dell'impresa, e *designer di fatto*, colui o colei che, pur non avendo una formazione o un riconoscimento formale come *designer*, si occupa abitualmente della progettazione (prodotti, servizi, artefatti comunicativi ecc.) e potrebbe adottare consapevolmente o inconsapevolmente gli strumenti del design.

Complessivamente, sono state condotte 90 interviste, di cui 46 riconducibili a profili "non-designer" e 44 a profili "designer" (palesi o di

[fig. 32]
Dati complessivi
ricerca field: numero
di realtà rintracciate
con successo; numero
totale interviste svolte;
numero totale di
questionari compilati

fatto), distribuite tra 58 realtà operanti nel campo dell'impresa sociale su scala nazionale [fig. 32].

58

realtà coinvolte

90

interviste

86

questionari

Enti del Terzo Settore
(Imprese o Cooperative
sociali, Associazioni di
Promozione Sociale (APS)
e Fondazioni)

Imprese ad impatto sociale
(Società benefit, b-corp che
promuovono servizi e/o
processi rivolti al Terzo
Settore)

46 non-designer
44 designer (palesi o di fatto)

76 risposte complete
10 risposte parziali

La struttura del campione ha garantito una lettura trasversale delle configurazioni progettuali, contribuendo a far emergere elementi ricorrenti e specificità locali, punti di forza e tensioni interne, pratiche consolidate e traiettorie emergenti.

In considerazione dell'ampiezza del materiale raccolto e nel rispetto delle condizioni di privacy, non si è proceduto alla pubblicazione integrale delle trascrizioni.

Come sarà esplicitato anche nel caso del questionario, per diverse realtà non è stato possibile coinvolgere entrambe le figure previste dal campione (non-designer e designer), principalmente a causa del tempo limitato a disposizione delle persone coinvolte, spesso coincidente con l'orario lavorativo. Nonostante tali difficoltà, è stato comunque raggiunto un numero di partecipanti sufficiente a garantire la copertura del campione previsto e a restituire una panoramica significativa e articolata del tema, di cui nella tabella [tab. 11] si riportano in forma sintetica e in ordine alfabetico le informazioni relative agli interlocutori coinvolti: per ciascuna realtà analizzata sono indicate le due figure intervistate, la data di svolgimento dell'intervista e la regione di appartenenza.

Nome realtà	Figura 1 (non designer)	Figura 2 (designer)	Regione	Data intervista
Apical	Federico Torroni	Nicola Zanola	Lombardia	22/04/2025
Avanzi	Lidia Cossa	Silveria Mobilio Rodriguez	Lombardia	27/01/2025
Basso Profilo	Marianna Amendola	Leonardo Delmonte	Emilia Romagna	24/12/2024
CSV Trentino	Francesca Fiori		Trentino-Alto Adige	18/04/2025
Circolo del design	Sara Fortunati	Rossana Bazzano	Piemonte	18/12/2024
Codesign Toscana		Rita Duina	Toscana	06/03/2025
Colori Vivi	Barbara Spezini		Piemonte	07/03/2025
Coloriage	Valeria Kone		Lazio	03/03/2025
Common Ground	Claudia Busetto		Emilia Romagna	18/11/2024
Cooperativa 19	Valentina Cramerotti	Massimiliano Giannotti	Trentino-Alto Adige	10/03/2025
Cooperativa Insieme	Giorgia dall'Osteria	Carmen Digiorgio Giannitto	Veneto	13/11/2024
Criticality		Giovanni Foppiani	Toscana	15/11/2024
Design with	Fabio Ballerini	Margherita Vacca	Toscana	01/07/2024
Dialogica	Silvia Dealoe	Silveria Mobilio Rodriguez	Lombardia	16/05/2025
è social Agenzia	Silvia Spadaro Laura Peco	Denise Forestan	Veneto	03/03/2025
Ecosistemica	Stefano Capezzuto	Daniele Bucci	Lazio	25/11/2024
Fond. Compagnia di San Paolo	Francesca Gambetta	Enrico Melis	Piemonte	10/01/2025
Global Impact Network		Lorenzo E.N. Giorgi	Toscana	31/03/2025
Isola	Martina Magnano	Claudia Cosentino	Sicilia	26/03/2024
Itinerari Paralleli	Federica Micheletti	Alberto Piazzalunga	Liguria	20/11/2024
izmade	Alessandro Grella		Piemonte	05/11/2024
La Foresta		Bianca Elzenbaumer	Trentino-Alto Adige	12/04/2024
La Malefatte	Emanuela Lucidi		Veneto	15/05/2025
La Rivoluzione delle Seppie	Rita Elvira Adamo	Giuseppe Grant	Calabria	29/11/2024
Laboratorio Zanzara	Gianluca Cannizzo		Piemonte	10/03/2025
Lama	Andrea Rapisardi	Sara Barbieri	Toscana	28/10/2024
Liberitutti Factory	Alessia Catarinella	Chiara Turbiglio	Piemonte	29/04/2025

[tab. 11]
Campione raggiunto attraverso le interviste semi-strutturate

[tab. 11]
Campione raggiunto
attraverso le interviste
semi-strutturate

Nome realtà	Figura 1 (non designer)	Figura 2 (designer)		Data intervista
Meraki		Giulia Guanella	Lombardia	17/04/2025
MinD	Irene Tozzi	Elena Burzio	Piemonte	02/12/2024
Nanina + Daccapo	Giulia Mariani		Toscana	13/03/2024
Officine27	Francesco Manfroni	Mattia Priola	Liguria	11/10/2024
Plug Creativity		Matteo Marcato	Piemonte	05/12/2024
Print Club	Ilaria Reposo		Piemonte	19/12/2024
Prossimi	Alberta Menegaldo		Veneto	25/02/2025
Push	Emilia Pardi	Salvatore Didio	Sicilia	12/12/2024
ReMade Community Lab		Susanna Parlato	Campania	20/11/2024
Redo	Martino Orlor		Trentino-Alto Adige	20/11/2024
Rena	Matteo Cadeddu	Michela Mattei	Lombardia	10/12/2024
Reverse	Federica Collato		Veneto	24/02/2025
S-nodi	Tiziana Ciampolini	Filippo Bindi	Piemonte	28/02/2024
San Patrignano Casa d'Arte		Luca Giunta	Emilia Romagna	04/04/2025
Scalo 5B-Lisca Bianca	Matteo Marini	Zeno Franchini	Sicilia	06/02/2025
Shifton Studio	Emanuel Ingraio	Marco Miodini	Lombardia	12/11/2024
Social Hub Genova	Angelo Bodra		Liguria	10/03/2025
Social Seed	Giulia Cassiani	Alessandro Patrocini	Emilia Romagna	25/11/2024
SocialFare	Laura Orestano	Elisa Bacchetti	Piemonte	25/01/2024
Sociolab		Francesco Ranghiasi	Toscana	10/03/2025
Studio Shift	Alberto Vedovatti	Elena Giunta	Lombardia	23/01/2024
T12 lab		Elisabetta Bianchessi	Lombardia	11/03/2025
Talking Hands		Fabrizio Urettini	Veneto	03/11/2024
Techsoup	Nicole Moglia		Lombardia	11/12/2024
Terra di Tutti		Tonia Pierallini	Toscana	28/10/2024
Terzo Paesaggio		Andrea Perini	Lombardia	15/02/2025
Weco Impresa Sociale	Gaia Bacin	Angelo Perez	Piemonte	30/04/2025

Filoni tematici ricorrenti

Si presenta di seguito una sintesi ragionata dei principali filoni tematici emersi dalle interviste [fig. 33], costruita attraverso un processo di analisi qualitativa orientata alla comparazione trasversale.

Informazioni più dettagliate e specifiche rispetto alle singole realtà sono invece presenti all'interno della restituzione analitica dei dati del questionario (cap. 6) e delle schede evolute (vedi allegato 1 in appendice).

1. Interesse per la mappatura e dimensione riflessiva della ricerca

Numerosi intervistati hanno espresso un grande interesse per gli obiettivi della ricerca e verso l'occasione preziosa di riflettere sulle proprie pratiche, sul posizionamento della propria realtà nel contesto dell'innovazione sociale a livello nazionale, e sul proprio rapporto con il design. La mappatura proposta si è rivelata, in molti casi, un dispositivo di autoanalisi, spingendo gli intervistati a interrogarsi non solo sulle dimensioni operative della loro attività, ma anche sulla collocazione strategica rispetto a un mercato ibrido, sempre più orientato alla specializzazione e alla valorizzazione delle competenze. In tal senso, la ricerca è stata recepita come un'iniziativa inedita, capace di contribuire alla costruzione di una visione d'insieme in un panorama frammentato, eterogeneo e ancora poco sistematizzato.

2. Fluidità dei ruoli e formalizzazione delle competenze progettuali

Una riflessione importante emerse dalle interviste riguarda l'elevata fluidità dei ruoli e delle competenze progettuali coinvolte. In molti casi, la distinzione tra designer palese, designer di fatto e non-designer si è rivelata labile, con sovrapposizioni frequenti e profili ibridi che rendono difficile una classificazione univoca. Spesso, il design è presente ma non riconosciuto, oppure viene esercitato in maniera inconsapevole da figure non formate: diverse realtà vedono all'interno dei propri team figure che, pur prive di una formazione in design, svolgono ruoli centrali nella progettazione di servizi, processi, strategie o artefatti comunicativi. Questa condizione testimonia la natura diffusa e confusa del design nei contesti sociali, ma pone anche interrogativi sulla necessità di riconoscere, sistematizzare e formalizzare le competenze progettuali attivate nei contesti sociali.

L'obiettivo non è irrigidire o normare eccessivamente le pratiche, ma offrire una cornice condivisa che favorisca collaborazioni durature, riconoscimento del valore progettuale e accesso a finanziamenti.

3. Necessità di valorizzazione e riconoscibilità del design nel Terzo Settore

Molte delle realtà intervistate hanno evidenziato come, ad oggi, il Terzo Settore in Italia non si dimostri ancora pienamente consapevole del potenziale trasformativo del design. Sebbene nelle realtà mappate emerga una crescita di sensibilità verso le possibilità applicative, in

alcuni casi risulta ancora limitata e spesso frammentaria. In numerose realtà, infatti, il contributo del design tende a essere ricondotto quasi esclusivamente all'ambito della comunicazione visiva, e in particolare alla grafica, trascurando le dimensioni strategiche, organizzative e sistemiche, che invece rappresentano alcuni degli aspetti più significativi in termini di impatto all'interno di una realtà sociale. Il coinvolgimento del design, ancora parziale, sembra dipendere non solo da una limitata familiarità con i linguaggi e gli strumenti delle pratiche progettuali, ma anche da una scarsa consapevolezza dei benefici che potrebbe apportare.

Tuttavia, diverse delle esperienze mappate mostrano una crescente attenzione verso l'attivazione di processi di accompagnamento, co-progettazione e capacity building, configurandosi come segnali promettenti nella misura in cui contribuiscono a integrare il design nei processi decisionali e organizzativi delle realtà osservate, favorendo così l'emergere di un approccio più consapevole e maturo con il design.

4. Centralità del contesto locale e delle reti territoriali

Dalle conversazioni è emerso inoltre con chiarezza come il contesto locale e la capacità di tessere reti territoriali rappresentino condizioni imprescindibili per lo sviluppo attività sociali orientate al design e ai bisogni reali delle comunità. Il radicamento in un determinato territorio, la costruzione di hub, spazi ibridi o comunità di pratica si rivelano condizioni fondamentali per lo sviluppo delle iniziative progettuali. Diverse realtà intervistate dimostrano come la presenza di infrastrutture relazionali e culturali sia spesso il presupposto per attivare percorsi più solidi e duraturi e che la creazione di reti non sia soltanto una strategia di sopravvivenza, ma rappresenti la possibilità di condividere risorse e conoscenze per lo sviluppo, la crescita e per generare impatto nel tempo.

5. Attenzione alla dimensione estetica del prodotto per la competitività sul mercato

Questa riflessione è emersa in particolare dialogando con realtà appartenenti alla categoria 1 (design in), ovvero realtà produttive oltretutto progettuali che, focalizzandosi sulla produzione di beni materiali, devono considerare la qualità estetica dei prodotti come condizione necessaria per la propria sostenibilità economica. L'obiettivo che molte di queste realtà si pongono, o dovrebbero porsi, è quello di progettare e produrre oggetti e artefatti che possano competere sul mercato non esclusivamente per ragioni etiche o filantropiche, ma per la loro desiderabilità, funzionalità ed estetica. In questa prospettiva, il design diviene quindi una componente integrata nel modello d'impresa affinché ogni artefatto, materiale o immateriale che sia, possa riflettere un'etica della progettazione basata sulla qualità, sulla responsabilità e sulla coerenza con la missione sociale, e la dimensione estetica non sia accessoria, ma strumento di riconoscimento e visibilità.

6. Difficoltà disciplinari e generazionali nei processi collaborativi

La collaborazione tra progettisti e operatori del Terzo Settore è spesso ostacolata da una disomogeneità di competenze e di linguaggio. Se il design privilegia strumenti visuali, iterativi e digitali, il Terzo Settore tende a fare affidamento su testi scritti e strumenti di comunicazione più tradizionali. Questa divergenza si riflette anche in una differenza generazionale, le nuove generazioni di designer sono native digitali e abituate ad adottare modalità di lavoro collaborative, mentre molti attori del Terzo Settore, spesso in fase di maturità professionale, si mostrano più restii ad adottare nuovi strumenti. Il superamento di queste divergenze richiede percorsi di formazione in competenze digitali e una maggiore integrazione metodologica.

7. Ridefinizione dei confini e delle competenze progettuali

Uno dei nodi centrali emersi dalle interviste riguarda la necessità di ridefinire le competenze del designer nei contesti sociali. La retorica secondo cui “tutti possono progettare” viene messa in discussione da diversi interlocutori, che auspicano una maggiore chiarezza sui ruoli e sulle responsabilità progettuali. In particolare, viene sottolineata l'importanza di individuare le competenze chiave all'interno dei team, distinguendo tra ciò che può essere appreso, ciò che richiede esperienza, e ciò che è legato a una sensibilità progettuale specifica. Questo processo di definizione è percepito come condizione necessaria per evitare sovrapposizioni e inefficienze nei processi collaborativi.

8. Limiti nella comunicazione e mancanza di strategie di visibilità

Molte realtà, pur essendo piuttosto attive e integrate nei territori, faticano a comunicarsi all'esterno in modo efficace. Le strategie di comunicazione risultano spesso deboli o assenti a causa della mancanza di risorse, di competenze interne o, in molti casi, di tempo. Inoltre, i bandi e i finanziamenti pubblici (da cui gli enti sociali dipendono) raramente prevedono fondi destinati alla comunicazione delle iniziative o dei progetti, attribuendo una funzione accessoria. Questo deficit comunicativo limita la capacità delle organizzazioni di intercettare nuove reti, attrarre finanziamenti o valorizzare l'impatto delle proprie attività e, in alcuni casi, porta a un paradosso: realtà di grande valore rimangono invisibili o marginali nel dibattito pubblico.

9. Attrattività e ricambio generazionale nel Terzo Settore

Un tema trasversale emerso con forza riguarda la necessità di superare la reputazione secondo cui lavorare nel Terzo Settore debba derivare unicamente da una “vocazione personale” o da una scelta etica. Questa visione, ancora molto diffusa, rischia di limitare l'attrattività del settore, scoraggiando l'ingresso di nuovi profili professionali e consolidando condizioni di precarietà che già lo caratterizzano. Le conseguenze si riflettono in particolare sulla difficoltà di garantire un ricambio

generazionale: molte organizzazioni si reggono ancora sulle stesse figure chiave da anni, mentre le nuove generazioni faticano a inserirsi, sia per la scarsità di opportunità retribuite, sia per la percezione di un settore poco capace di offrire stabilità, riconoscimento e prospettive di carriera. Questo comporta il rischio di una perdita di know-how e di un rallentamento nell'innovazione di pratiche e linguaggi.

Rendere il Terzo Settore attrattivo anche per ragioni professionali, e non solo etiche, diventa quindi una sfida imprescindibile: ciò significa riconoscere il valore del lavoro in questo ambito, aprire spazi di crescita per le nuove generazioni e accogliere competenze diverse, compreso il design, che necessita di essere riconosciuto come ambito professionale pienamente compatibile e coerente con le dinamiche sociali.

10. Rilevanza della valutazione dell'impatto del design nei processi di innovazione sociale

Una delle riflessioni più ricorrenti emerse dalle interviste riguarda la difficoltà di valutare l'impatto del design nei contesti di innovazione sociale. Sebbene molte realtà abbiano avviato percorsi di bilancio d'impatto, spesso mutuando modelli esistenti (come quelli previsti dalla normativa per le imprese sociali), è emersa una chiara difficoltà nell'adozione di strumenti e metriche che tendono a privilegiare dimensioni economiche o prestazionali, a scapito della complessità dei processi progettuali. In diversi casi viene evidenziata l'urgenza di disporre di strumenti capaci di cogliere non solo gli output, ma anche le dinamiche relazionali, i cambiamenti organizzativi e culturali generati dal design. Il desiderio condiviso è quello di costruire metriche meno standardizzate e più aderenti alla natura processuale e dialogica dei progetti, per una valutazione che sia al tempo stesso misurazione, narrazione e riflessione critica.

11. Rischi di strumentalizzazione del sociale e "social washing"

Pur riconoscendo l'importanza delle collaborazioni con soggetti esterni, alcuni intervistati sollevano una criticità significativa: la possibilità che soggetti for profit possano utilizzare la collaborazione con realtà del Terzo Settore a scopo di immagine, reputazione o accesso a nuovi mercati, senza una reale adesione ai valori della realtà. In questi casi, si parla di "social washing", inteso come pratica opportunistica che svuota di significato le azioni di innovazione sociale, trasformandole in strumenti di marketing. Per evitare questo rischio, le realtà intervistate auspicano una maggiore trasparenza nei processi di collaborazione e una verifica attenta delle intenzioni e del posizionamento etico dei soggetti partner. È proprio in questo scenario che la costruzione di una mappatura analitica, come quella proposta dalla presente ricerca, può rappresentare un riferimento utile, tanto per le realtà del Terzo Settore quanto per i potenziali collaboratori.

12. L'interazione con la pubblica amministrazione

Un'altra traiettoria ricorrente riguarda il rapporto tra le realtà progettuali e il mondo della pubblica amministrazione. Molti degli interlocutori intervistati hanno sottolineato come la PA rappresenti oggi uno degli attori principali nei processi di innovazione sociale, in particolare attraverso bandi, politiche locali e progetti di amministrazione condivisa. Tuttavia, emergono alcune difficoltà di interazione: da un lato la lentezza e la rigidità burocratica, dall'altro la difficoltà delle amministrazioni a comprendere e valorizzare il contributo trasformativo del design. Alcuni osservatori criticano il fatto che la PA tenda ancora a considerare il design come una funzione accessoria, legata esclusivamente alla comunicazione visiva o alla facilitazione, esortando la costruzione di dialogo tra design e istituzioni appare come una sfida urgente e ancora in larga parte disattesa.

[fig. 33]
Mappa di sintesi
dei principali filoni
tematici ricorrenti
emersi dalle interviste

Interesse per la mappatura e funzione riflessiva

la mappatura come strumento di
auto-valutazione per le realtà *

Centralità del contesto locale e della costruzione di reti territoriali

* costruzione di hub e
comunità di pratica come
condizione di sostenibilità

Fragilità comunicativa e mancanza di strategie di visibilità

sviluppare strategie di comunicazione
integrata *

Dimensione estetica come elemento di competitività

* estetica = sostenibilità economica

Necessità di valorizzazione del design nel Terzo Settore

passaggio dalla dimensione
comunicativa all'implementazione
di processi/strategie *

Difficoltà tecniche e generazionali nei processi interdisciplinari

percorsi di formazione per la
transizione digitale *

Superare la “vocazione” sociale per generare attrattività

Interazione con la Pubblica Amministrazione

riconoscere il valore professionale del lavoro nel TS *

- * costruire un linguaggio comune tra PA e designer nell'imprenditoria sociale

Rilevanza della valutazione dell'impatto del design

- * elaborare strumenti e metriche ibride (output + processi)

Fluidità dei ruoli e competenze ibride

necessità di maggiore riconoscibilità delle competenze *

Attrattività e ricambio generazionale nel TS

costruire percorsi professionali e spazi di carriera *

Urgenza di formalizzazione delle competenze progettuali

- * costruire un linguaggio comune e favorire il riconoscimento

Rischi di strumentalizzazione e social washing

- * trasparenza come condizione necessaria (socialtrusting)

5.4 Questionario (strumento di indagine del design nel TS)

Il questionario “*Design e Terzo Settore in Italia: impatto, opportunità e limiti per il design nell'imprenditoria sociale*” rappresenta uno degli strumenti fondamentali di questa ricerca per osservare in modo approfondito la considerazione ed il coinvolgimento del design nell'imprenditoria sociale e la relazione con l'innovazione sociale.

Al fine di restituire la complessità e la ricchezza delle esperienze mappate, la metodologia adottata per strutturare il questionario ha seguito un approccio che combina elementi di indagine quantitativa e qualitativa, nella consapevolezza che il design, soprattutto nel contesto del Terzo Settore, si configuri come una pratica che richiede di essere esplorata sia nella dimensione oggettiva (numerica e quantitativa) sia nella dimensione soggettiva e narrativa.

La struttura del questionario riflette questa volontà di cogliere la pluralità delle esperienze e delle percezioni delle realtà intervistate, non limitandosi ad una misurazione standardizzata, ma includendo anche spazi aperti di riflessione capaci di restituire la complessità del fenomeno indagato.

Per garantire l'efficacia dello strumento di raccolta dati, è stato sviluppato seguendo una fase strutturata che ha incluso: la definizione del campione; la scelta delle modalità di somministrazione; la selezione della scala di misurazione; un test preliminare per verificarne la validità della bozza prima della somministrazione ufficiale.

Tale fase di test preliminare, condotta a settembre 2024, ha avuto l'obiettivo di valutare la chiarezza delle domande, la coerenza del linguaggio adottato e l'efficacia delle domande nel raccogliere dati rilevanti per la ricerca. Il test è stato realizzato su un campione diversificato, composto da:

- due sociologi esperti nella costruzione di questionari, che hanno fornito un'analisi metodologica sulla struttura e sulla formulazione delle domande;
- tre esperte del settore, tra cui una designer palese, una designer di fatto e una non-designer, che hanno fornito invece indicazioni rispetto alla semplificazione del linguaggio da adottare, alle tematiche da approfondire per la raccolta di dati significativi e alla lunghezza del questionario (considerando che dovrà essere compilato per la maggior parte da operatori del Terzo Settore con poco tempo a disposizione);
- tre utenti senza familiarità con il tema, con l'obiettivo di verificare l'accessibilità e la comprensibilità del questionario anche da parte di chi non ha conoscenze pregresse sull'argomento. I feedback raccolti hanno permesso di apportare eventuali miglioramenti prima della somministrazione su larga scala.

La scala di misurazione adottata per le domande chiuse è la scala Likert a 5 punti, suddivisa per argomenti e tematiche, utile a comprendere le diverse sfumature di un'opinione.

Il questionario è stato progettato su tre livelli di indagine che ne definiscono l'articolazione logica complessiva [fig. 34]:

[fig. 34]
Struttura e livelli di indagine questionario



La struttura complessiva si articola in tre macro-sezioni, a loro volta suddivise in sei sottosezioni [tab. 12]:

1. la prima macro-sezione “*overview*”, raccoglie informazioni di carattere generale, è rivolta a tutti i rispondenti e consente di costruire un’overview delle realtà, è composta da “info personali” e “info generali”, raccoglie informazioni personali (nome, cognome, email, città e paese di provenienza, posizione specifica) e generali (nome dell’organizzazione, anno di fondazione, regione, città e provincia, status giuridico, mission, ambito di riferimento, attività di interesse generale – RUNTS –, output, beneficiari, clienti e categoria di appartenenza);
2. la seconda macro-sezione “*attività*”, interroga le realtà rispetto al “livello di conoscenza del design”, al tipo di finanziamenti ottenuti e al loro apporto con la misurazione di impatto;
3. la terza macro-sezione “*modalità di adozione design*”, che comprende “team di lavoro”, “in-depth design” e “non-design”, si concentra sulle modalità di adozione del design, analizzando la configurazione del team di lavoro, le modalità di coinvolgimento e si divide a sua volta in due sotto sezioni, approfondendo i casi di “in-depth design” o “non-design” a seconda delle risposte fornite. Il percorso in-depth design approfondisce come il design opera nelle realtà in cui è effettivamente presente, mentre il percorso non-design consente di indagare il valore e la rilevanza del design anche laddove non sia formalmente riconosciuto o integrato.

[tab.12]
Struttura e contenuti
questionario

	Sezioni	Contenuti	Obiettivi	Tipo di domanda
overview	info personali	Dati personali: nome, cognome, email, città e paese di provenienza, posizione specifica ricoperta; tipologia intervistato/a (non-designer, designer palese, designer di fatto)	Raccogliere informazioni anagrafiche e professionali, contestualizzando i punti di vista dei rispondenti	Domande a risposta aperta
	info generali	Nome organizzazione, anno di fondazione, regione, città e provincia, status giuridico, mission/attività, ambito di riferimento, attività di interesse generale (RUNTS), output, beneficiari, clienti, categoria di appartenenza	Delimitare un quadro dettagliato delle caratteristiche organizzative e operative delle realtà analizzate	Domande a risposta aperta + domande a risposta multipla
attività	livello di conoscenza del design	Livello di coinvolgimento del design; realtà progettuale o non progettuale; chi si occupa della progettazione; necessità del design; adozione strumenti; livello e misura dell'adozione; percorsi formativi; investimenti in progettazione; tipologia di attività progettuale; percentuale di tempo annuale dedicato	Comprendere la cultura progettuale e il livello di integrazione del design nelle pratiche delle organizzazioni	Domande a risposta multipla + domande a risposta aperta
	finanziamenti e impatto	Accesso a finanziamenti per il design; idea dell'impatto generato; categoria di impatto; strumenti/metodi di valutazione; necessità di strategie di valutazione; presenza o assenza del design nelle metodologie di valutazione di impatto	Analizzare la relazione tra design, risorse finanziarie e impatto sociale nelle organizzazioni	Domande a risposta multipla + domande a risposta aperta
Modalità di adozione design	team di lavoro	Numero di persone presenti; tipologie di figure professionali; quanti per categoria; modalità di coinvolgimento designer (in-house, outsourcing, quasi in-house); modalità di adozione del design	Esplorare la configurazione dei team progettuale e le modalità di collaborazione e adozione del design	Domande a risposta multipla
	in-depth design	Ambiti di intervento del design; da quanto la realtà si interfaccia con il design; tipologia e attività del designer; ambiti e attività rilevanti; livello di formazione; vantaggi e benefici; resistenze; considerazione e competenze del designer; soggetti finanziatori; progetti; nuove realtà per la mappatura	Approfondire il contributo e l'impatto del design nelle organizzazioni che già lo adottano	Domande a risposta multipla + domande a risposta aperta
	non-design	Coinvolgimento passato di designer; motivazioni; possibilità di coinvolgimento futuro; rilevanza e ostacoli; possibili figure e attività per adozione futura; vantaggi e collaborazioni potenziali; progetti; nuove realtà per la mappatura	Indagare la consapevolezza, le barriere e le prospettive future per le realtà che non hanno ancora integrato il design	Domande a risposta multipla + domande a risposta aperta

Campione effettivo e trasparenza dei dati

Il campione complessivo oggetto dell'indagine è composto da 74 realtà mappate sul territorio nazionale, individuate in fase di ricerca desk in quanto potenzialmente rappresentative della relazione tra design e innovazione sociale. In fase di disegno della ricerca era stato previsto di somministrare il questionario a due figure professionali (non-designer e designer palese o di fatto) per ciascuna realtà (per un totale potenziale di 148 compilazioni), selezionate secondo i criteri descritti nella sezione metodologica 5.3 "Processo di somministrazione e definizione del campione".

Tuttavia, la complessità di relazionarsi con il contesto del Terzo Settore e realtà afferenti all'imprenditoria sociale ha comportato delle variabili non completamente controllabili: solo 58 delle 74 realtà mappate sono state raggiunte efficacemente, con almeno un'intervista e/o una compilazione completa del questionario. Questo corrisponde a un tasso di copertura del 77% rispetto al totale mappato.

In totale, al momento della chiusura della rilevazione, sono state raccolte 86 compilazioni del questionario, di cui 76 complete e 10 parziali [tab. 13]. È importante sottolineare che le risposte incomplete provengono tutte da organizzazioni per le quali era già stata raccolta almeno una compilazione completa da parte di un altro membro del campione, evitando così la mancanza di informazioni nella ricostruzione delle singole realtà.

[tab.13]
Sintesi quantitativa delle realtà mappate, del livello di partecipazione e delle risposte all'indagine

Categoria dati	Dati effettivi
Totale realtà mappate	74
Realtà contattate con successo	58
Rispondenti totali	86
Risposte complete	76
Risposte parziali	10

La variabilità del numero di risposte per ciascun quesito è dovuta al fatto che alcuni rispondenti hanno saltato alcune domande o interrotto la compilazione in corso d'opera e, per questa ragione, il numero di risposte può variare tra una sezione del questionario e l'altra. Questo è stato preso in considerazione nel calcolo delle percentuali, riportate sul totale effettivo di rispondenti alla singola domanda, per garantire coerenza nella lettura dei dati.

La fase di raccolta dati ha confermato la complessità di condurre questo

tipo di ricerca in un sistema complesso come quello dell'imprenditoria sociale, in quanto oltre ai vincoli scientifici propri della ricerca, si sono dovuti affrontare aspetti come:

- la disponibilità temporale dei partecipanti;
- l'organizzazione interna delle realtà coinvolte;
- la difficoltà di raggiungere simultaneamente due figure professionali per ciascuna realtà;
- la propensione a completare un'indagine di questo tipo.

Nonostante ciò, il livello di partecipazione raggiunto è da considerarsi elevato per una ricerca qualitativa di taglio nazionale, e testimonia non solo un interesse concreto verso il tema proposto, ma anche una disponibilità significativa delle organizzazioni a riflettere criticamente sulla propria relazione con il design. Per molte realtà, la compilazione del questionario ha rappresentato un'occasione di autoanalisi e posizionamento, contribuendo a generare consapevolezza interna rispetto al proprio rapporto con il design e all'identità organizzativa. Questo ha rafforzato la motivazione alla partecipazione, rendendo l'indagine non solo uno strumento di rilevazione, ma anche un'opportunità percepita di crescita e autovalutazione.

Il questionario è stato elaborato attraverso la piattaforma SurveyMonkey, scelta per la sua flessibilità e per la possibilità di raccogliere e organizzare i dati in modo strutturato. La compilazione era stimata in un tempo massimo di 30 minuti, così da favorire una partecipazione ampia senza incidere in maniera significativa sull'operatività delle realtà coinvolte.

Lo strumento era composto da un totale di 43 domande rivolte a tutte le realtà, a cui si aggiungevano due sezioni differenziate: 16 domande aggiuntive per le realtà che si sono riconosciute nella categoria in-depth design e 13 domande aggiuntive per quelle appartenenti alla categoria non-design.

La struttura ha previsto sia domande chiuse, utili a raccogliere dati quantitativi e facilmente comparabili, sia domande aperte, pensate per consentire una valutazione qualitativa e lasciare spazio a riflessioni più articolate da parte dei rispondenti.

[Scheda interpretativa capitolo 5]

Il Capitolo 5 risponde in modo diretto all'Og3 (osservazione) e rappresenta il primo momento in cui la ricerca entra in dialogo strutturato con le realtà coinvolte. Dopo aver delineato il contesto (Cap. 4), qui si passa a una fase più ravvicinata: visite, interviste, confronto con figure interne ed esterne alle organizzazioni. Non si tratta solo di raccogliere informazioni, ma di ascoltare punti di vista, far emergere narrazioni, mettere in relazione ciò che la teoria suggeriva con ciò che accade concretamente nei contesti di imprenditoria sociale.

In relazione alle domande di ricerca, il capitolo contribuisce in modo sostanziale a RQ1 e RQ2, perché inizia a chiarire come il design si inserisca realmente nei processi organizzativi, quali spazi occupi, quali resistenze incontri e quali opportunità generi. Le interviste e le visite sul campo permettono di comprendere non solo se il design sia presente, ma come venga percepito, nominato, talvolta non riconosciuto. È in questa fase che la distinzione tra design palese e design di fatto inizia a trovare un riscontro concreto.

Allo stesso tempo, il capitolo apre in maniera più consapevole la RQ3: il confronto con le realtà mette in evidenza quanto sia ancora fragile o discontinua la capacità di rendere leggibile il valore generato dalla componente progettuale. Le riflessioni raccolte fanno emergere una tensione tra l'esperienza vissuta del progetto e gli strumenti disponibili per raccontarne o valutarne gli effetti nel tempo.

Dal punto di vista degli obiettivi specifici (Os1–Os5), il capitolo consente di iniziare a verificare in modo sistematico lo status giuridico delle realtà, i livelli di consapevolezza progettuale, gli ambiti di innovazione prevalenti e le modalità di integrazione del design (interno, esterno, ibrido). In questo senso contribuisce in modo diretto al Rs1, consolidando la mappatura multilivello, ma anche al Rs4, perché fa emergere questioni teorico-critiche che non erano pienamente visibili nella sola analisi della letteratura. Un elemento centrale di questo capitolo è l'emersione di filoni tematici ricorrenti. Attraverso il dialogo con chi lavora quotidianamente in questi contesti, la ricerca intercetta nodi ricorrenti – legati al tempo, alle risorse, alla formazione, alla difficoltà di integrare il design, alla relazione con i finanziamenti – che non derivano da un'impostazione teorica a priori, ma prendono forma dall'ascolto. È qui che inizia a definirsi in modo più netto l'originalità del percorso: non tanto nell'introduzione di nuove etichette, quanto nella capacità di far dialogare ipotesi teoriche e vissuti professionali.

Il Capitolo 5, quindi, non si limita a preparare l'analisi successiva, ma segna un passaggio decisivo: conferma l'esistenza e la diffusione del fenomeno, ne mostra la complessità interna e rende evidente la necessità di strumenti interpretativi più adeguati. In questo modo prepara il terreno per le elaborazioni analitiche del Capitolo 6 e per la successiva costruzione di framework e strumenti, ma soprattutto consolida la tesi di fondo della ricerca: il rapporto tra design e imprenditoria sociale non è episodico né marginale, ma strutturale, anche quando non viene esplicitamente riconosciuto come tale.

06.

elaborazione, osservazione e interpretazione dei dati

210 - 271

Il sesto capitolo è dedicato all'elaborazione, osservazione e interpretazione dei dati raccolti attraverso la somministrazione del questionario, progettato per indagare il livello di consapevolezza progettuale, le modalità di adozione del design e le dinamiche organizzative all'interno delle imprese sociali italiane coinvolte nello studio. L'analisi dei dati costituisce una fase centrale della ricerca, in quanto consente di restituire un quadro articolato e comparabile delle pratiche progettuali osservate, fornendo elementi utili a consolidare o rimettere in discussione alcune ipotesi esplorative emerse nella fase teorica e nella ricerca sul campo.

La restituzione dei risultati segue la struttura del questionario stesso, organizzato in sezioni tematiche. I dati quantitativi sono presentati attraverso grafici e tabelle elaborati tramite la piattaforma SurveyMonkey, che ha consentito la gestione, l'aggregazione e la visualizzazione sistematica delle risposte. I risultati vengono integrati da una lettura qualitativa delle risposte aperte, utile a far emergere narrazioni, punti critici e orientamenti progettuali non sempre immediatamente traducibili in dati numerici.

L'analisi si concentra in particolare sulle attività svolte dalle realtà osservate, sulle differenti modalità di adozione del design – distinte secondo una classificazione che include le categorie di non-design, design driver, design process e design strategy e, sull'interpretazione dei risultati alla luce delle traiettorie di sviluppo, dei vincoli e delle potenzialità emerse nei casi analizzati.

Questa fase fornisce una base empirica solida per le riflessioni teorico-critiche sviluppate nei capitoli successivi e contribuisce alla validazione delle ipotesi e degli strumenti elaborati nel corso della ricerca.

6.1 Overview

[mappa capitolo 6]

Elaborazione,
osservazione e
interpretazione dei
dati

6.2 Attività

6.3 Modalità di adozione del design

6.4 In depth design

6.5 Non-design

6.1 Overview

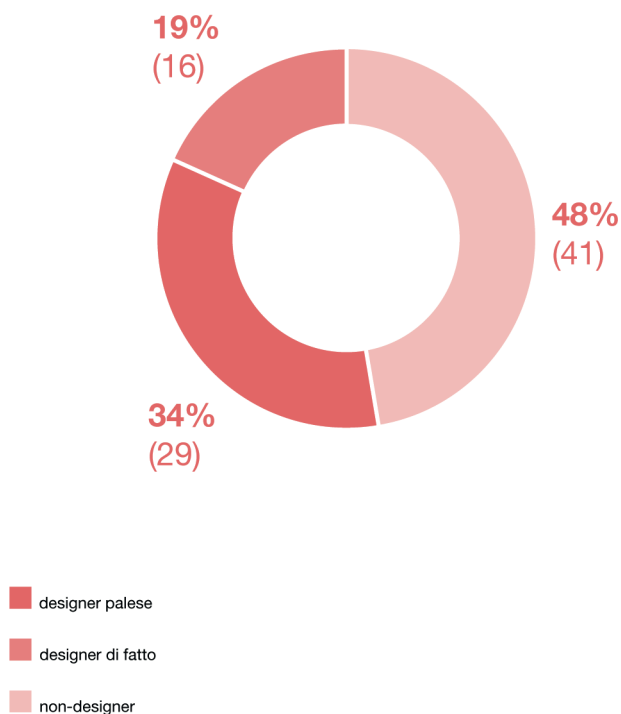
[fig. 35]
Distribuzione dei
ruoli professionali nel
campione

Distribuzione ruoli campione

La distribuzione dei ruoli all'interno del campione permette di cogliere una dimensione di complementarità tra chi si occupa delle scelte strategiche e chi traduce queste scelte in pratiche operative. Guardando ai dati relativi al campione, emerge una distribuzione quasi equilibrata tra le due categorie: i non-designer rappresentano circa il 48% dei rispondenti, mentre il restante 52% è composto da figure riconducibili al design, suddivise tra designer palesi (33%) e designer di fatto (19%) [fig. 36].

Secondo la definizione del campione del presente questionario, quale tipologia di intervistata/o rappresenti?

Risposte: 86 Saltate: 0



La prevalenza di designer palesi rispetto ai designer di fatto suggerisce una crescente consapevolezza da parte delle realtà coinvolte di operare nell'ambito del design. Tuttavia, la presenza significativa di designer di fatto evidenzia l'importanza di includere anche gli approcci taciti al design, che pur non formalizzati, risultano centrali nei processi progettuali. Questo aspetto è particolarmente rilevante perché sottolinea l'esistenza di una cultura progettuale implicita, che si manifesta in maniera spontanea e informale, e che può rappresentare una base fertile per l'attivazione di percorsi di innovazione sociale più consapevoli.

La composizione del campione, volutamente bilanciata attraverso la metodologia della ricerca che prevedeva l'intervista a un non-designer e un designer per ciascuna realtà, restituisce un esempio rappresentativo delle dinamiche interne alle organizzazioni mappate. Tuttavia, le percentuali emerse suggeriscono anche che, nella pratica quotidiana, la presenza stabile e riconosciuta di figure progettuali non è ancora pienamente formalizzata in molte realtà del Terzo Settore.

Il dato relativo alla distribuzione dei ruoli non rappresenta quindi solo un'informazione descrittiva, ma diventa uno strumento utile per comprendere la maturità progettuale delle realtà, il grado di coinvolgimento del design (esplicito o implicito) e la necessità di sviluppare politiche e percorsi di accompagnamento che facilitino un maggiore riconoscimento del design come pratica quotidiana e strategica all'interno dell'impresa sociale italiana.

Dimensione temporale (anno di fondazione)

L'analisi dell'anno di fondazione delle organizzazioni mappate rivela una concentrazione significativa di realtà nate negli ultimi dieci-quindici anni. Sebbene il focus dell'indagine si sia concentrato sulle organizzazioni fondate tra il 2010 e il 2023 (solo per alcuni casi emblematici) sono state incluse anche alcune realtà nate in anni immediatamente precedenti (ad esempio il 2007), in quanto ancora attive e pienamente coerenti con gli obiettivi e i criteri qualitativi della mappatura.

Questo arco temporale risulta particolarmente significativo non tanto per un vincolo normativo, quanto per la capacità di restituire un panorama in profonda evoluzione: le realtà selezionate appartengono infatti a una fase storica in cui l'imprenditoria sociale ha conosciuto un'accelerazione, favorita dalla presenza di nuovi strumenti di finanziamento, da un rinnovato interesse istituzionale e da una crescente attenzione ai temi della progettazione, dell'innovazione sociale e della sostenibilità sociale. La redazione del Codice del Terzo Settore nel 2017, l'emergere di fondi pubblici e privati dedicati all'innovazione, così come la diffusione dei temi legati all'impatto sociale, hanno probabilmente contribuito allo sviluppo di un settore ibrido, favorendo la nascita di organizzazioni sociali con un orientamento progettuale più marcato.

I dati raccolti confermano questa tendenza [fig. 36]: su un totale di 82 risposte, il picco massimo si registra nel 2014, con il 10,98% delle fondazioni (9 realtà). Seguono il 2016, 2019 e 2020, ciascuno con 7 realtà (8,54%). Anche il 2021 e il 2017 risultano rappresentati in modo consistente (6 organizzazioni ciascuna), così come il 2015, 2013 e il

[fig. 36]
Distribuzione
organizzazioni per
anno di fondazione

2007 (5 realtà ciascuna). Completano la distribuzione gli anni più recenti (2022 e 2023) e il 2010, con 3 realtà per ciascun anno.

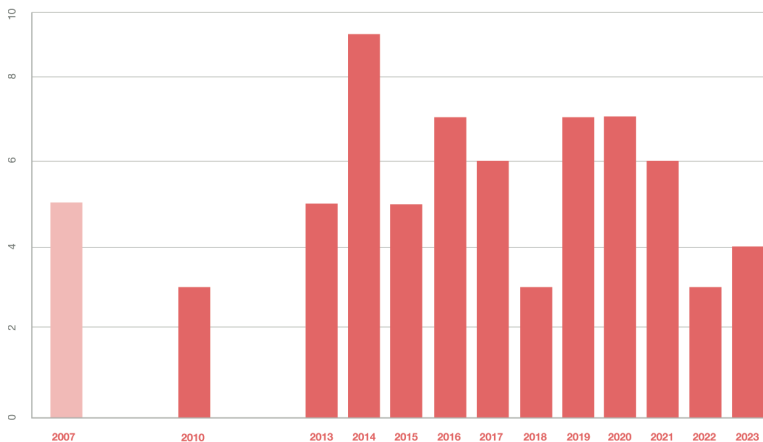
Tale distribuzione suggerisce la presenza di uno sviluppo imprenditoriale recente, attiva e in trasformazione, che si muove in un contesto più maturo rispetto al passato. Il fatto che l'arco temporale si concentri in un intervallo relativamente breve riflette un cambiamento culturale e organizzativo, in cui l'imprenditorialità sociale non è più interpretata come risposta emergenziale, ma come una scelta etica e consapevole di fare impresa in forme alternative rispetto al modello tradizionale (orientato esclusivamente al profitto).

Questo dato dimostra la riflessione di un'epoca attraversata da molteplici crisi (economiche, ambientali, sociali) che hanno generato una crescente consapevolezza rispetto alla necessità di adottare modelli economici e di impresa alternativi.

Allo stesso tempo è necessario evidenziare che, la presenza di realtà fondate in anni appena precedenti al 2010, è giustificata dal carattere qualitativo e orientato della mappatura. In una rilevazione di questo tipo, il criterio temporale non viene applicato in modo rigido, ma come filtro flessibile, utile a intercettare traiettorie coerenti con il fenomeno osservato e con quanto emerso dalla letteratura analizzata, indipendentemente dall'anno di costituzione formale. In molti casi, infatti, le realtà più longeve si sono evolute significativamente, adattandosi al nuovo scenario e integrando pratiche progettuali in linea con quelle delle realtà più giovani.

Distribuzione organizzazioni per anno di fondazione

Risposte: 86 Saltate: 0



Distribuzione geografica

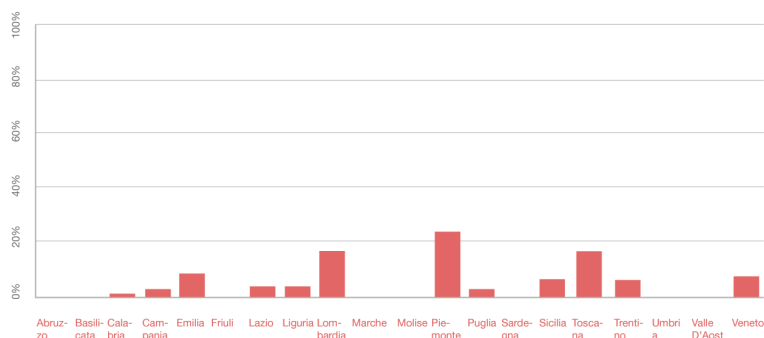
L'analisi dei dati restituisce una distribuzione territoriale non omogenea delle realtà intervistate. Le regioni maggiormente rappresentate nel

campione sono il Piemonte (24%, con 20 risposte), la Lombardia e la Toscana (entrambe 17%, pari a 14 risposte), seguite da Emilia-Romagna (9%) e Veneto (7%). Altre regioni, come il Lazio o la Liguria, si attestano su valori inferiori, mentre sei regioni (Abruzzo, Marche, Molise, Umbria, Basilicata, Sardegna e Valle d'Aosta) risultano del tutto assenti nel campione [fig. 37].

[fig. 37]
Distribuzione geografica delle organizzazioni rispondenti

Regione della vostra sede

Risposte: 82 Saltate: 4



Questa distribuzione evidenzia uno squilibrio che riflette le differenze tra i contesti socio-economici coinvolti, in termini di apertura verso lo sviluppo di processi di innovazione sociale e di accesso a opportunità formative in ambito progettuale. Le regioni più rappresentate coincidono con territori in cui si concentrano infrastrutture sociali, reti associative consolidate, politiche pubbliche orientate all'innovazione sociale e poli universitari che formano competenze legate al design e alla progettazione sociale. In questi contesti, le organizzazioni appaiono più strutturate, più attive nella progettazione e maggiormente predisposte a riconoscere il valore strategico del design.

Al contrario, l'assenza di risposte da alcune regioni, pur non escludendo la presenza di pratiche rilevanti, evidenzia una difficoltà nel rintracciare realtà che operano in modo formalizzato e visibile secondo i criteri adottati dalla ricerca. Ciò può essere legato a una minore concentrazione di attività strutturate nel settore sociale, a un minor radicamento della cultura progettuale o a un più scarso accesso a risorse, bandi e reti collaborative. In molti casi, inoltre, le organizzazioni faticano a comunicare le proprie iniziative in modo efficace, o non dispongono di risorse economiche o di tempo da dedicare alla visibilità esterna. Questo fa sì che tali esperienze, pur esistendo, restino circoscritte a un contesto locale o di quartiere, e difficilmente emergano in una mappatura condotta su scala nazionale. La disomogeneità geografica non solo cattura la distribuzione delle risposte, ma suggerisce la necessità di promuovere azioni mirate per rafforzare la capacità progettuale anche nelle aree meno rappresentate, sostenendo l'emersione di esperienze

[tab.14]
Distribuzione
percentuale status
giuridici più frequenti

ancora fragili o poco visibili e ampliando l'accesso a strumenti di formazione, di collaborazione e soprattutto di comunicazione.

Distribuzione dello status giuridico

Dall'analisi dei dati raccolti emerge un quadro eterogeneo e articolato delle forme giuridiche adottate dalle organizzazioni intervistate, che riflette la complessità e la vivacità del panorama del Terzo Settore e delle iniziative imprenditoriali a impatto sociale. Le imprese sociali costituiscono la categoria più rappresentata, con il 35% delle risposte, confermando la centralità di questa forma giuridica nel campo dell'innovazione sociale e nella sperimentazione di nuovi modelli organizzativi.

Seguono le Associazioni di Promozione Sociale (APS), che costituiscono il 28% del campione, rappresentano una forma giuridica più accessibile e meno vincolante rispetto all'impresa sociale. Proprio questa accessibilità ne ha favorito la diffusione, soprattutto in contesti territoriali, dove l'adesione a un modello associativo diventa spesso la via più semplice per avviare iniziative collettive.

Le fondazioni, che costituiscono il 15% delle risposte, rappresentano soggetti più istituzionali, spesso impegnati nel sostegno e nella promozione di progetti legati alla promozione sociale e culturale. Particolarmente significativa è la categoria "altro", che raccoglie il 22% delle risposte e comprende una pluralità di forme ibride e meno tradizionali, come le imprese benefit, le società a responsabilità limitata (Srl), anche in di startup innovative a vocazione sociale, e le cooperative di lavoro [tab. 14].

Status giuridico	Distribuzione
Impresa sociale	35%
Associazione di Promozione Sociale (APS)	28%
Fondazione	15%
Altro (imprese benefit, Srl, cooperative ibride, associazioni culturali, collettivi, ecc.)	22%

Queste realtà, insieme a collettivi di professionisti e associazioni culturali con missioni sociali, delineano un panorama in cui la dimensione mutualistica e la finalità imprenditoriale si incontrano, delineando forme nuove e flessibili, capaci di adattarsi alle esigenze dei territori e alle

sfide emergenti.

La centralità delle imprese sociali e delle APS, che insieme superano il 60% del campione, suggerisce un legame tra la vocazione sociale e la predisposizione a integrare le pratiche progettuali.

La varietà di forme giuridiche non è solo un dato descrittivo, ma rappresenta un segnale tangibile dei processi di ibridazione e convergenza che caratterizzano sempre più l'economia sociale. I dati raccolti confermano infatti le riflessioni teoriche presentate nella parte introduttiva della ricerca (vedi paragrafo 1.2.1): la presenza di imprese benefit, di SIAVS e cooperative con finalità sociali, insieme a collettivi e forme ibride, dimostra che il fenomeno dell'ibridazione non è solo un'ipotesi teorica, ma un dato reale e tangibile. Le realtà intervistate testimoniano la capacità di combinare missioni sociali e logiche di mercato, attraverso forme giuridiche che riflettono un'economia sempre più di prossimità e più attenta alle relazioni territoriali.

Tuttavia, se da un lato la distribuzione degli status giuridici consente di delineare una prima analisi delle organizzazioni coinvolte, dall'altro è importante sottolineare come lo status giuridico non sia di per sé esplicativo della natura effettiva delle attività svolte o del grado di integrazione del design nei processi organizzativi. In molti casi, la scelta risponde più a esigenze amministrative, fiscali o alla disponibilità di risorse interne che a una reale corrispondenza tra finalità e struttura. Ad esempio, alcune realtà classificate formalmente come Associazioni di Promozione Sociale (APS) operano di fatto con una logica imprenditoriale molto vicina a quella delle imprese sociali, promuovendo servizi innovativi, progettazione partecipata e interventi ad alto impatto territoriale. Tale ambiguità è spesso accentuata dal quadro normativo attuale, in cui la registrazione al RUNTS (Registro Unico del Terzo Settore) può generare una percezione di marginalità o minore rilevanza per alcune forme giuridiche, pur in presenza di attività ad alto valore progettuale e sociale. Questo elemento richiama quindi alla necessità di leggere i dati giuridici in modo critico, andando oltre le etichette formali, intendendo la forma giuridica come un dato utile ma non esaustivo che deve essere integrato con altre dimensioni e informazioni.

Output, beneficiari e clienti

L'analisi degli output generati dalle organizzazioni mappate, dei destinatari delle loro attività (beneficiari) e dei soggetti che le commissionano o finanziano (clienti) restituisce un quadro articolato e rappresentativo della natura ibrida e multifunzionale dell'imprenditoria sociale italiana. Le risposte raccolte offrono una panoramica rispetto alla capacità delle organizzazioni di combinare approcci progettuali, produzione di valore sociale e sostenibilità economica.

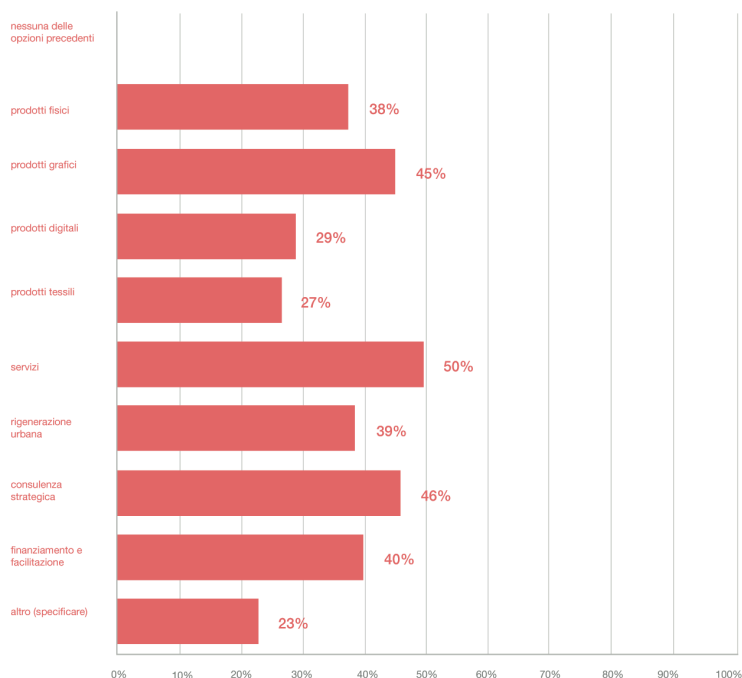
Dal punto di vista degli output [fig. 38], emerge una produzione ampia e diversificata: le tipologie più diffuse riguardano l'erogazione di servizi (50%) e la consulenza strategica (46%), seguite da attività di finanziamento e facilitazione (40%), prodotti grafici (45%) e progetti di rigenerazione urbana (39%). Sono rilevanti anche gli output materiali: il 38% delle organizzazioni produce prodotti fisici, mentre il 29% si

[fig. 38]
Principali tipologie di
output prodotti dalle
realità mappate

dedica allo sviluppo di prodotti digitali e il 27% a quelli tessili. Questa distribuzione evidenzia una pluralità di linguaggi e di strumenti, che spazia dalla comunicazione visiva alla co-progettazione di servizi, fino allo sviluppo di soluzioni tecnologiche o materiali, a seconda del contesto e del target di riferimento.

Output Che tipo di output producete?

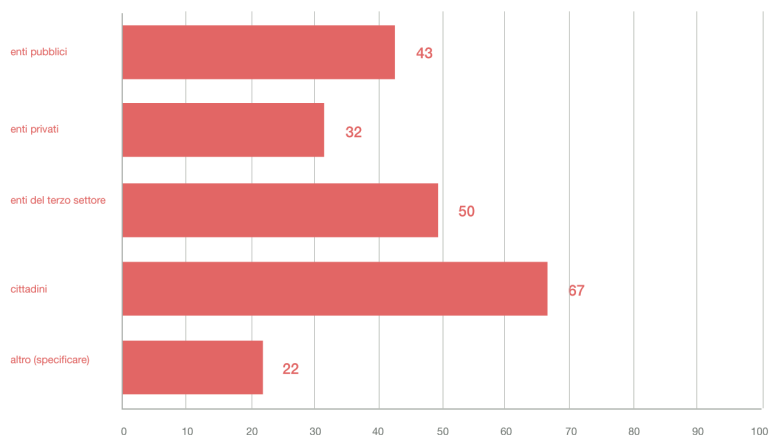
Risposte: 82 Saltate: 4



A conferma di questa eterogeneità produttiva, anche la distinzione tra beneficiari e clienti aiuta a leggere la complessità delle relazioni attivate dalle organizzazioni. Con “beneficiari” si intendono i destinatari finali dell’attività, ovvero coloro che fruiscono direttamente dei prodotti o dei servizi, indipendentemente dal fatto che ne siano i finanziatori. Al contrario, con “clienti” si indicano i soggetti che commissionano e retribuiscono tali attività, spesso intermediari o enti pubblici e privati. Nel dettaglio, i principali beneficiari sono i cittadini (82% delle risposte), seguiti dagli enti del Terzo Settore (61%), dagli enti pubblici (52%) e, in misura minore, dagli enti privati (39%) [fig. 39]. È interessante notare come il 27% abbia selezionato anche “altro”, indicando in molti casi specifiche comunità locali o soggetti vulnerabili. Questa composizione riflette una forte attenzione alle attività rivolte al pubblico e alle comunità e la produzione di valore sociale di molte realtà.

Beneficiari Chi sono i principali beneficiari* della vostra attività?

Risposte: 82 Saltate: 4



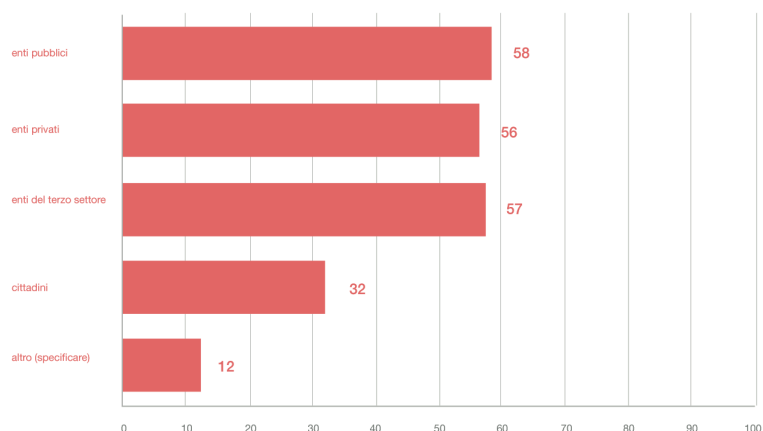
[fig. 39]
Principali beneficiari
realità mappate

[fig. 40]
Principali clienti realtà
mappate

Diversa, invece, la distribuzione dei clienti, ovvero i soggetti “paganti”. Qui il quadro risulta più equilibrato: enti pubblici (71%), enti del Terzo Settore (70%) ed enti privati (68%) risultano pressoché allineati [fig. 40]. I cittadini sono indicati solo dal 39% delle realtà, mentre solo il 15% menziona la categoria “altro”. Questo scarto tra beneficiari e clienti è particolarmente interessante, perché rivela un modello a due livelli, dove le organizzazioni agiscono spesso come intermediari di valore, progettano per i cittadini, ma si sostengono grazie a risorse pubbliche o partnership private.

Clients Chi sono i principali clienti della vostra attività?

Risposte: 82 Saltate: 4



[fig. 41]
Distribuzione e
selezione categoria di
appartenenza

Categorie di appartenenza

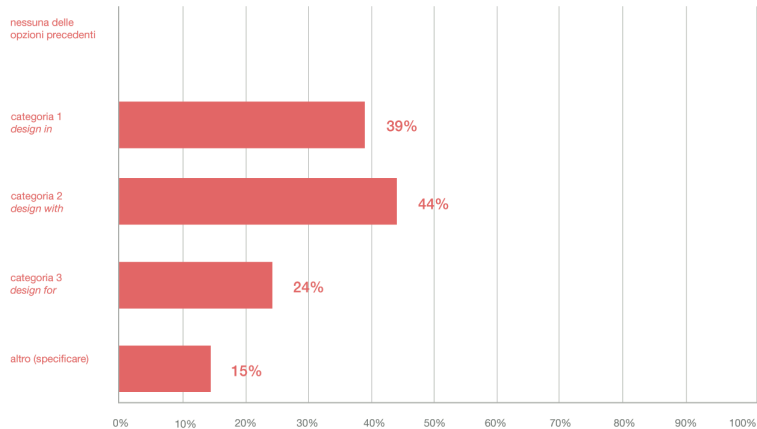
Una delle parti più rilevanti di questa sezione riguarda la collocazione auto-percepita delle realtà rispetto alle modalità di interazione tra design e Terzo Settore. Le tre categorie individuate nella ricerca (design in, design with e design for) costituiscono un modo per interpretare e capire come la dimensione progettuale venga integrata e declinata operativamente.

I dati raccolti mostrano una prevalenza delle categorie “design with” (40%) e “design for” (35%), che insieme rappresentano il 75% del campione. Solo il 15% si riconosce nella categoria “design in”, mentre il 10% ha selezionato la risposta “altro”, ritenendo che le tre categorie non restituissero appieno la complessità del proprio approccio [fig. 41].

Categoria di appartenenza

La presente ricerca individua tre possibili modalità di interazione tra design e Terzo Settore, quale delle tre collochereste la vostra realtà?
(selezionare 1 o 2 opzioni max o descrivere una possibile quarta)

Risposte: 82 Saltate: 4



Questa distribuzione suggerisce che il design è percepito, nella maggior parte dei casi, come un'attività di supporto e facilitazione, coerente con la definizione fornita in “design with”, o come uno strumento strategico di accompagnamento e attivazione, in linea la descrizione della categoria “design for”. Solo una percentuale più limitata delle organizzazioni integra il design all'interno della propria attività nella sua accezione più tradizionale, riconducibile alla categoria “design in”.

Le definizioni operative delle tre categorie, così come sono state formulate all'interno della ricerca e presentate agli intervistati, sono le seguenti:

- Categoria 1 (Design in): la realtà è un'impresa ad impatto sociale o un ETS che coinvolge designer all'interno del proprio team e si occupa della progettazione e produzione di prodotti e/o artefatti comunicativi, spesso attraverso percorsi di inclusione lavorativa;

– Categoria 2 (Design with): la realtà è un'impresa ad impatto sociale o un ETS che fornisce supporto strategico al Terzo Settore attraverso la progettazione di servizi, e approcci tipici del service design e dello strategic design;

– Categoria 3 (Design for): la realtà promuove l'incontro tra il Terzo Settore e i designer, tramite attività di facilitazione, programmi di incubazione e processi di finanziamento per lo sviluppo di impresa.

Un aspetto particolarmente rilevante riguarda la natura delle categorie stesse, che non derivano da una classificazione preesistente in letteratura, ma sono state costruite come strumento interpretativo nell'ambito di questa ricerca, e sono emerse dal confronto con le esperienze raccolte e da una prima panoramica del contesto nazionale. Le difficoltà nel collocare in modo univoco le organizzazioni all'interno di queste categorie riflettono, da un lato, la ricchezza e la specificità di ciascuna esperienza e, dall'altro, la sfida del tentativo di standardizzare pratiche che sono fortemente connesse ai contesti locali in cui operano e alle relazioni sociali che instaurano. Questo è confermato anche dalle risposte aperte fornite da alcune organizzazioni che hanno selezionato la voce "altro", indicando una dimensione più aperta, ibrida o trasversale del proprio rapporto con il design. In certi casi, il design è percepito come competenza diffusa e non formalizzata, che attraversa tutte le attività dell'organizzazione senza costituire un ambito specifico, in altri, le pratiche progettuali sono integrate nei processi relazionali, educativi o comunitari difficilmente riconducibili a una delle tre definizioni proposte. Ulteriore elemento di complessità è emerso dal confronto tra la collocazione "esterna" suggerita durante le interviste frontali e l'auto-collocazione riportata nella compilazione del questionario. In diversi casi, le organizzazioni hanno modificato il proprio posizionamento, segnalando una difficoltà, spesso inconsapevole, a riflettere in modo critico sul proprio ruolo, oppure a dichiararlo in modo esplicito all'interno di uno strumento strutturato come un questionario, soprattutto quando si tratta di aderire a categorie definite in modo più o meno rigido. Questo aspetto rimanda a questioni metodologiche rilevanti sulla natura riflessiva delle categorie stesse e sull'importanza di mantenerle aperte e capaci di includere le sfumature del contesto in cui si sta lavorando. In tal senso la possibilità di selezionare una "quarta categoria" riflette la consapevolezza del fatto che le categorie proposte non potessero essere esaustive, e nasce dall'esigenza di lasciare spazio a letture più sfumate. La collocazione di una realtà in una specifica categoria, o anche il rifiuto, può essere letta come un segnale importante del livello di maturità progettuale, della loro capacità di analisi e di posizionamento strategico.

6.2 Attività

Livello di conoscenza del design

Questa sezione indaga il livello di conoscenza e di adozione delle pratiche progettuali da parte delle realtà mappate. I dati raccolti, arricchiti dalle risposte aperte e da una lettura critica delle tendenze, restituiscono l'immagine di una cultura progettuale in forte crescita, ma ancora caratterizzata da molteplici sfumature ed ambivalenze.

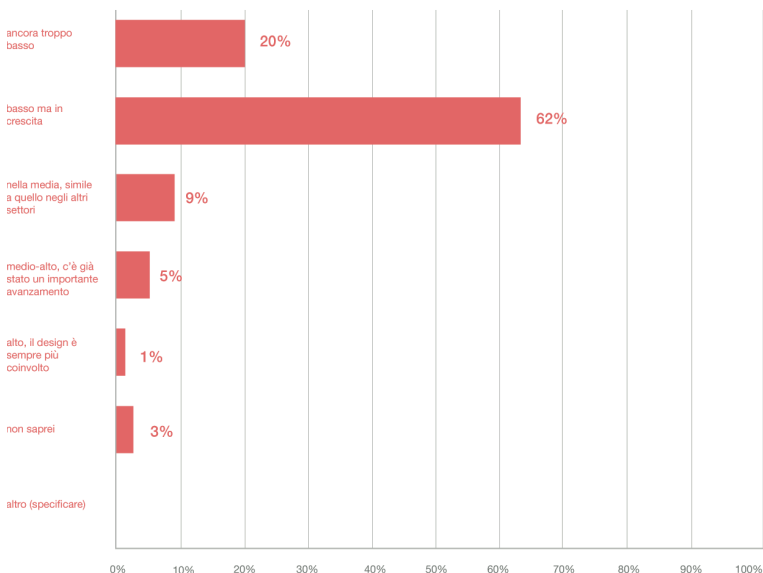
Una delle prime domande esplorative del questionario ha indagato la percezione del livello di coinvolgimento del design nel Terzo Settore italiano in generale, non riferito alla singola realtà. Questa scelta è stata pensata per ottenere una visione complessiva del livello di coscienza del design in questo ambito e per misurare la consapevolezza rispetto alla rilevanza dell'adozione di approcci progettuali nei processi di innovazione sociale.

I dati raccolti [fig. 42] mostrano una percezione che si potrebbe definire ancora di interlocuzione iniziale, ma promettente. Il 62% dei rispondenti ritiene che il coinvolgimento del design nel Terzo Settore sia "basso ma in crescita", mentre il 20% lo considera "ancora troppo basso", segnalando una persistente marginalità del design in molte pratiche organizzative. Il restante 18% è distribuito tra chi lo considera in linea con altri settori (9%), chi percepisce un importante avanzamento (5%) e una quota veramente effimera che lo valuta già pienamente integrato (1%) o dichiara di non saper rispondere (3%).

Livello di coinvolgimento

Secondo voi qual è ad oggi il livello di coinvolgimento del design nel Terzo Settore?

Risposte: 79 Saltate: 8



Questi dati restituiscono, da un lato, la percezione che il design sia “in crescita” può essere letta come un segnale positivo: le realtà coinvolte avvertono un cambiamento in atto, una progressiva apertura verso l’adozione o l’integrazione di approcci progettuali, e una maggiore attenzione alla qualità dei processi e dei servizi offerti. Dall’altro lato, il fatto che più dell’80% del campione riconosca un coinvolgimento ancora basso, o solo parzialmente sviluppato, dimostra che il design non sia ancora percepito come una componente rilevante, necessaria o strategica dal Terzo Settore nel suo complesso.

È interessante osservare come questa percezione sembri coerente con altri dati raccolti nell’indagine, in particolare con la distribuzione dei ruoli professionali nel campione e con le modalità di adozione del design all’interno delle organizzazioni. Il dato sembra suggerire che, anche dove il design è presente, il settore nel suo complesso non si è ancora affermato o pienamente integrato. La scarsa affermazione del design, fa considerare e riflettere sulle possibili e attuali motivazioni, come ad esempio la mancanza di risorse, la difficoltà di accesso a competenze specifiche, l’assenza di dialogo con le politiche pubbliche, o, ancora, una visione tradizionale delle attività del Terzo Settore più legata alla gestione che alla trasformazione.

La tendenza a percepire il design come “in crescita” lascia spazio alla possibilità di interpretare positivamente la questione e alla conferma di un fermento recente sul tema. In molti casi, l’adozione del design nasce proprio in risposta a una nuova esigenza di strutturazione e professionalizzazione, spesso accompagnata da percorsi di trasformazione organizzativa, di digitalizzazione, o di costruzione di nuovi modelli di business.

Realtà progettuale o non progettuale

Il questionario ha indagato la dimensione progettuale delle organizzazioni attraverso una domanda volutamente generica: “Ritenete la vostra realtà progettuale?” L’obiettivo era quello di indagare non tanto l’adozione esplicita del design, quanto la presenza di una cultura del progetto anche in forme tacite o ibride, tenendo conto della varietà semantica che il termine “progettuale” assume all’interno di un settore così complesso. In questo ambito, infatti, “progettare” racchiude tante sfumature, può significare scrivere bandi, ideare servizi per la comunità, facilitare processi partecipativi o strutturare interventi socio-educativi attività che, pur non riconducibili formalmente al design, ne condividono in parte gli approcci e gli obiettivi trasformativi.

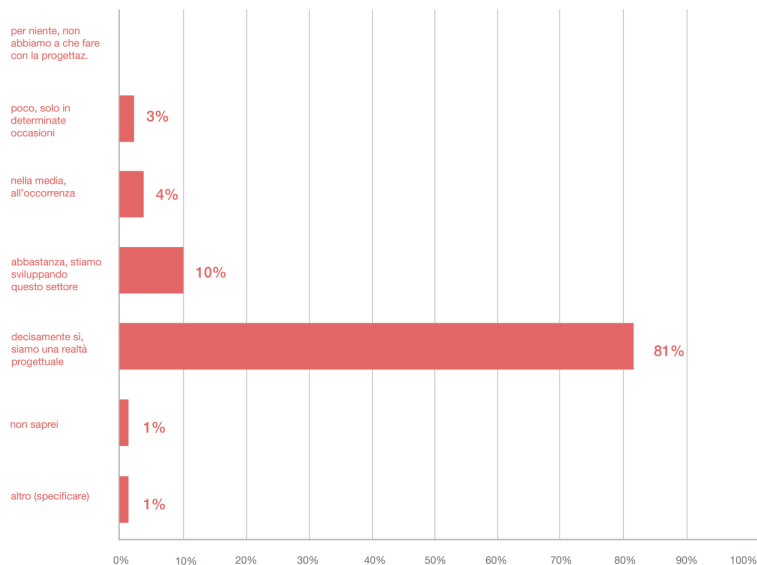
I dati raccolti mostrano una percentuale di risposta piuttosto allineata: l’81% dei rispondenti dichiara che la propria organizzazione è “decisamente” una realtà progettuale, mentre un ulteriore 10% la descrive come “abbastanza, in fase di sviluppo”. Solo il 7% colloca la propria realtà in una posizione più incerta o residuale: il 4% la ritiene progettuale “nella media”, il 3% “poco, solo in determinate occasioni”, e nessuno ha risposto “per niente” [fig. 44].

Tale percezione sembra confermare che la progettazione, in tutte le sue forme, rappresenti un pilastro nell’attività quotidiana di gran parte delle realtà mappate. Tuttavia, è necessario interpretare questo dato alla luce delle diverse accezioni che il termine “progettuale” può assumere nei contesti di Terzo Settore e imprenditoria sociale.

[fig. 44]
Percezione della
natura progettuale
della propria
organizzazione

Progettualità Ritenete la vostra realtà “progettuale”?

Risposte: 79 Saltate: 8



In molti casi, come emerso anche dalle risposte aperte e dai colloqui qualitativi, il concetto è assimilato alla progettazione sociale (es. scrittura bandi, gestione progettuale, rendicontazione), mentre in altri è chiaramente associato al design inteso come metodologia strutturata. La scelta di formulare la domanda (in una fase introduttiva del questionario) in modo generico è stata intenzionale: ha permesso di intercettare sia chi adotta pratiche progettuali in senso stretto (design), sia chi opera in modo informale o attraverso approcci alternativi. Questa ambiguità semantica, se da un lato complica l'interpretazione univoca del dato, dall'altro riflette fedelmente la complessità del contesto, nel quale la progettualità si manifesta in forme molteplici, più o meno esplicite. Tale ambiguità non rappresenta necessariamente un limite della ricerca, ma un elemento strutturale del campo indagato, in cui il confine tra progettazione sociale e design come disciplina rimane poroso e in continua ridefinizione.

In termini interpretativi, l'alta percentuale di realtà che si dichiarano “progettuali” pone un'ulteriore questione, ovvero se si tratta di uno sviluppo reale di una cultura progettuale oppure di un'associazione generica del termine ad attività come la scrittura progettuale per bandi e finanziamenti? Questo dubbio è particolarmente rilevante alla luce del fatto che molte organizzazioni hanno risposto “sì” alla progettualità, pur non disponendo formalmente di designer o di un'adozione strutturata del design. Se si parla di progettazione (generica), in un contesto in cui il design appare parzialmente riconosciuto, il rischio è che si possa confondere con una pratica trasversale, non sempre professionale o consapevole, ma comunque presente nelle attività e nei processi

organizzativi.

A chi è affidata la progettazione

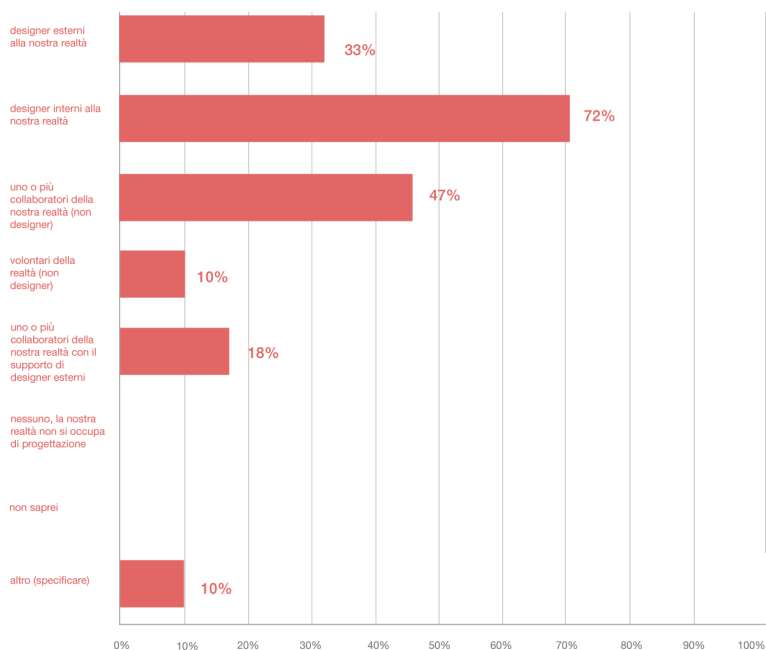
Per approfondire ulteriormente le modalità con cui le realtà sociali gestiscono la progettazione, il questionario ha chiesto esplicitamente a quali figure professionali venga affidata. Rispetto alla domanda precedente, in cui si chiedeva genericamente se l'organizzazione si ritenesse progettuale o no, questa domanda ha l'intenzione di restringere il campo, cercando di comprendere quali figure effettivamente si occupano della progettazione, e in che modo il design venga praticato o distribuito tra attività formali e informali.

I dati raccolti indicano una predominanza significativa dei designer interni alla realtà, coinvolti nel 72% delle risposte (e in linea con i criteri di mappatura). Questo elemento rafforza l'idea che molte realtà dispongano di competenze progettuali strutturate al proprio interno, anche se – come osservato in altre sezioni – la nozione di “designer” in questo ambito può essere interpretata in modo ampio e flessibile. Parallelamente, il 47% affida la progettazione a uno o più collaboratori interni non qualificati formalmente come designer, mentre il 33% si affida a designer esterni, attraverso collaborazioni o consulenze [fig. 45].

[fig. 45]
Modalità di
affidamento della
progettazione

Responsabilità progettuale A chi affidate la progettazione?

Risposte: 79 Saltate: 8



I dati relativi a questa sezione riflettono la complessità del panorama progettuale in ambito sociale: emerge infatti un mix tra il coinvolgimento di figure professionali specializzate e risorse interne con funzioni ibride e trasversali. La coesistenza tra designer interni, collaboratori informali e consulenti esterni evidenzia una pluralità di modelli organizzativi e livelli di maturità progettuale differenti.

Il dato più rilevante, tuttavia, risiede nella complementarità tra designer interni (72%) e collaboratori interni non-designer (47%). Questo suggerisce che, pur essendo il design spesso integrato nel team di lavoro, in molti casi non assume una funzione esclusiva, ma piuttosto si dimostra come una pratica distribuita, affidata a figure ibride o con competenze non formalmente riconosciute.

Il dato più rilevante risiede nella complementarità tra due modalità diverse ma parallele di fare design: da un lato, la presenza consistente di designer interni (72%) che portano competenze specifiche e riconosciute; dall'altro, quasi la metà delle realtà (47%) coinvolge collaboratori interni non-designer, figure ibride che, pur prive di una formazione formale, contribuiscono ai processi progettuali.

Tale dinamica conferma l'ipotesi, già emersa in altri capitoli, della presenza di una progettualità implicita e stratificata, che si declina sia in forma esplicita (attraverso designer palesi) sia in forma tacita (attraverso il lavoro dei designer di fatto o di collaboratori informali).

Il 18% delle organizzazioni, inoltre, dichiara di affidare la progettazione a collaboratori interni con il supporto di designer esterni, evidenziando un modello ibrido – definibile quasi in-house – che può rappresentare una soluzione ideale per realtà che non hanno le risorse per assumere designer in modo permanente, ma che riconoscono comunque il valore e la necessità del design.

Infine, il 10% ha indicato risposte alternative nella voce “Altro”, segnalando ulteriori modalità ibride: collaborazioni con reti esterne o collettivi informali e pratiche distribuite tra più soggetti della stessa realtà. Alcune risposte aperte evidenziano come la progettazione venga condotta da team interni multidisciplinari, o in forma di co-progettazione collettiva, senza una figura formalmente identificabile come designer. In altri casi, viene richiamata una dimensione di “progettazione diffusa” all'interno dell'intero staff operativo, o attraverso reti territoriali e partnership strategiche. Questo tipo di gestione condivisa, che spesso coinvolge anche i beneficiari o le comunità locali, riflette modelli collaborativi e processi di innovazione partecipata difficili da ricondurre alle modalità di lavoro più tradizionali.

Percezione del design

Il questionario si concentra poi su un ulteriore aspetto rilevante: indagare il livello di maturità progettuale delle realtà analizzate, rilevando in che misura esse considerino il design necessario all'interno delle proprie attività.

I dati raccolti dimostrano che la maggior parte dei rispondenti – il 71% – ha affermato che il design è “decisamente fondamentale” per la propria realtà. A questa si aggiunge un ulteriore 14% che ne riconosce l'importanza in crescita, dichiarando che “potrebbe averne sempre più bisogno”. Insieme, queste due risposte rappresentano l'85% del campione, segnalando una forte consapevolezza, diffusa e trasversale, rispetto alla rilevanza del design nei processi organizzativi

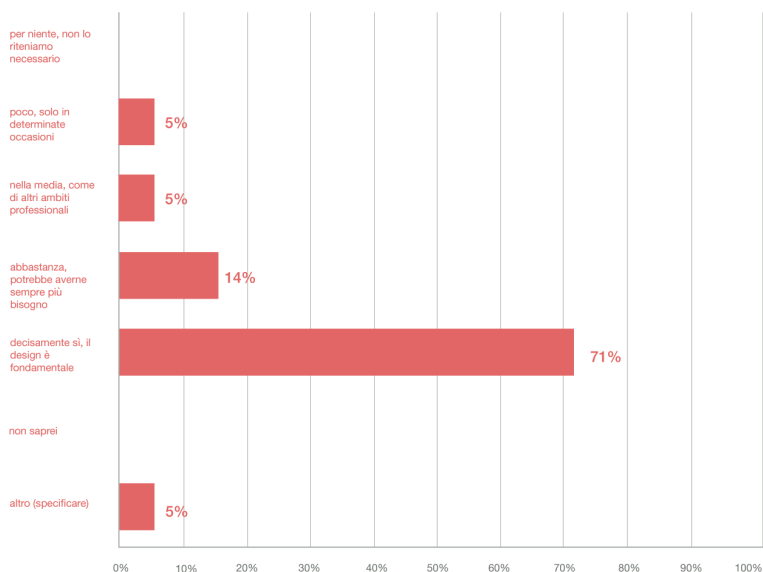
e strategici [fig. 46] Solo una minima parte ha fornito risposte più caute o incerte, indicando che il design è necessario solo in determinate occasioni (5%), oppure che ha un valore simile ad altri ambiti professionali (5%). Nessun rispondente ha dichiarato esplicitamente di non ritenere il design necessario. È tuttavia opportuno leggere questo dato con cautela: il riconoscimento della necessità del design non implica automaticamente una sua integrazione strutturata o una piena consapevolezza metodologica. In alcuni casi, il termine può essere associato in modo estensivo a pratiche progettuali generiche, generando una sovrapposizione semantica che richiede ulteriore chiarimento.

[fig. 46]
Percezione del design
nelle realtà

Necessità del design

La vostra realtà necessita del design?

Risposte: 79 Saltate: 8



Il risultato che emerge è particolarmente interessante se letto in relazione ad altri dati. Anche in assenza di figure formalmente riconosciute come designer all'interno dei team, molte realtà mostrano una spiccata sensibilità verso la progettazione e ne riconoscono il valore, se non sempre nella pratica, almeno nell'intenzione.

Le risposte aperte offerte nella categoria "altro" permettono di arricchire ulteriormente la lettura. Alcune realtà specificano che il design è considerato necessario "come riferimento esterno", a testimonianza di una pratica che, pur non essendo presente internamente, viene adottata attraverso consulenze o collaborazioni. In altri casi, la figura del designer viene percepita come una necessità futura, condizionata dalla possibilità di garantire continuità ai progetti o di reperire risorse

adeguate (“Se il progetto dovesse continuare oltre il finanziamento del bando, credo che sia necessaria la figura del designer”). Altre risposte rafforzano l’idea che il design sia già pienamente integrato, mentre in alcuni casi si evidenzia una certa ambiguità rispetto al significato stesso del termine, come emerge nella riflessione: “Da capire cosa si intende per design”.

Questa ambiguità terminologica rappresenta un nodo critico, se da un lato il design viene riconosciuto come necessario, dall’altro non è sempre chiaro che cosa realmente si intenda con questo concetto. Come visto anche in precedenza, nel Terzo Settore il termine “progettazione” è spesso associato a pratiche diverse che possono sovrapporsi o divergere dalle competenze proprie del design come disciplina. Per questo motivo, la rilevazione di un bisogno diffuso di design si accompagna alla necessità di rafforzare la cultura progettuale, rendendo più esplicite le specificità, le metodologie e le potenzialità di un approccio realmente design-driven.

Attitudine all’uso degli strumenti e livello di adozione del design nella realtà

L’indagine condotta ha dedicato una sezione specifica all’esplorazione della diffusione e dell’integrazione del design nelle realtà mappate, articolando il tema in tre dimensioni complementari: l’inclinazione all’utilizzo degli strumenti del design, il livello di adozione del design all’interno delle realtà e infine la misura con cui vengono adottati gli approcci e gli strumenti del design.

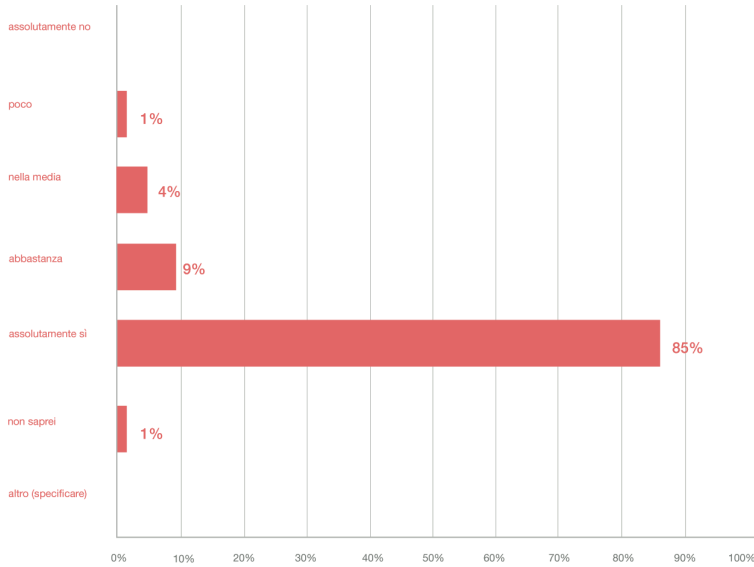
I dati raccolti rivelano un quadro tendenzialmente positivo, che mostra una significativa apertura e un’elevata propensione delle organizzazioni nei confronti dei metodi e degli strumenti del design. Nello specifico, alla domanda relativa all’attitudine all’utilizzo degli strumenti del design, l’85% dei rispondenti ha risposto “assolutamente sì”, mentre un ulteriore 9% ha indicato “abbastanza”, delineando una quasi unanime disponibilità all’integrazione degli strumenti progettuali nei processi operativi. Solo un numero marginale ha espresso opinioni negative (1% “poco” e 1% “non saprei”), e nessuna organizzazione ha selezionato l’opzione “assolutamente no” [fig. 47].

Questa predisposizione positiva trova conferma anche nelle risposte alla domanda relativa al livello di adozione effettiva del design, dove oltre la metà del campione (57%) dichiara che il design viene adottato quotidianamente all’interno della propria realtà. A questo si aggiunge un ulteriore 28% che ha indicato un livello di adozione medio-alto, affermando di aver compiuto un importante avanzamento in questa direzione. Sommando queste due fasce, emerge che circa l’85% delle organizzazioni non solo si dichiara incline all’uso del design, ma lo ha già concretamente e formalmente adottato. Solo una quota residuale ha indicato livelli più bassi: il 10% lo adotta in forma consulenziale esterna, il 4% lo considera “ancora troppo basso” e nessuna ha selezionato la voce “basso ma in crescita”, indicando una progressiva maturazione del contesto analizzato [fig. 48].

Attitudine adozione del design

Considerate la vostra realtà incline all'utilizzo degli strumenti del design?

Risposte: 79 Saltate: 8



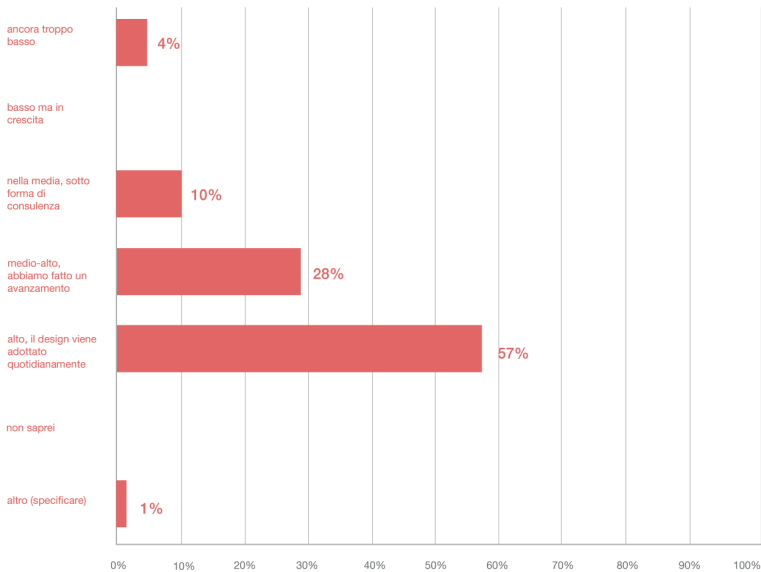
[fig. 47]
Attitudine all'adozione degli strumenti del design

[fig. 48]
Livello di adozione del design nelle realtà

Livello di adozione del design

Qual è il livello di adozione del design nella vostra realtà?

Risposte: 79 Saltate: 8



[fig. 49]
Misura di adozione del design nelle realtà

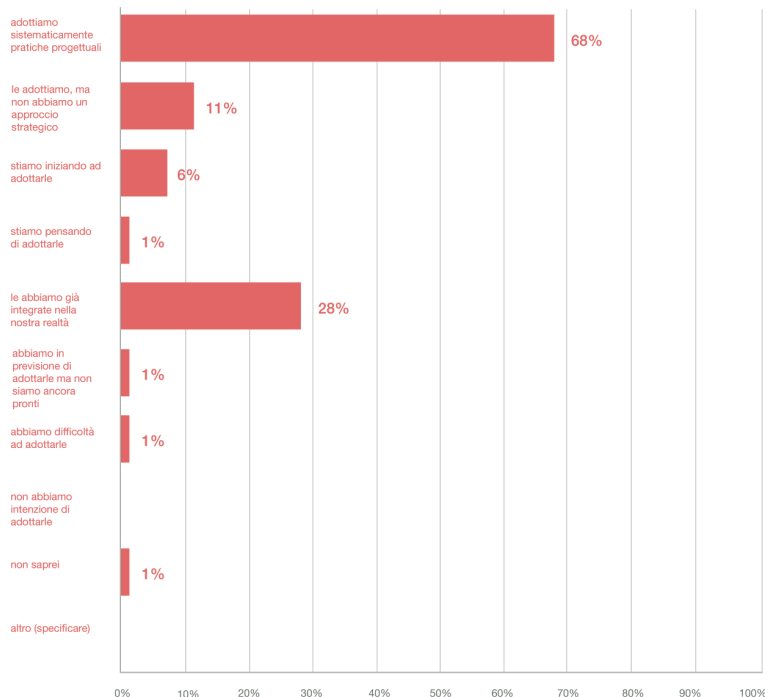
L'ultimo livello di approfondimento riguarda la misura in cui strategie e approcci di design vengono integrati nei processi organizzativi: il 68% dei rispondenti dichiara di adottare sistematicamente pratiche progettuali, mentre un ulteriore 28% afferma di aver già integrato strategie e approcci di design nei propri processi, anche se in forma meno strutturata [fig. 49]. Questo significa che circa il 96% delle organizzazioni intervistate si muove su un livello alto di adozione del design.

Solo una percentuale molto contenuta si colloca in fasce meno mature: l'11% adotta pratiche progettuali ma non sistematicamente, mentre altre voci come "stiamo iniziando ad adottare approcci di design" (6%) o "abbiamo difficoltà ad adottarli" (1%) testimoniano casi ancora in fase esplorativa. Nessuna realtà ha selezionato la voce "non abbiamo intenzione di adottare strategie e approcci di design", segno ulteriore della rilevanza attribuita al design.

Misura di adozione del design

In che misura adottate strategie e approcci di design nella vostra realtà?

Risposte: 79 Saltate: 8



La lettura integrata dei tre livelli fornisce alcuni interessanti spunti di riflessione, come per esempio la distanza tra l'elevata inclinazione (all'adozione di strumenti del design) dichiarata e la percentuale leggermente inferiore di adozione del design suggerisce la presenza

di un leggero divario tra aspirazione e implementazione concreta. Sebbene molte realtà riconoscano la rilevanza del design e si mostrino mentalmente aperte al suo utilizzo, in alcuni casi l'integrazione effettiva è ancora in fase di sviluppo. Questo può dipendere da fattori organizzativi (come la dimensione dell'organizzazione, la disponibilità di risorse o la presenza di figure progettuali qualificate) o culturali (il grado di maturità interna rispetto alla cultura del design).

La consistenza delle risposte nelle fasce alte di tutte e tre le domande, tuttavia, segnala che il design non è percepito solo come uno strumento, ma come un vero e proprio mindset (definizione che ritorna spesso anche durante i dialoghi diretti con le realtà). Il fatto che oltre due terzi del campione adottino sistematicamente strategie progettuali e che quasi il 90% si dichiari incline o già consapevole della rilevanza del design, suggerisce una fase di consolidamento della cultura progettuale nel panorama indagato.

Programmi formativi e risorse (economiche e temporali) per il design

Dopo aver esplorato l'inclinazione e il livello di adozione del design all'interno delle realtà, si è ritenuto utile soffermarsi sugli aspetti della formazione interna, la disponibilità ad investire risorse economiche in attività progettuali, le aree verso cui tali investimenti vengono o verrebbero orientati e il tempo dedicato alla progettazione, tutti elementi rilevanti per comprendere se e come il design venga effettivamente integrato nell'attività d'impresa.

Una prima domanda si focalizza sulla presenza di percorsi di formazione specifica in ambito design: solo una realtà su dieci dichiara di non prevedere alcuna attività formativa, mentre il restante campione si distribuisce tra chi propone percorsi strutturati rivolti a tutto il team (33%), chi attiva occasionalmente momenti formativi (29%) e chi li rivolge a figure direttamente legate alla progettazione (13%) [fig. 50]. Le risposte aperte evidenziano inoltre un uso diffuso di pratiche informali e non convenzionali, come il learning by doing, la condivisione tra pari o la collaborazione con università e reti esterne. In alcuni casi la formazione si rivolge anche all'esterno, come nel caso di clienti, comunità o stakeholder territoriali, suggerendo che, pur in assenza di sistemi formativi consolidati, molte attività attribuiscono valore allo sviluppo di una cultura progettuale, andando anche oltre i confini della propria struttura.

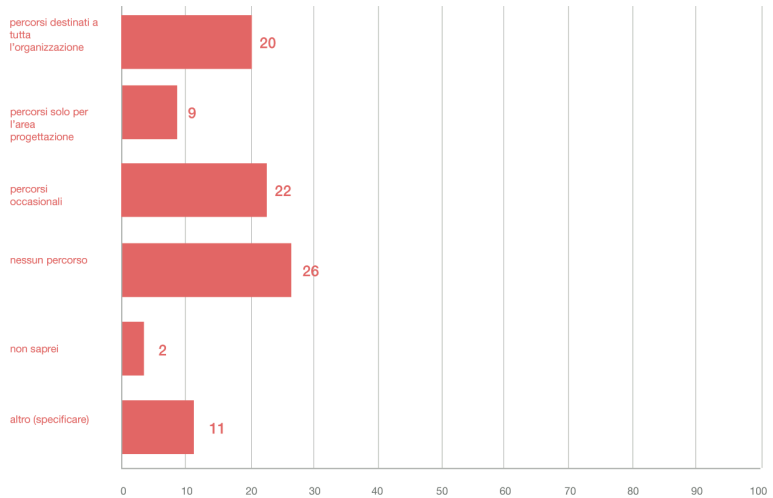
A rafforzare questa tendenza, si affianca un dato altrettanto significativo: il 78% delle organizzazioni dichiara di investire risorse economiche in attività di progettazione. Solo il 12% risponde negativamente, e un 10% dichiara di non avere elementi per valutare [fig. 51].

[fig. 50]
Percorsi di formazione
in design nelle
organizzazioni

Percorsi di formazione

La vostra realtà prevede percorsi di formazione specifica in design?

Risposte: 79 Saltate: 8

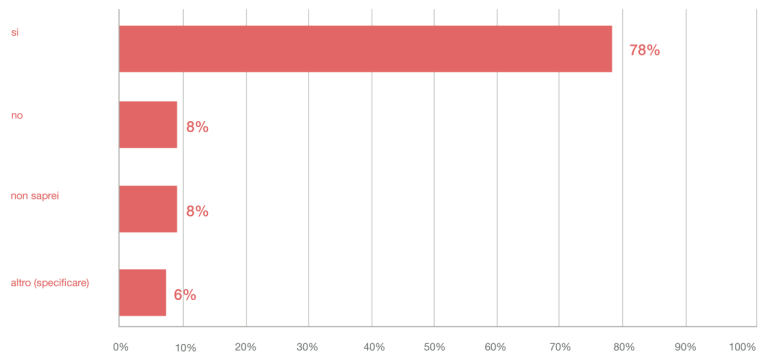


[fig. 51]
Investimenti
economici in attività di
progettazione

Investimento in attività di progettazione

La vostra realtà investe risorse economiche in attività di progettazione?

Risposte: 79 Saltate: 8



Questo dato, che risulta coerente con i livelli di adozione dichiarati precedentemente, suggerisce un riconoscimento del valore della progettazione, anche quando i modelli organizzativi non includono formalmente ruoli professionali dedicati. Le risposte aperte restituiscono un'immagine complessa: alcune realtà evidenziano che l'investimento non è sempre diretto (ad esempio, quando è il cliente a finanziare il design), oppure che avviene in forma di aggiornamento, partecipazione a bandi, costruzione di network, o coinvolgimento in progetti europei. In

altri casi l'investimento è rivolto a percorsi di ricerca o sperimentazione, confermando la volontà di esplorare nuovi linguaggi e modelli di intervento.

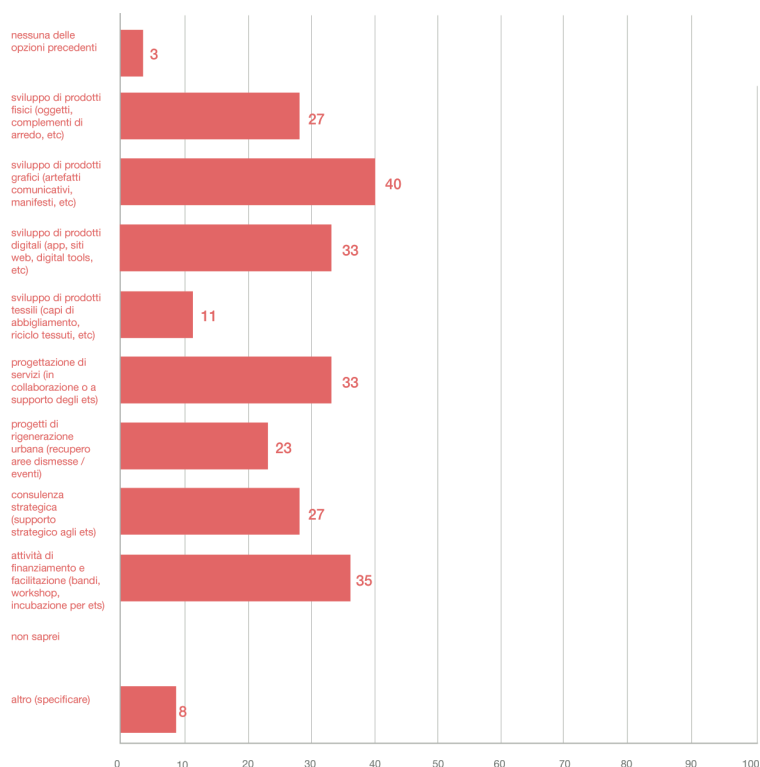
La conferma ulteriore di questo orientamento emerge dalle risposte alla domanda: in quale attività progettuale investite o potreste investire maggiormente? Le risposte si distribuiscono in maniera relativamente omogenea, prevalgono i prodotti grafici (51%), seguiti dalla consulenza strategica (45%), servizi digitali (43%), progettazione di servizi (41%), e attività di facilitazione e finanziamento (36%). Seguono la rigenerazione urbana (29%), lo sviluppo di prodotti fisici (35%) e i prodotti tessili (15%) [fig. 52]. Ma è soprattutto nella voce "Altro" che si colgono le sfumature più interessanti, in cui emergono attività che includono la progettazione culturale, la definizione di policy, lo sviluppo di strumenti per la co-progettazione con utenti e stakeholder, e percorsi ibridi tra comunicazione, educazione e progettazione partecipata.

[fig. 52]
Direzione degli investimenti per tipologia di attività progettuali

Investimento in attività di progettazione (pt2)

In quali attività di progettazione investite o potreste investire maggiormente?

Risposte: 79 Salta: 8



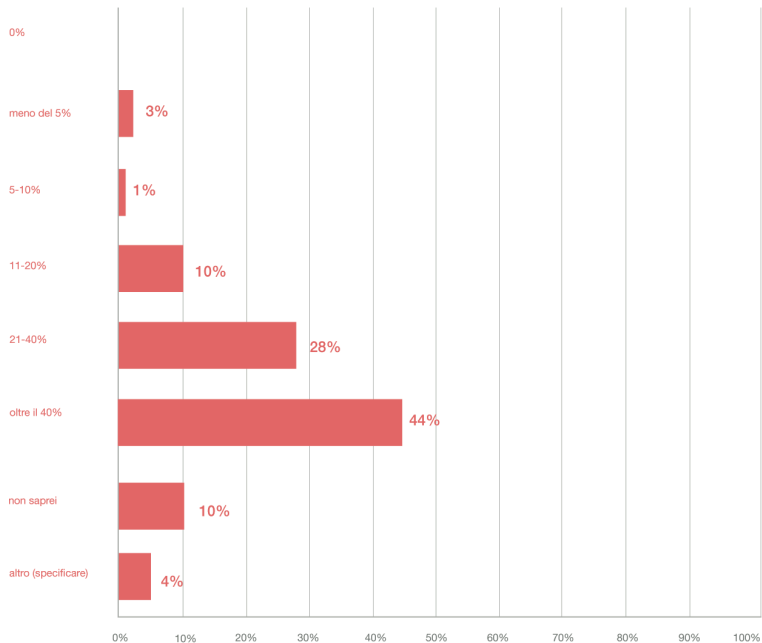
[fig. 53]
Tempo lavorativo
dedicato alla
progettazione (scala
da 0 a 100)

A completare il quadro, nel questionario è stato previsto di stimare anche la percentuale del tempo lavorativo interno annuo dedicato alla progettazione, su una scala da 0 a 100. Il 44% dei rispondenti ha indicato che oltre il 40% del tempo dell'organizzazione è impiegato in attività progettuali, mentre il 28% colloca questo impegno tra il 21% e il 40%, e un ulteriore 10% tra l'11% e il 20%. Solo il 4% si colloca sotto il 10%, e il 10% dichiara di non saperlo stimare [fig. 53]. Le risposte aperte alla voce "Altro" aiutano a interpretare meglio questi dati, alcune realtà spiegano che il tempo dedicato varia molto tra progettazione interna e progettazione per clienti esterni, oppure che l'intero lavoro della realtà è strutturato su principi e strumenti progettuali anche se non etichettati esplicitamente come "design".

Tempo dedicato alla progettazione

In un anno, quanto del tempo lavorativo interno all'organizzazione viene indicativamente dedicato alla progettazione (su una scala da 0 a 100)?

Risposte: 79 Saltate: 8



L'insieme di questi dati restituisce un'immagine coerente del rapporto tra design e imprenditoria sociale nelle realtà mappate. In primo luogo, colpisce positivamente il fatto che oltre la metà delle organizzazioni (56%) preveda percorsi di formazione specifica legati al design, dimostrando non solo una consapevolezza teorica del valore del design, ma anche un investimento nella sua diffusione e crescita interna. L'attenzione all'aspetto formativo, spesso indirizzato al team interno ma in alcuni casi anche a beneficiari esterni, suggerisce l'intenzione di rendere il

design una pratica più accessibile anche a chi non ha un background specialistico.

Tuttavia, questa spinta all'inclusione potrebbe alimentare, in alcuni casi, il dibattito rispetto all'indeterminatezza concettuale del design, soprattutto se non accompagnata da una chiara definizione di principi, approcci e confini disciplinari. La volontà di estendere il design oltre le figure specialistiche, infatti, si intreccia con la sua natura adattiva e ibrida, ma apre anche domande sulla necessità (o meno) di delimitare un perimetro condiviso di riferimento, per evitare che la diffusione generi confusione, anziché rafforzare la cultura progettuale. Questa riflessione prosegue anche rispetto ai dati delle risorse economiche e temporali destinate alla progettazione, in cui le realtà dichiarano di investire attivamente in attività progettuali, confermando un interesse concreto e operativo, al di là delle dichiarazioni di principio.

Particolarmente interessante, in merito alla riflessione critica, è anche la distribuzione delle risposte rispetto alle tipologie di attività progettuali verso cui vengono indirizzati o potrebbero essere indirizzati questi investimenti. Anche in questo caso non emerge una direzione univoca: i dati mostrano infatti una distribuzione piuttosto omogenea, che include attività di progettazione grafica, sviluppo di prodotti e servizi, comunicazione, rigenerazione urbana, design strategico e service design. Questa varietà riflette la pluralità delle competenze progettuali coinvolte e delle svariate necessità che le organizzazioni incontrano nel quotidiano. In questo senso, è possibile evincere che l'imprenditoria sociale investe diverse sensibilità, competenze e ambiti del design: da quello più tradizionale, legato alla progettazione di prodotti o della comunicazione, fino alla co-creazione di servizi, alla progettazione di processi e alla proposta di nuove forme organizzative.

In particolare le risposte aperte mettono in luce come molte organizzazioni considerino il design come uno strumento fondamentale per attivare processi partecipativi, facilitare dinamiche interne ed esterne e costruire strumenti di dialogo, individuando in queste dimensioni le aree più urgenti o promettenti su cui investire.

Finanziamenti e Impatto

All'interno della più ampia riflessione sulle attività svolte dalle realtà del Terzo Settore e, più in generale dell'imprenditoria sociale, si è ritenuto necessario dedicare una sezione specifica all'indagine sul tema dei finanziamenti e della valutazione d'impatto, due dimensioni strettamente connesse nella progettualità sociale e nel design per l'innovazione sociale. Le ragioni di questa scelta derivano da quanto emerso in fase di analisi della letteratura scientifica, in cui è stata messa in evidenza la difficoltà, ricorrente, di garantire continuità e scalabilità degli effetti generati dai progetti di design sociale. Nonostante le numerose teorie e approcci sviluppati negli ultimi anni, permane una tensione tra la temporaneità dell'intervento progettuale e la necessità di misurarne la sostenibilità e l'impatto nel tempo, sia per consolidarne il valore che per legittimarne il ruolo nei contesti comunitari e istituzionali. La riflessione teorica ha sottolineato, infatti, come molte iniziative di innovazione sociale siano portate avanti con risorse limitate, tempi ristretti e una scarsa adozione dei processi valutativi. Il rischio è che l'impatto venga ridotto a una mera misurazione quantitativa o che

[fig. 54]
Accesso a finanziamenti, campagne di crowdfunding e/o bandi per l'inclusione/implementazione del design

venga affrontato soltanto in relazione a obiettivi esterni, ad esempio legati all'accesso a finanziamenti, senza essere realmente integrato nei processi interni delle organizzazioni. Di fronte a questi limiti teorici e pratici, l'indagine ha voluto verificare in che modo le realtà rispondenti stiano affrontando il tema nella pratica, esplorando la loro relazione con i sistemi di finanziamento e con la consapevolezza, più o meno strutturata, dell'impatto generato.

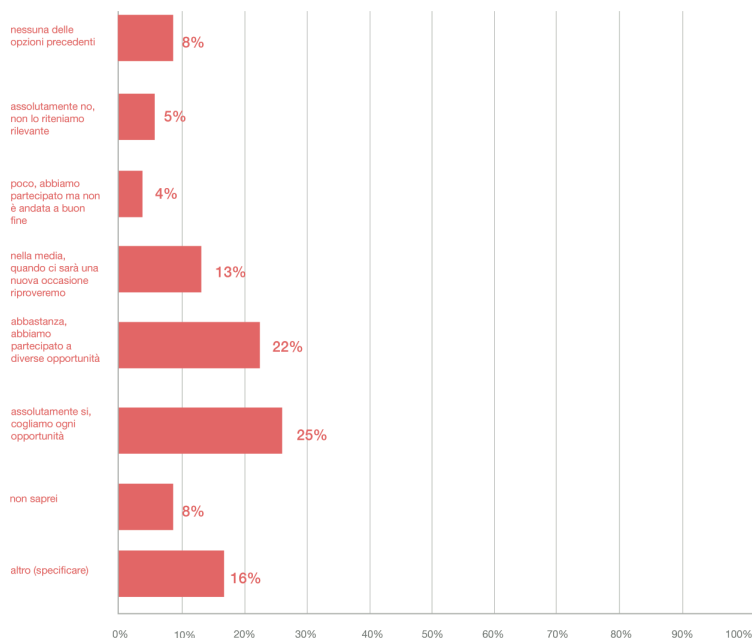
Accesso e tipologia di finanziamenti per l'implementazione del design

Dall'analisi dei dati raccolti si intrecciano esperienze differenti, alcune già consolidate, altre come percorsi ancora in fase esplorativa e altre ancora riportano posizioni di scetticismo o inattività. In termini quantitativi, tra le 79 risposte valide, il 25% delle organizzazioni afferma di accedere sistematicamente a ogni opportunità disponibile per sviluppare il design all'interno della propria struttura, mentre un ulteriore 22% dichiara di aver partecipato con una certa regolarità a bandi o campagne di finanziamento [fig. 54]. A questi si aggiunge un 13% che si colloca in una posizione intermedia, esprimendo l'intenzione di cogliere nuove opportunità in futuro, anche se finora l'esperienza è stata limitata. Complessivamente, si può affermare che oltre il 60% delle realtà rispondenti manifesta una propensione ad attivare strumenti economici per integrare il design nelle proprie pratiche, delineando un orizzonte di interesse e investimento crescente.

Accesso a finanziamenti per integrare il design

Avete avuto accesso a finanziamenti, campagne di crowdfunding e/o bandi per includere/implementare il design?

Risposte: 79 Saltate: 8



Accanto a queste realtà proattive, emerge tuttavia una parte non irrilevante del campione che si mantiene distante da tali dinamiche: il 16% afferma di “non sapere” o di non disporre di informazioni sufficienti in merito; l’8% dichiara di non aver mai partecipato a bandi o finanziamenti specifici, pur considerandoli potenzialmente rilevanti; un altro 5% ha preso parte a iniziative che non hanno avuto esito positivo, mentre il 4% afferma esplicitamente di non ritenere il tema significativo per la propria attività. Si delinea così un doppio livello interpretativo: da un lato, un gruppo consistente di realtà attivamente propense a finanziare l’integrazione del design; dall’altro, una pluralità di situazioni in cui prevalgono incertezza, assenza di esperienza, o mancanza di priorità rispetto a questo tipo di strumenti.

A questa stratificazione contribuiscono in modo significativo anche le risposte aperte offerte dalle organizzazioni che hanno selezionato l’opzione “altro”. Alcune dichiarano, ad esempio, di non aver partecipato a bandi specifici, ma di aver utilizzato fondi già a disposizione, riassegnandoli internamente al miglioramento dell’identità progettuale; altre raccontano di aver agito come promotori di finanziamenti rivolti a terzi o di aver instaurato collaborazioni con enti universitari, che hanno reso possibile l’introduzione del design senza passare da bandi dedicati. In altri casi ancora, si segnala che il design è già parte integrante della struttura organizzativa, tanto da non richiedere una linea di finanziamento autonoma. Infine, alcune realtà operano come consulenti esterni di servizi di design, partecipando a bandi altrui, ma non finalizzati a rafforzare la componente progettuale interna. Queste esperienze confermano che, al di là della presenza o meno di risorse economiche mirate, il design può assumere forme diverse di presenza e attivazione, e che la sua integrazione nelle strutture organizzative non segue necessariamente percorsi lineari o omogenei.

Per le realtà che hanno risposto affermativamente alla domanda iniziale, è stato poi chiesto di specificare la tipologia di bandi o campagne a cui hanno avuto accesso. Le risposte, tutte aperte, restituiscono un panorama ricco, variegato e in continua evoluzione. Accanto a bandi europei ampiamente diffusi come Horizon Europe, Erasmus+, Interreg e Creative Europe, compaiono numerosi bandi nazionali (MIUR, MIC, FSE), regionali e comunali, nonché iniziative promosse da fondazioni private – tra cui si distinguono per frequenza Fondazione Cariplo, Compagnia di San Paolo, Moleskine Foundation e altre realtà filantropiche. In particolare, il Bando Wonder della Compagnia di San Paolo, esplicitamente orientato alla messa in relazione tra Terzo Settore e design per l’innovazione sociale, viene citato più volte, segno di una crescente attenzione per il tema.

Sono presenti, inoltre, esperienze che utilizzano strumenti più flessibili e meno strutturati: alcune organizzazioni riportano l’attivazione di campagne di crowdfunding locali o internazionali, impiegate ad esempio per la ristrutturazione di spazi comunitari, lo sviluppo di laboratori, o l’acquisto di attrezzature utili a rafforzare la componente progettuale. In altri casi, i finanziamenti sono stati impiegati per il rebranding dell’identità visiva, per la costruzione di piattaforme digitali, per la formazione di designer sociali, o per l’implementazione di modelli di business basati sul design di servizi e processi.

[fig. 55]
Percezione impatto
generato dalle
organizzazioni

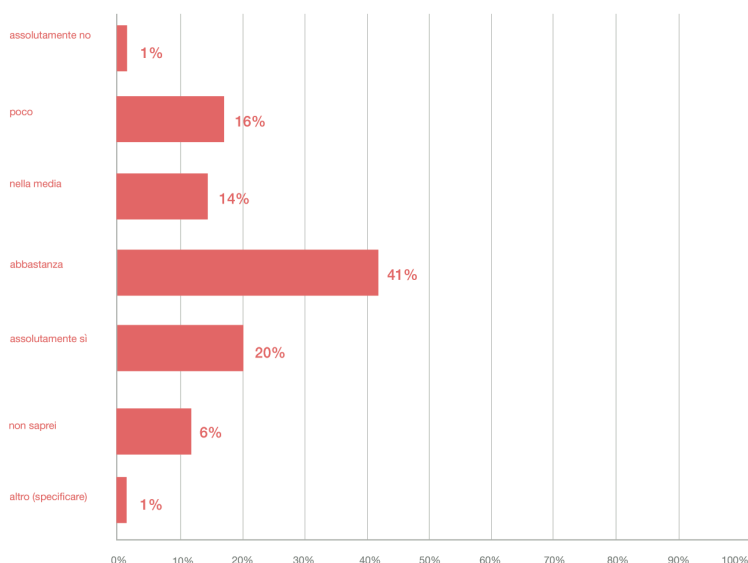
Percezione dell'impatto generato e ambiti di valutazione

Dalla rilevazione quantitativa emerge che una parte consistente delle realtà coinvolte sembra avere un buon livello di consapevolezza rispetto all'impatto prodotto dalle proprie attività. In particolare, il 41% degli intervistati dichiara di avere "abbastanza" idea dell'impatto generato, mentre un ulteriore 20% afferma di averne "assolutamente" coscienza. Sommando questi due valori, si può affermare che oltre il 60% dei rispondenti mostra un buon grado di percezione rispetto ai risultati delle proprie azioni. Tuttavia, è rilevante notare come una percentuale comunque significativa (pari al 30%) si collochi tra le opzioni "nella media", "poco" o "non saprei", evidenziando un panorama ancora eterogeneo e non pienamente consolidato [fig. 55].

Impatto

Avete idea dell'impatto che generate?

Risposte: 79 Saltate: 8



Questa eterogeneità si riflette anche nei dati relativi agli ambiti in cui sono state effettivamente condotte valutazioni di impatto negli ultimi due anni. Meno della metà delle realtà dichiara di aver effettuato valutazioni in ambito sociale (32%), culturale (28%) o ambientale (14%), mentre il 39% afferma di non aver svolto alcuna valutazione [fig. 56].

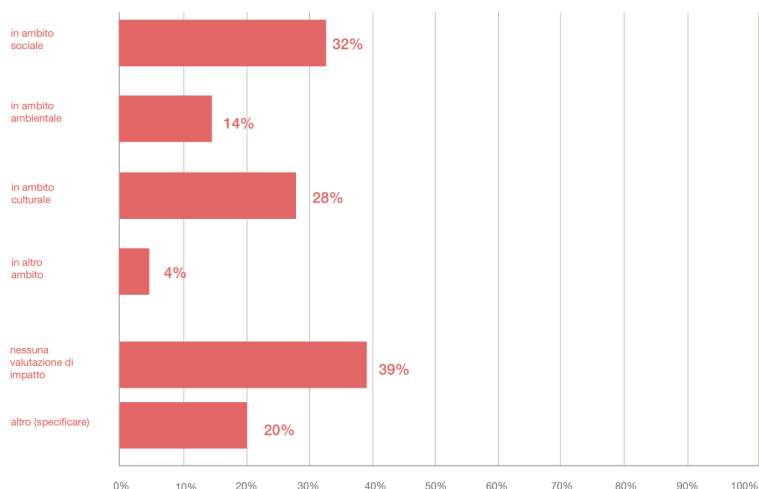
Questa distribuzione conferma quanto già emerso nella letteratura scientifica analizzata, dove si sottolinea come, nonostante la centralità del concetto di impatto nei discorsi progettuali e istituzionali, nella pratica valutativa manchino strumenti sistematici e continuità.

La valutazione d'impatto, quando presente, è spesso frammentaria, legata a singole progettualità o a richieste specifiche dei finanziatori, piuttosto che integrata in una cultura organizzativa condivisa.

Valutazione impatto

La vostra realtà ha svolto negli ultimi due anni valutazioni di impatto relative alle iniziative effettuate?

Risposte: 79 Saltate: 8



[fig. 56]
Ambito di valutazione
d'impatto

Le risposte aperte inserite nella categoria “altro (specificare)” contribuiscono ad arricchire questo quadro, evidenziando una varietà di approcci e di consapevolezze. Alcune organizzazioni, ad esempio, segnalano di realizzare il bilancio sociale come unica forma di restituzione, mentre altre riferiscono valutazioni condotte da enti terzi all'interno di progetti in cui non erano capofila, confermando quindi una scarsa autonomia sul processo valutativo.

Emerge dunque una delle criticità individuate anche in letteratura: la difficoltà di integrare la valutazione nei processi progettuali ordinari, con il rischio che essa venga delegata a soggetti esterni o affrontata solo in risposta a obblighi formali, perdendone così il potenziale. In alcuni casi, i rispondenti esprimono il desiderio di poter condurre valutazioni più sistematiche, ma lamentano la mancanza di risorse e competenze per farlo, o la difficoltà di ottenere finanziamenti dedicati a questo tipo di attività.

Metodi di valutazione: limiti percepiti e riferimenti al design

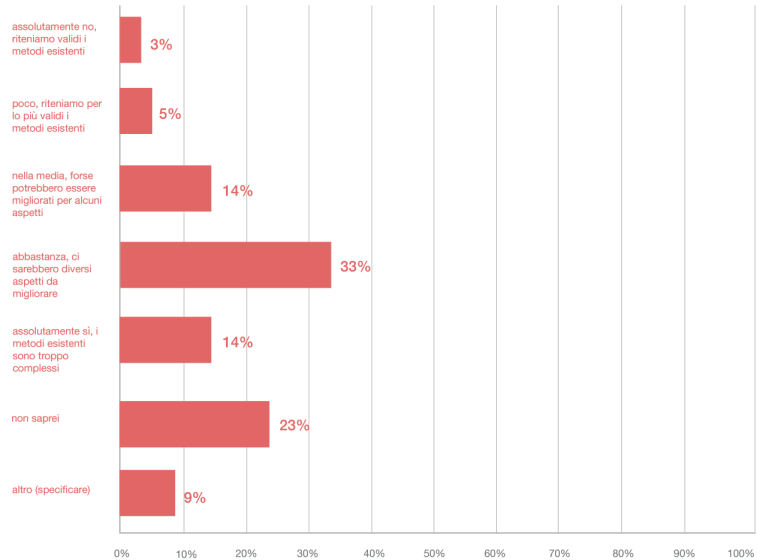
Proseguendo nell'indagine sul tema della valutazione dell'impatto, è stato chiesto alle realtà coinvolte di esprimere la propria opinione in merito all'efficacia e all'adeguatezza dei metodi attualmente disponibili. I risultati del questionario confermano in larga parte queste criticità. Solo una minima parte del campione (il 3%) ritiene che i metodi attuali siano completamente adeguati e non necessitino di modifiche, mentre una percentuale decisamente maggiore (circa il 56%) si distribuisce tra chi li considera migliorabili in alcuni aspetti e chi li giudica addirittura troppo complessi e dispersivi [fig. 57]. Si tratta di un dato che evidenzia una percezione diffusa di inadeguatezza, accompagnata da un desiderio, più o meno esplicitato, di metodi più accessibili e flessibili.

[fig. 57]
Considerazione
metodi di valutazione
esistenti

Valutazione impatto

Ritenete che i metodi di valutazione d'impatto esistenti debbano essere facilitati e/o implementati?

Risposte: 79 Saltate: 8



La richiesta di una riformulazione si evince in modo interessante nelle risposte aperte: alcune realtà, ad esempio, sottolineano come i metodi attuali richiedano una struttura e competenze che non tutte le organizzazioni possiedono, rimarcando una disegualianza nell'accesso e nell'applicazione dei processi valutativi. Altri suggeriscono l'importanza di sviluppare una cultura comune della valutazione, più che semplificarne solo gli strumenti, una cultura che sappia orientarsi su metodologie condivise e obiettivi di impatto ben definiti. Particolarmente rilevante è anche il richiamo, ricorrente, alla necessità di integrare strumenti qualitativi capaci di rilevare gli aspetti immateriali, relazionali o emozionali dell'impatto, specialmente in contesti comunitari in cui il design opera come strumento di coesione e cura non facilmente misurabili. Come affermato da un intervistato:

“I metodi di valutazione dell'impatto dovrebbero essere meno focalizzati sugli aspetti quantitativi, soprattutto quando si tratta di processi che generano cambiamenti basati su emozioni e relazioni tra le persone. È proprio questo tipo di impatto che spesso rappresenta il valore aggiunto del design applicato al Terzo Settore”.

Un ulteriore elemento critico riguarda la mancanza di riconoscimento esplicito del design all'interno dei sistemi di valutazione esistenti. A tal fine è stato chiesto se le realtà fossero a conoscenza dell'esistenza di una voce o sezione che faccia riferimento all'impatto del design o più in generale alla progettazione. Anche in questo caso, il dato più evidente è l'incertezza: ben il 51% dichiara di “non sapere”, mentre un 38% afferma con sicurezza che tali riferimenti non esistono nei metodi

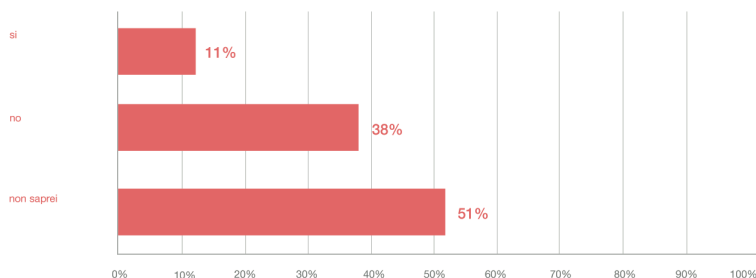
adottati o conosciuti [fig. 58]. Solo l'11% dei rispondenti indica di avere familiarità con strumenti valutativi che considerano l'impatto del design.

[fig. 58]
Integrazione del design all'interno dei metodi di valutazione esistenti

Valutazione impatto (design)

Esiste una voce nei metodi di valutazione esistenti che faccia riferimento all'impatto del design o più in generale alla progettazione?

Risposte: 79 Saltate: 8



Le risposte aperte a questa domanda restituiscono un contesto eterogeneo di pratiche e sperimentazioni: si parla di alcune esperienze e strumenti che misurano l'efficacia della connessione tra imprese e progettisti attraverso indicatori legati alla diffusione delle competenze progettuali. Emergono anche esempi di valutazioni basate su parametri quantitativi come il numero di percorsi attivati, laboratori realizzati, designer coinvolti o prodotti generati. In alcuni bilanci sociali, inoltre, si riscontrano indicatori relativi alla progettazione culturale o all'aumento delle competenze progettuali nei destinatari delle attività. Si tratta, tuttavia, di riferimenti ancora frammentari, spesso autoreferenziali e poco sistematizzati, che confermano l'assenza di una voce di riferimento al design nei modelli valutativi attualmente in uso. Questo dato non indica una mancanza di progettualità, ma piuttosto una difficoltà sistemica nel tradurre processi complessi e relazionali in dispositivi valutativi condivisi. La criticità non riguarda quindi l'assenza di valore, quanto la carenza di strumenti adeguati a leggerlo.

6.3 Modalità di adozione del design

Team di lavoro e figure professionali

Per indagare in modo più approfondito le modalità con cui il design viene effettivamente adottato nelle realtà mappate, si è scelto di analizzare la composizione dei team di lavoro e la varietà delle figure professionali coinvolte. L'obiettivo era comprendere non solo la presenza esplicita di designer, ma anche il tipo di competenze che concorrono alla progettazione, rilevando quanto questa funzione sia distribuita, interdisciplinare o, al contrario, centralizzata su profili specialistici. Dal punto di vista dimensionale, i dati mostrano una significativa

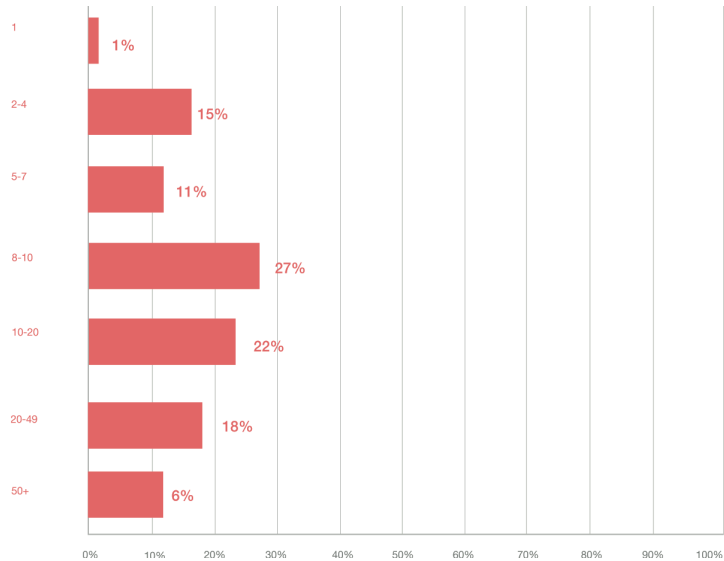
[fig. 59]
Dimensione team di
lavoro realtà mappate

presenza di realtà con un organico medio-piccolo (criterio già stabilito nella selezione delle realtà): il 27% dichiara di avere tra 8 e 10 persone, il 22% tra 10 e 20, mentre il 18% tra 20 e 49 [fig. 59].

Team di lavoro (dipendenti/collaboratori)

Quante persone sono presenti (anche in forma di collaborazione) nella vostra organizzazione?

Risposte: 79 Saltate: 8



Questi numeri, pur contenuti, indicano una struttura abbastanza articolata da sostenere funzioni progettuali, ma non sempre dotata delle risorse necessarie per formalizzare ruoli altamente specializzati. Si tratta di team eterogenei, in cui spesso la flessibilità è una condizione necessaria per operare, ma che può rendere più sfumato il riconoscimento formale del design come disciplina.

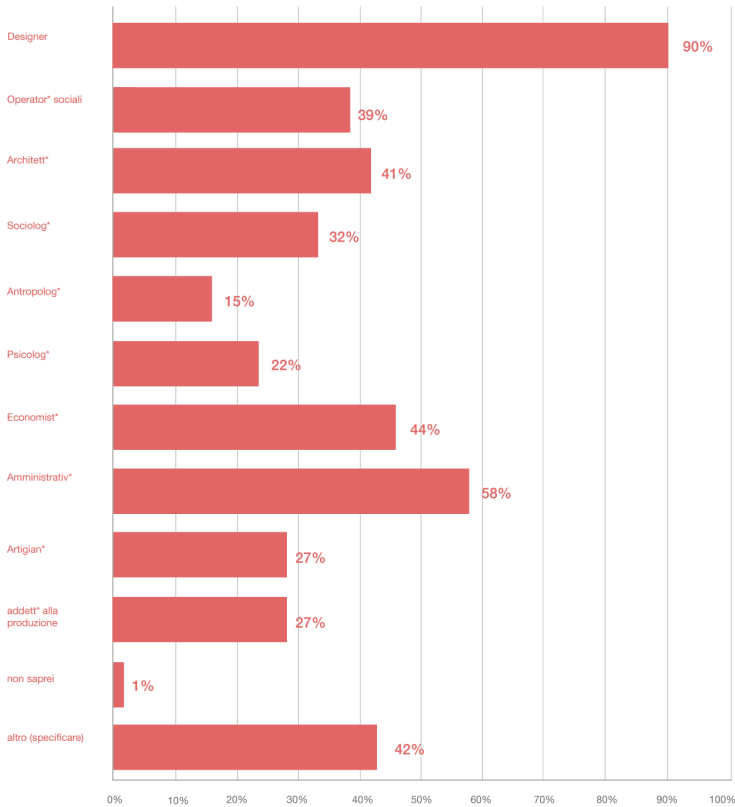
Sul piano qualitativo, i dati forniscono informazioni rispetto alla varietà delle figure professionali coinvolte. I designer risultano la categoria più rappresentata, presenti nel 90% delle organizzazioni. Seguono gli amministrativi (58%), gli economisti (44%) e gli architetti (41%) [fig. 60]. A confermare la vocazione interdisciplinare e sociale delle realtà coinvolte, è la significativa presenza di figure che operano nell'ambito sociale e umanistico, come operatori sociali (39%), sociologi (32%), psicologi (22%) e antropologi (15%).

Le risposte aperte nella categoria "altro" arricchiscono l'interpretazione, introducendo ruoli meno canonici ma altamente significativi per il contesto dell'innovazione sociale: artisti, filosofi, educatori, ingegneri, comunicatori, agronomi, tecnici, social media manager, facilitatori, europrogettisti e progettisti culturali.

Figure professionali Che tipo di figure professionali sono coinvolte?

Risposte: 79 Saltate: 8

[fig. 60]
Figure professionali coinvolte



Osservando in particolare i dati relativi al numero di persone per ciascuna categoria professionale [fig. 61], emerge una conferma dell'approccio ibrido e distribuito già rilevato nelle sezioni precedenti. I designer risultano presenti in ben 64 organizzazioni (su 73 rispondenti), ma il loro numero effettivo all'interno dei team varia sensibilmente, indicando una distribuzione disomogenea. Seguono gli amministrativi (41), che si confermano come una riferimento per le mansioni organizzative, e in modo equilibrato anche economisti (29), architetti (29), operatori sociali (26), artigiani (22) e addetti alla produzione (24).

In aggiunta la categoria "altro" fornisce spunti interessanti: oltre al già citato ampliamento delle figure coinvolte, le risposte evidenziano la presenza di ruoli come project manager, consulenti di scrittura strategica, valutatori d'impatto, professionisti della comunicazione e del fundraising, e altri profili "ibridi" con una forte componente di gestione, facilitazione e coordinamento.

[fig. 61]
Distribuzione dei
ruoli per categoria
professionale

Figure professionali
Quante persone per ogni categoria?

Risposte: 73 Saltate: 13

Figura professionale	Risposte totali
Designer	65
Operator* sociali	26
Architett*	29
Sociolog*	20
Antropolog*	14
Piscolog*	18
Economist*	29
Amministrativ*	41
Artigian*	22
Addett* alla produzione	24
Altro (numero ruolo)	35

La composizione eterogenea dei team, spesso formati da figure professionali con background molto diversi, arricchisce il dibattito su un design sempre meno legato all'identità del singolo o della singola professionista, e sempre più connesso a una cultura del fare, dell'ibridazione e dell'adattamento. Se da un lato questa dimensione multidisciplinare rappresenta una grande risorsa, capace di arricchire la disciplina, renderla più permeabile e adatta a contesti complessi, dall'altro solleva questioni sulla definizione del contributo dei designer all'interno delle imprese.

Modalità di coinvolgimento dei designer

Per approfondire le modalità attraverso cui sono coinvolti i designer nei processi imprenditoriali, l'indagine ha previsto una distinzione tra tre principali lenti di analisi, emerse e definite nel corso della ricerca. Con la modalità in-house si fa riferimento a quelle situazioni in cui il/la designer lavora stabilmente all'interno dell'organizzazione, è parte integrante del team oppure ricopre un ruolo di leadership o fondazione della realtà stessa. La categoria quasi in-house identifica invece forme di collaborazione continuativa nel tempo, in cui il/la designer affianca l'organizzazione per periodi medio-lunghi, pur non facendone parte

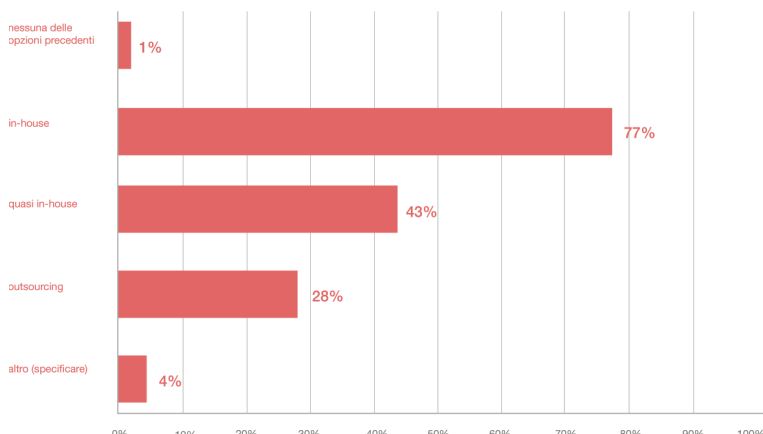
formalmente. Infine, con outsourcing si intende il coinvolgimento saltuario e su richiesta, in cui il/la designer opera dall'esterno e viene attivato solo in caso di necessità specifiche, senza stabilire un rapporto lavorativo continuativo [fig. 62].

[fig. 62]
Modalità di coinvolgimento dei designer

Designer

Se sono coinvolti designer all'interno o all'esterno del team in che modo sono coinvolti?

Risposte: 79 Saltate: 8



I dati evidenziano che l'innovazione design driven risulta prevalentemente internalizzata nei processi imprenditoriali, attraverso una tendenza all'integrazione stabile del design all'interno delle realtà: il 77% delle realtà dichiara di avere almeno un designer in-house, segno di una dinamica progettuale che va oltre l'approccio limitato o consulenziale. Questo dato, particolarmente significativo in un contesto come quello del Terzo Settore, storicamente frammentato e con risorse spesso limitate, suggerisce un'evoluzione nel modo in cui il design viene considerato.

Alla modalità in-house seguono, per frequenza, il modello quasi in-house (43%) e outsourcing (28%). La prima esprime una forma di collaborazione ibrida, ricorrente ma non pienamente istituzionalizzata, mentre la seconda rimanda a un design ancora percepito come supporto esterno, da coinvolgere nel caso di esigenze specifiche. Il fatto che oltre un quarto delle organizzazioni mantenga rapporti con designer solo in modalità saltuarie evidenzia la persistenza di barriere economiche, culturali o organizzative che ostacolano un pieno riconoscimento del design.

A supporto di questa lettura, si affiancano i dati relativi alla quantità di designer coinvolti per ciascuna modalità [fig. 63].

Le 64 realtà che hanno risposto anche in forma numerica indicano un totale di 170 professionisti del design, di cui ben 98 in-house, 48 quasi in-house e solo 24 in outsourcing. Questo sbilanciamento non solo conferma la rilevanza dei designer interni, ma dimostra che, nonostante

[fig. 63]
Quantità designer per
ogni modalità

i grandi limiti già evidenziati, molte realtà stanno investendo nella costruzione di competenze progettuali interne.

Questa tendenza riflette la volontà di integrare il design non solo come attività occasionale, ma come competenza strutturata: una funzione che entra nella quotidianità operativa delle realtà mappate e che si articola attraverso figure con ruoli definiti, anche se in molti casi non formalizzati secondo le categorie canoniche del mercato del lavoro.

La presenza di designer “quasi interni” suggerisce inoltre che le collaborazioni flessibili, pur non stabilizzate contrattualmente, possono rappresentare soluzioni di equilibrio tra continuità progettuale e vincoli economici, soprattutto per le realtà di minori dimensioni. In alcuni casi, queste configurazioni organizzative richiamano modelli cooperativi e mutualistici tipici dell’imprenditoria sociale, suggerendo che l’integrazione del design non produca soltanto un adattamento delle organizzazioni al linguaggio progettuale, ma anche una riformulazione del contributo stesso del designer all’interno di strutture collettive.

La coesistenza di modalità diverse, con una netta prevalenza della formula in-house, costituisce la presa di coscienza di un ecosistema non ancora pienamente standardizzato, ma che si sta progressivamente orientando verso forme più solide e consapevoli di adozione del design. Il dato più rilevante, dunque, non è solo la presenza diffusa di designer, ma il fatto che il design tende a stabilizzarsi e radicarsi intenzionalmente all’interno delle realtà sociali.

Quantità designer
Quante/i designer per ogni modalità?

Totale rispondenti: 79

Figura professionale	Numero medio	Numero tot	Risposte
in-house	3	172	64
quasi in-house	3	114	39
outsourcing	5	136	29

Modalità di adozione del design

Questa sezione rappresenta invece un punto di snodo metodologico e concettuale all’interno dell’indagine: alle organizzazioni è stato qui chiesto di esplicitare la propria percezione rispetto al modo in cui il design è adottato nella propria realtà, selezionando una sola tra quattro categorie individuate. Le opzioni, riprese dalla letteratura e adattate dalla “Design Ladder” del Danish Design Center (2015), sono state adattate per riflettere meglio le peculiarità dell’ambito imprenditoriale italiano, si dividono tra modalità di adozione più occasionali o indirette e approcci più strutturati, continuativi e strategici. Il posizionamento in una di queste categorie non ha solo valore classificatorio, ma

determina anche un percorso differenziato all'interno del questionario: le organizzazioni che si riconoscono nella categoria "non-design" accedono a una sezione dedicata a comprendere approcci indiretti o latenti; le restanti, che selezionano "design driver", "design process" o "design strategy", accedono alla sezione successiva dedicata a un'analisi in profondità.

[fig. 64]
Modalità di adozione
del design

La classificazione proposta è la seguente:

– *Non-design*: realtà che non hanno designer all'interno, ma potrebbero adottare metodi e strumenti del design attraverso altre figure professionali o appoggiarsi a società di consulenza esterne per la progettazione di nuovi servizi o prodotti;

– *Design driver*: realtà in cui i designer guidano la progettazione di nuovi servizi, prodotti o grafica;

– *Design process*: realtà in cui i designer integrano la progettazione all'interno del processo di sviluppo, favoriscono il dialogo e le relazioni con le comunità, adottando nuove pratiche all'interno dell'impresa;

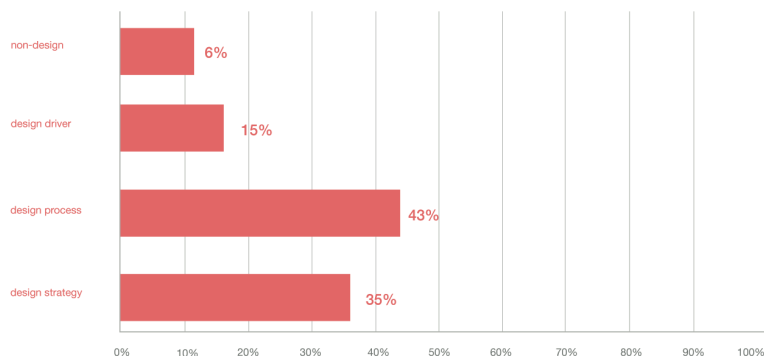
– *Design strategy*: realtà in cui il design è un elemento strategico e fondamentale nello sviluppo del modello di business. I designer supportano le imprese nello sviluppo di nuove forme o modelli organizzativi.

I risultati mostrano una distribuzione concentrata nelle tre categorie più strutturate, con un picco del 43% per "design process", seguito dal 35% per "design strategy" e dal 15% per "design driver". Solamente il 6% delle organizzazioni si identifica con la categoria "non-design" [fig. 64]. Un dato che, pur non consentendo generalizzazioni all'intero ecosistema dell'imprenditoria sociale, risulta estremamente significativo per comprendere la solidità e la coerenza della mappatura effettuata.

Modalità di adozione del design

Secondo le 4 modalità di adozione del design individuate dalla ricerca, quale ritenete più corretta per la vostra realtà?

Risposte: 79 Saltate: 8



Questa tendenza netta verso le categorie che presuppongono una integrazione effettiva del design – nei processi, nella leadership progettuale o nella definizione strategica – conferma non solo l'efficacia dei criteri adottati nella selezione del campione, ma anche la rilevanza che il design ha assunto per molte delle realtà analizzate. Il fatto che quasi il 78% delle organizzazioni si collochi negli ultimi due livelli della scala (“process” e “strategy”) suggerisce che, per una parte crescente dell'imprenditoria sociale, il design diventa essenziale e rilevante.

A questo punto la ricerca inizia a mostrare uno dei suoi snodi chiave: la capacità di rendere visibile, attraverso l'interpretazione di dati quantitativi e qualitativi, una traiettoria che fino ad ora era più che altro un'intuizione. L'adozione dichiarata di approcci progettuali, infatti, non solo riflette un'evoluzione nella consapevolezza organizzativa, ma mette in evidenza come il design venga progressivamente integrato nelle dinamiche interne delle realtà mappate.

Questo non significa che il percorso sia lineare o privo di ambiguità: resta aperta la questione di quanto il posizionamento dichiarato rifletta effettivamente pratiche consolidate e quanto invece rispecchi aspirazioni, visioni o interpretazioni non sempre riconducibili al termine “design”. Ma proprio per questo motivo il dato acquisisce ulteriore valore: ciò che le organizzazioni dichiarano rivela non solo il loro approccio operativo, ma anche una visione su cosa il design può (o dovrebbe) rappresentare oggi per il Terzo Settore. In questa prospettiva, il posizionamento all'interno della scala non è una conclusione, ma un'indicazione preziosa per comprendere in quale direzione queste realtà stanno andando e come il design possa essere rilevante in questo percorso.

6.4 In depth design

All'interno della sezione “In-depth design” l'obiettivo è quello di esplorare, in modo più articolato, come il design si configura dal punto di vista operativo nelle realtà mappate: in quali ambiti viene applicato, da quanto tempo le realtà lo adottano, e attraverso quali figure e competenze. Va ricordato che le analisi qui presentate si basano esclusivamente sulle realtà che in precedenza si sono dichiarate design-oriented, escludendo quindi i pochi casi che si riconoscevano nella categoria non-design, e che il focus si concentra su un campione già orientato verso un uso esplicito e consapevole del design.

Ambiti di intervento, tempo e integrazione del design

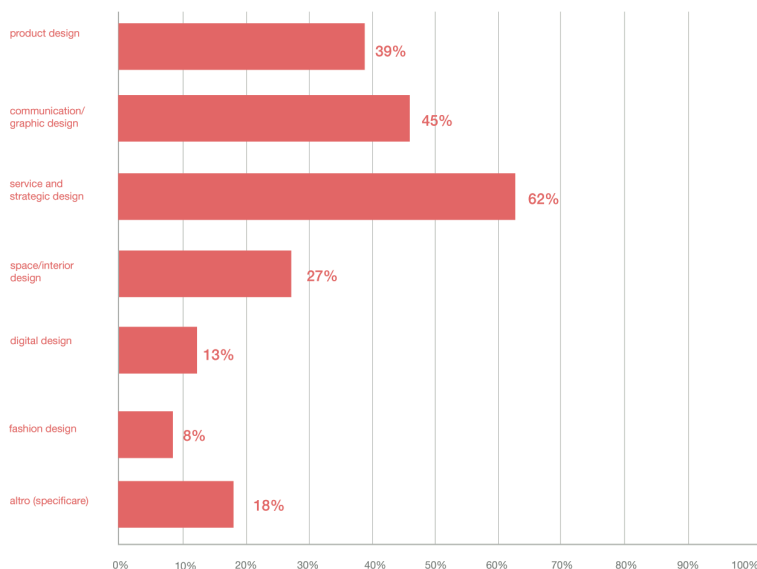
Il primo dato analizzato riguarda in quale ambito del design in cui operano principalmente le realtà, secondo la classificazione proposta dalla Fondazione Symbola (2019). La varietà delle risposte conferma una pluralità di approcci e applicazioni (come già evidenziato in precedenza) in cui prevale l'area del “service and strategic design”, selezionata dal 62% dei rispondenti, seguita dal “communication/graphic design” (45%) e dal “product design” (39%). Meno rappresentati, ma comunque significativi, sono lo “space/interior design” (27%), il “digital design”

(13%) e il “fashion design” (8%) [fig. 65].

[fig. 65]
Design field

Design field In quale area del design operate?

Risposte: 71 Saltate: 15



Questi dati confermano quanto già emerso nella letteratura, seppur in modo ancora parziale e poco definito: l'imprenditoria sociale italiana coinvolge diverse sensibilità, competenze e ambiti del design, da quella più tradizionale legata alla progettazione di un prodotto o della comunicazione visiva, alla co-creazione di un servizio, di un processo e fino alla proposta di nuove forme organizzative.

Ancora più rilevante, in termini di lettura qualitativa, è l'analisi delle risposte aperte inserite nella categoria “altro” (18%), che introducono ambiti del design emergenti e non sempre considerati nelle classificazioni più tradizionali. Tra questi compaiono il social design, il community e relational design, la rigenerazione urbana e l'urbanistica tattica, il critical design, il systemic e eco-social design, e il design dei processi. Questa eterogeneità conferma la natura espansiva e fluida della disciplina, ma suggerisce anche una tendenza a reinterpretare il design nei contesti dell'innovazione sociale come campo ibrido, capace di adattarsi a bisogni specifici, territori e comunità. È un elemento da considerare anche in ottica critica: se da un lato questi ambiti riflettono la ricchezza dell'approccio, dall'altro pongono interrogativi rispetto alla necessità o alla possibilità di delineare con maggiore chiarezza il perimetro teorico e operativo della disciplina in questi contesti.

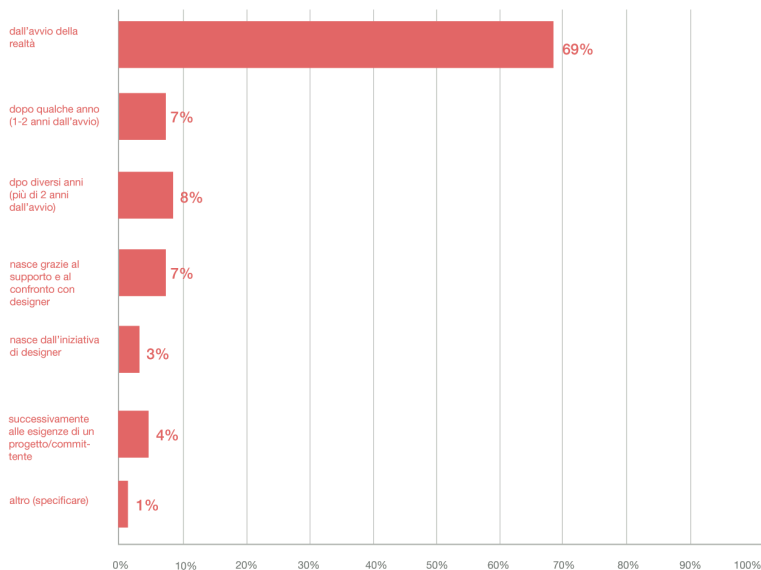
[fig. 66]
Dimensione temporale
integrazione del
design

La seconda variabile analizzata riguarda il momento in cui le organizzazioni hanno iniziato a interfacciarsi con il design. Il dato risulta particolarmente significativo: il 69% delle organizzazioni dichiara di averlo fatto sin dall'avvio della propria attività. A questo gruppo di dati si aggiunge un ulteriore 7% che lo ha integrato nei primi 1–2 anni e un 8% che lo ha adottato dopo oltre due anni [fig. 66].

Dimensione temporale (design)

Da quando la vostra realtà si interfaccia con il design?

Risposte: 71 Saltate: 15



Accanto a questi percorsi più graduali, vi sono realtà che attribuiscono al confronto con il design una responsabilità fondativa: il 7% indica che l'attività è nata grazie al confronto con un designer o con un processo di design, mentre il 3% afferma che la realtà è nata da un'iniziativa promossa dai designer stessi. Anche se marginali dal punto di vista percentuale, questi casi delineano traiettorie originali che potrebbero rappresentare segnali di apertura e possibilità di sviluppo futuro per il settore. Potrebbero inoltre contribuire a una maggiore consapevolezza, sia tra i designer sia all'interno del terzo settore, del valore strategico di questa interazione.

L'analisi temporale, incrociata con altri dati emersi, evidenzia una tendenza: pur permanendo una dimensione consenziale ancora significativa, in numerose realtà dell'imprenditoria sociale il design risulta progressivamente integrato nei processi organizzativi. In diversi casi, è presente sin dalle fasi iniziali di costituzione delle organizzazioni, contribuendo alla definizione della loro struttura e identità, suggerendo una modalità di adozione che non è solo strumentale, ma che si articola

in forme di integrazione più profonde e continuative.

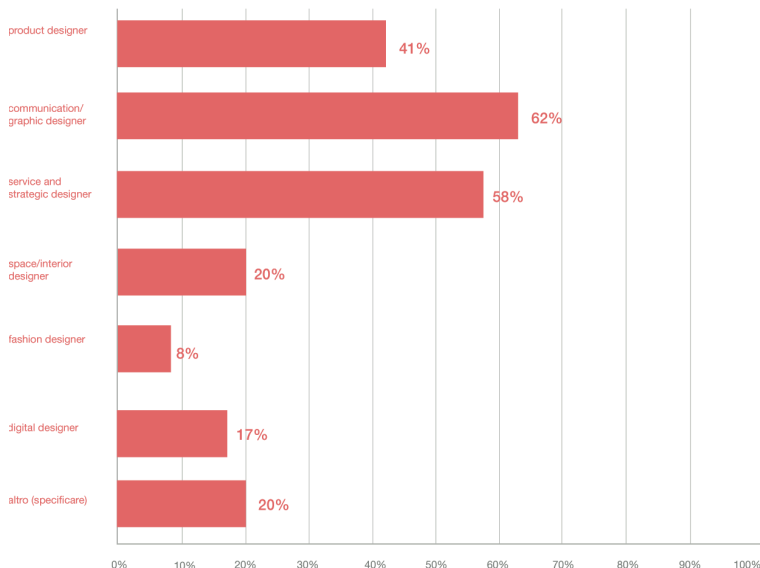
L'analisi congiunta dei dati relativi alla tipologia di designer coinvolti [fig. 67] e al numero per ciascuna categoria [tab. 15] offre un'ulteriore possibilità di approfondimento rispetto alla composizione delle competenze progettuali presenti all'interno delle realtà mappate.

[fig. 67]
Tipologia designer coinvolti

Tipologia designer

Che tipo di designer sono coinvolti?

Risposte: 71 Saltate: 15



Emerge una prevalenza di figure legate alla comunicazione visiva e al design dei servizi: i communication/graphic designer risultano essere i più rappresentati sia in termini di frequenza (62% delle realtà, fig. 69) sia in termini di numerosità (42 unità complessive, tab. 15). A seguire, si collocano i service & strategic designer, anch'essi con una presenza consistente (58% e 37 unità). Questo dato conferma quanto già rilevato in altri passaggi dell'indagine: il design, nel contesto dell'innovazione sociale, si esprime prevalentemente attraverso pratiche orientate alla comunicazione e alla progettazione strategica di servizi, strumenti e relazioni. La forte presenza di questi profili sembra riflettere un bisogno di visibilità, riconoscibilità e consolidamento delle realtà imprenditoriali, più che una spinta verso la produzione materiale o lo sviluppo tecnologico.

Le altre categorie risultano meno rappresentate, ma non prive di interesse. I product designer (41% e 26 unità) e gli interior designer (20% e 14 unità) indicano un'estensione verso progettualità tangibili, spesso legate a spazi fisici, luoghi di comunità o produzioni artigianali. Più marginale risulta il coinvolgimento di digital designer (17% e 14

[tab. 15]
Numero designer per
categoria

unità) e fashion designer (8% e 6 unità), forse a indicare che le tecnologie digitali e i linguaggi della moda, pur presenti, non rappresentano ancora ambiti strutturati all'interno del settore mappato.

Particolarmente interessante è la varietà di figure segnalate nella categoria "altro", che comprende profili come social designer, transformation designer, data designer, eco-social designer, design researcher, systemic designer, UX designer, set designer e process designer. Si tratta, in molti casi, di ruoli ibridi, emergenti o trasversali, che sfuggono a una classificazione rigida ma risultano significativi per comprendere la complessità delle pratiche adottate. Questa pluralità conferma l'apertura del design nel campo dell'innovazione sociale, in cui le competenze si modellano rispetto ai bisogni dei contesti più che su etichette disciplinari tradizionali.

La ricchezza delle risposte aperte, sottolinea quanto la tassonomia proposta dal questionario, per quanto utile a livello comparativo, sia parzialmente riduttiva rispetto alla realtà fluida e dinamica dei ruoli professionali effettivamente attivati. È in questo spazio di confine che mette in luce una delle sfide più rilevanti per il design in questo settore, ovvero quella di rendere leggibili e riconoscibili pratiche non del tutto consolidate nella disciplina, ma che tuttavia ne rappresentano le espressioni ricorrenti e rilevanti in questo contesto.

Tipologia designer Quanti designer per ogni categoria?

Risposte: 73 Saltate: 13

Tipologia designer	Risposte totali
Product designer	26
Communication/graphic designer	42
service and strategic designer	37
space/interior designer	14
fashion designer	6
digital designer	14
altro (ruolo e numero)	13

Ambiti di applicazione e attività dei designer

L'analisi congiunta dei dati relativi agli ambiti in cui il design è (o potrebbe essere) ritenuto più rilevante nelle realtà e alle attività svolte dai designer all'interno delle stesse [fig. 68, 69] permette di restituire un confronto tra potenziale e prassi che, non solo aiuta a cogliere i punti di forza nell'adozione del design, ma consente anche di rilevare alcune dissonanze e margini di sviluppo, che in una ricerca esplorativa come questa assumono particolare rilevanza.

Tra gli ambiti ritenuti più rilevanti emergono la "progettazione di servizi e strategie collaborative" (54%), seguita dalla "progettazione grafica e identità visiva" (42%), dalla "comunicazione e promozione della realtà" (35%), dal "project management" (38%) e dallo "sviluppo di prodotti e servizi esistenti" (34%).

Le attività in cui invece i designer risultano principalmente coinvolti mostrano una parziale, ma non totale, sovrapposizione, probabilmente causata da una sovrapposizione concettuale e definitoria della stessa attività: prevale la "grafica" (68%), seguita da "comunicazione" (63%) "servizi" (56%), "processi organizzativi" (55%), "artefatti comunicativi" (52%) e "project management" (52%).

Questo confronto mostra alcune interessanti convergenze. Ad esempio, l'elevata frequenza di attività legate alla grafica e alla comunicazione, non solo come ambiti ritenuti rilevanti ma anche come attività di coinvolgimento, segnala una forte presenza del design nella costruzione dell'identità visiva e della narrazione pubblica delle organizzazioni (aspetto che è emerso spesso anche durante le interviste e nella letteratura come il più facilmente riconducibile all'attività del design e formalmente riconosciuto a livello burocratico o formale). Parallelamente, la "progettazione di servizi" rappresenta sia un ambito percepito come cruciale (54%), sia una delle attività progettuali in cui i designer sono realmente impegnati (56%).

Tuttavia, emergono anche alcune discrepanze: la "prototipazione e produzione di modelli" è segnalata da un numero inferiore di realtà come ambito prioritario (25%), mentre le attività pratiche di "prototipazione" coinvolgono il 44% dei designer. Questo scarto potrebbe suggerire che, pur non essendo identificata come un'area strategica prioritaria, la prototipazione è una componente operativa frequente nei processi progettuali. Allo stesso modo, mentre l'organizzazione dei processi risulta rilevante per il 31% delle realtà, i designer sono coinvolti su questo fronte in modo significativamente più marcato (55%). Da qui emerge quanto già descritto a livello teorico, ovvero che il design, nel campo dell'imprenditoria sociale, si sta sempre più consolidando come strumento di supporto a livello organizzativo e strategico.

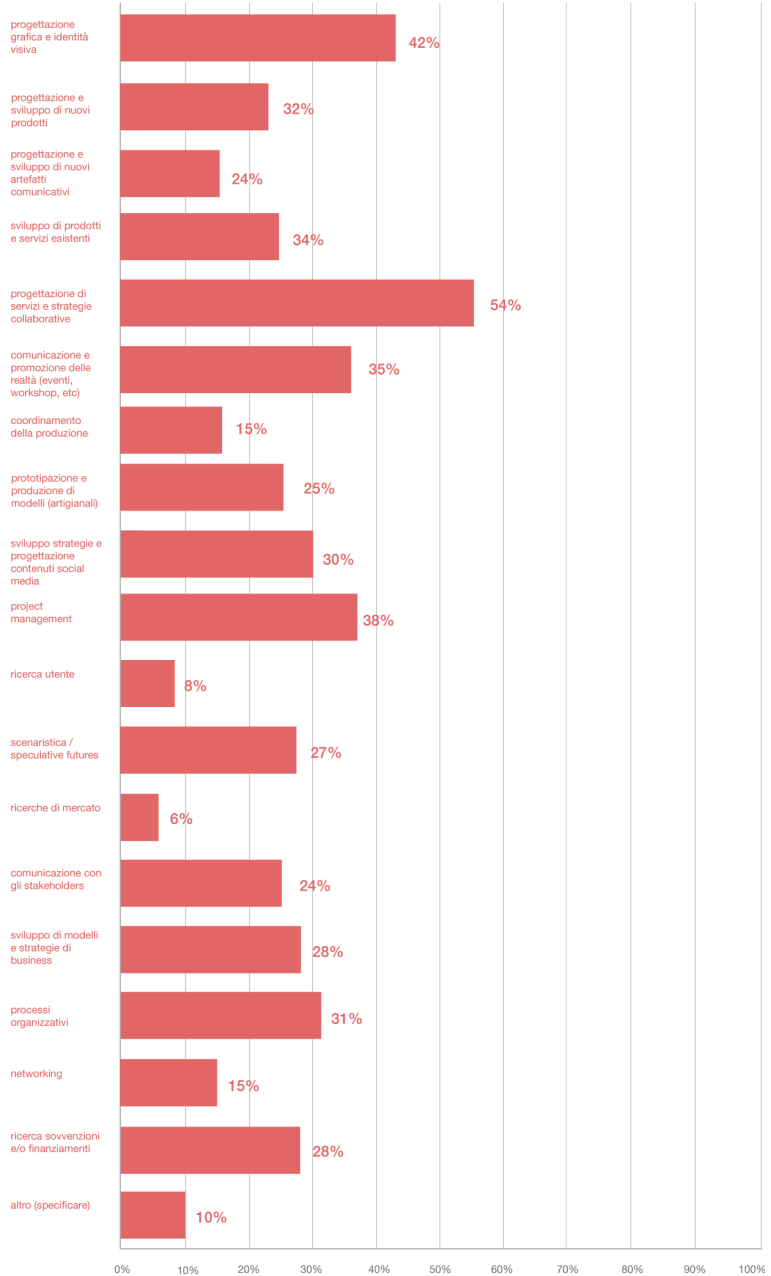
Un altro elemento interessante emerge incrociando i dati con le risposte aperte. Tra queste, si distinguono termini come "policy design", "design coaching" e "architettura dell'informazione", che segnalano un'estensione dei confini disciplinari e una varietà di approcci progettuali difficilmente classificabili secondo le tassonomie tradizionali, per cui alcune realtà dichiarano che il design è "già praticamente ovunque". Queste risposte, sebbene isolate, offrono uno spunto critico sulla necessità di affinare la riflessione sul posizionamento del design.

[fig. 68]
Ambiti rilevanti per il design

Ambiti rilevanti per il design

In quale di questi ambiti ritenete che sia o potrebbe essere più rilevante il design nella vostra realtà?

Risposte: 71 Saltate: 15

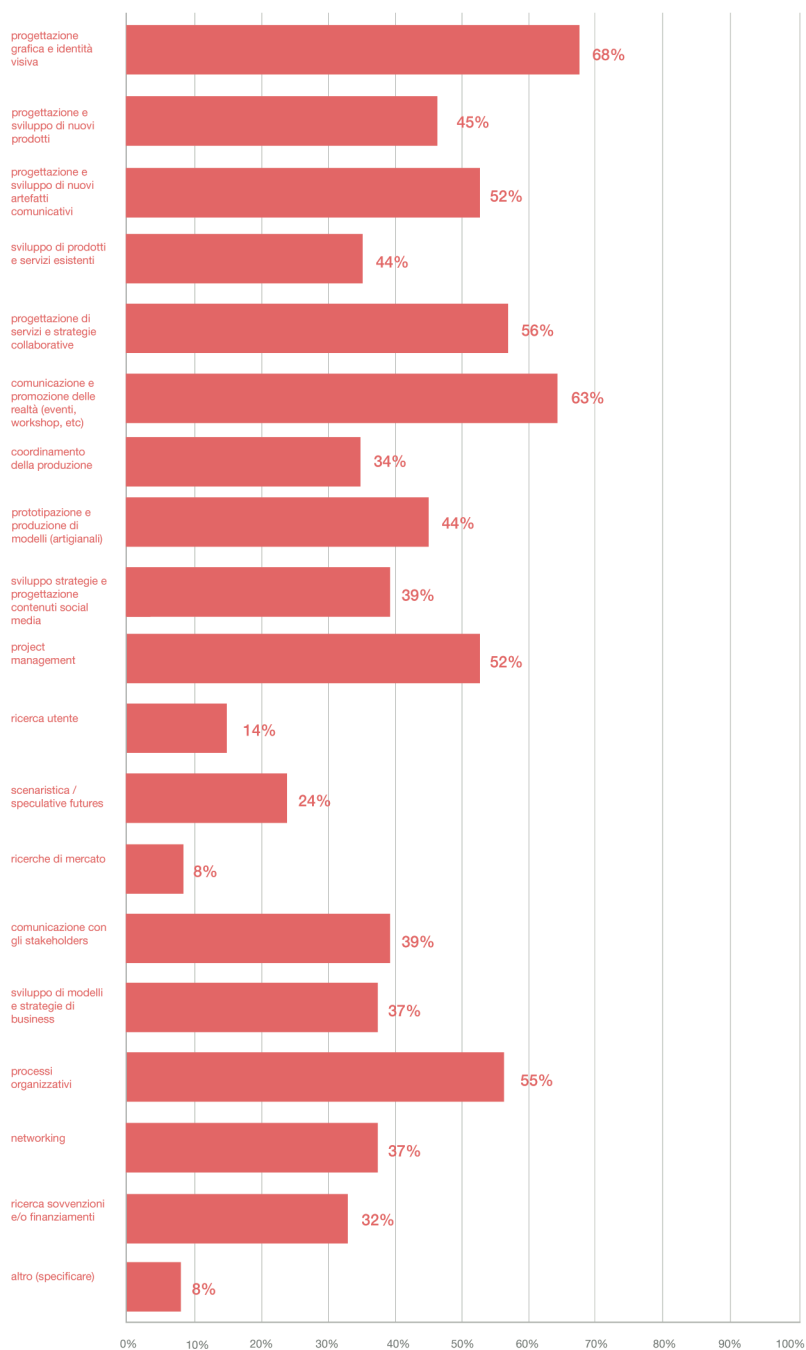


Attività design

In che tipo di attività sono coinvolti attualmente i designer nella vostra realtà?

[fig. 69]
Attività dei designer

Risposte: 71 Saltate: 15



Livello di formazione dei designer e distribuzione numerica per titolo di studio

Un ulteriore elemento di indagine riguarda il livello di formazione dei designer coinvolti nelle realtà mappate. Questa sezione intende analizzare sia il titolo di studio, sia la distribuzione quantitativa dei designer per ciascun livello di istruzione, con l'obiettivo di restituire una panoramica sulle competenze e sul grado di specializzazione che caratterizza i profili progettuali attivi nel contesto dell'imprenditoria sociale.

I dati raccolti in questa sezione mostrano come la grande maggioranza dei designer indicati dalle realtà rispondenti sia in possesso di un titolo di Laurea Magistrale (69%), mentre un numero significativo ha anche raggiunto il livello di Dottorato di ricerca (41%) [fig. 70]. A questi si aggiunge un'ampia quota di figure con Laurea Triennale (35%) e una discreta rappresentanza di profili con percorsi di specializzazione post-lauream: Master di I livello (14%) e Master di II livello (13%). Non trascurabile è la presenza di designer con formazione non accademica, come nel caso dei diplomi superiori (17%) o corsi di perfezionamento (4%), mentre marginale risulta l'incidenza dei corsi professionali (1%). L'opzione "altro" – selezionata nell'8% dei casi – restituisce una varietà di risposte aperte in cui si segnalano percorsi in corso o non conclusi, in particolare riferiti al dottorato (es. "PhD in corso" o "non concluso"), ma anche l'impossibilità di identificare con precisione il titolo per via della natura del rapporto lavorativo (quasi in-house o outsourcing).

Questi dati, letti nel loro complesso, restituiscono un'informazione rilevante: l'inserimento del design nei processi delle imprese sociali è affidato in larga parte a figure altamente qualificate, con percorsi formativi di livello universitario avanzato. La prevalenza di Lauree Magistrali e PhD non solo riflette un'elevata formazione dei designer coinvolti, ma evidenzia anche una specifica attenzione, da parte delle realtà mappate, verso competenze teoriche e metodologiche avanzate. La presenza di titoli accademici post-laurea rafforza ulteriormente questa lettura: i Master e i percorsi di dottorato costituiscono dispositivi formativi ad alta intensità progettuale e riflessiva, e suggeriscono un orientamento delle imprese sociali verso la consapevolezza del design come risorsa.

Un ulteriore elemento critico riguarda la distanza, per alcune realtà, dalla piena conoscenza dei percorsi formativi dei designer con cui collaborano: le risposte aperte riportano infatti alcune incertezze ("non lo so", "non saprei nello specifico"), riconducibili in particolare a rapporti di collaborazione meno strutturati. Questo suggerisce che, nonostante l'elevato livello formativo medio, non tutte le realtà hanno un controllo diretto o una conoscenza approfondita delle competenze dei designer coinvolti, fattore che può avere implicazioni sul modo in cui il lavoro del designer viene effettivamente interpretato.

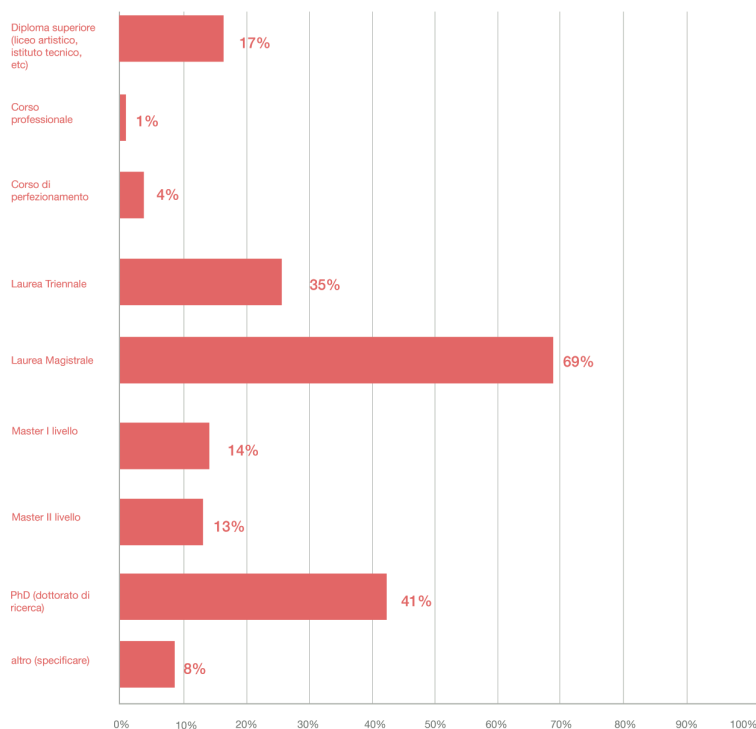
Infine, anche il dato relativo al numero di designer per ciascun livello di formazione conferma la tendenza osservata: il titolo di Laurea Magistrale è non solo il più frequente in termini percentuali, ma anche per numero assoluto di figure, seguito dalla Laurea Triennale e dal Dottorato. Questo rafforza l'idea che, nel contesto del Terzo Settore analizzato, il design venga prevalentemente affidato a figure altamente formate, dotate di

una mentalità aperta e multidisciplinare, coerente con la complessità delle sfide sociali affrontate da queste organizzazioni.

[fig. 70]
Livello di formazione designer

Livello di formazione designer
Che livello di formazione hanno i designer coinvolti?

Risposte: 71 Salta: 15



Benefici percepiti e resistenze nell'adozione del design

I dati relativi ai benefici e alle eventuali resistenze incontrate nell'integrazione del design nelle pratiche delle organizzazioni sociali completano l'analisi rispetto alle realtà design-oriented. Va precisato che, come anticipato in apertura della sezione, i dati si riferiscono solo alle realtà che hanno esplicitamente dichiarato un'attitudine progettuale coerente con le categorie design driver, design process e design strategy.

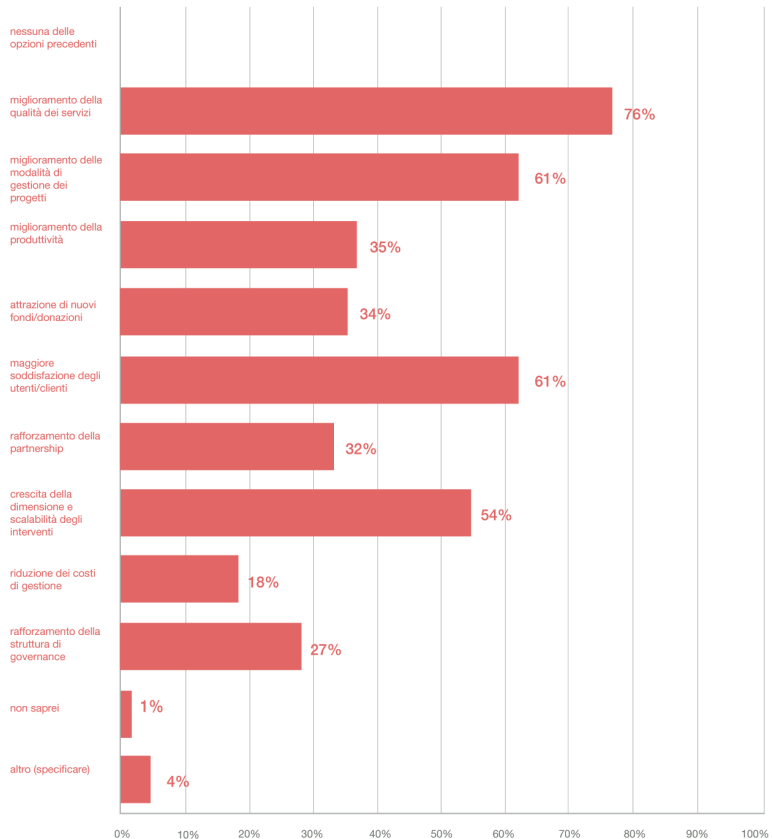
Dal punto di vista dei vantaggi percepiti [fig. 71], la maggioranza delle realtà intervistate (76%) riconosce al design il miglioramento della qualità dei servizi offerti, seguito dal miglioramento delle modalità di gestione interna (61%) e della soddisfazione degli utenti (61%).

[fig.71]
Vantaggi e benefici
adozione del design

Vantaggi e benefici adozione del design

Quali sono secondo voi i principali vantaggi/benefici di adottare il design nella vostra realtà?

Risposte: 71 Salta: 15



Questi dati, pur nella loro coerenza con quanto emerso nelle sezioni precedenti, meritano attenzione per l'impatto sistemico che sembrano attribuire al design. Più contenute ma comunque rilevanti le risposte relative all'attrazione di nuovi fondi (34%), all'aumento della produttività (35%) e alla crescita dimensionale (54%). Di rilievo anche l'insieme di risposte aperte, tra cui si evidenziano la generazione di maggiore consapevolezza sociale o la creazione di linguaggi comuni con stakeholder eterogenei.

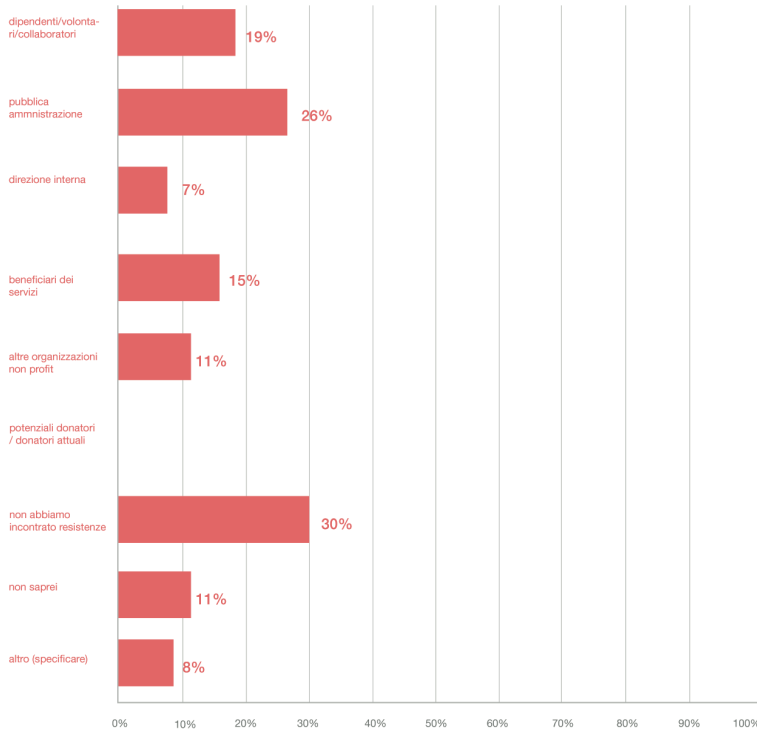
Sul fronte opposto, solo una minoranza delle realtà (17%) ha dichiarato di aver incontrato ostacoli nell'introduzione o nell'utilizzo del design. L'analisi di dettaglio sulle fonti di resistenza [fig. 72] evidenzia come queste provengano prevalentemente da attori esterni alle organizzazioni: in particolare, la pubblica amministrazione (26%) e alcuni gruppi di collaboratori e volontari (19%). Più limitati, ma non trascurabili, i segnali di scetticismo interno (7%) e quelli provenienti da soggetti beneficiari (15%).

Resistenze nell'adozione del design

Da quali soggetti avete riscontrato maggiori resistenze nell'adozione del design? (se le avete riscontrate)

Risposte: 27 Saltate: 59

[fig. 72]
Resistenze
nell'adozione del
design



È interessante notare che il 30% delle realtà che ha comunque segnalato difficoltà, dichiara di non aver identificato resistenze particolarmente rilevanti, segno che le tensioni sono perlopiù episodiche o circoscritte a momenti specifici del processo.

Nel complesso, la scarsità di resistenze può essere letta anche come segnale del fatto che le realtà coinvolte, selezionate in base a criteri di adesione al design, si trovano già in una fase sufficientemente matura da aver superato barriere culturali o organizzative preliminari.

Questo dato incide in modo diretto sull'ipotesi iniziale della ricerca. Se da un lato si ipotizzava la presenza di resistenze culturali interne alle organizzazioni, dall'altro i risultati mostrano che le principali difficoltà si collocano in una dimensione esterna o sistemica, più che identitaria. La questione non sembra riguardare l'accettazione del design all'interno delle realtà, quanto piuttosto le condizioni strutturali che ne facilitano o ostacolano l'integrazione. Lo spostamento di prospettiva riorienta la ricerca: il nodo non è "convincere" le organizzazioni, ma comprendere come creare contesti favorevoli e dispositivi adeguati.

[fig.73]
Competenze
necessarie designer
che operano nel TS

Competenze e implicazioni formative per i designer nel Terzo Settore

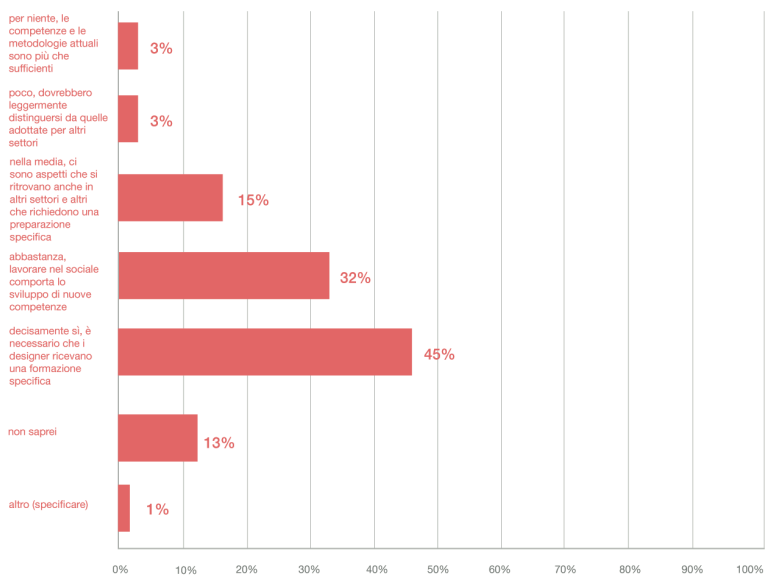
All'interno della sezione "In-depth design", una parte conclusiva del questionario è stata dedicata a esplorare in modo diretto e qualitativo la percezione che le realtà intervistate hanno delle competenze necessarie per un designer che opera nel Terzo Settore. La domanda posta intendeva verificare non solo se tali competenze fossero ritenute specifiche e distintive, ma anche quali, nello specifico, venissero ritenute prioritarie o integrabili.

Dal punto di vista quantitativo, il quadro è netto: il 77% delle realtà mappate ritiene che il lavoro di design in ambito sociale richieda competenze specifiche, con un 45% che risponde "decisamente sì" e un 32% che opta per "abbastanza" [fig. 73]. Solo una minoranza sembra non percepire questa necessità, o non è in grado di esprimersi.

Designer nel Terzo Settore

Ritenete che il/la designer che opera nel Terzo Settore necessiti di nuove competenze o adotti metodologie differenti da quelle attualmente note?

Risposte: 71 Saltate: 15



Questo dato assume particolare rilievo se letto in relazione al disallineamento spesso riscontrato, anche in letteratura, tra formazione accademica e contesti reali di applicazione del design: una distanza che le imprese, anche senza nominarla esplicitamente, sembrano intercettare chiaramente.

Il vero valore aggiunto di questa sezione emerge però dalle risposte aperte, che forniscono una serie di spunti e suggestioni davvero utili alla ricerca. Le indicazioni raccolte, seppur eterogenee, convergono su alcuni nuclei tematici ricorrenti: in primo luogo, emerge la centralità delle

competenze relazionali e comunicative, citate 27 volte: saper dialogare con i diversi attori del territorio, facilitare processi collaborativi, mediare tra bisogni diversi. A seguire, si registra una forte attenzione alla conoscenza dei contesti sociali (22 citazioni) e all'adozione di approcci metodologici ibridi (20 citazioni), che sappiano integrare pratiche progettuali con competenze afferenti ad altri ambiti, come il sociale, l'educativo o il politico.

Non meno consistenti sono le indicazioni che chiamano in causa la multidisciplinarietà (15 citazioni) e la consapevolezza critica (10 citazioni): non si tratta soltanto di "fare bene il proprio mestiere" come designer, ma di collocare il proprio contributo all'interno di un disegno collettivo, con responsabilità e senso etico.

Il termine "empatia" ricorre frequentemente, accompagnato da espressioni come ascolto attivo, cura della relazione, capacità di leggere le dinamiche di un gruppo. In altri casi, si parla della capacità di "stare nel conflitto", di abitare l'ambiguità, di muoversi in contesti instabili e non strutturati, dove la chiarezza metodologica non può mai prescindere dalla flessibilità e dalla sensibilità personale.

Diversi rispondenti sottolineano l'importanza di competenze educative, comunicative e pedagogiche. Alcuni parlano di "capacità di facilitare percorsi con soggetti fragili", altri evidenziano la necessità di "mediazione tra mondi e linguaggi diversi" o di saper leggere le dinamiche di un contesto comunitario. Colpisce come, pur nella diversità delle parole, emerga una convergenza sul tema dell'interazione, del "connettere", del "tradurre" visioni, esperienze e bisogni. Un'altra area di riflessione ricorrente riguarda la formazione del designer come processo critico. Alcune risposte si interrogano esplicitamente sul fatto che, ad oggi, "la formazione al design non prevede moduli su giustizia sociale, equità o dinamiche comunitarie", oppure che "il lavoro con le comunità non è pensato come uno spazio di apprendimento formale per il designer". La richiesta, in questo senso, non è tanto di "aggiungere" moduli tecnici, ma di ridefinire la postura progettuale: non più centrata sull'output, ma sul processo; non sul controllo, ma sulla co-costruzione.

Altre risposte pongono l'accento sulla trasversalità delle competenze: "saper fare rete", "saper presentare un progetto anche a un ente finanziatore", "capire come funziona un bando pubblico", "saper facilitare un gruppo, ma anche coordinare un budget". Si delinea così la figura di un designer capace di muoversi tra logiche progettuali, sociali, economiche e istituzionali.

Questo insieme di dati, pur nella sua eterogeneità, restituisce una domanda forte di ripensamento della formazione in design sociale. Non si tratta semplicemente di professionalizzare i designer in chiave sociale, ma di trasformare la formazione stessa in uno spazio di apprendimento critico, capace di generare sguardi nuovi sul progetto e sui suoi impatti. Le risposte raccolte modificano in parte l'asse della ricerca. Se inizialmente l'attenzione era posta prevalentemente sull'adozione del design da parte delle organizzazioni, i dati mettono in luce un altro fronte critico: la preparazione di chi opera come designer in questi contesti. La questione formativa non appare accessoria, ma strutturale. Non si tratta soltanto di rafforzare competenze tecniche, ma di interrogare la postura progettuale, il modo di stare nei processi e nelle relazioni. Questo elemento amplia il perimetro della ricerca, che non riguarda più solo le organizzazioni, ma anche la disciplina stessa.

6.5 Non-design

[fig.74]
Coinvolgimento
passato designer

Questa sezione del questionario è dedicata invece alle realtà che, nella fase di auto-posizionamento rispetto alla modalità di adozione del design, si sono identificate come “non-design oriented”. Si tratta di un campione molto esiguo – soltanto 5 risposte su 84 – e proprio per questo motivo l’analisi che segue ha un peso minore rispetto alla sezione “In-depth design”, dove si concentra il nucleo centrale della ricerca. Tuttavia, ai fini della trasparenza metodologica e per restituire uno sguardo più ampio sull’intero ecosistema mappato, è rilevante considerare anche queste risposte. L’obiettivo è infatti comprendere il punto di vista di chi non ha ancora integrato il design nei propri processi organizzativi, analizzando barriere e possibili traiettorie future.

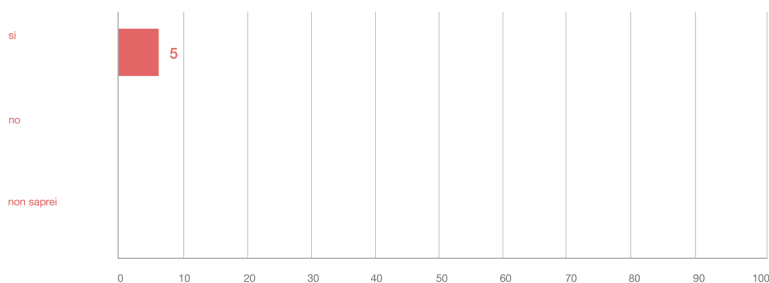
Le domande di questa sezione mirano a indagare l’eventuale esperienza pregressa con il design, la disponibilità a collaborare in futuro, la percezione dei vantaggi e degli ostacoli, e le competenze o figure che potrebbero essere rilevanti per un’adozione futura.

Tutte le realtà incluse in questa sezione dichiarano di aver avuto, in passato, almeno un’interazione con il design [fig. 74]. Questa informazione è significativa: sebbene oggi queste organizzazioni non integrino stabilmente il design, nessuna di esse lo percepisce negativamente.

Non design

Avete coinvolto designer in passato?

Risposte: 5 Saltate: 81



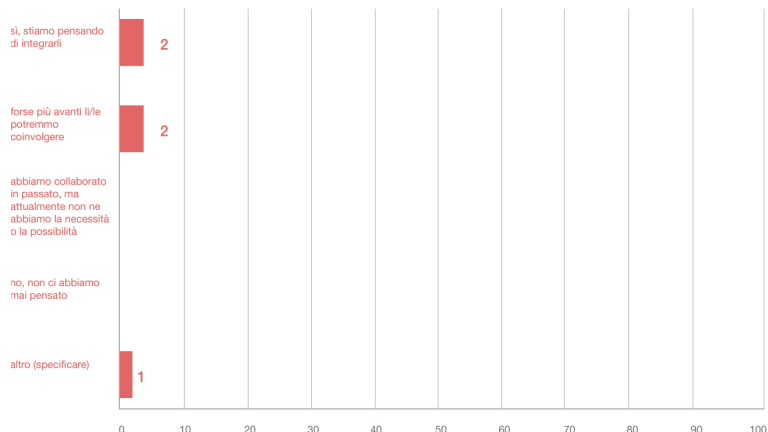
Dalle risposte aperte emerge inoltre che il design è stato coinvolto prevalentemente in relazione a singoli progetti finanziati, alla comunicazione visiva o alla partecipazione a percorsi formativi. In altre parole, si è trattato di un coinvolgimento occasionale e strumentale, spesso legato a necessità specifiche.

Alla domanda sull’eventuale disponibilità futura a collaborare con designer, il quadro che emerge è prevalentemente positivo [fig. 75]. Due organizzazioni si dichiarano disponibili, due dichiarano la possibilità, e soltanto una invece la esclude del tutto.

Coinvolgimento futuro designer

Pensate che potrebbero essere coinvolti designer nel vostro team?

Risposte: 5 Saltate: 81



[fig. 75]
Coinvolgimento futuro designer

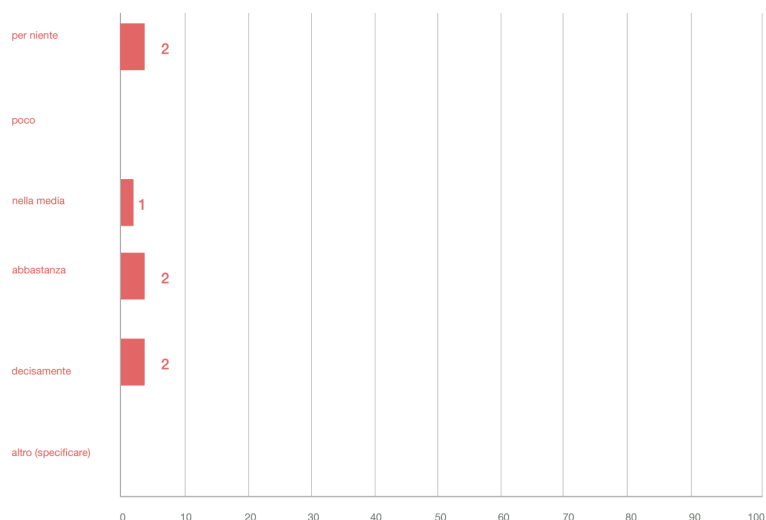
[fig. 76]
Rilevanza del design per l'attività

Coerentemente, alla domanda sulla rilevanza del design per il proprio lavoro [fig. 76], tutte le organizzazioni riconoscono un certo valore potenziale al design: tre lo considerano “abbastanza rilevante”, e due “poco rilevante”, ma nessuna lo definisce “irrilevante”.

Rilevanza design

Quanto ritenete che potrebbe essere rilevante il design per la vostra attività?

Risposte: 5 Saltate: 81



[fig.77]
Possibili ostacoli
nell'adozione del
design

Questi elementi suggeriscono che la distanza dal design non è dovuta a una chiusura ideologica o culturale, bensì a condizioni pratiche e operative che rendono difficile, per queste realtà, adottare un approccio consapevole e integrato del design. Le risposte raccolte alla domanda successiva evidenziano infatti come i principali ostacoli siano di natura operativa: mancanza di risorse economiche e carenza di tempo sono le motivazioni più citate [fig. 77].

Ostacoli nell'adozione del design

Quali sono gli ostacoli incontrati o che potreste incontrare nell'adozione e/o coinvolgimento del design?

Risposte: 5 Saltate: 81



Le risposte aperte offrono spunti ulteriori: una delle realtà, ad esempio, sottolinea la difficoltà di “tradurre la teoria progettuale nella quotidianità operativa”, mettendo in evidenza il rischio di un disallineamento tra il linguaggio del design e le modalità organizzative del Terzo Settore. Nella domanda relativa a “dove” si riscontrino le maggiori resistenze, emerge una distribuzione tra livello organizzativo interno e relazione con i committenti o finanziatori, indicando che le barriere non sono solo interne, ma anche sistemiche.

Nonostante le difficoltà, le organizzazioni intervistate indicano chiaramente alcune attività su cui sarebbero disposte a investire, qualora si presentassero condizioni favorevoli: progettazione grafica

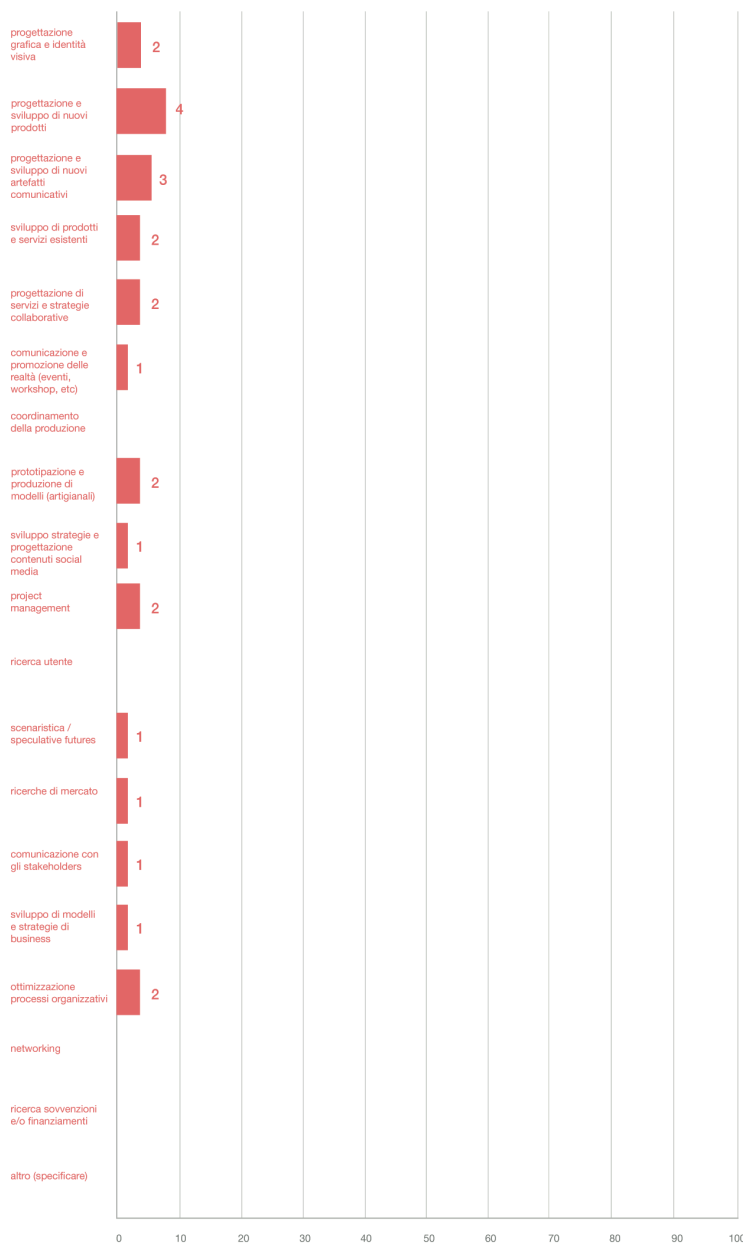
e comunicazione visiva, sviluppo di servizi, processi partecipativi e facilitazione [fig. 78].

[fig. 78]
Possibili attività dei designer

Attività designer

In che tipo di attività potrebbero essere coinvolti i designer nella vostra realtà?

Risposte: 5 Saltate: 81



[fig.79]
 Figure professionali
 come designer di fatto

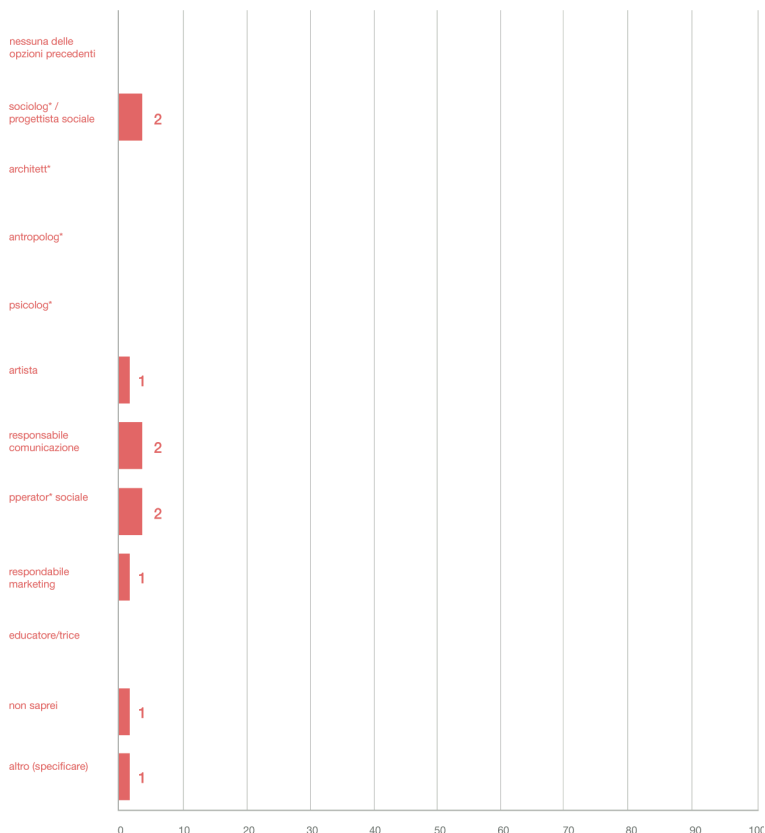
Le risposte aperte confermano una forte attenzione alla dimensione relazionale e collaborativa del design, riconosciuto come risorsa trasversale per migliorare l'impatto dei progetti.

Anche nella domanda relativa alle figure professionali che identificano come possibili o che si avvicinano alla definizione di designer di fatto [fig. 79], le realtà indicano ruoli ibridi, quali comunicatori, educatori, responsabili del marketing, operatori o progettisti sociali. Questo dato rafforza l'ipotesi che, pur in assenza di un designer esplicito, alcune funzioni progettuali siano comunque presenti, seppur sotto altre forme o professionalità.

Figure professionali

Quale figura professionale (che non sia un/una designer) adotta o potrebbe adottare gli strumenti del design nella vostra realtà?

Risposte: 5 Saltate: 81



Alla domanda finale sui possibili vantaggi che l'introduzione del design potrebbe comportare, le risposte si allineano a quelle registrate nel resto del campione [fig. 80]: maggiore impatto, efficacia comunicativa, efficienza nei processi interni, rafforzamento delle strategie

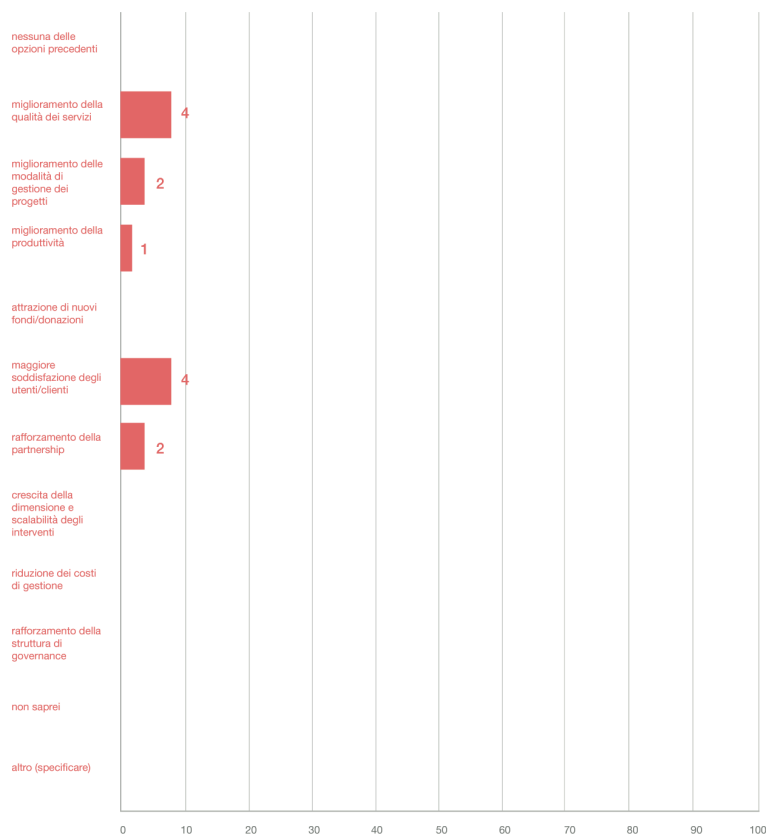
organizzative. Anche qui, sebbene la relazione con il design non sia ancora consolidata, emerge una consapevolezza diffusa delle sue potenzialità.

[fig. 80]
Possibili vantaggi del coinvolgimento del design

Vantaggi e benefici adozione del design

Quali sono secondo voi i principali vantaggi/benefici di adottare il design nella vostra realtà?

Risposte: 5 Saltate: 81



Pur rappresentando un segmento marginale del campione, le realtà non-design forniscono una prospettiva preziosa per comprendere le condizioni che, attualmente, ostacolano l'integrazione del design in molte realtà del Terzo Settore (facendosi portavoce da tante realtà escluse da questa mappatura perchè non design-oriented). Le barriere individuate non sono insormontabili, ma piuttosto legate alla mancanza di risorse, al disallineamento tra linguaggi e alla difficoltà di accesso a competenze specifiche. Le risposte raccolte suggeriscono che, con opportuni percorsi di accompagnamento e formazione, anche queste realtà potrebbero essere coinvolte in un'evoluzione progettuale più consapevole ed esplicita. La sfida, in questo contesto, non consiste

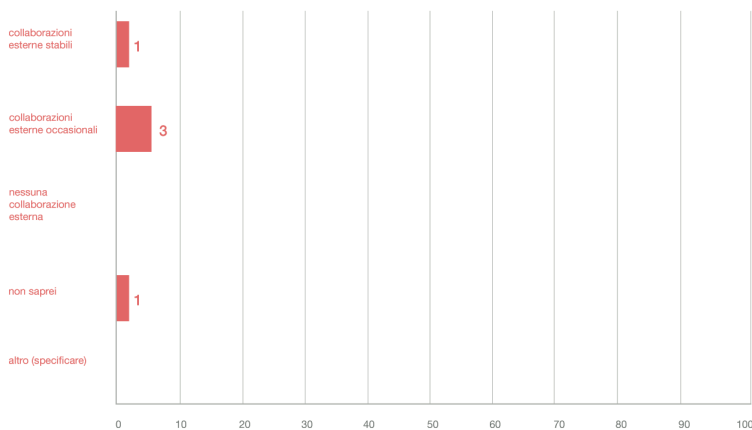
[fig. 81]
Modalità di
collaborazione tra
realità non-design con
la progettazione

tanto nel sensibilizzare le realtà sulle potenzialità del design, quanto piuttosto nel creare le condizioni e un contesto favorevole alla sua integrazione efficace, superando l'attuale tendenza, evidenziata dai dati [fig. 81] e già richiamata più volte, a un'adozione ancora prevalentemente consulenziale e occasionale.

Modalità di collaborazione con il design

La vostra realtà ricerca, instaura e gestisce collaborazioni esterne e partnership per implementare la progettazione?

Risposte: 5 Salta: 81



La lettura di questa sezione, pur riferita a un numero limitato di casi, introduce un elemento di realismo nella ricerca. L'assenza di integrazione stabile non sembra derivare da una distanza culturale o da una contrapposizione ideologica, ma da vincoli operativi concreti: tempo, risorse, priorità organizzative. Questo dato invita a superare letture dicotomiche tra realtà "virtuose" e realtà "arretrate" e a considerare l'adozione della progettualità come un processo graduale e situato.

I dati non restituiscono un quadro omogeneo, ma una pluralità di configurazioni in cui la componente progettuale assume intensità e modalità differenti. Emergono integrazioni strutturate, ma anche ambivalenze, differenze territoriali e criticità valutative che rendono il fenomeno articolato e non riducibile a un modello unico.

Questa complessità prepara il passaggio successivo: se la presenza della progettualità è diffusa ma difficile da leggere nel tempo, diventa necessario interrogarsi sugli strumenti attraverso cui renderne visibile il valore.

[Bilancio interpretativo]

Questo capitolo ha prodotto un effetto duplice. Da un lato ha consolidato l'intuizione iniziale: esiste uno spazio reale di interazione tra design e imprenditoria sociale. Le realtà analizzate – selezionate proprio perché design-oriented – mostrano una presenza diffusa e spesso strutturata della componente progettuale, integrata nei processi organizzativi. Dall'altro lato, però, i dati hanno reso il quadro più complesso. Non emerge un'evoluzione lineare né un modello omogeneo. Le differenze territoriali, le ambivalenze nella valutazione dell'impatto e le incertezze terminologiche mostrano che la progettualità prende forma in modi differenti e non sempre riconducibili a categorie nette.

L'aspetto forse più significativo riguarda la complementarità tra design e Terzo Settore. L'incontro non si configura come un trasferimento unidirezionale di competenze, ma come un processo reciproco. Le organizzazioni sociali dimostrano una propria cultura progettuale, radicata nei contesti, mentre il design, entrando in strutture cooperative e partecipative, tende ad assumere configurazioni meno autoriali e più collettive. Non si tratta quindi di supporto, ma di trasformazione reciproca.

Anche le resistenze appaiono meno ideologiche di quanto ipotizzato e più legate a condizioni operative concrete: tempo, risorse, sistemi di valutazione inadeguati. Questo sposta l'attenzione dalla legittimazione della progettualità alla necessità di contesti organizzativi capaci di sostenerla.

Il questionario si è rivelato utile per individuare convergenze e tendenze, ma meno efficace nel restituire la profondità dei processi. Alcune domande hanno prodotto dati centrali, altre più descrittivi. Questa consapevolezza costituisce un elemento critico importante per eventuali sviluppi futuri.

Nel complesso, l'indagine empirica conferma l'esistenza di un terreno strutturale di interazione, ma mostra anche che le categorie utilizzate per descriverlo restano strumenti interpretativi. La realtà osservata le attraversa, le combina e talvolta le mette in discussione. È proprio in questo scarto tra modello e pratica che si colloca il contributo più significativo di questa fase della ricerca

[Scheda interpretativa capitolo 6]

Il Capitolo 6 rappresenta il momento in cui la ricerca si confronta in modo diretto con i dati raccolti attraverso il questionario e mette alla prova le ipotesi formulate nei capitoli precedenti. È qui che l'Og3 (osservazione) trova una risposta concreta e che le RQ1 e RQ2 iniziano ad assumere una forma meno teorica e più ancorata alla realtà delle organizzazioni coinvolte. Dai dati emerge con chiarezza che la componente progettuale è presente in molte delle realtà analizzate, ma non sempre con lo stesso grado di formalizzazione o consapevolezza. In diversi casi il design non viene nominato come tale, ma è incorporato nei processi, nelle modalità di lavoro, nella costruzione di servizi e relazioni. Questo elemento è particolarmente rilevante anche alla luce dell'osservazione ricevuta: l'ipotesi che solo il design "progetti" e che il Terzo Settore sia privo di intenzionalità progettuale non trova conferma nei dati raccolti.

Al contrario, il capitolo mostra che le imprese sociali e le organizzazioni del Terzo Settore possiedono una propria cultura progettuale, spesso radicata nel territorio, nei bisogni concreti e nelle relazioni con le comunità. Ciò che varia non è la presenza o meno di progettualità, ma il modo in cui essa viene strutturata, riconosciuta e integrata. Questo passaggio è decisivo per evitare qualsiasi lettura che possa apparire come una contrapposizione tra un design "consapevole" e un Terzo Settore "bisognoso di sostegno". I dati mostrano piuttosto un panorama articolato, in cui la componente progettuale può dialogare con pratiche già esistenti, rafforzarle o renderle più leggibili, ma non sostituirle. In questa dinamica di dialogo emerge anche un ulteriore elemento di rilievo:

un ulteriore elemento che emerge dai dati riguarda la natura relazionale e organizzativa dell'incontro tra design e Terzo Settore. Non si tratta soltanto di un trasferimento di competenze progettuali verso le organizzazioni sociali, ma di un processo bidirezionale in cui anche il design sembra essere influenzato dalle forme cooperative, mutualistiche e partecipative tipiche dell'imprenditoria sociale. In diversi casi, le modalità organizzative adottate – team ibridi, governance condivisa, logiche di co-progettazione, modelli di spin-off – suggeriscono che il design, entrando in contesti cooperativi si orienti verso forme collettive e distribuite. Questa complementarità non produce una semplice integrazione funzionale, ma una trasformazione reciproca dei modelli organizzativi e professionali. Il capitolo risponde quindi alla RQ1 e alla RQ2 non confermando in modo acritico l'ipotesi iniziale, ma problematizzandola. L'idea di una possibile transizione da modelli design-oriented a modelli design-driven non viene qui intesa come un

percorso lineare o necessario, bensì come una possibilità che si apre solo in presenza di determinate condizioni organizzative, culturali e relazionali. Per quanto riguarda la RQ3, i dati evidenziano invece una criticità condivisa: la difficoltà di rendere leggibile nel tempo il valore generato dalle pratiche progettuali, siano esse interne al Terzo Settore o introdotte attraverso collaborazioni con designer. La valutazione appare spesso legata a obblighi esterni o a richieste di rendicontazione, più che a una pratica riflessiva integrata nei processi. Questo elemento conferma la necessità di strumenti capaci di accompagnare le organizzazioni nella lettura del valore prodotto, ma senza cadere in una retorica che attribuisca al design una funzione salvifica o risolutiva. Dal punto di vista dei risultati attesi, il Capitolo 6 consolida il Rs1 attraverso una restituzione comparabile e strutturata dei dati raccolti e contribuisce in modo sostanziale al Rs4, poiché fa emergere tensioni, ambivalenze e traiettorie differenti nel rapporto tra design e imprenditoria sociale. Allo stesso tempo prepara il terreno per il Rs3, mostrando con chiarezza perché sia necessario sviluppare strumenti capaci di leggere la complessità dei processi e non solo i loro esiti immediati.

Il valore di questo capitolo risiede proprio in questo: l'ipotesi iniziale viene messa alla prova e in parte ricalibrata. I dati non confermano una visione in cui il design intervenga su un Terzo Settore privo di cultura progettuale; mostrano piuttosto un campo già ricco di pratiche, che può essere osservato, compreso e, in alcuni casi, accompagnato verso forme di maggiore integrazione e consapevolezza. È in questa tensione – e non in una contrapposizione – che prende forma l'originalità della ricerca.

07.

design for social *framework*

274 - 303

Il settimo capitolo è finalizzato alla formalizzazione del framework teorico che orienta la struttura metodologica della ricerca. Il framework si articola attraverso un modello di mappatura concepito per garantire criteri di replicabilità e validazione del processo analitico, mediante una sequenza di fasi distinte che consentono la progressiva strutturazione del campo di indagine.

Viene illustrata la versione estesa del Design for Social Framework, elaborato al fine di sistematizzare l'identificazione, la categorizzazione, l'interrogazione critica, l'analisi e la valutazione di realtà imprenditoriali operanti nel campo dell'imprenditoria sociale e del terzo settore, caratterizzate da un orientamento progettuale. Il framework consiste in una matrice interpretativa capace di integrare approcci qualitativi e quantitativi, favorendo l'emersione di pattern ricorrenti e strategici nel rapporto tra design e imprenditoria sociale.

In parallelo, viene introdotto lo strumento valutativo Design Value Map, sviluppato per supportare l'analisi del valore generato dal design all'interno di contesti imprenditoriali a vocazione sociale. Tale mappa concettuale consente di ricondurre a sistema le differenti modalità attraverso cui il design contribuisce alla generazione di impatto progettuale, sociale, economico ed ecologico offrendo un dispositivo di valutazione comparativa, utile sia in fase esplorativa che nell'elaborazione di metriche valutative.

7.1 Framework teorico

[mappa capitolo 7]

Design for Social
Framework

7.2 Metodi e strumenti di valutazione esistenti

7.3 Design Value Map

7.4 Social Label: un modello d'impresa sociale design-driven

7.1 Framework teorico

Nel dibattito e tra le riflessioni teorico-metodologiche nell'ambito del design per l'innovazione sociale si avverte la necessità di disporre di strumenti di indagine capaci non solo di descrivere e mappare le esperienze emergenti, ma anche di orientare il lavoro dei ricercatori e delle ricercatrici del design che si confrontano con l'imprenditoria sociale. In risposta a tale esigenza, è stato elaborato il *Design for Social Framework*: un modello teorico e operativo che mira a strutturare un processo di ricerca articolato, replicabile e sensibile alle specificità dei contesti, finalizzato alla lettura critica e alla valutazione delle realtà progettuali attive nel campo dell'imprenditoria sociale.

Il framework si presenta come una matrice interpretativa e procedurale, pensata per guidare l'intero processo di indagine – dall'individuazione dei casi alla valorizzazione degli impatti generati – attraverso una sequenza di sei fasi integrate, in grado di connettere dimensione teorica e applicazione pratica.

La rappresentazione grafica del framework [fig. 82] restituisce la composizione delle sei fasi principali, illustrandone la progressione logica e le relazioni reciproche.

Ciascuna fase corrisponde a un passaggio cruciale del processo di ricerca, ed è associata a strumenti specifici, concepiti per supportare l'analisi e garantire coerenza tra le diverse attività:

1] individua

questa fase iniziale si concentra sull'identificazione delle realtà da includere nella ricerca, attraverso l'esplorazione di banche dati, archivi tematici e piattaforme di riferimento. L'applicazione di criteri di selezione definiti ex ante (vedi par. 4.2.4) consente di delimitare il campo di osservazione, assicurando una pertinenza rispetto agli obiettivi della ricerca e una coerenza nella costruzione del campione. Si ritiene inoltre utile affiancare a tali strumenti alcuni dialoghi esplorativi con esperte ed esperti del settore, che possono contribuire ad orientare la ricerca e a individuare realtà di interesse, talvolta non immediatamente rintracciabili attraverso le sole fonti documentali;

2] mappa

una volta individuati i casi, si procede con la mappatura sistematica delle realtà selezionate, mediante l'impiego di un database di raccolta dati strutturato (vedi par. 4.3), che permette di documentare informazioni generali rispetto ad aspetti organizzativi, operativi e progettuali. Questa fase restituisce una panoramica dettagliata e comparabile del campo osservato, costituendo la base informativa su cui si innestano le fasi successive;

3] interroga

in questa fase si attiva la relazione diretta con le realtà selezionate, attraverso la somministrazione di interviste semi-strutturate (vedi par. 5.3) e questionari misti (vedi par. 5.4), costruiti per raccogliere dati primari di natura qualitativa e quantitativa. L'adozione di un campionamento strategico consente di accedere a una pluralità di punti di vista interni alle organizzazioni (figure amministrative; designer palesi / di fatto), favorendo una comprensione complessiva del fenomeno;

4] analizza

i dati raccolti vengono poi rielaborati e interpretati attraverso un modello avanzato di scheda evoluta di analisi (vedi allegato 1 in appendice), che consente di posizionare le realtà mappate rispetto ai dati raccolti e alle variabili stabilite e, al tempo stesso, di individuare eventuali elementi ricorrenti, divergenze o traiettorie progettuali specifiche. Questa fase si avvale anche della visualizzazione grafica dei risultati, al fine di agevolare la lettura comparativa e la formulazione di ipotesi interpretative;

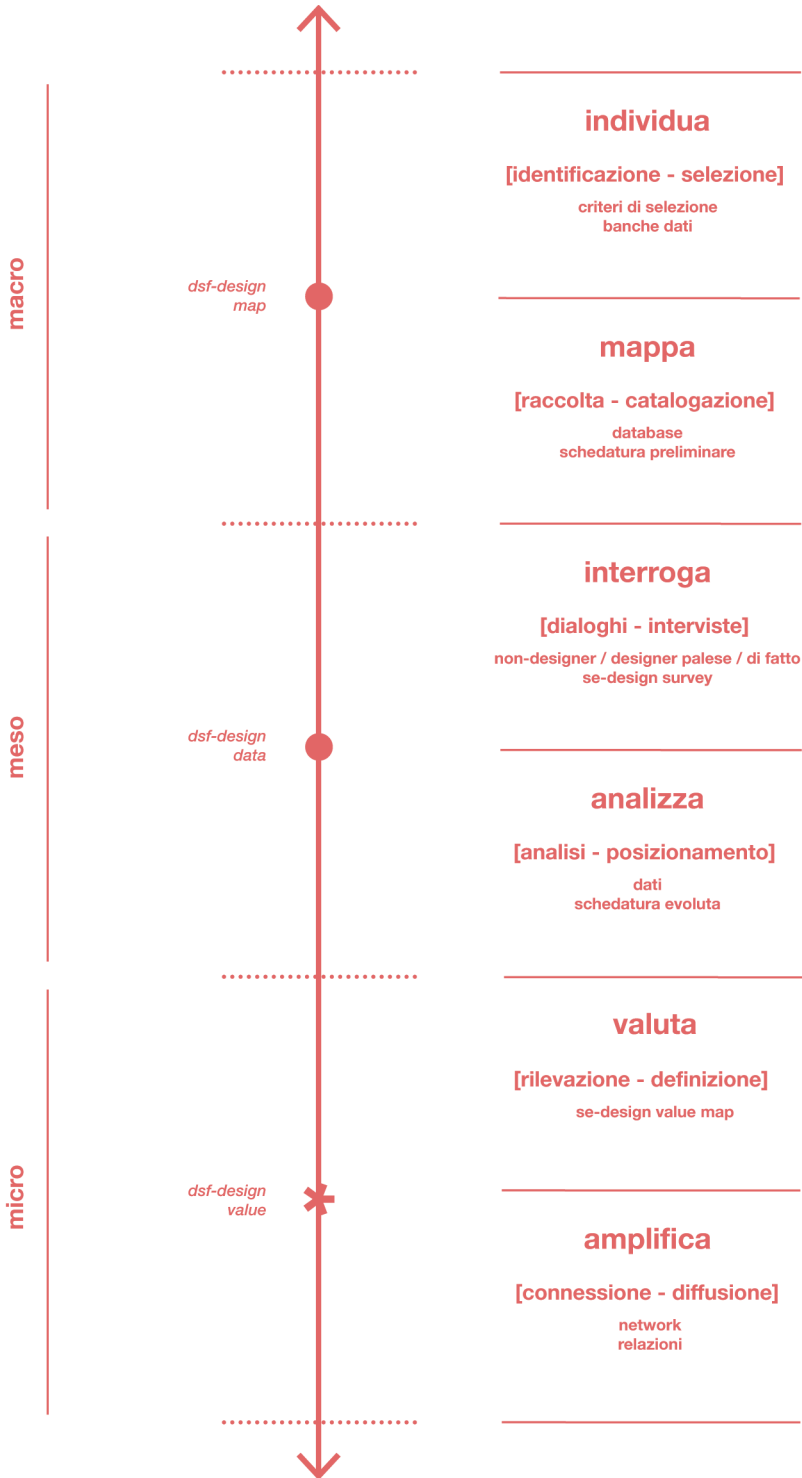
5] valuta

attraverso l'uso della Design Value Map (vedi par. 7.3), strumento di rappresentazione sintetica e analitica, è possibile misurare il valore del design all'interno di ciascuna realtà osservata, mettendo in relazione le risorse attivate, le attività svolte e gli effetti prodotti. Questo modello mira a evidenziare come il design possa contribuire alla generazione di valore sociale, progettuale, economico ed ecologico (sia in termini di impatti interni all'organizzazione, sia di ricadute sul territorio e sugli stakeholder coinvolti);

6] amplifica

l'ultima fase del framework non si limita a suggerire la messa in rete tra le realtà analizzate, quanto piuttosto propone un approccio riflessivo alla condivisione e alla consapevolezza dell'esistenza di un ecosistema progettuale in divenire. La "connessione" non è intesa come collaborazione formale tra pari (condizione spesso complessa in assenza di relazioni contrattuali o regolate) bensì come occasione per stimolare un processo di posizionamento e autoanalisi delle organizzazioni stesse. In questo senso, il framework si configura anche come uno strumento abilitante per le stesse realtà coinvolte, che possono riconoscersi in un contesto più ampio, osservare pratiche altrui, confrontare approcci e, potenzialmente, identificare nuove traiettorie di sviluppo.

[fig. 82]
Schematizzazione
grafica fasi del
Design for Social
Framework



7.2 Metodi e strumenti di valutazione esistenti

Come già anticipato nel paragrafo 2.3 (Impatto sociale e design), l'interesse per l'impatto sociale generato dal design ha assunto crescente centralità nel dibattito scientifico degli ultimi anni, alimentando una riflessione interdisciplinare che coinvolge design studies, economia sociale, scienze della valutazione e discipline affini. Tuttavia, nonostante la crescente attenzione teorica e le numerose sperimentazioni operative, la valutazione dell'impatto del design nei contesti di innovazione sociale continua a rappresentare un nodo critico e non del tutto risolto, tanto sul piano metodologico quanto su quello pratico. A fronte di una varietà di approcci e strumenti, permane una sostanziale difficoltà nel delineare modelli valutativi che siano al contempo rigorosi, replicabili e sensibili alla specificità situata degli interventi progettuali.

Uno degli ostacoli principali riguarda la natura stessa del design sociale, che opera spesso in condizioni di incertezza, coinvolgendo una molteplicità di attori, risorse e temporalità, e generando esiti che non sono sempre immediatamente quantificabili. I processi di progettazione attivano infatti forme di valore che si manifestano in modo differente, non lineare e spesso implicito, e che riguardano tanto le trasformazioni materiali quanto quelle relazionali, simboliche e istituzionali. In tale prospettiva, valutare l'impatto del design non equivale semplicemente a misurare un risultato finale, ma richiede un esercizio interpretativo complesso, capace di cogliere le trasformazioni prodotte nel tempo a più livelli: individuale, collettivo, organizzativo e territoriale.

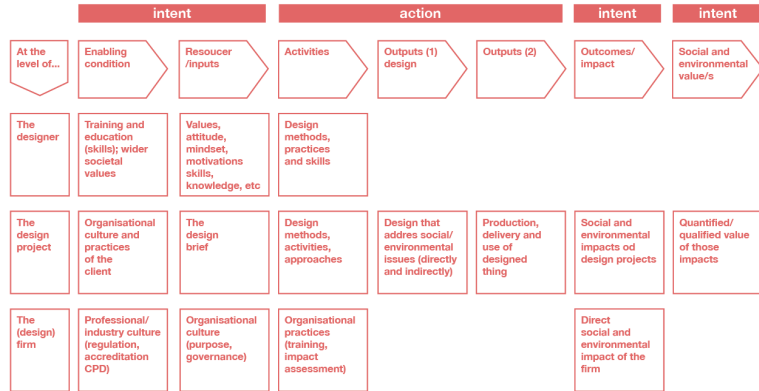
A tal fine, si rende necessario distinguere tra le diverse forme attraverso cui il design può generare valore (Greiner, 2016):

- un primo livello è rappresentato dagli esiti tangibili del progetto (prodotti, servizi, infrastrutture) che possono generare benefici concreti per gli utenti e modificare comportamenti e abitudini;
- un secondo livello è quello del processo progettuale in cui il valore può risiedere anche nel percorso in sé: attraverso pratiche partecipative, il design produce empowerment, senso di appartenenza, rafforzamento dei legami sociali e sviluppo di nuove competenze tra i soggetti coinvolti.
- un terzo livello riguarda l'azione più ampia delle organizzazioni in cui il design diventa parte integrante della strategia e della cultura di un'organizzazione, non incidendo solo su singoli progetti ma sulla capacità complessiva dell'impresa di rinnovare i propri modelli organizzativi, attivare reti di collaborazione e contribuire alla generazione di impatti sistemici nel contesto in cui opera.

In risposta alla presente complessità, sono stati fatti diversi tentativi, a livello internazionale, nella formulazione di framework per supportare dell'analisi dell'impatto del design, proponendo approcci che superano la sola dimensione quantitativa per includere anche aspetti qualitativi,

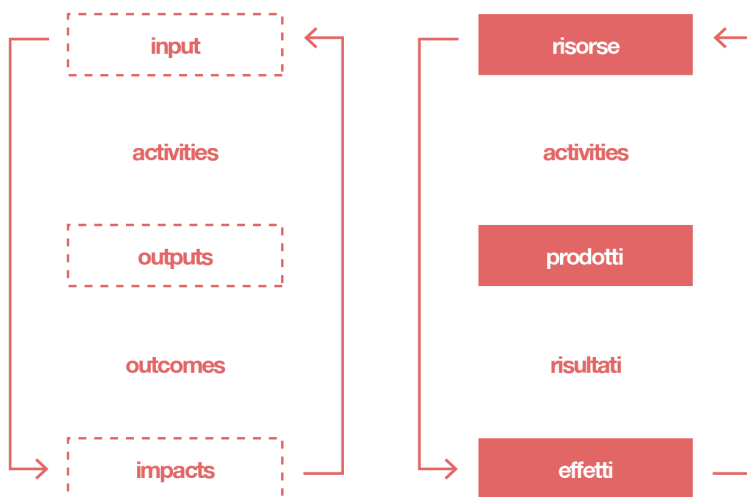
[fig. 83]
Teoria del
cambiamento,
fonte: Design
Economy (2021)

narrativi e riflessivi. Tra i modelli più significativi e strategici si evidenzia la *Teoria del Cambiamento* (Theory of Change), adottata dal Design Council nell'ambito del programma Design Economy 2021 (Bailey et al., 2021; Kimbell, 2021a) [fig. 83].



Questo framework intende rendere visibili le connessioni tra intenzioni progettuali, azioni concrete e impatti generati nel tempo, articolando un percorso che consente di tracciare la catena di valore creata dal design a partire dai suoi presupposti teorici fino agli esiti osservabili. Fondato sui concetti di intent, action, impact e value, il modello riconosce la non linearità dei processi progettuali e la necessità di interpretare i risultati in relazione ai contesti e alle dinamiche decisionali che li generano. Esso si ispira a strumenti consolidati come il Value Toolkit del Construction Innovation Hub e i “quattro pilastri” del capitalismo degli stakeholder proposti dal World Economic Forum (WEF, 2020), integrando così la dimensione sistemica del design con la dimensione strategica della valutazione. Un ulteriore modello di riferimento, particolarmente diffuso nell’ambito dell’impresa sociale e dell’economia dell’impatto, è rappresentato dalla Catena del Valore dell’Impatto (Impact Value Chain) [fig. 84], proposta da Bassi (2013).

Questo framework si struttura in cinque fasi interconnesse: input, attività, output, outcome e impatti, che permettono di analizzare il contributo di un’organizzazione al cambiamento sociale, evidenziando il percorso logico attraverso cui le risorse investite si traducono in trasformazioni rilevanti per i beneficiari. La catena del valore consente di pianificare e monitorare le attività progettuali in funzione degli effetti desiderati, offrendo sia una lettura ex ante (per progettare nuovi interventi) sia una lettura ex post (per verificarne l’efficacia), e favorisce l’analisi controfattuale, indispensabile per stimare il contributo effettivo dell’intervento rispetto ad altri fattori esterni.



[fig. 84]
Catena del valore,
rielaborazione da:
Bassi (2013).

Parallelamente a questi modelli, negli ultimi anni si sono sviluppate metodologie valutative più aperte e deliberative, che riconoscono il valore come una costruzione collettiva e situata, frutto di pratiche sociali e processi decisionali tra attori differenti. Il report Moving Beyond Financial Value del Design Council (2020) sottolinea come la valutazione debba superare una visione puramente economica del valore, integrando anche dimensioni relazionali, simboliche, culturali ed ecologiche. In questa prospettiva, l'impatto del design può essere analizzato non solo in base agli output materiali, ma anche considerando il modo in cui esso trasforma le relazioni tra soggetti, apre nuove possibilità di azione, rafforza le capacità locali o contribuisce alla costruzione di senso e immaginari condivisi. Tale approccio riconosce inoltre che le disegualianze nella partecipazione e negli esiti progettuali devono essere esplicitate e tematizzate come parte integrante della valutazione.

A questo punto è utile chiarire cosa si intende, in questo lavoro, con "standardizzazione": il termine non indica che gli strumenti esistenti siano, in sé, "sbagliati" o rigidamente uniformi, né implica una critica frontale ai framework sviluppati in ambito internazionale. Piuttosto, la standardizzazione riguarda una tendenza ricorrente nei contesti dell'imprenditoria sociale: ricorrere a modelli e metriche nati per finalità differenti (rendicontazione, comparabilità tra organizzazioni, valutazione economico-finanziaria dell'impatto) e applicarli al design come se fossero neutrali rispetto all'oggetto che misurano. Questo slittamento è problematico perché il design, soprattutto nei processi di innovazione sociale, genera valore anche attraverso componenti che faticano a "stare" dentro griglie predefinite: l'evoluzione delle intenzioni nel corso del progetto, l'apprendimento collettivo, la trasformazione di linguaggi e pratiche organizzative, la qualità delle relazioni e delle alleanze territoriali, la costruzione di immaginari. In altre parole, il rischio non è la presenza di strumenti, ma l'uso di strumenti che non sono progettati per rendere

osservabili alcune delle forme di valore che caratterizzano la pratica progettuale. Nei casi osservati, questa tendenza produce un effetto pratico: la valutazione finisce per privilegiare ciò che è immediatamente rendicontabile (output e numeri) e rende più difficile discutere ciò che spesso è decisivo per la tenuta di un'organizzazione sociale nel tempo, come apprendimento interno, alleanze territoriali, qualità delle relazioni e trasformazioni organizzative. Proprio qui il contributo del design rischia di diventare invisibile o "accessorio", perché agisce spesso su queste dimensioni non lineari.

La misurazione dell'impatto del design non può quindi essere affidata unicamente a dispositivi valutativi preimpostati, ma deve prevedere un adattamento continuo ai contesti, alle finalità progettuali e agli attori coinvolti. I metodi valutativi più promettenti sono quelli che integrano indagini qualitative e quantitative, osservazione partecipante e auto-valutazione, contribuendo così non solo a rendere visibili gli effetti del progetto, ma anche ad alimentare processi di apprendimento, riflessività e auto-consapevolezza da parte delle organizzazioni stesse.

7.3 Design Value Map

La decisione di sviluppare uno strumento come la Design Value Map nasce da una constatazione emersa lungo la ricognizione dello stato dell'arte: pur esistendo framework, tool e toolkit utili a sostenere processi progettuali, risultano meno frequenti — almeno rispetto all'ambito specifico qui indagato — strumenti pensati per l'autoanalisi di un'organizzazione che opera tra imprenditoria sociale e design. In molti casi gli strumenti disponibili aiutano a progettare (servizi, processi, soluzioni), ma non a ricostruire e discutere in modo strutturato dove e come il design stia già generando valore, e dove invece resti marginale o invisibile. Questa mancanza è plausibilmente legata anche al fatto che la relazione tra design e imprenditoria sociale, soprattutto nel contesto italiano, è presente ma non ancora pienamente consolidata e riconosciuta come campo stabile. La Design Value Map viene quindi proposta come un primo tentativo, preliminare e aperto a migliorie, per sostenere una pratica riflessiva interna alle organizzazioni, più che per produrre direttamente un output progettuale. In particolare, la mappa prova a evitare due riduzioni ricorrenti: da un lato la lettura del valore come sola performance rendicontabile; dall'altro la separazione tra impatto e processi che lo generano.

Su questa base, la Design Value Map è stata costruita integrando due approcci consolidati e complementari (precedentemente citati e spiegati): la Teoria del Cambiamento, come elaborata in ambito design dalla Design Economy del Design Council (Bailey et al., 2021; Kimbell, 2021a), e il modello della catena del valore dell'impatto, mutuato da Bassi (2013). L'integrazione di questi due modelli consente di provare a rendere visibile e analizzabile il contributo del design nei processi di creazione di valore, considerando tanto le intenzioni e le azioni, quanto

gli esiti e gli impatti generati.

La Design Value Map non si propone come alternativa “competitiva” a questi modelli, ma come un adattamento orientato a un obiettivo specifico: rendere discutibile e tracciabile il valore del design nei contesti dell'imprenditoria sociale, senza ridurlo a una sola dimensione (sociale o economica) e senza separarlo dai processi che lo generano. La sua originalità non risiede tanto nei singoli concetti di partenza, già presenti nella letteratura, quanto nella forma d'uso che propone: uno strumento non precompilato, costruito per gradi attraverso una pratica di co-valutazione.

In questo senso, la mappa funziona come un “brainstorming guidato” della valutazione: attiva una produzione collettiva di evidenze (parole chiave, nessi causali, esempi, trade-off) che vengono poi sistematizzate nella tabella, rendendo visibili sia ciò che l'organizzazione ritiene valore, sia il modo in cui tale valore viene prodotto nel tempo. La valutazione non è quindi soltanto un atto ex post, ma una pratica riflessiva che può essere svolta internamente dall'organizzazione oppure facilitata da una ricercatrice/ricercatore, diventando anche un dispositivo utile in contesti laboratoriali e workshop.

A differenza di molti strumenti del design orientati a generare una soluzione, la Design Value Map è pensata per generare consapevolezza: serve a far emergere dove il design stia già incidendo, dove invece resti marginale o invisibile, ma anche dove il suo intervento possa risultare eccessivo, poco pertinente o non necessario, rendendo così esplicite le scelte organizzative che ne potrebbero derivare.

Lo strumento si presenta dunque come uno strumento logico-visuale capace di approfondire il valore generato dal design all'interno di realtà di impresa sociale design-oriented, attraverso quattro dimensioni: progettuale, sociale, ecologica ed economica.

In linea con la Teoria del Cambiamento, la mappa valorizza la dimensione intenzionale e progettuale dell'intervento, proponendo una lettura multilivello dei processi in cui il design è coinvolto. In particolare, si osserva come le intenzioni (cioè le motivazioni, le aspettative e i valori che guidano l'azione progettuale), le azioni (ossia le pratiche e le strategie di design attuate), e gli impatti (i cambiamenti attesi e non attesi, diretti e indiretti), si articolano in un flusso che permette di evidenziare non solo i risultati immediati, ma anche il valore trasformativo a lungo termine generato dall'intervento progettuale. Questo approccio permette inoltre di includere elementi spesso trascurati nei modelli valutativi tradizionali, come la qualità delle relazioni, la generatività dei processi e il potenziale sistemico del design.

Il modello ad oggi consiste in un prototipo sperimentale in fase di affinamento, che necessita di ulteriori occasioni di validazione attraverso l'interazione con i soggetti osservati, in particolare, attraverso il dialogo con due figure professionali presenti all'interno delle realtà: una con formazione esplicita nel design e una con background differente e funzione amministrativa. Tale dialogo dovrebbe far emergere, attraverso l'attivazione dello strumento, prospettive complementari e riflessioni critiche sulla funzione e il valore del design in relazione ai diversi ambiti di impatto (in questa ricerca, una prima occasione di confronto e

revisione è emersa attraverso l'interazione con Social Label).

La Design Value Map si articola in **quattro dimensioni principali**, già riconosciute anche in letteratura e adottate in strumenti affini, che rappresentano gli ambiti in cui il design può generare valore nei contesti dell'imprenditoria sociale.

1. Dimensione progettuale

riguarda il contributo del design ai processi di problem-setting e problem-solving, includendo pratiche di co-design, facilitazione e prototipazione. In questa dimensione si osserva come le risorse disponibili (competenze, ruoli, motivazioni, materiali, strumenti) vengano trasformate in azioni progettuali, come vengano gestite le dinamiche interne di governance e decision-making e quale sia la capacità del design di produrre output tangibili (prodotti, servizi, strumenti) e intangibili (relazioni, cambiamenti culturali e organizzativi). In questo senso, la dimensione progettuale misura la qualità dell'apprendimento attivato e il grado di integrazione del design nella vita quotidiana delle realtà;

2. Dimensione sociale

si propone di comprendere in che modo il design contribuisce alla costruzione di coesione, inclusione e relazioni all'interno delle comunità e delle organizzazioni. Il valore sociale generato si manifesta nella capacità di promuovere empowerment, senso di appartenenza, e nuove forme di collaborazione, soprattutto in contesti caratterizzati da vulnerabilità o marginalità;

3. Dimensione ecologica

analizza il contributo del design alla costruzione di una consapevolezza ecologica diffusa, intesa non solo come riduzione dell'impatto ambientale, ma come capacità di attivare processi culturali, relazionali e organizzativi orientati alla rigenerazione. Include l'attenzione ai materiali e ai cicli produttivi, ma si estende alla progettazione di pratiche, servizi e relazioni che promuovono comportamenti ecologicamente responsabili;

4. Dimensione economica

considera il modo in cui il design influisce sulla sostenibilità economica dell'impresa. Questa dimensione include la generazione di opportunità economiche, la costruzione di nuovi modelli di business, la creazione di valore aggiunto attraverso la qualità progettuale dei prodotti e servizi, nonché la capacità di attrarre finanziamenti o investimenti responsabili.

Lo strumento è composto da 3 elementi principali:

- una **legenda iniziale** [fig. 85] che illustra le diverse fasi del percorso e associa a ciascuna di esse una serie di domande guida. Per rendere il processo ancora più immediato e interattivo, si prevede in una fase successiva lo sviluppo di cards dedicate, ciascuna contenente una domanda specifica relativa alla fase di riferimento, pensata per facilitare l'utilizzo operativo dello strumento;

1. Risorse (Input) Intento

Iniziate riconoscendo le risorse disponibili per il progetto. Non si tratta solo di elencarle, ma di domandarsi se e come queste risorse siano adeguate a sostenere i vostri obiettivi sociali e ambientali. Questa fase vi aiuta a capire da dove partite e quali intenzioni guidano il vostro lavoro.

Quali risorse economiche, professionali, materiali e strutturali avete oggi a disposizione? In che misura queste risorse riflettono i valori e gli obiettivi della vostra organizzazione?

Quali sono le motivazioni personali che vi spingono ad interfacciarvi con il design orientato al cambiamento sociale e ambientale?

Come le competenze, i ruoli e l'identità del vostro team sostengono l'impatto che desiderate generare?

2. Processi (Attività) Azione (Parte 1)

Le risorse diventano significative quando vengono trasformate in azioni. In questa fase si osserva come vengono impiegate concretamente e quali pratiche di design attivate per generare cambiamento.

Quali metodi di co-design, facilitazione o design partecipativo utilizzate per coinvolgere le persone?

In che modo utenti e stakeholder contribuiscono alle decisioni e vengono ascoltati nel processo?

Come le vostre competenze di design migliorano l'organizzazione e la gestione quotidiana dei servizi?

3. Processi organizzativi Azione (Parte 2)

Ogni progetto è influenzato dalle dinamiche interne dell'organizzazione in cui nasce. Questa fase invita a riflettere su governance, modalità decisionali e pratiche interne, che possono sostenere o limitare il potenziale del design.

Come vengono prese le decisioni nella vostra organizzazione? Sono processi trasparenti e inclusivi?

Quali pratiche organizzative (riunioni, momenti di coordinamento, sistemi di valutazione) favoriscono l'uso del design e quali lo ostacolano?

In quanti dei vostri progetti affrontate, esplicitamente o implicitamente, temi legati al cambiamento sociale e ambientale?

4. Prodotti (Output) Impatto (Parte 1)

Qui si descrivono i risultati immediati e tangibili del lavoro di design: servizi, strumenti, esperienze, relazioni. Sono le prime tracce concrete che mostrano se e come il progetto sta producendo valore.

Quali risultati concreti sono già emersi (es. numero di beneficiari, servizi avviati, strumenti sviluppati)?

Qual è la qualità delle relazioni create tra operatori e beneficiari/utenti?

Avete osservato effetti positivi immediati grazie al lavoro di design (es. nuove pratiche, maggiore partecipazione, soddisfazione degli utenti)?

5. Risultati (Outcomes) Impatto (Parte 2)

Oltre agli output, il design può generare trasformazioni più profonde e durature. Questa fase aiuta a riflettere sui cambiamenti nei comportamenti, nella consapevolezza e nella vita delle persone coinvolte.

Quali cambiamenti a lungo termine osservate nelle persone o nelle comunità (es. maggiore autonomia, nuove competenze, nuova consapevolezza)?

Quali difficoltà incontrate nel cercare di produrre questi risultati attraverso il design?

Quali segnali di trasformazione potete ricondurre direttamente al vostro approccio progettuale?

6. Effetti (Impatti) Valore

Infine, si allarga lo sguardo al valore sistemico e di lungo periodo. Qui si riflette non solo sui risultati immediati o sui cambiamenti individuali, ma su ciò che il progetto lascia come eredità collettiva e culturale.

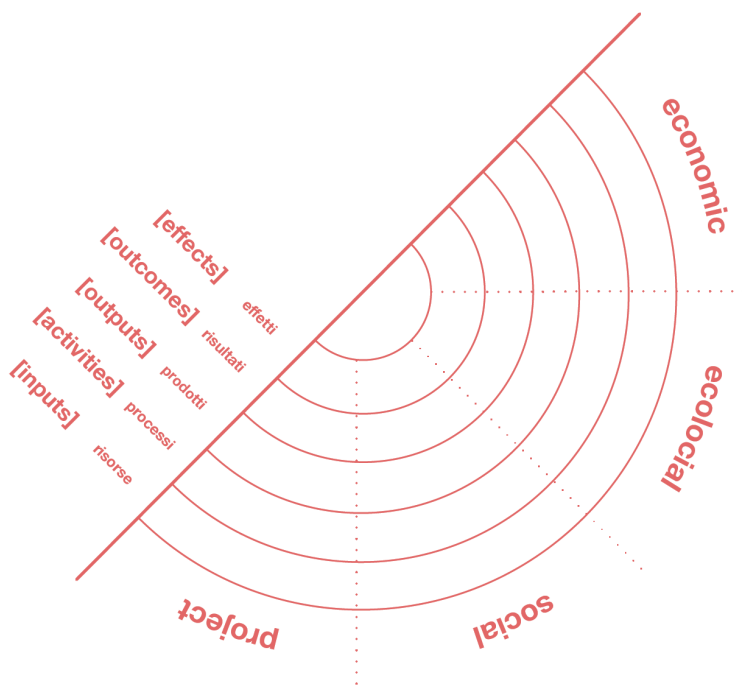
Quale valore sociale e ambientale il vostro lavoro ha prodotto nel tempo, oltre i singoli progetti?

In che modo questo valore viene reso visibile e comunicato (es. dati, storie, riconoscimenti, narrazioni condivise)?

L'approccio di design ha contribuito a generare cambiamenti strutturali o culturali nella comunità o nell'organizzazione in cui operate?

- una **mappa visuale multilivello** [fig. 86], concepita come un diagramma a semicerchi concentrici, in cui ogni livello rappresenta una diversa profondità di impatto (dalle risorse iniziali agli effetti di lungo periodo), mentre la suddivisione in quattro spicchi identifica le quattro dimensioni chiave su cui il design genera valore all'interno dell'impresa sociale: progettuale, sociale, ecologica ed economica. In questa fase la compilazione avviene in modalità collaborativa: i partecipanti sono invitati ad affiggere post-it con parole chiave o brevi riflessioni, che verranno poi raccolte e tradotte in contributi più articolati all'interno della scheda successiva;

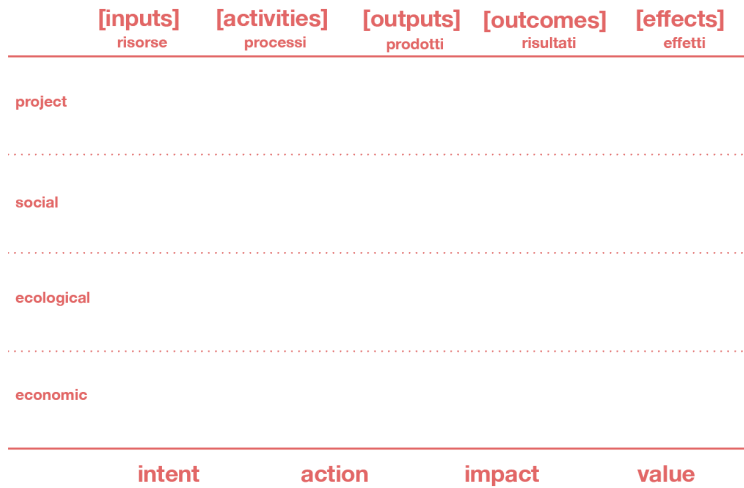
[fig. 86]
Design value map:
mappa visuale
multilivello



- una **tabella/scheda compilativa** [fig. 87] che permette di descrivere, sintetizzare e confrontare le evidenze raccolte, facilitando l'analisi comparativa e il processo riflessivo da parte dei ricercatori e degli attori coinvolti.

[fig. 87]
Design value tab:
scheda compilativa

1_ Si veda:
<https://sociallabel.nl/>



La Design Value Map non intende sostituire i metodi valutativi già esistenti, bensì integrarsi con essi, offrendo una lente analitica adatta alla complessità delle organizzazioni sociali contemporanee. Questo verrà ulteriormente approfondito e discusso nel paragrafo successivo (7.4), dedicato alla prima fase di test e sperimentazione del modello presso la realtà olandese Social Label.

7.4 Social Label: un modello di impresa sociale design-driven

Nel panorama internazionale delle esperienze che operano all'intersezione tra design, impresa sociale e innovazione sociale, Social Label [1] rappresenta un caso emblematico e paradigmatico, capace di coniugare qualità progettuale e impatto sociale in modo continuativo. Nato nei Paesi Bassi nel 2011 come iniziativa sperimentale e partecipativa, il progetto si è rapidamente evoluto in una piattaforma di riferimento per l'applicazione del design nei contesti di fragilità occupazionale e marginalità sociale. Ideato da *Petra Janssen* (Studio Boot) e *Simone Kramer* (C-mone), Social Label opera oggi come fondazione, laboratorio, spazio produttivo, rete collaborativa e movimento culturale, contribuendo in modo significativo alla ridefinizione del rapporto tra design e imprenditoria sociale.

La visione alla base del progetto si fonda sull'idea che il design, inteso come pratica multidimensionale e culturalmente consapevole, possa generare trasformazioni profonde sia a livello individuale che sistemico. Il concetto di design with meaning, promosso dalla Fondazione, esprime un approccio in cui l'attenzione alla forma e all'estetica trasforma

artefatti e processi in atti relazionali e simbolici, capaci di dare voce a soggettività marginalizzate e attivare percorsi di riconoscimento, apprendimento e coesione sociale. In questo senso, l'oggetto di design diventa il risultato visibile di un processo apparentemente tacito ma determinante: quello del lavoro condiviso, dell'inclusione lavorativa e della narrazione comune.

La visione alla base del progetto si fonda sull'idea che il design, inteso come pratica multidimensionale e culturalmente consapevole, possa generare trasformazioni profonde sia a livello individuale che sistemico. Il concetto di **design with meaning**, promosso dalla Fondazione, esprime un approccio in cui l'attenzione alla forma e all'estetica trasforma artefatti e processi in atti relazionali e simbolici, capaci di dare voce a soggettività marginalizzate e attivare percorsi di riconoscimento, apprendimento e coesione sociale. In questo senso, l'oggetto di design diventa il risultato visibile di un processo apparentemente tacito ma determinante: quello del lavoro condiviso, dell'inclusione lavorativa e della narrazione comune.

Per rendere operativa questa visione, Social Label ha elaborato un modello metodologico strutturato, articolato in quattro fasi principali: People, Process, Product e Podium, che costituiscono il cuore del cosiddetto "metodo Social Label". Tale modello non si configura come uno schema rigido, bensì come una griglia aperta e adattabile, capace di articolarsi in relazione ai contesti e ai soggetti coinvolti, ponendo però sempre al centro il valore sociale (umano), la co-creazione e l'estetica della responsabilità.

People

La prima fase riguarda l'analisi preliminare e qualitativa del contesto operativo, realizzata attraverso una visita approfondita presso il laboratorio o l'organizzazione partner con cui si vuole avviare una collaborazione. L'obiettivo è comprendere la cultura interna, le dinamiche relazionali, le competenze presenti e latenti, i desideri e i bisogni delle persone coinvolte, sia sul piano individuale che collettivo. A partire da questa analisi, viene selezionato un designer con esperienza e sensibilità specifiche, capace di instaurare una relazione empatica e collaborativa con i maker e i supervisor. In questa fase si compie una valutazione non solo tecnica, ma anche simbolica: si tratta di capire cosa può essere appreso, espresso, valorizzato attraverso il progetto, e quali soggetti sono pronti a prendere parte al percorso condiviso e alla realizzazione di una nuova linea.

Process

In seguito, ha inizio la fase processuale, intesa come costruzione condivisa del percorso progettuale. Social Label assume un ruolo di supervisione, coordinamento e accompagnamento costante, facilitando il dialogo tra designer, operatori sociali e organizzazioni, e suggerendo eventuali sinergie con altre realtà o partner territoriali. Il processo è pensato per essere profondamente locale, cioè volto a valorizzare le

possibilità concrete del contesto, ma allo stesso tempo orientato al superamento dei limiti esistenti. Viene privilegiato un approccio iterativo e riflessivo, in cui la prototipazione è non solo tecnica ma anche sociale: ogni passaggio serve a testare relazioni, competenze, tempi, motivazioni. Il designer, in questa fase, non progetta “per” ma “con”, agendo come mediatore di significati e catalizzatore di possibilità e il progetto diventa così una piattaforma per apprendere, negoziare, ridefinire.

Product

Il prodotto finale è il risultato concreto e simbolico del processo di co-progettazione. Non si tratta di un manufatto standardizzabile o riproducibile in serie, bensì di un oggetto dotato di una doppia qualità: estetica e narrativa. Ogni prodotto è pensato per valorizzare le competenze esistenti e stimolare lo sviluppo di nuove abilità, con l'obiettivo di generare una progressiva emancipazione lavorativa e personale. L'attenzione al dettaglio, alla coerenza formale e alla cura dei materiali è elevata, ma ciò che distingue questi oggetti è la loro capacità di veicolare senso. In questo senso, la produzione è anche pedagogia: nel fare, si costruisce conoscenza, appartenenza, dignità. Social Label garantisce, insieme al designer, la qualità complessiva del prodotto, non solo sul piano tecnico, ma anche nella sua capacità di rappresentare e restituire valore sociale.

Podium

La quarta fase, spesso trascurata in molti modelli di impresa sociale, riguarda la dimensione pubblica del progetto: la sua esposizione, la narrazione e la restituzione al territorio. Social Label considera fondamentale la costruzione di un podium: uno spazio reale e simbolico in cui il lavoro possa essere riconosciuto, raccontato e celebrato. In quest'ottica si inserisce il Werkwarenhuis, lo spazio multifunzionale di 's-Hertogenbosch in cui convivono officina, showroom, spazio espositivo, bar e luogo d'incontro. Questo ambiente, definito come mini-society, rappresenta un'infrastruttura relazionale e culturale che svolge un ruolo cruciale nell'attivare comunità, generare attenzione pubblica, costruire reti e identità collettive. Il podium è anche la sede di talk, eventi, mostre e incontri che restituiscono senso al processo, dando visibilità ai maker, ai designer, alle comunità coinvolte.

L'idea di coniugare design di alta qualità con impatto sociale tangibile si riflette non solo nella produzione di oggetti, ma anche nella costruzione di ambienti, pratiche e discorsi capaci di agire sulla realtà in modo trasformativo. Il modello Social Label non si limita a proporre un'estetica della cura, ma propone un'etica della progettazione come responsabilità condivisa, in cui le forme riflettono i processi e le narrazioni ne moltiplicano il valore.



[fig. 88]
Spazi di lavoro
Social Label
Foundation



[fig. 89]
Spazi espositivi e
shop Social Label
Foundation





[fig. 90]
Spazi produttivi
Social Label
Foundation



In coerenza con questa visione sistemica, Social Label promuove anche una serie di attività culturali e di riflessione critica, attraverso un programma di eventi, dibattiti, pubblicazioni e progetti di ricerca. In questo contesto si inserisce anche la collaborazione della presente ricerca alla *Social Design Talk* [2], organizzata in aprile 2025 all'interno del circuito *Isola Design District*, durante la *Milano Design Week* [fig. 91].

L'incontro, ospitato nello spazio espositivo curato da Social Label e moderato dalla giornalista *Amy Frearson*, ha visto il dialogo con *Petra Janssen*, *Ineke Hans* (docente di Design & Social Context, Berlino), offrendo uno spazio di confronto tra il panorama italiano, quello olandese e quello tedesco sulle potenzialità e i limiti del design sociale. La discussione ha evidenziato l'urgenza di costruire modelli progettuali capaci di connettere pratiche locali e strategie sistemiche, e di strutturare alleanze durature tra design, politiche pubbliche e impresa sociale.

L'interesse per un'economia dell'equità, per la costruzione di reti intersettoriali e per il riconoscimento del design come competenza abilitante attraverso l'intero lavoro di Social Label, il cui approccio metodologico offre numerosi spunti per una riformulazione contestuale nel panorama italiano. I principi fondativi, come la centralità delle persone, l'estetica della dignità, lo spazio come dispositivo abilitante, la lentezza come valore e narrazione, costituiscono molti degli elementi su cui si articoleranno le riflessioni teoriche e operative della parte conclusiva del presente lavoro di tesi.



2_ Informazioni disponibili:
<https://sociallabel.nl/nieuws/the-pink-cloud-milaan/>

<https://sociallabel.nl/nieuws/the-pink-cloud/>

[fig. 91]
Social Design Talk
"The pink cloud",
Isola Milano Design
Week 2025



Attività di osservazione diretta e revisione Design Value Map

L'inserimento di Social Label in questo capitolo non va inteso come una validazione formale dello strumento, né come una fase sperimentale pianificata fin dall'inizio della ricerca. Si tratta piuttosto di un passaggio maturato nel corso del lavoro, come opportunità concreta di confronto emersa lungo il processo stesso di ricerca. Il fatto che la Design Value Map fosse ancora in evoluzione e potesse essere discussa con una realtà già strutturata e consapevole ha permesso una prima verifica della sua leggibilità, della coerenza interna e della capacità di attivare riflessione. L'attività svolta va quindi letta come una revisione dialogica, più che come un test in senso strettamente metodologico.

In continuità con la riflessione metodologica che ha guidato l'elaborazione della Design Value Map, e alla luce del valore emblematico del modello olandese Social Label per la presente ricerca, è stata condotta un'attività di osservazione diretta e confronto operativo presso la sede della Fondazione a 's-Hertogenbosch, nei Paesi Bassi nel periodo di Maggio 2025. La visita ha rappresentato un'occasione fondamentale per revisionare e discutere di persona lo strumento e ha inoltre consentito di raccogliere dati qualitativi rilevanti sulla percezione e sull'efficacia da parte degli stessi attori che operano quotidianamente in un contesto di impresa sociale design-driven.

La sperimentazione si è articolata in due momenti distinti ma complementari. Una prima fase, di natura esplorativa [fig. 92], ha coinvolto un confronto diretto con Petra Janssen ed Edwin Vollebergh – fondatori di Studio Boot, agenzia di design visivo e co-creatori di Social Label – focalizzandosi sugli aspetti formali e comunicativi della Design Value Map.

In tale occasione, sono stati analizzati la struttura complessiva, la gerarchia visiva e la capacità del modello di guidare in modo intuitivo la riflessione strategica attraverso le quattro dimensioni di impatto (progettuale, sociale, ecologica ed economica). Le osservazioni raccolte hanno confermato l'efficacia della rappresentazione radiale multilivello, apprezzata per la sua capacità di rendere visibili relazioni complesse in modo immediato e accessibile. È stata inoltre suggerita, come ipotesi evolutiva, l'introduzione di una quinta dimensione attraverso un quinto "spicchio": quella della "awareness", ovvero una dimensione che possa indicare l'impatto culturale e simbolico che il design può esercitare nel modificare la percezione pubblica e istituzionale dei temi dell'inclusione, della partecipazione e del lavoro dignitoso [fig. 93].



[fig. 92]
Attività di test
Design Value Map
presso Studio Boot,
s'Hertogenbosch,
Maggio 2025



[fig. 93]
Partecipazione e
osservazione delle
attività di Social
Label Foundation
presso gli spazi di
lavoro e interazione
diretta con il team di
lavoro

3_Di seguito viene riportato esclusivamente lo screenshot della Tabella 1 compilata. Il lavoro completo di sperimentazione, articolato in cinque tabelle corrispondenti alle diverse fasi del modello, è disponibile negli apparati in appendice

In una seconda fase, lo strumento è stato applicato in forma guidata attraverso una sessione collaborativa svolta con le due fondatrici di Social Label: Petra Janssen (designer e direttrice artistica) e Simone Kramer (responsabile delle strategie culturali e comunicative). Le due figure, rispettivamente portatrici di un background progettuale e umanistico, hanno offerto una lettura complementare e stratificata del modello, evidenziando in modo dialogico la pluralità di sguardi che caratterizzano la gestione e l'evoluzione della realtà osservata.

La compilazione della Design Value Map è stata condotta in modalità analogica, su supporto cartaceo, con l'obiettivo di facilitare l'interazione diretta e stimolare la riflessione condivisa. I materiali prodotti sono stati successivamente digitalizzati e riorganizzati per una più agevole lettura e sistematizzazione dei dati, attraverso l'utilizzo della piattaforma Miro. La mappatura è stata articolata lungo le cinque fasi del modello attraverso la mappa [fig. 94] (inputs, activities, outputs, outcomes, effects), declinate attraverso le quattro dimensioni di impatto già presentate nel paragrafo 7.3, e trascritta successivamente in tabella [3] [fig. 95].

Nella sezione **inputs**, sono stati identificati tre elementi chiave: i promotori interni dell'organizzazione (initiators), la rete di partenariati strategici attivati su scala locale e nazionale e gli investimenti sostenuti per coprire i costi operativi legati alla gestione del laboratorio e delle attività collaterali. Queste risorse costituiscono il presupposto per l'attivazione del processo e per la tenuta nel tempo dell'ecosistema ibrido di Social Label.

Le **activities** comprendono un insieme articolato di azioni, tra cui la costituzione di una piattaforma nazionale per la sensibilizzazione e il dibattito sui temi del lavoro inclusivo; la progettazione di prodotti ad alta qualità estetica e simbolica; la definizione di strategie di strategic storytelling orientate alla costruzione di una narrazione coerente e trasformativa; e la gestione dello Werkwarenhuis, uno spazio ibrido che ospita il laboratorio produttivo, lo showroom, eventi espositivi e momenti di confronto pubblico. Quest'ultimo, in particolare, rappresenta un dispositivo strategico del modello, poiché consente di coniugare produzione, comunicazione e inclusione in un unico spazio tangibile, favorendo visibilità e riconoscimento culturale ai processi e alle persone coinvolte.

Gli **outputs** rilevati includono non soltanto i prodotti materiali realizzati (oggetti, ceramiche, collezioni), ma anche eventi, incontri pubblici, ricerche, narrazioni visuali e contenuti comunicativi che rafforzano l'identità e il posizionamento della fondazione. Particolarmente rilevante, in questo senso, è la capacità della realtà di strutturare momenti di riflessione collettiva ad alta densità simbolica, come la Social Design Talk ospitata durante la Milan Design Week 2025 presso il distretto Isola, in collaborazione con la presente ricerca e con altri attori del panorama internazionale del design sociale.

Gli **outcomes** emersi dalla mappatura includono l'attivazione di nuove connessioni tra attori sociali, l'emersione di insight progettuali per imprese e policy makers, e soprattutto la generazione di meaningful work per le persone coinvolte nei processi produttivi – con particolare riferimento a soggetti con disabilità o con fragilità lavorative. Tale dimensione, seppur spesso difficilmente quantificabile, rappresenta un nodo centrale del valore generato.

Infine, tra gli **effects**, è stato identificato un impatto sistemico più ampio, espresso attraverso l'idea di una Social Manufacturing Industry: un modello produttivo ibrido in cui il design funge da motore di trasformazione culturale, economica e sociale. In questo scenario, il pensiero progettuale opera come mediatore tra esigenze individuali e sistemi organizzativi, contribuendo a ridefinire il significato stesso del lavoro e della partecipazione.

La sperimentazione condotta presso Social Label ha restituito una valutazione estremamente positiva della Design Value Map, sia in termini di efficacia comunicativa, sia in termini di potenziale riflessivo e generativo. L'interazione con lo strumento ha stimolato un processo di autoanalisi da parte del team, che ha colto nell'attività un'occasione per interrogarsi sul proprio posizionamento e sull'evoluzione delle scelte strategiche intraprese. Sebbene il setting sia stato mantenuto intenzionalmente informale e dialogico, per favorire un'interazione autentica, la qualità delle riflessioni emerse ha confermato la capacità dello strumento di attivare processi di consapevolezza progettuale e organizzativa, in linea con gli obiettivi della presente ricerca.

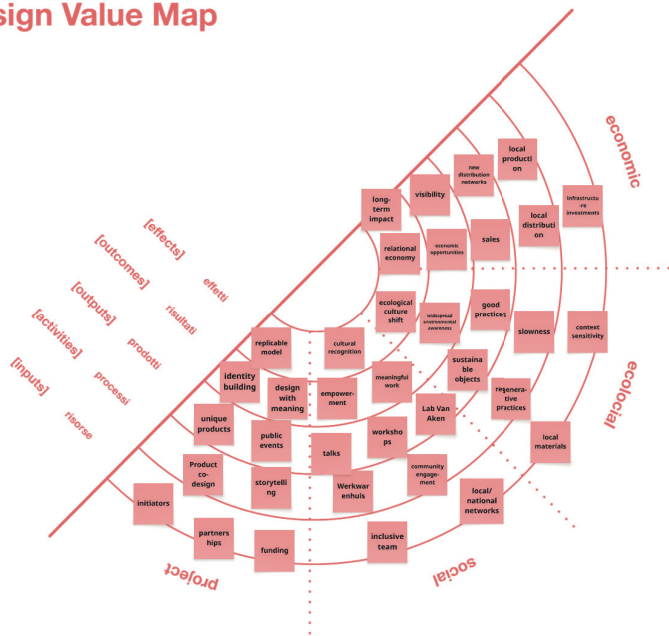
Tuttavia è necessario riconoscere i limiti di questa fase sperimentale, ovvero la consapevolezza che Social Label costituisca un caso emblematico, una realtà già molto avanzata e consapevole sul tema della valutazione di impatto, con esperienze pregresse nell'utilizzo di strumenti affini, seppur non specificamente focalizzati sul design, che hanno sicuramente agevolato l'interazione con la mappa e favorito la qualità delle riflessioni emerse. Proprio per questo motivo, i risultati ottenuti non possono essere letti come rappresentativi e mancano di scientificità: si tratta infatti di un'unica esperienza, più vicina a un momento di revisione e confronto che a una vera fase di testing su un campione diversificato. In questa prospettiva, l'attività realizzata con Social Label può essere interpretata come un primo step, che ha permesso di mettere alla prova lo strumento in un contesto piuttosto strutturato e rilevante, ma che al tempo stesso evidenzia la necessità di ulteriori occasioni di sperimentazione in realtà differenti, per verificarne la solidità e la trasferibilità, ad esempio, anche in contesti meno strutturati.

[fig. 94]
 Attività di adozione
 e sperimentazione
 Design Value
 Map su Miro:
 brainstorming su
 mappa

Tool 1_Map

Use the map with post-its to write down keywords and notes for each phase, responding to the questions provided in the legend

Design Value Map



[fig. 95]
Attività di adozione
e sperimentazione
Design Value Tab su
Miro: compilazione
tabella 1 (inputs/
risorse/intent)

Tool 2_Tab 1 [inputs] + intent

See the table to write out your reflections in a more discursive way, based on the keywords you noted earlier. If you need more space, feel free to duplicate the tables

[inputs]
risorse

project

The organization was initiated by key figures from the design world and supported by a solid network of local and national partnerships. Financial and infrastructural resources are used to ensure the long-term sustainability of activities

social

Design practices are grounded in social and ethical motivation and supported by a collaborative network involving public and private stakeholders

ecological

Materials, processes, and suppliers are chosen based on ecological and proximity principles. Design time is understood as a slow and generative resource

economic

Financial support comes from public funding, partnerships, and product sales. The hybrid structure allows for integration of diverse economic models

intent

[Scheda interpretativa capitolo 7]

Il Capitolo 7 rappresenta il momento in cui la ricerca prova a restituire in forma strutturata ciò che è emerso lungo il percorso teorico e di osservazione. Risponde in modo diretto all'Og4 (approfondimento) e ai risultati attesi legati alla costruzione di un framework (Rs2) e di uno strumento di lettura del valore del design (Rs3), traducendo riflessioni, dati e criticità emerse nei capitoli precedenti in una proposta operativa. Il Design for Social Framework non nasce come modello astratto, ma come tentativo di mettere ordine a ciò che la ricerca ha progressivamente raccolto: la mappatura, le interviste, i dati del questionario, le tensioni legate alla valutazione. È un modo per rendere più leggibile un percorso che nella pratica si è rivelato complesso, stratificato e non lineare. In questo senso, il framework risponde non solo alla RQ3, ma anche all'esigenza metodologica di rendere replicabile – o meglio, riattivabile – un processo di osservazione e analisi che non si esaurisca in questa tesi. Allo stesso modo, la Design Value Map non rappresenta un'invenzione improvvisa o scollegata dal resto del lavoro. La sua elaborazione prende forma già durante la fase di mappatura e di sistematizzazione degli obiettivi specifici della ricerca, quando emerge con chiarezza la difficoltà di mettere in relazione dati, intenzionalità, pratiche e impatti. Solo in un secondo momento questa esigenza si traduce nella scelta di una forma visiva e multilivello, capace di restituire il valore del design nelle sue dimensioni progettuale, sociale, economica ed ecologica. La mappa è quindi un tentativo – consapevole dei suoi limiti – di colmare uno scarto evidenziato sia dalla letteratura sia dal confronto diretto con le realtà coinvolte: la mancanza di strumenti capaci di leggere il valore nel tempo senza ridurlo a indicatori esclusivamente quantitativi. In relazione alle domande di ricerca, il capitolo risponde in modo esplicito alla RQ3, offrendo una proposta concreta su come rendere più leggibile e discutibile il contributo del design nei contesti dell'imprenditoria sociale. Allo stesso tempo dialoga con la RQ2, perché attraverso il framework e la mappa prende forma una possibile articolazione di ciò che potrebbe caratterizzare un modello più consapevole e integrato di impresa sociale design-driven. Il confronto con Social Label si inserisce in questo percorso non come validazione definitiva, ma come occasione di verifica e revisione. L'incontro non era previsto fin dall'inizio come fase strutturata della ricerca: è il risultato di una serie di condizioni che si sono intrecciate lungo il percorso. Avere a disposizione uno strumento ancora in evoluzione e poterlo discutere con una realtà già strutturata, con una visione chiara e consolidata, ha rappresentato un momento di confronto prezioso. Non si tratta di un test scientifico in senso stretto, ma di una prima revisione dialogica, che ha permesso di mettere alla

prova la leggibilità e la coerenza interna della Design Value Map in un contesto particolarmente avanzato. La scelta di Social Label non implica l'idea che sia l'unico modello funzionante, né che il contesto olandese sia automaticamente trasferibile al panorama italiano. Al contrario, il capitolo riconosce le differenze di contesto e le condizioni favorevoli in cui quella realtà opera. Tuttavia, proprio per la sua coerenza e maturità, Social Label ha offerto un terreno fertile per verificare se lo strumento elaborato potesse reggere il confronto con una pratica già strutturata e consapevole.

Nel suo insieme, il Capitolo 7 segna il passaggio da una fase prevalentemente osservativa a una fase propositiva. Non propone un modello chiuso né uno strumento definitivo, ma rende esplicito un tentativo: dare forma a ciò che la ricerca ha compreso, offrendo strumenti che possano essere discussi, modificati e riattivati in contesti diversi. In questo senso, il capitolo non chiude il percorso, ma lo apre a possibili sviluppi futuri, riconoscendo anche la dimensione imprevedibile e processuale che accompagna ogni ricerca che si confronta con realtà sociali.

08.

design nel, con e per l'imprenditoria sociale italiana

306 - 317

Il capitolo propone una riflessione critica e una ricostruzione narrativa del concetto di design nel, con e per l'impresa sociale, sviluppata intrecciando gli esiti della ricerca teorico-critica con le osservazioni raccolte sul campo. L'attenzione si concentra non tanto su un cambiamento del design in sé, quanto sulla trasformazione dei contesti in cui si progetta e sull'evoluzione delle competenze e della consapevolezza dei progettisti.

A partire da questa prospettiva, il capitolo affronta alcuni temi emersi in modo trasversale: la pluralità sociale del design, la necessità di chiarire le definizioni operative, le competenze specifiche richieste a chi opera nel settore, e il valore di un approccio lento e relazionale, in contrasto con la retorica dell'accelerazione. Viene inoltre problematizzata la crescente adozione del linguaggio "sociale" da parte di imprese ibride, rendendo sempre più sottili i confini tra impegno autentico e narrazione strategica (socialtrusting vs socialwashing).

L'intento di questo capitolo è quello di restituire alcune riflessioni critiche sulle traiettorie osservate, come esito del lavoro svolto, delle interazioni con le realtà coinvolte e delle pratiche progettuali emerse sul campo e di aprire nuovi scenari di ricerca possibili.

8.1 Affrontare le pluralità sociali del design

[mappa capitolo 8]

Design nel, con e per
l'imprenditoria sociale
italiana

8.2 La dimensione trasformativa del design nel, con e per le imprese sociali

8.2.1 Quali competenze per i designer?

8.3 Slow design / slow production: il terzo tempo del sociale

8.4 Socialwashing o socialtrusting?

8.1 Affrontare le pluralità sociali del design

L'interpretazione del termine "design sociale" rimane ad oggi ancora troppo ampia e complessa, sia nella comunità accademica, sia tra i professionisti attivi nel settore.

Nonostante i numerosi tentativi di sistematizzazione, il dibattito rispetto alle pluralità sociali del design si presenta oggi ancora frammentato e, in alcuni casi, addirittura contraddittorio. Le molteplici definizioni presenti in letteratura che talvolta si focalizzano sulla dimensione partecipativa, su quella trasformativa, oppure sull'inclusione di soggetti marginalizzati, testimoniano non solo la complessità del fenomeno, ma anche l'ampiezza e la varietà delle pratiche a cui si riferiscono.

Questa molteplicità ha portato nel tempo a una sovrapposizione concettuale di espressioni simili (design for social innovation, social design, design for social impact, eco-social design, community-centered design) che si differenziano per prospettive teoriche e contesti applicativi.

È quindi comprensibile che «nel leggere le tante voci di questo dibattito, ci si imbatte in una pluralità di interpretazioni, ciascuna delle quali restituisce un certo modo di esplorare e di esperire il tema» (Campagnaro & Bosso, 2023, p. 98). Tuttavia, se da un lato questa eterogeneità dimostra il fermento della disciplina in questo ambito, dall'altro essa solleva una questione disciplinare urgente: fino a che punto è possibile (o utile) mantenere tale indeterminatezza?

In effetti, non è escluso che tale vaghezza concettuale, in alcune occasioni, si sia rivelata funzionale. L'utilizzo di termini-ombrello ha spesso consentito a pratiche molto differenti di collocarsi all'interno di un medesimo macro-ambito, evitando però di esplicitare con chiarezza cosa si intende per "sociale", quali metodi vengano adottati, quali siano le finalità, le responsabilità e gli impatti concreti dell'intervento progettuale. In questo senso, la persistenza di definizioni sfumate e ambigue non è sempre stata il risultato di un limite teorico, ma in parte anche una scelta strategica: una forma di retorica disciplinare che ha permesso al design di essere presente nei luoghi del cambiamento sociale senza dover sempre rendere conto, in modo trasparente, del proprio contributo effettivo.

Tuttavia, come la presente ricerca vuole tentare di dimostrare attraverso l'analisi di casi studio, interviste e attività sperimentali, non è più sufficiente limitarsi ad adottare determinate etichette.

Per quanto sia difficile, e forse anche riduttivo, circoscrivere il raggio d'azione del design in ambito sociale, è altrettanto vero che esiste una serie di pratiche tangibili, consolidate e diffuse, che testimoniano il valore e l'efficacia del contributo progettuale in contesti di fragilità, marginalità, inclusione, imprenditoria sociale e attivazione comunitaria. Continuare ad adottare strategicamente terminologie fluide, rischia di contribuire ad indebolire la disciplina, sottraendole la possibilità di

afferinarsi come campo dotato di specificità metodologiche, di finalità riconoscibili e di strumenti critici adeguati.

Affermare che il design debba “essere sociale” rischia oggi di apparire una tautologia: ogni progetto produce, direttamente o indirettamente, effetti sulle persone, sui contesti e sulle relazioni. Tuttavia, ciò che si impone come necessaria è una esplicitazione consapevole e critica di questa dimensione. Un passaggio che implica, da un lato, la capacità di riconoscere e affrontare la complessità dei contesti in cui il design opera; dall'altro, la volontà di ridefinire i confini della disciplina, spostando l'attenzione dal design “di” qualcosa (oggetti, artefatti e prodotti), al design “per” la generazione di significato, relazioni, impatto sociale.

Tuttavia, come già esplicitato in diverse occasioni, è essenziale adottare una postura critica nei confronti del tema. Come hanno evidenziato diversi studiosi, l'efficacia del design sociale non è garantita a priori, al contrario, l'ambiguità terminologica, la mancanza di strumenti valutativi condivisi e la scarsa consapevolezza delle dinamiche di potere possono limitare o compromettere l'efficacia delle pratiche progettuali.

Di fronte a queste criticità, la sfida è duplice: da un lato, occorre continuare a interrogarsi sulle modalità con cui il design possa contribuire in modo significativo ai processi di innovazione sociale, dotandosi di strumenti critici e analitici, capaci di rendere conto degli impatti generati; dall'altro, è necessario intraprendere un processo di definizione semantica e concettuale che restituisca riconoscibilità alla disciplina.

Riconoscere e affrontare le pluralità sociali del design, dunque, significa riformulare le domande che poniamo alla disciplina, spostandole dal “cosa” al “come” e al “perché”: come il design può contribuire alla costruzione di significato, di sistemi etici e relazionali, e perché è necessario che lo faccia.

8.2 La dimensione trasformativa del design nel, con e per le imprese sociali

All'interno della presente ricerca, il design è stato inteso nella sua accezione più ampia e multidimensionale, non limitandosi alla progettazione di artefatti materiali, ma includendo la capacità di inserirsi in processi complessi che spaziano dalla comunicazione visiva alla prototipazione di servizi, dallo sviluppo strategico di modelli organizzativi fino alla costruzione di visioni sistemiche.

Si intende dunque fare riferimento a quell'ambito del design che la letteratura identifica come design per l'innovazione sociale o, in maniera più recente e circoscritta, come design per le imprese sociali: un campo in cui l'integrazione di metodi, approcci e strumenti progettuali è in grado di attivare processi trasformativi, tanto sulla cultura organizzativa quanto sulle strutture decisionali e sulle modalità operative dell'impresa. In questa prospettiva, il contributo del design non si esaurisce con la progettazione di un “prodotto”, secondo una visione più tradizionale,

ma si estende fino ai processi organizzativi e di sviluppo, contribuendo attivamente alla definizione dell'identità e della traiettoria dell'impresa stessa. Questa lettura si è rivelata particolarmente interessante nel contesto dell'imprenditoria sociale, dove le realtà, spesso nate per rispondere a esigenze territoriali complesse e mutevoli, mostrano una naturale inclinazione all'ibridazione disciplinare e alla sperimentazione. In questo contesto si colloca la riflessione sulla dimensione trasformativa del design, che la ricerca ha articolato attraverso tre principali modalità di interazione, che non vanno intese solo come classificazioni descrittive, ma possono essere lette anche come lenti interpretative attraverso cui teorizzare il contributo progettuale all'interno o a supporto dell'imprenditoria sociale.

La prima modalità, definita come **design nell'imprenditoria sociale**, fa riferimento a quelle realtà progettuali e produttive, in cui la dimensione progettuale è già incorporata nei processi produttivi e organizzativi, spesso attraverso la presenza di designer all'interno del team. In questi casi, il design si manifesta come pratica integrata, che contribuisce alla costruzione dell'identità visiva dell'organizzazione, alla definizione di prodotti e servizi, e alla valorizzazione delle competenze di soggetti fragili coinvolti nei processi di inclusione lavorativa.

Una seconda modalità, definita come **design con l'imprenditoria sociale**, è quella in cui il design non è necessariamente interno, ma si attiva attraverso collaborazioni continuative tra realtà sociali e realtà progettuali esterne, capaci di affiancare l'impresa nel ripensare i propri servizi, nella facilitazione di processi partecipativi o nella ridefinizione strategica della propria mission. In questo contesto, il design è strumento di mediazione, accompagnamento e capacitazione: agisce per rendere visibili le potenzialità latenti, per rafforzare le relazioni tra attori, per orientare il cambiamento attraverso pratiche di co-progettazione. Si tratta di un design orientato alla comunità e alla partecipazione, che si adatta ai contesti e ai bisogni emersi, valorizzando l'intelligenza collettiva delle comunità coinvolte.

Infine, con **design per l'imprenditoria sociale** si intende l'insieme delle pratiche progettuali attivate per facilitare l'adozione del design all'interno di organizzazioni che ancora non ne possiedono una cultura o una struttura interna. In questo caso, il design è risorsa strategica (tendenzialmente in outsourcing), messa al servizio dell'impresa sociale attraverso percorsi di incubazione, accompagnamento e facilitazione, spesso sostenuti da programmi pubblici o privati. È una modalità che può contribuire all'empowerment organizzativo, facilitare l'accesso a nuovi strumenti e competenze, e soprattutto favorire una transizione verso modelli organizzativi più solidi.

Le tre modalità non rappresentano tanto modelli alternativi, quanto piuttosto diverse espressioni di un possibile rapporto tra design e impresa sociale: è però nell'intreccio tra queste prospettive che si intravedono le condizioni per una reale trasformazione. Le evidenze emerse dalla ricerca mostrano come, ad oggi, tali modalità tendano a svilupparsi in forma separata, ma suggeriscono che l'intersezione tra di esse, ovvero la loro possibile ibridazione in un sistema più articolato e interconnesso, potrebbe generare un salto qualitativo in termini di

impatto e sviluppo.

Questa possibile convergenza apre anche a una riflessione cruciale sul rapporto tra design e mercato. In un ecosistema imprenditoriale che si muove su tempi e logiche profondamente differenti rispetto al for-profit, l'integrazione del design potrebbe rappresentare la modalità per rimanere competitivi, senza sacrificare la propria missione sociale. L'idea che la presenza del design nelle imprese sociali debba essere esplicita, per garantire la qualità progettuale, la cura estetica e la coerenza con i valori dell'organizzazione, consente di superare l'attuale retorica del "mercato solidale" e di immaginare modelli alternativi di economia sociale, in cui l'impatto sociale contribuisce a rafforzare la competitività delle imprese sul mercato.

8.2.1 Quali competenze per i designer?

Una delle questioni più rilevanti emerse dall'intero percorso di ricerca riguarda la natura delle competenze necessarie per i designer che intendono operare in modo efficace e consapevole all'interno del Terzo Settore e, più in generale, nell'ambito dell'innovazione sociale. Le risposte raccolte nel questionario, così come le riflessioni sviluppate durante le attività sul campo e le interviste, mettono in luce l'urgenza di ripensare e interrogarsi su quali saperi, pratiche e attitudini siano oggi richiesti ai designer che intendono approcciarsi a questo ambito.

La centralità del design nei processi sociali, come già ampiamente discusso, implica che il designer sia in grado di attraversare contesti complessi, abitare l'ambiguità, leggere dinamiche relazionali e cogliere bisogni emergenti. Le competenze richieste non si esauriscono in abilità tecniche, ma implicano posture critiche, capacità dialogiche, consapevolezza sistemica e responsabilità etica. Tuttavia, ciò che emerge in maniera ancora più significativa è che queste qualità non possono essere semplicemente "aggiunte" a posteriori: è necessario che siano essere integrate nei processi formativi, contribuendo a costruire una cultura progettuale capace di includere la dimensione sociale come parte costitutiva del progetto, e non come sua derivazione. In questa prospettiva, alcune esperienze di educazione al design, come quelle maturate nell'ambito del *Design for Social Economy* [1], evidenziano la possibilità di formare studenti capaci non solo di co-creare innovazioni sociali, ma anche di contribuire alla costruzione di nuove forme di governance, di imprenditorialità etica e di modelli economici alternativi, fondati sulla circolarità, sulla produzione locale e su sistemi distribuiti di produzione e decisione. Si tratta di percorsi educativi che sfidano i paradigmi tradizionali, promuovendo approcci collettivi e inclusivi, spesso sostenuti da strumenti open-source, pratiche di crowdfunding e principi di sharing economy.

Questo orientamento, oltre a rafforzare la capacità progettuale degli studenti, ne alimenta il pensiero critico e la comprensione delle

1_ Questo concetto si inserisce nel lavoro svolto e in corso da parte del gruppo di lavoro Design Education for Social Change, promotore del progetto Glossario dell'educazione al design sociale: uno sforzo collaborativo volto a dare maggiore visibilità e impatto ai progetti e alle prospettive che operano in questo campo. Il gruppo include: Dr. Bori Fehér (Associate Researcher, MOME Budapest, Co-director of Social Design Network), Cecilia Casas Romero (Teacher and Researcher, ESDA, Coordinatrice di ESDA DESIS Lab), Dr. Francesco Mazzarella (Reader, London College of Fashion, UAL), Prof. Jonathan Ventura (Associate Professor, Shenkar, Co-director of Social Design Network) e Zsófia Pataky (Project Manager, MOME Budapest).

interconnessioni tra giustizia sociale, equità economica e responsabilità ambientale. Il carattere transdisciplinare di tali percorsi – che combinano design dei servizi, design strategico, UX, comunicazione, ma anche management, sociologia ed economia – si traduce in opportunità concrete di collaborazione con ONG e realtà comunitarie, dove gli studenti possono misurarsi con progetti reali, capaci di generare emancipazione sociale e prosperità inclusiva.

In particolare, i dati raccolti mostrano che le realtà sociali non ricerchino genericamente “professionisti del design”, ma piuttosto figure capaci di facilitare processi, leggere il territorio e contribuire in modo consapevole alla costruzione di relazioni. Questo apre una questione cruciale: è davvero necessario, per legittimare il proprio contributo, che la figura del designer venga ricondotta a etichette come facilitatore, traduttore o stratega, oppure occorre riconoscere l’esistenza di un’identità progettuale autonoma, sufficientemente definita da dialogare alla pari con altri ambiti disciplinari?

Questa domanda, più che cercare risposte definitive, intende aprire una riflessione.

La ricerca suggerisce che il design sociale, per essere realmente trasformativo, non debba limitarsi ad attingere ai metodi propri delle scienze sociali, ma abbia anche la possibilità, e forse la responsabilità, di fortificare il proprio linguaggio, i propri strumenti e i propri paradigmi di lettura, restituendogli riconoscibilità e legittimità scientifica. In questo senso, la formazione ha un ruolo decisivo, dotare i designer di una mentalità critica, etica e imprenditoriale non significa solo rafforzare l’occupabilità, ma anche aprire percorsi e prospettive di carriera alternative a quelle tradizionali.

8.3 Slow design / slow production: terzo tempo del sociale

In un contesto in cui la narrazione dominante sul successo delle iniziative sociali sembra ruotare attorno a concetti come scalabilità, replicabilità e accelerazione, questa ricerca propone di interrogarsi criticamente sulla compatibilità di tali paradigmi con i tempi, i linguaggi e le logiche proprie del sociale. L’adozione di modelli economici mutuati dall’imprenditoria for profit (incubatori, startup, pitch, ecc.) rischia infatti di imporre metriche e aspettative standardizzate a contesti che, per loro natura, non misurano il proprio valore sulla competizione, ma piuttosto sulla capacità di generare coesione, consolidare relazioni e costruire comunità.

Quando si parla del settore sociale, il valore di un’iniziativa non risiede esclusivamente nella sua capacità di crescere velocemente o di essere replicata infinite volte, ma piuttosto nella sua aderenza al contesto, nella qualità delle relazioni attivate e nella profondità dell’impatto generato. Come emerso dalle esperienze virtuose osservate in questa ricerca, è proprio la distanza tra tempi economici e tempi sociali a rendere

necessario immaginare un “*terzo tempo*” per il design e per l’innovazione sociale: uno spazio in cui possano affermarsi pratiche di *slow design* e *slow production*, capaci di riconoscere nel tempo una risorsa generativa e una condizione abilitante.

Tempo, energia, attenzione e cura si rivelano dunque prerequisiti indispensabili per lo sviluppo di iniziative di innovazione sociale efficaci, capaci di generare trasformazioni autentiche e durature, poiché la fiducia — che nel sociale si costruisce attraverso sedimentazione e prossimità — richiede pazienza e continuità. In linea con questa dimensione di impresa e con la logica dei tempi distesi, si conferma la necessità di un *design iperlocale* (Fagnoni, 2022), che si radica nei contesti specifici ed emerge attraverso dinamiche endogene (Cardini, 2022). Questa prospettiva favorisce l’integrazione delle conoscenze territoriali e delle tecniche tradizionali, valorizza il sapere ancestrale e coinvolge le comunità locali, creando opportunità di sviluppo autentico e coerente con le circostanze di ciascun contesto.

In questo scenario di transizione, i modelli tradizionali di incubazione, orientati a risultati misurabili in tempi brevi e a metriche di performance economica, appaiono spesso inadatti a intercettare la complessità del lavoro sociale. Le imprese sociali non sono “startup sociali” da accelerare verso una rapida scalabilità, ma sistemi relazionali profondi, radicati nei territori, costruiti su equilibri fragili e spesso difficilmente standardizzabili. È forse necessario, oggi più che mai, ripensare le categorie stesse di successo e impatto, adottando una prospettiva ecologica che riconosca la pluralità degli effetti economici, ambientali, culturali e umani generati, e valorizzi la diversità dei modelli organizzativi. Il futuro dell’innovazione sociale potrebbe non risiedere tanto nella replicabilità, quanto nella capacità di costruire una rete delle unicità: una costellazione di realtà che, pur nella loro eterogeneità, sappiano valorizzarsi reciprocamente, dando vita a un’ecologia di economie diverse, fondata su un equilibrio instabile (Manzini & D’Alena, 2024) ma dinamico e, proprio per questo, capace di generare impatti autentici. Rivendicare la necessità di un “terzo tempo” significa dunque aprire uno spazio teorico e pratico in cui la progettazione sociale possa liberarsi dall’urgenza performativa e riconnettersi al suo valore sociale. È, forse, in questo valore del tempo che il design potrebbe contribuire attivamente a promuovere l’innovazione sociale.

8.4 Socialwashing o socialtrusting?

Una delle riflessioni più profonde emerse nel corso di questa ricerca, riguarda la qualità delle relazioni che si instaurano tra imprese for profit e realtà afferenti al Terzo Settore, o più in generale all’ambito dell’imprenditoria sociale. In particolare, a partire dal concetto già noto di socialwashing (par. 1.2.2), inteso come forma di impegno sociale apparente e funzionale al miglioramento dell’immagine aziendale, si

è cercato di indagare se e in quali casi si possa invece parlare di un fenomeno diametralmente opposto, qui definito *socialtrusting*, ovvero un fenomeno caratterizzato da quelle relazioni fondate su fiducia, riconoscimento e collaborazione autentica.

Alla base di questa distinzione vi è la constatazione, condivisa da molte delle realtà coinvolte nella ricerca, che non tutte le collaborazioni attivate dalle imprese tradizionali con realtà del sociale rispondano alla medesima intenzionalità. In alcuni casi, la motivazione dichiarata è una sincera condivisione dei valori, un apprezzamento per la qualità dei prodotti o dei servizi sviluppati o una volontà di sostenere realtà uniche nel panorama nazionale. In altri casi, invece, queste collaborazioni sembrano rispondere a esigenze di visibilità, di posizionamento reputazionale o per soddisfare i criteri di rendicontazione sociale.

L'obiettivo, in questo caso, non è quello di tracciare un confine rigido né di introdurre un'ulteriore etichetta priva di sostanza, ma di far emergere, attraverso le parole delle stesse realtà sociali, come il limite tra opportunità e strumentalizzazione possa diventare sottile, soprattutto in assenza di criteri condivisi per valutare l'autenticità delle relazioni e dei rapporti di collaborazione.

A fronte di un contesto in cui la sostenibilità sociale è diventata anche un parametro competitivo, il rischio è che il sociale venga talvolta chiamato in causa per esigenze non del tutto compatibili o in linea con i suoi principi e valori.

Alla domanda volutamente diretta (posta con l'intento di stimolare una riflessione senza troppi filtri) rivolta alle imprese sociali durante le interviste, ovvero se le collaborazioni con imprese for profit, comprese grandi multinazionali, fossero motivate da una reale condivisione di valori o piuttosto da convenienze strategiche, sono emerse risposte articolate e sfumate.

Alcuni interlocutori hanno evidenziato come il riconoscimento del valore progettuale e culturale del loro lavoro abbia costituito il presupposto per una relazione solida e arricchente per entrambe le parti. Altri hanno espresso invece il timore e, in alcuni casi anche la certezza, che certe collaborazioni si siano esaurite in una logica di visibilità o di CSR (Corporate Social Responsibility) strumentale, riducendo il valore sociale a uno strumento narrativo utile all'impresa profit per comunicarsi come socialmente responsabile.

Un elemento da tenere in considerazione è che, per le imprese, intraprendere rapporti lavorativi e collaborazioni con il Terzo Settore può comportare anche vantaggi fiscali e forme di deducibilità, come accade per le donazioni a favore di enti iscritti nel Registro Unico Nazionale del Terzo Settore. Si tratta di strumenti normativi legittimi, ma che pongono la questione di come evitare che l'impegno sociale venga interpretato esclusivamente come beneficio accessorio e non come occasione di trasformazione reciproca.

Se riflessione chiama riflessione, è necessario allora domandarsi parallelamente: fino a che punto le imprese sociali possono, o devono, adattarsi alle richieste del mercato? Quali compromessi sono accettabili?

Se il prodotto finale risponde solo alle esigenze di posizionamento o

standardizzazione imposte dall'impresa for profit, rischia di perdere la sua funzione originaria, ovvero quella di includere e valorizzare le soggettività coinvolte. Questo aspetto è emerso in particolare nei contesti in cui il lavoro sociale coinvolge soggetti in condizione di fragilità o marginalità: in questi casi, diventa essenziale rispettare ritmi individuali, valorizzare capacità spesso non canoniche e costruire percorsi in cui il processo è altrettanto rilevante quanto l'esito (e qui torna la riflessione fatta nel paragrafo precedente sul valore del tempo in questo settore).

È dunque legittimo chiedersi se non sia oggi necessario ripensare il concetto stesso di valore nella relazione tra imprese sociali e imprese tradizionali. Non solo valore economico o comunicativo, ma valore umano, relazionale e culturale.

Se il concetto di socialtrusting, in questa prospettiva, potrebbe rappresentare un tentativo di delineare una modalità di collaborazione fondata sulla fiducia e sulla qualità del lavoro sociale, resta però aperta la questione rispetto a come distinguere tra coinvolgimento autentico e opportunismo strategico. Esistono indicatori condivisi per riconoscerlo? Forse, più che individuare una formula definitiva, è necessario continuare a osservare, interrogare e documentare con attenzione questi processi. Attraverso l'introduzione del socialtrusting, come concetto emergente, non si ha dunque l'obiettivo di risolvere tale ambiguità, ma piuttosto di offrire una chiave per leggerla, rendendola visibile all'interno del dibattito sulla relazione tra design e imprese sociali nel contesto contemporaneo.

[Scheda interpretativa capitolo 8]

Il Capitolo 8 rappresenta il momento in cui la ricerca assume una posizione teorico-critica esplicita e personale rispetto al rapporto tra design e imprenditoria sociale. In continuità con l'Og1 (fondazione) e con l'Og4 (approfondimento), il capitolo rielabora quanto emerso dalle fasi precedenti – analisi della letteratura, mappatura, interviste, questionari, costruzione degli strumenti – per proporre una lettura interpretativa del campo.

In relazione alle domande di ricerca, il capitolo dialoga in modo diretto con la RQ2 e la RQ4, interrogando la rilevanza della componente progettuale nell'imprenditoria sociale e le possibili caratteristiche di un'impresa sociale design-driven. Allo stesso tempo, riprende trasversalmente anche la RQ1 e la RQ3, tornando sul tema della presenza del design nei contesti osservati e sulla questione della valutazione del valore generato. Il contributo più rilevante del capitolo riguarda l'elaborazione di alcuni concetti interpretativi originali, che non emergono in modo strutturato dalla letteratura ma si costruiscono progressivamente lungo il percorso di ricerca. Tra questi, la nozione di pluralità sociali del design rappresenta un tentativo di rispondere alla frammentazione semantica e concettuale emersa nell'analisi teorica: invece di cercare una definizione univoca e normativa, la ricerca propone di riconoscere l'esistenza di molteplici modi in cui il design entra in relazione con il sociale, invitando a un lavoro di chiarificazione e responsabilizzazione disciplinare.

In questo senso, il capitolo contribuisce in modo diretto al Rs4, poiché introduce una riflessione critica che mira a restituire maggiore riconoscibilità e consapevolezza al campo, evitando sia semplificazioni retoriche sia derive autoreferenziali.

L'articolazione delle tre modalità di interazione – design nel, con e per l'imprenditoria sociale – viene qui ripresa non solo come strumento descrittivo emerso dalla mappatura, ma come chiave interpretativa del panorama osservato. Non si propone un modello alternativo o prescrittivo, ma si suggerisce che sia proprio nell'intreccio tra queste tre modalità che possa prendere forma un ecosistema imprenditoriale più solido, capace di integrare la componente progettuale a diversi livelli. Questa riflessione contribuisce al Rs5 e alla RQ4, poiché avanza l'ipotesi che un'impresa sociale design-driven non sia una categoria rigida, ma una configurazione dinamica che nasce dall'integrazione tra prospettive differenti.

Ulteriori contributi teorici emergono dall'attenzione alla dimensione del tempo – attraverso i concetti di slow design e slow production – e dal passaggio dal social washing al social trusting. Il primo introduce

una riflessione sul “tempo del sociale” come valore e condizione trasformativa, mettendo in discussione logiche di accelerazione e scalabilità che spesso dominano il discorso sull’innovazione. Il secondo prova a superare una lettura puramente critica o moralistica del rapporto tra profit e non profit, suggerendo la necessità di criteri più consapevoli per distinguere tra strumentalizzazione e alleanze fondate sulla fiducia.

In questo quadro, il Capitolo 8 risponde alle richieste dell’impianto iniziale della ricerca non tanto producendo nuovi dati, quanto offrendo una rielaborazione critica e innovativa dello stato dell’arte. È qui che la ricerca esplicita il proprio contributo teorico: una proposta di interpretazione che nasce dall’intreccio tra teoria e confronto diretto con le pratiche, e che invita a continuare ad osservare il rapporto tra design e imprenditoria sociale con maggiore attenzione, consapevolezza e senso critico.

09.

conclusioni

320 - 331

Il capitolo conclusivo restituisce i principali risultati della ricerca, articolando una riflessione sul valore teorico, metodologico e operativo emerso dall'indagine. A partire dalle evidenze raccolte, si approfondisce la dimensione ecosistemica delle pratiche osservate e si propone un cambio di prospettiva: dall'idea di replicabilità a quella di amplificazione, dalla retorica dell'innovazione scalabile a un paradigma fondato su connessioni, relazioni e apprendimento collettivo.

Il design nel, con e per l'imprenditoria sociale viene riletto non solo come categorizzazione, ma come lente interpretativa per la costruzione di relazioni e hub progettuali capaci di integrare approcci operativi e strategici. La mappatura proposta nella ricerca è uno strumento di autoanalisi e posizionamento per le organizzazioni coinvolte, e come possibile infrastruttura di conoscenza condivisa.

La riflessione si estende poi al superamento di una condizione diffusa di "equilibrio instabile" che caratterizza molte realtà del Terzo Settore, ponendo l'attenzione su alcune dimensioni chiave che potrebbero orientare la transizione verso modelli di impresa sociale design-driven: il radicamento territoriale, la qualità estetica come riconoscimento simbolico, la centralità del tempo nei processi trasformativi, l'adozione di economie plurali e metriche ibride, la trasparenza nelle relazioni tra settori, e lo sviluppo di forme organizzative orizzontali.

Infine, il capitolo evidenzia i limiti metodologici della ricerca – in particolare la natura qualitativa dell'indagine e la parzialità della mappatura – ma ne sottolinea anche il potenziale generativo, sia sul piano teorico che pratico. La prima sperimentazione della Design Value Map ha mostrato le potenzialità dello strumento, pur evidenziando la necessità di test più estesi in contesti differenti.

In prospettiva, si auspicano sviluppi futuri orientati a: ampliare il campione, consolidare una piattaforma di mappatura, favorire il confronto internazionale e costruire strumenti condivisi tra accademia, professionisti e realtà sociali. In questa direzione, il lavoro non si propone come una conclusione definitiva, ma come un primo tassello per alimentare un dibattito più consapevole sul contributo del design nei processi di impresa sociale.

9.1 Dimensione ecosistemica: amplificare per replicare

[mappa capitolo 9]

Conclusioni

9.2 Oltre l'equilibrio instabile

9.3 Limiti della ricerca e prospettive future

9.4 Considerazioni finali

9.1 Dimensione ecosistemica: amplificare per replicare

Negli ultimi anni, termini come scalabilità, replicabilità e accelerazione sono entrati ampiamente a far parte del linguaggio dell'innovazione sociale, adottati come i possibili indicatori di successo e sostenibilità nel tempo delle realtà. Tuttavia, quanto emerso dalla presente ricerca invita a riconsiderare criticamente queste categorie, soprattutto alla luce della natura relazionale e iper-contestuale che caratterizza molte delle iniziative analizzate. Più che aspirare alla replicazione di modelli standardizzati, le esperienze indagate sembrano suggerire un altro possibile orientamento: quello della messa in rete delle differenze, in una logica di ecologia collaborativa, in cui ogni realtà mantiene la propria specificità, ma si rafforza attraverso il dialogo con le altre. L'idea che "chi fa rete scala l'innovazione sociale" non è da intendersi in senso gerarchico né quantitativo, ma come possibilità di generare impatti che superano i confini del singolo progetto o della singola attività, attraverso l'attivazione di un sistema di connessioni basate sulle relazioni e sullo scambio, sulla fiducia e sulla condivisione di conoscenze.

In questo senso, le reti non sono semplici partenariati occasionali costruiti per la partecipazione ad un progetto specifico, ma dispositivi abilitanti e permanenti che consentono la costruzione di piattaforme collaborative basate sull'intreccio di competenze differenti.

Tale orizzonte si mostra sempre più necessario nel contesto del Terzo Settore, in cui emergono criticità strutturali legate alla frammentazione, all'instabilità progettuale e alla dipendenza da fondi pubblici o privati. La costruzione di un ecosistema di attori eterogenei, capace di superare le barriere tra profit e non profit, tra enti pubblici e organizzazioni civiche, tra istituzioni e territori, appare come condizione essenziale per garantire durabilità, autonomia e impatto nel tempo. Non si tratta solo di connettere soggetti "alla pari", ma di immaginare nuove forme di collaborazione tra soggetti con ruoli, status e risorse differenti, assumendo le peculiarità e le differenze come possibilità di crescita e sviluppo futuro.

Le lenti interpretative individuate dalla ricerca, design nel, con e per l'imprenditoria sociale, non vanno intese come ambiti separati, ma come modalità e livelli complementari di relazione tra design e imprese sociali. Se le realtà classificabili come "design nel" (incentrate su prodotti, servizi o artefatti comunicativi) instaurassero un dialogo stabile con quelle collocabili nelle categorie "con" (dove il design diventa pratica di mediazione e co-progettazione con le comunità) e "per" (in cui il design contribuisce a ridefinire strategie e modelli organizzativi), si aprirebbe la possibilità di costituire veri e propri hub progettuali strutturati, capaci di integrare il design dalla dimensione più operativa fino a quella strategica.

Un elemento rilevante per la realizzazione di questo passaggio è la

capacità di autoanalisi e posizionamento che la mappatura ha attivato e potrebbe attivare in molte delle realtà coinvolte. Comprendere come si colloca la propria organizzazione nel panorama nazionale, conoscere altre esperienze affini o complementari e rendersi conto della propria identità progettuale rispetto al contesto, sono tutti elementi che contribuiscono a rafforzare la consapevolezza delle proprie potenzialità. Il valore dell'ecosistema, in questo senso, non risiede solo nella collaborazione diretta, ma nella costruzione di un'infrastruttura conoscitiva condivisa, in grado di generare risonanza.

Se l'obiettivo è dunque quello di promuovere un'effettiva trasformazione nelle modalità di azione e cooperazione dell'imprenditoria sociale, occorre spostare il focus dalla scala del singolo progetto a quello della relazione sistemica tra soggetti diversi, abbandonando la retorica della replicabilità come mera ripetizione e promuovendo, invece, l'idea di un'ecologia di economie plurali che si amplifica attraverso la rete e non si indebolisce nella ripetizione.

9.2 Oltre l'equilibrio instabile

Le riflessioni emerse lungo questo percorso di ricerca hanno restituito l'immagine di un settore che si muove spesso in una condizione di "equilibrio instabile" (Manzini & D'Alena, 2024): una condizione diffusa, seppur non generalizzabile, fatta di fragilità strutturali e potenzialità latenti, in cui molte realtà del Terzo Settore e dell'imprenditoria sociale si trovano ad operare.

Superare questa instabilità non significa inseguire modelli di sviluppo lineare né uniformare pratiche che nascono da contesti e sensibilità diverse, al contrario, significa riconoscere e valorizzare l'eterogeneità, le informalità e le peculiarità, che spesso sono proprio quelle a dare forma all'innovazione sociale.

La ricerca propone un possibile cambio di prospettiva, ovvero il passaggio dalla replicabilità all'amplificazione, dalla competizione alla cooperazione, dall'azione individuale alla messa in rete: più che moltiplicare progetti, occorre creare spazi in cui essi possano contaminarsi, dialogare e generare nuove connessioni.

In questo contesto si inserisce il Design for Social Framework, elaborato in questa ricerca. Le tre modalità individuate (design nel, con e per) non vanno intese come categorie chiuse, ma come prospettive che, se messe in relazione, possono dare vita a hub diffusi, capaci di promuovere lo sviluppo e la trasformazione delle realtà. Non si propone un modello da replicare, dunque, ma piuttosto un invito a immaginare piattaforme collaborative in grado di attivare competenze eterogenee e di rispettare i ritmi propri dei contesti sociali.

Nel tracciare le conclusioni di questo lavoro di ricerca, si vuole sottolineare come, lungo tutto il percorso, siano emerse alcune caratteristiche ricorrenti e rilevanti, capaci di mettere in relazione tra

loro esperienze diverse. Non si tratta di principi né di modelli predefiniti, ma di osservazioni che possono orientare la riflessione e sostenere l'immaginazione di scenari futuri, accompagnando la transizione da imprese sociali ancora prevalentemente design-oriented verso forme più strutturate di impresa sociale design-driven.

La prima riguarda l'importanza della dimensione territoriale (iper-contestuale): le imprese sociali che aspirano ad un modello design-driven dovrebbero essere in grado di ascoltare i contesti con cui si relazionano, valorizzare le relazioni già esistenti e integrare saperi locali. A queste considerazioni si intreccia la dimensione estetica, emblematica della presenza e dell'attenzione al design. La dimensione estetica è qui intesa come uno strumento di dignità e riconoscimento, attraverso cui ogni artefatto, materiale o immateriale, porta con sé un valore culturale capace di rafforzare al tempo stesso la missione sociale e la cura progettuale della realtà.

Un altro aspetto centrale riguarda la temporalità. Le pratiche di slow design e slow production, emerse più volte durante la ricerca, ricordano che il tempo nel sociale non può essere compresso né accelerato, ma rappresenta una risorsa e una condizione abilitante. L'impresa sociale design-driven, in questo senso, si presenta come modello in cui la gradualità e la cura dei processi contano tanto quanto i risultati. Accanto a ciò, si conferma la necessità di sviluppare economie plurali e metriche ibride, capaci di cogliere non solo il ritorno economico, ma anche il valore culturale, simbolico e relazionale dei processi attivati. Allo stesso modo, le relazioni e le collaborazioni con soggetti esterni, siano essi profit o istituzionali, devono basarsi su fiducia e trasparenza (in linea con il concetto di socialtrusting) evitando il rischio di ricadere in forme di socialwashing.

Inoltre, non meno rilevanti sono la dimensione educativa e quella organizzativa. L'impresa sociale design-driven appare come uno spazio di apprendimento continuo, in cui i membri e i territori coinvolti crescono insieme, sviluppando competenze e una cultura progettuale condivisa. E questa crescita trova coerenza in modelli di governance orizzontale, in cui la leadership è diffusa e le decisioni sono frutto di un processo collettivo.

L'amplificazione, così come intesa in questo contesto, non rappresenta soltanto un'alternativa alla replicabilità, ma la prospettiva attraverso cui auspicare il passaggio da un equilibrio instabile a una dimensione trasformativa, capace di agire in profondità, modificando la natura stessa dei processi sociali e lasciando tracce destinate a durare nel tempo.

9.3 Limiti della ricerca e prospettive future

La ricerca qui presentata consiste in un primo tentativo di offrire una panoramica e una lettura critica del rapporto tra design e imprenditoria sociale in Italia. L'obiettivo non è quello di fornire un quadro esaustivo, privo di complessità o di limiti, ma di aggiungere un tassello a un panorama ben più ampio ed articolato, all'interno del quale questo lavoro va inteso come un punto di partenza e non come un traguardo definitivo; tuttavia, i risultati raggiunti hanno superato le aspettative iniziali, restituendo spunti di riflessione che arricchiscono il dibattito e aprono nuove prospettive di ricerca.

La mappatura, seppur ampia ed eterogenea, non può essere considerata esaustiva dell'intero panorama nazionale, che rimane complesso e difficilmente circoscrivibile in un'unica indagine. Infatti vi è la piena consapevolezza del fatto che alcune esperienze significative siano rimaste escluse, mentre altre non abbiano potuto partecipare per limiti organizzativi o per la natura riservata delle informazioni richieste. In diversi casi, inoltre, la scarsità di dati aggiornati o la mancanza di documentazione disponibile ha reso difficile condurre analisi comparative più precise e approfondite.

In prospettiva futura, sarebbe di grande interesse integrare parte del campione non raggiunto, includendo in particolare le 14 realtà che, pur individuate nella fase di desk research, non hanno poi preso parte alla ricerca sul campo attraverso interviste o questionari. Un eventuale coinvolgimento permetterebbe di arricchire la prima overview con nuove schede e dati, completando ulteriormente il risultato emerso.

A ciò si aggiunge un limite di natura metodologica, legato da un lato alla diversa capacità delle realtà coinvolte di comunicare e rendere visibili le proprie pratiche, dall'altro all'approccio adottato dalla ricercatrice che, non provenendo da un background statistico o sociologico, ha scelto di condurre l'indagine privilegiando una prospettiva qualitativa e progettuale: una scelta che ha permesso di restituire profondità narrativa e critica, ma che si è rivelata meno adatta a interrogare grandi banche dati o a produrre analisi di tipo quantitativo. Più che una debolezza, questo aspetto va inteso come una traccia per futuri approfondimenti, che potranno integrare approcci diversi e complementari, capaci di esplorare in maniera più complessa aspetti che in questa ricerca sono stati solo parzialmente affrontati, per scelta, per competenze o per tempistiche.

Un'ulteriore prospettiva di sviluppo riguarda la sperimentazione della Design Value Map, che finora è stata condivisa e discussa in profondità con una sola realtà particolarmente emblematica (Social Label). Questo confronto ha restituito spunti preziosi e un riscontro molto positivo, confermando la capacità dello strumento di stimolare riflessioni e processi di autoanalisi, ma allo stesso tempo, non può

essere considerato come una fase di validazione vera e propria: i tempi e le condizioni della ricerca non hanno consentito di sviluppare ulteriormente questa fase. Per questa ragione sarà importante proseguire con percorsi più strutturati, come ad esempio attività di living lab già immaginate e previste prossimamente, che permettano di testare la mappa in contesti eterogenei e analizzare il potenziale come dispositivo di valutazione e co-progettazione.

Tuttavia, nonostante i limiti evidenziati, la ricerca ha contribuito ad avanzare la conoscenza nel campo del design applicato all'imprenditoria sociale, un ambito ancora emergente e privo di una sistematizzazione teorica e di una validazione empirica. In questo senso, il lavoro contribuisce a ricostruire una tassonomia del tema, offrendo una cornice critica e organica entro cui collocare esperienze spesso frammentarie e diffuse.

La mappatura multilivello del rapporto tra design e imprenditoria sociale in Italia – ad oggi mancante – restituisce una lettura originale delle modalità di interazione esistenti e getta le basi per la costruzione di reti di collaborazione a scala territoriale e nazionale. A questa si affianca l'elaborazione di un framework teorico e interpretativo, pensato per raccogliere e analizzare le pratiche progettuali e per supportare i processi di sviluppo strategico delle organizzazioni: un punto di riferimento metodologico che, pur necessitando di ulteriori approfondimenti, intende garantire continuità al lavoro qui avviato. È probabile che, in una sua futura riformulazione, il framework non segua un percorso lineare come quello oggi immaginato, ma si apra a più fasi, a strumenti di indagine ulteriori e a modalità applicative ancora da sperimentare.

Si evidenzia inoltre il contributo teorico-critico apportato dalla ricerca, che ha affrontato alcune questioni oggi centrali nel dibattito disciplinare: dalla pluralità dei significati del design sociale alla specificità delle competenze richieste, dal ruolo del tempo come risorsa generativa al rischio di socialwashing, fino alla necessità di rafforzare la dimensione ecosistemica e collaborativa delle imprese sociali. Accanto a queste riflessioni e a partire dalle pratiche osservate, è stata delineata poi una prima ipotesi delle caratteristiche che potrebbero sostenere l'immaginazione di un modello di impresa sociale design-driven.

Quindi, guardando al futuro, si aprono diverse prospettive di lavoro. Sarà necessario ampliare il raggio dell'indagine, sperimentare gli strumenti sviluppati in una pluralità di contesti, sia italiani che europei, e adottare metodologie diversificate, capaci di cogliere le sfumature e le differenze territoriali. In questa direzione, l'idea di rendere pubblica la mappatura attraverso una piattaforma digitale, che possa evolvere anche in un hub fisico di incontro tra realtà sociali, designer, istituzioni e ricercatori, rappresenta la possibilità di costruire un'infrastruttura condivisa, capace di dare continuità e profondità al lavoro qui avviato. Infine l'apertura a un confronto su scala europea, già avviato attraverso i primi scambi con altri gruppi di ricerca, rappresenta una prospettiva fondamentale non solo per ampliare lo sguardo oltre i confini nazionali, ma anche per costruire un linguaggio condiviso e strumenti capaci di

valorizzare le differenze territoriali e disciplinari.

In questa direzione, il lavoro svolto non va considerato come un punto di arrivo, ma come un primo passo da cui partire per sviluppare ulteriori indagini e alimentare un dibattito sempre più consapevole sul rapporto tra design e impresa sociale.

9.4 Considerazioni finali

La ricerca nasce dall'intenzione e dalla necessità di approfondire il rapporto tra design e imprenditoria sociale in Italia, in un contesto in cui le due dimensioni si incontrano sempre più spesso, ma raramente vengono indagate in profondità. L'obiettivo non era quello di cercare risposte definitive, ma di aprire uno spazio critico capace di restituire la complessità di questa relazione, mettendo in luce le opportunità, le possibilità, ma anche i limiti per il design in questo ambito.

Il lavoro di tesi, come già evidenziato, si propone come un tassello all'interno di un panorama, o campo di indagine, molto più ampio. Il contributo principale non risiede soltanto nei dati raccolti, ma nell'approccio e nello sguardo che sono stati adottati lungo il percorso. La mappatura ha permesso di restituire visibilità a pratiche ancora poco sistematizzate, una lettura inedita, su più livelli, degli approcci relazionali tra design e imprenditoria sociale, attraverso l'introduzione delle tre lenti interpretative (design nel, con e per l'imprenditoria sociale) ha contribuito a delineare una prima classificazione, facilitare il dialogo e connettere esperienze tra loro eterogenee e sconosciute.

Al di là degli strumenti e delle categorie introdotte, ciò che questa ricerca ha voluto mettere in evidenza è che il design, quando entra in relazione con il sociale, a prescindere dalle varie etichette o espressioni che acquisisce o gli vengono attribuite, non è diverso. Non è la disciplina ad essere cambiata, quanto il contesto in cui i designer si trovano ad operare e con cui devono confrontarsi: attraversati da trasformazioni ecologiche, sociali, economiche e tecnologiche, che hanno ridisegnato il campo d'azione del progetto e imposto nuove responsabilità. In questi contesti, il design appare come pratica ibrida e dialogica, capace di generare valore non solo attraverso prodotti o servizi, ma anche attraverso la costruzione di relazioni, la cura del tempo, la valorizzazione dei saperi locali, talvolta ancestrali. È in questo spazio – tra l'aspirazione alla standardizzazione e la necessità di rimanere radicati nei territori – che si colloca oggi la sfida più interessante.

Alla luce di quanto emerso, diventa evidente che il futuro non sta nel ri-pensare modelli da replicare, ma nel coltivare un'"*ecologia delle differenze*" (Manzini & D'Alena, 2024): reti di realtà che, pur nella loro eterogeneità, siano capaci di riconoscersi e rafforzarsi reciprocamente, generando impatti autentici e duraturi.

In questo senso, l'amplificazione appare come alternativa alla replicabilità, e il design come dispositivo culturale che può

accompagnare, più che dirigere, i processi di trasformazione. Riprendendo quanto espresso nell'introduzione, questa ricerca si configura come uno spazio innesco: un luogo intermedio tra teoria e pratica, tra saperi taciti e forme esplicite. È una soglia, più che un punto d'arrivo, da cui continuare a costruire nuove possibilità per il design e l'imprenditoria sociale, affinché il progetto possa radicarsi nella cultura e nelle pratiche dell'imprenditoria sociale, contribuendo a generare fiducia e cura nei confronti dei territori e delle persone che li abitano, tenendo sempre a mente che:

“Bisogna insegnare ai designer che il sociale non consiste semplicemente in un tema da trattare... è una prospettiva da abitare” [B. E.]

[Scheda interpretativa capitolo 9]

Il Capitolo 9 svolge una funzione di ricomposizione dell'intero percorso di ricerca, mettendo in relazione in modo esplicito gli obiettivi generali (Og1–Og4), le domande di ricerca e i risultati attesi (Rs1–Rs5). Non si limita a riassumere quanto emerso, ma rilegge criticamente i passaggi precedenti per chiarire quali siano i contributi effettivi del lavoro e quali prospettive si aprano a partire da esso. In relazione alle domande di ricerca, il capitolo torna in modo trasversale su RQ1 e RQ2, consolidando la riflessione sulla presenza e sulla rilevanza della componente progettuale nell'imprenditoria sociale, e risponde in modo più diretto a RQ3 e RQ4, riprendendo sia il tema della valutazione del valore del design sia la questione delle possibili caratteristiche di un modello di impresa sociale design-driven. Uno dei nuclei centrali del capitolo è la dimensione ecosistemica: la proposta di passare dalla replicabilità all'amplificazione viene presentata come risposta alle criticità emerse nelle fasi precedenti, ovvero frammentazione, isolamento, fragilità strutturale, difficoltà di riconoscimento del valore generato. L'amplificazione viene letta come capacità di costruire connessioni tra realtà differenti, di mettere in relazione le tre modalità – design nel, con e per l'imprenditoria sociale – e di favorire un intreccio tra dimensione operativa e strategica. In questo senso, il capitolo rafforza il Rs5, poiché contribuisce a delineare in modo più articolato cosa possa significare, concretamente, immaginare una transizione verso forme più integrate di impresa sociale design-driven. Le riflessioni sulle caratteristiche che possono sostenere questa transizione (radicamento territoriale, qualità estetica come riconoscimento simbolico, attenzione alla temporalità, dimensione educativa, assetti organizzativi orizzontali, economie plurali e relazioni fondate sulla fiducia) non vengono proposte come un modello normativo, ma come indicazioni emerse dall'analisi dei casi, dal confronto con le realtà e dalla rielaborazione critica dei dati. In questo senso, il capitolo contribuisce sia a RQ2 sia a RQ4, offrendo una sintesi interpretativa che nasce dall'intero percorso di ricerca.

La sezione dedicata ai limiti e alle prospettive future rafforza la coerenza metodologica dell'intero lavoro (Og3–Og4), esplicitando la natura qualitativa e situata della ricerca, la parzialità della mappatura e la necessità di ulteriori sperimentazioni della Design Value Map e del Framework. Questo passaggio risponde in modo diretto alla RQ3, chiarendo che gli strumenti elaborati rappresentano un primo tentativo, ancora aperto e perfezionabile, di affrontare il tema della valutazione del valore della componente progettuale.

Infine, il capitolo riporta la riflessione al livello più ampio, riaffermando il contributo teorico della ricerca (Og1, Rs4). Il design nel rapporto con

l'imprenditoria sociale non viene definito come nuovo sotto-settore specialistico, ma come pratica culturale e relazionale che si confronta con contesti complessi, ibridi e in trasformazione. La proposta di un'ecologia delle differenze e di una logica di amplificazione, più che di standardizzazione, sintetizza lo spostamento di sguardo che la ricerca intende offrire rispetto allo stato dell'arte. In questo senso, il Capitolo 9 chiude il percorso sul piano formale, ma lo riapre sul piano della ricerca: non offre conclusioni definitive, bensì chiarisce quali sono i punti su cui la ricerca prende posizione e quali questioni restano aperte, invitando a proseguire l'indagine con strumenti più raffinati e con uno sguardo ancora più consapevole.

bibliografia

334 - 356

A

Acevedo, I., Acosta, N. R., Adler, V., Alarcón, L., Alata, P., Alegre, M., ... Volpe, F. (2022). *Citizen-led urbanism in Latin America: Superbook of civic actions for transforming cities*. Inter-American Development Bank. <https://doi.org/10.18235/0004582>

Amatullo, M., Boyer, B., May, J., & Shea, A. (Eds.). (2022). *Design for social innovation: Case studies from around the world*. Routledge.

Ambrosio, G., & Venturi, P. (2012). *Il terzo settore nella prospettiva dell'economia civile: Ricerca sul valore economico del terzo settore in Italia 2012*. UniCredit Foundation. <http://bit.ly/1OG74sk>

Amitrano, C. C., Filippini, A., Germak, C., & Segre, G. (2022). *Economia del design in Piemonte 2022*. Circolo del Design. <https://iris.polito.it/handle/11583/2970475>

Ansari, A. (2019). Global methods, local designs. In E. Resnick (Ed.), *The social design reader* (pp. 417–430). Bloomsbury Academic.

Arksey, H., & Knight, P. (1999). *Interviewing for social scientists: An introductory resource with examples*. SAGE.

Armiero, M. (2021). *L'era degli scarti*. Giulio Einaudi Editore.

Armstrong, L., Bailey, J., Julier, G., & Kimbell, L. (2014). *Social design futures: HEI research and the AHRC*. University of Brighton.

B

Bailey, J., Kimbell, L., Kaszynska, P., Mazzarella, F., Todd, J., & Nold, C. (2021). *Design Economy 2021. Paper 1: Environmental and social value of design*. Design Council.

Bakhshi, H., & Throsby, D. (2010). *Culture of innovation: An economic analysis of innovation in arts and cultural organisations*. NESTA.

Barbera, F., & Parisi, T. (2024). *Innovatori sociali: La sindrome di Prometeo nell'Italia che cambia*. Il Mulino.

Bassi, A. (2013). Una nuova metrica per l'impresa sociale: Il sistema di rilevazione del valore aggiunto sociale. *Impresa Sociale*, 1, 30–47.

Bassi, A. A. (2017). *Design contemporaneo: Istruzioni per l'uso*. Il Mulino.

Bauman, Z. (2000). *Liquid modernity*. Polity Press.

Bauman, Z. (2004). *Wasted lives: Modernity and its outcasts*. Polity Press.

Bello, P. (2007). A design milieu? Nodes and links for building a structure for design. In S. Miettinen (Ed.), *Design your action: Social design in practice*. University of Art and Design Helsinki.

Bernard, P. (1999). *Social cohesion: A critique*. Canadian Policy Research Networks.

Binotto, M. (2010). *Comunicazione sociale 2.0. Reti, non profit e partecipazione verso la terza comunicazione*. Nuova Cultura.

Björgvinsson, E., Ehn, P., & Hillgren, P. A. (2012). Design things and design thinking: Contemporary participatory design challenges. *Design Issues*, 28(3), 101–116. https://doi.org/10.1162/DESI_a_00165

Bonomi, A., & Pugliese, F. (2018). *Tessiture sociali: La comunità, l'impresa, il mutualismo, la solidarietà*. Egea.

Botero, A. (2013). Towards commons design in participatory design. In *Proceedings of the 13th Participatory Design Conference* (pp. 91–100). ACM.

Borzaga, C. (2009). Impresa sociale. In L. Bruni & S. Zamagni (a cura di), *Dizionario di economia civile* (pp. 516–526). Città Nuova.

Borzaga, C., & Bodini, R. (2012). *What to make of social innovation? Towards a framework for policy development* (Working Paper No. 36/12). Euricse.

Borzaga, C., & Defourny, J. (Eds.). (2001). *The emergence of social enterprise*. Routledge.

Borzaga, C., Poledrini, S., & Galera, G. (2017). Social enterprise in Italy: Typology, diffusion and characteristics. *SSRN Electronic Journal*. <https://doi.org/10.2139/ssrn.3036384>

Borzaga, C., Calzaroni, M., Fontanari, E., & Lori, M. (2022). L'economia sociale in Italia: Dimensioni ed evoluzione. *Impresa Sociale*, 17. <https://doi.org/10.7425/IS.2022.02.03>

Borzaga, C., & Galera, G. (2023). *La rivoluzione dell'impresa sociale: Per un rinnovato protagonismo della società civile*. Feltrinelli.

Bosso, V. (2021). *Formare al design per l'impatto sociale. Proposta di un modello didattico integrativo al curriculum del corso di laurea in Design e Comunicazione presso il Politecnico di Torino* (Tesi di laurea magistrale non pubblicata). Politecnico di Torino, Dipartimento di Architettura e Design. <https://webthesis.biblio.polito.it/secure/19734/1/tesi.pdf>

Bragaglia, F. (2021). Social innovation as a “magic concept” for policy-makers and its implications for urban governance. *Planning Theory*,

20(2), 102–120. <https://doi.org/10.1177/1473095220934>

Bragaglia, F. (2022). Oltre la retorica: Riflessioni critiche sull'innovazione sociale. In *WONDER. Sperimentazioni nel design per l'innovazione sociale* (pp. 74–83). Fondazione Compagnia di San Paolo; Politecnico di Torino, Dipartimento di Architettura e Design.

Britton, G. (2017). *Co-design and social innovation: Connections, tensions and opportunities*. Routledge.

Brown, T., & Wyatt, J. (2010). Design thinking for social innovation. *Stanford Social Innovation Review* (Winter), 30–35. https://ssir.org/articles/entry/design_thinking_for_social_innovation

Buchanan, R. (2001). Design research and the new learning. *Design Issues*, 17(4), 3–23.

Bullock, G., & James, L. (2014). *The convergence continuum: Towards a '4th sector' in global development?* Accenture.

Burgess, R. G. (1989). *Field research: A sourcebook and field manual* (5th ed.). Sage.

Burns, C., Cottam, H., Vanstone, C., & Winhall, J. (2006). *Transformation design*. Design Council.

Busacca, M. (2019). *Innovazione sociale: Città, politiche e forme di ricostruzione del mercato*. Bruno Mondadori.

Busacca, M. (2020). Gli studi di innovazione sociale e i loro limiti. *Impresa Sociale*, 2, 23–33.

Busacca, M. (2023). Street-level netocracy: Rules, discretion and professionalism in a network-based intervention. *International Journal of Sociology and Social Policy*, 43–44. <https://doi.org/10.1108/IJSSP-04-2023-0087>

C

Cairns, G. (2017). Can design inform effective social innovation? *The Design Journal*, 20(6), 725–734. <https://doi.org/10.1080/14606925.2017.1370658>

Cajaiba-Santana, G. (2014). Social innovation: Moving the field forward. A conceptual framework. *Technological Forecasting & Social Change*, 82, 42–51.

Calderini, M., & Gerli, F. (2020). Innovazione, sfide sociali e protagonismo dell'imprenditoria ad impatto: Un ripensamento degli ecosistemi

d'innovazione per una nuova generazione di politiche. *Impresa Sociale*, 3, 10–19.

Calderini, M. (2024). La coscienza sociale non sia solo interna. In Socialwashing. Vediamoci chiaro (pp. 40–41). *VITA*, n. 10, ottobre.

Camocini, B., & Vergani, F. (2021). *From human-centered to more-than-human design: Exploring the transition*. FrancoAngeli.

Campagnaro, C. (2014). Design sociale: Un dialogo interdisciplinare per progettare lo sviluppo della società. In C. Ceppa & B. Lerma (Eds.), *Towards conscious design: Research, environmental sustainability, local development* (pp. 167–177). Umberto Allemandi & C.

Campagnaro, C., & Ceraolo, S. (2022). *Ai margini: Un'antologia di social design*. Prinp Editore.

Campagnaro, C., & Bosso, V. (2022). Interazioni disciplinari nel processo di social design. *Atti e Rassegna Tecnica*, 76, 97–102.

Campagnaro, C. (2023). Design per l'innovazione sociale. In *WONDER. Sperimentazioni nel design per l'innovazione sociale* (pp. 18–19). Circolo del Design.

Campagnaro, C., & Bosso, V. (2023). Design for social impact. Riflessioni in itinere sull'esperienza didattica di un laboratorio interdisciplinare sui temi del design per l'impatto sociale. In *DesignIntorno. Atti della Conferenza annuale della Società Italiana di Design* (pp. 388–399). SID – Società Italiana di Design.

Cangiano, S., Romano, Z., & Loglio, M. (2017). The growth of digital social innovation in Europe: An open design approach to support innovation for the societal good. *The Design Journal*, 20(sup1), S3546–S3559. <https://doi.org/10.1080/14606925.2017.1352857>

Carazzone, C. (2024). In Il Terzo Settore oltre il fare: Narrazioni, immaginari e prospettive future (pp. 71–84). *Forum Terzo Settore*. https://www.forumterzosettore.it/wp-content/uploads/2024/05/FTS_II-Terzo-Settore-oltre-il-fare_WEB.pdf

Cardini, P. (2022). Endogenesis. *diid – disegno industriale industrial design*, 76, 6–6. <https://doi.org/10.30682/diid7622a>

Catoir-Brisson, M.-J., Vial, S., Deni, M., & Watkin, T. (2016). From the specificity of the project in design to social innovation by design: A contribution. In *Proceedings of DRS 2016: Design Research Society 50th Anniversary Conference*. Brighton, UK.

Cavotta, V., Grassi, E., & Toschi, L. (2022). L'uso delle tecnologie digitali da parte di imprenditori e innovatori sociali: Potenzialità e limiti. *Impresa*

Sociale, 4, 29–35.

Caulier-Grice, J., Davies, A., Patrick, R., & Norman, W. (2012). *Social innovation overview*. The Young Foundation.

Christensen, P. R., & Morgen, A. S. (2010). Socialt entreprenørskab – lappeløsning eller innovation? *Ledelse & Erhvervsøkonomi*, 75(4), 7–23.

Chell, E. (2007). Social enterprise and entrepreneurship: Towards a convergent theory of the entrepreneurial process. *International Small Business Journal*, 25(1), 5–26.

Chen, D. S., Cheng, L. L., Hummels, C. C. M., & Koskinen, I. (2016). Social design: An introduction. *International Journal of Design*, 10(1), 1–5.

Chick, A. (2012). Design for social innovation: Emerging principles and approaches. *Iridescent*, 2(1), 52–64. <https://doi.org/10.1080/19235003.2012.11428505>

Chou, D. C. (2018). Applying design thinking method to social entrepreneurship project. *Computer Standards & Interfaces*, 55(1), 73–79.

Cipolla, C., & Moura, H. (2012). Social innovation in Brazil through design strategy. *Design Management Journal*, 6(1), 40–51.

Cipolla, C. (2018). Designing for vulnerability: Interpersonal relations and design. She Ji: *The Journal of Design, Economics, and Innovation*, 4(1), 111–122.

CIRIEC. (2017). *Recent evolutions of the social economy in the European Union*. European Economic and Social Committee.

Clarke, A. J. (2011). *Design anthropology: Object culture in the 21st century* (1st ed.). Springer.

Clarke, A. J. (2019). Social design and design history. In E. Resnick (Ed.), *The social design reader* (pp. 97–108). Bloomsbury Publishing.

Cleven, E. (2015). Eigentlich sollten wir nicht mehr über social design sprechen. In C. Banz (Ed.), *Social design – Gestalten für die Transformation der Gesellschaft* (pp. 43–59). Transcript Verlag.

Cohen, L., Manion, L., & Morrison, K. (2000). *Research methods in education* (5th ed.). Routledge Falmer.

Coleman, J. S. (1970). Social inventions. *Social Forces*, 49, 163–173. <https://doi.org/10.2307/2576517>

Consiglio dell'Unione Europea. (2023). *Raccomandazione del Consiglio*

sullo sviluppo delle condizioni quadro dell'economia sociale – Accordo politico (29 settembre 2023). <https://data.consilium.europa.eu/doc/document/ST-13287-2023-INIT/it/pdf>

Corbetta, P. (1999). *Metodologia e tecniche della ricerca sociale*. Il Mulino.

Crum, L. (2017). *Review of the book LEAP Dialogues: Career pathways in design for social innovation*, edited by M. Amatullo, B. Boyer, L. Danzico, & A. Shea. *Design and Culture*, 9(2), 253–255. <https://doi.org/10.1080/17547075.2017.1311115>

D

Dal Buono, V., Sinni, G., & Zannoni, M. (Eds.). (2020). Design for citizenship (Issue No. 10). *MD Journal*.

Danish Design Center. (2015). *The design ladder: Four steps of design use*. <https://danskdesigncenter.dk/en/design-ladder-four-steps-design-use>

Dainienė, R., & Dagilienė, L. (2015). A TBL approach-based theoretical framework for measuring social innovations. *Procedia – Social and Behavioral Sciences*, 213, 275–280. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2015.11.537>

Davies, A., & Simon, J. (2013). *Growing social innovation: A literature review*. A deliverable of the FP7-project TEPSIE. European Commission, DG Research.

Dawson, P., & Daniel, L. (2010). Understanding social innovation: A provisional framework. *International Journal of Technology Management*, 51(1), 9–21.

De Benedictis, M., Miccolis, A., Venturi, P., & Zamagni, S. (2023). *La prospettiva civile dell'impatto sociale* (Position Paper). AICCON. <https://www.aiccon.it/publicazione/la-prospettiva-civile-impatto-sociale/>

De Biase, L. (2022). *Eppur s'innova: Viaggio alla ricerca del modello italiano*. Luiss University Press.

Decreto legislativo n. 112 (3 luglio 2017). *Gazzetta Ufficiale della Repubblica Italiana*. <https://www.gazzettaufficiale.it/eli/id/2017/07/19/17G00124/sg>

Defourny, J., & Nyssens, M. (2008). Social enterprise in Europe: Recent trends and developments. *Social Enterprise Journal*, 4(3), 202–228. <https://doi.org/10.1108/17508610810922703>

Defourny, J., & Nyssens, M. (2013). Social co-operatives: When social enterprises meet the co-operative tradition. *Journal of Entrepreneurial*

and *Organizational Diversity*, 2(2), 11–33.

D'Elia, A. (2024, 12 luglio). Il Terzo Tempo GDB24 – Alleanze e ponti di luogo [Episodio del podcast]. In *Il Terzo Tempo – Le Giornate di Bertinoro per l'economia civile 2024*. Spotify. <https://open.spotify.com/episode/0fteydfKwXKE1HauySu4XE>

Deperi, S. (2020). La valutazione dell'impatto sociale? Farla divenire uno strumento utile. *Impresa Sociale*. <https://doi.org/10.7425/IS.2020.04.03>

Design Council (2020). *Moving beyond financial value: How might we capture the social and environmental value of design?* Institute for Innovation and Public Purpose & Design Council.

Di Prima, N., & Campagnaro, C. (2023). Design partecipativo e sociale con il terzo settore, tra trasformazioni tangibili e riflessività. In E. Giunta (Ed.), *Design for social: Accelerare l'innovazione nell'impresa sociale* (pp. 33–37). Studio SHIFT.

DiSalvo, C., Lodato, T., Fries, L., Schechter, B., & Barnwell, T. (2011). The collective articulation of issues as design practice. *CoDesign*, 7(3–4), 185–197.

Donahue, J. D., & Zeckhauser, R. (2011). *Collaborative governance*. Princeton University Press.

Dorst, K. (2015). *Frame innovation: Create new thinking by design*. MIT Press.

Douglas, H., Rogers, J., & Lorenzetto, A. (2014). *Design thinking and social enterprise innovation*. Australian and New Zealand Academy of Management (ANZAM).

DTUL (Design Thinkers UK Limited). (2017). *Social UP – Design thinking for sustainability of social enterprises*. Design Thinkers UK Limited.

D'Urzo, M., & Campagnaro, C. (2023). Design-led repair & reuse: An approach for an equitable, bottom-up, innovation-driven circular economy. *Journal of Cleaner Production*, 387, 135724. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2022.135724>

D'Urzo, M. (2024). *Design-led repair reuse: Un approccio progettuale per un'economia circolare sociale, solidale, locale* (Doctoral dissertation, Politecnico di Torino).

E

Ecchia, G., Ganugi, G., & Prandini, R. (2024). *Verso (eco)sistemi di innovazione sociale: Un percorso di capacity building*. FrancoAngeli.

Escobar, A. (2018). *Designs for the pluriverse: Radical interdependence, autonomy, and the making of worlds*. Duke University Press.

Eseonu, T. (2022). Co-creation as social innovation: Including 'hard-to-reach' groups in public service delivery. *Public Money & Management*, 42(5), 306–313.

Euricse. (2022). Sforzi, J., Burini, C., De Benedictis, C., Bettani, L., & Gaudio, D. *Le comunità intraprendenti in Italia* (Euricse Research Reports No. 23/2022). Euricse.

European Commission (2013). *Social economy and social entrepreneurship* (Social Europe Guide). DG Employment, Social Affairs and Inclusion.

European Commission (2015). *A map of social enterprises and their eco-systems in Europe*. Publications Office of the European Union. <https://doi.org/10.2767/458972>

European Commission (2018). *Communication from the Commission to the European Parliament, the Council, the European Economic and Social Committee and the Committee of the Regions*. <https://bit.ly/4eeUdAH>

European Commission (2020). *Social enterprises and their ecosystems in Europe: Country report: Italy*. Publications Office. <https://data.europa.eu/doi/10.2767/173023>

European Commission (2021). *Building an economy that works for people: An action plan for the social economy*. <https://ec.europa.eu/social/main.jsp?catId=1537&langId=en>

Ehn, P. (2008). Participation in design things. In *Proceedings of the 10th Anniversary Conference on Participatory Design* (pp. 95–97). ACM.

F

Fabricant, R. (2014). When will design take impact seriously? *Stanford Social Innovation Review*. https://ssir.org/articles/entry/when_will_design_take_impact_seriously

Fagnoni, R. (2016). *Reagente: Pratiche di design, sperimentazioni cittadine, prospettive politiche*. Aracne.

Fagnoni, R. (2017). Il potere della scelta / The power of choice. *diid – Disegno Industriale Industrial Design*, 62–63, 71–79.

Fagnoni, R. (2022). Design in allerta. *MD Journal*, 14, 12–23.

Fagnoni, R., Sinni, G., Costa, P., Manfroni, M., Lodovini, A., & Foppiani, G. (2024). Sopravvivere alla transizione digitale: Design e Terzo Settore. In *Convegno Design for Survival: Scenari, visioni, approcci del design per la sopravvivenza* (6–7 giugno 2024). Università degli Studi di Ferrara.

Fagnoni, R., Costa, P., Ciaramitaro, M., Manfroni, M., Leonardi, C., & Priola, C. M. (2024). Venice Lagoon sitopia: Design for hyperlocal food ecologies. In *4th International Food Design and Food Studies Conference: Experiencing and Envisioning Food. Designing for Phygital Food Systems* (7–8–9 novembre). ELISAVA, Barcellona.

Fassi, D., Landoni, P., Piredda, F., & Salvadeo, P. (2020). Universities as drivers of social innovation. Springer International Publishing.

Findeli, A., & Bousbaci, R. (2005). L'éclipse de l'objet dans les théories du projet en design. *The Design Journal*, 8(3), 35–49.

Fiesoli, I., Vacca, M., & Ballerini, F. (2022). *Togetherness: Design con le imprese sociali*. *didapress*, Dipartimento di Architettura, Università degli Studi di Firenze. <https://didapress.it/publicazione/togetherness>

Fischer, F. (2012). Participatory governance: From theory to practice. In D. Levi-Faur (Ed.), *The Oxford handbook of governance* (pp. 457–471). Oxford University Press. <https://doi.org/10.1093/oxfordhb/9780199560530.013.0032>

Fleming, P., & Jones, M. T. (2013). *The end of corporate social responsibility: Crisis and critique*. SAGE.

Fondazione Symbola. (2021). *Coesione è competizione: Nuove geografie della produzione del valore in Italia*. Fondazione Symbola; Intesa Sanpaolo; Unioncamere. <https://www.symbola.net/ricerca/coesione-e-competizione-2021/>

Fondazione Symbola. (2023). *Coesione è competizione: Nuove geografie della produzione del valore in Italia*. Fondazione Symbola; Unioncamere; Intesa Sanpaolo.

Forum Terzo Settore. (2024). Il ruolo del Terzo Settore nelle trasformazioni sociali. *Forum Nazionale del Terzo Settore*. <https://www.forumterzosettore.it/files/2025/05/IL-TERZO-SETTORE-OLTRE-IL-FARE-.pdf>

Frankel, L., & Racine, M. (2010). The complex field of research: For design, through design, and about design. In *Design and complexity –*

DRS International Conference. Design Research Society.

Freire, K., Borba, G., & Diebold, L. (2011). Participatory design as an approach to social innovation. *Design Philosophy Papers*, 9(3), 235–250. <https://doi.org/10.2752/144871311X13968752924950>

Fuad-Luke, A. (2009). *Design activism: Beautiful strangeness for a sustainable world*. Earthscan.

G

Galera, G., & Borzaga, C. (2009). Social enterprise: An international overview of its conceptual evolution and legal implementation. *Social Enterprise Journal*, 5(3), 210–228.

Galera, G., & Chiomento, S. (2022). L'impresa sociale: Dai concetti teorici all'applicazione a livello di policy. *Impresa Sociale*, 1, 37–50. <https://www.rivistaimpresasociale.it/rivista/articolo/impresa-sociale-dai-concetti-teorici-a-policy>

Garland, K. (1964). First things first manifesto. *The Guardian* (24 novembre).

Gianoncelli, A. (2024). Intenzionalità, per evitare l'impatto sbiancato. In *Socialwashing. Vediamoci chiaro* (p. 40). VITA, n. 10, ottobre.

Giunta, E. E. (Ed.). (2023). *Design for social: Accelerare l'innovazione nell'impresa sociale – Boosting innovation in social enterprises* (Ediz. italiana e inglese). Studio Shift srl SB.

Godin, B. (2012). *Social innovation: Utopias of innovation from c. 1830 to the present*. Project on the Intellectual History of Innovation Working Paper No. 11.

Granata, E. (2021). *Placemaker: Gli inventori dei luoghi che abiteremo*. Einaudi.

Grassl, W. (2012). Business models of social enterprise: A design approach to hybridity. *ACRN Journal of Entrepreneurship Perspectives*, 1(1), 37–60.

Gray, D. E. (2014). *Doing research in the real world* (3rd ed.). SAGE.

Greiner, K. P. (2016, December 30). Three paths for measuring the impact of social design. *Medium*. <https://medium.com/notes-from-the-edge-of-design/three-paths-for-measuring-the-impact-of-social-design-1ec80897bd97>

Grimm, R., Fox, C., Baines, S., & Albertson, K. (2013). *Social innovation:*

An answer to contemporary societal challenges? Locating the concept in theory and practice. *Innovation: The European Journal of Social Science Research*, 26(4), 436–455.

Guida, F. E., Ferrara, M. R., Proverbio, P., Piazza, M., & Riccini, R. (2020). *Social design: Design e bene comune*. AIS/Design.

Gutiérrez, K. D., & Jurow, S. (2016). Social design experiments: Toward equity by design. *Journal of the Learning Sciences*, 25(4), 565–598. <https://doi.org/10.1080/10508406.2016.1204548>

H

Haraway, D. (2016). *Staying with the trouble: Making kin in the Chthulucene*. Duke University Press.

Hillgren, P. A., Seravalli, A., & Emilson, A. (2011). Prototyping and infrastructuring in design for social innovation. *CoDesign*, 7(3–4), 169–183.

I

Irwin, T. (2015). Transition design: A proposal for a new area of design practice, study, and research. *Design and Culture*, 7(2), 229–246.

Italia Nonprofit. (2024). *Verso un futuro digitale: Report Terzo Settore & Digitale – Ed. 24*. Italia Nonprofit. <https://italianonprofit.it/studi/terzo-settore-e-digitale/report>

J

Jagtap, S. (2022). Co-design with marginalised people: Designers' perceptions of barriers and enablers. *CoDesign*, 18(3), 279–302. <https://doi.org/10.1080/15710882.2021.1883065>

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

Jenson, J., & Harrison, D. (2013). *Social innovation research in the European Union: Approaches, findings and future directions* (Policy Review). Publications Office of the European Union.

Jenson, J. (2015). Social innovation: Redesigning the welfare diamond. In A. Nicholls, J. Simon, & M. Gabriel (Eds.), *New frontiers in social innovation research* (pp. 89–106). Palgrave Macmillan.

João-Roland, I. D. S., & Granados, M. L. (2020). Social innovation drivers in social enterprises: Systematic review. *Journal of Small Business*

and *Enterprise Development*, 27(5), 775–795. <https://doi.org/10.1108/JSBED-12-2019-0396>

Jones, P. H., & VanPatter, G. K. (2009). Design 1.0, 2.0, 3.0, 4.0: The rise of visual sensemaking. *NextD Journal*, 1, 12.

Julier, G., & Kimbell, L. (2019). Keeping the system going: Social design and the reproduction of inequalities in neoliberal times. *Design Issues*, 35(4), 12–22.

Junginger, S., & Sangiorgi, D. (2009). Service design and organizational change: Bridging the gap between rigour and relevance. In *Proceedings of the 3rd IASDR Conference on Design Research* (pp. 4339–4348). Korean Society of Design Science.

K

Kiem, M. (2011). Designing the social, and the politics of social innovation. *Design Philosophy Papers*, 9(3), 207–216.

Kimbell, L. (2011). Rethinking design thinking: Part I. *Design and Culture*, 3(3), 285–306.

Kimbell, L. (2021a). *Design and the creation of value*. Bloomsbury Academic.

Kimbell, L. (2021b). Logics of social design. In *Design as a Common Good Conference* (25–26 marzo).

Kimbell, L., Bailey, J., Nold, C., Kaszynska, P., Todd, J., & Mazzarella, F. (2021). *Design Economy 2021: Scoping project – Introductory paper*. Design Council.

Koskinen, I., & Hush, G. (2016). Utopian, molecular and sociological social design. *International Journal of Design*, 10(1), 65–71.

Krishna, R., & Kummitha, R. (2018). Institutionalising design thinking in social entrepreneurship: A contextual analysis into social and organizational processes. *Social Enterprise Journal*, 14(2), 92–107.

Kwon, H., Choi, Y., & Lamb, B. (2018). The design and social enterprise ecosystem: How can design be applied to a developing social enterprise ecosystem? In *Design Research Society 2018: Catalyst* (University of Limerick, 25–28 giugno). <https://doi.org/10.21606/dma.2017.283>

Kwon, H. (2022). *Design for social enterprises: A study of design-innovation ecosystem development framework for social enterprises* (Doctoral thesis). Brunel University London.

Kuure, E., & Miettinen, S. (2017). Social design for service: Building

a framework for designers working in the development context. *The Design Journal*, 20(sup1), S3464–S3474. <https://doi.org/10.1080/14606925.2017.1352850>

Kwon, H., Choi, Y., & Lam, B. (2021). Design for social enterprises: A comparative case study of design support programmes in the United Kingdom and South Korea. *The Design Journal*. <https://doi.org/10.1080/14606925.2021.1957326>

L

Lawson, B. (2005). *How designers think* (4th ed.). Routledge. <https://doi.org/10.4324/9780080454979>

Lee, Y. (2008). Design participation tactics: The challenges and new roles for designers in the co-design process. *CoDesign*, 4(1), 31–50. <https://doi.org/10.1080/15710880701875613>

Lehner, O. M., & Kansikas, J. (2012). Opportunity recognition in social entrepreneurship: A thematic meta-analysis. *The Journal of Entrepreneurship*, 21(1), 25–58.

Light, A. (2019). Design and social innovation at the margins: Finding and making cultures of plurality. *Design and Culture*, 11(1), 13–35. <https://doi.org/10.1080/17547075.2019.1567985>

Light, A., & Seravalli, A. (2019). The breakdown of the municipality as a caring platform: Lessons for co-design and co-learning in the age of platform capitalism. *CoDesign*, 15(3), 192–211.

Vacca, M., Lotti, G., Cantini, F., Tanzini, A., & Ballerini, F. (2023). Mutual design: Verso una prospettiva eco-sociale del progetto. *MD Journal*, 14, 62–71. <https://mdj.materialdesign.it/index.php/mdj/issue/view/16>

Luke, B., & Chu, V. (2013). Social enterprise versus social entrepreneurship: An examination of the “why” and “how” in pursuing social change. *International Small Business Journal*, 31(7), 764–784.

M

Maase, S. J. F. M., & Dorst, C. H. (2006). Co-creation: A way to reach sustainable innovation? In *Proceedings of the SCORE! Workshop on Sustainable Consumption Patterns* (20–21 aprile 2006, Copenhagen, Denmark).

Magatti, M., & Gherardi, L. (2014). *Una nuova prosperità: Quattro vie per una crescita integrale*. Feltrinelli.

Mainieri, M. (2020). *Community economy: Persone che rivoluzionano*

organizzazioni e mercati. Egea.

Manzini, E. (2014). Making things happen: Social innovation and design. *Design Issues*, 30(1), 57–66. https://doi.org/10.1162/DESI_a_00248

Manzini, E. (2015). *Design, when everybody designs: An introduction to design for social innovation*. MIT Press.

Manzini, E. (2019). *Politics of the everyday* (R. A. Coad, Trans.). Bloomsbury Visual Arts.

Manzini, E., & D'Alena, M. (2024). *Fare assieme: Una nuova generazione di servizi pubblici collaborativi*. Egea.

Markus, T. A. (1972). A doughnut model of the environment and its design. In *Design participation*. Academy Editions.

Markussen, T. (2013). The disruptive aesthetics of design activism: Enacting design between art and politics. *Design Issues*, 29(1), 38–50.

Markussen, T. (2015). *Design activism as a form of social design*. Presentation at Hong Kong Polytechnic University, Hong Kong, November.

Markussen, T. (2017). Disentangling “the social” in social design’s engagement with the public realm. *CoDesign*, 13(3), 160–174.

Margolin, V., & Margolin, S. (2002). A “social model” of design: Issues of practice and research. *Design Issues*, 18(4), 24–30. <https://doi.org/10.1162/074793602320827406>

Margolin, V. (2019). Social design: From utopia to the good society. In E. Resnick (Ed.), *The social design reader* (pp. 95–106). Bloomsbury Academic.

Marques, P., Morgan, K., & Richardson, R. (2018). Social innovation in question: The theoretical and practical implications of a contested concept. *Environment and Planning C: Politics and Space*, 36(3), 496–512.

Martin, R. L., & Osberg, S. (2007). Social entrepreneurship: The case for definition. *Stanford Social Innovation Review*, 5(2), 28–39.

Mazzarella, F., & Bofylatos, S. (2021). *Design for social innovation and entrepreneurship*. https://ualresearchonline.arts.ac.uk/id/eprint/16446/1/TA3_Booklet_Feb03_SinglePages.pdf

Melles, G., De Vere, I., & Mistic, V. (2011). Socially responsible design: Thinking beyond the triple bottom line to socially responsive and sustainable product design. *CoDesign*, 7(3–4), 143–154.

Meroni, A. (2007). *Creative communities: People inventing sustainable ways of living*. Edizioni POLI.design.

Meroni, A., Fassi, D., & Simeone, G. (2013). *Design for social innovation as a form of designing activism: An action format*. POLIMI DESIS Lab.

Meroni, A., & Selloni, D. (2022). *Service design for urban commons*. Springer International Publishing. <https://doi.org/10.1007/978-3-031-06035-9>

Michellini, L., & Fiorentino, D. (2012). New business models for creating shared value. *Social Responsibility Journal*, 8(4), 561–577. <https://doi.org/10.1108/17471111211272129>

Monzón, J. L., & Chaves, R. (2017). *Recent evolutions of the social economy in the European Union* (CIRIEC Report). European Economic and Social Committee. <https://doi.org/10.2863/191345>

Moore, M. L., Riddell, D., & Vocisano, D. (2015). Scaling out, scaling up, scaling deep: Strategies of non-profits in advancing systemic social innovation. *Journal of Corporate Citizenship*, 58, 67–84.

Morelli, N. (2007). Social innovation and new industrial contexts: Can designers “industrialize” socially responsible solutions? *Design Issues*, 23(4), 3–21.

Mortati, M., Villari, B., Maffei, S., & Arquilla, V. (2016). *Le politiche per il design e il design per le politiche*. Maggioli.

Moulaert, F. (2009). Social innovation: Institutionally embedded, territorially reproduced. In D. MacCallum, F. Moulaert, J. Hillier, & S. Vicari Haddock (Eds.), *Social innovation and territorial development* (pp. 11–24). Ashgate.

Moulaert, F., MacCallum, D., Mehmood, A., & Hamdouch, A. (Eds.). (2013). *The international handbook on social innovation: Collective action, social learning and transdisciplinary research*. Edward Elgar Publishing.

Moulaert, F., Martinelli, F., Swyngedouw, E., & Gonzalez, S. (2005). Towards alternative model(s) of local innovation. *Urban Studies*, 42(11), 1969–1990. <https://doi.org/10.1080/00420980500279893>

Montanari, F., Rodighiero, S., Sgaragli, F., & Teloni, D. (2017). Le dimensioni dell’innovazione sociale per il design e l’implementazione di politiche pubbliche efficaci. *Impresa Sociale*. <https://doi.org/10.7425/IS.2017.10.06>

Mulgan, G. (2006a). The process of social innovation. *Innovations: Technology, Governance, Globalization*, 1, 145–162.

Mulgan, G. (2006b). *Social innovation: What it is, why it matters and how it can be accelerated*. Young Foundation.

Mulgan, G., Tucker, S., Ali, R., & Sanders, B. (2007). *Social innovation: What it is, why it matters and how it can be accelerated*. Young Foundation.

Mulgan, G. (2014). *Design in public and social innovation: What works and what could work better*. NESTA. https://media.nesta.org.uk/documents/design_in_public_and_social_innovation.pdf

Murray, R., Caulier-Grice, J., & Mulgan, G. (2010). *The open book of social innovation*. Young Foundation; NESTA.

N

Na, J., Choi, Y., & Harrison, D. (2017). The design innovation spectrum: An overview of design influences on innovation for manufacturing companies. *International Journal of Design*, 11(2), 13–24.

Needham, C. (2007). Realizing the potential of co-production: Negotiating improvements in public services. *Social Policy and Society*, 7(2), 221–231.

Nesta (2016). *Policy for social innovation: Five ways policy can support social innovation*. <https://socialinnovationexchange.org/policy-for-social-innovation-five-ways-policy-can-support-social-innovation/>

Norman, D. A. (2024). *Design for a better world: Meaningful, sustainable, humanity centered*. MIT Press.

O

OECD. (2022). *Designing legal frameworks for social enterprises: Practical guidance for policy makers*. OECD. <https://doi.org/10.1787/172b60b2-en>

Olivastri, C. (2017). Con[temporary]. Design for social innovation. *The Design Journal*, 20(sup1), S2894–S2905. <https://doi.org/10.1080/14606925.2017.1352800>

Ostanel, E. (2017). *Spazi fuori dal comune: Rigenerare, includere, innovare*. FrancoAngeli.

P

Pallucchi, V. (2023). In Il Terzo Settore oltre il fare: Narrazioni, immaginari e prospettive future (pp. 13–15). *Forum Terzo Settore*. https://www.forumterzosettore.it/wp-content/uploads/2024/05/FTS_II-Terzo-Settore-oltre-il-fare_WEB.pdf

Papanek, V. (1971). *Design for the real world: Human ecology and social change* (1st ed.). Pantheon Books.

Papanek, V. (1984). *Design for the real world: Human ecology and social change*. Academy Chicago Publishers.

Parlato, S. (2021). Per una dimensione sociale del design: Radici storiche, esperienze e contesto meridionale. *QUAD*, 4, 235–252.

Pei, X., Zurlo, F., Vignati, A., Fois, L., & Melazzini, M. (2017). Making visible: Valuating the impacts of design intervention for social cooperatives. *The Design Journal*, 20(sup1), S3326–S3339. <https://doi.org/10.1080/14606925.2017.1352836>

Pérez, D., Hands, D., & McKeever, E. (2017). Design for society: Analysis of the adoption of design practices by early-stage social entrepreneurs. *The Design Journal*, 20(sup1), S3020–S3034. <https://doi.org/10.1080/14606925.2017.1352810>

Pérez, D., Hands, D., McKeever, E., & Whitham, R. (2019). Design within social entrepreneurship: A framework to reveal the use of design in interdisciplinary spaces. *The Design Journal*, 22(sup1), 229–241. <https://doi.org/10.1080/14606925.2019.1595861>

Perrini, F., & Vurro, C. (2013). *La valutazione degli impatti sociali: Approcci e strumenti applicativi*. Egea.

Phillips, W., Lee, H., Ghobadian, A., O'Regan, N., & James, P. (2014). Social innovation and social entrepreneurship: A systematic review. *Group & Organization Management*, 40(3), 428–461. <https://doi.org/10.1177/1059601114560063>

Phills, J., Deiglmeier, K., & Miller, D. (2008). Rediscovering social innovation. *Stanford Social Innovation Review*.

Polanyi, K. (1974). *La grande trasformazione* (R. Vergani, Trad.). Einaudi.

R

Rago, S., & Venturi, P. (2014). Teoria e modelli di organizzazioni ibride presenti all'interno dell'imprenditorialità sociale. In P. Venturi & F. Zandonai (Eds.), *Ibridi organizzativi: L'innovazione sociale generata dal Gruppo Cooperativo CGM* (pp. 17–51). Il Mulino.

Rasche, A. (2024). Il washing mina la fiducia. E son guai. In *Socialwashing. Vediamoci chiaro* (pp. 30–31). *VITA*, n. 10, ottobre.

Riccini, R. (Ed.). (2019). *FRID 2019: La doppia prospettiva della ricerca in design* (pp. 105–118). Bembo Officina Editoriale.

Resnick, E. (2019). *The social design reader*. Bloomsbury Visual Arts.

Ridley-Duff, R., & Bull, M. (2011). *Understanding social enterprise: Theory and practice*. Sage.

Riva, M., & Pignataro, S. (2024, January 29). Quanto vale l'economia sociale in Italia? *Vita.it*. <https://www.vita.it/infografica/quanto-vale-leconomia-sociale-in-italia/>

Rizzo, F. (2009). *Strategie di co-design: Teorie, metodi e strumenti per progettare con gli utenti*. FrancoAngeli.

Rosini, C., & Barbero, C. (2023). Complex organizations: An exploration between design practices and management—New perspectives to systemic design application in social enterprise. *Strategic Design Research Journal*, 15(2), 107–120. <https://doi.org/10.4013/sdrj.2022.152.03>

Rossi, M. (2022). Design e innovazione sociale. In I. Fiesoli, M. Vacca, & F. Ballerini (Eds.), *Togetherness: Design con le imprese sociali* (pp. 47–55). didapress, Dipartimento di Architettura, Università di Firenze. <https://didapress.it/pubblicazione/togetherness>

S

Sanders, E., & Stappers, P. (2008). Co-creation and the new landscapes of design. *CoDesign*, 4(1), 5–18.

Sangiorgi, D. (2011). Transformative services and transformation design. *International Journal of Design*, 5(2), 29–40.

Sangiorgi, D., & Scott, K. (2014). Conducting design research in and for a complex world. In *The Routledge companion to design research* (pp. 114–131). Routledge.

Satalkina, L., & Steiner, G. (2022). *Social innovation: A retrospective*

perspective. *Minerva*, 60, 567–591. <https://doi.org/10.1007/s11024-022-09471-y>

Schön, D. A. (1983). *The reflective practitioner: How professionals think in action*. Basic Books.

Seidman, I. (2013). *Interviewing as qualitative research: A guide for researchers in education and the social sciences* (4th ed.). Teachers College Press.

Selloni, D. (2017). *Co-design for public-interest services*. Springer International Publishing. <https://doi.org/10.1007/978-3-319-53243-1>

Selloni, D., & Corubolo, M. (2017a). Design for social enterprises: Co-designing an organizational and cultural change. *The Design Journal*, 20(sup1), S3005–S3019. <https://doi.org/10.1080/14606925.2017.1352809>

Selloni, D., & Corubolo, M. (2017b). Design for social enterprises: How design thinking can support social innovation within social enterprises. *The Design Journal*, 20(6), 775–794. <https://doi.org/10.1080/14606925.2017.1372931>

Selloni, D., & Manzini, E. (2016). Policy constellations as ecosystems of design actions: Exploring three cases of social innovation policies in Italy. *Strategic Design Research Journal*, 9(2), 128–136.

Seravalli, A., Upadhyaya, S., & Ernits, H. (2022). Design in the public sector: Nurturing reflexivity and learning. *The Design Journal*, 25(2), 225–242.

Seyfang, G., & Smith, A. (2007). Grassroots innovations for sustainable development: Towards a new research and policy agenda. *Environmental Politics*, 16(4), 584–603.

Simms, J. R. (2006). Technical and social innovation determinants of behaviour. *Systems Research and Behavioral Science*, 23, 383–393.

Simon, H. A. (1969). *The sciences of the artificial*. MIT Press.

Sinclair, S., Mazzei, M., Baglioni, S., & Roy, M. J. (2018). Social innovation, social enterprise, and local public services: Undertaking transformation? *Social Policy & Administration*, 52, 1317–1331.

Sinni, G. (2020). The social design reader. *AIS/Design. Storia e Ricerche*, 7(12–13), 257–263.

Sobrero, R. (2024). *Pericolo socialwashing: Comunicare l'impegno sociale tra opportunità e rischi*. Egea.

Sturabotti, D., & Venturi, P. (2016, October). Nuove geografie del valore e imprese coesive. *Impresa Sociale*, 7, 13. <https://www.rivistaimpresasociale.it/rivista/articolo/nuove-geografie-del-valore-e-imprese-coesive>

Smith, R. C., Bossen, C., & Kanstrup, A. M. (2017). Participatory design in an era of participation. *CoDesign*, 13(2), 65–69.

Summit, S. I. D. (2013). *Design and social impact: A cross-sectoral agenda for design education, research and practice*. Smithsonian Institution.

Swann, C. (2002). Action research and the practice of design. *Design Issues*, 18(1), 49–61.

T

Tan, L. (2012). *Understanding the different roles of the designer in design for social good: A study of design methodology in the DOTT 07 (Designs of the Time 2007) projects* (Doctoral thesis). Northumbria University.

Telalbasic, I. (2021). The value of design-driven entrepreneurship. *The Design Journal*, 24(5), 675–682. <https://doi.org/10.1080/14606925.2021.1960700>

TEPSIE. (2014). *The theoretical, empirical and policy foundations for building social innovation in Europe (TEPSIE)*. European Commission – 7th Framework Programme.

Thackara, J. (1998). Fuga dall'entropia. *Domus*, 800, 33–34.

The Young Foundation. (2012). Social innovation overview. In *The theoretical, empirical and policy foundations for building social innovation in Europe (TEPSIE)*. European Commission – 7th Framework Programme.

Thomas, A. (2004). The rise of social cooperatives in Italy. *Voluntas: International Journal of Voluntary and Nonprofit Organizations*, 15(3), 243–263. <https://doi.org/10.1023/B:VOLU.0000046280.06538.2e>

Thorpe, A., & Gamman, L. (2011). Design with society: Why socially responsive design is good enough. *CoDesign*, 7(3–4), 217–230.

Tjahja, C. (2019). *Reorienting and sustaining design and social innovation: Insights from Asia-Pacific practices* (Doctoral thesis). Northumbria University.

Tjahja, C., & Yee, J. (2022). Being a sociable designer: Reimagining

the role of designers in social innovation. *CoDesign*, 18(1), 135–150. <https://doi.org/10.1080/15710882.2021.2021244>

Tonkinwise, C. (2019). Is social design a thing? In E. Resnick (Ed.), *The social design reader* (pp. 9–16). Bloomsbury Academic.

Trischler, J., Pervan, S. J., Kelly, S. J., & Scott, D. R. (2018). The value of codesign: The effect of customer involvement in service design teams. *Journal of Service Research*, 21(1), 75–100. <https://doi.org/10.1177/1094670517714060>

Tromp, N., & Vial, S. (2023). Five components of social design: A unified framework to support research and practice. *The Design Journal*, 26(2), 210–228. <https://doi.org/10.1080/14606925.2022.2088098>

U

Unioncamere (2023). Unioncamere; Ministero del Lavoro e delle Politiche Sociali; Sistema Informativo Excelsior. (2023). *Economia sociale: I fabbisogni professionali e formativi delle imprese dell'economia sociale*. <https://excelsior.unioncamere.net/sites/default/files/pubblicazioni/2024/EconomiaSociale>

United Nations. (2023). *Promoting the social and solidarity economy for sustainable development*. <https://unsse.org/wp-content/uploads/2023/04/A-77-L60.pdf>

V

van der Zwaag, A. (2014). *Looks good, feels good, is good: How social design changes our world*. Lecturis.

Van der Have, R. P., & Rubalcaba, L. (2016). Social innovation research: An emerging area of innovation studies? *Research Policy*, 45, 1923–1935.

van der Tuyn, M. (2012). *Designing conversations: Frameworks for collaboration & empowerment* (Master's thesis). UArts Design for Social Impact MDes / Master of Industrial Design, Philadelphia, PA.

VanPatter, G. K. (2009). *Design 1.0, 2.0, 3.0, 4.0: Understanding futures that have already arrived!* NextD.

Venturi, P., & Zandonai, F. (Eds.). (2012). *Rapporto Iris Network: L'impresa sociale in Italia. Pluralità di modelli e contributo alla ripresa*. Altreconomia Edizioni.

Venturi, P., & Rago, S. (2015). Benefit corporation e impresa sociale: Convergenza e distinzione. *Impresa Sociale*, 6, 34–36.

Venturi, P., & Zamagni, S. (2015). Valutare l'impatto sociale: Perché è importante misurare ciò che conta. *Impresa Sociale*, 6(1), 45–58. <https://www.rivistaimpresasociale.it>

Venturi, P., & Zandonai, F. (Eds.). (2014). *Ibridi organizzativi: L'innovazione sociale generata dal Gruppo cooperativo CGM*. Il Mulino.

Venturi, P., & Zandonai, F. (2016). *Imprese ibride: Modelli d'innovazione sociale per rigenerare valore*. Egea.

Venturi, P. (Ed.). (2017). *Valore e potenziale dell'impresa sociale: Economie plurali per generare progresso e impatto sociale*. Social Impact Agenda.

Venturi, P. (2019). La valutazione d'impatto sociale come pratica "trasformativa". *AICCON Short Paper*, 19.

Venturi, P., & Baldazzini, A. (2023). *Imprenditorialità di impatto sociale e strumenti di co-progettazione per la valorizzazione del patrimonio culturale*. AICCON.

Venturi, P. (2024). Responsabilità sociale addio, è l'ora dell'intenzionalità. In *Socialwashing: Vediamoci chiaro* (pp. 38–39). *VITA*, n. 10, ottobre.

Verganti, R. (2009). *Design-driven innovation: Cambiare le regole della competizione innovando radicalmente il significato dei prodotti e dei servizi*. Rizzoli.

Villari, B. (2021). Community-centered design: A design perspective on innovation in and for places. *The International Journal of Design in Society*, 16(1), 47.

Vink, J., Koskela-Huotari, K., Tronvoll, B., Edvardsson, B., & Wetter-Edman, K. (2020). Service ecosystem design: Propositions, process model, and future research agenda. *Journal of Service Research*, 24(2), 168–186.

Vita, J. (2023). A dialogue about experiences of collaboration in design practice. *The Design Journal*, 26(1), 173–183. <https://doi.org/10.1080/14606925.2022.2144551>

Vezzoli, C., Kohtala, C., Srinivasan, A., Xin, L., Fusakul, M., Sateesh, D., & Diehl, J. C. (2017). *Product-service system design for sustainability*. Routledge.

W

Warwick, L. (2017). Designing trust: The importance of relationships in social contexts. *The Design Journal*, 20(sup1), S3096–S3105.

World Economic Forum (2020). *Measuring stakeholder capitalism: Towards common metrics and consistent reporting of sustainable value creation*.

<https://www.weforum.org/reports/measuring-stakeholder-capitalism>

Whitelaw, M., Hwang, J., & Le Roux, D. (2021). Design collaboration and exaptation in a habitat restoration project. *She Ji: The Journal of Design, Economics, and Innovation*, 7(2), 223–241.

Whiteley, N. (1993). *Design for society*. Reaktion Books.

Wizinsky, M. (2022). *Design after capitalism: Transforming design today for an equitable tomorrow*. MIT Press.

Wright, E. O. (2019). *How to be an anti-capitalist in the 21st century*. Verso.

Y

Yang, J. T. Q., & Wang, W. (2017). Design and social innovation: Design practice and methods based on networks and communities. In C. Vezzoli et al. (Eds.), *Product-service system design for sustainability* (pp. 345–361). Routledge.

Z

Zamagni, S., Venturi, P., & Rago, S. (2015). Valutare l'impatto sociale: La questione della misurazione nelle imprese sociali. *Impresa Sociale*, 6, 77–97. <https://doi.org/10.7425/IS.2015.6.05>

Zuber-Skerritt, O. (1992). *Action research in higher education: Examples and reflections*. Kogan Page.

Zurlo, F. (2012). *Le strategie del design: Disegnare il valore oltre il prodotto*. Libraccio Editore (Collana Miliarium).

glossario

360 - 365

Design palese

Il termine design palese fa riferimento a quei processi progettuali in cui la dimensione del design è esplicita, riconosciuta e codificata all'interno di una cornice disciplinare ben definita. Si tratta di pratiche in cui gli attori coinvolti sono progettisti professionisti, che operano secondo metodologie consolidate e sono identificabili come appartenenti alla comunità del design. Questa forma manifesta di progettazione è tipicamente associata a contesti accademici, istituzionali o professionali in cui il progetto è dichiarato, tracciabile e metodologicamente strutturato.

Design di fatto

Per design di fatto si intende un insieme di pratiche progettuali emergenti, spesso non formalizzate né riconosciute come appartenenti al dominio del design. Si tratta di azioni guidate da attori non professionisti, che intervengono su problemi specifici attraverso approcci progettuali taciti, sviluppando soluzioni in risposta a bisogni concreti e locali. Pur in assenza di una definizione esplicita, queste pratiche si caratterizzano per l'adozione di logiche proprie del design, come la sperimentazione, l'adattamento e l'attenzione al contesto, rappresentando una componente significativa dell'innovazione sociale nei territori.

Design for Social Enterprises

All'interno di questa ricerca, il termine design for social enterprises fa riferimento a un insieme articolato di pratiche progettuali che si sviluppano in relazione all'impresa sociale, contribuendo attivamente alla sua trasformazione culturale, strategica e organizzativa.

Il rapporto tra design e impresa sociale può manifestarsi attraverso tre modalità: nell'impresa, quando il design è già incorporato nelle attività quotidiane e nei team interni; con l'impresa, attraverso collaborazioni con progettisti esterni per facilitare processi partecipativi o ridefinire strategie; per l'impresa, quando il design viene introdotto come supporto esterno per accompagnare percorsi di crescita, incubazione o rafforzamento organizzativo. Queste modalità non sono alternative, ma rappresentano forme diverse di integrazione progettuale.

In questo ambito, il design assume modalità e ambiti di azione differenti: da strumento pratico per lo sviluppo di prodotti e servizi, ad approccio strategico per la costruzione di ecosistemi collaborativi, e leva per l'innovazione organizzativa e sociale. Agisce attraverso il design dei servizi, la comunicazione visiva, l'interaction design e il design strategico, ma anche attraverso posture dialogiche, capacità di lettura del territorio, consapevolezza etica e visione sistemica. In questa prospettiva, il design può contribuire a rafforzare l'identità dell'impresa sociale, a generare valore condiviso e a consolidare alleanze trasformative tra attori diversi.

Dimensione trasformativa

Con dimensione trasformativa si intende la capacità di un'iniziativa, un processo o una pratica progettuale di generare cambiamenti profondi e duraturi nella struttura sociale, culturale o organizzativa di un contesto. A differenza del semplice cambiamento, che può essere temporaneo o superficiale, la trasformazione agisce sulla natura stessa dei fenomeni, lasciando esiti strutturali e segnando un'evoluzione nel modo di vivere, produrre o collaborare. È proprio in questa accezione che la dimensione trasformativa diventa centrale nel valutare l'efficacia delle pratiche di innovazione sociale e di design nei territori.

Economia sociale

Nella presente ricerca, il termine economia sociale fa riferimento a un insieme eterogeneo di organizzazioni private, orientate alla produzione di valore collettivo, che si collocano in una posizione intermedia tra Stato e mercato. Caratterizzata da finalità civiche, ambientali e mutualistiche, l'economia sociale include cooperative, mutue, associazioni, fondazioni e imprese sociali. Queste organizzazioni si distinguono per la centralità delle persone rispetto al profitto, per il reinvestimento degli utili a fini collettivi e per l'adozione di forme di governance democratica e partecipativa. L'economia sociale rappresenta un paradigma alternativo al modello capitalistico dominante, capace di integrare dimensioni storicamente marginalizzate nel dibattito economico e di contribuire allo sviluppo sostenibile.

Impresa sociale

Con il termine impresa sociale si intende, in questa ricerca, una forma organizzativa ibrida che nasce con l'obiettivo di produrre valore sociale attraverso attività economiche strutturate. È un soggetto che opera nel mercato, ma la cui finalità principale non è la massimizzazione del profitto, bensì la risposta a bisogni collettivi e l'attivazione di processi di coesione e inclusione sociale.

L'impresa sociale si distingue per tre dimensioni fondamentali. La dimensione economico-imprenditoriale riguarda la produzione continuativa di beni e/o servizi attraverso modalità autonome, sostenibili e imprenditoriali. La dimensione sociale si esprime nella finalità esplicita di generare impatto positivo sulla collettività, contribuendo al benessere comune e all'interesse generale. Infine, la dimensione partecipativa e di governance si fonda su strutture decisionali democratiche e inclusive, che coinvolgono diversi stakeholder nella gestione e orientano l'impresa a reinvestire gli utili nella propria missione.

In questo senso, l'impresa sociale rappresenta una configurazione innovativa che supera la dicotomia tra pubblico e privato, ponendosi come attore centrale nei processi di trasformazione socio-economica.

Imprenditoria sociale

Per imprenditoria sociale si intende una categoria ampia e trasversale, che abbraccia un insieme eterogeneo di pratiche economiche orientate alla generazione di valore sociale. A differenza del concetto di “impresa sociale”, che può essere associato a specifiche forme giuridiche e vincoli normativi, l’imprenditoria sociale include anche esperienze ibride, prive di una forma univoca, ma accomunate da una tensione al bene comune e da modalità di gestione che bilanciano impatto sociale e sostenibilità economica.

Questa definizione si rivela particolarmente utile per descrivere quelle realtà che, pur operando all’intersezione tra mercato e società civile, non rientrano pienamente nelle categorie tradizionali del Terzo Settore, come le imprese a impatto sociale o le startup a vocazione sociale, incluse nella presente ricerca.

La ricerca si rifa pienamente alla definizione di “social entrepreneurship” proposta dall’Horizon Europe - Work Programme 2025, New European Bauhaus Facility: Social entrepreneurship encompasses different formats and types of organisations such as small businesses, collectively owned companies, cooperatives, civil society and community-building initiatives, neighbourhood associations, grassroots initiatives, community land-trusts, etc.

Innovazione sociale

Innovazione sociale è intesa come un processo dinamico e trasformativo che dà origine a nuove pratiche, relazioni e forme organizzative orientate alla generazione di valore collettivo. Non si limita all’introduzione di soluzioni funzionali a problemi sociali, ma coinvolge una pluralità di attori – cittadini, organizzazioni civiche, imprese sociali, istituzioni – nella co-creazione di risposte contestuali, capaci di incidere sulle strutture sociali esistenti, di rigenerare legami comunitari e di attivare risorse latenti. Il concetto viene adottato nella sua accezione multidimensionale: è sociale nei fini (persegue benessere diffuso, giustizia sociale, sostenibilità) e nei mezzi (si basa su processi partecipativi, collaborazione intersettoriale e apprendimento collettivo). Tale interpretazione include tanto la dimensione generativa – che riguarda l’origine di nuove idee o soluzioni – quanto quella trasformativa, che ne valuta l’impatto sul lungo periodo, in termini di cambiamenti nei sistemi di welfare, nei modelli relazionali, nei processi decisionali.

Modello di impresa sociale design-oriented

Con questa espressione si intende un modello di impresa sociale in cui il design è presente in modo occasionale e strumentale, spesso limitato a fasi specifiche del progetto, come la comunicazione, la realizzazione di prodotti o servizi. Si tratta di un approccio progettuale intermittente, legato alla logica dei bandi o degli interventi a tempo determinato, nel quale il design viene inteso principalmente come supporto operativo o come competenza tecnica da attivare in funzione di obiettivi concreti e a breve termine. Il coinvolgimento dei beneficiari resta spesso

passivo, e l'impatto generato tende ad essere locale e non strutturale. In questo modello il design non incide in modo profondo sulla cultura organizzativa o sulle strategie dell'impresa, ma rimane una risorsa esterna e accessoria.

Modello di impresa sociale design-driven

Questo termine definisce un modello in cui il design è pienamente integrato nei processi decisionali, strategici e organizzativi dell'impresa sociale, divenendo una risorsa sistemica e trasformativa. In un'impresa design-driven, il design non è solo uno strumento, ma una componente attiva che guida le traiettorie di sviluppo, orienta il posizionamento e alimenta la cultura collaborativa dell'organizzazione. L'approccio progettuale è continuo e partecipato, capace di coinvolgere le comunità e gli ecosistemi come co-protagonisti, con l'obiettivo di generare un impatto duraturo, scalabile e sistemico. Questo modello si fonda sull'idea che il design possa contribuire a ripensare i modelli organizzativi, le reti territoriali e i processi di governance in un'ottica di trasformazione culturale e sociale.

Slow Design

Il concetto di slow design viene adottato per descrivere un approccio progettuale che si contrappone ai ritmi accelerati e standardizzati dell'economia for profit. Il design lento non è sinonimo di inefficienza, ma rappresenta piuttosto una modalità riflessiva e contestualizzata di fare progetto, in cui il tempo diventa risorsa abilitante e spazio di cura. Inteso come processo relazionale e situato, lo slow design valorizza le conoscenze locali, le tecniche tradizionali, la costruzione di fiducia e il radicamento nei territori, promuovendo trasformazioni sociali profonde e durature. Si tratta di un design capace di sottrarsi alla logica performativa e di rispondere ai bisogni della comunità con sensibilità, ascolto e attenzione ai tempi del sociale.

Slow Production

La slow production, all'interno dell'imprenditoria sociale, indica un modo di produrre che si distanzia dalle logiche dell'efficienza a tutti i costi, della massimizzazione dei profitti e della velocità tipica delle imprese tradizionali. Non si tratta semplicemente di rallentare il ritmo della produzione, ma di ricalibrare l'intero processo in funzione dei valori e dei bisogni del contesto sociale in cui si opera. In un'impresa sociale, la slow production è legata al rispetto delle persone coinvolte, dei tempi di apprendimento, dei percorsi inclusivi e delle fragilità individuali. Si colloca quindi all'interno di una visione ecologica e relazionale dell'impresa, più attenta alla qualità delle relazioni che alla quantità degli output, e ispirata a principi di equità, sostenibilità e coesione comunitaria.

Social Trusting

Social trusting è un concetto proposto per descrivere collaborazioni autentiche e fondate sulla fiducia tra imprese sociali, realtà del Terzo Settore e imprese for profit. Inteso come contraltare critico al fenomeno del social washing, questo termine cerca di nominare quelle relazioni in cui la componente sociale non è strumentalizzata per fini reputazionali, ma riconosciuta nel suo reale valore. Il social trusting si fonda su un riconoscimento reciproco dei valori, su un allineamento delle visioni e su un processo collaborativo che non svuota di senso l'identità delle realtà sociali coinvolte. In questa prospettiva, la collaborazione non è motivata da convenienze strategiche, ma da una volontà sincera di costruire alleanze significative e trasformative.

Il termine vuole anche richiamare l'attenzione sul fatto che tali collaborazioni, per essere davvero sostenibili, richiedono un'attenta valutazione critica da parte delle realtà sociali, rispetto alla coerenza tra mission dichiarata e comportamenti effettivi delle imprese profit, evitando così derive opportunistiche che possano compromettere il senso dell'agire sociale.

Socialwashing

Socialwashing indica un insieme di pratiche in cui l'impegno sociale dichiarato da un'organizzazione viene strumentalizzato a fini reputazionali, senza un'effettiva coerenza con le azioni concrete e con l'impatto generato. Si tratta di un fenomeno ambiguo, spesso difficile da identificare, che si manifesta quando la dimensione sociale viene incorporata nella comunicazione aziendale come elemento di marketing, piuttosto che come espressione di una reale trasformazione dei modelli di business.

Il social washing si colloca all'interno di un più ampio processo di istituzionalizzazione della sostenibilità e della responsabilità sociale d'impresa, in cui l'adozione di linguaggi e simboli valoriali non sempre corrisponde a scelte operative sostanziali. In molti casi, queste pratiche si esauriscono in progettualità isolate, orientate al consenso simbolico piuttosto che al cambiamento sistemico, alimentando un disallineamento tra intenzioni dichiarate e impatti effettivi.

La mancanza di una definizione normativa condivisa e di strumenti di misurazione efficaci contribuisce a rendere il fenomeno ancora più pervasivo. Come discusso in questa tesi, il social washing non è da intendersi come una semplice deriva comunicativa, ma come un sintomo sistemico della difficoltà – da parte del capitalismo contemporaneo – di integrare in modo autentico finalità sociali e logiche economiche.

Terzo Settore

Il Terzo Settore, nel contesto italiano e in questa ricerca, identifica l'insieme degli enti privati senza scopo di lucro che perseguono finalità civiche, solidaristiche e di utilità sociale. Questi enti operano attraverso attività di interesse generale fondate sull'azione volontaria, sulla mutualità o sulla produzione e scambio di beni e servizi. Il

Terzo Settore costituisce una sotto-categoria dell'economia sociale, escludendo alcune forme come cooperative non sociali o mutue. È un attore centrale nella trasformazione del sistema di welfare ed è uno spazio di affermazione per l'innovazione sociale, di sperimentazione partecipativa e di rigenerazione democratica.

Terzo tempo

Il terzo tempo è una categoria proposta in questa ricerca per definire uno spazio progettuale e organizzativo alternativo, in cui le imprese sociali possano agire al di fuori delle pressioni dell'efficienza economica o della retorica della scalabilità. Il concetto nasce dall'esigenza di superare la dicotomia tra il tempo economico e quello sociale, introducendo una dimensione temporale in cui sia possibile dare valore alla cura, alla fiducia, alla sedimentazione delle relazioni e all'apprendimento condiviso. Il terzo tempo rappresenta un'opportunità per riconoscere la specificità dei processi sociali, per sostenere forme di impatto meno immediate ma più profonde, e per permettere al design di operare in modo coerente con la natura trasformativa del lavoro sociale. È in questo tempo altro che si apre la possibilità di generare innovazione sociale autentica, non standardizzabile ma generativa di nuove ecologie relazionali ed economiche.

appendice / apparati

allegato 1 – schede evolute realità mappate

368 - 426

casa d'arte san patignano



Promuove percorsi formativi e lavorativi per i giovani accolti nella comunità, attraverso attività artigianali che integrano tessitura, falegnameria, pelletteria e decorazione. Il laboratorio valorizza il processo manuale come occasione di crescita personale e professionale, restituendo significato educativo alla produzione. Le collaborazioni con designer e aziende esterne rafforzano il legame tra progettazione, lavoro artigianale e dimensione relazionale.

produzione artigianale; inclusione lavorativa; prodotti artigianali

sitoweb

<https://casadarte.sanpatignano.org/>

anno

2012

luogo

Coriano (RN), Emilia Romagna

status giuridico

Cooperativa Sociale, Impresa Sociale

beneficiari

enti privati, del terzo settore; cittadini

output

prodotti fisici; prodotti grafici; prodotti tessili; servizi

consapevolezza progettuale



design
palese



design
di fatto

categoria/design



in



with



for

design field

product; interior; fashion

% tempo in attività progettuali



0-10%



11-40 %



oltre il 40%

ambito/specializzazione designer

product; graphic; interior; fashion

team

membri 50+

designer 30

modalità coinvolgimento designer



n*
in-house



10 quasi
in-house



20
outsourcing

modalità di adozione del design



non
design



design
driver

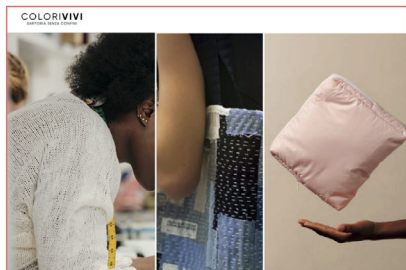


design
process



design
strategy

colori vivi



sitoweb

<https://www.colorivivi.it/>

anno

2020

luogo

Torino (TO), Piemonte

status giuridico

Impresa Sociale

beneficiari

enti privati; cittadini; donne e famiglie migranti

output

prodotti fisici; prodotti tessili; servizi

consapevolezza progettuale



design
palese



design
di fatto

Favorisce l'inserimento lavorativo di donne migranti tramite un laboratorio sartoriale che produce abiti e accessori impiegando scarti tessili di qualità. I prodotti sono frutto dell'incontro tra competenze e culture differenti e di percorsi di formazione tecnica e sostegno socio-relazionale. L'ambiente di lavoro, interamente femminile, costituisce un contesto progettuale dove artigianato e contaminazione culturale si intrecciano.

formazione professionale; inclusione lavorativa; progettazione e produzione

categoria/design



in



with



for

design field

fashion; processi

% tempo in attività progettuali



0-10%



11-40 %



oltre il 40%

ambito/specializzazione designer

fashion (1)

team

membri 10-20

designer 1

modalità coinvolgimento designer



1
in-house



n* quasi
in-house



n*
outsourcing

modalità di adozione del design



non
design



design
driver

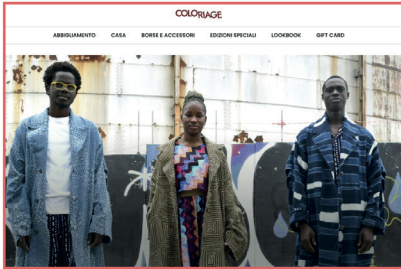


design
process



design
strategy

coloriage



sitoweb

<https://www.coloriage.it/>

anno

2019

luogo

Roma (RO), Lazio

status giuridico

Impresa Sociale

beneficiari

cittadini; rifugiati, migranti e richiedenti asilo

output

prodotti fisici; prodotti tessili; servizi

consapevolezza progettuale



design
palese



design
di fatto

Attiva percorsi formativi gratuiti e tirocini retribuiti per migranti e rifugiati, con l'obiettivo di valorizzarne le competenze artigianali. Il laboratorio produce abiti e accessori realizzati con tessuti africani e materiali di scarto dell'industria tessile. Il progetto integra produzione sartoriale e processi formativi, configurandosi come spazio di interculturalità, crescita professionale e risignificazione della tradizione artigianale.

moda; design; inclusione lavorativa

categoria/design



in



with



for

design field

fashion

% tempo in attività progettuali



0-10%



11-40 %



oltre il 40%

ambito/specializzazione designer

fashion (2)

team

membri 10-20

designer 2

modalità coinvolgimento designer



1
in-house



1quasi
in-house



n*
outsourcing

modalità di adozione del design



non
design



design
driver



design
process



design
strategy

cooperativa insieme



Svilupa attività di raccolta, riparazione e vendita di beni usati, affiancate da laboratori per il riuso e percorsi di inserimento lavorativo rivolti a persone in condizioni di fragilità. L'azione educativa si estende alla cittadinanza tramite progetti di sensibilizzazione, favorendo una cultura del riutilizzo e della responsabilità materiale. L'intervento si fonda sulla valorizzazione delle risorse materiali e umane a livello locale.

servizi; inclusione lavorativa; riuso e riciclo

sitoweb

<https://insiemesociale.it/>

anno

2001

luogo

Vicenza (VI), Veneto

status giuridico

Cooperativa Sociale

beneficiari

enti privati; cittadini

output

prodotti fisici; prodotti tessili; finanziamento e

facilitazione

consapevolezza progettuale



design
palese



design
di fatto

categoria/design



in



with



for

design field

tessile; circolare; material

% tempo in attività progettuali



0-10%



11-40 %



oltre il 40%

ambito/specializzazione designer

product (1)

team

membri 50+

designer 1

modalità coinvolgimento designer



n*
in-house



1 quasi
in-house



n*
outsourcing

modalità di adozione del design



non
design



design
driver



design
process



design
strategy

izmade



sitoweb

<https://www.izmade.com/>

anno

2017

luogo

Torino (TO), Piemonte

status giuridico

Impresa Sociale

beneficiari

enti pubblici, privati, del terzo settore, cittadini

output

prodotti fisici; servizi; corsi; workshop; makerspace

consapevolezza progettuale



design
palese



design
di fatto

Realizza arredi e complementi partendo da materiali di recupero, attraverso processi artigianali a basso impatto. Integra progettazione, autoproduzione e formazione in un laboratorio aperto alla comunità, che offre l'accesso a strumenti e competenze manuali. Il progetto promuove la diffusione di pratiche circolari legate al fare, generando percorsi di apprendimento, produzione e cittadinanza attiva.

progettazione, realizzazione, makerspace

categoria/design



in



with



for

design field

interior

% tempo in attività progettuali



0-10%



11-40 %



oltre il 40%

ambito/specializzazione designer

product (1); interior (2)

team

membri 8-10

designer 3

modalità coinvolgimento designer



3
in-house



n* quasi
in-house



n*
outsourcing

modalità di adozione del design



non
design



design
driver

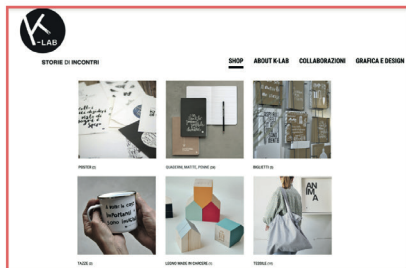


design
process



design
strategy

k-lab



sitoweb

<https://www.k-labdesign.it/>

anno

2020

luogo

Reggio Emilia (RE), Emilia Romagna

status giuridico

Cooperativa Sociale

beneficiari

enti privati, del ts, cittadini; persone con disabilità

output

prodotti fisici; prodotti grafici; prodotti tessili; servizi

consapevolezza progettuale



design
palese



design
di fatto

Svilupa progetti di comunicazione visiva, oggetti e performance attraverso il lavoro congiunto tra professionisti creativi e persone con fragilità. L'approccio partecipativo mira a integrare diversità di competenze e vissuti nella costruzione del processo progettuale. L'attività si configura come spazio di sperimentazione collettiva, in cui la cultura visiva diventa strumento di espressione, dialogo e riconoscimento reciproco.

design; inclusione lavorativa; partecipazione

categoria/design



in



with



for

design field

product; graphic

% tempo in attività progettuali



0-10%



11-40 %



oltre il 40%

ambito/specializzazione designer

product (1); graphic (2)

team

membri 8-10

designer 3

modalità coinvolgimento designer



3
in-house



n* quasi
in-house



n*
outsourcing

modalità di adozione del design



non
design



design
driver



design
process



design
strategy

la rivoluzione delle seppie



Interviene nella rigenerazione di contesti rurali e marginali trasformando spazi in disuso in luoghi dedicati alla formazione, alla coabitazione temporanea e alla progettazione collettiva. Il progetto coinvolge professionisti e studenti in attività di ricerca e progettazione site-specific, favorendo la connessione tra esperienze locali e reti internazionali. La dimensione abitativa si integra con pratiche pedagogiche e relazionali.

educazione non formale; riattivazione culturale; progettazione partecipata

sitoweb

<https://larivoluzionedelleseppie.org/>

anno

2017

luogo

Belmonte Calabro (CS), Calabria

status giuridico

ETS ente del terzo settore

beneficiari

enti pubblici; cittadini

output

servizi; rigenerazione urbana

consapevolezza progettuale



design
palese



design
di fatto

categoria/design



in



with



for

design field

service/strategic

% tempo in attività progettuali



0-10%



11-40 %



oltre il 40%

ambito/specializzazione designer

graphic (1); service/strategic (1); digital (2)

team

membri 8-10

designer 4

modalità coinvolgimento designer



1
in-house



1 quasi
in-house



3
outsourcing

modalità di adozione del design



non
design



design
driver



design
process



design
strategy

laboratorio zanzara



Sostiene l'inclusione di persone con disagio psichico attraverso attività artigianali e grafiche che mettono al centro l'espressione individuale e il lavoro collettivo. Il laboratorio unisce produzione, vendita e progettazione visiva, con l'obiettivo di restituire visibilità e valore al lavoro delle persone coinvolte. La dimensione produttiva diventa spazio di confronto, responsabilizzazione e condivisione. I prodotti sono esposti nel punto vendita in centro città.

servizio educativo, negozio di artigianato, agenzia di grafica e comunicazione

sitoweb

<https://laboratoriozanzara.it/>

anno

2010

luogo

Torino (TO), Piemonte

status giuridico

Cooperativa Sociale

beneficiari

enti privati, del ts, cittadini; persone con disabilità

output

prodotti fisici; prodotti grafici; prodotti digitali;

prodotti tessili; servizi

consapevolezza progettuale



design
palese



design
di fatto

categoria/design



in



with



for

design field

product; graphic; interior

% tempo in attività progettuali



0-10%



11-40 %



oltre il 40%

ambito/specializzazione designer

graphic (2)

team

membri 5-7

designer 2

modalità coinvolgimento designer



2
in-house



n* quasi
in-house



n*
outsourcing

modalità di adozione del design



non
design



design
driver



design
process



design
strategy

liberitutti factory



Attiva percorsi di formazione e inserimento lavorativo per donne migranti e in condizione di fragilità, attraverso la realizzazione di abiti e accessori. L'iniziativa valorizza il tessuto comunitario locale mediante progetti di sartoria e artigianato, con attenzione agli aspetti ambientali, sociali ed economici. In particolare, lo sviluppo del brand "Au petit bonheur" promuove l'incontro tra moda slow, produzione etica e impresa a vocazione sociale.

artigianato/sartoria sociale; inclusione lavorativa giovani svantaggiati; sviluppo locale

sitoweb

<https://www.coopliberitutti.it/factory/>

anno

2019

luogo

Torino (TO), Piemonte

status giuridico

Impresa Sociale

beneficiari

enti privati, del TS; cittadini

output

prodotti fisici; prodotti grafici; prodotti tessili;

servizi; consulenza strategica

consapevolezza progettuale



design
palese



design
di fatto

categoria/design



in



with



for

design field

fashion

% tempo in attività progettuali



0-10%



11-40 %



oltre il 40%

ambito/specializzazione designer

product (2); graphic (1); fashion (1)

team

membri 5-7

designer 5

modalità coinvolgimento designer



1
in-house



2 quasi
in-house



2
outsourcing

modalità di adozione del design



non
design



design
driver



design
process



design
strategy

malefatte



sitoweb

<https://malefattevenezia.it/>

anno

2009

luogo

Venezia (VE), Veneto

status giuridico

Cooperativa Sociale

beneficiari

cittadini; detenuti/detenute

output

prodotti fisici; prodotti tessili

consapevolezza progettuale



design
palese



design
di fatto

Sviluppa attività artigianali all'interno e all'esterno del carcere di Venezia coinvolgendo persone detenute nella realizzazione di borse e accessori in PVC riciclato. Il progetto configura un modello produttivo fondato sul riutilizzo di materiali dismessi (pvc da banner pubblicitari) e sul lavoro manuale come occasione di apprendimento e reinserimento. L'attività coniuga una dimensione artigianale-operativa con il processo ri-educativo.

ecosostenibilità; inclusione; progettazione sociale

categoria/design



in



with



for

design field

nessuno

% tempo in attività progettuali



0-10%



11-40 %



oltre il 40%

ambito/specializzazione designer

nessuno

team

membri 2-4

designer 0

modalità coinvolgimento designer



n*
in-house



n* quasi
in-house



n*
outsourcing

modalità di adozione del design



non
design



design
driver

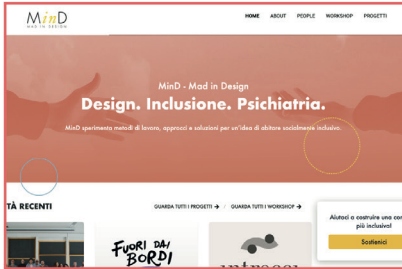


design
process



design
strategy

mind – mad in design



Attiva esperienze progettuali che mettono in relazione contesti sanitari e creatività, promuovendo processi di inclusione per persone con fragilità psichica. Attraverso l'organizzazione di workshop, installazioni e percorsi partecipativi, adotta e intende il design come strumento di trasformazione in chiave migliorativa di contesti complessi, favorendo la creazione di relazioni che si traducono in pratiche di inclusione sociale e riabilitazione.

co-progettazione; workshop; ricerca

sitoweb

<https://www.madindesign.com/>

anno

2014

luogo

Torino (TO), Piemonte

status giuridico

Associazione Culturale

beneficiari

cittadini; esperti di fragilità mentale

output

prodotti tessili; rigenerazione urbana; finanziamento

e facilitazione; report

consapevolezza progettuale



design
palese



design
di fatto

categoria/design



in



with



for

design field

product; graphic; service/strategic; interior

% tempo in attività progettuali



0-10%



11-40 %



oltre il 40%

ambito/specializzazione designer

graphic (2); interior (1)

team

membri 5-7

designer 2

modalità coinvolgimento designer



1
in-house



1 quasi
in-house



n*
outsourcing

modalità di adozione del design



non
design



design
driver



design
process



design
strategy

nanina



sitoweb

<https://www.nanina.lu.it/home>

anno

2018

luogo

Capannori e Lucca (LU), Toscana

status giuridico

Cooperativa Sociale

beneficiari

enti pubblici; cittadini

output

prodotti fisici; prodotti tessili; servizi

consapevolezza progettuale



design
palese



design
di fatto

Promuove un sistema locale di riuso solidale basato sul recupero e sulla redistribuzione di beni dismessi (tra cui mobili, abiti e oggetti) attivando laboratori di falegnameria, sartoria e ciclofficina. Le attività artigianali costituiscono il fulcro di percorsi di inserimento lavorativo per persone con fragilità economiche, fisiche o psichiche. L'approccio coniuga il riutilizzo delle risorse con la costruzione di reti sociali e pratiche mutualistiche a livello territoriale.

inclusione lavorativa; sostenibilità ambientale; riuso

categoria/design



in



with



for

design field

product; interior

% tempo in attività progettuali



0-10%



11-40 %



oltre il 40%

ambito/specializzazione designer

product (2)

team

membri 20-49

designer 2

modalità coinvolgimento designer



2
in-house



n* quasi
in-house



n*
outsourcing

modalità di adozione del design



non
design



design
driver



design
process



design
strategy

officine27



Progetta e produce complementi d'arredo in metallo all'interno di un laboratorio carcerario. Il progetto integra formazione professionale, lavoro artigianale e attenzione progettuale, coinvolgendo persone detenute in percorsi finalizzati al reinserimento. Il modello proposto mira a costruire traiettorie lavorative, che valorizzino le competenze tecniche e promuovendo processi di riconoscimento individuale attraverso il design.

forniture design; inclusione lavorativa; progettazione e produzione

sitoweb

<https://www.officine27.com>

anno

2020

luogo

La Spezia (SP), Liguria

status giuridico

spin-off aziendale/brand

beneficiari

enti pubblici, privati; cittadini; detenuti

output

prodotti fisici; prodotti grafici; servizi; consulenza

strategica

consapevolezza progettuale



design
palese



design
di fatto

categoria/design



in



with



for

design field

product; graphic; forniture

% tempo in attività progettuali



0-10%



11-40 %



oltre il 40%

ambito/specializzazione designer

product (2); graphic (2); interior (1); set (1)

team

membri 20-49

designer 6

modalità coinvolgimento designer



3
in-house



n* quasi
in-house



3
outsourcing

modalità di adozione del design



non
design



design
driver



design
process



design
strategy

print club torino



Promuove la cultura visiva attraverso un laboratorio di stampa dove si incontrano pratiche artigianali e tecnologie contemporanee. Offre a designer, artisti e creativi uno spazio di formazione e produzione condivisa, in cui esplorare nuovi linguaggi grafici e sviluppare progetti originali. Le sue attività mirano a favorire lo scambio tra competenze locali e reti internazionali, contribuendo alla crescita di una comunità culturale attenta alla ricerca visiva.

progettazione; design; community

sitoweb

<https://printclubtorino.it>

anno

2015

luogo

Torino (TO), Piemonte

status giuridico

Associazione di Promozione Sociale

beneficiari

enti pubblici, privati, del ts, cittadini; studenti; designer

output

prodotti grafici; prodotti digitali; rigenerazione

urbana

consapevolezza progettuale



design
palese



design
di fatto

categoria/design



in



with



for

design field

graphic

% tempo in attività progettuali



0-10%



11-40 %



oltre il 40%

ambito/specializzazione designer

graphic (3)

team

membri 8-10

designer 3

modalità coinvolgimento designer



2
in-house



1 quasi
in-house



n*
outsourcing

modalità di adozione del design



non
design



design
driver

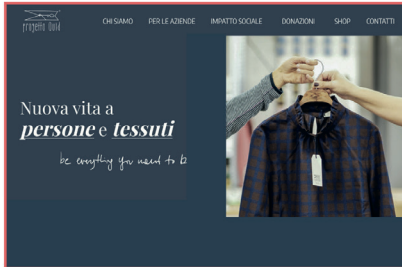


design
process



design
strategy

progetto quid



sitoweb

<https://www.progettoquid.com>

anno

2013

luogo

Verona (VN), Veneto

status giuridico

Impresa Sociale

beneficiari

enti pubblici, privati, del TS; donne vulnerabili

output

prodotti fisici; prodotti tessili; servizi; consulenza

strategica

consapevolezza progettuale



design
palese



design
di fatto

Produce abiti e accessori impiegando tessuti dismessi dell'industria tessile e dell'alta moda, all'interno di una filiera che integra persone con esperienze di vulnerabilità, in particolare donne. Le attività comprendono formazione, accompagnamento psicologico e supporto al reinserimento lavorativo. Accanto alla produzione destinata alla vendita al dettaglio, sviluppa collaborazioni su commissione con imprese e noti brand nazionali e internazionali.

moda etica; inclusione lavorativa; upcycling tessile

categoria/design



in



with



for

design field

product; fashion

% tempo in attività progettuali



0-10%



11-40 %



oltre il 40%

ambito/specializzazione designer

product (3); graphic (3); fashion (2)

team

membri 50+

designer 8

modalità coinvolgimento designer



4
in-house



1 quasi
in-house



3
outsourcing

modalità di adozione del design



non
design



design
driver

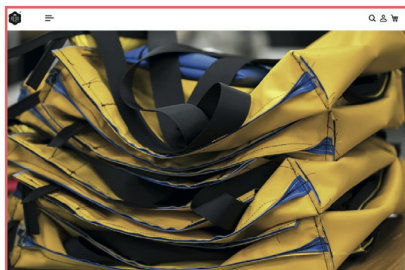


design
process



design
strategy

redo upcycling



sitoweb

<https://redoupcycling.com>

anno

2014

luogo

Trento (TN), Trentino-Alto Adige

status giuridico

Cooperativa Sociale

beneficiari

enti privati, del TS; cittadini

output

prodotti fisici; prodotti tessili; servizi

consapevolezza progettuale



design
palese



design
di fatto

Produce accessori moda e oggetti d'arredo impiegando materiali dismessi come i banner pubblicitari in PVC. I processi produttivi attivano percorsi di inserimento lavorativo per persone in condizione di fragilità, con l'obiettivo di connettere saperi manuali, progettazione e reintegrazione sociale. Il modello si fonda sul reimpiego e la valorizzazione di tessuti e materiali e sull'integrazione di competenze differenti.

sostenibilità ambientale e sociale; inclusione lavorativa; upcycling

categoria/design



in



with



for

design field

product; fashion

% tempo in attività progettuali



0-10%



11-40 %



oltre il 40%

ambito/specializzazione designer

product (1); fashion (1)

team

membri 50+

designer 2

modalità coinvolgimento designer



n*
in-house



n* quasi
in-house



2
outsourcing

modalità di adozione del design



non
design



design
driver

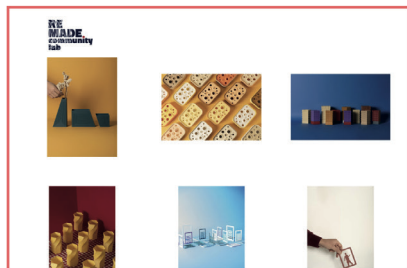


design
process



design
strategy

remade community lab



Promuove la micro-produzione a partire dal riuso della plastica post-consumo, impiegando tecnologie a bassa complessità e strumenti di fabbricazione digitale. Il progetto mira ad attivare nuove filiere locali e a trasformare materiali di scarto in oggetti attraverso processi collettivi di apprendimento, progettazione e produzione. Le attività coinvolgono comunità locali, proponendo una diversa interpretazione del valore della materia prima seconda.

design; riciclo; divulgazione

sitoweb

<https://www.remadecommunitylab.it>

anno

2021

luogo

Napoli (NA), Campania

status giuridico

Associazione di Promozione Sociale

beneficiari

enti pubblici, privati, del TS; cittadini

output

prodotti fisici; prodotti tessili; prodotti digitali;

servizi

consapevolezza progettuale



design
palese



design
di fatto

categoria/design



in



with



for

design field

product; graphic;

% tempo in attività progettuali



0-10%



11-40 %



oltre il 40%

ambito/specializzazione designer

product (2); graphic (2)

team

membri 8-10

designer 2

modalità coinvolgimento designer



n*
in-house



2 quasi
in-house



n*
outsourcing

modalità di adozione del design



non
design



design
driver



design
process



design
strategy

reverse



sitoweb

<https://www.reverse.design>

anno

2013

luogo

Verona (VN), Veneto

status giuridico

Cooperativa Sociale, Impresa Sociale

beneficiari

enti privati; cittadini; detenuti

output

prodotti fisici; servizi

consapevolezza progettuale



design
palese



design
di fatto

Progetta e produce complementi di arredo e allestimenti, attraverso l'utilizzo di materiali naturali o di recupero e coinvolgendo persone provenienti da percorsi detentivi, all'interno del laboratorio attivo all'interno della Casa Circondariale di Verona. Promuove percorsi formativi basati sul rilascio di competenze tecniche artigianali e produttive. Il progetto si fonda sull'integrazione tra qualità progettuale, estetica e valore etico del lavoro.

progettazione; artigianato; inclusione lavorativa

categoria/design



in



with



for

design field

product; interior

% tempo in attività progettuali



0-10%



11-40 %



oltre il 40%

ambito/specializzazione designer

product (1); interior (2)

team

membri 8-10

designer 3

modalità coinvolgimento designer



1
in-house



2 quasi
in-house



n*
outsourcing

modalità di adozione del design



non
design



design
driver



design
process



design
strategy

scalo5b/liscabianca



Propone percorsi e laboratori artigianali destinati a rilasciare competenze a persone in condizioni di marginalità, promuovendo processi di co-progettazione comunitaria. L'attività si concentra sulla realizzazione di arredi e manufatti, favorendo la partecipazione e la costruzione di reti territoriali locali. Il laboratorio si configura come spazio condiviso di apprendimento, espressione e sperimentazione collettiva.

formazione; inclusione lavorativa; produzione condivisa

sitoweb

<https://www.scalo5b.com>

anno

2013

luogo

Palermo (PA), Sicilia

status giuridico

Associazione di Promozione Sociale

beneficiari

enti pubblici, del terzo settore; cittadini

output

prodotti fisici; servizi; rigenerazione urbana;

consulenza strategica

consapevolezza progettuale



design
palese



design
di fatto

categoria/design



in



with



for

design field

product; interior

% tempo in attività progettuali



0-10%



11-40 %



oltre il 40%

ambito/specializzazione designer

product (2); interior (1)

team

membri 8-10

designer 3

modalità coinvolgimento designer



2
in-house



1 quasi
in-house



n*
outsourcing

modalità di adozione del design



non
design



design
driver

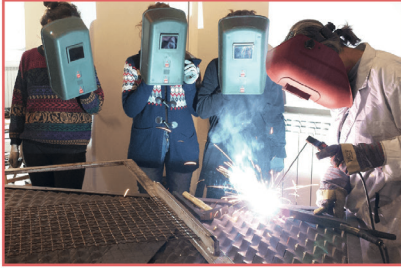


design
process



design
strategy

t12 lab



Il lavoro si concentra su progetti di spazio pubblico e attivazione comunitaria, sviluppando percorsi di co-progettazione con abitanti, reti informali e associazioni locali. Attraverso l'adozione del design sociale e relazionale, promuove modalità di collaborazione tra soggetti diversi. L'attività si fonda sulla trasformazione condivisa dei quartieri e sulla produzione artigianale di oggetti e prodotti attraverso processi di inclusione lavorativa.

design sociale; inclusione; attivismo collettivo

sitoweb

<https://www.t12-lab.it>

anno

2014

luogo

Milano (MI), Lombardia

status giuridico

Associazione culturale

beneficiari

enti pubblici, del TS; cittadini

output

prodotti fisici; servizi; rigenerazione urbana

consapevolezza progettuale



design
palese



design
di fatto

categoria/design



in



with



for

design field

social; community; relational

% tempo in attività progettuali



0-10%



11-40 %



oltre il 40%

ambito/specializzazione designer

social (3); community (1); relational (1)

team

membri 10-20

designer 5

modalità coinvolgimento designer



n*
in-house



n* quasi
in-house



5
outsourcing

modalità di adozione del design



non
design



design
driver



design
process



design
strategy

talking hands



sitoweb

<https://talking-hands.it>

anno

2016

luogo

Treviso (TV), Veneto

status giuridico

Associazione di Promozione Sociale

beneficiari

cittadini; migranti

output

prodotti fisici; prodotti grafici; prodotti tessili

consapevolezza progettuale



design
palese



design
di fatto

Promuove percorsi formativi e produttivi in ambito sartoriale e artigianale, rivolti a migranti e richiedenti asilo. L'attività manuale è impiegata come strumento per restituire autonomia, nuove possibilità espressive e competenze nel settore tessile e artigianale. Progetta e produce manufatti che raccontano storie personali e collettive, rappresentando uno spazio di traduzione tra mondi culturali e professionali differenti.

innovazione sociale; design; community work

categoria/design



in



with



for

design field

product; graphic; fashion

% tempo in attività progettuali



0-10%



11-40 %



oltre il 40%

ambito/specializzazione designer

product (2); graphic (3); fashion (3)

team

membri 8-10

designer 8

modalità coinvolgimento designer



1
in-house



3 quasi
in-house



4
outsourcing

modalità di adozione del design



non
design



design
driver

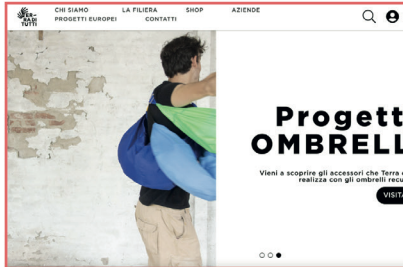


design
process



design
strategy

terra di tutti



sitoweb

<https://www.terraditutti.it>

anno

2019

luogo

Capannori (LU), Toscana

status giuridico

Impresa Sociale

beneficiari

enti privati; cittadini; migranti

output

prodotti fisici; prodotti tessili; rigenerazione urbana;

formazione e workshop

consapevolezza progettuale



design
palese



design
di fatto

Promuove l'artigianato interculturale e l'economia circolare attraverso la progettazione e produzione di oggetti, prodotti e complementi di arredo realizzati con materiali di scarto, provenienti da aziende e allestimenti fieristici. Il processo produttivo coinvolge artigiani e persone provenienti da percorsi di marginalità sociale, offrendo opportunità di inserimento lavorativo, valorizzazione delle competenze e formazione artistico-artigianale.

economia circolare; progettazione; inclusione lavorativa

categoria/design



in



with



for

design field

product; graphic; interior

% tempo in attività progettuali



0-10%



11-40 %



oltre il 40%

ambito/specializzazione designer

product (6); graphic (2); service/strategic (3)

team

membri 8-10

designer 8

modalità coinvolgimento designer



1
in-house



5 quasi
in-house



2
outsourcing

modalità di adozione del design



non
design



design
driver



design
process



design
strategy

basso profilo



sitoweb

<https://bassoprofilo.org>

anno

2008

luogo

Ferrara (FE), Emilia Romagna

status giuridico

Impresa Sociale

beneficiari

enti pubblici, privati; cittadini

output

prodotti fisici; prodotti grafici; rigenerazione urbana;

consulenza strategica

consapevolezza progettuale



design
palese



design
di fatto

Svilupa progetti di rigenerazione urbana e attivazione culturale attraverso un approccio sperimentale che intreccia ricerca territoriale e progettazione partecipata. Le attività spaziano da interventi sul paesaggio e riuso di spazi dismessi a workshop e percorsi formativi che coinvolgono comunità locali e reti internazionali. La realtà agisce come piattaforma di collaborazione con l'obiettivo di generare narrazioni condivise degli spazi urbani.

nuove ecologie; social design; interdisciplinarietà

categoria/design



in



with



for

design field

product; graphic; service; interior; social

% tempo in attività progettuali



0-10%



11-40 %



oltre il 40%

ambito/specializzazione designer

graphic (2); service/strategic (1); social (1)

team

membri 10-20

designer 4

modalità coinvolgimento designer



1
in-house



2 quasi
in-house



1
outsourcing

modalità di adozione del design



non
design



design
driver



design
process



design
strategy

codesign toscana

Diffondiamo il co-design per facilitare la transizione dalla partecipazione alla co-progettazione



Facilita processi collaborativi di trasformazione territoriale e attraverso pratiche di co-design, ricerca-azione e placemaking, coinvolge cittadini, amministrazioni, enti del Terzo Settore e realtà private nella progettazione condivisa di spazi e servizi, promuovendo modelli di governance aperta e partecipazione attiva. Interviene nei contesti locali valorizzando il progetto come occasione di confronto tra saperi, necessità e visioni eterogenee.

ricerca; co-design; place-making

sitoweb

<https://codesigntoscana.org>

anno

2017

luogo

Prato (PO), Toscana

status giuridico

Associazione ETS

beneficiari

enti pubblici, del TS; cittadini

output

servizi; rigenerazione urbana; consulenza

strategica; finanziamento e facilitazione

consapevolezza progettuale



design
palese



design
di fatto

categoria/design



in



with



for

design field

service/strategic

% tempo in attività progettuali



0-10%



11-40 %



oltre il 40%

ambito/specializzazione designer

graphic (1); service/strategic (2)

team

membri 8-10

designer 3

modalità coinvolgimento designer



2
in-house



n* quasi
in-house



1
outsourcing

modalità di adozione del design



non
design



design
driver



design
process



design
strategy

commonground



sitoweb

<https://www.commongroundpeople.com>

anno

2016

luogo

Bologna (BO), Emilia Romagna

status giuridico

Società di consulenza (srl)

beneficiari

enti pubblici, privati, del TS

output

prodotti grafici; servizi; consulenza strategica;

finanziamento e facilitazione; formazione

consapevolezza progettuale



design
palese



design
di fatto

Affianca enti pubblici, imprese e organizzazioni del Terzo Settore in percorsi di progettazione e trasformazione dei servizi. Attraverso metodologie partecipative e strumenti del service/experience design, supporta lo sviluppo dei processi organizzativi. Il lavoro si basa su un ascolto attento dei bisogni delle persone coinvolte, promuovendo una cultura progettuale orientata alla collaborazione e alla qualità dell'esperienza.

service design; design thinking; facilitazione

categoria/design



in



with



for

design field

service/strategic

% tempo in attività progettuali



0-10%



11-40 %



oltre il 40%

ambito/specializzazione designer

service/strategic (2)

team

membri 2-4

designer 2

modalità coinvolgimento designer



2
in-house



n* quasi
in-house



n*
outsourcing

modalità di adozione del design



non
design



design
driver



design
process



design
strategy

cooperativa 19



Realizza progetti culturali, artistici e audiovisivi con l'obiettivo di rafforzare il legame tra produzione creativa e sviluppo territoriale. Attraverso una pluralità di linguaggi, promuove il coinvolgimento attivo delle comunità e si propone come spazio di formazione e accompagnamento professionale, offrendo opportunità di crescita orientate alla valorizzazione delle competenze e alla costruzione di reti culturali radicate nel territorio.

progettazione culturale; produzione audiovisiva; servizi

sitoweb

<https://www.cooperativa19.it>

anno

2011

luogo

Bolzano (BZ), Trentino-Alto Adige

status giuridico

Cooperativa Sociale

beneficiari

Lorem ipsum dolor sit amet, consectetur

output

prodotti grafici; prodotti digitali; rigenerazione

urbana; finanziamento e facilitazione; eventi

consapevolezza progettuale



design
palese



design
di fatto

categoria/design



in



with



for

design field

graphic; service/strategic

% tempo in attività progettuali



0-10%



11-40 %



oltre il 40%

ambito/specializzazione designer

graphic (1)

team

membri 10-20

designer 1

modalità coinvolgimento designer



n*
in-house



1 quasi
in-house



n*
outsourcing

modalità di adozione del design



non
design



design
driver



design
process



design
strategy

criticity



sitoweb

<https://www.criticity.org>

anno

2020

luogo

Firenze (FI), Toscana

status giuridico

Associazione di Promozione Sociale

beneficiari

enti pubblici, del TS; cittadini

output

prodotti fisici; prodotti grafici; prodotti digitali;

rigenerazione urbana

consapevolezza progettuale



design
palese



design
di fatto

Propone pratiche di intervento urbano alternativi ai modelli consolidati di trasformazione dello spazio pubblico. Attraverso una prospettiva critica, il collettivo lavora per attivare comunità locali e stimolare processi di auto-organizzazione. La progettazione è intesa come strumento di ricerca situata e azione politica, orientata a esplorare possibilità oltre di convivenza e riappropriazione dei territori marginali o in trasformazione.

urbanistica tattica; critical design; ricerca

categoria/design



in



with



for

design field

urban; civic space; critical

% tempo in attività progettuali



0-10%



11-40 %



oltre il 40%

ambito/specializzazione designer

product (1); graphic (2); service (1); digital (1)

team

membri 5-7

designer 5

modalità coinvolgimento designer



5
in-house



n* quasi
in-house



n*
outsourcing

modalità di adozione del design



non
design



design
driver



design
process



design
strategy

design with



sitoweb

<https://www.design-with.it>

anno

2023

luogo

Firenze (FI), Toscana

status giuridico

Cooperativa Sociale

beneficiari

enti pubblici, privati, del TS; cittadini

output

prodotti fisici; prodotti grafici; prodotti digitali;

servizi; consulenza strategica; finanziam. e facilitaz.

consapevolezza progettuale



design
palese



design
di fatto

Supporta ets, organizzazioni pubbliche e private nella definizione di servizi e strategie progettuali orientate alla transizione eco-sociale. Attraverso attività di consulenza, co-progettazione e formazione, accompagna lo sviluppo di soluzioni nei settori dell'economia circolare, del welfare e della cultura. L'approccio si estende alla partecipazione a progetti di ricerca nazionali ed europei, per rafforzare competenze e modelli operativi nel campo dell'innovazione sociale.

progettazione; formazione; consulenza

categoria/design



in



with



for

design field

graphic; service/strategic; digital

% tempo in attività progettuali



0-10%



11-40 %



oltre il 40%

ambito/specializzazione designer

product (1); graphic (3); service/strategic (2); digital (1)

team

membri 2-4

designer 3

modalità coinvolgimento designer



3
in-house



n* quasi
in-house



n*
outsourcing

modalità di adozione del design



non
design



design
driver



design
process



design
strategy

è social



sitoweb

<https://www.instagram.com/agenzia.esocial>

anno

2023

luogo

Vicenza (VI), Veneto

status giuridico

Cooperativa Sociale

beneficiari

enti del ts; cittadini

output

prodotti grafici; prodotti digitali; servizi; consulenza

strategica

consapevolezza progettuale



design
palese



design
di fatto

Offre servizi di comunicazione e progettazione editoriale rivolti a enti del Terzo Settore, con l'obiettivo di rafforzarne la presenza pubblica e la capacità narrativa. Attraverso percorsi formativi e attività di accompagnamento, sostiene la costruzione di competenze professionali di giovani con background differenti, nella produzione di contenuti grafici, audiovisivi, testuali e di strumenti operativi per la comunicazione sociale.

comunicazione; eventi; terzo settore

categoria/design



in



with



for

design field

graphic; digital

% tempo in attività progettuali



0-10%



11-40 %



oltre il 40%

ambito/specializzazione designer

graphic (1); digital (1)

team

membri 8-10

designer 1

modalità coinvolgimento designer



1
in-house



n* quasi
in-house



n*
outsourcing

modalità di adozione del design



non
design



design
driver



design
process



design
strategy

ecosistemica



sitoweb

<https://www.ecosistemica.org>

anno

2023

luogo

Roma (RO), Lazio

status giuridico

Società a responsabilità limitata (s.r.l.)

beneficiari

enti privati, del ts; cittadini

output

servizi; rigenerazione urbana; consulenza

strategica; facilitazione e accompagnamento

consapevolezza progettuale

design
palese design
di fatto

Accompagna le organizzazioni nella definizione di modelli di governance, favorendo ambienti di lavoro attenti alle relazioni e al benessere. Attraverso un approccio personalizzato, integra strumenti del design dei processi, delle scienze umane digitali e della sociocrazia. Le attività comprendono workshop e pratiche di restituzione critica, con l'obiettivo di migliorare le dinamiche interne e facilitare trasformazioni organizzative orientate alla corresponsabilità.

design organizzativo; digital humanities; sociocrazia

categoria/design

in with for

design field

service/strategic; systemic; process

% tempo in attività progettuali

0-10% 11-40% oltre il 40%

ambito/specializzazione designer

service/strategic - systemic/process (1)

team

membri 2-4 designer 1

modalità coinvolgimento designer

1 in-house n* quasi in-house n* outsourcing

modalità di adozione del design

non design design driver design process design strategy

la foresta



sitoweb

<https://laforesta.net>

anno

2020

luogo

Rovereto (TN), Trentino-Alto Adige

status giuridico

Associazione di tipo misto ETS

beneficiari

enti del ts; cittadini; giovani prof. trasfor. eco-sociale

output

prodotti fisici; prodotti grafici; prodotti digitali;

rigenerazione urbana; facilitazione

consapevolezza progettuale



design
palese



design
di fatto

Opera come piattaforma civica dedicata alla promozione di relazioni comunitarie, apprendimento collettivo, trasformazione territoriale e supporto agli ets. Le sue attività si concentrano sull'attivazione di percorsi di formazione in ambito ecologico e progettazione condivisa. L'associazione incentiva la nascita di economie di prossimità e percorsi partecipativi, con particolare attenzione alla dimensione eco-sociale e relazionale dei processi.

community building; progettazione partecipativa; educazione informale

categoria/design



in



with



for

design field

graphic; service/strategic; interior; eco-social;
research; transformation

% tempo in attività progettuali



0-10%



11-40 %



oltre il 40%

ambito/specializzazione designer

graphic (2); service/strategic (2); altro (4)

team

membri 20-49

designer 7

modalità coinvolgimento designer



7
in-house



n* quasi
in-house



n*
outsourcing

modalità di adozione del design



non
design



design
driver



design
process



design
strategy

la scuola open source



sitoweb

<https://lascuolaopensource.xyz/it>

anno

2020

luogo

Bari (BA), Puglia

status giuridico

Cooperativa Sociale

beneficiari

enti delITS; cittadini

output

prodotti fisici; prodotti grafici; prodotti digitali;

servizi; rigenerazione urbana; formazione

consapevolezza progettuale



design
palese



design
di fatto

Favorisce forme collaborative di apprendimento, ricerca e produzione culturale, in contesti ibridi dove comunità, professionisti e reti internazionali sperimentano nuove modalità di relazione e scambio. Attraverso l'adozione di strumenti open source e metodologie partecipative, costruisce ambienti in cui il sapere circola liberamente e si traduce in pratiche concrete, con particolare attenzione all'interazione tra saperi tecnici, artistici e sociali.

didattica; ricerca; progettazione

categoria/design



in



with



for

design field

product; graphic; service/strategic; interior; digital

% tempo in attività progettuali



0-10%



11-40 %



oltre il 40%

ambito/specializzazione designer

product (5); graphic (10); service/strategic (7);

interior (3); digital (5)

team

membri 20-49

designer 15

modalità coinvolgimento designer



5
in-house



5 quasi
in-house



5
outsourcing

modalità di adozione del design



non
design



design
driver

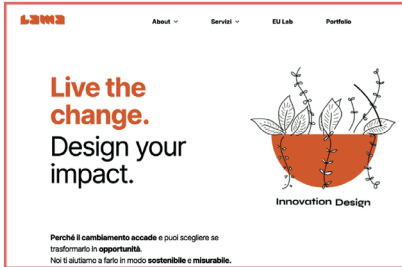


design
process



design
strategy

lama



sitoweb

<https://agenzialama.eu>

anno

2020

luogo

Firenze (FI), Toscana

status giuridico

Impresa Sociale

beneficiari

enti pubblici, privati, del ts, cittadini

output

prodotti grafici; prodotti digitali; servizi; rig. urbana;

consulenza; fianziam. e facilitaz.; valutaz. impatto

consapevolezza progettuale



design
palese



design
di fatto

Accompagna enti pubblici, privati e realtà del Terzo Settore in percorsi di trasformazione valorizzando il contributo di ciascuno nella costruzione di soluzioni condivise. Attraverso pratiche di rigenerazione locale e delle aree interne, facilitazione e ricerca applicata, attiva contesti decisionali inclusivi e sviluppa interventi capaci di rispondere a bisogni complessi, mettendo in connessione territori, comunità e istituzioni in modo collaborativo.

rigenerazione urbana; co-progettazione; sviluppo locale

categoria/design



in



with



for

design field

graphic; service/strategic

% tempo in attività progettuali



0-10%



11-40 %



oltre il 40%

ambito/specializzazione designer

product (1); graphic (3); service/strategic (1)

team

membri 20-49

designer 5

modalità coinvolgimento designer



4
in-house



1 quasi
in-house



n*
outsourcing

modalità di adozione del design



non
design



design
driver



design
process



design
strategy

meraki – desideri culturali



Facilita percorsi di trasformazione nei territori e delle comunità locali. Attraverso pratiche di narrazione condivisa e co-progettazione, costruisce spazi di confronto che favoriscono il protagonismo delle persone coinvolte. Il suo approccio, flessibile e attento al contesto, permette di ideare strumenti formativi e metodologici specifici, capaci di attivare relazioni significative e processi di cura nei luoghi in cui interviene.

aree interne; ricerca partecipata; co-progettazione

sitoweb

<https://www.culturameraki.com>

anno

2019

luogo

Milano (MI), Lombardia

status giuridico

Associazione Culturale

beneficiari

enti del ts; cittadini

output

prodotti grafici; servizi; rigenerazione urbana;

consueza strategica; ricerca

consapevolezza progettuale



design
palese



design
di fatto

categoria/design



in



with



for

design field

graphic; digital

% tempo in attività progettuali



0-10%



11-40 %



oltre il 40%

ambito/specializzazione designer

graphic (1)

team

membri 2-4

designer 1

modalità coinvolgimento designer



1
in-house



n* quasi
in-house



n*
outsourcing

modalità di adozione del design



non
design



design
driver

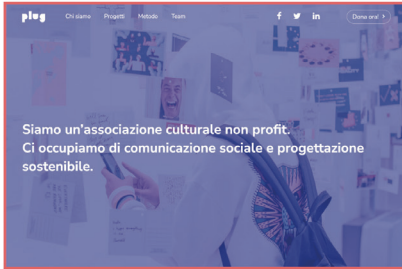


design
process



design
strategy

plug



sitoweb

<https://www.plugcreativity.org>

anno

2010

luogo

Torino (TO), Piemonte

status giuridico

Associazione Culturale

beneficiari

enti del ts; cittadini

output

prodotti grafici; prodotti digitali; servizi; eventi;

allestimenti ed esposizioni

consapevolezza progettuale



design
palese



design
di fatto

Promuove la comunicazione visiva come strumento per stimolare consapevolezza collettiva e riflessione critica su temi di interesse pubblico. Attraverso iniziative e collaborazioni con enti e istituzioni, propone il linguaggio visivo come strumento di riflessione critica. L'associazione sperimenta forme espositive ed editoriali che danno visibilità a temi spesso trascurati, contribuendo a rendere il dibattito pubblico più complesso e articolato.

comunicazione sociale; allestimenti e mostre; concorsi

categoria/design



in



with



for

design field

graphic; service/strategic

% tempo in attività progettuali



0-10%



11-40 %



oltre il 40%

ambito/specializzazione designer

graphic (1); service/strategic (1)

team

membri 2-4

designer 1

modalità coinvolgimento designer



1
in-house



n* quasi
in-house



n*
outsourcing

modalità di adozione del design



non
design



design
driver

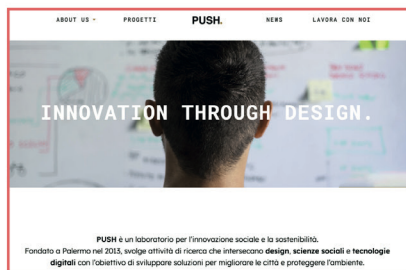


design
process



design
strategy

push



sitoweb

<https://www.wepush.org>

anno

2013

luogo

Palermo (PA), Sicilia

status giuridico

Associazione di Promozione Sociale

beneficiari

enti pubblici, del ts

output

prodotti grafici; prodotti digitali; servizi; rig. urbana;

consulenza strat.; finanziam. e facilitaz.; codesign

consapevolezza progettuale

design
palese

design
di fatto

Sviluppa progetti e servizi attraverso strumenti di progettazione e tecnologia, con attenzione alla partecipazione dei cittadini nei processi decisionali. Collabora con amministrazioni, comunità e realtà locali per promuovere la cura del territorio, la riduzione dei consumi e la sensibilizzazione ecologica. Il suo focus riguarda l'urbanistica partecipata, educazione civica e valorizzazione delle risorse ecologiche sociali esistenti nei contesti in cui opera.

design; urbanistica partecipata; innovazione sociale

categoria/design

in

with

for

design field

graphic; service/strategic; digital

% tempo in attività progettuali

0-10%

11-40 %

oltre il 40%

ambito/specializzazione designer

graphic (1); service/strategic (1); digital (1)

team

membri 5-7

designer 2

modalità coinvolgimento designer

2
in-house

n* quasi
in-house

n*
outsourcing

modalità di adozione del design

non
design

design
driver

design
process

design
strategy

rena



sitoweb

<https://www.progetto-rena.it>

anno

2007

luogo

Milano (MI), Lombardia

status giuridico

Associazione di Promozione Sociale

beneficiari

enti del ts; cittadini; collettivi informali

output

servizi; consulenza strategica; finanziamento e

facilitazione; formazione

consapevolezza progettuale



design
palese



design
di fatto

Promuove sperimentazioni democratiche e forme di collaborazione attiva tra cittadini, istituzioni e organizzazioni. Attraverso percorsi di formazione, ricerca e progettazione partecipata, sostiene lo sviluppo di competenze civiche e favorisce la nascita di reti orizzontali. Il suo lavoro alimenta una cultura del protagonismo collettivo, orientata a rendere le comunità più consapevoli, connesse e capaci di incidere sulle politiche pubbliche.

formazione; changemakers; innovazione sociale

categoria/design



in



with



for

design field

graphic; service/strategic

% tempo in attività progettuali



0-10%



11-40 %



oltre il 40%

ambito/specializzazione designer

graphic (1); service/strategic (4)

team

membri 20-49

designer 5

modalità coinvolgimento designer



1
in-house



3 quasi
in-house



2
outsourcing

modalità di adozione del design



non
design



design
driver



design
process



design
strategy

shifton

Shifton
Siamo uno studio avanzato di design per l'innovazione sociale

Attraverso il design generiamo soluzioni innovative per tracciare nuovi scenari di futuro sostenibile. Ascoltiamo i bisogni espressi dalle persone e delle comunità per progettare nuovi servizi, prodotti, spazi, esperienze che abbiano un impatto positivo sull'ecosistema.



sitoweb

<https://shifton.it>

anno

2018

luogo

Milano (MI), Lombardia

status giuridico

srl; Startup Innovativa

beneficiari

enti pubblici, privati, del ts; cittadini

output

prodotti grafici; prodotti digitali; servizi; rig. urbana;

consul. strategica; finanziam. e facilitaz.

consapevolezza progettuale

design palese
 design di fatto

Facilita processi di innovazione sociale attraverso il design di servizi, lavorando a partire dai bisogni delle persone. Opera in contesti pubblici, del Terzo Settore e aziendali, adottando percorsi di co-design che integrano metodologie progettuali, facilitazione e ascolto attivo. Crea ecosistemi collaborativi e percorsi di trasformazione, mettendo al centro le relazioni tra organizzazioni, comunità e individui per promuovere reali cambiamenti sociali.

innovazione sociale; consulenza; cambiamento culturale

categoria/design

in
 with
 for

design field

graphic; service/strategic

% tempo in attività progettuali

0-10%
 11-40 %
 oltre il 40%

ambito/specializzazione designer

graphic (2); service/strategic (6)

team

membri 10-20
designer 8

modalità coinvolgimento designer

4 in-house
 2 quasi in-house
 2 outsourcing

modalità di adozione del design

non design
 design driver
 design process
 design strategy

social seed



sitoweb

<https://www.socialseed.eu>

anno

2014

luogo

Bologna (BO), Emilia Romagna

status giuridico

Azienda

beneficiari

enti pubblici, privati, del ts; cittadini

output

prodotti grafici; servizi; consulenza strategica;

finanziamento e facilitazione

consapevolezza progettuale



design
palese



design
di fatto

Supporta amministrazioni, imprese sociali e realtà territoriali nella progettazione di servizi attraverso attività di consulenza, formazione, ricerca e accompagnamento strategico. Attraverso laboratori di co-design e strumenti ispirati al design thinking/dei servizi, promuove modalità di lavoro collaborative orientate alla trasformazione delle pratiche organizzative e alla costruzione di interventi pubblici e politiche più efficaci.

innovazione sociale; accompagnamento; servizi

categoria/design



in



with



for

design field

service/strategic

% tempo in attività progettuali



0-10%



11-40 %



oltre il 40%

ambito/specializzazione designer

service/strategic (8); digital (1)

team

membri 10-20

designer 8

modalità coinvolgimento designer



7
in-house



1 quasi
in-house



n*
outsourcing

modalità di adozione del design



non
design



design
driver



design
process



design
strategy

studio shift



Accompagna organizzazioni pubbliche, sociali e del Terzo Settore nella co-creazione di servizi, processi ed esperienze attraverso un approccio basato su Experience Design, Service Design e metodologie partecipative. Propone percorsi di consulenza, formazione e supporto strategico orientati a integrare il design nei contesti organizzativi. Si focalizza sulla dimensione collaborativa del progetto e verso gli impatti eco-sociali delle soluzioni sviluppate.

social e service design; innovazione design-driven; consulenza e sviluppo strategico

sitoweb

<https://www.studioshift.it>

anno

2022

luogo

Morbegno (SO), Lombardia

status giuridico

Società Benefit

beneficiari

enti pubblici, del ts; cittadini; categorie fragili

output

prodotti grafici; prodotti digitali; servizi; rig. urbana;

consul. strategica; finanziam. e facilitaz.

consapevolezza progettuale



design
palese



design
di fatto

categoria/design



in



with



for

design field

graphic; service/strategic; interior; digital

% tempo in attività progettuali



0-10%



11-40 %



oltre il 40%

ambito/specializzazione designer

graphic (1); service/strategic (2); interior (1); digital
(2); community manager/facilitatore (1)

team

membri 8-10

designer 6

modalità coinvolgimento designer



3
in-house



3 quasi
in-house



n*
outsourcing

modalità di adozione del design



non
design



design
driver



design
process



design
strategy

terzo paesaggio



Svilupa interventi di trasformazione urbana attraverso percorsi di co-progettazione e strategie di attivazione comunitaria. Adottando strumenti tipici del design dei servizi e dell'urbanistica tattica, coinvolge cittadini, enti pubblici e realtà private nella definizione condivisa di spazi e pratiche. Promuove programmi di educazione non formale che alimentano il protagonismo locale e la rigenerazione territoriale.

rigenerazione territoriale; urbanistica tattica; co-progettazione

sitoweb

<https://terzopaesaggio.org>

anno

2013

luogo

Milano (MI), Lombardia

status giuridico

Associazione di Promozione Sociale

beneficiari

enti pubblici, del ts; cittadini

output

prodotti grafici; servizi; rigenerazione urbana;

consulenza strategica; facilitazione

consapevolezza progettuale

design
palese

design
di fatto

categoria/design

in

with

for

design field

service/strategic; graphic; urban

% tempo in attività progettuali

0-10%

11-40 %

oltre il 40%

ambito/specializzazione designer

service/strategic (1); graphic (1)

team

membri 8-10

designer 4

modalità coinvolgimento designer

2
in-house

2 quasi
in-house

n*
outsourcing

modalità di adozione del design

non
design

design
driver

design
process

design
strategy

apical



sitoweb

<https://apical.org>

anno

2018

luogo

Milano (MI), Lombardia

status giuridico

Azienda

beneficiari

enti pubblici, privati, del ts; cittadini

output

prodotti digitali; servizi; rigenerazione urbana;

consulenza strategica; finanziamento e facilitazione

consapevolezza progettuale

design
palese

design
di fatto

Affianca iniziative e organizzazioni attive nell'innovazione sociale offrendo servizi di consulenza strategica, formazione, incubazione e supporto alla raccolta fondi. Opera come piattaforma di accelerazione che favorisce lo sviluppo progettuale, la costruzione di reti collaborative, la rigenerazione territoriale e culturale, contribuendo alla crescita di ecosistemi connessi e capaci di sostenere percorsi di trasformazione sociale.

innovazione sociale; incubazione; consulenza

categoria/design

in

with

for

design field

service/strategic

% tempo in attività progettuali

0-10%

11-40 %

oltre il 40%

ambito/specializzazione designer

service/strategic (1)

team

membri 8-10

designer 1

modalità coinvolgimento designer

1
in-house

n* quasi
in-house

n*
outsourcing

modalità di adozione del design

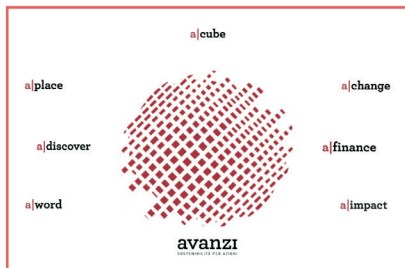
non
design

design
driver

design
process

design
strategy

avanzi



sitoweb

<https://avanzi.org>

anno

2011

luogo

Milano (MI), Lombardia

status giuridico

Società Benefit

beneficiari

enti pubblici, privati, del ts; cittadini

output

prodotti grafici; servizi; rig. urbana; consulenza

strategica; finanziam. e facilitaz.; accompagnamento

consapevolezza progettuale



design
palese



design
di fatto

Supporta imprese ed enti del Terzo Settore nello sviluppo di modelli imprenditoriali attraverso attività di consulenza, ricerca e incubazione. Accompagna le organizzazioni dall'ideazione alla validazione sul mercato, facilitando l'accesso a strumenti finanziari e percorsi di crescita. Promuove programmi di rigenerazione urbana e sviluppo locale, orientati alla scalabilità e replicabilità delle soluzioni elaborate nei diversi contesti territoriali in cui opera.

consulenza; business ad impatto; imprenditorialità

categoria/design



in



with



for

design field

graphic; service/strategic; process

% tempo in attività progettuali



0-10%



11-40 %



oltre il 40%

ambito/specializzazione designer

graphic (5) ; service/strategic (20)

team

membri 20-49

designer 22

modalità coinvolgimento designer



20
in-house



2 quasi
in-house



n*
outsourcing

modalità di adozione del design



non
design



design
driver



design
process



design
strategy

circolo del design



About

Il Circolo del Design è un centro di produzione culturale che approfondisce i temi del design contemporaneo, promuove la sperimentazione, la ricerca e l'innovazione e favorisce l'incontro del design con il mondo culturale, produttivo, istituzionale e accademico.

Promuove la cultura progettuale attraverso attività di ricerca, formazione e sperimentazione. Favorisce il dialogo tra designer, imprese, istituzioni e università, contribuendo alla costruzione di un ecosistema collaborativo per la trasformazione culturale e territoriale. Operando come spazio di confronto, attiva percorsi che esplorano il design come pratica condivisa, capace di restituire valore pubblico al progetto.

divulgazione; connessione; sperimentazione

sitoweb

<https://circolodeldesign.it>

anno

2015

luogo

Torino (TO), Piemonte

status giuridico

Associazione Culturale

beneficiari

cittadini; professionisti, studenti e imprese di settore

output

servizi; consulenza strategica; progetti di sviluppo

di impresa; ricerca e capacity building

consapevolezza progettuale



design
palese



design
di fatto

categoria/design



in



with



for

design field

service and strategic

% tempo in attività progettuali



0-10%



11-40 %



oltre il 40%

ambito/specializzazione designer

graphic (5); service and strategic (4)

team

membri 8-10

designer 9

modalità coinvolgimento designer



5
in-house



2 quasi
in-house



2
outsourcing

modalità di adozione del design



non
design



design
driver



design
process



design
strategy

csv trentino / ufficio svolta



Sostiene il volontariato e la cittadinanza attiva attraverso servizi di formazione, consulenza e progettazione rivolti a enti del Terzo Settore e volontari. Con iniziative come Ufficio Svolta, offre supporto strategico a organizzazioni non profit, facilitando percorsi partecipativi, sviluppo di competenze e costruzione di reti territoriali. Promuove spazi di confronto e progettazione dedicati alla crescita delle comunità e allo sviluppo di progettualità condivise.

partecipazione; co-progettazione; partnership

sitoweb

www.volontariatotrentino.it / www.ufficiosvolta.it

anno

2019

luogo

Trentino-Alto Adige

status giuridico

Ente del Terzo Settore

beneficiari

enti del ts; cittadini; volontari (enti pubblici, privati)

output

servizi; consulenza strategica; finanziamento e

facilitazione

consapevolezza progettuale



design
palese



design
di fatto

categoria/design



in



with



for

design field

service/strategic

% tempo in attività progettuali



0-10%



11-40 %



oltre il 40%

ambito/specializzazione designer

graphic (2); service/strategic (3)

team

membri 10-20

designer 5

modalità coinvolgimento designer



n*
in-house



2 quasi
in-house



3
outsourcing

modalità di adozione del design



non
design



design
driver



design
process



design
strategy

dialogica lab



sitoweb

<https://www.dialogica-lab.eu>

anno

2006

luogo

Milano (MI), Lombardia

status giuridico

Cooperativa Sociale

beneficiari

enti pubblici, del ts; imprese sociali; comunità locali

output

servizi; consul. strategica; finanziam. e facilitaz.;

accompagnamento; valutazione; formazione

consapevolezza progettuale



design
palese



design
di fatto

Promuove la trasformazione delle relazioni all'interno di organizzazioni e comunità attraverso percorsi di ricerca, formazione e consulenza basati sulla Scienza Dialogica, in ambiti quali governance partecipativa, welfare, valutazione e coinvolgimento degli stakeholder. Collabora con soggetti pubblici e privati per sviluppare pratiche organizzative capaci di generare valore condiviso e rafforzare i legami tra attori eterogenei.

ricerca sociale e consulenza; governance partecipativa; modelli organizzativi

categoria/design



in



with



for

design field

service/strategic; process

% tempo in attività progettuali



0-10%



11-40 %



oltre il 40%

ambito/specializzazione designer

service/strategic (2); process (2)

team

membri 20-49

designer 4

modalità coinvolgimento designer



2
in-house



2 quasi
in-house



n*
outsourcing

modalità di adozione del design



non
design



design
driver



design
process



design
strategy

fondaz. compagnia di san paolo



Propone e sviluppa bandi e programmi a lungo termine che accompagnano lo sviluppo di progettualità in ambito sociale, culturale e ambientale. Promuove collaborazioni tra attori eterogenei e favorisce l'emersione di risposte concrete a bisogni emergenti. Con iniziative come il bando "Wonder", incentiva l'incontro tra design e Terzo Settore per affrontare sfide complesse mediante percorsi di co-progettazione e sperimentazione condivisa.

program management; cultura creativa e progettazione; sviluppo territoriale

sitoweb

bit.ly/46r1UTj

anno

2022 (1992)

luogo

Torino (TO), Piemonte

status giuridico

Fonazione di origine bancaria

beneficiari

enti pubblici, del ts, cittadini, enti religiosi

output

finanziamento e facilitazione

consapevolezza progettuale



design palese



design di fatto

categoria/design



in



with



for

design field

service/strategic

% tempo in attività progettuali



0-10%



11-40 %



oltre il 40%

ambito/specializzazione designer

systemic; eco-social; service/strategic; graphic;

product; experience; community; digital

team

membri 50+

designer 20

modalità coinvolgimento designer



n* in-house



n* quasi in-house



20 outsourcing

modalità di adozione del design



non design



design driver



design process



design strategy

glocal impact network



sitoweb

<https://www.glocalimpactnetwork.com>

anno

2015

luogo

Prato (PO), Toscana

status giuridico

Associazione di Promozione Sociale

beneficiari

enti privati; enti del ts; cittadini

output

prodotti fisici; prodotti grafici; prodotti digitali;

servizi; consul. strategica; finanziam. e facilitazione

consapevolezza progettuale



design
palese



design
di fatto

Svolge attività di impact design e consulenza supportando enti nello sviluppo di servizi e prodotti tramite tecnologie low-tech. Offre percorsi che intrecciano rigore metodologico e sensibilità sociale, mobilitando una rete internazionale di designer, imprese, ONG e istituzioni accademiche. Favorisce progetti concreti capaci di attivare collaborazioni interculturali e promuovere processi di co-progettazione radicati nei territori.

co-progettazione; design-driven innovation; consulenza

categoria/design



in



with



for

design field

product; service/strategic

% tempo in attività progettuali



0-10%



11-40 %



oltre il 40%

ambito/specializzazione designer

product; graphic; service/strategic; digital;

advanced; data

team

membri 20-49

designer 20

modalità coinvolgimento designer



3
in-house



7 quasi
in-house



10
outsourcing

modalità di adozione del design



non
design



design
driver



design
process



design
strategy

isola



sitoweb

<https://www.isola.catania.it>

anno

2021

luogo

Catania (CT), Sicilia

status giuridico

Impresa sociale

beneficiari

enti del ts; cittadini; giovani

output

servizi; finanziam. e facilitaz.; orientam. lavorativo;

educaz. imprenditoriale; incubazione; networking

consapevolezza progettuale



design
palese



design
di fatto

Opera come hub di innovazione sociale e culturale e promuove processi collaborativi di comunità per contrastare fenomeni di spopolamento e marginalizzazione giovanile, generando opportunità nei settori della formazione, dell'imprenditorialità e della produzione culturale. Offre di spazi di coworking, supporta start-up e giovani talenti attraverso programmi formativi, eventi, percorsi di accompagnamento e iniziative culturali.

cintrato alla disapora; programmi di formazione e progettazione; impatto sociale

categoria/design



in



with



for

design field

graphic; service/strategic

% tempo in attività progettuali



0-10%



11-40 %



oltre il 40%

ambito/specializzazione designer

graphic (1); service/strategic (3)

team

membri 10-20

designer 4

modalità coinvolgimento designer



1
in-house



1 quasi
in-house



2
outsourcing

modalità di adozione del design



non
design



design
driver



design
process



design
strategy

itinerari paralleli



sitoweb

<https://www.itinerariparalleli.org>

anno

2019

luogo

Milano (MI), Lombardia

status giuridico

Ass. di Promozione Sociale; Impresa Sociale

beneficiari

enti pubblici, del ts; cittadini

output

servizi; rig. urbana; consulenza strategica;

finanziamento e facilitazione

consapevolezza progettuale



design
palese



design
di fatto

Affianca enti pubblici, organizzazioni del Terzo Settore e fondazioni in progetti culturali legati allo sviluppo territoriale e alla rigenerazione di spazi. Attraverso percorsi di co-progettazione e strumenti di progettazione integrata, combina consulenza, formazione e produzione culturale. Il lavoro si concentra sulla valorizzazione delle pratiche partecipative, sull'uso di linguaggi contemporanei e sull'interculturalità, promuovendo processi collaborativi.

place-making; innovazione socio-culturale; community engagement e consulenza

categoria/design



in



with



for

design field

graphic; service/strategic

% tempo in attività progettuali



0-10%



11-40 %



oltre il 40%

ambito/specializzazione designer

graphic (1)

team

membri 10-20

designer 1

modalità coinvolgimento designer



1
in-house



n* quasi
in-house



n*
outsourcing

modalità di adozione del design



non
design



design
driver



design
process



design
strategy

kilowatt



sitoweb

<https://kilowatt.bo.it>

anno

2014

luogo

Bologna (BO), Emilia Romagna

status giuridico

Cooperativa Sociale

beneficiari

enti pubblici, privati, del ts; cittadini

output

prodotti grafici; prodotti digitali; servizi; rig. urbana;

consulenza strategica; finanziamento e facilitazione

consapevolezza progettuale



design
palese



design
di fatto

Progetta e realizza interventi di comunicazione ed educazione, collaborando con enti pubblici e organizzazioni del Terzo Settore. Unisce consulenza strategica, progettazione visiva e modelli educativi sperimentali, con particolare attenzione alla dimensione culturale e territoriale. La sua attività si sviluppa all'interno di spazi rigenerati, contesti di collaborazione tra attori diversi e luoghi di produzione condivisa di conoscenza, servizi e relazioni.

comunicazione; consulenza; educazione

categoria/design



in



with



for

design field

graphic; service/strategic

% tempo in attività progettuali



0-10%



11-40 %



oltre il 40%

ambito/specializzazione designer

graphic (3); service/strategic (5)

team

membri 20-49

designer 9

modalità coinvolgimento designer



5
in-house



n* quasi
in-house



4
outsourcing

modalità di adozione del design



non
design



design
driver



design
process



design
strategy

prossimi



sitoweb

<https://prossimi-ets.it>

anno

2021

luogo

Venezia (VE), Veneto

status giuridico

Impresa Sociale

beneficiari

enti pubblici, del ts; cittadini

output

prodotti fisici; servizi; consulenza strategica;

finanziamento e facilitazione

consapevolezza progettuale



design
palese



design
di fatto

Svilupa percorsi educativi, culturali e produttivi rivolti a persone in situazioni di disabilità, fragilità o marginalità. Progetta ausili personalizzati, dispositivi digitali e modelli di attività imprenditoriale inclusiva, favorendo l'equità nell'accesso alla conoscenza e al lavoro. Le sue attività si articolano in programmi di formazione, incubazione e sperimentazione, con l'obiettivo di rafforzare le capacità individuali e collettive.

fabbricazione digitale; formazione e incubazione; innovazione sociale

categoria/design



in



with



for

design field

product; service/strategic

% tempo in attività progettuali



0-10%



11-40 %



oltre il 40%

ambito/specializzazione designer

product (1); graphic (1)

team

membri 5-7

designer 1

modalità coinvolgimento designer



1
in-house



n* quasi
in-house



n*
outsourcing

modalità di adozione del design



non
design



design
driver



design
process



design
strategy

s-nodi



sitoweb

<https://www.s-nodi.org>

anno

2021

luogo

Torino (TO), Piemonte

status giuridico

Associazione di Promozione Sociale

beneficiari

enti pubblici, del ts; cittadini

output

prodotti grafici; prodotti digitali; servizi; consulenza

strategica; finanziamento e facilitazione

consapevolezza progettuale



design
palese



design
di fatto

Si occupa di social impact design e policy design, offrendo consulenza, formazione e accompagnamento a enti pubblici, imprese e organizzazioni del Terzo Settore. Attiva reti a scala locale, nazionale e internazionale, facilitando il confronto tra soggetti impegnati su temi sociali e ambientali. La sua attività mira a rafforzare la capacità progettuale delle organizzazioni e a promuovere connessioni operative tra ambiti e attori diversi.

progettazione ad impatto; formazione; servizi e consulenza strategica

categoria/design



in



with



for

design field

graphic; service/strategic; systemic

% tempo in attività progettuali



0-10%



11-40 %



oltre il 40%

ambito/specializzazione designer

systemic (1); service/strategic (1)

team

membri 8-10

designer 2

modalità coinvolgimento designer



1 in-house



1 quasi
in-house



n*
outsourcing

modalità di adozione del design



non
design



design
driver



design
process



design
strategy

social hub genova



sitoweb

<https://www.socialhubgenova.it>

anno

2015

luogo

Genova (GE), Liguria

status giuridico

Impresa Sociale

beneficiari

enti pubblici, privati, del ts

output

servizi; consulenza strategica; finanziamento e

facilitazione

consapevolezza progettuale



design
palese



design
di fatto

Accompagna realtà attive nel campo dell'economia sociale attraverso percorsi di formazione, mentoring, consulenza e incubazione. Collabora con organizzazioni del Terzo Settore, imprese sociali, B Corp, aziende orientate alla responsabilità sociale e pubbliche amministrazioni, fornendo strumenti per sviluppare e consolidare progetti a finalità sociale. La sua attività sostiene la crescita di modelli di impresa sociale competitivi.

formazione e consulenza; mentoring e incubazione startup; sviluppo comunità locali

categoria/design



in



with



for

design field

nessuno

% tempo in attività progettuali



0-10%



11-40 %



oltre il 40%

ambito/specializzazione designer

service/strategic

team

membri 5-7

designer 1

modalità coinvolgimento designer



n*
in-house



n* quasi
in-house



1
outsourcing

modalità di adozione del design



non
design



design
driver



design
process



design
strategy

socialfare

SocialFare è il primo centro per l'Innovazione Sociale in Italia

Attraverso percorsi di community engagement, capacity-building e co-design supportiamo lo sviluppo di soluzioni innovative alle pressanti sfide sociali contemporanee, per generare nuova economia.



Promuove attività di ricerca, accelerazione d'impresa e capacity building, affiancando startup, organizzazioni del Terzo Settore, enti pubblici e cittadini nella progettazione di soluzioni orientate alle sfide sociali contemporanee. Sostiene lo sviluppo di imprese sociali italiane attraverso percorsi strutturati, che combinano accompagnamento strategico e rafforzamento delle competenze. Favorisce la diffusione di pratiche imprenditoriali competitive.

accelerazione di impresa; capacity building; co-design

sitoweb

<https://socialfare.org>

anno

2013

luogo

Torino (TO), Piemonte

status giuridico

Impresa Sociale

beneficiari

enti pubblici, privati, del ts; cittadini; startup sociali

output

servizi; consulenza strategica; finanziamento e

facilitazione

consapevolezza progettuale



design
palese



design
di fatto

categoria/design



in



with



for

design field

service/strategic; social; impact

% tempo in attività progettuali



0-10%



11-40 %



oltre il 40%

ambito/specializzazione designer

product (1); graphic (1); service/strategic (3); ux (1)

team

membri 10-20

designer 6

modalità coinvolgimento designer



4
in-house



n* quasi
in-house



2
outsourcing

modalità di adozione del design



non
design



design
driver



design
process



design
strategy

sociolab



**Attiviamoci
per una comunità
più inclusiva**

Siamo un'impresa sociale
Facilitiamo la crescita di comunità e organizzazioni a partire dalle persone

Promuove percorsi di partecipazione attiva e collaborazione tra cittadini, enti pubblici, imprese e organizzazioni del Terzo Settore. Attraverso attività di facilitazione, ricerca sociale e formazione, progetta e accompagna processi collettivi finalizzati alla costruzione di comunità e al rafforzamento delle capacità organizzative. Il suo lavoro si concentra sull'elaborazione condivisa di modelli di governance, sperimentati tramite studi di fattibilità in contesti diversi.

attivazione di comunità; politiche pubbliche partecipative; cambiamento organizzativo

sitoweb

<https://www.sociolab.it>

anno

2007

luogo

Firenze (FI), Toscana

status giuridico

Impresa Sociale

beneficiari

enti pubblici, privati, del ts; cittadini

output

rigenerazione urbana; consulenza strategica;

finanziamento e facilitaz.; def. politiche pubbliche

consapevolezza progettuale



design
palese



design
di fatto

categoria/design



in



with



for

design field

service/strategic

% tempo in attività progettuali



0-10%



11-40 %



oltre il 40%

ambito/specializzazione designer

product (1); service/strategic (1)

team

membri 10-20

designer 2

modalità coinvolgimento designer



1
in-house



1 quasi
in-house



n*
outsourcing

modalità di adozione del design



non
design



design
driver



design
process



design
strategy

techsoup



sitoweb

<https://www.techsoup.it>

anno

2014

luogo

Milano (MI), Lombardia

status giuridico

Impresa Sociale

beneficiari

enti del terzo settore

output

prodotti digitali; servizi; consulenza strategica;

facilitazione

consapevolezza progettuale



design
palese



design
di fatto

Supporta la trasformazione digitale del Terzo Settore offrendo accesso agevolato a soluzioni tecnologiche la messa in rete organizzazioni non profit e grandi aziende ICT. Oltre alla distribuzione di software e hardware, propone percorsi di formazione, consulenza e servizi tecnici per rafforzare le competenze digitali degli enti coinvolti. Il suo lavoro mira a rendere più efficiente e consapevole l'adozione delle tecnologie da parte delle realtà sociali.

trasformazione digitale; servizi strategici e di accompagnamento; consulenza

categoria/design



in



with



for

design field

service/strategic

% tempo in attività progettuali



0-10%



11-40 %



oltre il 40%

ambito/specializzazione designer

product (1); graphic (1) service/strategic (1); digital (1)

team

membri 20-49

designer 4

modalità coinvolgimento designer



3
in-house



1 quasi
in-house



n*
outsourcing

modalità di adozione del design



non
design



design
driver



design
process



design
strategy

Weco



Accompagna enti pubblici, organizzazioni del Terzo Settore e imprese private nella definizione e realizzazione di servizi, politiche e processi attraverso attività di co-design, facilitazione e consulenza strategica. Lavora in contesti complessi adottando strumenti di design thinking e metodologie partecipative, con un'attenzione specifica alle dinamiche sociali e territoriali per costruire soluzioni condivise capaci di rispondere a bisogni emergenti.

co-progettazione; innovazione sociale; consulenza per imprese ad impatto

sitoweb

<https://we.co.it>

anno

2022

luogo

Cuneo (CN) e Torino (TO), Piemonte

status giuridico

Impresa Sociale

beneficiari

enti privati, del ts; cittadini

output

servizi; rigenerazione urbana; consulenza

strategica; finanziamento e facilitazione

consapevolezza progettuale



design
palese



design
di fatto

categoria/design



in



with



for

design field

service/strategic

% tempo in attività progettuali



0-10%



11-40 %



oltre il 40%

ambito/specializzazione designer

service/strategic (4)

team

membri 2-4

designer 4

modalità coinvolgimento designer



2
in-house



2 quasi
in-house



n*
outsourcing

modalità di adozione del design



non
design



design
driver



design
process



design
strategy

appendice / apparati

allegato 2 – questionario

430 - 460

Design e Terzo Settore in Italia: impatto, opportunità e limiti per il design nell'imprenditoria sociale

1. Breve introduzione al questionario

Benvenuto*,

il presente questionario è stato elaborato per raccogliere preziose opinioni che saranno di supporto allo sviluppo futuro della **ricerca di dottorato in corso**.

La ricerca mira ad approfondire le **modalità di interazione tra design e Terzo Settore in Italia** e, attraverso la mappatura di realtà di impresa sociale e di iniziative sviluppate sul territorio, ad **individuare l'impatto**, le **opportunità** ed i **limiti del design** in questo ambito.

Le vostre risposte ed **opinioni** saranno fondamentali per la prosecuzione della ricerca e **saranno trattate in modo** assolutamente confidenziale ed **anonimo**.

Ogni sezione sarà brevemente introdotta e spiegata e la compilazione vi richiederà un tempo complessivo di **25 minuti circa**.

Vi ringraziamo per la vostra disponibilità e per il vostro tempo.

Design e Terzo Settore in Italia: impatto, opportunità e limiti per il design nell'imprenditoria sociale

2. Informazioni personali

La sezione ha lo scopo di raccogliere i vostri dati personali (che non saranno oggetto di pubblicazione).

Di seguito le definizioni per ogni tipologia di intervistato/a:

1. con **non designer**, ci si riferisce a colui/lei che riveste una **posizione esecutiva** (amministrativo/a; founder; responsabile d'area; direttore e direttrice operativo/a) e che possa avere una visione complessiva della realtà;
2. con **designer palese** (esplicito), si intende una figura che si è **formata e lavora come designer** all'interno o a supporto dell'impresa, che potrebbe restituire una testimonianza diretta rispetto al ruolo della componente progettuale nella realtà analizzata;
3. con **designer di fatto** (tacito), **qualora non sia presente un/una designer**, si intende colui/colei che è **solito/a occuparsi della progettazione** (prodotti, servizi, artefatti comunicativi ecc.) e potrebbe adottare consapevolmente o inconsapevolmente gli strumenti del design.

* 1. Email

Indirizzo email

* 2. Nome e Cognome

3. Paese di provenienza

4. Città di provenienza

* 5. Posizione specifica ricoperta all'interno della realtà

* 6. Secondo la definizione del campione del presente questionario, quale tipologia di intervistato/a rappresenti?

- non-designer
- designer palese (esplicito)
- designer di fatto (tacito)

Design e Terzo Settore in Italia: impatto, opportunità e limiti per il design nell'imprenditoria sociale

3. Informazioni di carattere generale (overview)

Questa sezione mira a raccogliere informazioni di carattere generale sulla vostra realtà

* 7. Nome della vostra organizzazione

* 8. Anno di fondazione organizzazione

* 9. Regione della vostra sede

- Abruzzo
- Basilicata
- Calabria
- Campania
- Emilia Romagna
- Friuli Venezia Giulia
- Lazio
- Liguria
- Lombardia
- Marche
- Molise
- Piemonte
- Puglia
- Sardegna
- Sicilia
- Toscana
- Trentino-Alto Adige
- Umbria
- Valle D'Aosta
- Veneto

* 10. Città e (provincia)

*** 11. Qual è lo status giuridico della vostra realtà?**

(selezionare 1 o 2 opzioni max)

- | | |
|---|--|
| <input type="checkbox"/> Associazione di Promozione sociale | <input type="checkbox"/> Fondazione generica |
| <input type="checkbox"/> Cooperativa Sociale | <input type="checkbox"/> SIAVS (Start Up Innovativa A Vocazione Sociale) |
| <input type="checkbox"/> Impresa Sociale | <input type="checkbox"/> Società Benefit |
| <input type="checkbox"/> Cooperativa di Comunità | <input type="checkbox"/> B corp certificata |
| <input type="checkbox"/> Organizzazione di Volontariato | <input type="checkbox"/> Società di consulenza |
| <input type="checkbox"/> Ente Filantropico | <input type="checkbox"/> Azienda |
| <input type="checkbox"/> Fondazione di Origine Bancaria | <input type="checkbox"/> Spin-off aziendale |
| <input type="checkbox"/> Fondazione di comunità | |
| <input type="checkbox"/> Altro (specificare) | |
| <input type="text"/> | |
| <input type="checkbox"/> Nessuna delle opzioni precedenti | |

*** 12. Mission / attività di riferimento**

In poche parole, riassumete di cosa vi occupate, a chi sono rivolte le vostre attività e che tipo di impatto hanno

(Ad esempio: "Produciamo e progettiamo complementi di arredo, attraverso l'inclusione di persone provenienti da percorsi migratori, per facilitare l'inclusione sociale" o " Siamo una società di Experience e Service Design e un laboratorio di innovazione sociale": attraverso la co-progettazione con gli Enti del Terzo Settore rigeneriamo insieme comunità inclusive")

*** 13. Ambito di riferimento**

Descrivete attraverso 3 parole chiave la vostra attività di riferimento

(Ad esempio: progettazione; inclusione lavorativa; servizi)

14. **Attività di interesse generale**

Se siete iscritti* al RUNTS, qual è la vostra attività di interesse generale?
(rispondere solo se iscritti al Registro Unico Nazionale del Terzo Settore)

- | | | |
|--|--|--|
| <input type="checkbox"/> a - interventi e servizi sociali | <input type="checkbox"/> j - radiodiffusione sonora a carattere comunitario | <input type="checkbox"/> s - agricoltura sociale |
| <input type="checkbox"/> b - interventi e prestazioni sanitarie | <input type="checkbox"/> k - attività turistiche di interesse sociale, culturale o religioso | <input type="checkbox"/> t - attività sportive dilettantistiche |
| <input type="checkbox"/> c - prestazioni sociosanitarie | <input type="checkbox"/> l - formazione extra-scolastica | <input type="checkbox"/> u - beneficenza e cessione di denaro, beni e servizi |
| <input type="checkbox"/> d - educazione, istruzione e formazione professionale | <input type="checkbox"/> m - servizi strumentali per il terzo settore | <input type="checkbox"/> v - promozione della cultura della legalità, della pace tra i popoli, della nonviolenza e della difesa non armata |
| <input type="checkbox"/> e - salvaguardia e al miglioramento delle condizioni dell'ambiente e all'utilizzazione accorta e razionale delle risorse naturali | <input type="checkbox"/> n - cooperazione allo sviluppo | <input type="checkbox"/> x - adozione internazionale |
| <input type="checkbox"/> f - tutela e valorizzazione del patrimonio culturale e del paesaggio | <input type="checkbox"/> o - commercio equo e solidale | <input type="checkbox"/> y - protezione civile |
| <input type="checkbox"/> g - formazione universitaria e post-universitaria | <input type="checkbox"/> p - inserimento o reinserimento nel mercato del lavoro | <input type="checkbox"/> z - riqualificazione di beni pubblici inutilizzati o di beni confiscati alla criminalità organizzata |
| <input type="checkbox"/> h - ricerca scientifica di particolare interesse sociale | <input type="checkbox"/> q - alloggio sociale | <input type="checkbox"/> non ne sono a conoscenza |
| <input type="checkbox"/> i - attività culturali, artistiche o ricreative di interesse sociale | <input type="checkbox"/> r - accoglienza e integrazione dei migranti | |
| <input type="checkbox"/> Altro (specificare) | | |

*** 15. Output**

Che tipo di output produчете?

(selezionare tutte le opzioni che ritenete necessarie)

- | | |
|---|---|
| <input type="checkbox"/> prodotti fisici (oggetti, complementi d'arredo, etc) | <input type="checkbox"/> rigenerazione urbana (progetti di recupero aree dismesse, interventi strategici di riqualificazione, eventi, etc) |
| <input type="checkbox"/> prodotti grafici (artefatti comunicativi, libri, manifesti, illustrazioni etc) | <input type="checkbox"/> consulenza strategica (supporto strategico agli Enti del Terzo Settore) |
| <input type="checkbox"/> prodotti digitali (app, siti web, digital tools, etc) | <input type="checkbox"/> finanziamento e facilitazione (bandi, workshop, programmi di supporto, incubazione o facilitazione rivolti agli ETS) |
| <input type="checkbox"/> prodotti tessili (capi di abbigliamento, riciclo di tessuti, etc) | |
| <input type="checkbox"/> servizi (servizi in collaborazione o a supporto agli Enti del Terzo Settore) | |
| <input type="checkbox"/> Altro (specificare) | |
| <input type="text"/> | |
| <input type="checkbox"/> Nessuna delle opzioni precedenti | |

*** 16. Beneficiari**

Chi sono i principali beneficiari* della vostra attività?

*con beneficiari si vuole intendere "i destinatari" dei vostri servizi e non chi li commissiona (selezionare tutte le opzioni necessarie)

- Enti pubblici
- Enti privati
- Enti del Terzo Settore
- Cittadini
- Altro (specificare)

* 17. **Clienti**

Chi sono i principali clienti* della vostra attività?

*con clienti si intende chi vi commissiona e retribuisce i servizi
(selezionare tutte le opzioni necessarie)

- Enti pubblici
- Enti privati
- Enti del Terzo Settore
- Cittadini
- Altro (specificare)

* 18. **Categoria di appartenenza**

La presente ricerca individua tre possibili modalità di interazione tra design e Terzo Settore, in quale delle tre collochereste la vostra realtà?

(selezionare 1 o 2 opzioni max o descrivere una possibile quarta)

- categoria 1**
la realtà **non coinvolge, potrebbe coinvolgere o coinvolge** già **designer** all'interno del proprio team, si occupa della progettazione e produzione di prodotti e/o artefatti comunicativi attraverso l'inclusione lavorativa di persone con fragilità
- categoria 2**
la realtà si fonda sul design e fornisce **supporto al Terzo Settore**, si occupa della progettazione di servizi e strategie, attraverso gli strumenti e gli approcci tipici del service design e dello strategic design
- categoria 3**
la realtà promuove l'**incontro tra il Terzo Settore e i designer**, attraverso programmi di facilitazione e/o processi di incubazione volti a finanziare e far crescere l'impresa/ente e consentirne lo sviluppo mediante l'adozione degli strumenti del design e/o il coinvolgimento di designer

- Altro (specificare)

- Nessuna delle opzioni precedenti

**Design e Terzo Settore in Italia:
impatto, opportunità e limiti per il design nell'imprenditoria
sociale**

4. Livello di conoscenza del design

In questa sezione si intende esplorare quale sia il livello di conoscenza e/o adozione del design nella vostra realtà

* 19. Secondo voi, qual è ad oggi il livello di coinvolgimento del design nel Terzo Settore?

- ancora troppo basso
- basso ma in crescita
- nella media, simile a quello degli altri settori
- medio-alto, c'è già stato un importante avanzamento
- alto, il design è sempre più coinvolto
- non saprei
- Altro (specificare)

* 20. Ritenete la vostra realtà "progettuale"?

- per niente, non abbiamo a che fare con la progettazione
- poco, solo in determinate occasioni
- nella media, all'occorrenza
- abbastanza, stiamo sviluppando questo settore
- decisamente sì, siamo una realtà progettuale
- non saprei
- Altro (specificare)

* 21. A chi affidate la progettazione?

(selezionare tutte le opzioni necessarie)

- designer esterni alla nostra realtà
- designer interni alla nostra realtà
- uno o più collaboratori della nostra realtà (non designer)
- volontari della realtà (non designer)
- uno o più collaboratori della nostra realtà con il supporto di designer esterni
- nessuno, la nostra realtà non si occupa di progettazione
- non saprei
- Altro (specificare)

* 22. La vostra realtà necessita del design?

- per niente, non lo riteniamo necessario
- poco, solo in determinate occasioni
- nella media, come di altri ambiti professionali
- abbastanza, potrebbe averne sempre più bisogno
- decisamente sì, il design è fondamentale
- non saprei
- Altro (specificare)

* 23. Considerate la vostra organizzazione incline all'utilizzo di strumenti del design?

- assolutamente no
- poco
- nella media
- abbastanza
- assolutamente sì
- non saprei
- Altro (specificare)

* 24. Qual è il livello di adozione del design nella vostra realtà?

- ancora troppo basso
- basso ma in crescita
- nella media, sotto forma di consulenza
- medio-alto, abbiamo fatto un importante avanzamento nell'adozione del design
- alto, il design viene adottato quotidianamente
- non saprei
- Altro (specificare)

* 25. In che misura adottate strategie e approcci di design nella vostra realtà?

- | | |
|---|--|
| <input type="checkbox"/> adottiamo sistematicamente pratiche progettuali | <input type="checkbox"/> abbiamo in previsione di adottare strategie e approcci di design ma non siamo ancora pronti |
| <input type="checkbox"/> adottiamo pratiche progettuali, ma non abbiamo un approccio strategico | <input type="checkbox"/> abbiamo difficoltà ad adottare strategie e approcci di design |
| <input type="checkbox"/> stiamo iniziando ad adottare strategie e approcci di design | <input type="checkbox"/> non abbiamo intenzione di adottare strategie e approcci di design |
| <input type="checkbox"/> stiamo pensando di adottare strategie e approcci di design | <input type="checkbox"/> non saprei |
| <input type="checkbox"/> abbiamo già integrato strategie e approcci di design all'interno della nostra realtà | |
| <input type="checkbox"/> Altro (specificare) | |

* 26. La vostra organizzazione prevede percorsi di formazione specifica in ambito design?

- percorsi destinati a tutta l'organizzazione
- percorsi solo per l'area progettazione
- percorsi occasionali
- nessun percorso
- non saprei
- Altro (specificare)

*** 27. Investimento in attività di progettazione**

La vostra realtà investe risorse economiche in attività di progettazione?

- sì
- no
- non saprei
- Altro (specificare)

*** 28. In quale attività di progettazione investite o potreste investire maggiormente?**

(selezionare tutte le opzioni necessarie o integrarne ulteriori nei commenti)

- sviluppo di prodotti fisici (oggetti, complementi d'arredo, etc)
- sviluppo di prodotti grafici (artefatti comunicativi, libri, manifesti, illustrazioni etc)
- sviluppo di prodotti digitali (app, siti web, digital tools, etc)
- sviluppo di prodotti tessili (capi di abbigliamento, riciclo di tessuti, etc)
- progettazione di servizi (servizi in collaborazione o a supporto agli Enti del Terzo Settore)
- Altro (specificare)
- attività di rigenerazione urbana (progetti di recupero aree dismesse, interventi strategici di riqualificazione, eventi, etc)
- attività di consulenza strategica (supporto strategico agli Enti del Terzo Settore)
- attività di finanziamento e facilitazione (bandi, workshop, programmi di supporto, incubazione o facilitazione rivolti agli ETS)
- non saprei

Altro (specificare)

Nessuna delle opzioni precedenti

* 29. In un anno, quanto del tempo lavorativo interno dell'organizzazione viene indicativamente dedicato alla progettazione?
(su una scala che va da 0 a 100)

- 0% 21-40%
- meno del 5% oltre il 40%
- 5-10% non saprei
- 11-20%
- Altro (specificare)

Design e Terzo Settore in Italia: impatto, opportunità e limiti per il design nell'imprenditoria sociale

5. Finanziamenti e impatto

La sezione mira ad analizzare se la realtà ha avuto accesso a finanziamenti e che rapporto ha con la misurazione dell'impatto

* 30. Avete avuto accesso a finanziamenti, campagne di crowdfunding o partecipato a bandi **per includere e/o implementare il design** nella vostra realtà?

- assolutamente no, non lo riteniamo rilevante assolutamente sì, ogni opportunità di finanziamento la cogliamo per far crescere il design nella realtà
- poco, abbiamo partecipato ma non è andata a buon fine non saprei
- nella media, quando ci sarà una nuova occasione faremo un tentativo
- abbastanza, abbiamo partecipato a diverse opportunità di finanziamento
- Altro (specificare)

- Nessuna delle opzioni precedenti

31. Se sì, specificare a che tipo di finanziamenti, campagna/e di crowdfunding o bandi avete partecipato

* 32. **Impatto**

Avete idea dell'impatto che generate?

- assolutamente no abbastanza
- poco assolutamente sì
- nella media non saprei
- Altro (specificare)

* 33. La vostra realtà ha svolto, nel corso degli ultimi 2 anni, valutazioni di impatto relativamente alle iniziative effettuate?
(selezionare tutte le opzioni necessarie)

- in ambito sociale
- in ambito ambientale
- in ambito culturale
- in altro ambito
- nessuna valutazione di impatto
- Altro (specificare)

34. Se sì, con quali metodi o strumenti quantificate e/o valutate l'impatto?

* 35. Ritenete che i metodi di valutazione d'impatto esistenti debbano essere facilitati e/o implementati?

- assolutamente no, riteniamo validi i metodi esistenti
- abbastanza, ci sarebbero diversi aspetti da migliorare
- poco, riteniamo per lo più validi i metodi esistenti
- assolutamente sì, i metodi esistenti sono troppo complessi e dispersivi
- nella media, forse potrebbero essere migliorati per alcuni aspetti
- non saprei
- Altro (specificare)

* 36. Esiste una voce nei metodi di valutazione esistenti che faccia riferimento all'**impatto del design** o più in generale alla progettazione?

- sì
- no
- non saprei

37. Se sì, specificare la voce o la sezione che fa riferimento all'impatto del design

Design e Terzo Settore in Italia: impatto, opportunità e limiti per il design nell'imprenditoria sociale

6. Team di lavoro e modalità di adozione del design

La sezione mira a comprendere da quali figure professionali è composto il team di lavoro e, qualora sia presente, quali sono le modalità di adozione del design

* 38. **Team di lavoro** (dipendenti/collaboratori)

Quante persone sono presenti (anche in forma di collaborazione) nella vostra organizzazione?

- | | |
|----------------------------|-----------------------------|
| <input type="radio"/> 1 | <input type="radio"/> 10-20 |
| <input type="radio"/> 2-4 | <input type="radio"/> 20-49 |
| <input type="radio"/> 5-7 | <input type="radio"/> 50+ |
| <input type="radio"/> 8-10 | |

* 39. **Figure professionali**

Che tipo di figure professionali sono coinvolte?

- | | |
|--|--|
| <input type="checkbox"/> Designer | <input type="checkbox"/> Economist* |
| <input type="checkbox"/> Operator* sociali | <input type="checkbox"/> Amministrativ* |
| <input type="checkbox"/> Architett* | <input type="checkbox"/> Artigian* |
| <input type="checkbox"/> Sociolog* | <input type="checkbox"/> Addett* alla produzione |
| <input type="checkbox"/> Antropolog* | <input type="checkbox"/> non saprei |
| <input type="checkbox"/> Psicolog* | |
| <input type="checkbox"/> Altro (specificare) | |

40. **Quante persone per ogni categoria?**

(compilare solo le caselle delle figure professionali presenti nell'organizzazione)

Designer	<input type="text"/>
Operator* sociali	<input type="text"/>
Architett*	<input type="text"/>
Sociolog*	<input type="text"/>
Antropolog*	<input type="text"/>
Psicolog*	<input type="text"/>
Economist*	<input type="text"/>
Amministrativ*	<input type="text"/>
Artigian*	<input type="text"/>
Addett* alla produzione	<input type="text"/>
Altro (ruolo: numero)	<input type="text"/>

* 41. **Designer**

Se sono coinvolti designer all'interno o all'esterno del vostro team, in che modo* sono coinvolti?

- per **in-house** si intende il/la designer che lavora all'**interno alla realtà** e fa parte del team o che è a capo della realtà stessa;
- per **quasi in-house** si intende il/la designer che affianca o **collabora** con la realtà per **medio-lunghi periodi** (esperienze di collaborazione con una certa frequenza);
- per **outsourcing** si intende il/la designer che opera **all'esterno della realtà**, viene contattato solo **in caso di necessità** e che non ha un rapporto lavorativo continuativo ma saltuario

(selezionare tutte le opzioni necessarie)

in-house

quasi in-house

outsourcing

Altro (specificare)

Nessuna delle opzioni precedenti

* 42. Se sono coinvolti, quanti/e designer per ogni modalità?
(compilare solo le caselle necessarie)

in-house	<input type="text"/>
quasi in-house	<input type="text"/>
outsourcing	<input type="text"/>

* 43. **Modalità di adozione del design**

Secondo le 4 modalità di adozione del design individuate dalla ricerca, quale ritenete più corretta per la vostra realtà?
(selezionare solo 1 opzione tra le seguenti)

- non-design** (realtà che non hanno designer all'interno, ma potrebbero adottare metodi e strumenti del design attraverso altre figure professionali o appoggiarsi a società di consulenza esterne per la progettazione di nuovi servizi o prodotti)
- design driver** (realtà in cui i designer guidano la progettazione di nuovi servizi, prodotti, comunicazione, etc)
- design process** (realtà in cui i designer assumono un ruolo di gestione dei processi, integrano la progettazione all'interno del processo produttivo, implementano servizi e prodotti esistenti e favoriscono il dialogo e le relazioni con le comunità, adottando nuove pratiche all'interno dell'impresa)
- design strategy** (realtà in cui il design è un elemento strategico e fondamentale nello sviluppo dei modelli di business, di nuove forme o modelli organizzativi)

Design e Terzo Settore in Italia: impatto, opportunità e limiti per il design nell'imprenditoria sociale

7. In depth design

La sezione è dedicata alle realtà che nelle sezioni precedenti hanno dichiarato di adottare il design e intende approfondire questo aspetto

* 44. **Design field**

In quale area del design operate?

(selezionare tutte le opzioni necessarie)

- | | |
|---|--|
| <input type="checkbox"/> product design | <input type="checkbox"/> space/interior design |
| <input type="checkbox"/> communication/graphic design | <input type="checkbox"/> digital design |
| <input type="checkbox"/> service and strategic design | <input type="checkbox"/> fashion design |
| <input type="checkbox"/> Altro (specificare) | |

* 45. **Da quando la vostra realtà si interfaccia con il design?**

- | | |
|--|--|
| <input type="radio"/> dall'avvio della realtà | <input type="radio"/> nasce grazie al supporto e al confronto con designer |
| <input type="radio"/> dopo qualche anno (1-2 anni dall'avvio) | <input type="radio"/> nasce dall'iniziativa di designer |
| <input type="radio"/> dopo diversi anni (più di 2 anni dall'avvio) | <input type="radio"/> successivamente alle esigenze di un progetto / committente |
| <input type="radio"/> Altro (specificare) | |

* 46. **Tipologia designer**

Che tipo di designer sono coinvolti?

(selezionare tutte le opzioni necessarie)

- product designer
- communication/graphic designer
- service & strategic designer
- interior designer
- fashion designer
- digital designer
- Altro (specificare)

47. Quanti designer per ogni categoria?
(compilare solo le caselle necessarie)

product designer	<input type="text"/>
communication/graphic designer	<input type="text"/>
service & strategic designer	<input type="text"/>
interior designer	<input type="text"/>
fashion designer	<input type="text"/>
digital designer	<input type="text"/>
altro (ruolo e numero)	<input type="text"/>

* 48. **Attività designer**

In che tipo di attività **sono coinvolti attualmente** i designer nella vostra realtà?

(selezionare tutte le opzioni necessarie)

- | | | |
|--|--|--|
| <input type="checkbox"/> progettazione grafica e identità visiva | <input type="checkbox"/> coordinamento della produzione | <input type="checkbox"/> ricerche di mercato |
| <input type="checkbox"/> progettazione e sviluppo di nuovi prodotti | <input type="checkbox"/> prototipazione e produzione di modelli (prototipi, modelli di studio artigianali) | <input type="checkbox"/> comunicazione con gli stakeholder |
| <input type="checkbox"/> progettazione e sviluppo di nuovi artefatti comunicativi | <input type="checkbox"/> sviluppo strategie e progettazione contenuti per social media | <input type="checkbox"/> sviluppo di modelli e strategie di business |
| <input type="checkbox"/> sviluppo di prodotti e servizi esistenti | <input type="checkbox"/> project management | <input type="checkbox"/> processi organizzativi |
| <input type="checkbox"/> progettazione di servizi e strategie collaborative | <input type="checkbox"/> ricerca utente | <input type="checkbox"/> networking |
| <input type="checkbox"/> comunicazione e promozione della realtà (eventi, workshop, campagne online) | <input type="checkbox"/> scenaristica / speculative futures | <input type="checkbox"/> ricerca sovvenzioni e/o finanziamenti |
| <input type="checkbox"/> Altro (specificare) | | |

* 49. In quale di questi ambiti ritenete che sia o potrebbe essere più rilevante il design nella vostra realtà?
(selezionare tutte le opzioni necessarie)

- | | | |
|--|--|--|
| <input type="checkbox"/> progettazione grafica e identità visiva | <input type="checkbox"/> coordinamento della produzione | <input type="checkbox"/> ricerche di mercato |
| <input type="checkbox"/> progettazione e sviluppo di nuovi prodotti | <input type="checkbox"/> prototipazione e produzione di modelli (prototipi, modelli di studio artigianali) | <input type="checkbox"/> comunicazione con gli stakeholder |
| <input type="checkbox"/> progettazione e sviluppo di nuovi artefatti comunicativi | <input type="checkbox"/> sviluppo strategie e progettazione contenuti per social media | <input type="checkbox"/> sviluppo di modelli e strategie di business |
| <input type="checkbox"/> sviluppo di prodotti e servizi esistenti | <input type="checkbox"/> project management | <input type="checkbox"/> processi organizzativi |
| <input type="checkbox"/> progettazione di servizi e strategie collaborative | <input type="checkbox"/> ricerca utente | <input type="checkbox"/> networking |
| <input type="checkbox"/> comunicazione e promozione della realtà (eventi, workshop, campagne online) | <input type="checkbox"/> scenaristica / speculative futures | <input type="checkbox"/> ricerca sovvenzioni e/o finanziamenti |
| <input type="checkbox"/> Altro (specificare) | | |

* 50. **Livello di formazione**
Che livello di formazione hanno i designer coinvolti?
(selezionare tutte le opzioni necessarie)

- | | |
|--|--|
| <input type="checkbox"/> Diploma superiore (liceo artistico, istituto tecnico etc) | <input type="checkbox"/> Laurea Magistrale |
| <input type="checkbox"/> Corso professionale | <input type="checkbox"/> Master I livello |
| <input type="checkbox"/> Corso di perfezionamento | <input type="checkbox"/> Master II livello |
| <input type="checkbox"/> Laurea Triennale | <input type="checkbox"/> PhD (dottorato) |
| <input type="checkbox"/> Altro (specificare) | |

* 51. Quanti per ogni livello di istruzione?

(compilare solo le caselle necessarie)

Diploma superiore
(liceo artistico,
istituto tecnico
etc)

Corso
professionale

Corso di
perfezionamento

Laurea Triennale

Laurea Magistrale

Master I livello

Master II livello

PhD (dottorato)

Altro

* 52. Quali sono secondo voi i principali **vantaggi/benefici** di adottare il **design** nella vostra realtà?

(selezionare tutte le opzioni necessarie)

- | | |
|--|---|
| <input type="checkbox"/> miglioramento della qualità dei servizi | <input type="checkbox"/> crescita della dimensione e scalabilità degli interventi |
| <input type="checkbox"/> miglioramento delle modalità di gestione dei progetti | <input type="checkbox"/> riduzione dei costi di gestione |
| <input type="checkbox"/> miglioramento della produttività | <input type="checkbox"/> rafforzamento della struttura di governance |
| <input type="checkbox"/> attrazione di nuovi fondi/donazioni | <input type="checkbox"/> non saprei |
| <input type="checkbox"/> maggiore soddisfazione degli utenti/clienti | |
| <input type="checkbox"/> rafforzamento della partnership | |
| <input type="checkbox"/> Altro (specificare) | |
| <input type="text"/> | |
| <input type="checkbox"/> Nessuna delle opzioni precedenti | |

* 53. **Resistenze nell'adozione del design**

La vostra organizzazione ha incontrato delle resistenze nel coinvolgimento del design?

- si
- no
- non saprei

54. **Se sì, dove avete incontrato maggiori resistenze?**

(selezionare tutte le opzioni necessarie)

- dipendenti/volontari/ collaboratori
- pubblica amministrazione
- direzione interna
- beneficiari dei servizi
- altre organizzazioni non profit
- potenziali donatori / donatori attuali
- non ha incontrato resistenze
- non saprei
- Altro (specificare)

*** 55. Designer nel Terzo Settore**

Ritenete che il/la designer che opera nel Terzo Settore necessiti di **nuove competenze** o adotti metodologie differenti da quelle attualmente note? (selezionare tutte le opzioni necessarie)

- per niente, le competenze e le metodologie attuali sono più che sufficienti
- poco, forse dovrebbero leggermente distinguersi da quelle adottate per altri settori
- nella media, ci sono aspetti di questo lavoro che si ritrovano anche negli altri settori e aspetti che invece richiedono una preparazione adeguata
- abbastanza, lavorare nel sociale comporta lo sviluppo di nuove competenze
- decisamente sì, è necessario che i designer che operano nel sociale ricevano una formazione specifica e adottino metodologie progettuali specifiche per ogni situazione/progetto
- non saprei
- Altro (specificare)

56. Se sì, quali competenze o conoscenze ritenete che potrebbero essere implementate per far sì che i designer siano più preparati a lavorare in questo settore?

*** 57. Da quale soggetto/i avete ricevuto supporto per il coinvolgimento del design nella vostra realtà?**

(selezionare tutte le opzioni necessarie)

- risorse interne
- bandi
- fondazioni
- privati
- pubblica amministrazione
- reti
- aziende
- Altro (specificare)

- Nessuna delle opzioni precedenti

58. Progetti passati o in corso

Potete segnalare alcuni progetti rilevanti su cui state lavorando o conclusi che reputate interessanti ai fini della ricerca

59. Nuove realtà per la mappatura

Avete da segnalarci qualche realtà che conoscete e/o con cui collaborate che pensiate possa essere di nostro interesse?

**Design e Terzo Settore in Italia:
impatto, opportunità e limiti per il design nell'imprenditoria
sociale**

8. Non-design

La sezione è dedicata alle realtà che nelle sezioni precedenti hanno dichiarato di **non adottare il design** e intende approfondire le motivazioni e le possibili attività in cui potrebbe essere ritenuto rilevante

*** 60. Coinvolgimento design**

Avete coinvolto designer in passato?

- sì
- no
- non saprei

61. Se avete selezionato sì, per quale motivo lo/li avete coinvolto/i?

(ad esempio "ne avevamo bisogno per un progetto specifico")

* 62. Pensate che potrebbero essere coinvolti designer nel vostro team?

- sì, stiamo pensando di integrarli
- forse più avanti li/le potremmo coinvolgere
- abbiamo collaborato in passato, ma attualmente non ne abbiamo la necessità o la possibilità
- no, non ci abbiamo mai pensato
- Altro (specificare)

* 63. **Rilevanza design**

Quanto ritenete che potrebbe essere rilevante il design per la vostra attività?

- per niente
- poco
- nella media
- Altro (specificare)
- abbastanza
- decisamente

* 64. **Ostacoli nell'adozione del design**

La vostra organizzazione ha incontrato delle resistenze nel coinvolgimento del design?

- sì
- no
- non saprei

* 65. Se sì, dove ha incontrato o potrebbe incontrare maggiori resistenze?
(selezionare tutte le opzioni necessarie)

- dipendenti/volontari/ collaboratori
- pubblica amministrazione
- direzione interna
- beneficiari dei servizi
- altre organizzazioni non profit
- potenziali donatori / donatori attuali
- non ha incontrato resistenze
- non saprei
- Altro (specificare)

* 66. Quali sono gli **ostacoli** incontrati o che potreste incontrare nell'adozione e/o coinvolgimento del design?
(selezionare tutte le opzioni necessarie)

- | | |
|--|---|
| <input type="checkbox"/> mancanza di fondi / indisponibilità economiche-finanziarie | <input type="checkbox"/> scarso interesse della governance al tema / politiche interne |
| <input type="checkbox"/> indisponibilità di tempo / la nostra realtà sta affrontando altre sfide più imminenti | <input type="checkbox"/> chi gestisce le risorse umane deve fare in modo che il design possa diventare parte integrante della nostra realtà |
| <input type="checkbox"/> dobbiamo cambiare la nostra cultura interna | <input type="checkbox"/> carenza di una strategia dedicata / non sappiamo come coinvolgere il design |
| <input type="checkbox"/> dobbiamo riorganizzare le nostre infrastrutture e/o processi | <input type="checkbox"/> non sappiamo a cosa potrebbe esserci utile / in cosa potrebbe supportarci |
| <input type="checkbox"/> non siamo sufficientemente versatili/flessibili | <input type="checkbox"/> non saprei |
| <input type="checkbox"/> Altro (specificare) | |

*** 67. Figure professionali**

Quale figura professionale (che non sia un/una designer) adotta o potrebbe adottare gli strumenti del design nella vostra realtà?
(selezionare tutte le opzioni necessarie)

- | | |
|---|---|
| <input type="checkbox"/> sociolog* / progettista sociale | <input type="checkbox"/> operator* sociale |
| <input type="checkbox"/> architett* | <input type="checkbox"/> responsabile marketing |
| <input type="checkbox"/> antropolog* | <input type="checkbox"/> educatore/educatrice |
| <input type="checkbox"/> psicolog* | <input type="checkbox"/> non saprei |
| <input type="checkbox"/> artista | |
| <input type="checkbox"/> responsabile comunicazione | |
| <input type="checkbox"/> Altro (specificare) | |
| <input type="text"/> | |
| <input type="checkbox"/> Nessuna delle opzioni precedenti | |

* 68. **Attività designer**

In che tipo di attività potrebbero essere coinvolti i designer nella vostra realtà?

(selezionare tutte le opzioni necessarie)

- | | | |
|--|--|--|
| <input type="checkbox"/> progettazione grafica e identità visiva | <input type="checkbox"/> prototipazione e produzione di modelli (prototipi, modelli di studio artigianali) | <input type="checkbox"/> sviluppo di modelli e strategie di business |
| <input type="checkbox"/> progettazione e sviluppo di nuovi prodotti | <input type="checkbox"/> sviluppo strategie e progettazione contenuti per social media | <input type="checkbox"/> ottimizzazione processi organizzativi |
| <input type="checkbox"/> progettazione e sviluppo di nuovi artefatti comunicativi | <input type="checkbox"/> project management | <input type="checkbox"/> networking |
| <input type="checkbox"/> sviluppo di prodotti e servizi esistenti | <input type="checkbox"/> ricerca utente | <input type="checkbox"/> ricerca sovvenzioni e/o finanziamenti |
| <input type="checkbox"/> progettazione di servizi e strategie collaborative | <input type="checkbox"/> scenaristica / speculative futures | |
| <input type="checkbox"/> comunicazione e promozione della realtà (eventi, workshop, campagne online) | <input type="checkbox"/> ricerche di mercato | |
| | <input type="checkbox"/> comunicazione con gli stakeholder | |
| <input type="checkbox"/> coordinamento della produzione | | |
| <input type="checkbox"/> Altro (specificare) | | |
| <input type="text"/> | | |
| <input type="checkbox"/> Nessuna delle opzioni precedenti | | |

* 69. Quali potrebbero essere secondo voi i principali **vantaggi/benefici** di adottare il design nella vostra realtà?

(selezionare tutte le opzioni necessarie)

- | | |
|--|---|
| <input type="checkbox"/> miglioramento della qualità dei servizi | <input type="checkbox"/> crescita della dimensione e scalabilità degli interventi |
| <input type="checkbox"/> miglioramento delle modalità di gestione dei progetti | <input type="checkbox"/> riduzione dei costi di gestione |
| <input type="checkbox"/> miglioramento della produttività | <input type="checkbox"/> rafforzamento della struttura di governance |
| <input type="checkbox"/> attrazione di nuovi fondi/donazioni | <input type="checkbox"/> non saprei |
| <input type="checkbox"/> maggiore soddisfazione degli utenti/clienti | |
| <input type="checkbox"/> rafforzamento della partnership | |
| <input type="checkbox"/> Altro (specificare) | |

- Nessuna delle opzioni precedenti

* 70. La vostra realtà ricerca, instaura e gestisce collaborazioni esterne e partnership per implementare la progettazione?

- collaborazioni esterne stabili
- collaborazioni esterne occasionali
- nessuna collaborazione esterna
- non saprei
- Altro (specificare)

71. Progetti passati o in corso

Potete raccontare alcuni progetti rilevanti su cui state lavorando (o conclusi) specificando se avete collaborato con designer o se avreste avuto la necessità di coinvolgerli

(la domanda è opzionale o può essere discussa a voce)

72. Nuove realtà per la mappatura

Avete da segnalarci qualche realtà che conoscete e/o con cui collaborate che pensiate possa essere interessante per la ricerca?

appendice / apparati

allegato 3 – attività parallele di ricerca

464 - 483

Allegato 3 – Attività parallele di ricerca

Il presente apparato raccoglie una serie di attività parallele sviluppate nel corso del dottorato, che, pur configurandosi come autonome rispetto al percorso principale della ricerca, hanno contribuito in modo significativo al consolidamento del quadro teorico-pratico e alla sperimentazione di strumenti applicativi coerenti con le tematiche affrontate. Le esperienze qui descritte si collocano in una dimensione di ricerca applicata e di collaborazione interistituzionale, e si sono svolte principalmente all'interno di contesti reali e in dialogo con attori del Terzo Settore, con particolare attenzione al territorio veneziano.

Le attività presentate sono state condotte nell'ambito di progetti di ricerca collettiva, in cui si è preso parte attiva come ricercatrice all'interno di team interdisciplinari. Tra queste, si segnala la supervisione e collaborazione nel *progetto ISTTec – Innovazione Sociale nella Transizione Tecnologica*, finanziato dal programma FSE della Regione Veneto, che ha indagato le connessioni tra innovazione sociale, digitalizzazione e progettazione di servizi nel Terzo Settore. L'attività ha portato allo sviluppo di un framework teorico-pratico e di un toolkit pensati per supportare le organizzazioni nella definizione di strategie comunicative, con un focus specifico sulle iniziative volte ad affrontare le sfide della transizione tecnologica e digitale.

A partire da questi assunti, il tema è stato ulteriormente discusso e approfondito attraverso l'evento pubblico *Fare assieme*, promosso nell'ambito del progetto iNEST – Spoke 4, che ha visto la partecipazione di Ezio Manzini e Michele D'Alena, autori dell'omonima pubblicazione. L'incontro ha rappresentato un momento di confronto aperto e partecipato sulla nuova generazione di servizi pubblici collaborativi, e ha costituito anche un'occasione per attivare una nuova mappatura "bottom-up" delle iniziative e possibili luoghi di attivazione sociale sul territorio veneziano.

Infine, il workshop *Ri-progettare i servizi*, organizzato con la partecipazione di studenti del corso di laurea magistrale in design dell'Università Iuav di Venezia, ha permesso di testare concretamente i tool e gli strumenti sviluppati nell'ambito del progetto ISTTec. L'attività si è articolata in una sessione teorica e una laboratoriale, coinvolgendo anche ricercatori e ricercatrici attivi sul tema, con l'obiettivo di esplorare approcci complementari all'innovazione sociale e verificarne la trasferibilità in contesti reali.

Amplificare le iniziative Sociali (progetto fse ISTtec) [1]

Il presente paragrafo si fonda sui risultati e sugli esiti parziali di un'attività di ricerca condotta nell'ambito del progetto ISTTec – Innovazione Sociale nella Transizione Tecnologica, finanziato dal Fondo Sociale Europeo (FSE) della Regione Veneto. Il progetto è stato ideato e realizzato congiuntamente dall'Università luav di Venezia e dall'Università Ca' Foscari di Venezia, Dipartimento di Filosofia e Beni Culturali, con un approccio interdisciplinare che ha messo in dialogo competenze nel campo del design, della sociologia del lavoro e della progettazione di servizi per il Terzo Settore.

La responsabilità scientifica del progetto per l'Università luav è stata affidata ai docenti Pietro Costa, Raffaella Fagnoni e Gianni Sinni, mentre il team di ricerca operativo è stato costituito dagli assegnisti di ricerca Giovanni Foppiani e Alessandro Lodovini (Università luav di Venezia), con la collaborazione della presente, Maria Manfroni, in qualità di dottoranda in Scienze del Design, che ha preso parte attivamente all'ideazione del progetto, contribuendo in particolare alla definizione degli obiettivi iniziali, alla condivisione del quadro teorico di riferimento e alla successiva revisione critica dei materiali e degli articoli scientifici prodotti. Per l'Università Ca' Foscari di Venezia, la supervisione scientifica è stata a cura di Maurizio Busacca, con il supporto dell'assegnista di ricerca Marco Tubaro, che si sono concentrati prevalentemente sugli aspetti sociologici della ricerca, fornendo tuttavia input teorici e contributi metodologici anche in relazione alla parte progettuale.

Il progetto di ricerca ISTTec – Innovazione Sociale nella Transizione Tecnologica – si colloca all'interno del quadro più ampio delle trasformazioni che coinvolgono il Terzo Settore, e in particolare delle sfide connesse alla transizione digitale che tali organizzazioni si trovano oggi ad affrontare. In un contesto di crescente complessità socioeconomica, caratterizzato da un'evoluzione continua dei bisogni sociali e da una sempre maggiore rilevanza della dimensione tecnologica, il progetto nasce dall'urgenza di ripensare gli strumenti e le modalità di comunicazione, organizzazione e sostenibilità delle iniziative sociali, in un'ottica che ne potenzi la capacità di incidere nel tessuto territoriale in cui operano.

Condotta in collaborazione tra Università luav di Venezia e Università Ca' Foscari, il progetto si inserisce in una cornice interistituzionale e multidisciplinare che ha permesso di articolare il lavoro su più livelli: dalla ricognizione teorica dei concetti chiave (transizione digitale, innovazione sociale, comunicazione strategica), all'osservazione sul campo delle pratiche operative di alcune organizzazioni del Terzo Settore, fino alla sperimentazione di strumenti capaci di sostenere processi di autoanalisi e riorientamento strategico.

L'indagine si è concentrata sull'ecosistema del Terzo Settore veneziano, selezionato per la sua ricchezza di esperienze progettuali e per la densità di iniziative sociali spesso poco visibili, ma portatrici di una conoscenza tacita e radicata nei bisogni reali delle comunità locali. L'obiettivo primario è stato quello di esplorare in che modo le tecnologie

1_ I contenuti qui presentati sono tratti e rielaborati a partire da tre contributi scientifici elaborati collettivamente dal gruppo di lavoro, attualmente in fase di pubblicazione:

– Amplifying social initiatives of the Third Sector in a situated landscape, presentato alla Conferenza Biennale Internazionale Cumulus 2025, Nantes;

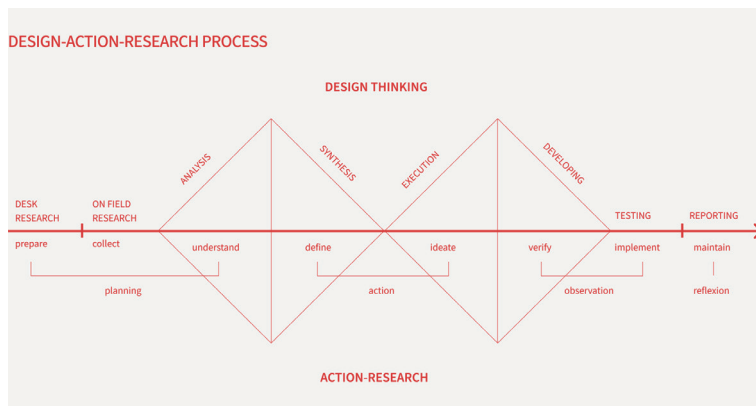
– Amplificare le iniziative sociali. Design framework per la comunicazione digitale del Terzo Settore, presentato all'Assemblea annuale della Società Italiana di Design (SID), Università Federico II, Napoli, 2025;

– Sopravvivere alla transizione digitale: Design e Terzo Settore, presentato al convegno Design for Survival, Università degli Studi di Ferrara, 2024.

Tali contributi costituiscono la base per la riflessione contenuta in questo paragrafo, che intende offrire una restituzione critica e sistematizzata del lavoro svolto, evitando ogni indebita appropriazione e nel pieno riconoscimento della dimensione collettiva e collaborativa dell'intero processo di ricerca.

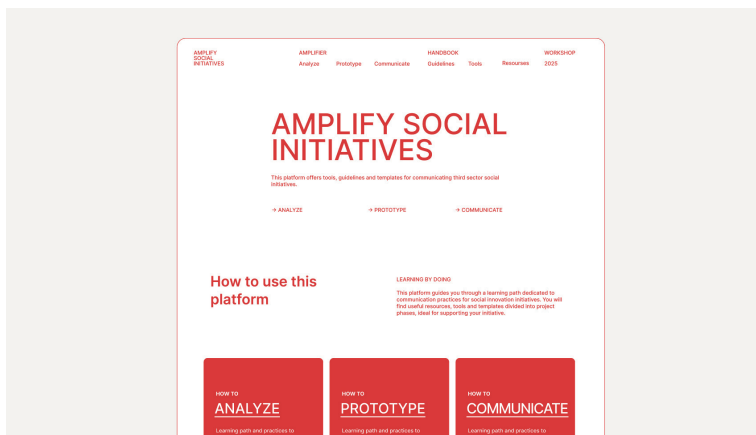
[fig. 96]
 Schema metodologico
 che combina il processo
 dell'Action Research con
 il modello del Double
 Diamond, elaborato da
 Foppiani, G. e Lodovini, A.

digitali possano essere integrate nei processi delle organizzazioni sociali, non come elementi esterni o imposti, ma come strumenti capaci di amplificare le potenzialità, preservando al contempo la dimensione relazionale e partecipativa che ne costituisce la cifra distintiva [fig. 96].



In tal senso, la transizione digitale è stata considerata non come un processo puramente tecnico o strumentale, ma come un'occasione per ripensare il significato stesso del lavoro sociale, le modalità con cui le iniziative vengono raccontate, rese visibili e messe in rete, e il modo in cui le organizzazioni costruiscono relazioni con i propri interlocutori. La ricerca ha messo in evidenza come, sebbene le tecnologie siano spesso percepite come potenziali abilitatori di cambiamento, la loro adozione risulti problematica, a causa di barriere organizzative, mancanza di competenze specifiche, ma anche di una visione spesso riduttiva della comunicazione come semplice trasmissione informativa, anziché come processo di costruzione collettiva di senso.

A partire da queste considerazioni, il progetto ha sviluppato un framework teorico-operativo in grado di coniugare approcci metodologici derivati dal design dei servizi, dalla progettazione partecipata e dalla sociologia del lavoro, con l'obiettivo di costruire strumenti capaci di supportare le organizzazioni nell'analisi delle proprie iniziative, nella prototipazione di nuove strategie comunicative e nella strutturazione di un ecosistema digitale coerente con la loro missione. L'esito di questo percorso si è concretizzato nella progettazione della piattaforma Amplify Social Initiatives [fig. 97], uno spazio digitale concepito come collettore di conoscenze e catalizzatore di riflessioni strategiche, articolato in tre fasi principali: analizzare, prototipare, amplificare.



[fig. 97]
Homepage della piattaforma Amplify Social Initiatives che agisce come un amplificatore dell'innovazione sociale, elaborata da Foppiani, G. e Lodovini, A..

La piattaforma (ad oggi in fase di prototipo) si presenta come un toolkit digitale integrato, finalizzato a facilitare processi di autoanalisi interna e di valorizzazione delle pratiche progettuali in ambito sociale. Essa propone strumenti collaborativi che permettono di “spacchettare” le iniziative sociali esistenti, mappandone gli input (umani, materiali, economici), le attività, gli output tangibili e intangibili, e gli impatti sociali. L’obiettivo non è solo fornire strumenti operativi per migliorare la comunicazione esterna o l’organizzazione interna, ma anche generare uno spazio di riflessività e apprendimento collettivo, in cui le organizzazioni possano riconoscere e sistematizzare il proprio sapere progettuale.

Particolarmente rilevante è stata la distinzione operata all’interno della piattaforma tra strumenti editoriali, finalizzati alla costruzione narrativa dell’iniziativa (es. podcast, newsletter, social media); strumenti organizzativi, pensati per migliorare i flussi comunicativi interni (es. gruppi broadcast, email marketing); e strumenti strategici, volti a sostenere la sostenibilità economica dell’iniziativa (es. campagne di crowdfunding, eventi pubblici) [fig. 98].

Tale articolazione ha permesso di rispondere a bisogni diversificati, emersi attraverso le interviste e i focus group condotti nella fase di co-progettazione con le organizzazioni coinvolte [fig. 99].

La sperimentazione condotta ha evidenziato non soltanto la rilevanza di dotarsi di strumenti comunicativi adeguati alla specificità delle pratiche sociali, ma anche l’importanza di attivare un cambiamento di paradigma: da una logica di adozione di strumenti preconfezionati a una progettazione situata delle strategie digitali, costruita in relazione ai valori, alle capacità e alle risorse di ciascuna organizzazione.

L’approccio adottato si è quindi rivelato efficace nel rafforzare la consapevolezza delle organizzazioni rispetto al loro potenziale narrativo e strategico, permettendo una messa a fuoco più precisa delle competenze da consolidare e delle relazioni da attivare. A emergere è la necessità di un cambio di postura da parte delle istituzioni e dei policy maker, affinché la transizione digitale nel Terzo Settore non venga intesa

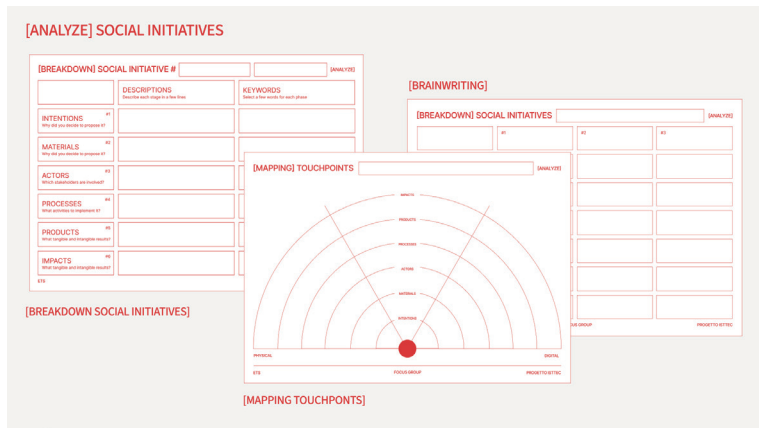
[fig. 98]
 Lista delle categorie e dei supporti digitali in relazione ai tool progettati, elaborata da Foppiani, G. e Lodovini,

[fig. 99]
 Strumenti di progettazione collaborativa prototipati e testati per analizzare le iniziative sociali del Terzo settore, elaborati da Foppiani, G. e Lodovini, A.

come semplice modernizzazione tecnologica, ma come occasione di ripensamento sistemico delle infrastrutture relazionali e comunicative che sostengono le pratiche sociali. La progettazione, intesa in senso ampio come processo collaborativo di costruzione di significato, può offrire un contributo fondamentale nell'immaginare nuove forme di relazione tra tecnologia e società, nella direzione di un'innovazione realmente inclusiva, sostenibile e orientata al bene comune.

COMMUNICATION THINKING / TOOLKIT

APPROACHES	OUTPUTS	TOOLS
<i>editorial</i>	Social network Podcast Newsletter	<i>guidelines</i>
<i>organisational</i>	Email marketing Whatsapp group Broadcast list Crowdfunding	<i>resourcea</i>
<i>strategical</i>	Fund raising Social events	<i>templates</i>



Workshop Ri-progettare i servizi: gli strumenti del design per le imprese sociali

Il workshop “Ri-progettare i servizi. Gli strumenti del design per le imprese sociali”, svoltosi il 3 aprile 2025 presso la sede di Palazzo Badoer dell’Università Luav di Venezia, ha rappresentato l’evento conclusivo del progetto di ricerca ISSTec – Innovazione Sociale nella Transizione Tecnologica (descritto nell’apparato precedente).

L’iniziativa si è articolata in due momenti distinti e complementari: una sessione mattutina dedicata alla condivisione dei risultati della ricerca e all’approfondimento teorico con ospiti esterni, seguita da un’attività laboratoriale pomeridiana rivolta a studenti e studentesse dei corsi di laurea magistrale in Design della comunicazione visiva e in Design degli interni. La mattinata ha visto la partecipazione di ricercatori e ricercatrici provenienti da diversi atenei italiani, con interventi volti a esplorare approcci progettuali differenti ma convergenti rispetto ai temi dell’innovazione sociale, della transizione tecnologica e della comunicazione trasformativa. Sono stati infatti presentati contributi su temi quali la comunicazione strategica per le iniziative sociali (Foppiani G. e Lodovini, A. assegnisti di ricerca, Università Luav di Venezia), i modelli di adozione tecnologica nel volontariato (Tubaro, M. assegnista di ricerca, Università Ca’ Foscari), il ruolo della comunicazione negli ecosistemi di innovazione (Ganugi, G. ricercatrice e sociologa, Università di Bologna), il design dei servizi per l’economia circolare (Olivastri, C. e Tagliasco, G., Università degli Studi di Genova) e la progettazione eco-sociale (Vacca, M. e Ballerini, F., Università di Firenze).

La sessione pomeridiana ha avuto l’obiettivo di sperimentare, in un contesto didattico guidato, il framework teorico e gli strumenti applicativi sviluppati nell’ambito del progetto ISTec (a cura di Foppiani, G. e Lodovini, A.). Attraverso un’attività di progettazione collaborativa, gli studenti sono stati invitati a selezionare una realtà del Terzo Settore – proposta da una lista fornita, già conosciuta o liberamente immaginata – e a sviluppare un progetto comunicativo per una sua iniziativa esistente o potenziale.

Il processo di lavoro si è articolato in tre fasi principali, ispirate alla struttura del framework Amplify Social Initiatives: analizzare, prototipare, comunicare:

1) Nella prima fase “**analizzare**”, i partecipanti hanno ricostruito il contesto della realtà selezionata e scomposto una o più iniziative attraverso strumenti grafici dedicati. In particolare, la scheda *Breakdown* [fig. 100] ha consentito di estrarre e ordinare le informazioni relative a intenzioni, materiali, attori, processi, prodotti e impatti. Successivamente, lo strumento *Mapping Touchpoints* [fig. 101] ha guidato i gruppi nella mappatura dei punti di contatto fisici e digitali delle iniziative, mentre il modulo *Brainwriting* [fig. 102] ha permesso di sintetizzare i contenuti emersi attraverso un processo riflessivo strutturato;

[fig. 100]
 Strumento n. 1
 "Breakdown" elaborato da
 Foppiani, G. e Lodovini, A.

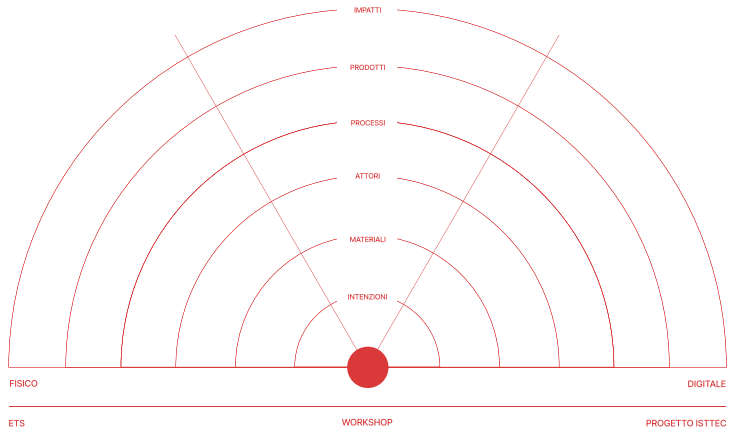
[fig. 101]
 Strumento n. 2 "Mapping
 touchpoints" elaborato da
 Foppiani, G. e Lodovini, A.

[BREAKDOWN] SOCIAL INITIATIVES: ANALIZZA

	1	2	3	4	5	6
INTENZIONI #1 Perché hai deciso di proporre?						
MATERIALI #2 Quali risorse materiali coinvolge?						
ATTORI #3 Quali stakeholder sono coinvolti?						
PRODOTTI #4 Quali risultati tangibili e intangibili?						
PRODOTTI #5 Quali risultati tangibili e intangibili?						
IMPATTI #6 Che impatti per la tua iniziativa?						

ETS WORKSHOP PROGETTO ISTTEC

[MAPPING TOUCHPOINTS] INITIATIVE # [ANALIZZA]



[BRAINWRITING] SOCIAL INITIATIVE # [] [ANALIZZA]

	DESCRIZIONE Descrivi ciascuna fase in poche righe	PAROLE CHIAVE Seleziona alcune parole per ogni fase
INTENZIONI #1 Perché hai deciso di proporla?		
MATERIALI #2 Quali mezzi materiali coinvolge?		
ATTORI #3 Quali stakeholders sono coinvolti?		
PROCESSI #4 Quali attività per metterla in atto?		
PRODOTTI #5 Quali risultati tangibili e intangibili?		
IMPATTI #6 Quali impatti per la tua iniziativa?		

ETS

PROGETTO ISTTEC

[fig. 102]
Strumento n. 3
"Brainwriting" elaborato da
Foppiani, G. e Lodovini, A.

[fig. 103]
Strumento n. 4 "Needs
cards" elaborato da
Foppiani, G. e Lodovini, A.

2) La seconda fase, "prototipare", è stata dedicata all'identificazione dei bisogni emergenti delle realtà analizzate. Mediante lo strumento delle Needs Cards [fig. 103], i gruppi hanno selezionato gli insight rilevanti emersi nella prima fase e li hanno collegati a specifiche aree critiche, quali accessibilità, continuità comunicativa, engagement o sostenibilità. Per ogni bisogno sono state abbinate tecnologie ritenute adeguate, scegliendo tra strumenti editoriali (es. social media, newsletter, podcast), organizzativi (es. broadcast list, gruppi WhatsApp) o strategici (es. crowdfunding, eventi);

IL MIO PROBLEMA È CHE #1 Non riesco a comunicare facilmente le iniziative alla mia comunità di riferimento comunità comunicazione	IL MIO PROBLEMA È CHE #2 Non trovo finanziamenti per portare avanti la mia iniziativa fondi partner	IL MIO PROBLEMA È CHE #3 Fatico sempre più a coinvolgere nuovi volontari in modo stabile volontariato coinvolgimento	IL MIO PROBLEMA È CHE #4 Non so come misurare l'impatto delle mie attività e dunque come migliorare impatto valutazione
PROGETTO ISTTEC FSE	PROGETTO ISTTEC FSE	PROGETTO ISTTEC FSE	PROGETTO ISTTEC FSE
IL MIO PROBLEMA È CHE #5 Gli strumenti digitali che uso non sono adatti alle nostre esigenze tecnologia strumenti	IL MIO PROBLEMA È CHE #6 Non ho abbastanza tempo per gestire tutti gli aspetti organizzativi gestione organigramma	IL MIO PROBLEMA È CHE #7 I beneficiari dell'iniziativa non partecipano come previsto partecipazione comunità	IL MIO PROBLEMA È CHE #8 La burocrazia rallenta il progresso della mia iniziativa burocrazia ostacoli
PROGETTO ISTTEC FSE	PROGETTO ISTTEC FSE	PROGETTO ISTTEC FSE	PROGETTO ISTTEC FSE
IL MIO PROBLEMA È CHE #9 Non riesco a collaborare con altri enti per creare sinergie rete partnership	IL MIO PROBLEMA È CHE #10 Non so come raccontare il valore della mia iniziativa ai finanziatori comunicazione finanziamenti	IL MIO PROBLEMA È CHE #11 Gli spazi a disposizione non sono adeguati alle attività previste logistica risorse	IL MIO PROBLEMA È CHE #12 Ho difficoltà a trovare competenze specifiche necessarie al progetto formazione risorse umane
PROGETTO ISTTEC FSE	PROGETTO ISTTEC FSE	PROGETTO ISTTEC FSE	PROGETTO ISTTEC FSE
IL MIO PROBLEMA È CHE #13 La mia iniziativa non viene percepita come prioritaria dalla comunità percezione engagement	IL MIO PROBLEMA È CHE #14 Mancano strumenti per raccogliere feedback dai partecipanti valutazione coinvolgimento	IL MIO PROBLEMA È CHE #15 La comunicazione interna tra i membri del team non è efficace staff comunicazione	IL MIO PROBLEMA È CHE #16 I fondi ricevuti non sono sufficienti per coprire le spese operative gestione finanziamenti
PROGETTO ISTTEC FSE	PROGETTO ISTTEC FSE	PROGETTO ISTTEC FSE	PROGETTO ISTTEC FSE

[fig. 104]
Adozione degli strumenti analogici durante l'attività laboratoriale degli studenti

3) Nella terza fase, “**comunicare**”, ciascun gruppo ha sviluppato una proposta progettuale in grado di rispondere alle problematiche emerse e rafforzare la capacità comunicativa dell’ente selezionato. I risultati sono stati restituiti attraverso output visivi, simulazioni editoriali, wireframe e visual concept, elaborati tramite la piattaforma digitale Figma (utilizzando uno spazio Fig Jam preimpostato) e successivamente presentati oralmente.

L’intera attività laboratoriale ha costituito il primo test del framework e degli strumenti progettuali elaborati nell’ambito della ricerca ISTTec, evidenziandone non solo la solidità metodologica, ma anche il potenziale operativo e riflessivo. La sperimentazione ha confermato l’efficacia dei dispositivi nel facilitare il passaggio dall’analisi delle iniziative sociali all’elaborazione di strategie comunicative coerenti e contestualizzate. Particolarmente rilevante si è rivelata la possibilità, per gli studenti coinvolti, di confrontarsi con realtà esistenti o immaginate, attivando così processi di progettazione consapevoli, capaci di tenere insieme la dimensione sociale, comunicativa e strategica.

L’interazione tra studenti provenienti da percorsi formativi differenti (design della comunicazione visiva e design degli interni) ha arricchito la qualità dei risultati, promuovendo l’adozione di sguardi plurali e approcci multidisciplinari.



I cinque progetti emersi a conclusione della giornata rappresentano una dimostrazione concreta della versatilità e della trasferibilità degli strumenti proposti, adattabili a diverse tipologie di realtà del Terzo Settore:

1) La Teranga, ispirato all'attività dell'associazione "Migrantesliberi" di Andria, ha elaborato una strategia comunicativa integrata (volantini, template, canale WhatsApp, pagina Instagram) per promuovere attività di integrazione sociale e produzione agroalimentare e sartoriale, valorizzando la cultura dell'ospitalità come strumento di inclusione;

2) A Tola, invece, si è focalizzato sulla creazione di momenti di socialità intergenerazionale, mettendo in relazione studenti universitari fuori sede e persone anziane attraverso la convivialità domestica. L'obiettivo era quello di favorire scambi generazionali e supporto digitale, in un'ottica di mutualismo urbano;

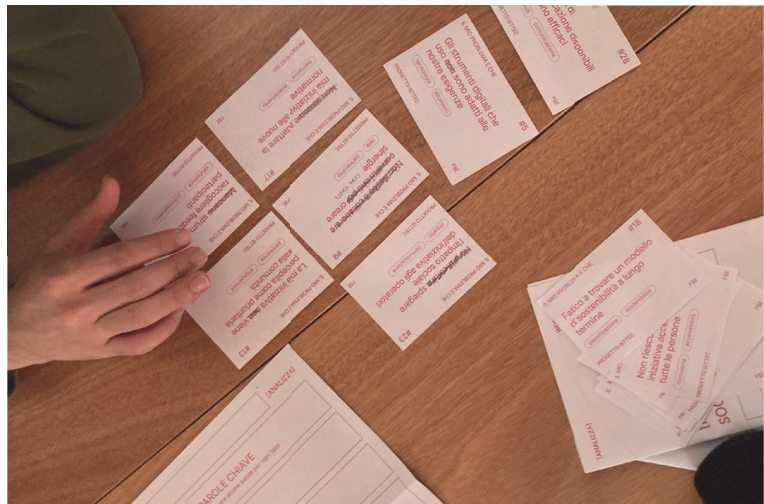
3) Viva Vittoria ha rielaborato e rafforzato la comunicazione di un'iniziativa esistente volta alla sensibilizzazione contro la violenza di genere, prevedendo lo sviluppo di strumenti narrativi e digitali per l'archiviazione delle storie delle partecipanti, la promozione di workshop per giovani generazioni e la creazione di materiali visivi coerenti con l'identità della causa (catalogo, shop online, packaging, merchandising);

4) Landmarks ha immaginato la costituzione di una nuova associazione dedicata a facilitare l'inserimento dei neolaureati nel mondo del lavoro attraverso la visibilità dei progetti personali e la creazione di una rete di opportunità e riconoscimento. L'output comunicativo includeva una piattaforma digitale incentrata su open call e portfolio pubblici;

5) Restart ha affrontato il tema della marginalità urbana legata alle persone senza fissa dimora nella città di Venezia, elaborando una proposta integrata di sensibilizzazione pubblica e attivazione di comunità. Il progetto ha previsto la realizzazione di campagne comunicative e l'organizzazione di eventi collettivi, in collaborazione con attori locali, per aumentare il numero di volontari e i servizi offerti.

L'esperienza ha permesso, oltre alla verifica degli strumenti sviluppati, di esplorare le potenzialità di replicabilità e scalabilità del framework, suggerendo direzioni future per ulteriori sperimentazioni. Un'evoluzione auspicabile del percorso di ricerca consiste infatti nel testare gli strumenti in contesti reali che vedano il coinvolgimento diretto e sinergico di operatori del Terzo Settore e designer, facilitando così la creazione di gruppi di lavoro misti capaci di co-generare soluzioni a partire da esigenze reali.

[fig. 104]
Adozione degli strumenti
analogici durante l'attività
laboratoriale degli studenti



Evento fare assieme (mappatura bottom-up)

L'iniziativa pubblica "Fare assieme. Creare comunità, ricostruire il tessuto sociale. A che punto siamo?", svoltasi a Venezia il 23 gennaio 2025 nell'ambito delle attività di citizen engagement promosse dal progetto iNEST – Spoke 4 [2], ha rappresentato un'occasione significativa per esplorare, attraverso la lente dell'innovazione sociale, le possibilità di attivazione dal basso di nuovi servizi pubblici collaborativi e la rigenerazione di luoghi urbani come spazi di prossimità. L'evento si è articolato in una prima parte di confronto teorico e in una seconda fase di attività laboratoriale, configurandosi come pratica di ricerca applicata e situata in cui attori accademici, realtà associative e cittadinanza attiva sono stati coinvolti nella co-produzione di conoscenza e nella riflessione critica sui modi di fare comunità nel contesto urbano contemporaneo. L'incontro ha preso avvio con la presentazione del volume *Fare assieme. Una nuova generazione di servizi pubblici collaborativi*, a cura di Ezio Manzini e Michele D'Alena (entrambi presenti in qualità di relatori), il quale rappresenta un contributo teorico rilevante nella discussione sull'evoluzione dell'innovazione sociale e dei servizi pubblici territoriali [fig. 105].

2_ La giornata è stata curata da Raffaella Fagnoni e Gianni Sinni, con il contributo di Maria Manfroni, e il supporto del gruppo di lavoro iNEST per il coinvolgimento civico (E. Ostanel, S. Munarin, M. Bassani, S. Marini), in collaborazione con The Human Safety Net, nell'ambito della rassegna INVOLVED! InnovationLab for Sustainable Change Makers

[fig. 105]
Presentazione pubblica del libro "Fare assieme" presso lo spazio di The Human Safety Net, Piazza San Marco, Venezia



A partire dai casi analizzati nel testo, è stato avviato un confronto su come scuole, biblioteche, strutture sanitarie, case di quartiere e centri culturali possano trasformarsi in infrastrutture civiche capaci di generare valore sociale e rispondere ai bisogni emergenti delle comunità, attraverso modalità collaborative che coinvolgano in modo sinergico il settore pubblico, le organizzazioni del Terzo Settore e i cittadini attivi.

La seconda parte dell'incontro ha previsto lo svolgimento di un'attività di mappatura partecipativa, progettata con l'obiettivo di individuare e discutere collettivamente luoghi della città (attivi, potenziali o latenti) in cui promuovere nuove forme di aggregazione sociale, rafforzare il

[fig. 106]
Mappa e scheda all'interno
dell'handbook personale

tessuto comunitario e sperimentare modelli di prossimità ispirati ai principi dei servizi pubblici collaborativi. I partecipanti, suddivisi in quattro tavoli di lavoro, sono stati selezionati in modo da costituire gruppi eterogenei composti da rappresentanti di associazioni locali, docenti, ricercatori e/o dottorandi, studenti dei corsi di laurea magistrale in Design degli Interni e della Comunicazione Visiva dell'Università luav di Venezia, nonché cittadini e attivisti locali, con l'obiettivo di innescare un dialogo interdisciplinare e intergenerazionale orientato allo scambio di saperi e prospettive.

A supporto dell'attività, sono stati predisposti specifici dispositivi grafici e strumenti comunicativi progettati dal gruppo di ricerca ISTec (Foppiani, G., Lodovini, A., Manfroni, M.), con l'intento di facilitare il processo di emersione, condivisione e sistematizzazione delle informazioni. Ogni partecipante ha ricevuto un *handbook* [fig. 106] individuale contenente una mappa cartografica dell'area urbana di Venezia e Mestre, affiancata da una scheda di rilevazione personale in cui annotare, durante le fasi iniziali dell'incontro, possibili luoghi significativi per l'aggregazione sociale. Per ciascun luogo individuato, venivano richieste valutazioni relative a quattro dimensioni: cosa fanno già, cosa potrebbero fare, limiti e opportunità. A tali schede era associata una legenda cromatica – blu per i luoghi “potenziali”, giallo per quelli “in essere” e rosso per quelli “latenti” – funzionale alla successiva fase di categorizzazione collettiva.



Nel corso del lavoro ai tavoli, le informazioni raccolte individualmente sono state condivise, discusse e rielaborate attraverso la compilazione di apposite *schede di gruppo* [fig. 107], analoghe nella struttura a quelle individuali, ma orientate alla costruzione di una lettura condivisa. Ogni scheda è stata poi affissa su una mappa di grande formato, collocata fisicamente al centro di ciascun tavolo, permettendo così di visualizzare la distribuzione spaziale dei luoghi selezionati, attivando al contempo processi di confronto tra rappresentazioni soggettive e interpretazioni collettive. La stratificazione tra livelli individuali e collettivi ha consentito di esplorare in modo articolato non solo la geografia delle opportunità percepite, ma anche le tensioni, le criticità e le potenzialità latenti che attraversano il contesto veneziano.

[fig. 107]
Modello di scheda singola
per la compilazione
collettiva

Indica il nome del luogo: _____

↓ **LUOGHI DI NUOVA AGGREGAZIONE**
Identifica e segna sulla mappa i luoghi che potrebbero diventare nuovi spazi di aggregazione sociale.

Cosa fanno già:

Cosa potrebbero fare:

Limiti:

Opportunità:

[tab. 16]
Restituzione dell'attività di mappatura collettiva dei luoghi come possibili spazi di prossimità e aggregazione sociale nel territorio veneziano

A conclusione della sessione laboratoriale, ciascun gruppo ha presentato in plenaria gli esiti del proprio lavoro, restituendo riflessioni e traiettorie di azione possibili. I materiali prodotti sono stati successivamente digitalizzati e raccolti in un foglio di calcolo, che ha consentito l'elaborazione di una prima sintesi sistematica delle realtà e dei luoghi emersi nel corso dell'attività. La seguente tabella riassuntiva [tab. 16] restituisce una selezione dei casi discussi, suddivisi in base alle categorie adottate durante la mappatura:

Realtà (luogo)	Cosa fanno già	Cosa potrebbero fare	Limiti	Opportunità
aiuola del carcere di Santa Maria Maggiore (Venezia)	aiuola pubblica di fronte al carcere. Ad oggi usata come luogo di svago per animali domestici	essendo vicina al carcere, immagino ci siano momenti d'attesa da parte di familiari, emozioni complesse da gestire ed accettare	spazio ridotto, rispetto delle necessità degli animali che lo frequentano, dei familiari e dei cittadini	spazi distensivi, comprendere dinamiche e rapporti (interno/esterno, familiari-detenuiti/-quartiere-cittadini)
Biblioteca San Tomà (Venezia)	biblioteca comunale, conferenze, concerti	proiezioni, circolo del libro, sale per lavori di gruppo, possibilità di allestire gratuitamente temporary shops	spazio ridotto, poco accessibile per via delle scale, fasce orarie di apertura molto limitate	la posizione ed il campo adiacente, situato nel cuore di Venezia
Fondaco dei Tedeschi (Venezia)	luogo commerciale dismesso	diventare il luogo commerciale legato alle differenti attività artigianali veneziane	tendenza consumistica della riabilitazione degli spazi	4 o 5 piani disponibili, organizzare i piani per fornire area studio - area mostre - area relax area biblioteca e terrazza
Spazio Punch (Giudecca)	mostre d'arte, luogo affittato da varie organizzazioni per brevi periodi di tempo	cineforum, spettacoli, workshop	raggiungibilità, poca divulgazione	luogo di riferimento per l'organizzazione di eventi culturali dal basso
Combo (Cannaregio)	ostello, comprende un bar, un cortile dove si svolgono eventi di diverso tipo e funge anche da locale e spazio che ospita un mercatino dell'usato	aumentare e diversificare il tipo di utenti. Offrire più stallo per lavoro e studio	poco spazio condiviso disponibile	facilitare l'aggregazione, lo scambio tra generazioni e culture diverse che abitano quello spazio
Fondazione Elena (Certosa)	fornisce servizi, molto spazio naturale disponibile, iniziative culturali e di ritrovo grazie alla fondazione Elena	aumentare servizi in vista dell'aumento di utenza, mostre temporanee e attività intergenerazionali, in rispetto del luogo naturale	raggiungibilità, spazio edificabile	portare luoghi di ritrovo, intrattenimento, cultura
Fondazione Casa Ospitalità (S. Alvise)	c'erano attività di accoglienza per persone senza fissa dimora. Emporio solidale	servizi aperti a tutta la cittadinanza, non solo target specifico	dismesso, sotto utilizzato e poco conosciuto, dedicato solo a marginalità	molti spazi liberi, andrebbe attraversato da altri

[tab. 16]
Restituzione dell'attività di mappatura collettiva dei luoghi come possibili spazi di prossimità e aggregazione sociale nel territorio veneziano

Realtà (luogo)	Cosa fanno già	Cosa potrebbero fare	Limiti	Opportunità
Terminal San Basilio (nan)	eventi e musica, è stato organizzato il waterfront music festival con Radio Ca' Foscari	diventare un luogo di aggregazione aperto alla cittadinanza, anche recuperando la zona che è spesso poco frequentata	proprietà dello spazio e possibilità di usarlo a fini pubblici	recupero e riqualificazione dell'area
Zenobia (Giudecca)	spazio di aggregazione sociale, culturale, sportivo, per coinvolgere i giovani e i locali in più attività da proiezione di film a spazi espositivi e sportivi	ampliare l'offerta di servizi e diversificare le attività	non facilmente raggiungibile (posizione) e mancanza di fondi, perché gestito da un'associazione informale	incrementare l'impatto sia sul quartiere proponendo nuove attività più adatte alla tipologia di pubblico che coinvolgono o potrebbero coinvolgere
Bocciofilia S. Sebastiano (Dorsoduro)	attività sportiva e piccola area di ristoro (bevande), ospita alcuni eventi sporadici	mettersi a disposizione come spazio per associazioni e per eventi orientati al design	la poca visibilità (se non si è della zona è difficile conoscerla e accedervi)	scambio generazionale (anziani e studenti). Luogo piuttosto vicino alle sedi universitarie, potrebbe migliorare il dialogo con l'università
Calle Corte Legrenzi (Mestre)	luogo di ritrovo e di riferimento per la comunità. Affitto di vetrine e fondi per giovani brand e organizzazione di fiere di artigianato locale	potrebbe offrire gli spazi alla comunità e agli universitarie, data la vicinanza con la biblioteca	costi per l'affitto dello spazio sono inaccessibili e anche la comunicazione degli eventi e delle iniziative	spazi ristrutturati e molto ampi, la corte è curata e si presta alla socialità e a diventare polo/simbolo di certe attività culturali
Open Lab (IUAV)	evento conclusivo di messa in mostra degli esiti progettuali dei laboratori universitari	un posto di esposizioni che duri tutto l'anno. Esposizione di lavori di studenti e persone esterne aperto e accessibile al pubblico	Università e tempistiche	spazio espositivo fisso che metta in luce (e in vendita) i lavori di giovani studenti e studentesse di design
Spazio annesso alla biblioteca IUAV (Tolentini)	spazio abbandonato	diventare luogo di aggregazione "en plein air" della biblioteca stessa	ristrutturazione necessaria, limiti di accesso, proprietà privata o pubblica?	diventare un'estensione informale di un luogo che già crea comunità, come la biblioteca, ma all'aperto, dove non è necessario stare in silenzio
Biblioteca IUAV (Tolentini)	luogo di studio, lavoro e ritrovo per studenti universitari	permettere alle persone di tutte le età, non solo universitarie, di ritrovarsi ed effettuare attività di coworking	palazzo antico e complesso da organizzare per via della sua configurazione	luogo grande, accogliente ed esteticamente piacevole per accogliere persone di diverse età
Villa Groggia (s. Alvise)	centro civico comunale, luogo per associazioni culturali, teatrino, biblioteca e ludoteca	luogo di incontro intergenerazionale	spazi dedicati prettamente ad associazioni sportive	aprire spazi ad attività culturali es eco-sociali (disponendo sia del parco, del teatrino e di una serra liberty, riconfigurabile)
Teatro Junghans (Giudecca)	attualmente è chiuso, ma è un edificio piuttosto iconico	incontri, attività teatrali formali e informali, produzioni artistiche	la posizione e l'interruzione delle attività (da capire le motivazioni)	tornare fabbrica di talenti, di cultura, di formazione, studio e sperimentazione

[tab. 16]
Restituzione dell'attività di mappatura collettiva dei luoghi come possibili spazi di prossimità e aggregazione sociale nel territorio veneziano

Realtà (luogo)	Cosa fanno già	Cosa potrebbero fare	Limiti	Opportunità
Lamb x LAB (Mestre)	mostre d'arte moderna e contemporanea, dj set, proiezioni	workshop, spettacoli	spazio molto limitato, aperture	posizione ideale nel centro di mestre
Centro civico, Sala consiliare (Mestre)	corso di italiano	ampliare offerta e servizio	edificio con usi frammentati: sala vuota per il corso ed uffici pubblici	migliorando il servizio offerto si potrebbe riattivare la via in cui è situato l'edificio, puntando al miglioramento dell'intera area urbana circostante
Paese Platform (Cannaregio)	musica elettronica, attivismo musicale	collaborare con Università IUAV	elevata specializzazione sul tema musicale	possibilità di conoscere nuovi argomenti
Gruppo di lavoro via Piave (Mestre)	organizzano eventi/talk/ servizi destinati alla comunità, con l'obiettivo di migliorare la coesione della comunità	migliorare la comunicazione di eventi e attività	spazio e target di riferimento ridotto	incontro, supporto, scambio
Casa Punto Croce (Santa Croce)	abitazione privata che accoglie progetti che non hanno uno spazio	comunicare meglio la propria realtà e anche le attività che organizzano	luogo privato	ha la potenzialità di offrire molte connessioni tra cittadini e di essere un punto di riferimento per il dibattito locale
Zolforosso (Santa Croce)	luogo espositivo di sperimentazione per le arti contemporanee	creare una rete di altre realtà ma non solo riguardanti l'arte	lo spazio è di piccole dimensioni ed è gestito da soli 3 volontari	è un luogo già conosciuto a Venezia e potrebbe essere sfruttato anche per creare incontri di realtà differenti
Officina Marghera (Marghera)	recupero e riutilizzo dei materiali di scarto da allestimenti, mostre e installazioni per dargli nuova vita	coinvolgere maggiormente il pubblico per gli eventi di laboratorio e comunicazione del messaggio che trasmettono alle imprese da cui recuperano i materiali	poco personale che limita lo svolgimento delle attività e l'offerta dei servizi	siccome il loro obiettivo è proprio recuperare materiali, sono ricchi di opportunità progettuali e di possibilità di collaborare con l'Università, dove c'è carenza di spazi laboratoriali
Planetario del Lido (Lido)	ogni domenica è aperto al pubblico per le proiezioni guidate	aprirlo durante la settimana a universitari, bimbi e anziani per formazione e studio condiviso. Orto botanico di quartiere, tornei sportivi, fiere delle scienze	spazio ridotto all'interno, è attrezzato male in modo non versatile	grande parco adiacente con giochi e campi sportivi, spiaggia a pochi passi, chiama diverse fasce d'età, raggiungibile in vaporetto e bus
Spiazzi (Castello)	mostre-mercato, incontri, presentazioni	dare maggiore continuità	è aperto per meno di sei mesi, solo nel fine settimana	zona tranquilla, presenza della cucina
Negozi sfitti di via Piave (Mestre)	nessuna attività o servizio in quanto sono fondi abbandonati	aumentare gli spazi assegnati alle associazioni, servizi alla cittadinanza, rivitalizzare la zona attualmente luogo di delinquenza	normativa, bando assegnazione	aumento sicurezza del quartiere, vivibilità del territorio e contrasto alla marginalità

L'esercizio di mappatura ha messo in luce la densità e la varietà delle risorse territoriali esistenti, suggerendo l'esistenza di un patrimonio diffuso di spazi – talvolta visibili, talvolta celati – che potrebbe essere valorizzato attraverso processi di attivazione sociale sostenuti da pratiche collaborative. L'esperienza ha inoltre evidenziato l'efficacia degli strumenti grafici adottati, capaci di attivare la riflessività dei partecipanti e di rendere tangibili le connessioni tra infrastrutture fisiche e dinamiche relazionali [fig. 108].

Tuttavia, l'attività ha anche evidenziato alcune criticità e limiti conoscitivi da parte dei partecipanti, in particolare nella capacità di individuare luoghi pubblici esistenti come scuole, biblioteche o centri civici, che potessero essere ripensati come spazi di prossimità e aggregazione sociale. Al contrario, sono emerse con maggiore frequenza realtà del Terzo Settore o iniziative private già attive sul territorio, che risultavano più facilmente riconoscibili e valutabili per il tipo di attività svolte. Questo dato suggerisce una scarsa percezione o una limitata accessibilità informativa rispetto alle infrastrutture pubbliche esistenti, e al tempo stesso rivela la centralità delle organizzazioni civiche nel presidio e nell'attivazione sociale del territorio.

Un ulteriore elemento emerso riguarda la composizione dei tavoli di lavoro: la maggioranza dei partecipanti era costituita da studenti universitari (provenienti in larga parte da fuori città) e da un numero più ristretto di rappresentanti di realtà associative locali. La distanza geografica e culturale dal contesto veneziano ha talvolta reso più difficile per alcuni partecipanti avanzare proposte localmente radicate. In questo senso, la presenza di alcuni membri delle organizzazioni del Terzo Settore con una conoscenza approfondita del territorio si è rivelata cruciale per orientare la discussione e fornire riferimenti concreti, favorendo una dinamica intergenerazionale.

L'interazione tra soggetti con differenti livelli di familiarità con il contesto ha favorito un confronto significativo e uno scambio di prospettive che rappresenta uno degli esiti più interessanti dell'iniziativa.

[fig. 108]
Utilizzo degli strumenti
grafici durante le attività di
mappatura collettiva





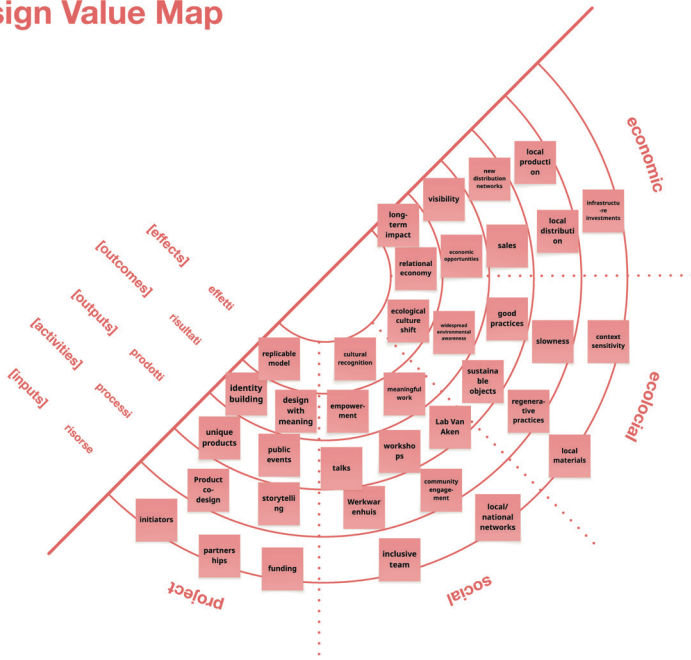
[fig. 108]
Utilizzo degli strumenti
grafici durante le attività di
mappatura collettiva

appendice / apparati

allegato 4 – design value map compilata

486 - 488

Design Value Map



[inputs]
risorse

project

The organization was initiated by key figures from the design world and supported by a solid network of local and national partnerships. Financial and infrastructural resources are used to ensure the long-term sustainability of activities

social

Design practices are grounded in social and ethical motivation and supported by a collaborative network involving public and private stakeholders

ecological

Materials, processes, and suppliers are chosen based on ecological and proximity principles. Design time is understood as a slow and generative resource

economic

Financial support comes from public funding, partnerships, and product sales. The hybrid structure allows for integration of diverse economic models

intent

[activities]
processi

project

The project activates co-design and strategic storytelling practices, integrated into the daily management and coordination of a national platform focused on inclusive work

social

Stakeholders are engaged through participatory labs, educational activities, and inclusive practices activated within the Werkwarenhuis

ecological

The project promotes regenerative practices, attention to detail, and responsible aesthetics

economic

Production and sales are integrated with strategic communication efforts to generate income and increase visibility

action

[outputs]
prodotti

project

High-quality design products, communication content, exhibitions, and publications are created, expressing the organization's identity and values

social

Public events, talks, and co-design experiences strengthen a shared sense of belonging

ecological

Sustainable, artisanal, and durable products represent concrete examples of ecological design

economic

Products are sold through curated channels and exhibition spaces, contributing to economic sustainability

action

[outcomes]
risultati

project

The organization shows growing design awareness and a deeper integration of design as a strategic driver

social

The project creates meaningful work for people experiencing marginalization, enabling gradual paths of inclusion and autonomy

ecological

The community develops greater environmental awareness and adopts more sustainable behaviors

economic

Generated revenue is reinvested in inclusive processes and social innovation initiatives

action

[effects]
effetti

project

The project has generated a hybrid, replicable model recognized as a reference in Europe for its methodological and transformative approach

social

Long-term relationships generate trust and foster a new culture of dignity and care in the world of work

ecological

The project fosters a systemic ecological approach, rooted in local contexts and relational processes

economic

A relational economy emerges, one that values difference and promotes alternative, meaningful production models

value

Riconoscimenti

Questo lavoro esiste grazie al tempo, alla fiducia e alla generosità di molte persone.

Il primo ringraziamento va ai miei supervisori, Raffaella Fagnoni e Pietro Costa, che mi hanno accompagnata lungo tutto questo percorso. Mi hanno vista crescere fin dagli inizi del mio cammino all'interno dell'università, quando ancora non ero dottoranda, e hanno continuato a sostenermi, orientarmi e incoraggiarmi. La loro guida è stata per me molto più di una supervisione accademica.

Un grazie sincero a tutte le persone e le realtà che hanno partecipato alla ricerca sul campo, dedicando tempo alle interviste, alla compilazione del questionario e aprendomi le porte dei loro spazi e delle loro pratiche. Non è possibile citarle qui una per una: sono molte e sono tutte riportate nel Capitolo 5, paragrafo 5.3 (Tabella 11). Senza la loro disponibilità questa ricerca semplicemente non esisterebbe.

Ringrazio il collegio di dottorato in Scienze del Design, che fin dai primi giorni mi ha insegnato a guardare il mio lavoro con maggiore attenzione critica e a migliorarlo continuamente.

Un ringraziamento speciale a Elena Giunta, che in un momento di crisi della ricerca ha saputo illuminare una direzione possibile. Da quel confronto sono nate alcune svolte importanti e, nel tempo, anche nuove occasioni di collaborazione.

Grazie a Margherita Vacca per il tempo, l'energia e la generosità con cui ha condiviso il suo sapere e le sue esperienze.

A Petra Jansen devo la possibilità di conoscere Social Label da vicino e di raccontare il mio progetto di ricerca in quel contesto. Insieme condividiamo la convinzione che un design with meaning possa, nel suo piccolo, contribuire a cambiare il mondo.

Ai colleghi Giovanni Foppiani e Alessandro Lodovini ("quelli dell'innovazione sociale"), che hanno contribuito a portare innovazione (sociale), originalità e la giusta dose di ironia a questa ricerca.

Un pensiero speciale va a Mattia, da compagno di corso in magistrale, collega designer, collega di dottorato e, collega di vita. In questi anni è stato tutto, guida, complice, peggior revisore, supporto tecnico, supporto morale..è sempre stato lì. Grazie.

Grazie a Carmen, amica prima ancora che collega, con cui ho condiviso praticamente tutto di questi tre anni di dottorato (ansia, dubbi, crisi, idee, progetti stimolanti, telefonate infinite, viaggi, aperitivi...e momenti in cui sembrava impossibile arrivare alla fine).

E grazie a tutte le colleghe e i colleghi del XXXVIII ciclo, compagni di questo pezzo di strada.

Alla mia famiglia, che ha saputo sostenermi, aspettarmi e a volte anche lasciarmi andare lungo questo percorso, pur senza capire sempre fino in fondo cosa stessi facendo. Spero che con questo lavoro sia un po' più chiaro. In ogni caso, si sa: si fanno giri immensi e poi si torna sempre. Ed eccomi qui.

A Caterina, mentor e soprattutto amica, che dal primo giorno mi ha saputo spronare, travolgere con la sua energia e il suo entusiasmo ed è stata un confronto costante e sincero. Venezia per noi ha creato qualcosa di magico.

Alle mie amiche di sempre, quelle che mi hanno visto crescere davvero. Le nostre vite cambiano, prendono strade diverse, ma non il bene che ci vogliamo e la capacità di esserci sempre, una per l'altra.

