

INDICE

●	PRESENTAIONE / Giuseppe Lotti	8/300
●	INTRODUZIONE / Irene Fiesoli	12/300
●	I. Il contesto territoriale	18/300
	La crisi, spunti per un futuro sostenibile Irene Fiesoli	24/300
	Il design estensione degli spazi della narrazione dei luoghi Maria Antonietta Sbordone	36/300
	Attori attivi sul territorio, produttori di conoscenza e innovazione Irene Fiesoli	46/300
	Il concetto di community nella rete creativo-produttiva territoriale Irene Fiesoli	56/300
	Dal locale al globale: la specificità italiana Irene Fiesoli	74/300
●	II. Ricerca-azione nei progetti di ricerca	94/300
	Roadmap di innovazione, problemi e obiettivi Irene Fiesoli	100/300
	Industria e Design 4.0 nei nuovi scenari produttivi Gabriele Pontillo	108/300
	L'esperienza del Distretto Interni e Design Irene Burroni, Ilaria Bedeschi	114/300
	Questionari, interviste e primi risultati Irene Fiesoli	120/300
	Casi studio: i progetti di ricerca Irene Fiesoli	130/300
●	III. Knowledge Integrator e metodi liquidi	146/300
	Il Design tra creatività ed innovazione Debora Giorgi	156/300

	Progettare per i territori: modelli collaborativi tra designer e attori del territorio Irene Fiesoli	164/300
	La ricerca dell'innovazione nei metodi e negli strumenti di Design Irene Fiesoli	174/300
	<i>Research Translation</i> : il ruolo ibrido del Design, tra progetto e ricerca, per generare innovazione Denise de Spirito	188/300
	Il ruolo della formazione: l'importanza di un metodo aperto Irene Fiesoli	194/300
	Un metodo liquido: il <i>Commutative Design Process</i> Irene Fiesoli	202/300
	Il <i>Knowledge Integrator Designer</i> e il master <i>Strategic Design for territorial networks</i> Irene Fiesoli	214/300
<hr/>		
●	IV. Strumenti di comunicazione e condivisione della conoscenza	234/300
	Sistemi collaborativi: le Digital Platform Irene Fiesoli	242/300
	Il senso del design per narrazione e cambiamento Gianni Sinni	248/300
	Lo <i>storytelling</i> immersivo tra prospettive non convenzionali e visioni future Eleonora D'Ascenzi	254/300
	<i>Broken digital</i> : seminario sulla sostenibilità digitale Manfredi Sottani	260/300
	La piattaforma <i>DREAMY</i> Irene Fiesoli	266/300
<hr/>		
●	CONCLUSIONI E NOTE CRITICHE / Irene Fiesoli	278/300
<hr/>		
●	BIBLIOGRAFIA	288/300

Che il modello produttivo italiano sia caratterizzato dalla presenza di sistemi territoriali d'impresa, da intendersi come luoghi caratterizzati dalla presenza di aziende che operano sulla stessa filiera è ormai riconosciuto.

Il sistema è stato descritto nel tempo da economisti, sociologi ed antropologi. Tra questi, da ricordare il contributo di Giacomo Becattini, che, efficacemente e prima di altri, ne evidenzia le dinamiche al tempo stesso economiche e socio-culturali (cfr. tra l'altro, BECATTINI, 1987).

Un modello che, seppur soggetto alle difficili sfide della competizione internazionale, continua, trasformato, a reggere. La comunità del design italiano nel tempo si è interrogata sul contributo della disciplina al rafforzamento di tale modello. Fondante, in tal senso la ricerca *Sistema Design Italia. Risorse progettuali e sistema economico. Il ruolo del disegno industriale per l'innovazione di prodotto. Sviluppo delle risorse progettuali del Sistema Italia tra risorse locali e mercati globali* (1998-2000), con l'idea, ancora oggi valida di un design "attivatore dell'integrazione tra gli elementi costituiti del contesto" (MAFFEI, SIMONELLI, 2002, p.38).

Anche la scuola fiorentina del design ha nel tempo affrontato questo tema. Da "Un tavolo a tre gambe. Design, impresa, territorio" (LEGNANTE, LOTTI, 2005), in cui al partire dal titolo si evidenziava l'importanza degli attori territoriali – le imprese, l'università e le amministrazioni, comprese le strutture di servizio, a "Impresa 4.0 / sostenibilità / design. Ricerche e progetti per il settore Interni" (LOTTI, 2020), dedicato ad una declinazione del contributo dell'innovazione tecnologia alla sostenibilità dei modelli territoriali d'impresa, fino al recente coordinamento dello Spoke 2 del progetto PNRR PE Made in Italy circolare e sostenibile.

Il libro di Irene Fiesoli si inserisce in questa direzione di lavoro, aprendo nuovi scenari legati alla contemporaneità – la transizione digitale, la necessità di nuovi approcci alla sostenibilità, l'innovazione sociale. Aggiornati appaiono i metodi e gli strumenti di lavoro – la cassetta degli attrezzi del design. Con un approccio di *open innovation*, *open design* e *co-design*, in cui tutti gli attori giocano il proprio ruolo, contribuendo alla competitività dei territori.

In tal senso la piattaforma di servizi proposta come uno degli output della ricerca rappresenta lo strumento capace di connettere i vari attori territoriali in una rete creativa, produttiva e formativa, strutturata su un approccio Design Driven.

E, proprio in questo mix di approccio di design partecipato e guida del design risiede una delle specificità del contributo, a declinare il concetto di “designer esperto” (MANZINI, 2015) come catalizzatore dei diversi contributi.

Coerente appare in tal senso la proposta di Master *Strategic Design for Territorial Networks* finalizzato a formare figure di progettisti in grado di svolgere la funzione di catalizzatore tra i diversi contributi territoriali. Una figura, ad oggi non ancora formata che, come sopra evidenziato, necessita di metodi e strumenti specifici, e forse, di specifiche competenze e propensione caratteriale, verso l'innovazione complessa, all'interdisciplinarietà, all'empatia, alla costruzione di ponti (MCQUAID, in CONDELL, LIPPS, MCQUAID, BERTRAND, 2019). Ma l'innovatività del contributo sta anche altrove.

Nella freschezza della giovane ricercatrice, che ha la capacità di vedere le cose in maniera altra, contaminando discipline e contributi, con il coraggio delle soluzioni proposte. Nell'utilizzo di tecnologie innovative, proprie sugli scenari di Impresa 4.0. e Società 5.0, nella proposta della piattaforma di copro-

gettazione come stimolo alla collaborazione. Nel rafforzare il ruolo delle strutture intermedie – i distretti, i centri di servizio alle imprese – nello specifico il Centro sperimentale del Mobile e dell'Arredamento (CSM), nella loro funzione di mediazione tra domanda ed offerta di innovazione.

Nel racconto di ricerche “praticate”, vissute direttamente all'interno del Laboratorio di Design per la sostenibilità, che danno concretezza all'elaborazione teorica e garantiscono il giusto feedback per le soluzioni proposte. In un connubio di ricerca-azione tipico della disciplina del design.

Nell'impegno del prefigurare un modello di sviluppo territoriale in ottica di sostenibilità allargata, non solo ambientale, quindi, ma anche sociale e culturale e, necessariamente, economica. Nella consapevolezza che la sfida risiede proprio nel tenere insieme questi differenti piani.

Dall'analisi del contesto contemporaneo, caratterizzato da una forte ondata di innovazione sociale oltre che tecnologica, emerge un cambiamento dei paradigmi conoscitivi che regolano il sistema e la richiesta di un coordinamento strategico attuabile soltanto attraverso un ampliamento delle competenze del designer, o di figure simili, che per attitudini e competenze riescono a ricoprire un ruolo di mediatore e di *knowledge integrator*. Infatti, le competenze tradizionali della disciplina del design, integrate con le nuove capacità strategiche e di lavoro in team interdisciplinari, permettono la creazione di connessioni innovative tra attori – tradizionali ed emergenti – attivi sul territorio e la formazione di nuove filiere creativo-produttive basate su un sistema a rete, definito network territoriale.

Il contributo si apre con un'analisi bibliografica sulle trasformazioni contemporanee che stanno modificando e complessificando i Sistemi locali e indaga le differenti tipologie di attori e stakeholder, cercando di comprendere come connetterli tra di loro partendo dai legami esistenti ma rafforzandoli e creandone di nuovi in ottica di sviluppo della competitività territoriale. Nello specifico, la ricerca nasce dall'osservazione sia del complesso scenario Industria 4.0 e Society 5.0, che delle relazioni tra i soggetti attivi nel panorama produttivo contemporaneo, approfondendo la nascita di nuove forme di inter-relazione tra di loro. La digital fabrication, infatti, ha portato alla quarta rivoluzione industriale della Fabbrica 4.0 poi trasformatasi nella ancor più innovativa Society 5.0, che ha integrato allo sviluppo dei processi produttivi il coinvolgimento attivo di cittadini e consumatori (SANTACHIARA, 2016). Considerando che le tecnologie e la ricerca scientifica, alla base dello stesso sviluppo economico-sociale, evolvono comunque e a prescindere per implementazioni più o meno radicali, ma rapide, in un flusso costantemente in progress, solo a fronte della concretizzazione e della relativa applicazione di queste innovazioni tecnologiche si hanno delle ricadute nella società che provocano delle mutazioni – positive e negative – che possono portare in molti casi al cambiamento.

Questa particolare linea di sviluppo degli eventi mostra il motivo per il quale il sistema territoriale e le sue istituzioni appaiono molto spesso in ritardo rispetto al progresso tecnologico. I cambiamenti nelle modalità di produzione di beni e servizi sono infatti ciò che caratterizza l'organizzazione imprenditoriale intelligente in grado di coniugare l'innovazione tecnologica con gli indirizzi della produzione industriale del nuovo secolo: la decentralizzazione della catena del valore a livello mondiale, l'offerta personalizzata di beni e servizi e la commistione tra produzione e consumo. Sebbene non esista ancora una formulazione teorica globalmente accettata di "economia digitale", appare evidente il profondo cambiamento che essa ha innestato nell'economia mondiale.

Parallelamente a questa crescita tecnologica si rileva una crescente dematerializzazione dei prodotti che sempre più si sta orientando verso una progettazione del sistema e dell'esperienza, in un'ottica di connessione e di rete. Quindi il contesto in cui il designer opera è ormai cambiato, non progetta più

solo prodotti ma sistemi complessi, servizi, prodotti interattivi, modelli di comunicazione integrata, esperienze e relazioni. Ciò non significa che il prodotto verrà progressivamente eliminato, al contrario, che verrà arricchito e connotato all'interno di un ambiente che potrà relazionarsi con il singolo elemento così come con la totalità degli stessi e degli utenti che con esso entreranno in contatto.

A questi cambiamenti si unisce la diffusione di nuove correnti di pensiero, di approcci creativi e di sistemi di business innovativi come la *Social Innovation* e l'*open innovation*, la *sharing economy* e i *commons*, il *crowdfunding*, la teoria del *peer-to-peer* e molto altro ancora; che hanno portato alla nascita di attori nuovi – come maker, spazi di co-working, start-up e spin-off – dotati di competenze innovative sia da un punto di vista culturale e sociale oltre che tecnologico, grazie alle quali sono riusciti a soddisfare delle esigenze particolari del mercato e non solo.

Queste riflessioni di partenza aprono uno scenario che permette di analizzare in modo approfondito quali siano oggi le reali fonti di innovazione capaci di generare nuove conoscenze e di capire quale sia il ruolo del designer in questo contesto, ovvero se sia sempre quello di catalizzatore di conoscenze o se si sia trasformato in altro e quali siano i metodi e gli strumenti che può e deve adottare.

Attenzione particolare viene rivolta quindi al ruolo del designer, ripercorrendo i principali autori della disciplina da Manzini con il suo "Design when everybody designs" (2015), che ha aperto lo scenario progettuale a nuove forme di realizzazione creativa, in un'ottica di *open design* e *co-design*, fino a Verganti, per il quale l'innovazione non è solo quella indotta dal progresso tecnologico o dalla spinta del mercato, ma quella frutto di una terza strategia, cioè di un cambiamento radicale di prospettiva che introduce un nuovo modo di competere: l'innovazione *design driven*, guidata dal design, che dà vita a nuovi significati (VERGANTI, 2009). Vengono ripercorsi anche gli strumenti e i metodi – consolidati ed emergenti – propri del mondo della progettazione strategica, per definire nel dettaglio il ruolo che il designer potrebbe svolgere nel futuro all'interno di questo panorama complesso e variegato, e come metterli a sistema per contribuire a risolvere alcune delle problematiche individuate.

Per fare questo nel contributo i diversi autori si interrogano su cosa succederà nel futuro della disciplina, per cercare di creare prodotti e servizi dirompenti e strategici orientati sempre più verso gli “interpreti” del mercato – dai ricercatori ai fornitori di tecnologia, dai manager ai designer – perché in grado di cogliere, modellare e ribaltare il significato delle cose di un settore; domandandosi inoltre perché in Italia non si sia ancora applicato un sistema – troppe volte solo ipotizzato e teorizzato – volto alla promozione della ricerca di design, per sviluppare utili connessioni tra i diversi attori presenti nel panorama territoriale e riconnetterli con il sistema di riferimento delle imprese.

Grazie alla partecipazione a progetti di ricerca – sviluppati con il gruppo di ricerca del Laboratorio di Design per la Sostenibilità, (Università degli Studi di Firenze, Dipartimento di Architettura), in collaborazione con il Distretto Interni e Design e con altri importanti Centri di Ricerca e Università nazionali ed internazionali – è stato possibile sperimentare e non solo analizzare, in modo scientifico e tramite l’utilizzo di strumenti e metodi innovativi, le tematiche precedentemente discusse, coinvolgendo attivamente le oltre 300 aziende afferenti al Distretto diDID, ed alcuni esponenti della comunità creativo-produttiva toscana. Su questa base di analisi svolta e a fronte degli obiettivi di partenza sono stati ipotizzati gli output della tesi, che riguardano: un *design process* innovativo, un master e una piattaforma.

Il Master *Strategic Design for Territorial Networks* è la proposta di un Master, incentrato su un approccio interdisciplinare, volto allo sviluppo di una figura di leader strategico capace di agire, coordinare e progettare in team multidisciplinari, all’interno del panorama complesso degli attori individuati e creando nuove relazioni e nuovi paradigmi, grazie alla definizione di un *design process* innovativo, aperto e modulare (*Commutative Design Process*). Il Master ha come obiettivo principale quello di formare una nuova figura che dovrà superare la funzione di catalizzatore tipica del designer per diventare anche coordinatore-leader di gruppi interdisciplinari, collaborativi e produttivi, orientati allo sviluppo di nuovi sistemi di business capaci di sostenere l’innovazione tecnologico-produttiva che si prevede aumenterà nei prossimi anni. Questa figura dovrà essere capace di gestire e strutturare i

nuovi strumenti tecnologici in modo strategico ed innovativo, ampliando le possibilità e gli ambiti di azione del progettista del futuro, attraverso un accrescimento delle sue skills, mediante un percorso didattico fortemente esperienziale.

La piattaforma di servizi rappresenta lo strumento capace di connettere i vari attori territoriali in una rete creativa, produttiva e formativa, strutturata su un approccio Design Driven e utile per la gestione strategica delle varie inter-relazioni territoriali. L'idea della piattaforma di servizi nasce dalla necessità di incrementare le connessioni tra gli attori del sistema produttivo contemporaneo presenti sul territorio e rappresenta uno strumento volto allo scambio di servizi e competenze in una rete territoriale produttiva, innovativa e proiettata nel futuro. Questa piattaforma – come espressione dell'ecosistema creativo e dei suoi attori – rappresenta il luogo virtuale della prestazione e dello *sharing knowledge*.

L'obiettivo è dunque quello di apprendere quale sia, oggi, il contributo offerto dalla ricerca di design in ottica di sviluppo – sociale, culturale, formativo produttivo ed economico – per rafforzare e rivitalizzare i Sistemi locali, con particolare riferimento al macro-settore degli Interni italiano (con dei focus sullo specifico contesto della Regione Toscana), incoraggiando la formazione di partnership strategiche tra il mondo delle imprese, della ricerca e della formazione, in linea con i principi di Europa 2020¹.

1 La strategia Europa 2020 succede a quella approvata a Lisbona (2000). La Strategia di Lisbona è stata la risposta dell'Europa per affrontare le sfide della globalizzazione. Era rivolta a creare un'Europa dinamica e competitiva per assicurare un futuro prospero, equo ed ambientalmente sostenibile per tutti i cittadini. Nonostante i comuni sforzi, questi obiettivi sono stati raggiunti solo in parte e queste sfide sono divenute ancor più urgenti e pressanti. Per far fronte a questo scenario la Commissione europea ha proposto la "Strategia Europa 2020" che si basa su tre obiettivi prioritari strettamente interconnessi che si rafforzano a vicenda, quali:

- *crescita intelligente, con lo sviluppo di un'economia basata sulla conoscenza e l'innovazione;*
- *crescita sostenibile, promuovendo un'economia competitiva a basse emissioni inquinanti e con un impiego delle risorse efficiente;*
- *crescita inclusiva, promuovendo un'economia con un alto tasso di occupazione che favorisca la coesione sociale e territoriale.*

La crisi, spunti per un futuro sostenibile

Irene Fiesoli

Le sfide della sostenibilità

Oggi l'innovazione sostenibile è pensata per potersi rigenerare in modo circolare, mettendo a disposizione delle imprese che seguono questo approccio dei meccanismi di creazione di valore, coerenti con i principi di sostenibilità ambientale, sociale e culturale oltre che economica. Secondo questo nuovo paradigma, il valore dei fattori di produzione (risorse materiali ed energetiche) e dei prodotti finiti viene mantenuto nel processo economico il più a lungo possibile per ridurre al minimo la produzione di rifiuti. Infatti il modello lineare della nostra economia (creare, consumare e smaltire) ha raggiunto i suoi limiti perché cominciamo ad intravedere l'esaurimento di una parte delle risorse naturali ed energetiche. Si pone quindi come necessaria la transizione dal modello lineare ad un modello circolare (*circular economy*), che nella considerazione di tutte le fasi – dalla progettazione, alla produzione, al consumo, fino alla destinazione a fine vita – sappia cogliere ogni opportunità di limitare l'apporto di materia ed energia in ingresso e di minimizzare scarti e perdite, ponendo attenzione alla prevenzione delle esternalità ambientali negative e alla realizzazione di nuovo valore sociale e territoriale. Un'innovazione che propone un nuovo modello di società, che utilizza efficientemente i fattori di produzione e ottimizza le scorte di materiali, dell'energia e dei rifiuti secondo la logica di: creare, consumare e riciclare. Un'innovazione che collega quindi gli aspetti ambientali ed economici perché in un contesto di scarsità di materie prime e di fluttuazione dei costi, contribuisce alla sicurezza dell'approvvigionamento e alla valorizzazione del capitale naturale e delle risorse. Secondo questa logica i prodotti devono essere progettati per poi diventare risorse per un altro processo produttivo. Operativamente il nuovo modello di produzione può essere implementato attraverso l'adozione di buone pratiche di riuso/riciclo già nella fase di progettazione e che integrate in un unico progetto strategico costituiscono un vero e proprio cambio di paradigma, generando profondi cambiamenti nella relazione tra produttori e consumatori. Le imprese, in questa ottica, saranno parte di sistemi relazionali complessi e sempre più interdipendenti, dove si svilupperanno nuove visioni progettuali e un'innovazione non più lineare ma circolare e coerente proprio con questo nuovo paradigma. Un modello di economia circolare dove allo sviluppo di prodotti

e servizi si aggiungeranno diverse modalità di produzione e utilizzo e modi alternativi di interazione sociale con i consumatori che permetteranno di individuare nuove esigenze non soddisfatte e di stimolo per l'innovazione. Si genererà così un ciclo continuo prodotto-uso-bisogni insoddisfatti-nuovo prodotto. La teoria classica dell'innovazione prevede la sostituzione del prodotto nel mercato nelle fasi finali del suo ciclo di vita con un altro che offra gli stessi benefici al consumatore. Innovazione circolare invece prevede che i cambiamenti sociali generino la domanda per nuovi bisogni non ancora soddisfatti. In termini di marketing l'elemento innovativo è che i nuovi bisogni possono essere ricercati e soddisfatti indipendentemente dalla fase del ciclo di vita di un prodotto già esistente. Il passaggio dall'economia lineare a quella circolare è inevitabile per almeno tre ragioni. In primo luogo, a causa della scarsità di risorse naturali ed energetiche e di norme ambientali sempre più stringenti, sembra probabile che gli investimenti in attività circolari saranno sistematicamente premiati rispetto a quelli lineari. In secondo luogo, grazie alle attuali tecnologie informatiche è possibile sia reperire materiali in qualsiasi punto della catena di fornitori che identificare lo stato e i componenti di un prodotto durante la fase d'uso. In terzo luogo il nuovo modello di consumo privilegia l'uso dei prodotti anziché il possesso. Con questi nuovi modelli di consumo, anche il marketing deve evolversi. L'evoluzione del marketing per l'economia circolare segna quindi il passaggio da prodotto a esperienza di consumo, da uno specifico luogo di acquisto a nuovi e virtuali punti, da prezzo a scambio di valore. Il territorio è concepito, quindi, come un ambito allargato al sociale e persino ai comportamenti degli insediamenti umani in termini, per esempio, di educazione civica, di rispetto delle leggi, di ospitalità: tutti elementi qualitativi che sostanziano la cosiddetta identità del territorio e che molto spesso sono trasferibili nei prodotti, rivelandosi elementi determinanti in sede di definizione del posizionamento del territorio e dei servizi offerti, nella mente degli investitori. Oggi si parla di gestione del territorio facendo leva su un insieme di decisioni ragionate per potenziare le infrastrutture e in generale i servizi territoriali, nella prospettiva di favorire lo sviluppo dell'industria e dell'agricoltura, dei nuovi insediamenti produttivi e del turismo e senza danneggiare l'ambiente. Gli enti territoriali, per correggere e per non procurare gli squilibri

ecologici del passato, si avvalgono della tecnica di pianificazione a lungo termine per predeterminare le suddette decisioni e azioni operative atte a indirizzare le tendenze evolutive del fenomeno economico verso obiettivi sociali ecosostenibili.

Nella Città della Sostenibilità, ideata da Magatti (MAGATTI, GHERARDI, 2014), è grande chi facilita lo sviluppo congiunto delle risorse umane, sociali e ambientali ed è responsabile della società anche per il futuro; mentre è piccolo chi consuma le risorse senza rigenerarle. Al centro della città vi è un ecosistema in equilibrio, poggiato sulla salute degli uomini e del pianeta. Il bene comune è concepito in termini di sviluppo umano, inteso innanzitutto come possibilità di coltivare una trascendenza e di concretizzare un valore nell'azione, anche economica.

Territori e città a misura d'uomo, dove si riesce a promuovere un modello di vita nel quale le esigenze del singolo possano coincidere con le esigenze della collettività, il tutto in una visione che non sia solo passiva, ma anche attiva per i cittadini. Territori dove le industrie e le imprese presenti si evolvono verso livelli di competitività sempre maggiori, utilizzando tutti gli strumenti che possono contribuire a questo cambiamento, come l'innovazione tecnologica e la sinergia tra imprese private, enti pubblici e istituti di ricerca. Si valorizza il capitale umano, stimolando la creatività, la crescita professionale, la flessibilità, il cosmopolitismo e l'apertura mentale. Si stimola l'interazione e il dialogo continuo per rilevare i bisogni concreti dei cittadini e rendere efficiente ed efficace la risposta.

I territori con una visione strategica del proprio sviluppo sono perciò in grado di definire le proprie linee di azione, di coinvolgere i cittadini nei temi di rilevanza pubblica, di promuovere azione di sensibilizzazione socio-culturale, di migliorare la qualità dell'ambiente e di utilizzare le tecnologie per digitalizzare ed innovarsi, promuovendo la trasparenza delle procedure di governo e l'apertura e condivisione dei flussi di dati (*open data*). Territori intelligenti nei quali i cittadini vivono bene e quindi viene garantita la qualità della vita; l'attuazione di un modello di territorio che garantisce ai cittadini l'accesso alla cultura, alla creatività, all'informazione, magari utilizzando le innovazioni offerte dalle nuove tecnologie. Si sviluppa conseguentemente, un modello economico nuovo che tenta di coagulare le esigenze che vengono dal basso, spinte da forti motivazioni etiche e dalla consapevolezza che certe procedure

debbano essere cambiate. La *green economy* sembra essere una risposta alle esigenze di cambiamento. Essa deve unire la riduzione dell'impatto ambientale del sistema produttivo all'incremento del livello occupazionale. Per questo, l'economia deve diventare intelligente, producendo beni e servizi che possano migliorare la qualità della vita e che dovranno impattare meno, perché prodotti consapevolmente, tenendo conto dell'intero ciclo di vita degli stessi. Per fare questo i territori devono diventare stimolo per l'attivazione delle sinergie locali e collante tra i diversi attori della filiera produttiva. Al loro interno devono trovare posto spazi fisici nei quali le nuove imprese possono avere una collocazione nell'importante fase di start-up, per lo sviluppo sostenibile dei territori.

Dall'emergenza alla ripresa: come l'innovazione ridefinisce il Made in Italy

Le imprese italiane di manufacturing hanno sempre puntato storicamente sulla progettazione e sviluppo dei prodotti per creare vantaggi competitivi, ma la globalizzazione dei mercati e il profondo impatto della crisi economica hanno reso ancora più cruciale l'aspetto innovativo, tecnologico e digitale per distinguere il "Made in Italy" nel mondo e cercare di fronteggiare la crisi economica iniziata nel 2007 ed ancora in corso.

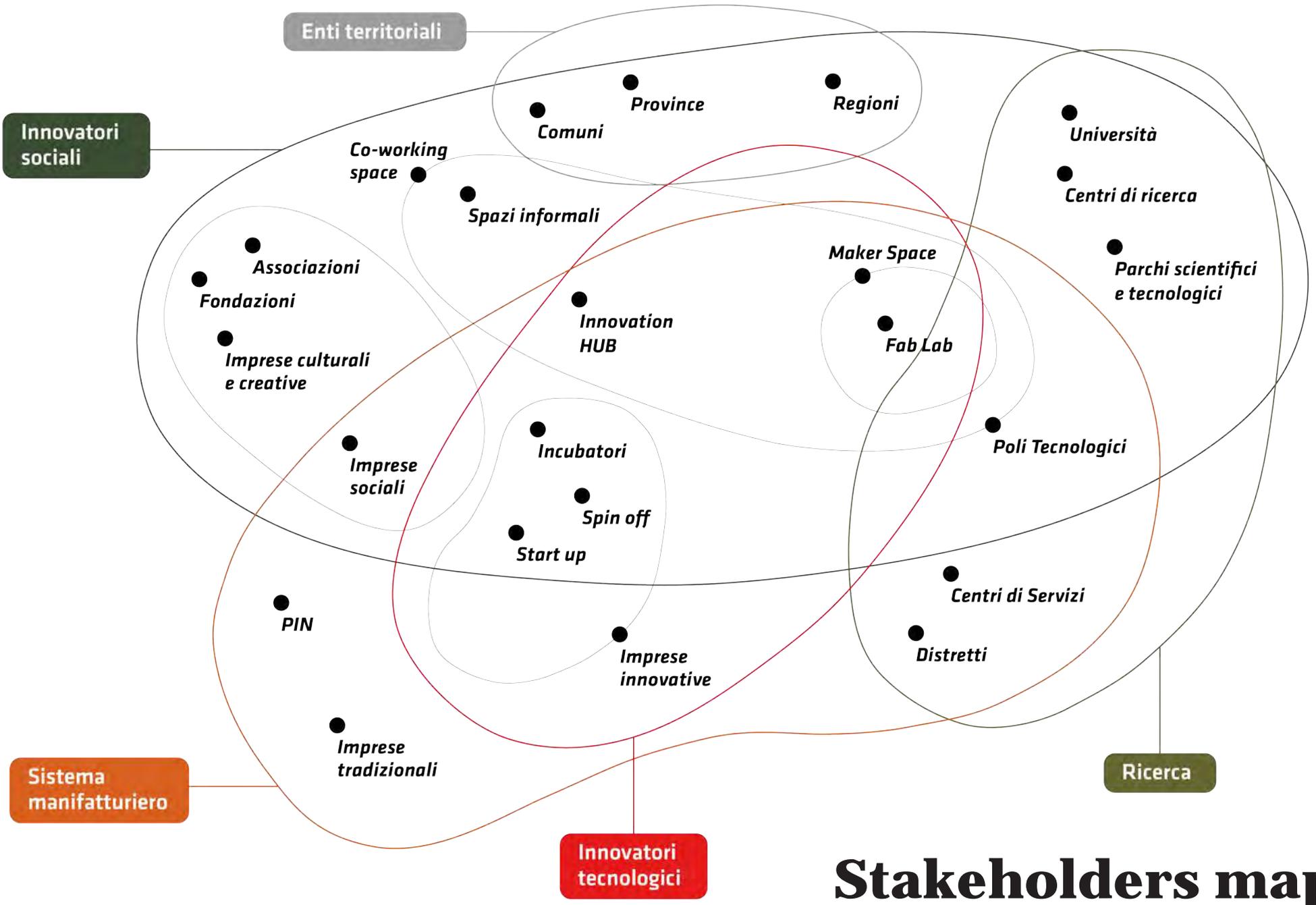
«Nei primi mesi del 2022, all'uscita dall'emergenza sanitaria, il sistema produttivo italiano ha dovuto fare fronte, senza soluzione di continuità, all'emergere di nuovi fattori di crisi di natura politica, economica e ambientale. Il mondo delle imprese italiane ha mostrato una notevole capacità di resilienza agli shock originati dall'incremento dei prezzi dei beni importati, e in particolare dai prodotti energetici».

(ISTAT, *Rapporto Annuale 2023*, p. 147)

Successivamente, nel 2023, appena fuori dalla fase acuta della crisi sanitaria, una parte delle imprese italiane manifatturiere ha dichiarato di aver intrapreso o pianificato l'adozione di strategie di sviluppo sostenibile. Tuttavia è sempre presente nel sistema produttivo italiano, la criticità legata alla sua frammentazione e alla scarsa propensione, da parte delle piccole e micro imprese, a investire (ISTAT, 2024).

Attori attivi sul territorio, produttori di conoscenza e innovazione

Irene Fiesoli



Stakeholders map

fig. 4 Mappa degli stakeholders territoriali suddivisi in 5 macro-categorie: Enti territoriali (Comuni, Province, Regioni), Ricerca, Sistema manifatturiero, Innovatori tecnologici, Innovatori sociali. Al loro interno si collocano, anche a cavallo tra più aree, gli attori attivi che sono stati riassunti ed organizzati nei seguenti gruppi:

- Imprese tradizionali, Distretti e Centri di Servizi, Poli tecnologici, Parchi scientifici e tecnologici, PIN;
- Imprese innovative, Incubatori, Spin-off, Start-up;
- Imprese sociali, Associazioni, Fondazioni, Industrie culturali e creative;
- Maker space, Fab Lab, co-working space e Innovation Hub.

Il concetto di community nella rete creativo- produttiva territoriale

Irene Fiesoli

Pertanto, per il design, sarà necessario confrontarsi con questioni che non siano confinate solo all'interno di una singola organizzazione o di un unico soggetto, ma siano in relazione con un sistema plurale di attori e conoscenze, di cui il territorio rappresenta il collante organizzativo.

Il concetto di community

Attualmente il concetto di comunità, tradizionalmente legato all'immagine di un luogo, ha perso la sua connotazione geografica divenendo molto più di un posto in cui riunirsi. Si tratta infatti di network di relazioni sociali contraddistinti da reciprocità e legami emozionali anche molto intensi in cui tre sono gli elementi distintivi: una coscienza condivisa, dei rituali e delle tradizioni e infine un senso di responsabilità morale.

Per coscienza condivisa si intende il legame intrinseco che tiene uniti i membri della comunità gli uni agli altri e li distingue da coloro che non ne fanno parte. È insomma ciò che Bender (1978) descrive come *we-ness*, ossia un'importante connessione che i membri sentono con un brand, ma soprattutto tra di loro, pur non essendosi mai incontrati, attribuendo maggiore importanza al legame che li unisce che all'oggetto posto alla base della comunità. Ciò fa sì che ci siano diversi gradi di legittimità all'interno della community che permettono di distinguere i *true member* da coloro che non lo sono o occupano un ruolo marginale o ancora perseguono finalità del tutto opportunistiche. Parte integrante della coscienza condivisa può essere anche l'*oppositional brand loyalty*, dal momento che l'esistenza di un nemico comune contro cui unirsi rende la comunità più forte e coesa.

Passando al secondo aspetto, rituali e tradizioni sono processi sociali vitali all'interno di una comunità con cui riprodurre e trasmettere il significato stesso della community. L'obiettivo è quindi quello di mantenere viva la cultura della community, celebrando ad esempio la storia della marca, condividendo storie vissute con il brand e creando miti che rafforzino i valori della comunità. In questo contesto, la pubblicità gioca un ruolo centrale, dal momento che i membri delle community sono consapevoli che a rappresentare la marca è proprio la pubblicità, sia per gli *outsider* che per gli *insider*.

II.

Ricerca-azione nei progetti di ricerca

“Action research is the systematic study of attempts to change and improve educational practice by groups of participants by means of their own practical actions and by means of their own reflections upon the effects of those actions”.

(EBBUTT, 1985, p. 20)

La situazione attuale implica un aumento delle connessioni possibili, un ruolo importante che sicuramente il design può giocare è quello della progettazione e della facilitazione proprio di queste relazioni, attraverso la formazione di reti creative sul territorio. Per questo motivo in questa sezione viene presentato un lavoro di mappatura ed analisi Field dei vari stakeholder attraverso interviste, questionari ed osservazione sul campo, cercando di capire chi sono oggi questi attori presenti sul territorio, quali di essi generano oggi innovazione, quali conoscenze mettono in campo, quali sono le caratteristiche degli attori emersi nell'ultimo periodo e quali le motivazioni della loro crescita. Infine è stato importante capire come il designer possa collocarsi al centro di questo flusso di attori tradizionali e nuovi e se il suo ruolo è ancora quello di mediatore, e se sì attraverso quali conoscenze e quali metodi e strumenti.

Le interviste e i questionari che sono stati sviluppati appositamente per le tematiche della presente ricerca hanno contribuito, oltre alla comprensione della tematica e degli attori territoriali, anche ad uno sviluppo più consapevole dei progetti di ricerca usati come casi studio, e dei quali si sono utilizzate le reti di contatti esistenti per raggiungere il maggior numero possibile di soggetti. Sebbene queste tipologie di progetto che guardano ai nuovi scenari d'innovazione, formativi e di sviluppo del lavoro siano ormai un dato di fatto, è sempre presente – soprattutto in Italia – uno scetticismo verso ciò che è nuovo e non praticato. Infatti quando si parla di investimenti e logiche imprenditoriali oltre che industriali, si radica una sorta di paura ad uscire dagli schemi soliti, dalla strada battuta. Per questo è interessante mostrare, attraverso progetti pilota concreti, come la creazione di una rete, strutturata nei minimi dettagli e resa efficace proprio dall'unione e dalla collaborazione dei singoli nodi presenti in essa, porta non solo ad un mantenimento delle attuali risorse dei singoli ma funge anche da propulsore per tutto il sistema.

Roadmap di innovazione, problemi e obiettivi

Irene Fiesoli

Le roadmap rappresentano dei flussi, o correnti, che provano ad ipotizzare e delineare le traiettorie evolutive future. Provano a dare risposta alla necessità di comprendere la prossima ondata d'innovazione nel contesto territoriale attraverso traiettorie che prevedono un focus sulle applicazioni tecnologiche per i settori di riferimento propri del Distretto dID: arredo smart, prodotti e ambienti intelligenti, materiali sostenibili, nano-tecnologie e sviluppo di strategie *Design Driven Innovation* volte a sviluppare nuovi modelli di business e di formazione. Come strumenti specifici della presente ricerca sono stati utilizzati: riviste specializzate, di settore e ambiti affini; mostre ed eventi significativi nazionali ed internazionali; progetti finanziati dall'Unione Europea (H2020), programmazione Horizon Europe (H2030); incontri, riunioni, workshop, *focus group*, *matching day* e *co-design session*, svolti nell'ambito dei casi studio considerati nella presente ricerca. Da questa prima analisi scaturisce la necessità di costruire un percorso di sintesi che generi un quadro strategico d'azione per le Regione Toscana, in grado di originare aree di intervento che promuovano lo sviluppo di progetti d'innovazione guidati dal design.

Questo potrebbe contribuire a creare uno scenario reale di cambiamento, rivolto verso le nuove sfide generate dalle trasformazioni socio-economiche, nell'ottica del programma dell'UE Horizon 2020-2030, per realizzare i seguenti obiettivi:

- Promuovere la crescita delle capacità individuali e delle organizzazioni, costruendo nuovi modelli d'impresa che coniughino eccellenza, creatività, competitività e sostenibilità;
- Costruire nuovi modelli di sviluppo territoriale per la crescita culturale della comunità, creando nuove opportunità di lavoro, ampliando e integrando le possibilità di crescita professionale;
- Incoraggiare la creazione di sinergie e riconfigurazioni strategiche che trasformino il capitale sociale e territoriale (toscano) creando nuove opportunità per i processi di creazione del valore;
- Facilitare i processi di produzione e scambio di conoscenze e pratiche nell'ottica di costruzioni di reti tra mondo accademico e della ricerca, PMI e artigianato contemporaneo;
- Costruire reti aperte di informazione e connessione che facilitino i processi di comunicazione e abilitino nuovi modelli operativi collaborativi (*peer2peer networks* e *open data*).

○ **OBIETTIVI**
 ● **PROBLEMI**

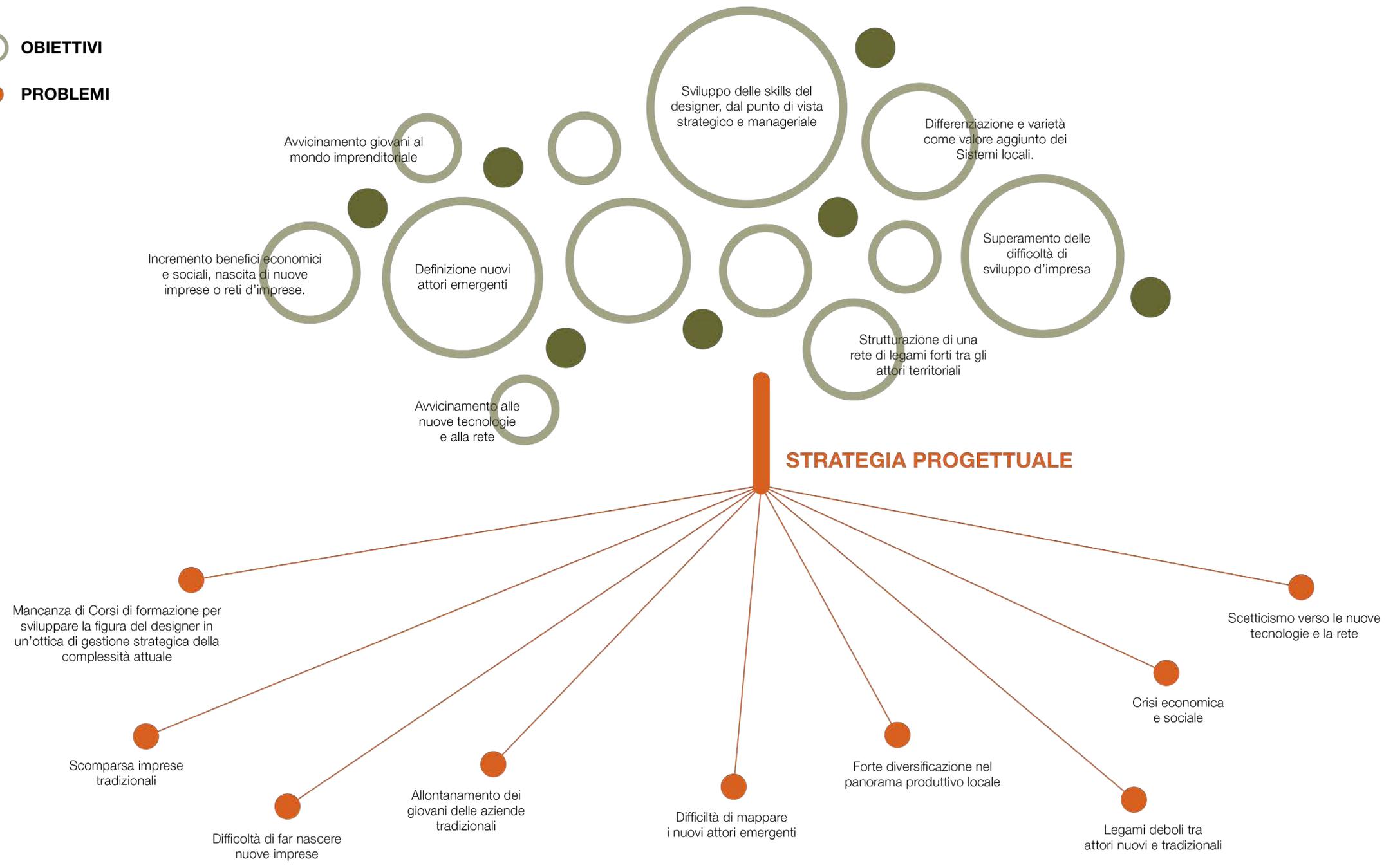
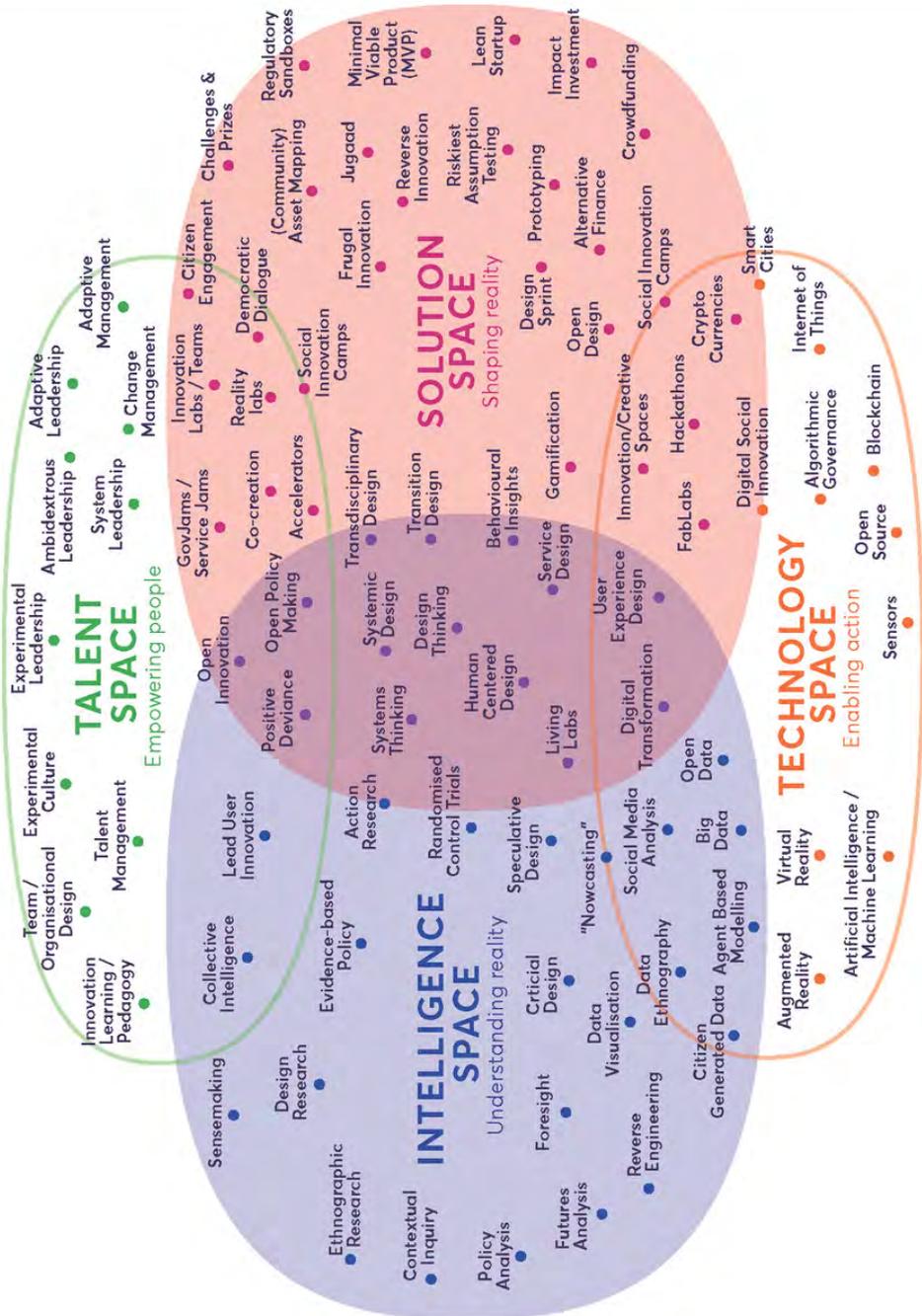


fig. 10 Albero dei problemi e degli obiettivi per il contesto territoriale specifico: Macro-settore degli interni italiani. @ Irene Fiesoli

La ricerca dell'innovazione nei metodi e negli strumenti di Design

Irene Fiesoli



***Research
Translation:
il ruolo ibrido
del Design,
tra progetto
e ricerca,
per generare
innovazione***

Denise de Spirito

Il concetto di *Research Translation* ha una radice storica nella *Translational Research*, emersa nell'ambito sanitario e medico (WOOLF, 2008) – dalla medicina alla biologia molecolare, dalle neuroscienze all'immunologia. Per alcuni del settore, in particolare per quei ricercatori che si muovono tra scienza di base e medicina clinica, il termine “ricerca traslazionale” si riferisce in particolare al *bench –to– bedside* (“dal banco al letto”) sfruttando le conoscenze di base delle scienze per produrre nuovi trattamenti terapeutici e farmaci (WOOLF, 2008). Dunque, in questa direzione, il punto di traduzione della ricerca è l'utilizzo del trattamento stesso o la commercializzazione del nuovo farmaco. Per altri ricercatori invece, che si occupano maggiormente di salute pubblica e assistenza sanitaria, un nuovo farmaco, che nel caso precedente era punto di traduzione, qui risulta essere la chiave di partenza per generare miglioramenti in termini di accesso alle cure, riorganizzare i processi, aiutare gli stakeholder coinvolti, definendo nuovi strumenti per migliorare il processo di cura e le interazioni, dal medico al paziente. Questi due approcci alla traduzione della conoscenza, denominate nello specifico T1 e T2, si riferiscono da un lato ad approcci terapeutici (T1) e dall'altro ai processi e ai sistemi di cura (T2) con una visione maggiormente ecosistemica (MENTION, MENICHINELLI, 2021; WOOLF, 2008).

Oltre il settore sanitario, la sostanziale differenza tra *Translational research* e *Research Translation* è che la prima si muove in un contesto particolarmente legato alla ricerca stessa mentre la seconda ha l'obiettivo, come in un movimento proiettato verso l'esterno, di trasferire le conoscenze e le ricerche sviluppate con una visione ampia sulla gestione dell'innovazione (MENTION & MENICHINELLI, 2021). Certamente questo tipo di approccio non prevede fasi unicamente lineari bensì sfrutta le regole dei grandi ecosistemi, della mediazione continua e della cooperazione (SANDERS, STAPPERS, 2008). Per tali motivazioni la RT si presta particolarmente bene, per la sua flessibilità e visione sistemica, ad altri settori, oltre quello sanitario, come il Design – che ha sperimentato e ricercato lungamente riguardo a mediazione e comunicazione, processi ed ecosistemi – per generare innovazione e impatto concreto. In questo articolo prenderemo in considerazione la definizione di “traduzione della ricerca” di Mention, Bhimani e Menichinelli (2021):

«il termine traduzione della ricerca è interpretato in modo più ampio nel presente rapporto ed è considerato un processo attraverso il quale le teorie, le indagini e i risultati scientifici vengono concettualizzati, applicati e realizzati per ottenere risultati pratici. Il termine comprende l'impegno individuale, organizzativo o istituzionale, regionale o ecosistemico nello scambio di conoscenze e comprende i meccanismi di cooperazione e collaborazione tra ricercatori del settore pubblico o privato e parti esterne»

(MENTION, BHIMANI & MENICHINELLI, 2021, p. 90)

La *Research Translation* è, dunque, il processo attraverso il quale le competenze e i risultati della ricerca vedono, attraverso la traduzione, un impatto tangibile e pratico (DROLET, LORENZI, 2011; PAGE, JOHN, 2019). Qual è, ma soprattutto quale potrebbe essere, il ruolo del designer e del ricercatore in Design all'interno della RT? Attualmente, molti ricercatori potrebbero rintracciare la traduzione di una propria ricerca unicamente all'interno di un articolo scientifico o attraverso la partecipazione a convegni nazionali e internazionali. Contrariamente, è evidente la necessità di un'applicazione pragmatica delle ricerche effettuate e dei risultati ottenuti, contribuire all'evoluzione del ruolo del progettista come facilitatore del cambiamento (THACKARA, 2006), e già riconosciuto in quanto mediatore, come traduttore dotato di strumenti e approcci della ricerca in Design per gestire la complessità della traduzione, colmando il divario tra i contesti di ricerca universitari e gli strumenti e i processi utilizzati nella comunità in generale (PAGE, JOHN, 2019). La ricerca in Design deve riuscire a tracciare una linea più concreta di questi ruoli, una formazione adeguata ed una progettazione dettagliata di strumenti di supporto alla "traduzione", evitando il rischio di diventare "designer dei post-it" (MANZINI, 2015). Infatti, come citato da Örnekoğlu-Selçuk et al. (2023), il designer in quanto facilitatore rischia di assumere, all'interno di processi collaborativi, un ruolo principalmente amministrativo/organizzativo, dimenticando le proprie competenze progettuali, di mediazione, di gestione del processo creativo e in quanto catalizzatori del cambiamento (MANZINI, 2009). Per connettere stakeholder esterni al mondo della ricerca, dalle comunità locali alle imprese e fino alle pubbliche amministrazioni, è necessario sviluppare competenze su processi, sistemi, relazioni e interazioni sociali per comprendere dettagliatamente come agiscono gli

utenti tra loro, come nascono le reti, quali sono le tipologie di reti esistenti, in che modo viene praticata e valorizzata la comunicazione. Proprio quest'ultima, risulta essere uno dei pilastri fondamentali per generare cambiamenti concreti per la traduzione della ricerca e generare innovazione.

Come sostenuto da Baule e Caratti,

«riteniamo che la disciplina del design – altrove inquadrata come meta-disciplina o come interdisciplina – registri specifiche affinità col campo della traduzione a più livelli, e, sul piano generale, per molteplici caratteri comuni. Da questa relazione pensiamo possano nascere nuove sensibilità progettuali e nuove opportunità di ricerca per il design, sul versante dei linguaggi e su quello dei processi».

(BAULE, CARATTI, 2016, p. 14)

Infatti, il design della Comunicazione, per sua naturale connotazione, si muove verso una ricerca di linguaggi in continuo mutamento per rendere più innovativi i metodi e gli strumenti da prestare alle diverse tipologie di contenuto (dati, notizie, processi, servizi...) per poterli comunicare ad una platea sempre più ampia e sempre più diversificata. Infatti, la fruibilità dei contenuti, la gerarchia delle informazioni, il trasferimento e la mediazione di nuovi linguaggi fanno pensare che il designer della Comunicazione sia, attualmente, tra i progettisti più vicini al processo di traduzione (BAULE, CARATTI, 2016).

Page & John (2019) ci indicano che i livelli di complessità della traduzione della ricerca sono molteplici e, quindi, risulta di grande importanza sapersi muovere sul confine tra la pratica e la ricerca in design, con il tentativo di colmare i vuoti tra ricerca e sviluppo, tra teoria e commercializzazione della ricerca:

«Increasingly universities are seeking to play a more active role in translating their fundamental scientific discoveries into large-scale, practical impact in the world. In the field of medical research, translating discoveries from the bench to the bedside. These processes of research translation are complex and interdisciplinary, involving a combination of research as well as non-research activities that take place both within and outside the traditional boundaries of the university. This complexity leads to many discoveries being 'lost in translation'».

(PAGE, JOHN, 2019, p. 687)

**Un metodo
liquido: il
*Commutative
Design Process***

Irene Fiesoli

Legenda

- } Metodi e approcci di design, utilizzati come base metodologica di partenza per la strutturazione del *Commutative Design Process*.
- ~ Fasi aggiunte da altre metodologie non specificamente di design, ma fondamentali per la completezza del processo ideato.

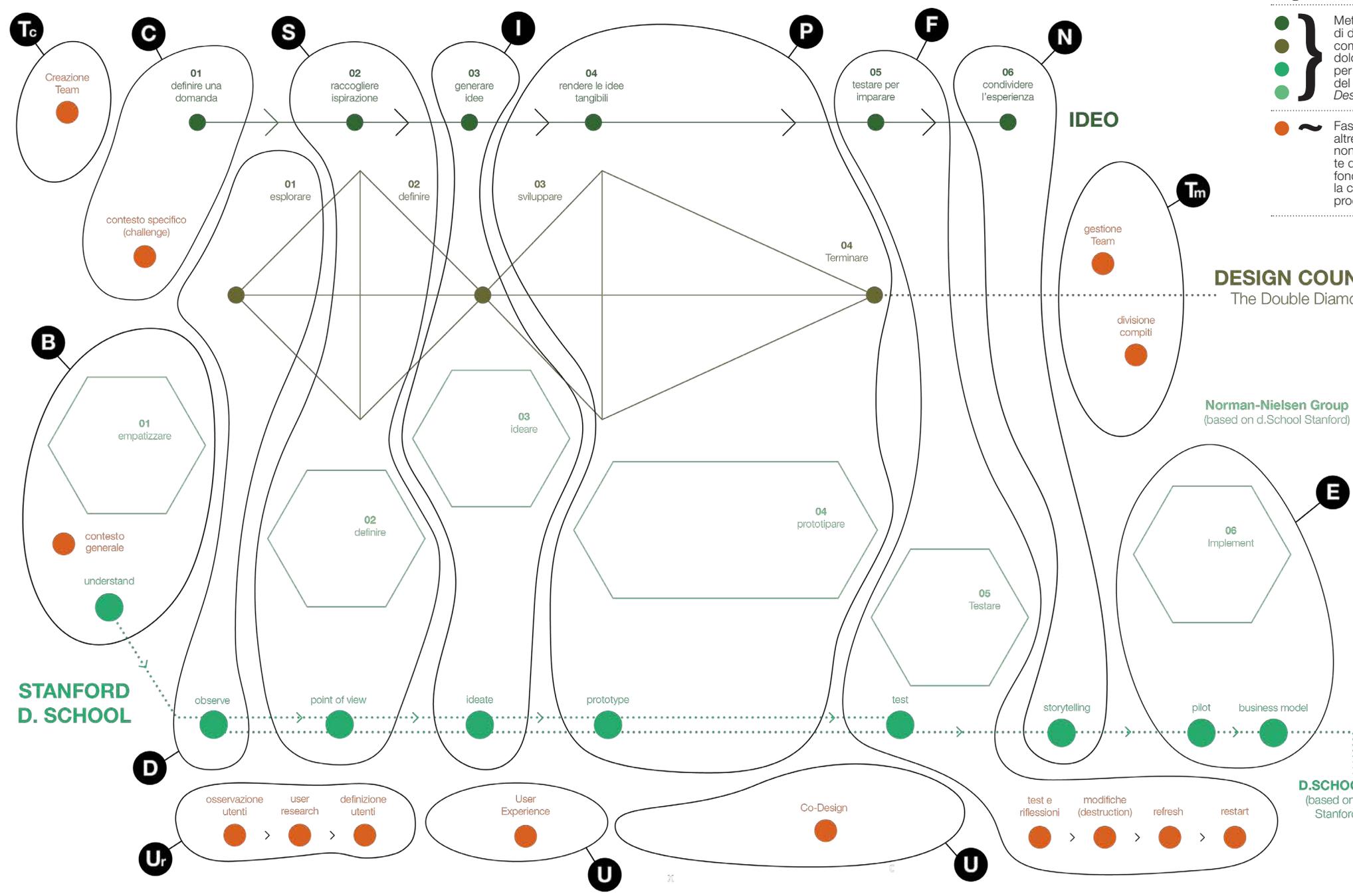


fig. 24 Schema di tutte le fasi ("cellule") che compongono il *Commutative Design Process*, che si basa sui metodi fondamentali di Design. @ Irene Fiesoli, 2020.

Commutative Design Process

Master Strategic Design for Territorial Networks

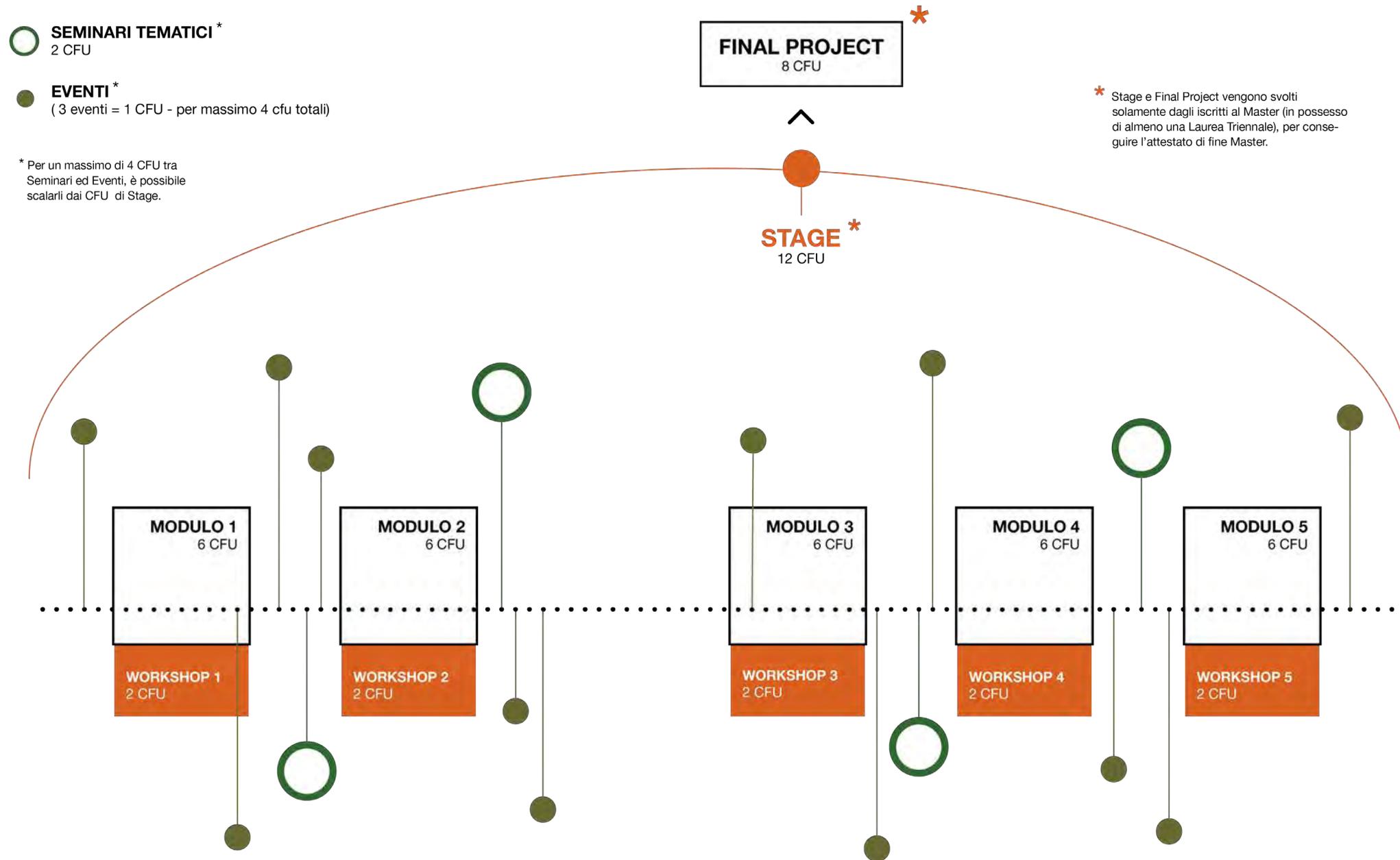


fig. 25 Schema struttura Master Strategic Design for Territorial Networks @ Irene Fiesoli, 2019.

IV.

Strumenti di comunicazione e condivisione della conoscenza

“La conoscenza è una risorsa moltiplicabile, che non si consuma con l’uso. [...] per produrre valore attraverso la propagazione della conoscenza bisogna intraprendere processi creativi [...]. Non bastano processi meramente riproduttivi, affidabili a qualche automatismo. Servono invece immaginazione, capacità di esplorazione e attitudini riflesse, ossia molto più del semplice calcolo di convenienza.”

(RULLANI, 2004, P. 25)

Un altro aspetto rilevante sul quale è opportuno soffermare l'attenzione è costituito dall'innovazione tecnologica, in continua evoluzione, e di come essa venga applicata al territorio.

Ogni territorio fa ricorso alle tecnologie dell'informazione e della comunicazione per portare avanti processi di innovazione istituzionale, culturale ed organizzativa, come risposta alle esigenze di sostenibilità economica, sociale e ambientale. L'internet delle cose, i nuovi materiali e la trasformazione digitale possono contribuire – se usati consapevolmente ed in modo strategico – a risolvere alcuni problemi della società presentando uno scenario creativo, culturale ed evolutivo dell'innovazione al servizio dei bisogni della collettività.

Possiamo quindi affermare che nell'attuale contesto di accessibilità degli strumenti, la sfida del design è rappresentata dall'emancipazione della creatività diffusa verso un'epistemologia della visione, ovvero una pratica del racconto inteso come "visione" – cioè come sperimentazione di linguaggi per mostrare in modo visionario le relazioni fra gli elementi del sistema – e "condivisione" per progettare favorendo la conversazione sociale (PIREDDA, 2010). Si otterranno output di natura organizzativa e comunicativa, artefatti creativi volti alla costruzione di identità della comunità stessa. A questo va però legata una strategia di progetto ben delineata: vanno chiarite delle linee guida relative ai diversi campi di azione nei quali si orienterà la progettazione del sistema-prodotto; va collocata nella fase strategica anche la parte narrativa di design della comunicazione, che ha come obiettivo quello di far emergere il valore immateriale del progetto e del contesto, le sue ricadute anche socio-culturali e infine va coinvolto ed attratto anche il target di utenza non ancora direttamente coinvolto che potrebbe rappresentare un grande potenziale per il futuro del progetto.

Per poter però avere un impatto concreto e sostenibile – da un punto di vista ambientale, sociale, culturale ed economico – sviluppando anche linguaggi comuni tra gli attori presenti nei sistemi territoriali, la presente sezione tratta gli studi che analizzano il comparto delle conoscenze, come esse si differenziano e come possono essere conservate ed utilizzate a servizio dell'innovazione e dello sviluppo di progettualità future.

Il senso del design per narrazione e cambiamento

Gianni Sinni

Nel design la dimensione narrativa ha ricoperto da sempre un importante ruolo e che troviamo operare su diversi livelli come nella prefigurazione di scenari, nell'individuazione dei pattern ricorrenti, nelle pratiche della *Design Fiction*, nel costrutto emozionale del prodotto o, ancora, nella considerazione dei pregiudizi cognitivi (LUPTON, 2017, pp. 9-13).

La narrazione si attaglia perfettamente a quell'idea di "creazione del mondo" (*world-making*), attraverso l'intenzionale e consapevole progettazione sia degli oggetti che degli apparati simbolici che definiscono la nostra vita quotidiana, che è stata spesso utilizzata per descrivere la disciplina del design. Grazie alle potenzialità degli strumenti di visualizzazione il design possiede, infatti, la facoltà di "immaginare ciò-che-non-esiste-ancora, per farlo apparire concretamente come un'aggiunta nuova e intenzionale al mondo reale" (NELSON & STOLTERMAN, 2012, p 12). Negli ultimi decenni si è, d'altra parte, superata l'idea di un design applicato esclusivamente a dare una forma funzionale e gradevole al prodotto, ampliandone il campo di attività e intervenendo progressivamente sempre più sugli aspetti intangibili del progetto come quelli che riguardano l'esperienza utente, l'interazione, il *Service Design*, la visualizzazione di dati, il *visual storytelling*. In questo processo, la progettazione riguarda oggi sempre più la costruzione del significato in senso sociale di un prodotto o di un servizio, con il designer che si veste così di un ruolo di *sense-maker* o costruttore di significato (MANZINI, 2015, p. 35). Le capacità che connotano oggi il design vanno dunque oltre la riconosciuta attitudine a visualizzare concetti e sistemi e coinvolgono la capacità di anticipazione così come la vocazione a prospettare scenari futuri. L'approccio narrativo è anche uno strumento efficace per affrontare la resistenza al cambiamento utilizzando un linguaggio empatico piuttosto che un linguaggio esclusivamente informativo là dove, come hanno dimostrato le numerose ricerche sui bias cognitivi (KAHNEMAN, 2011; KAHNEMAN et al., 2021), la copiosità di informazioni non necessariamente conduce a una maggiore comprensione, anzi può talvolta portare a un esito del tutto opposto o a una polarizzazione ancora più netta (CAIRO, 2016, pp 84-85). Consolidando delle efficaci narrazioni alternative è possibile affrontare tali resistenze agendo in una forma analoga per certi versi alla "spinta gentile" o nudge (THALER & SUNSTEIN, 2008).