

DIY

**Development Impact & You**

STRUMENTI PRATICI PER DARE VITA E SUPPORTARE L'INNOVAZIONE SOCIALE





---

**Development  
Impact & You**

---

STRUMENTI PRATICI PER DARE VITA E  
SUPPORTARE L'INNOVAZIONE SOCIALE

DIY PRODUCTION TEAM: Theo Keane, Brenton Caffin, Michael Soto (Nesta) + Ayush Chauhan, Rikta Krishnaswamy (Quicksand) + Geke van Dijk, Megha Wadhawan (STBY)

TRADUZIONE E ADATTAMENTO ALL'ITALIANO: Debora Greco e Stefano Radaelli (Scuola di Impresa Sociale, Consorzio SIS Sistema Imprese Sociali) + IMPAGINAZIONE GRAFICA: Diego Ganzerla

WWW.SCUOLAIMPRESASOCIALE.ORG INFO@SCUOLAIMPRESASOCIALE.ORG REL. 01 – MILANO, MARZO 2016

CON IL CONTRIBUTO DA PARTE DI PERSONE E ORGANIZZAZIONI IN TUTTO IL MONDO

<b>Aakash Sethi</b> Quest Alliance	<b>Ben Reason</b> LiveWork	<b>Giulio Quaggiotto</b> UNDP Europe and the CIS	<b>Katharine Hibbert</b> Dot Dot Dot Property	<b>Paula Dib</b> Trans.forma	<b>Sujaya rathi e Jay Asundi</b> Center for Study of Science, Technology and Ploicy
<b>Aaron Good</b> Innoweave	<b>Chris Albon e Angela Oduor</b> Ushahidi	<b>Heather Leson</b> Open Knowledge Foundation	<b>Kristine Hovhannisyan</b> Oxfam Armenia	<b>Paula Gutierrez</b> The Hub Bogota	<b>Tarun Markose</b> Teemac
<b>Adam Groves</b> One World	<b>Chris Vanstone e Adele Liddle</b> TACSI	<b>Jack Graham</b> Year Here	<b>Lejla Sadiku</b> UNDP Kosovo	<b>Pukar Malla</b> World Bank	<b>Thea Aldrich</b> Random Hacks of Kindness
<b>Adam Pike</b> Young Philanthropy	<b>Christopher Fabian</b> Unicef Innovation	<b>Jacqueline Simmons</b> Teachers College Columbia University	<b>Louise Pulford</b> Social Innovation Exchange	<b>Renata Mendes</b> SBCSol	<b>Urvashi Aneja</b> Center for Global Governance and Policy, JSIA
<b>Aditya Dev Sood e Ekta Ohri</b> Center for Knowledge Societies	<b>Dan Berelowitz</b> International Centre for Social Franchising	<b>Jennie Winhall</b> Participle	<b>Lucy Kimbell</b> Said Business School	<b>Rikin Gandhi</b> Digital Green	<b>Will Norman</b> The Young Foundation
<b>Andreas Karpati</b> UNDP Uzbekistan	<b>Dan Radcliff</b> Bill and Melinda Gates Foundation	<b>Joel Adriaance</b> International Youth Foundation	<b>Lucy McNab</b> Ministry of Stories	<b>Roger Swartz</b> Positive Deviance Initiative	<b>Yi Wei</b> iDe Cambodia
<b>Annemarie Naylor</b> Common Futures	<b>Deborah Szebeko</b> ThinkPublic	<b>John Owrid</b> IndexB	<b>Maksym Klyuchar</b> UNDP Ukraine	<b>Satbir Singh</b> Human Rights Initiative	
<b>Anusuya Banerjee</b> Jameel Poverty Action Lab	<b>Dianne Denton</b> UNESCO	<b>Jon Huggett</b> Social Innovation Exchange	<b>Marc Stickdorn</b> This is Service Design Thinking	<b>Sean Lowrie</b> Start Network	
<b>Arun Patre</b> SELCO Incubation Centre	<b>Faith Gonsalves</b> Music Basti	<b>Jonathan Wong</b> DFID	<b>Matthew McStravick</b> HackneyShares	<b>Sean Miller</b> Nonon	
<b>Arvind Lodaya</b> Independent Design Practitioner	<b>Faustina Gomez</b> Technology and Action for Rural Advancement	<b>Karthik Chauhan</b> Clinton Health Initiative	<b>Megha Bhagat</b> NASSCOM Foundation	<b>Sergio Rivas</b> ACDI / VOCA	
<b>Ashmeet Kapoor</b> ISayOrganic	<b>Geetanjali Kumar</b> Development Alternatives	<b>Kate Chapman</b> Humanitarian Open Street Map	<b>Nathan Cooke, Marielle Schweikhart, Simon Dixon, Miranda Lewis eDennis Onyango</b> Sanergy	<b>Shahina Bahar</b> British Red Cross	
<b>Ben Gallagher</b> Nike Foundation	<b>George Hodge</b> UNDP Armenia	<b>Kate Wareing</b> Oxfam, Programme Policy	<b>Nikita Dagar</b> Digital Green	<b>Subbiah Krishnaswamy e Ravi Kommuri</b> Family Health International 360	



Questo è un lavoro ©Nesta licenza sotto la Creative Commons Attribution-NonCommercial-ShareAlike 4.0 International Licence.  
Per visualizzare la copia della licenza, visita <http://creativecommons.org/licenses/by-nc-sa/4.0/>

SUPPORTATO DA



# Questo è uno strumento su come sviluppare, applicare o modificare delle idee capaci di ottenere ottimi risultati.



Questo è uno strumento su come sviluppare, applicare o modificare delle idee capaci di ottenere ottimi risultati. È facile da utilizzare, semplice nell'applicazione, e progettato per tutte quelle persone che si occupano di sviluppo. È basato sullo studio di molte centinaia di strumenti attualmente in uso, qui sono stati inseriti quelli considerati più utili secondo la visione di esperti del settore.

Questi strumenti non vengono fuori dal nulla. Molti di loro sono ben documentati e sono stati usati in altri settori. In tal senso questo set di strumenti si poggia su "spalle di giganti" e noi siamo felici di riconoscere ciò.

Tutte le descrizioni degli strumenti includono una rappresentazione chiave, in grado di facilitare il percorso originario e di approfondire le loro applicazioni negli altri studi.

UN INIZIATIVA DI

**Nesta...**

RESO POSSIBILE DA

THE  
ROCKEFELLER  
FOUNDATION

PROGETTATO DA

..STBY...

 QUICKSAND

# Io voglio.....



## guardare avanti

per capire cosa mi serve per realizzare la mia idea

**INNOVATION FLOWCHART**

01

definendo i risultati del mio lavoro

**EVIDENCE PLANNING**

02



## sviluppare un piano chiaro

valutando come sto operando e quali sono le mie opzioni

**SWOT ANALYSIS**

03

su come far crescere la mia idea in qualcosa di più grande

**BUSINESS MODEL CANVAS**

04

per lavorare con altri gruppi che hanno la mia stessa visione

**BUILDING PARTNERSHIPS MAP**

05

per migliorare quello che ho fatto prima

**LEARNING LOOP**

06



## chiarire le mie priorità

imparando dalle prime esperienze

**EXPERIENCE TOUR**

07

concentrandomi su questioni critiche fondamentali

**PROBLEM DEFINITION**

08

suddividendo una questione complessa

**CAUSES DIAGRAM**

09

definendo i miei obiettivi e il percorso per raggiungerli

**THEORY OF CHANGE**

10



## prendere suggerimenti dagli altri

osservando e imparando dalla vita di ogni giorno

**PEOPLE SHADOWING**

11

in una conversazione che riveli le loro aspettative

**INTERVIEW GUIDE**

12

per arrivare al cuore di ciò che motiva le persone

**QUESTION LADDER**

13

per assicurarmi che il mio lavoro sia rilevante anche per il team

**STORYWORLD**

14



### conoscere il mio gruppo di lavoro

chiarendo le relazioni tra le parti interessate

**PEOPLE E CONNECTIONS MAP**

1 5

per meglio definire chi sto cercando di raggiungere

**TARGET GROUP**

1 6

immaginando le loro caratteristiche chiave

**PERSONAS**

1 7

definendo come la mia offerta sia qualcosa di nuovo per loro

**PROMISES E POTENTIAL MAP**

1 8



### far nascere nuove idee

lavorando insieme alle persone con esperienza e risolvere problemi

**CREATIVE WORKSHOP**

1 9

pensando diversamente

**FAST IDEA GENERATOR**

2 0

instaurando una conversazione costruttiva con il mio gruppo

**THINKING HATS**

2 1

allineando il nostro lavoro su valori condivisi

**VALUE MAPPING**

2 2



### testare e migliorare

capendo cos'è più efficace nel mio lavoro

**IMPROVEMENT TRIGGERS**

2 3

raccogliendo opinioni utili sul mio lavoro durante le diverse fasi

**PROTOTYPE TESTING PLAN**

2 4

creando una panoramica di come mi impegno con i miei portatori di interessi

**EXPERIENCE MAP**

2 5

creando una panoramica dettagliata delle nostre attività e risorse

**BLUEPRINT**

2 6



### sostenere e implementare

coinvolgendo le persone che possono trarre vantaggio dal mio lavoro

**MARKETING MIX**

2 7

realizzando il mio piano senza essere sopraffatto

**CRITICAL TASKS LIST**

2 8

pruovendo o accrescendo ciò che faccio

**BUSINESS PLAN**

2 9

esplorando i diversi modi per aumentare la scalabilità del mio lavoro

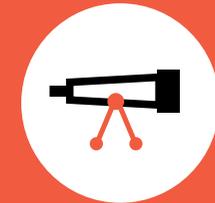
**SCALING PLAN**

3 0

Strutturare un piano generale per riprogettare e costruire servizi igienici inclusi nelle baraccopoli urbane in India.



Voglio  
guardare avanti  
per capire cosa mi  
serve per realizzare la  
mia idea



## INNOVATION FLOWCHART

ISPIRATO DA  
Nesta (2013) Innovation Flowchart.

LIVELLO DI COINVOLGIMENTO



STRUMENTO PIU' COMPLESSO

Idealmente dovrebbe essere fatto in pochi giorni. Data la natura strategica degli input/output, ha bisogno di consultazioni con esperti, e colleghi; idealmente dovrebbe essere rivista dopo la prima fase.

# Cos'è e perchè dovrei usarlo?

L'**Innovation Flowchart** fornisce una visione dettagliata delle diverse fasi presenti all'interno di un processo di innovazione, elencando le varie attività, i requisiti e gli obiettivi di ogni singola fase. Include una panoramica sulle persone che interagiscono con il processo, le capacità, le attività e le disponibilità economiche di cui un progetto, un'organizzazione potrebbero aver bisogno al fine di avere successo. Infine, così strutturato, questo strumento favorisce l'analisi della posizione corrente e aiuta l'organizzazione dei passi successivi.

L'**Innovation Flowchart** aiuta nell'individuazione di nuove opportunità di crescita facilitando la concentrazione delle risorse. Ciò viene reso possibile controllando la fase del processo corrente e se sono stati presi in considerazione o meno tutti gli aspetti.

## ? COME SI USA

Il foglio fornisce una panoramica delle diverse fasi del processo, ed elenca passo dopo passo le attività, i requisiti e gli obiettivi di ogni fase.

È utile servirsi di questa panoramica per controllare lo stato dell'arte all'interno del processo e per verificare se tutti gli aspetti necessari sono stati presi in esame.

Questo controllo potrebbe aiutare nell'identificazione di ciò che necessita di maggiore attenzione.

FASE	CAPACITÀ SPECIFICHE RICHIESTE	ESEMPIO ATTIVITÀ E STRUMENTI	LIVELLO DI RISCHIO E GESTIONE	FINANZE RICHIESTE	TEMPI DI PROVE GENERATE	OBBIETTIVO
1 Esplorare opportunità e sfide	→	→	→	→	→	→
2 Creare nuove idee	→	→	→	→	→	→
3 Sviluppare e testare	→	→	→	→	→	→
4 Creare il caso	→	→	→	→	→	→
5 Realizzare e migliorare	→	→	→	→	→	→
6 Crescere, scalare, diffondere	→	→	→	→	→	→
7 Cambiare il sistema	→	→	→	→	→	→

Voglio guardare avanti  
per capire cosa mi serve per realizzare la mia idea

# INNOVATION FLOWCHART

FASE	CAPACITÀ SPECIFICHE RICHIESTE	ESEMPIO ATTIVITÀ E STRUMENTI	LIVELLO DI RISCHIO E GESTIONE	FINANZE RICHIESTE	TIPI DI PROVE GENERATE	OBBIETTIVO
1 Esplorare opportunità e sfide	Ricerca attività esplorative	Analisi SWOT Definizione problema Causes Diagram	Basso rischio di fallimento, ma bisogna prendere chiare decisioni su come agire	Grants	Intuizioni derivate da ricerche formali e incontri informali	Un problema/ opportunità ben definito
2 Creare idee	Ideazione e facilitazione del pensiero creativo	Thinking Hats Acceleratore di idee Seminari creativi	Alto tasso di fallimento dovrebbe essere un'esplicita aspettativa, dirigenza necessaria	Generalmente Grant, convertibile in qualche occasione	Una chiara relazione di causalità, supportato ma non eccessivamente da prove	Un'idea o insieme di idee da sviluppare e testare
3 Sviluppare e testare	Mix di progettazione e implementazione delle conoscenze	Mapa esperenziale Sperimentazione prototipo Spinta al miglioramento	Alto tasso di fallimento dovrebbe essere un'esplicita aspettativa, dirigenza necessaria	Grant, convertibile in prestito	Caso con proiezione di costi e benefici, sviluppato attraverso prove ed esperimenti e coinvolgendo i potenziali fruitori	Dimostrare che l'idea funziona, o prove a supporto della revisione
4 Creare il caso	Sviluppo e valutazione del progetto	Progetto Mapa potenzialità Business Model Canvas	Predisporre ad attuare eventuali modifiche basate su valutazioni finali e feedback degli utenti	Sovvenzioni o Investimenti	Caso con proiezione di costi e benefici, sviluppato attraverso prove ed esperimenti e coinvolgendo i potenziali fruitori	Chiarezza su cosa legittima l'implementazione e il finanziamento
5 Realizzare e migliorare	Forte leadership, dirigenza, implementazione delle competenze	Lista attività principali, ciclo apprendimento, gruppo target	Predisporre per eventuali modifiche nell'attuazione	Fondi programmati, azioni, Predisporre per prestiti grant	Caso dettagliato sviluppato attraverso valutazione formale e raccolta di prove-gruppo di controllo per isolare l'impatto	Un'innovazione attuata e sostenibile
6 Crescere, scalare, diffondere	Forte leadership, dirigenza, implementazione delle competenze	Piano scalabilità Business Plan, Marketing Mix	Una stima precisa potrebbe essere importante, forte capacità per assicurare il trasferimento della pratica	Prestiti azionari, Payment by results, Social Impact Bonds	Prova ottenuta da valutazioni fatte in più aree	Innovazione o impatto su scala
7 Cambiare metodi	Forte leadership e dirigenza, identificazione e formazione di nuovi leader e squadre	Building Partnership Map Evidence Planning	Potenziale mappa degli effetti involontari	Sistemi multipli di finanziamento richiedono un potenziale collegamento basato sugli outcome	Nuove definizioni e misure per l'efficienza e l'impatto creato	Trasformazione nel modo di fare le cose

Pianificazione per il futuro con gli studenti presso la loro università su progetti di design sociali.



Voglio  
guardare avanti  
definendo i risultati  
del mio lavoro



## EVIDENCE PLANNING

ISPIRATO DA  
Nesta (2009) Worksheet 2b: Evidence Modelling. In: Creative Enterprise Toolkit.

LIVELLO DI COINVOLGIMENTO



**RICHIEDE DEL DIALOGO** con i colleghi.  
Pianificare qualche volta di interagire per  
completare, collaborando, in un'unica  
giornata.

## Cos'è e perché dovrei usarlo?

Perché fai quello che fai? Lo strumento di pianificazione delle prove è un modo veloce per aiutarti ad articolare e migliorare ciò che stai cercando di raggiungere. Fornisce un modo facile per definire e condividere ciò che si sta cercando di realizzare, i presupposti e le prove su cui si basa. Pensando in maniera più generale riguardo agli effetti che tale lavoro potrebbe generare sui beneficiari, la società e le altre organizzazioni. L'**Evidence Planning** ti aiuta nella costruzione di un case study capace di prevedere l'impatto che vorresti ottenere.

L'**Evidence Planning** fornisce un modo strutturato per progettare gli effetti che la tua attività genererà in futuro. Ti aiuterà a riflettere su cosa potresti voler cambiare o mantenere. Inoltre, ti aiuta a sottolineare nelle prime fasi ogni eventuale problema o possibile errore.

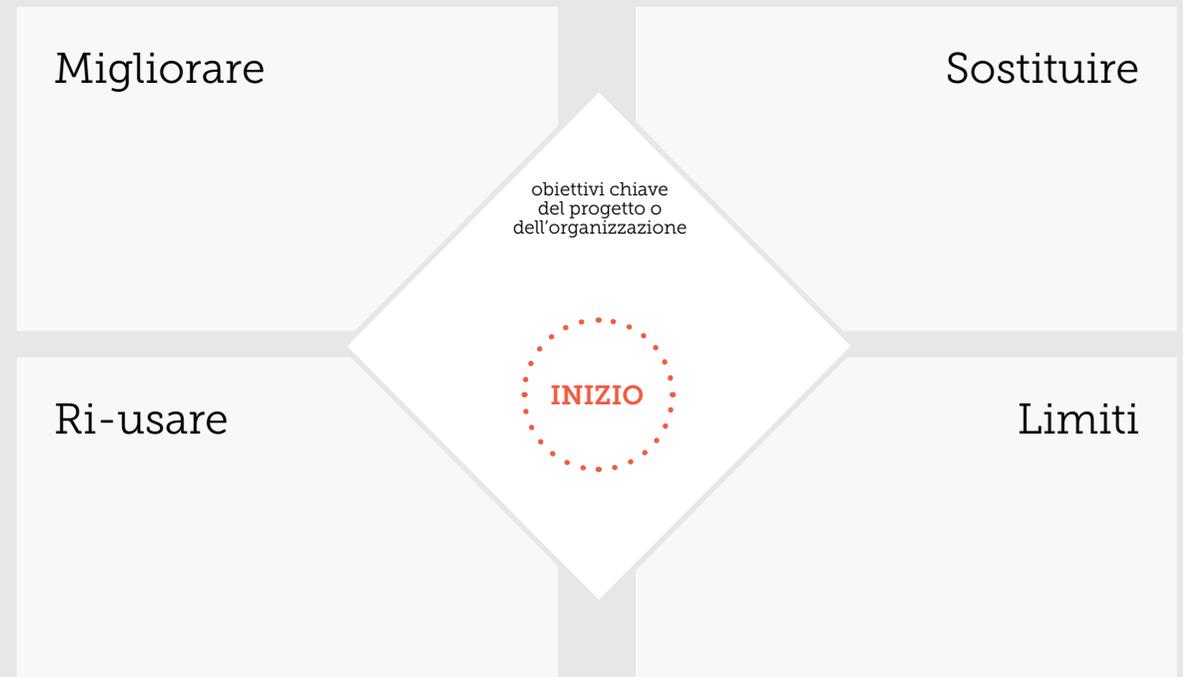
## ? COME SI USA

Inizia inserendo gli obiettivi chiave del progetto o organizzazione al centro del foglio di lavoro. Serviti delle parole chiave inserite nei riquadri, per riflettere sugli obiettivi chiave: migliorare, sostituire, limiti. Pensa al cambiamento che il tuo lavoro potrebbe apportare al settore, enti pubblici o privati, e anche agli effetti che potrebbe avere sulla società.

Questo ti offre una visione al fine di considerare l'impatto che il tuo lavoro potrebbe avere.

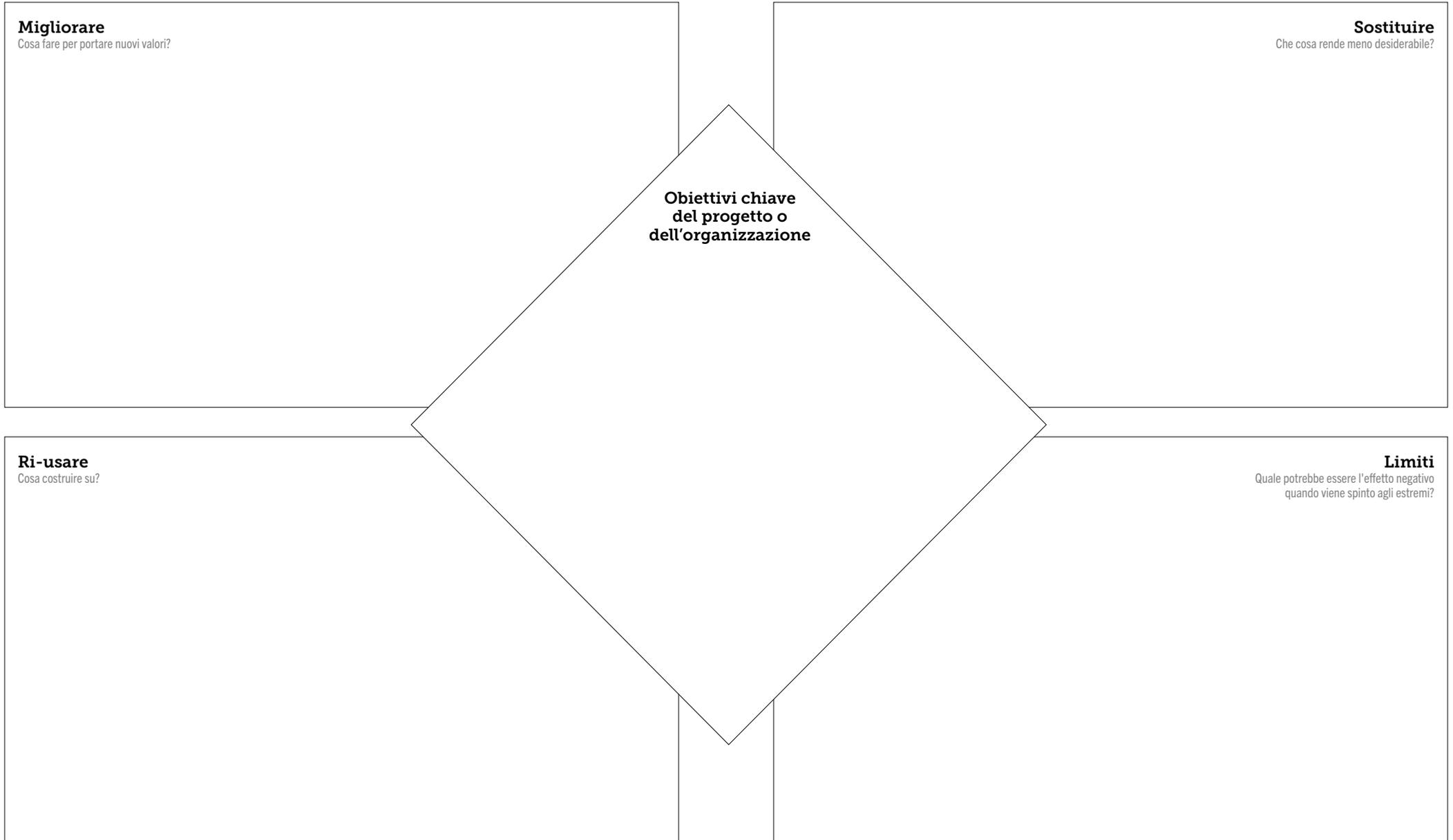
Osserva gli aspetti chiave da diversi punti di vista. Nel riempire i quattro quadranti pensa:

- In modo generale. (Pensa più in grande che puoi)
- Al tuo settore/area di interesse particolare. (es. Quale impatto sulle pratiche attuali)
- Ai tuoi beneficiari. (Quali benefici apporterebbe?)
- A te stesso. (quale impatto avrebbe sulla tua vita/lavoro?)



Voglio guardare avanti  
definendo i risultati del mio futuro

EVIDENCE PLANNING



## CASE STUDY

STRUMENTO USATO: EVIDENCE PLANNING

ORGANIZZAZIONE: UNDP KOSOVO

PAESE: KOSOVO

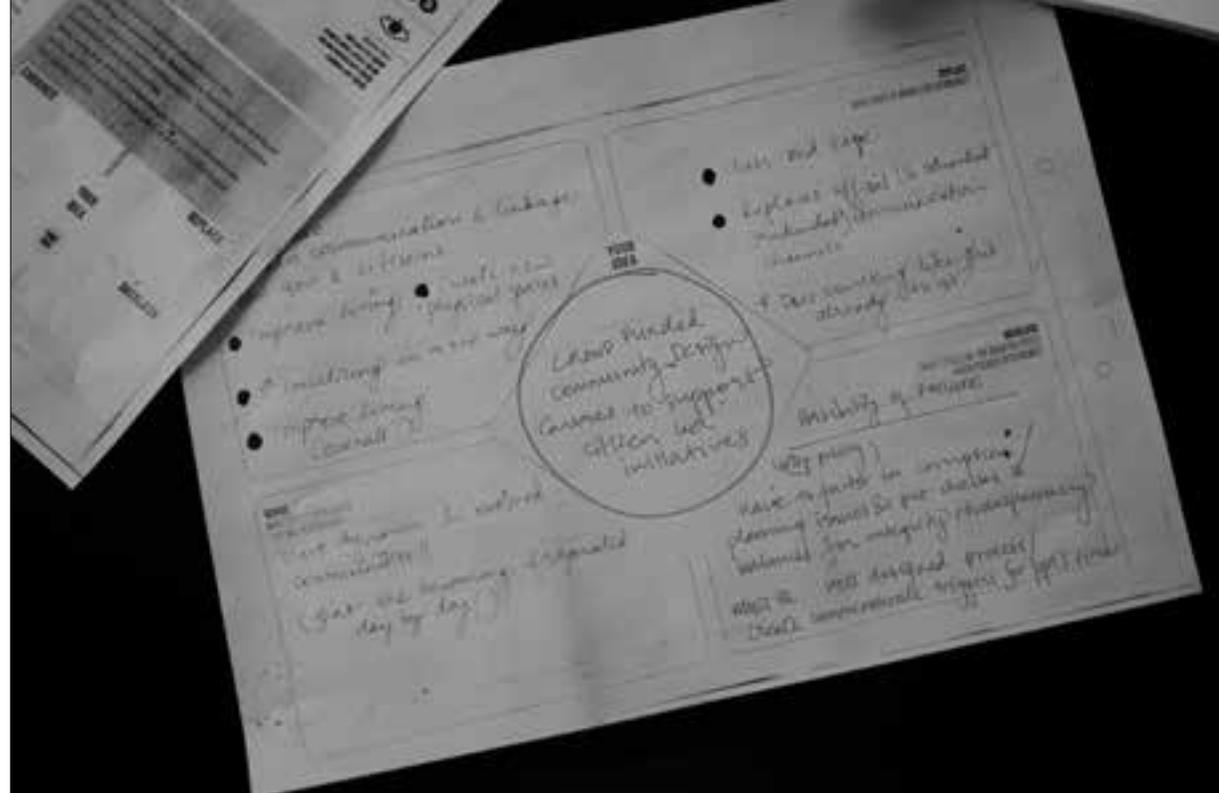
SETTORE: GOVERNO LOCALE

RUOLO: PROJECCT MANAGER, SOCIAL MEDIA PER LEGITTIMAZIONE LOCALE

PERSONA DA CONTATTARE: LEJLA SADIKU

EMAIL: LEJLA.SADIKU@UNDP.ORG

MAGGIORI INFORMAZIONI: [HTTP://UNDP.AKVOAPP.ORG/FR/PROJECT/1338/](http://undp.akvoapp.org/fr/project/1338/)



I RISULTATI PRINCIPALI DALLE PROVE IN PROGRAMMA CON GLI STUDENTI DI DESIGN E ARCHITETTURA.

Siamo alla ricerca di ambiti dove i Centri di Progettazione di Comunità adottino dei meccanismi di crowd-funding per supportare i cittadini e le loro iniziative.

### QUESTO METODO DOVREBBE COMPORTARE:

- Proposte da parte di un gruppo di cittadini per lo sviluppo della comunità a partire dalla registrazione su un sito di crowd-funding.
- La mobilitazione di studenti di architettura e design con i membri del governo locale per co-progettare un prodotto o una soluzione, in seguito alla raccolta dei fondi.

**PERCHÉ ABBIAMO USATO QUESTO STRUMENTO:**

Questo progetto è attualmente in una fase iniziale e stiamo cercando di reclutare membri provenienti dal nostro target di riferimento.

Volevamo allargare il nostro modo di pensare per osservare e testare la nostra idea da prospettive differenti.

**COME ABBIAMO USATO LO STRUMENTO:**

Abbiamo presentato il progetto e i suoi obiettivi a un gruppo di 60-70 persone del Dipartimento di Design, dell'Università Pubblica di Pristina. Si trattava di un grande gruppo e volevamo raccogliere più opinioni possibili.

Gli studenti presenti al seminario si sono concentrati su cosa avrebbe significato questo progetto per la loro comunità, e noi siamo stati in grado di ottenere alcuni importanti input da parte dei nostri principali stakeholder.

Ci ha aiutato a far emergere la nostra identità così da garantirci il coinvolgimento con i diversi membri della comunità (per esempio gli studenti di arte sono più interessati ai progetti rispetto a quelli di filosofia).

Ha enfatizzato la necessità di ideare un ottimo processo per il coinvolgimento.

Ciò è stato estremamente decisivo quando è stato chiesto alle persone di dedicare il loro tempo libero e il loro impegno.

**RISULTATI DELL'UTILIZZO DELLO STRUMENTO:**

Grazie a questa attività la nostra squadra ha intrapreso uno slancio significativo per il progetto.

Questo esercizio è stato molto utile per due aspetti:

- Ci ha aiutato a far emergere la nostra identità così da garantire il coinvolgimento con i diversi membri della comunità (per esempio gli studenti di arte sono più interessati ai progetti rispetto a quelli di filosofia).
- Ha enfatizzato la necessità di ideare un ottimo processo per il coinvolgimento. Ciò è stato estremamente decisivo quando è stato chiesto alle persone di dedicarci il loro tempo libero e il loro impegno.

STRUMENTO USATO: EVIDENCE PLANNING, PROBLEM DEFINITION

ORGANIZZAZIONE: TEEMAC

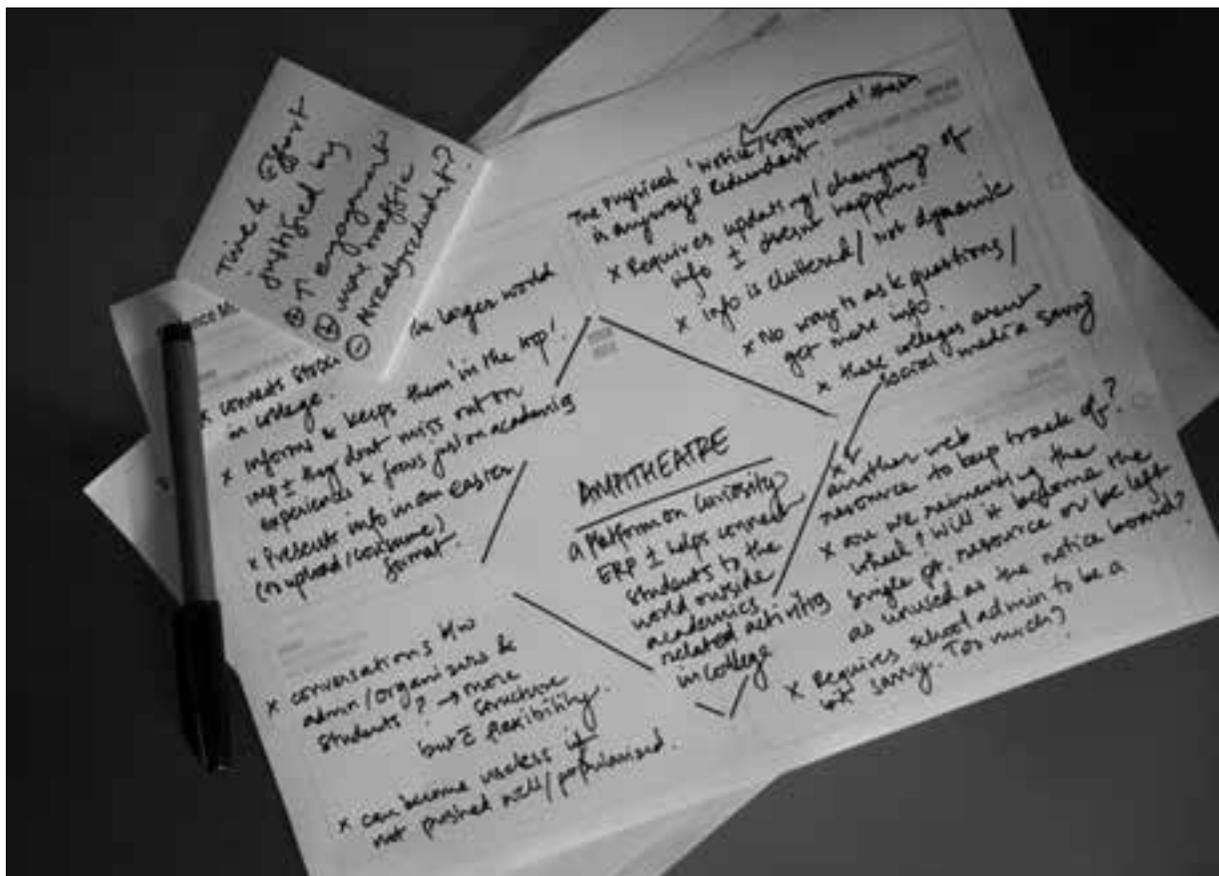
PAESE: INDIA

SETTORE: ISTRUZIONE

RUOLO: DIRETTORE

PERSONA DA CONTATTARE: TARUN MARKOSE

EMAIL: TARUNMARKOSE@GMAIL.COM



UN'IMMAGINE DEL FOGLIO DI LAVORO CHE È CULMINATO FUORI DALLA DISCUSSIONE DEL TEAM

Teemac si occupa di istruzione, crea prodotti al fine di aiutare gli istituti di formazione a rinnovare le tecniche di studio attraverso una piattaforma per la pianificazione delle risorse (ERP) chiamata Curiosity, che noi abbiamo sviluppato in collaborazione con insegnanti pionieri.

Attualmente, stiamo lavorando su una particolare funzione chiamata Amphitheater, che connette studenti universitari ad attività extra curricolari ed eventi che si svolgono all'intero delle loro università.

Ad oggi molte delle istituzioni con cui lavoriamo hanno un'antica bacheca con informazioni ad hoc e obsolete e nessun punto dove gli studenti o gli amministratori possano avere accesso o aggiornare le informazioni.



IL TEAM DI TEEMAC È UN MIX DI PERSONE PROVENIENTI DA DOMINI DI SVILUPPO WEB, BUSINESS E USER EXPERIENCE DESIGN.

### **PERCHÉ ABBIAMO USATO QUESTO STRUMENTO:**

Abbiamo realizzato di essere molto idealisti quando si è trattato di definire le caratteristiche all'interno della piattaforma Curiosiity.

Generalmente seguiamo il nostro istinto, anche quando le istituzioni non ne vedono un valore esplicito.

Tanto per cambiare, pensavamo avremmo adottato maggiormente un approccio basato sulle prove prima di iniziare con la costruzione delle caratteristiche dell'Amphitheate

Abbiamo usato una combinazione di due strumenti Problem Definition e Evidence Planning. Questo per definire e creare un piano basato su prove logiche per il problema che stavamo cercando di risolvere.

### **COME ABBIAMO USATO LO STRUMENTO:**

Io insieme a due miei compagni di squadra abbiamo stampato un foglio di lavoro e ci siamo seduti intorno a un tavolo con i nostri appunti e pensieri. Lo strumento di Evidence Planning ci ha aiutato ad articolare cosa già sapevamo. La parte più interessante è stata l'ultima domanda "Riesci a riflettere su questo problema in modo diverso? Puoi ristrutturarlo?"

Molte volte si cerca di risolvere il problema in modo lineare, questa domanda ci ha aiutato a meditare se fosse esistito un modo diverso di guardare al problema stesso.

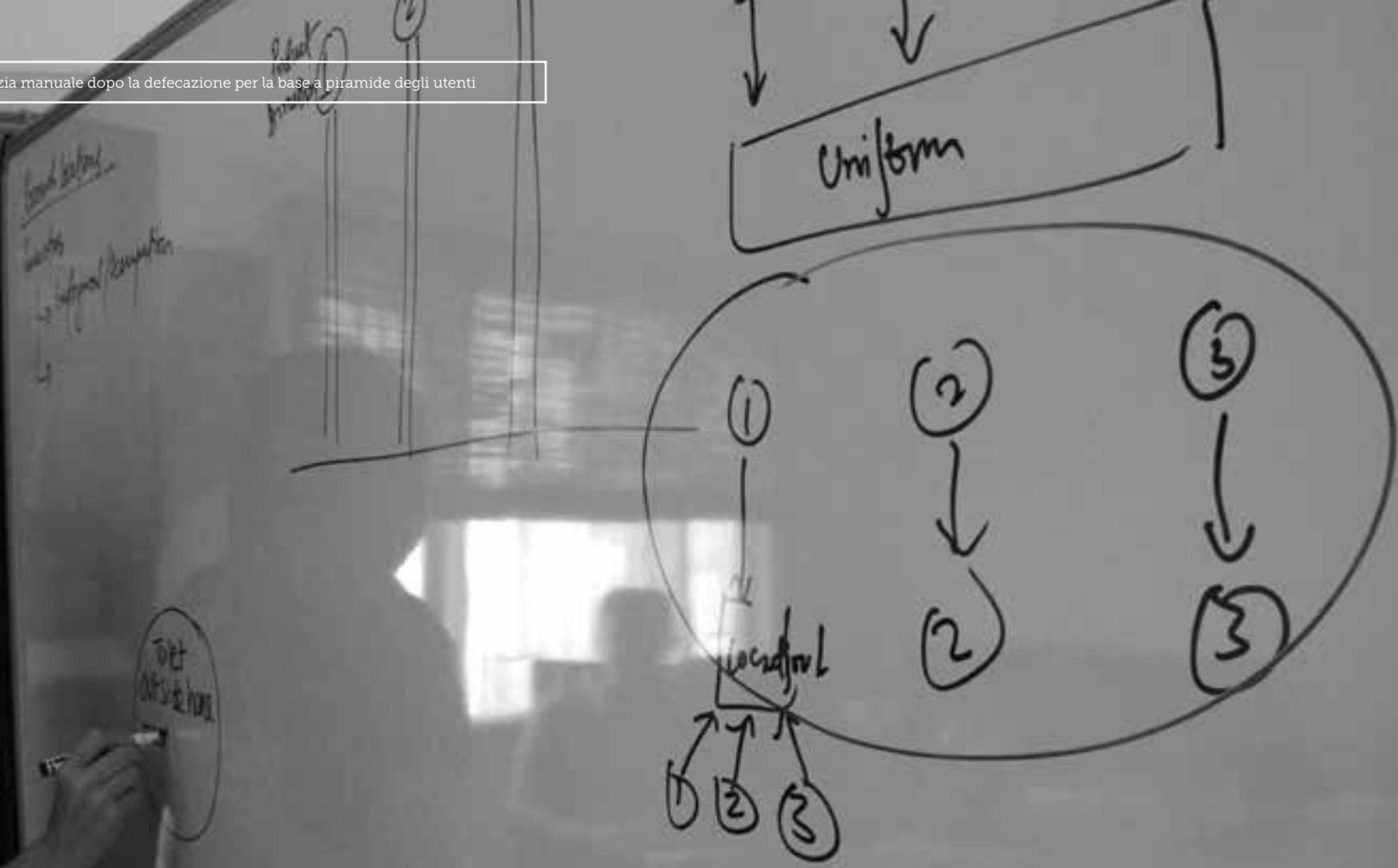
Il foglio di lavoro dell'Evidence Planning è stato sorprendentemente interessante. Quando abbiamo iniziato a riempirlo, abbiamo realizzato di non essere completamente convinti delle prove a sostegno della soluzione né dell'impatto che avrebbe creato. Alla fine eravamo leggermente confusi sulla direzione da prendere e ci siamo ritrovati a discutere. Non abbiamo ancora trovato le risposte, ma è stato comunque un risultato positivo.

### **RISULTATI DELL'UTILIZZO DELLO STRUMENTO:**

Questa attività, qualche volta, ci ha fatto dubitare su ciò che eravamo sicuri di creare. Ci ha aiutato ad analizzare e ripensare all'intero sistema che stavamo creando. È stato un ottimo esercizio perché ci ha aiutato a raggiungere una più profonda comprensione di cosa stessimo cercando di fare.

Ci ha aiutato ad analizzare e ripensare all'intero sistema che stavamo creando.

Valutare le idee per le tecnologie di pulizia manuale dopo la defecazione per la base a piramide degli utenti



Voglio sviluppare un  
piano chiaro  
valutando come sto  
operando  
e quali sono le mie opzioni



## SWOT ANALYSIS

ISPIRATO DA  
MindTools (1996) SWOT Analysis.

LIVELLO DI COINVOLGIMENTO



**RICHIEDE DEL DIALOGO** con i colleghi.  
Pianificare qualche volta di interagire per  
completare, collaborando, in un'unica  
giornata.

# Cos'è e perché dovrei usarlo?

Per SWOT si intende i punti di forza, le debolezze, le opportunità e le minacce di una strategia. Può essere adoperato per un progetto specifico, un'organizzazione o anche un intero settore. Quest'analisi conduce ad una comprensione più ricca di cosa il progetto o l'organizzazione possano offrire, le debolezze principali su cui bisogna lavorare al fine di raggiungere il successo, e su quali settori coinvolgere partner esterni.

Completare un'Analisi SWOT comporta un'identificazione e mappatura dei fattori esterni e interni che aiutano o ostacolano nel raggiungimento del proprio obiettivo. L'**Analisi SWOT** fornisce un'ottima struttura per rivedere le strategie e gli orientamenti attuali, o anche testare un'idea mentre si esplorano nuove soluzioni. È particolarmente utile compilare un'**Analisi SWOT** prima di iniziare un progetto.

## ? COME SI USA

L'Analisi SWOT può essere fatta per un'intera organizzazione, ma anche per settori specifici, programmi o progetti. Completa ogni quadrante del foglio di lavoro in base a quelle che secondo te sono le debolezze e i punti di forza, così come le opportunità e le minacce esterne della tua organizzazione, e che potrebbero aiutarti o ostacolarti.

### Di seguito alcuni consigli

**Sii preparato:** raccogli i dati (economici e non) prima di iniziare.

**Sii comprensivo:** inserisci tutti i dettagli, dai più piccoli (es. le piccole questioni discusse dalla squadra) ai più grandi (es. modifiche legislative) che potrebbero influenzare il tuo lavoro.

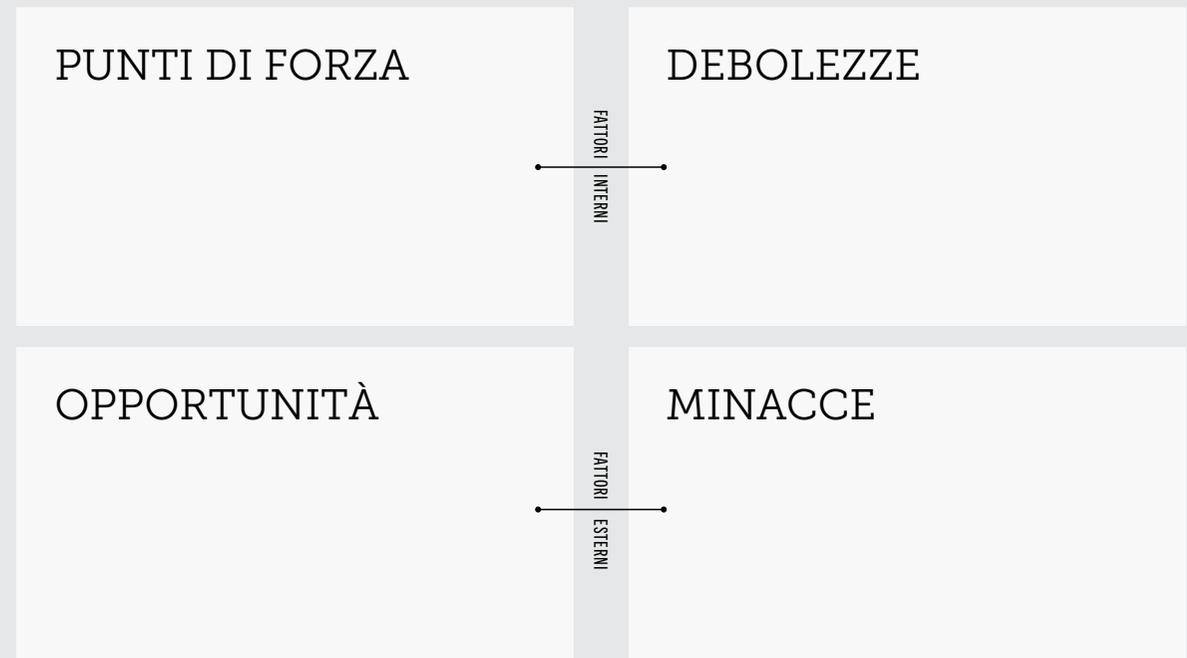
**Sii auto-critico:** l'Analisi SWOT è qui per stimolare una riflessione critica. Sii aperto e non metterti sulla difensiva.

È normale avere debolezze così come punti di forza, e vedere sia minacce che opportunità. Qualche volta parlare delle debolezze o forze può aiutare a riconoscere le minacce e opportunità.

**Prova la tua analisi con altri:** coinvolgi altri attori, potresti anche chiedere a persone esterne di fare lo stesso esercizio e comparare le loro visioni con i tuoi risultati.

**Ripeti le analisi:** andando avanti con il tuo lavoro, emergono nuovi insegnamenti e fattori. Rivedi l'Analisi SWOT al fine di allineare il tuo lavoro. Fallo una volta ogni quadrimestre o due volte l'anno.

**Usala come una guida:** non fare troppo affidamento sulla SWOT, è solo una guida con lo scopo di aiutarti negli sviluppi futuri.



Voglio sviluppare un piano chiaro  
valutando come sto operando e quali sono le mie opzioni

## SWOT ANALYSIS

### Punti di forza

Cosa fai meglio di chiunque altro?  
Cosa ti rende unico?  
A quale risorsa unica o a prezzo inferiore attingi che gli altri non fanno?  
Le persone cosa vedono come tuoi punti di forza?

### Debolezze

Cosa potresti migliorare?  
Cosa dovresti evitare?  
Cosa potrebbe essere visto dagli utenti come una debolezza?

FATTORI

INTERNI

### Opportunità

Quali sono i bisogni delle persone?  
Preferiscono qualcos'altro?  
Sono presenti cambiamenti tecnologici?  
Ci sono cambiamenti legislativi?

### Minacce

Quali sfide ti si presentano?  
Cosa stanno facendo i tuoi concorrenti?  
I cambiamenti tecnologici potrebbero creare difficoltà?  
Ci sono problemi economici?

FATTORI

ESTERNI

Provando diversi modelli di business insieme alla squadra, per tirare fuori quello più adatto.



Voglio sviluppare un  
piano chiaro  
su come far crescere la  
mia idea in qualcosa di  
più grande



## BUSINESS MODEL CANVAS

CREATO DA  
Osterwalder A., Pigneur Y (2010) Business Model Generation

LIVELLO DI COINVOLGIMENTO



STRUMENTO PIU' COMPLESSO

Idealmente dovrebbe essere fatto in pochi giorni. Data la natura strategica degli input/output, ha bisogno di consultazioni con esperti, e colleghi; idealmente dovrebbe essere rivista dopo la prima fase.

# Cos'è e perché dovrei usarlo?

Il **Business Model Canvas** è un unico foglio che espone sia cosa fai (o cosa vuoi fare), sia come fare per realizzarlo; consentendo conversazioni strutturate intorno alla gestione e alla strategia esponendo le attività più importanti e le sfide coinvolte con la tua iniziativa, e al modo in cui sono legate le une alle altre.

Questo formato illustrato, introdotto da Osterwalder e Pigneur, è utile sia per organizzazioni già esistenti sia per quelle appena istituite. Programmi già avviati possono sviluppare nuove iniziative e identificare opportunità, migliorando la loro efficienza mettendo in evidenza possibili compromessi e allineando le attività.

Per quanto riguarda i nuovi programmi può essere usato per pianificare e capire come realizzare il progetto.

I singoli elementi suggeriscono idee all'interno delle attività o risorse separate, mentre la possibilità di avere una completa visione incoraggia nuove prospettive su come unire le singole parti. Questa struttura aiuta anche a mantenere il gruppo più focalizzato.

## ? COME SI USA

Il modo più facile per compilare il Business Model Canvas è iniziare da cosa si vuole fare. Questo aiuta a mantenere la concentrazione sull'obiettivo principale. Da qui si può costruire intorno il modello e vedere come l'obiettivo può essere raggiunto aggiungendo dettagli sulle altre attività e risorse che si hanno a disposizione.

Inizia da una "tela" vuota e aggiungi parole chiave in ogni blocco. Se utilizzi "post-it" puoi spostarli all'interno dei vari blocchi. Puoi decidere di utilizzare un codice di colori relativo a specifici segmenti.

In qualunque modo, stai attento a non innamorarti della tua idea iniziale; abbozza, invece, alternativi modelli di business per lo stesso prodotto, servizio o tecnologia.

Potresti anche fare pratica e imparare nuovi modi di fare le cose partendo dalla mappatura di nuovi/innovativi modelli che ammiri o in cui ti sei imbattuto.



Voglio sviluppare un piano chiaro  
su come far crescere la mia idea in qualcosa di più grande

## BUSINESS MODEL CANVAS

<p><b>Chi aiuterai?</b> <b>PARTNER CHIAVE</b></p> <p>Chi sono i tuoi partner/fornitori chiave? Quali sono le motivazioni più importanti per collaborare?</p>	<p><b>Come lo fai?</b> <b>ATTIVITÀ CHIAVE</b></p> <p>Quale attività chiave richiede la tua proposta di valore? Quali attività sono più importanti per i tuoi canali di distribuzione, la relazione con i clienti, il flusso di entrate, ecc.?</p>	<p><b>Come lo fai?</b> <b>VALORE OFFERTO</b></p> <p>Quale valore chiave apporti alla tua clientela? Quali tipi di bisogni stai soddisfacendo?</p>	<p><b>Come interagisci?</b> <b>RELAZIONI CON I CLIENTI</b></p> <p>Che tipo di relazione i tuoi clienti si aspettano di stabilire? Come puoi integrare ciò all'interno del tuo lavoro in termini di costo e struttura?</p>	<p><b>Chi aiuti?</b> <b>SEGMENTI DI CLIENTELA</b></p> <p>Per quale gruppo stai creando valore? Qual è la tua clientela più importante?</p>
<p><b>Quanto costerà?</b> <b>STRUTTURA DEI COSTI</b></p> <p>Quali sono i costi maggiori nel tuo lavoro? Quali attività/ risorse sono più costose?</p>	<p><b>Cosa ti serve?</b> <b>RISORSE CHIAVE</b></p> <p>Quali risorse chiave il tuo valore offerto richiede?</p>	<p><b>Come li raggiungi?</b> <b>CANALI DI DISTRIBUZIONE</b></p> <p>Attraverso quali canali la tua clientela vuole essere raggiunta? Quali canali funzionano meglio? Qual è il loro costo? Come possono essere integrati nella tua quotidianità e in quella dei tuoi clienti?</p>	<p><b>Quanto si guadagnerà?</b> <b>FLUSSO DEI RICAVI</b></p> <p>Quale prezzo la tua clientela è disposta a pagare? Cosa e come hanno pagato recentemente i tuoi clienti? Come preferiscono pagare? Quanto ogni singolo ricavo contribuisce al totale?</p>	

Laboratorio di progettazione del progetto con diversi livelli di partner che lavorano sull'inclusione finanziaria.



Voglio sviluppare un  
piano chiaro  
per lavorare con altri  
gruppi che hanno la mia  
stessa visione



## BUILDING PARTNERSHIPS MAP

ISPIRATO DA  
Tennyson R. (2003) 12 Phases in the Partnering Process, p4. In: The Partnering Toolbook.

LIVELLO DI COINVOLGIMENTO



STRUMENTO PIU' COMPLESSO

Idealmente dovrebbe essere fatto in pochi giorni. Data la natura strategica degli input/output, ha bisogno di consultazioni con esperti, e colleghi; idealmente dovrebbe essere rivista dopo la prima fase.

# Cos'è e perchè dovrei usarlo?

Molti problemi complessi hanno una concatenazione di causa-effetto ma numerose organizzazioni cercano di risolverli individualmente. Considerando che molte di queste organizzazioni dispongono di risorse limitate, la creazione di partenariati è un ottimo approccio non solo per aumentare le potenzialità ma anche per il raggiungimento degli obiettivi. Collaborare aiuta nella costruzione di una visione comune e a sfruttare la conoscenza che potrebbe essere trasmessa dalle varie prospettive.

La costruzione di una partnership richiede uno sforzo da parte di tutte le parti coinvolte. Richiede, molto spesso, un notevole investimento di tempo per instaurare relazioni lavorative di qualità elevata, che sono alla base di un'efficace collaborazione.

La **Building Partnerships Map** rompe con il processo per fasi, in modo da poter anticipare le difficoltà e le sfide che ci attendono.

## ? COME SI USA

La Building Partnership Map descrive una serie di fasi che la costituzione di un partenariato potrebbe comportare. Ogni fase indica ciò che è necessario per rendere tali partenariati efficaci, offrendo degli orientamenti piuttosto che delle regole. Ogni fase, come indicata nel foglio di lavoro, è importante e non deve essere trascurata se si vuole mantenere la collaborazione equilibrata per raggiungere gli obiettivi. Per funzionare bene, il partenariato deve essere reciprocamente vantaggioso per tutte le parti coinvolte. È possibile utilizzare questo strumento per analizzare lo stato della

collaborazione, in modo da poter passare attraverso le fasi successive per costruire insieme un forte partenariato.

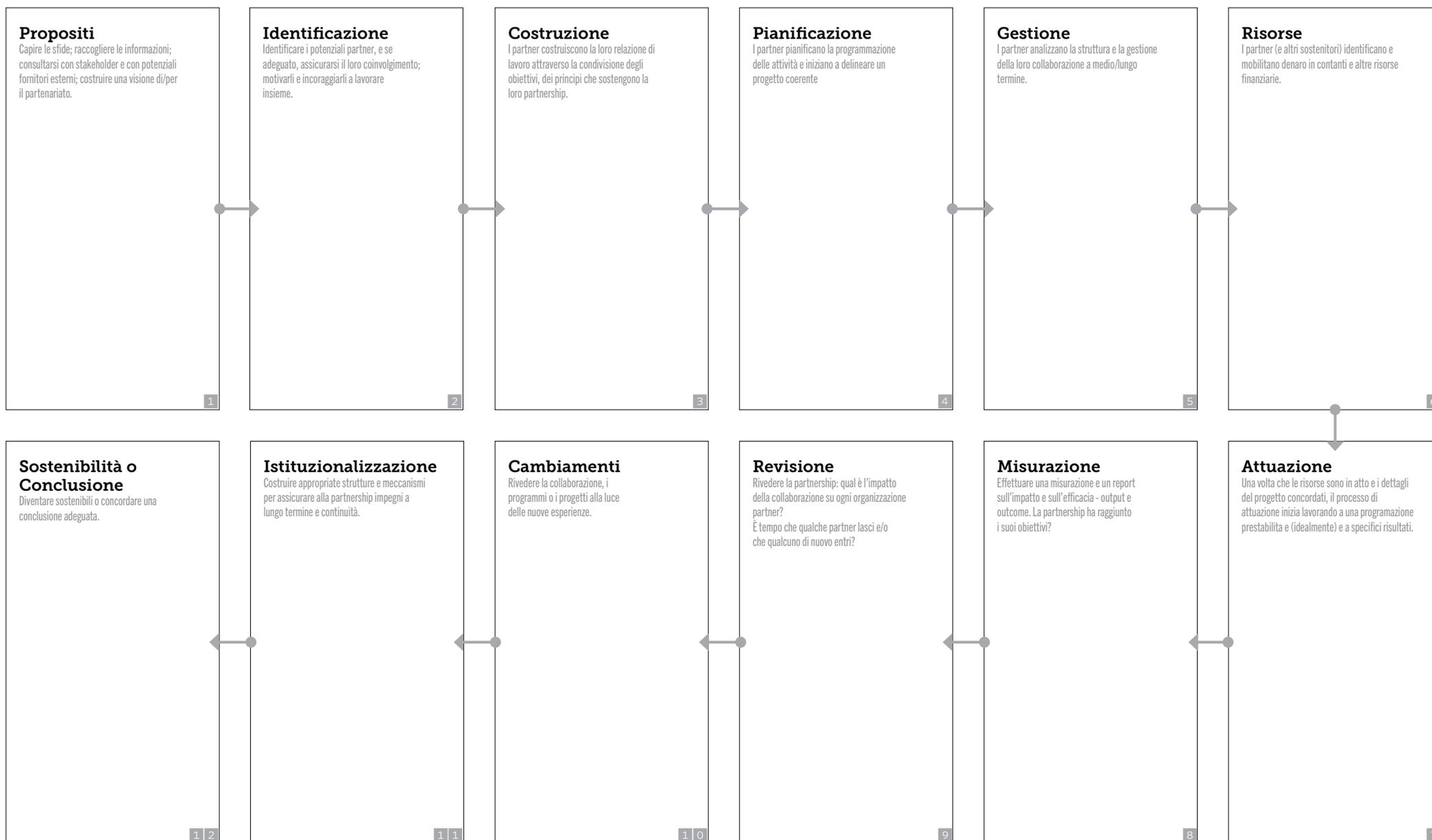
- Identificare la fase che mostra dove vi trovate
- Identificare la fase in cui si vorrebbe essere
- Utilizzare il modello come una mappa per costruire il percorso verso quella fase

Il percorso tracciato fornisce una descrizione sommaria delle attività che devono essere fatte in mezzo.



Voglio sviluppare un piano chiaro  
per lavorare con altri gruppi che hanno la mia stessa visione.

## BUILDING PARTNERSHIPS MAP



Costruire cicli di feedback all'interno di fasi interconnesse di un progetto di risanamento complesso.



Voglio sviluppare un  
piano chiaro  
per migliorare  
quello che  
ho fatto prima



## LEARNING LOOP

ISPIRATO DA  
IDEO (2011) Deliver: Create a learning plan, p145. In: IDEO, Human Centered Design Toolkit. Edition - 2. Londra: IDEO.

LIVELLO DI COINVOLGIMENTO



ABBASTANZA SEMPLICE, AUTOGESTIONE  
Necessita relativamente di poco tempo.

## Cos'è e perché dovrei usarlo?

Imparare è un processo ciclico e continuo. Il **Learning Loop** è uno strumento che consente di definire come il lavoro fatto ora ispirerà ciò che sarà fatto in seguito. Esso fornisce una prospettiva di alto livello su come l'attuazione del cambiamento sociale può essere suddiviso in un processo graduale di cicli ripetitivi.

Il foglio di lavoro, ispirato al piano formativo di IDEO (2011), descrive quattro differenti fasi che il tuo lavoro potrebbe attraversare tramite un ciclo di miglioramento continuo. L'utilizzo di questo strumento potrebbe aiutare a capire le diverse fasi coinvolte nella realizzazione delle proprie idee. Riflettere sul processo in questione può aiutare a capire cosa fare successivamente.

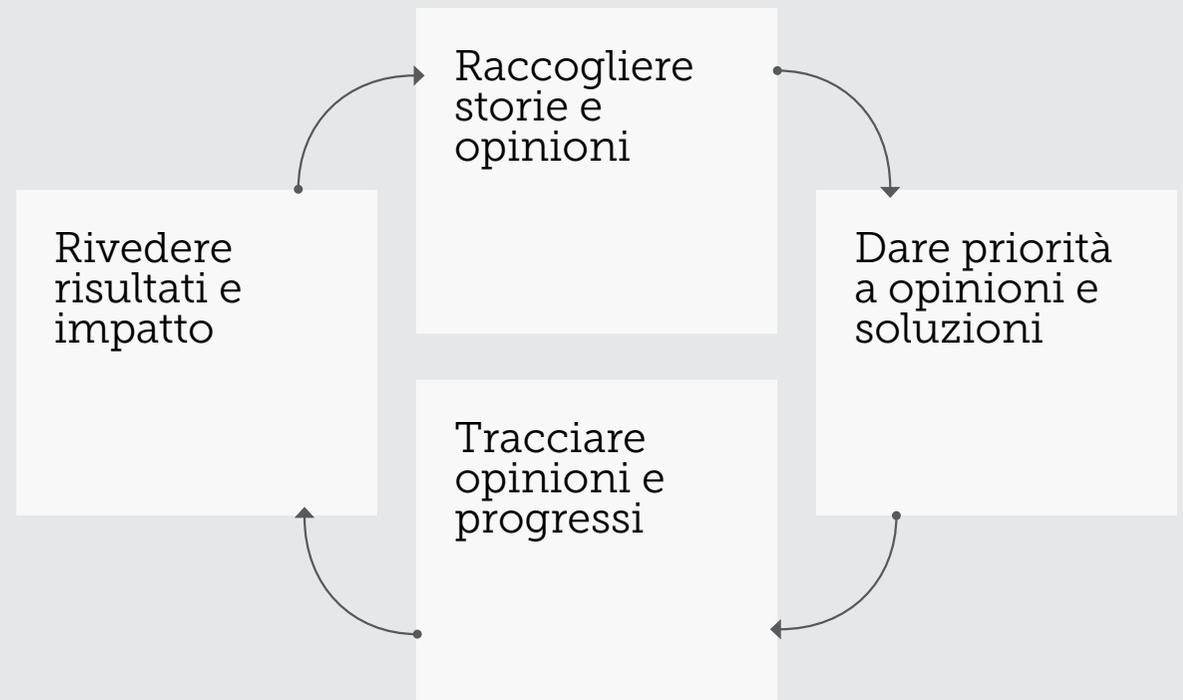
## ? COME SI USA

Questo strumento offre una struttura con cui progettare e lavorare. Ognuno dei quattro componenti riguarda i metodi, i sistemi e i processi con cui la tua organizzazione lavora.

Aiuta a controllare se l'organizzazione riesce a imparare dalle proprie esperienze (successi o insuccessi) e se migliora in modo continuativo.

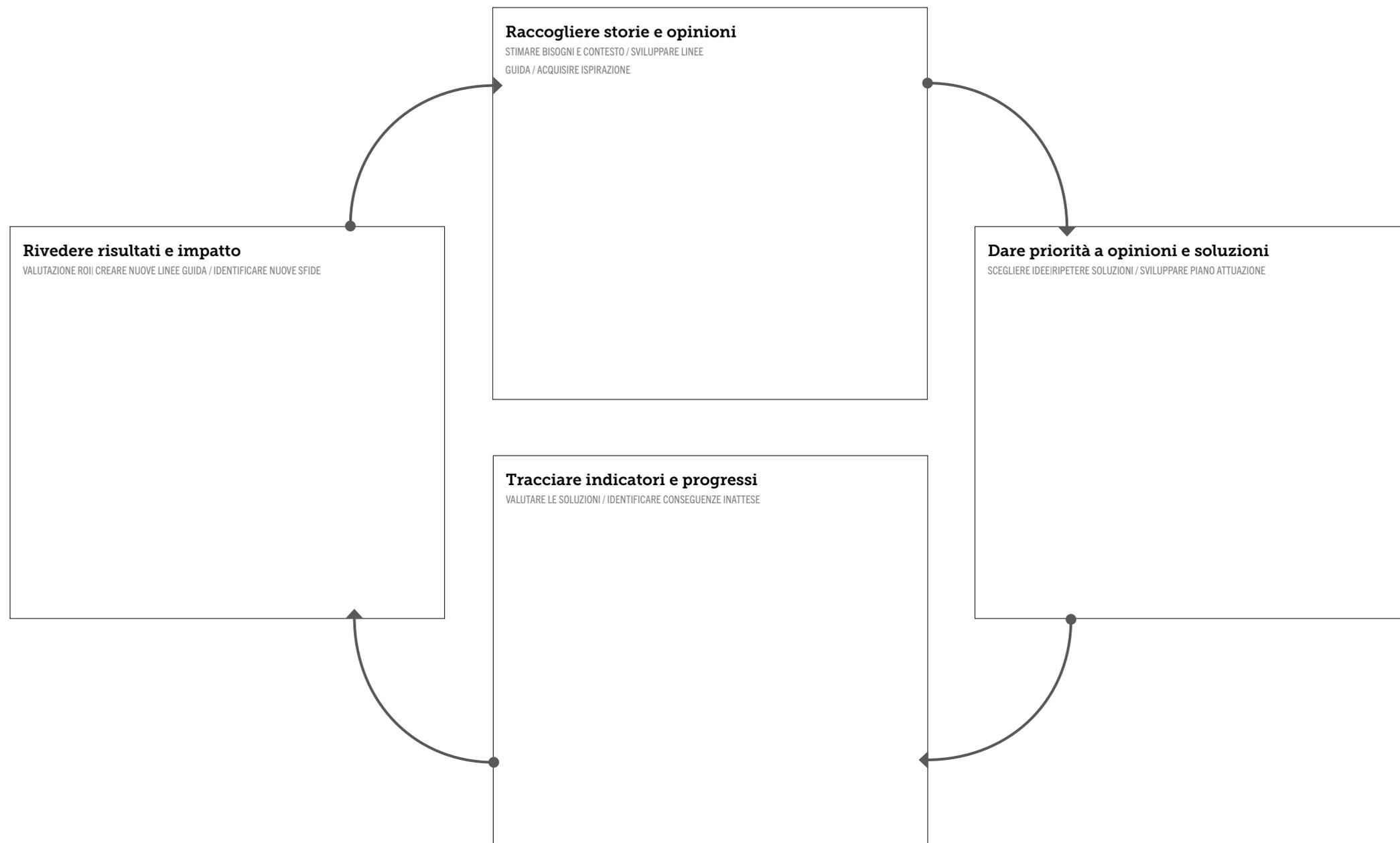
Utilizza il foglio di lavoro per prendere appunti in ciascuno dei quattro quadranti. Non c'è un inizio o una fine rigorosa a tale processo, è possibile utilizzare il foglio di lavoro per pianificare un nuovo progetto o prendere appunti su uno già in corso.

Fondamentalmente l'apprendimento si ottiene attraverso la raccolta di storie, opinioni o risultati, i quali ti aiuteranno a riconsiderare e migliorare i passi successivi nel tuo processo.



Voglio sviluppare un piano chiaro  
per migliorare quello che ho fatto prima

## LEARNING LOOP



STRUMENTO USATO: BUSINESS MODEL CANVAS

ORGANIZZAZIONE: SBSCOL - INCUBADORA DE EMPREENDIMENTOS SOLIDARIOS

PAESE: BRASILE

SETTORE: IMPRENDITORIALITÀ E SVILUPPO COMPETENZE

RUOLO: PROGETTISTA SOCIALE

PERSONA DA CONTATTARE: RENATA MENDES

EMAIL: RENATACM@UOL.COM.BR



DUE MEMBRI DAL 'NÒ CEGO CIA DE PALHAÇOS' COLLECTIVE.

Attualmente i clown posseggono scarse infrastrutture (come spazi per attività fisiche, supporti finanziari e risorse commerciali) e anche se sono estremamente qualificati e appassionati in quello che fanno, sono un po' scoraggiati dalla mancanza di un "lavoro retribuito".

La Nò Cego Cia de Palhaços (Palhaços significa clown in Portoghese) è un gruppo formato da quattro persone che credono nel potere della Clown Terapia come strumento di sollievo per una società "il cui più grande bisogno è l'esperienza d'amore". Collaborano con il Centro di Supporto Psicologico (CAPS), dove usano l'arte dei clown (e altre tecniche creative di psicoterapia) come strumenti rivitalizzanti per membri sotto trattamento psichico e per persone emarginate aventi problemi psichici o emotivamente instabili.

Il loro lavoro fa affidamento sulle capacità del gruppo dei coordinatori che desiderano essere riconosciuti attraverso il lavoro sociale, ma ancora hanno bisogno di essere incentivati tramite l'ingresso di nuove generazioni di professionisti.



RENATA SPIEGA LE DIVERSE CATEGORIE NEL BUSINESS MODEL CANVAS WORKSHEET ADATTATO



I PALHAÇOS GUARDANO LA LORO TELA COMPLETATA PER CAPIRE I PROSSIMI PASSI PER IL LORO MODELLO DI BUSINESS RINNOVATO

## PERCHÉ ABBIAMO USATO QUESTO STRUMENTO:

La Nò Cego Cia de Palhaços è stata incubata nel Programma SBCSol, all'interno del quale, attualmente, stanno cercando di comprendere i possibili modi per sviluppare le risorse che hanno a disposizione. Mentre i loro servizi sono bene identificati, l'aspetto commerciale è ancora in uno stato embrionale. Abbiamo deciso di utilizzare il Business Model Canvas per creare una nuova offerta di valore per i clown in modo da far convergere la loro professionalità e la competitività dei servizi con la loro ricca storia ed esperienza. Volevamo creare le basi di questo business plan in modo più partecipativo possibile e abbiamo coinvolto quante più persone abbiamo potuto.

## COME ABBIAMO USATO LO STRUMENTO:

Al fine di renderlo più rilevante per i palhaços, abbiamo adattato lo strumento e abbiamo aggiunto alcune domande specifiche. In seguito abbiamo facilitato il flusso delle idee, e abbiamo suddiviso le attività in due parti:

- Brainstorm Iniziale: abbiamo iniziato l'attività come un unico grande gruppo, i partecipanti potevano scegliere quante domande preferivano, senza seguire un ordine particolare;
- Dettagli: dopo la prima fase, abbiamo messo insieme una squadra di persone aventi idee simili e abbiamo chiesto di e laborare qualcosa per ogni singolo soggetto, in modo particolare riguardo l'offerta di valore. Questo ha aiutato il gruppo a creare dei dettagli sulla griglia.

Lo strumento introduce il concetto di "business thinking" in quelle persone che non hanno avuto esperienze precedenti come imprenditori.

Ha aiutato i palhaços ad organizzare i loro pensieri ed è stato strumentale nel costruire in modo concreto gli obiettivi e a individuare in modo dettagliato i bisogni di ogni singola fase.

## RISULTATI DELL'UTILIZZO DELLO STRUMENTO:

Lo strumento introduce il concetto di "business thinking" in quelle persone che non hanno avuto esperienze precedenti come imprenditori.

Ha aiutato i palhaços ad organizzare i loro pensieri ed è stato strumentale nell'aiutarli a costruire in modo concreto gli obiettivi e a individuare in modo dettagliato i bisogni di ogni singola fase.

Inoltre lo strumento ha fornito un linguaggio accessibile a tutti, anche a coloro con bassa scolarizzazione. Guidati dalle domande, abbiamo costruito una solida offerta di valore, che ha guidato lo sviluppo delle altre aree del modello di business.

## CASE STUDY

STRUMENTO USATO: BUSINESS MODEL CANVAS

ORGANIZZAZIONE: SBSCOL - INCUBADORA DE EMPREENDIMENTOS SOLIDARIOS

PAESE: BRASILE

SETTORE: IMPRENDITORIALITÀ E SVILUPPO COMPETENZE

RUOLO: PROGETTISTA SOCIALE

PERSONA DA CONTATTARE: RENATA MENDES

EMAIL: RENATACM@UOL.COM.BR

Con sede vicino alla costa meridionale di San Paolo, il Crique Caiçara è costituito da sette residenti locali, fa parte di una comunità tradizionale ed è supportato dall'Istituto Elos e dall'ONG Central Arteso.

L'obiettivo di questa comunità è preservare la cultura, l'ambiente e generare opportunità di lavoro adoperando la conoscenza artigianale. Dal caixeta, il legno nativo della zona, vengono realizzati prodotti utilizzando elementi trovati in Juréia (una delle stazioni ecologiche brasiliane, es. area di salvaguardia). Questi includono giochi educativi, accessori e strumenti per la casa.



(SOPRA) DEGLI ARTIGIANI IN OFFICINA CHE CREANO PRODOTTI ARTIGIANALI IN LEGNO; (SOTTO) IL MODELLO DI UN ESERCIZIO A TELA PARTECIPATIVA CON LA COMUNITÀ.

**PERCHÉ ABBIAMO USATO QUESTO STRUMENTO:**

Abbiamo voluto costruire il business sui punti di forza del lavoro già esistenti – su cosa stessimo già facendo, e creare un business sociale che fosse sensibile all'ambiente, alla comunità e all'arte. Abbiamo voluto iniziare a creare le basi del business plan coinvolgendo più persone possibile in modo che la comunità potesse scegliere come sarebbe dovuto essere il loro progetto.

**COME ABBIAMO USATO LO STRUMENTO:**

Finora il gruppo era focalizzato solo sulle attività, ma avendo a portata di mano tutti gli aspetti in un'unica visualizzazione, ci ha aiutato a collegare i diversi elementi e attività. Le attività chiave sono state il punto da cui abbiamo iniziato a compilare il Canvas.

Questo esercizio ha dato origine ad un diagramma di flusso contenente tutte le aree del progetto e il relativo responsabile.

Abbiamo voluto costruire il business sui punti di forza del lavoro già esistenti – su cosa stavamo già facendo, e creare un business sociale che fosse sensibile all'ambiente, alla comunità e all'arte.

**RISULTATI DELL'UTILIZZO DELLO STRUMENTO:**

La disposizione del modello di business su un unico foglio ha aiutato il gruppo a trovare i collegamenti tra i diversi aspetti del progetto e inoltre ha favorito l'arrivo di nuove idee e riproposto le informazioni già in possesso in modo del tutto nuovo. Lo strumento ha attivato discussioni intorno ad ogni area, che erano molto importanti per il Crique Caiçara dove le diverse funzioni sono svolte dalle stesse persone, dovuto al fatto che si tratta di un piccolo gruppo.

Crique Caiçara è un gruppo familiare che include sia bambini e le loro madri come parte del gruppo. Il Business Model Canvas è stata la chiave nelle attività di partecipazione di tutti, aiutando a catturare le aspirazioni sia dei più anziani che dei più giovani in breve tempo. Lo strumento è utile per facilitare l'introduzione di concetti commerciali nel settore degli artigiani, aiutandoli ad acquisire una mentalità più imprenditoriale.

Questo laboratorio ha aiutato ad ottimizzare il nostro lavoro: migliorando il tempo di gestione, facilitando l'utilizzo delle competenze.

## CASE STUDY

STRUMENTO USATO: ANALISI SWOT

ORGANIZZAZIONE: SANERGY

PAESE: KENYA

SETTORE: WASH (ACQUA, SANITÀ E IGIENE)

RUOLO: CONSULENTE PROGETTI

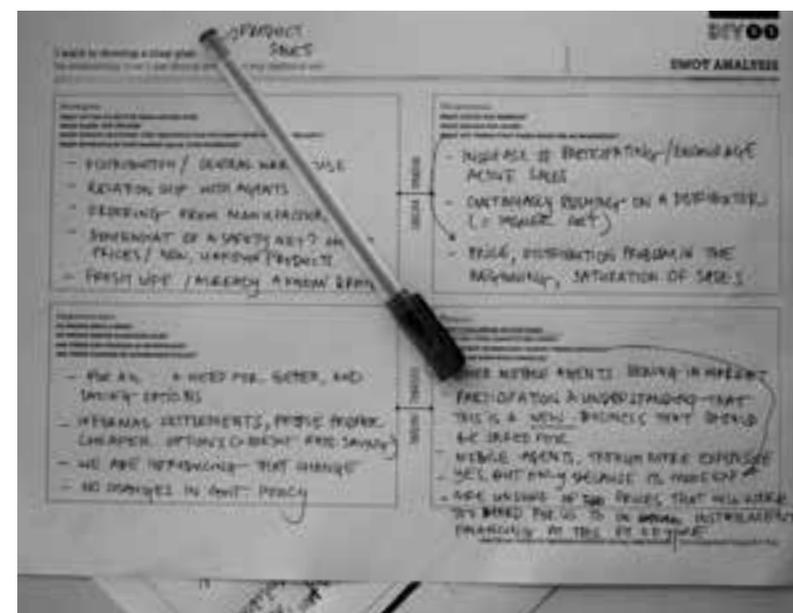
PERSONA DA CONTATTARE: MARIELLE SCHWEICKART

EMAIL: MARIELLE@SANER.GY

“Sto lavorando su un progetto per diversificare la sequenza dei profitti dei piccoli imprenditori nella comunità dove lavorano. In realtà le cose vanno bene all'interno del progetto, e non stavo cercando di risolvere un problema, ma ho pensato che l'utilizzo di alcuni strumenti mi avrebbe aiutato nelle fasi successive.

Ho usato l'Analisi SWOT come esercizio di autovalutazione, ma ho deciso di modificarlo un pò”.

“Questo strumento ha funzionato bene e mi ha aiutato nel vedere il mio progetto in modo più olistico possibile e penso sarebbe stato utile se l'avessi usato dall'inizio.”



FOGLIO COMPILATO DELL' ANALISI SWOT PER UN PROGETTO DI VENDITA DI PRODOTTI SANERGY.

STRUMENTO USATO: BUILDING PARTNERSHIP

ORGANIZZAZIONE: FHI36

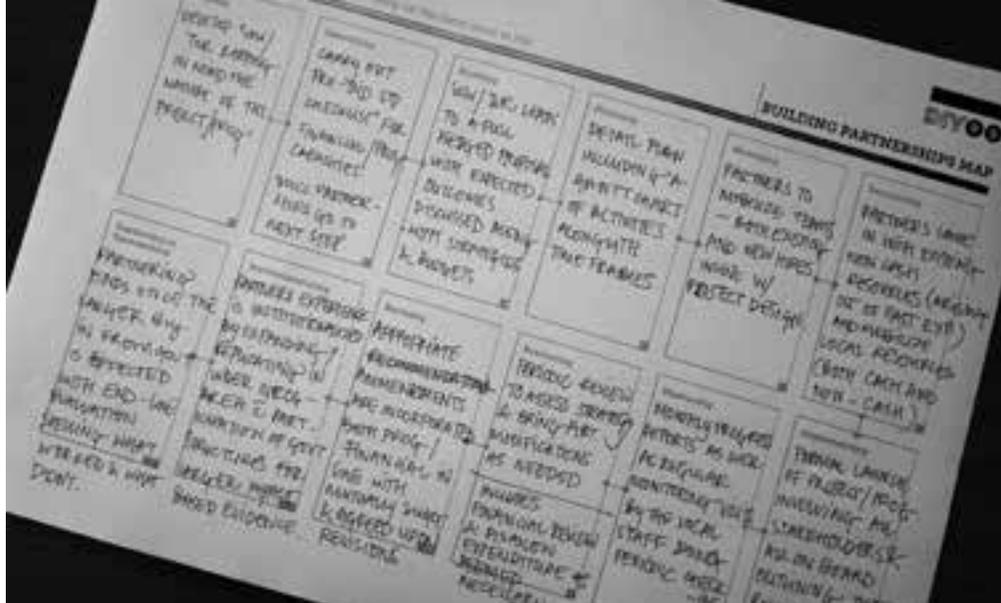
PAESE: INDIA

SETTORE: SANITÀ PUBBLICA, NUTRIZIONE E ACQUA

RUOLO: TEAM LEADER

PERSONA DA CONTATTARE: SUBBANAICKER KRISHNASWAMY

EMAIL: SKRISHNASWAMY@MPTAST.ORG



LE DIVERSE DIMENSIONI DELLA COSTRUZIONE DI PARTNERSHIP PER MPTAST PROGRAMMES.

MPTAST (Madhya Pradesh technical Assistance and Support Team) è parte del MP Health Sector Reforms Project (MPHSRP) e supporta il Dipartimento Statale di Sanità nel raggiungimento degli obiettivi per migliorare la sanità, la nutrizione, purificazione dell'acqua, igiene in 16 distretti identificati e poco serviti nello stato di Madhya Pradesh, India.

Il progetto prevede che entro il 2015 le famiglie e le comunità di Madhya Pradesh beneficeranno di un pacchetto integrativo di alto impatto e alta qualità di servizi sanitari.

La sostenibilità dei costi e l'efficacia del metodo richiedono partnership con diversi portatori di interesse (che operano su larga e piccola scala).

Attualmente siamo nella fase di individuazione dei partner che lavoreranno in 8 distretti (servendo una popolazione di circa 72 milioni di persone) sui vari aspetti del programma.

- Le ONG partner che hanno il compito di effettuare le valutazioni del programma sotto forma di riferimento e di ricerca a medio termine e di una valutazione di impatto alla fine del progetto.

- Lo sviluppo delle capacità delle ONG che approfondiscono e modificano i moduli della Participatory Learning Action (PLA) e che sono anche responsabili nel mettere in atto un sistema informativo gestionale.
- Un partner esecutivo per studiare i moduli PLA.
- Un'agenzia che fornisca supporto tecnico alle controparti governative, es. State Live- lihood Mission (SRLM) e aiutarli a identificare un'agenzia per le risorse umane.

\*L'apprendimento partecipativo è una ricerca attiva (PLA si tratta di una strategia di ricerca pratica, che permette a diversi gruppi e individui di imparare a lavorare e agire insieme in modo cooperativo, concentrarsi su questioni di interesse comune, identificare le sfide e generare risposte positive in modo collaborativo e democratico).

## PERCHÉ ABBIAMO USATO QUESTO STRUMENTO:

Portare questi partner con diversi livelli e variando la natura del coinvolgimento si è rivelata una vera e propria sfida per noi. Abbiamo usato il Building Partnerships per mappare come procedere con il coinvolgimento di questi quattro specifici stakeholder, anche prima di essere identificati.

## RISULTATI DELL'UTILIZZO DELLO STRUMENTO:

Questo strumento analiticamente ha separato numerosi concetti/dimensioni connessi per procedere con la partnership, che bisognava tenere in mente. È diventato molto importante riconoscere questi punti più delicati così che nessuno fosse perso per quanto piccolo fosse.

CASE STUDY

STRUMENTO USATO: LEARNING LOOP

ORGANIZZAZIONE: FHI360

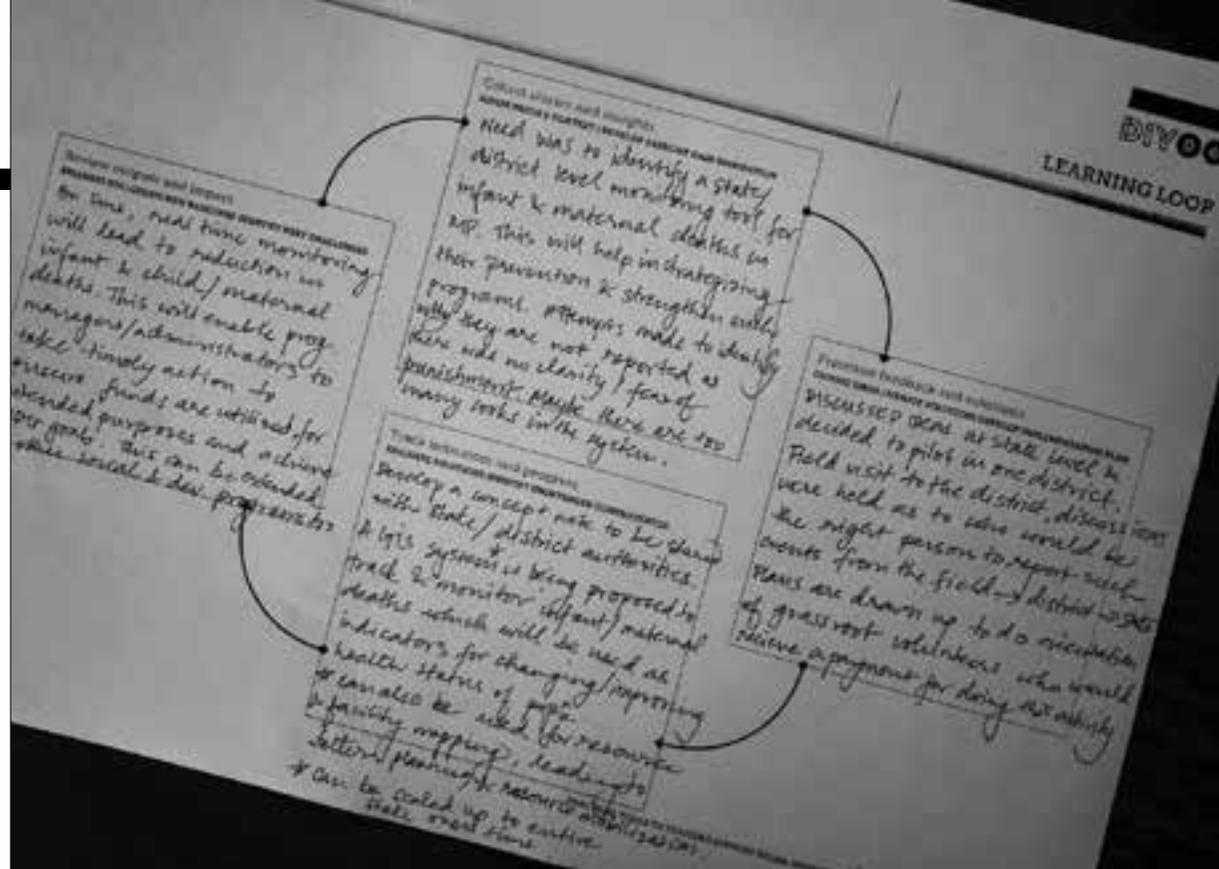
PAESE: INDIA

SETTORE: SANITÀ PUBBLICA, NUTRIZIONE E ACQUA (WASH)

RUOLO: TEAM LEADER

PERSONA DA CONTATTARE: SUBBANAICKER KRISHNASWAMY

EMAIL: SKRISHNASWAMY@MPTAST.ORG



LEARNING LOOP PLAN PER IL NUOVO PROGRAMMA DI SALUTE E NUTRIZIONE MADRE GESTITO DA MPTAST.

Il problema che stavo cercando di affrontare è quello della scarsità delle relazioni/non relazioni della mortalità materna e infantile, i quali sono indicatori sociali cruciali della Sanità Pubblica e Nutrizione.

Io dirigo il MPTAST che fornisce assistenza tecnica e supporto gestionale al Governo di Madhya Pradesh, uno Stato dell'India centrale, coprendo i settori della sanità e del welfare familiare, crescita di donne e bambini e Panchayati Ray e Sviluppo rurale.

La mancanza dei rapporti ha portato ad un problema ancora più grande ostacolando le misure correttive che in realtà dovrebbero aiutare a ridurre la percentuale di mortalità infantile e materna.

### **PERCHÉ E COME ABBIAMO USATO QUESTO STRUMENTO:**

Ho usato il Learning Loop con la partecipazione di tutti i portatori di interesse coinvolti nel trovare una soluzione. Gli specialisti di Misurazione e Valutazione (MeE) insieme al mio personale che eroga il servizio hanno visitato uno dei distretti pilota per individuare possibili canali in grado di far arrivare le informazioni sulle morti delle donne e dei bambini in modo più veloce. Ciò è stato discusso con i vari stakeholder - lavoratori sanitari di base, volontari, nutrizionisti - in modo da stabilire i loro livelli di disponibilità e le ragioni per cui non riportano questi casi.

### **RISULTATI DELL'UTILIZZO DELLO STRUMENTO:**

In seguito abbiamo lavorato con il MCTS (Mother e Child Tracking System), un software di monitoraggio, sviluppato dal Governo Indiano con l'obiettivo di tracciare i diversi servizi previsti/forniti a una madre dal concepimento fino al compimento del primo anno del proprio figlio. Il problema e quanto appreso è stato successivamente discusso con le autorità del Distretto sanitario, le quali erano disponibili nel testare il nuovo sistema.

Il nuovo metodo è stato anche proposto ai dirigenti dello stato, le quali si sono subito dimostrati d'accordo nel monitorare la mortalità infantile e materna.

Questo è un ottimo strumento che enuncia la relazionalità tra i diversi fenomeni sociali e come dedicarsi a loro in modo conciso.

È possibile usarlo letteralmente per ogni indicatore sociale che richiede una soluzione innovativa.

Questo aiuterebbe a capire le differenze all'interno dei distretti e i fattori che possono contribuire a questo fenomeno e allertare le autorità per prendere provvedimenti tempestivi.

Questo è un ottimo strumento che enuncia la relazionalità tra i diversi fenomeni sociali e come dedicarsi a loro in modo conciso. È possibile usarlo letteralmente per ogni indicatore sociale che richiede una soluzione innovativa.

Estenderemo il concetto molto presto e siamo in via di rifinirlo basandosi sui risultati provenienti dal distretto pilota.

La ricerca di esperienze sui problemi di raccolta acque per uso domestico nel 'kampung' in Asia del Sud-est.



Voglio  
 chiarire le mie priorità  
 imparando dalle prime  
 esperienze



## EXPERIENCE TOUR

ISPIRATO DA  
 Design Council (2011) Service Safari. In: Keeping Connected Design Challenge.

LIVELLO DI COINVOLGIMENTO



STRUMENTO PIU' COMPLESSO

Idealmente dovrebbe essere fatto in pochi giorni. Data la natura strategica degli input/output, ha bisogno di consultazioni con esperti, e colleghi; idealmente dovrebbe essere rivista dopo la prima fase.

# Cos'è e perchè dovrei usarlo?

Sviluppare un **Experience Tour** significa immergersi totalmente in un ambiente particolare, in modo da poter avere una prospettiva della situazione o del contesto. Può aiutare il “terreno” da dove nascono i vostri pensieri: fornisce una chiara prospettiva per sviluppare idee che sono strettamente connesse con le persone con cui lavori.

Questo strumento fornisce una struttura per riflettere e raccogliere spunti sulle esperienze vissute in prima persona. Ci sono linee guida per aiutare a concentrarsi sulle esperienze delle persone che si sta cercando di conoscere, e per raccogliere materiale necessario per iniziare e sviluppare idee.

## ? COME SI USA

Gli Experience Tour sono un ottimo modo per innescare ispirazioni partendo dall'insegnamento di prima mano su cosa rende grande un'esperienza o anche su cosa non fare nel caso di un'esperienza negativa. Realizzare un Experience Tour significa molto spesso andare in giro, questo potrebbe rendere difficile la creazione di una struttura da compilare. Ad ogni modo, dai un'occhiata al foglio di lavoro prima di “andare in giro”, così da ottenere istruzioni su cosa concentrarsi.

È possibile compilare lo schema seguendo l'ordine progressivo, oppure usarlo per annotare promemoria veloci e poi inserire in

seguito i dettagli.

L'idea è quella di provare a riflettere davvero sulle esperienze per capirne gli strati più profondi e pensare a come ci ha fatto sentire, come a cosa sia davvero successo.

È possibile completare un foglio per ogni tour fatto, in seguito compararli per trovare connessioni.

Le domande presenti sul foglio sono solo degli esempi, è possibile personalizzarle al fine di renderle più rilevanti per il proprio lavoro.

Qual è il focus di questo tour?	Quale informazione è usata? Cosa manca?	Cosa funziona bene?	Note e osservazioni _____ _____ _____
Quali sono le pratiche osservate?	Quali prodotti sono usati?	Cosa non funziona bene? Cosa può essere migliorato?	
Chi è coinvolto?	Com'è l'ambiente?		



Riformulare le sfide del processo di lavoro affrontate dai professionisti dello sviluppo.



Voglio  
 chiarire le mie priorità  
 concentrandomi  
 su questioni  
 critiche fondamentali



## PROBLEM DEFINITION

ISPIRATO DA  
 Julier J., Kimbell L. (2012) Problem Definition. p30. In: The Social Design Methods Menu.

LIVELLO DI COINVOLGIMENTO



ABBASTANZA SEMPLICE, AUTOGESTIONE  
 Necessita relativamente di poco tempo.

# Cos'è e perchè dovrei usarlo?

**Definire un problema** è un compito apparentemente semplice - ciò che in un primo momento può sembrare essere il problema, spesso, è solo il sintomo di un problema più grande. Questo strumento funziona sia per sbloccare un problema - presentandolo in modo da poter essere analizzato da diverse angolazioni - sia per contribuire a definire il contesto in maniera più ampia e i problemi associati.

Ciò è particolarmente efficace quando si cerca di far concentrare un gruppo di persone su problemi principali. Questo strumento è stato progettato per strutturare l'analisi di un particolare problema in modo da ottimizzare il proprio tempo. Introduce un piccolo insieme di criteri chiave con cui un problema può essere articolato e valutato, rendendo l'attività altamente efficiente. Fornisce anche un modo standardizzato per confrontare problemi che in superficie potrebbero sembrare molto diversi.

## ? COME SI USA

Usa il foglio di lavoro da solo o in piccoli gruppi per riflettere sul problema specifico che è stato individuato, scambiare opinioni e nel frattempo annotare quanto viene detto.

L'obiettivo principale è quello di catturare, confrontare e discutere riguardo ai diversi punti di vista sul problema. È possibile rivedere le note e discutere con i membri del team se si stanno facendo le stesse ipotesi e le stesse osservazioni.

Questo esercizio può portare ad una ridefinizione del problema inizialmente indirizzato - per esempio cosa succede se si vedono le persone anziane come portatrici di capacità piuttosto che di bisogni? Reinquadrare il problema può offrire indizi su come la soluzione possa prendere forma.

Lavorare con questo strumento, non solo con i membri della propria squadra ma anche con altre parti interessate di solito apre a nuovi contesti.

Ad esempio, nel settore dei servizi agli utenti, lavorare con il personale o i volontari fornisce una visione diversa dello strumento rispetto a quanto succederebbe se si lavorasse con i dirigenti o gli imprenditori. Sentiti libero di sperimentare e riformulare le domande al fine di renderle più rilevanti a seconda della situazione.

Qual è la  
questione  
chiave che  
stai cercando  
di affrontare e  
perchè è  
importante?

Per chi è un  
problema?

Quali fattori  
sociali/  
culturali  
condiziona-  
no questo  
problema?

Quale prove  
ci sono che  
questo valga  
l'investimen-  
to?

Puoi pensare  
a questo  
problema  
in modo  
diverso?  
Puoi  
ristrutturarlo?

Voglio chiarire le mie priorità  
concentrandomi su questioni critiche fondamentali

## PROBLEM DEFINITION

Qual è la questione chiave che stai cercando di affrontare e perché è importante?

Per chi è un problema?

Quali fattori sociali/culturali condizionano questo problema?

Quale prove ci sono che questo valga l'investimento?

Puoi pensare a questo problema in modo diverso? Puoi ristrutturarlo?

3) Coaching / follow up  
with alumni of VILs

3) Work Conditions are  
often less than  
~~the~~ ideal.

... of learning  
... deficit  
availability of  
role models

4) Availability of  
mentoring

Voglio  
 chiarire le mie priorità  
 suddividendo  
 una questione  
 complessa



## CAUSES DIAGRAM

ISPIRATO DA  
 Namahn and Yellow Window Service Design, Design Flanders (2012) Cause Diagram. In: Service design toolkit.

LIVELLO DI COINVOLGIMENTO



ABBASTANZA SEMPLICE, AUTOGESTIONE  
 Necessita relativamente di poco tempo.

# Cos'è e perché dovrei usarlo?

Qual è la causa principale di un problema? Spesso non c'è una risposta semplice. Più grande è il problema, più probabile è che le radici si diffonderanno e mappare le cause può sfuggire velocemente di "mano", facendo sembrare il compito difficile.

Il **Causes Diagram** aiuta a considerare un problema in modo approfondito e fornisce un modo strutturato per analizzarlo. Spinge a decostruire tutte le possibili cause del problema. Può essere usato sia per analizzare un nuovo problema, sia come strumento che analizza le lacune in un problema esistente.

Aiuta anche a differenziare le cause dagli effetti o dai sintomi, dando una migliore idea delle soluzioni necessarie per risolvere un problema in modo permanente, e aiuta a costruire una visione condivisa su cui si sta lavorando.

## ? COME SI USA

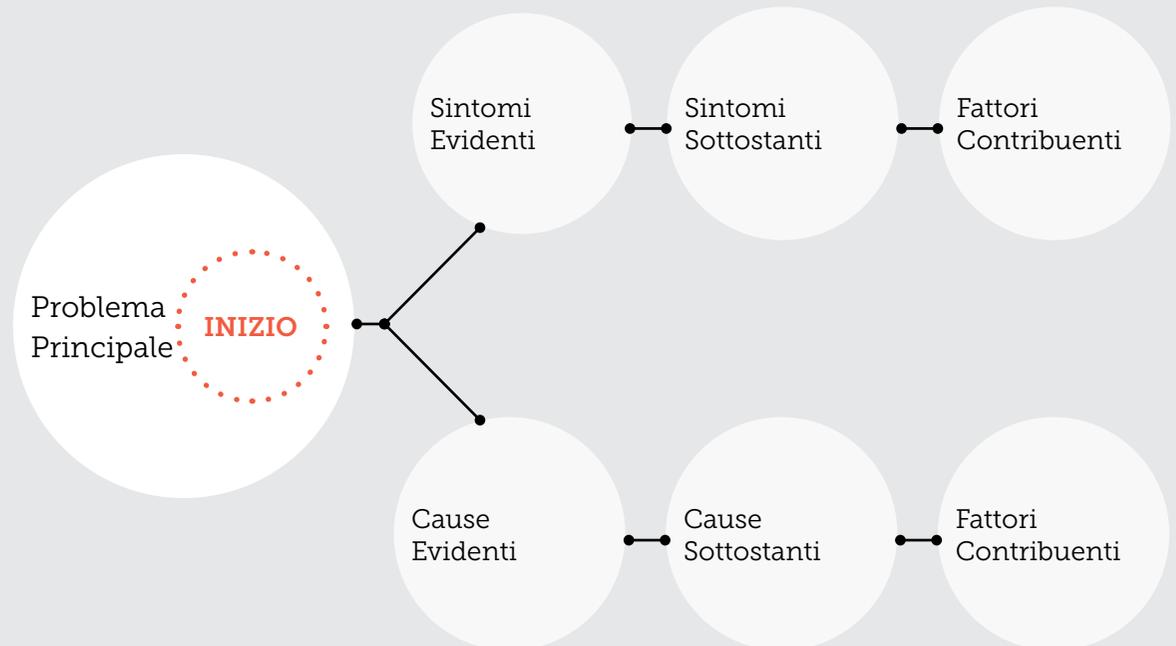
In primo luogo bisogna identificare e annotare il problema centrale che si sta cercando di risolvere.

Individuare la causa primaria e i sintomi che contribuiscono e che si vedono come risultati di essa. Potrebbero essere persone coinvolte con il problema, sistemi, strumenti, materiali, forze esterne, ecc. Provare a disegnare i molti fattori che potrebbero concorrere alla creazione del problema.

Ora riempi le cause che corrispondono a questi sintomi. Una volta che il foglio di lavoro è stato compilato, analizza ogni causa e

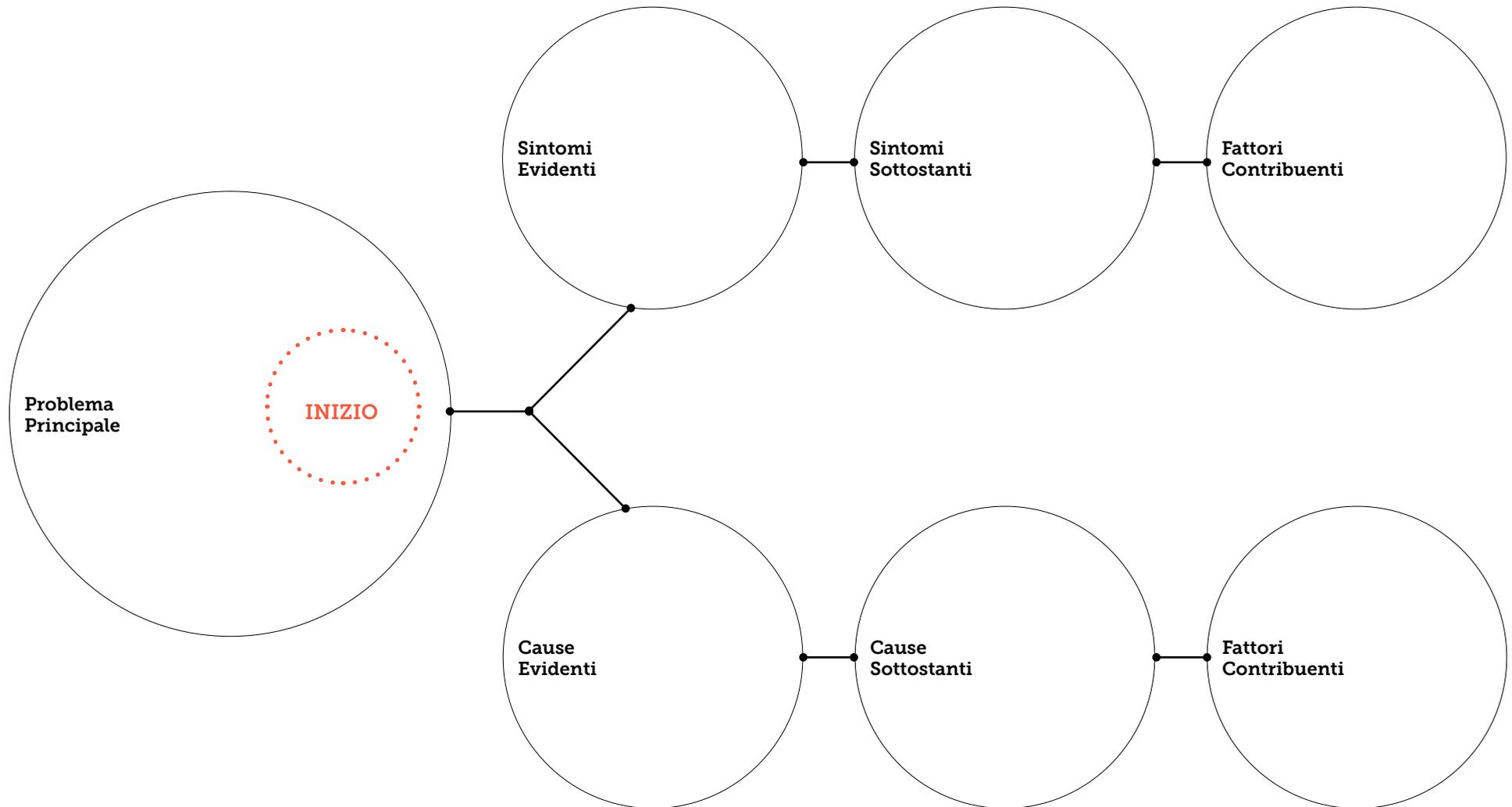
sintomo con i tuoi colleghi e verifica se sono stati posizionati correttamente, discutete di ciò che si può imparare da questo, al fine di chiarire gli obiettivi.

Fai attenzione a non confondere le cause di un problema con i suoi sintomi, una causa è la ragione per cui succede qualcosa, mentre un sintomo solitamente è quello che vediamo come risultato finale del problema.



Voglio chiarire le mie priorità  
suddividendo una questione complessa

## CAUSES DIAGRAM



# Theory of Change

**WHAT IS THE PROBLEM YOU ARE TRYING TO SOLVE?**

• Councils  
exercise control  
in a heavy  
minded way

**WHO IS YOUR KEY AUDIENCE?**

Council

Defeated by  
Seniority, senior,  
the personal  
motivations

**WHAT IS YOUR ENTRY POINT TO REACH YOUR AUDIENCE?**

• New approach  
to engaging  
members in  
key service areas  
to be possible

• Councils  
• Collaborative  
• Empowerment

**WHAT ACTION ARE YOU TAKING TO REACH YOUR AUDIENCE?**

• Councils  
• Collaborative  
• Empowerment

**WHAT IS YOUR KEY MESSAGE?**

• Councils  
• Collaborative  
• Empowerment

**WHAT IS YOUR KEY MESSAGE?**

• Councils  
• Collaborative  
• Empowerment

Voglio  
 chiarire le mie priorità  
 definendo i miei  
 obiettivi e il  
 percorso per raggiungerli



## THEORY OF CHANGE

ISPIRATO DA  
 Nesta (2011) Theory of Change.

### LIVELLO DI COINVOLGIMENTO



**RICHIEDE DEL DIALOGO** con i colleghi.  
 Pianificare qualche volta di interagire per  
 completare, collaborando, in un'unica  
 giornata.

# Cos'è e perchè dovrei usarlo?

L'impostazione della **Teoria del Cambiamento** è come la compilazione di una tabella di marcia che delinea le fasi che il tuo obiettivo prevede di raggiungere. Ti aiuta a illustrare se il tuo lavoro sta contribuendo al raggiungimento dell'impatto immaginato e se esiste un altro modo da prendere in considerazione.

La **Teoria del Cambiamento**, come strumento, non aiuta solo ad articolare chiaramente e a collegare il tuo lavoro al tuo obiettivo più grande, ma permette anche di individuare i potenziali rischi presenti all'interno del piano, condividendo i presupposti di base in ogni passaggio. Nelle grandi organizzazioni, quando potrebbe verificarsi con lo svolgimento di più progetti contemporaneamente, la Teoria del Cambiamento aiuta nella fase iniziale a mappare i diversi progetti e in seguito a prendere in esame il modo in cui sono legati gli uni agli altri.

Questo strumento può anche aiutare nell'uniformazione dei membri della squadra per il conseguimento dell'obiettivo finale più grande, e aiutarli a comprendere il loro ruolo nella sua realizzazione.

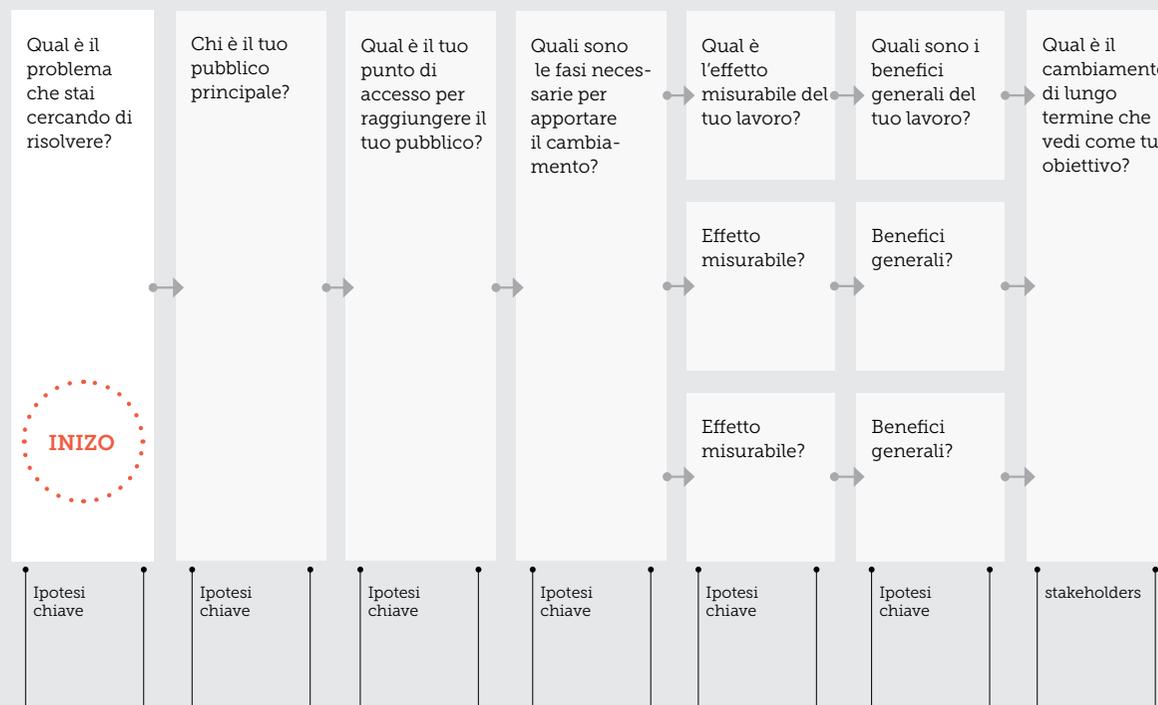
## ? COME SI USA

Inizia annotando il problema principale che si desidera risolvere, e allo stesso tempo anche la visione di lungo termine del cambiamento che si vuole realizzare. In seguito completa le altre caselle, come ad esempio la clientela e i punti di accesso per aggiungerla. Essere più specifici possibili in questa fase, aiuterà ad essere più efficaci nella realizzazione delle azioni.

Lavorare partendo dalla definizione del problema in direzione dell'impatto a lungo termine. Annota le persone che sono più colpite dalla questione identificata e che si spera di riuscire ad aiutare con il tuo lavoro - potrebbe trattarsi di una piccola comunità o di una grande organizzazione. In seguito pensa da dove far partire il tuo lavoro, potresti aver bisogno di trovare un luogo, una persona o una cosa che sarà la tua prima meta.

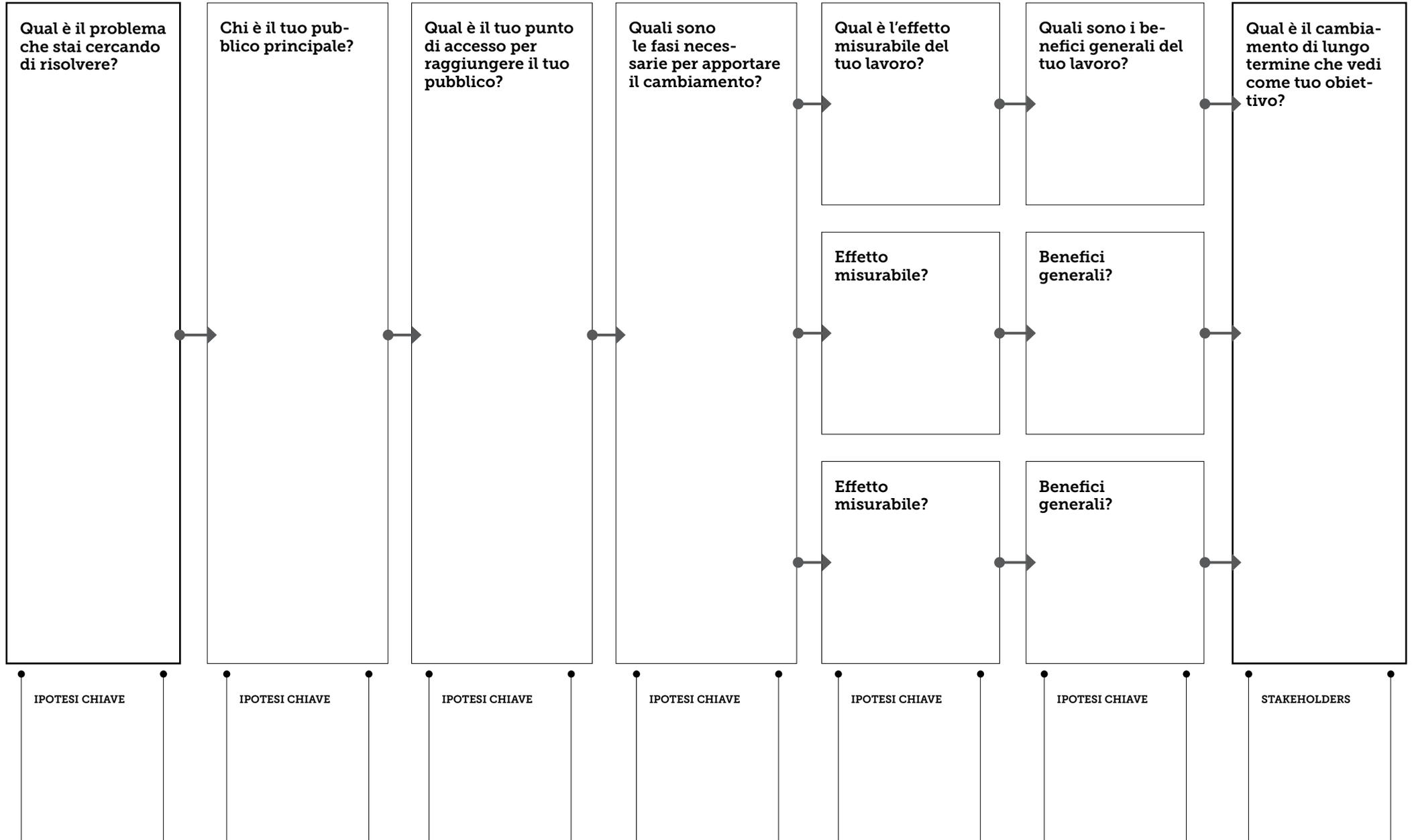
Prova a pensare a qualche passo pratico da poter adottare per apportare modifiche come la creazione di collaborazioni, o apportare modifiche a processi già esistenti.

E infine, quali dovrebbero essere i risultati intermedi e quelli finali? Potrebbero essere risultati tangibili per dimostrare alle altre persone come il tuo lavoro stia davvero facendo la differenza. Elenca i risultati chiave a cui la tua attività dovrebbe portare: questi sono i presupposti di cui hai bisogno per realizzare la tua visione. È fondamentale riflettere anche sui presupposti fondamentali che stanno alla base delle varie fasi all'interno del tuo lavoro. Questo può aiutare a individuare i potenziali rischi o le connessioni tra i diversi progetti.



Voglio chiarire le mie priorità  
 definendo i miei obiettivi e il percorso per raggiungerli

**THEORY OF CHANGE**



STRUMENTO USATO: PROBLEM DEFINITION, CAUSES DIAGRAM

ORGANIZZAZIONE: UNDP

PAESE: UZBEKISTAN

SETTORE: SENSIBILIZZAZIONE COMUNITÀ/ISTRUZIONE

RUOLO: SPECIALISTA SENSIBILIZZATORE COMUNITÀ

PERSONA DA CONTATTARE: ANDREA KARPATI

EMAIL: ANDREAS.KARPATI@UNDP.ORG

Il Fondo di Sviluppo dello Sport per i Bambini, all'interno del Ministero della Pubblica Istruzione dell'Uzbekistan era preoccupato riguardo al fatto che nonostante una copiosa quantità di investimenti nelle strutture sportive, l'utilizzo di tali strutture è stato inferiore alle aspettative, specialmente fuori da Tashkent.



WORKSHOP CON GLI STUDENTI PER IDENTIFICARE I PROBLEMI E LE CAUSE RILEVANTI PER I MINORI E DI PARTECIPAZIONE DEGLI STUDENTI DELLE SCUOLE IN PROGRAMMI

Il Fondo per lo Sport dei Bambini è preoccupato per la partecipazione alle attività sportive delle ragazze provenienti dalle aree rurali, le quali molto spesso si lasciano scappare i vantaggi del fare sport a causa della mancanza di consapevolezza dei genitori, inco-

raggiamento o anche il permesso.

Nonostante i grandi investimenti fatti nelle infrastrutture e nei programmi per garantire accesso libero alle strutture, come fare per far sì che le persone le usino?

## **PERCHÉ ABBIAMO USATO QUESTO STRUMENTO:**

Abbiamo organizzato un seminario sull'innovazione sociale con giovani cittadini – studenti provenienti dalle università locali, concentrati sullo “sport per l'inclusione sociale”. Le proposte più promettenti emerse da questo seminario, sono state idonee a ricevere una piccola sovvenzione fino a un massimo di \$1.500. Nel creare queste proposte, abbiamo usato diversi strumenti come il Target Group, Personas per pensare agli utenti e Problem Definition, Causes Diagram per i possibili problemi e soluzioni.

Lo strumento è stato scelto seguendo tre criteri:

1. Sostenibilità per un progetto su piccola scala, volontario e senza elementi commerciali.
2. Applicabile per fase iniziale di prototipizzazione di un processo di innovazione sociale (enfasi sull'ideazione, definizione del problema, lavorando sugli utenti).
3. Può essere realizzato in meno di un'ora in classe/laboratorio.

Usare gli strumenti ci ha aiutati a familiarizzare con il problema e a sradicare le cause di azione legale, alcune delle quali erano inaspettate e nuove per noi.

## **COME ABBIAMO USATO LO STRUMENTO:**

Abbiamo usato gli strumenti di Problem Definition e Causes Diagram in un seminario per aiutare e incoraggiare gli studenti a pensare in modo più generale al problema e alle possibili soluzioni. Tuttavia, è stato solo dopo aver incoraggiato gli studenti a porsi successivamente “il perché” che l'esercizio ci ha indirizzati verso una nuova visione. Spesso andavano avanti senza identificare maggiori sfumature e identificare “problemi economici” o “tradizioni” come secondo ordine di cause. Una volta incoraggiati ad essere più specifici comunque, hanno trovato cause interessanti e qualche volta inaspettate per la scarsa partecipazione nello sport, includendo per esempio la paura di farsi male, (insieme ai bassi standard di servizi sanitari) o la mancanza di strade illuminate (insieme alle preoccupazioni per la sicurezza).

## **RISULTATI DELL'UTILIZZO DELLO STRUMENTO:**

Lo strumento di Problem Definition aiuta a definire e comprendere un determinato problema in modo più profondo, e il Causes Diagram facilita nel raccogliere tutti i fattori e le cause di un problema. Usare gli strumenti ci ha aiutati a familiarizzare con il problema e a sradicare le cause di azione legale, alcune delle quali erano inaspettate e nuove per noi.

## CASE STUDY

STRUMENTO USATO: THEORY OF CHANGE, CAUSES DIAGRAM

ORGANIZZAZIONE: MP TECHNICAL ASSISTANCE AND SUPPORTIVE TEAM

PAESE: INDIA

SETTORE: SANITÀ PUBBLICA, NUTRIZIONE E ACQUA, IGIENE (WASH)

RUOLO: COORDINATORE PROGETTO

PERSONA DA CONTATTARE: RAVI KOMMURI

EMAIL: RKOMMURI@MPTAST.ORG



UTILIZZANDO LA TEORIA DEL CAMBIAMENTO E DELLE CAUSE STRUMENTO SCHEMA CON L'OSTETRICA AUSILIARIO INFERMIERE, BLOCK PROJECT MANAGER E DEI MULTI PURPOSE WORKER NEL VILLAGGIO.



LA TEORIA FINALE DEL CAMBIAMENTO DEL FOGLIO DI LAVORO GENERATO DALL'ESERCIZIO GRUPPO.

Stavo lavorando da un anno, con fhi360 nell'assistere il Governo di Madhya Pradesh (MP) a implementare il MPHSRP (Madhya Pradesh Health Sector Reforms Programme).

MCTS (Mother e Child Tracking System) è un software di monitoraggio on line sviluppato dal Governo indiano con l'obiettivo di tracciare i diversi servizi previsti/forniti per le donne incinte dal concepimento fino al compimento del primo anno d'età del proprio figlio.

Madhya Pradesh è uno stato dell'Asia centrale, con un'alta percentuale di mortalità infantile e materna, se comparata alla media nazionale. Il nostro programma aiuta fortemente il sistema e collaboriamo con il Dipartimento di Sanità, il WCD (Women e Child Develoment) e PHED (Public Health Engineering Department) i dipartimenti hanno l'obiettivo di ridurre il tasso di mortalità materna MMR, l'IMR (mortalità infantile), Malnutrizione e TFR nello stato di Madhya Pradesh in India.

Il sistema di monitoraggio necessita ancora di miglioramenti.

## **PERCHÉ ABBIAMO USATO QUESTO STRUMENTO:**

Io e la mia squadra abbiamo utilizzato lo strumento della Theory of Change e il Causes Diagram in combinazione con l'analisi SWOT, Question Ladder e Critical Task list, in un'altra combinazione.

Il nostro obiettivo era trovare il modo di rafforzare l'uso del software MCTS a ridefinirne i ruoli, gli incentivi e le possibili strategie per tutte le persone e gli stakeholder coinvolti nel suo funzionamento. Abbiamo fatto ciò partendo dall'utilizzo di un set di strumenti per rivedere e risolvere il problema a portata di mano e in seguito abbiamo usato un altro set di strumenti per identificare i potenziali membri della squadra e una via critica per migliorare la nostra soluzione.

## **COME ABBIAMO USATO LO STRUMENTO:**

Abbiamo testato questi strumenti come pilota in uno dei villaggi del distretto di Jabalpur, Madhya Pradesh. Prima ho spiegato al mio team lo scopo di fare l'intero esercizio e con il loro aiuto ho provato ad avere un'idea su:

- Cosa sta succedendo esattamente?
- Chi sono le persone coinvolte e quale ruolo ricoprono?
- Quali sono le strettoie attraverso cui dovremmo lavorare per risolvere il problema?

In seguito abbiamo utilizzato una combinazione di Theory of Change e Causes Diagram.

### **THEORY OF CHANGE**

Fornire una chiara idea su cosa è previsto per il cambiamento - es. l'aggiornamento del sistema MCTS, e come influisce sulla vita lavorativa di ogni giorno, aiuterà il Program Manager nel prendere le decisioni e sull'andamento dell'impatto complessivo sul tasso di mortalità infantile in un periodo di tempo.

### **CAUSES DIAGRAM**

Identificare le strettoie che ostacolano l'aggiornamento del servizio MTCS. Imparare dalle questioni originarie e di conseguenza ideare una soluzione migliore.

## **RISULTATI DELL'UTILIZZO DELLO STRUMENTO:**

Lo strumento della Theory of Change aiuta la squadra a capire in che modo il loro ruolo possa contribuire ad accrescere il cambiamento nel tempo. Questa era la chiave per raggiungere il successo del programma e ad aiutare e a creare un atteggiamento di cambiamento attraverso il loro lavoro. Lo strumento ha anche aiutato ad appianare le inefficienze presenti nell'attuale sistema in modo olistico.

Il Causes Diagram ha aiutato la squadra a realizzare che nonostante esista una varietà confusa di questioni complicate, sintetizzare il tutto in una o due importanti problemi rappresenterebbe una strategia migliore. Questo strumento ha aiutato a capire e definire le cause dell'attuale inefficienza in modo strutturato e ha aiutato a identificare il modo di lavorare per riuscire a intervenire sul nucleo del problema.

## CASE STUDY

---

STRUMENTO USATO: CAUSES DIAGRAM

ORGANIZZAZIONE: SANERGY

PAESE: KENYA

SETTORE: NUTRIZIONE E ACQUA, IGIENE

PERSONA DA CONTATTARE: SIMON DIXON

EMAIL: SIMON@SANER.GY

---

Stiamo avendo dei problemi nell'incrementare le prestazioni individuali della squadra addetta alle Vendite e Attività, nella nostra organizzazione.

Avendo realizzato che queste spesso sono connesse al sistema nel suo insieme, abbiamo deciso di guardare a tutti gli elementi dell'azienda e formare un programma di cambiamento in modo coordinato.

Stiamo tenendo una serie di seminari e in questo credo che il Causes Diagram potrebbe aiutarci a identificare le questioni, capirle e individuare le loro cause e di conseguenza cercare nuove soluzioni.

Abbiamo adottato lo strumento per migliorare il nostro modo di presentazione e con i risultati ci siamo spostati verso la pianificazione delle fasi in modo da poter iniziare ad affrontare il cuore dei problemi sulla base delle informazioni provenienti dalle cause.

Voglio raccogliere  
suggerimenti dagli altri  
osservando e  
imparando  
dalla vita di ogni giorno



## PEOPLE SHADOWING

LIVELLO DI COINVOLGIMENTO

ISPIRATO DA  
Lovlie L.,Reason B.,Polaine A. (2013) Service Design: From Insight to Implementation. p54-p57. Rosenfeld Media



**RICHIEDE DEL DIALOGO** con i colleghi.  
Pianificare qualche volta di interagire per  
completare, collaborando, in un'unica  
giornata.

# Cos'è e perchè dovrei usarlo?

**Shadowing**, come suggerisce il nome, significa diventare l'ombra di qualcuno per un pò. Seguire qualcuno, o un gruppo di persone, nella loro quotidianità, nel loro lavoro, aiuta a comprendere l'ambiente di cui sono parte. Consente inoltre di osservare di persona i dettagli che possono influenzare il comportamento e le motivazioni di una persona.

Molto spesso utilizzare lo **Shadowing** all'inizio di un progetto, aiuta a familiarizzare con una certa pratica o con un gruppo di persone. La quotidianità può essere così abituale che alcuni problemi potrebbero non essere evidenti - a volte osservandoli potrebbero rilevare aspetti nascosti che potrebbero rappresentare il cuore della questione o addirittura la possibile soluzione. Queste osservazioni possono agire non solo come fonte di ispirazione, ma anche da guida su come il tuo lavoro impatta sulla vita delle persone.

## ? COME SI USA

Lo Shadowing implica dover fare molte scelte: non solo chi seguire, ma anche come partecipare e come farlo. È inoltre necessario pensare al tipo di cose che stai cercando e al modo in cui potresti registrare le cose che stai trovando. La chiave è la preparazione - bilanciando il bisogno di strutturare quello che si trova, rimanendo aperti agli imprevisti. Questo strumento include una veloce lista di controllo e un format dove annotare i risultati.

Questo foglio di lavoro indica solo alcune delle cose che potresti voler registrare. Non avere paura di sperimentare - rimanere in silenzio o partecipare attivamente dipenderà molto dalla situazione. Compila un foglio per ogni persona che viene seguita. Chiedi al tuo gruppo di fare la stessa cosa per ogni persona seguita.

La rilevanza delle osservazioni trovate dipenderà dal focus del progetto. Potrebbe riguardare le persone che incontrano, i luoghi, il modo in cui la loro vita è organizzata.

Sentiti libero di personalizzare le caselle del foglio di lavoro, di

seguito sono elencate alcuni esempi per innescare delle idee. Potrebbe essere un'ottima idea chiedere il permesso prima di seguire una persona. Si prega di rispettare lo spazio della persona e assicurarsi di farla sentire a proprio agio. Lo scopo non è certo quello di rompere il naturale flusso della vita di tutti i giorni.

Dove e Quando	Piace	Non piace	Abitudini
Chi			
Risultati chiave _____ _____ _____			
	Attività	Oggetti	Spazio



Comprendere i comportamenti igienico-sanitari e le percezioni in baraccopoli urbane in India.



Voglio raccogliere  
suggerimenti dagli altri  
in una conversazione  
che riveli le  
loro aspettative



## INTERVIEW GUIDE

ISPIRATO DA  
IDEO (2012) Develop an interview approach p58. In: Human Centred Design Toolkit.

LIVELLO DI COINVOLGIMENTO



**RICHIEDE DEL DIALOGO** con i colleghi.  
Pianificare qualche volta di interagire per  
completare, collaborando, in un'unica  
giornata.

# Cos'è e perché dovrei usarlo?

Il modo più semplice di conoscere le persone è parlare con loro. Le interviste sono un modo per collegarsi alle persone; un'opportunità di sentire raccontare le loro esperienze. Parlare con le persone della loro vita di tutti i giorni può aiutare a capire i problemi che si presentano loro, capire l'ambiente di cui fanno parte e anche immaginare il modo in cui è possibile raggiungerle. Le interviste possono anche essere la prova del perché il tuo lavoro è necessario o dell'impatto che sta creando.

Ottenere, tuttavia, ciò che si vuole da un colloquio può essere più difficile di quanto si pensi - quello che le persone dicono e quello che in realtà fanno spesso sono cose molto diverse. Conoscere in maniera dettagliata una particolare esperienza potrebbe richiedere tempo e una serie di domande e di attività come parte della conversazione. Anche una breve intervista può fornire un'enorme quantità di informazioni, portando ad accumulare ingenti quantità di materiale quando si inizia a parlare con più persone. La **Interview Guide** agisce come una lista di controllo per aiutare nella preparazione di una strategia per l'intervista.

## ? COME SI USA

Il foglio di lavoro di seguito, è un esempio di come può essere strutturata un'intervista. A seconda del focus del progetto, questo può contenere altre voci.

Di solito si usa un mix di pratiche e motivazioni sottintese che si desidera esplorare. Concentra le tue domande nel chiedere "cosa" e "come" e in seguito puoi sondare in modo più profondo le motivazioni chiedendo "perché".

Potresti seguire questo quadro strutturato in tre fasi per realizzare la tua intervista:

**Aprirsi:** far sentire il partecipante a proprio agio ponendo domande "accoglienti" (es. contesto familiare: chi fa cosa a casa? alcuni aneddoti recenti);

**Generico:** porta a una più ampia riflessione sulle questioni connesse che non possono essere affrontate normalmente nella quotidianità (desideri per il futuro, come sono collegate le cose?);

**Approfondire:** "scava" in modo più profondo sulle sfide imminenti e sollecita la conversazione con scenari ipotetici. Ci sono vari modi per capire e documentare le informazioni durante

un'intervista. Assicurati di spingere i partecipanti ad essere specifici nel chiarire le loro preferenze e motivazioni.

Puoi chiedere semplicemente che raccontino le cose, ma puoi anche invitare a mostrarti le cose, o a disegnare un dettaglio (es. qual è il posto preferito nella stanza? Qual è l'oggetto preferito in casa?). Prima di fare l'intervista vera e propria, è meglio esercitarsi con i propri colleghi per trovare un senso su come impostare le domande in modo da ottenere un'ottima risposta. Anche pensare come poterle usare successivamente. Questo è particolarmente utile se ci sono numerose persone che stanno conducendo le interviste.

Mostrami

Disegnalo

Pensa ad alta voce

Sii preciso

Raccogliere suggerimenti dagli altri  
in una conversazione che riveli le loro aspettative

## INTERVIEW GUIDE

### Mostrami

Se ti trovi nell'ambiente dell'intervistato, chiedigli le cose con cui interagisce (es. oggetti, spazi, strumenti...). Cattura immagini e note per rinfrescare la tua memoria dopo.

### Disegnalo

Chiedi ai partecipanti di disegnare le loro attività ed esperienze attraverso schizzi e diagrammi. Questo è un ottimo modo per sfatare le supposizioni e svelare come le persone percepiscono e ordinano le loro attività.

### Pensa ad alta voce

Chiedi ai partecipanti di raccontare a voce alta cosa stanno pensando. Questo aiuta a scoprire le loro motivazioni, preoccupazioni e argomentazioni.

### Sii preciso

Le persone spesso generalizzano su ciò che è ordinario e tralasciano dettagli importanti. Chiedi, invece, di parlare di un periodo preciso. Invece di chiedere come si svolge la giornata tipo chiedi cos'è successo ieri.

Indagare le pratiche di uso dell'acqua per uso domestico con casalinghe in India.



Voglio raccogliere  
suggerimenti dagli altri  
per arrivare  
al cuore di ciò  
che motiva le persone



## QUESTION LADDER

ISPIRATO DA  
Project Innovation (2012) Question. In: Social Innovation Toolkit.

LIVELLO DI COINVOLGIMENTO



ABBASTANZA SEMPLICE, AUTOGESTIONE  
Necessita relativamente di poco tempo.

# Cos'è e perchè dovrei usarlo?

Come fai a sapere qual è la domanda giusta da porre? A volte il raggiungimento della risposta giusta significa pensare di più al tipo di domanda da fare. Può sembrare semplice, ma focalizzarsi su quello che si sta chiedendo è essenziale per il raggiungimento di una maggiore comprensione. La **Question Ladder** è una particolare tecnica di intervista che ti aiuta a perfezionarti su un determinato tema, ponendo una serie di domande su aspetti ad esso correlati.

Questo strumento è un modo facile e veloce per iniziare a porre le domande in modi diversi, e per cominciare a combinare le domande al fine di raggiungere anche le risposte più complesse. Esso fornisce una panoramica di cosa inserire nelle domande; mostra una serie di combinazioni tra chi, cosa, dove, quando, perchè e come, con parole quali com'è, potrebbe, sarebbe, ecc. Questo facilita il modo di arrivare gradualmente al cuore della questione, attraverso la costruzione di catene di domande.

## ? COME SI USA

Questo foglio di lavoro può servire come serie di domande possibili da cui scegliere una sequenza finale nella formulazione di un questionario, o prima di realizzare un'intervista.

Una volta che hai acquisito una certa esperienza nell'utilizzo di questo strumento, potrai provarlo utilizzandolo nelle interviste e conversazioni con le persone.

	domande semplici ←		→ domande complesse			
	È	Fatto	Può	Farà	Potrebbe	Vorrebbe
Chi	Chi è	Chi l'ha fatto	Chi può	Chi lo farà	Chi vorrebbe	Chi potrebbe
Cosa	Cosa è	Cosa è stato fatto	Cosa può	Cosa farà	Cosa vorrebbe	Cosa potrebbe
Dove	Dov'è	Dove è stato fatto	Dove può	Dove si farà	Dove vorrebbe	Dove potrebbe
Quando	Quando è	Quando è stato fatto	Quando può	Quando si farà	Quando vorrebbe	Quando potrebbe
Perchè	Perchè è	Perchè è stato fatto	Perchè si può	Perchè si farà	Perchè si vorrebbe	Perchè si potrebbe
Come	Come è	Come è stato fatto	Come si può	Come si farà	Come si vorrebbe	Come si potrebbe

Voglio raccogliere suggerimenti dagli altri  
per arrivare al cuore di ciò che motiva le persone

## QUESTION LADDER

DOMANDE SEMPLICI ←

→ DOMANDE COMPLESSE

	È	Fatto	Può	Farà	Vorrebbe	Potrebbe
Chi	Chi è	Chi l'ha fatto	Chi può	Chi lo farà	Chi vorrebbe	Chi potrebbe
Cosa	Cosa è	Cosa è stato fatto	Cosa può	Cosa farà	Cosa vorrebbe	Cosa potrebbe
Dove	Dov'è	Dove è stato fatto	Dove può	Dove si farà	Dove vorrebbe	Dove potrebbe
Quando	Quando è	Quando è stato fatto	Quando può	Quando si farà	Quando vorrebbe	Quando potrebbe
Perché	Chi è	Perché è stato fatto	Perché si può	Perché si farà	Perché si vorrebbe	Perché si potrebbe
Come	Come è	Come è stato fatto	Come si può	Come si farà	Come si vorrebbe	Come si potrebbe

Storie della creazione intorno pratiche idriche sicure e rituali con i bambini della scuola.



Voglio raccogliere suggerimenti dagli altri per assicurarmi che il mio lavoro sia rilevante anche per il team



## STORYWORLD

ISPIRATO DA  
Julier J., Kimbell L. (2012) Storyworld. p24. In: The Social Design Methods Menu.

LIVELLO DI COINVOLGIMENTO



STRUMENTO PIU' COMPLESSO

Idealmente dovrebbe essere fatto in pochi giorni. Data la natura strategica degli input/output, ha bisogno di consultazioni con esperti, e colleghi; idealmente dovrebbe essere rivista dopo la prima fase.

# Cos'è e perché dovrei usarlo?

I dati qualitativi raccolti durante le interviste possono essere molto ricchi di informazioni. L'utilizzo di un metodo strutturato è molto importante. Lo strumento dello **Storyworld** fornisce un modo utile per evidenziare le intuizioni più importanti della tua ricerca. Ti aiuta a fare ciò senza essere sopraffatto dai dettagli, mostrandoti come strutturare la documentazione in modo che le discussioni future siano in sintonia con le esigenze di apprendimento.

Lo strumento consente di portare parte del mondo di una persona con te una volta che si avvia la progettazione di una soluzione. Esso consente la creazione di storie capaci di facilitare la conoscenza delle persone. Queste storie possono essere fattori scatenanti per l'ispirazione di idee creative.

## ? COME SI USA

Lo Storyworld può essere usato come input per un laboratorio creativo. Compila il foglio di lavoro in anticipo, per fornire un profilo strutturato e rilevante dell'argomento in questione. Questo offre un buon punto di partenza per avviare una discussione di gruppo su nuove idee e soluzioni.

È possibile utilizzare lo strumento come laboratorio compilando le varie sezioni insieme alla propria squadra. Ciò fornisce ai tuoi collaboratori la possibilità di sviluppare una comprensione comune di

una persona e del suo mondo. In alcune circostanze lo Storyworld può essere usato come strumento di ricerca.

Utilizza il foglio di lavoro per le interviste e insieme per mappare i diversi aspetti delle loro vite come parte della conversazione. Questo funziona particolarmente bene con i partecipanti attivi e creativi.

<b>Profilo</b> Foto e disegno	<b>Contesto</b>		<b>Frase memorabili</b> <hr/> <b>Note su cose che spiccano</b> <hr/>
	Connessioni e Relazioni	Oggetti e Luoghi	
<b>Auto</b>			
Percezioni		Aspirazioni	



STRUMENTO USATO: INTERVIEW GUIDE, QUESTION LADDER

ORGANIZZAZIONE: IDE

PAESE: CAMBOGIA

SETTORE: RIDUZIONE POVERTÀ AREE RURALI

RUOLO: CAPO INNOVAZIONE

PERSONA DA CONTATTARE: YI WEI

EMAIL: YWEI@IDE-CAMBODIA.ORG

Stavamo ideando alcuni criteri per un'intervista capace di raccogliere informazioni relative a un determinato gruppo di funzionari governativi e se potessero o meno essere il canale suggerito per l'implementazione della campagna di marketing sociale.

Avevamo bisogno di ottenere feedback sinceri da parte loro e da coloro che li circondano, su quale fosse il modo appropriato per essere adatti a questo ruolo.

#### **PERCHÉ ABBIAMO USATO QUESTO STRUMENTO:**

Abbiamo usato l'Interview Guide e la Question Ladder insieme per aiutarci a raccogliere informazioni - assicurandoci di avere posto tutte le possibili domande, e organizzandole successivamente secondo lo scopo della domanda stessa, e infine secondo il livello di complessità.

#### **COME ABBIAMO USATO LO STRUMENTO:**

Abbiamo usato lo strumento come guida per organizzare le nostre domande. L'aspetto più utile è stato probabilmente il modo in cui lo strumento organizza le domande in base alla complessità.

Nel contesto cambogiano, sarà molto probabile che a una domanda non corrisponda la risposta sperata. Anzi porre la stessa domanda in differenti modi e capire quali sono più complesse ci ha aiutato a ricordarci di porre le domande in modo più semplice possibile.

#### **RISULTATI DELL'UTILIZZO DELLO STRUMENTO:**

Siamo in grado di formulare le domande in modo più diretto possibile senza essere troppe complicazioni nelle fasi iniziali, con idee più astratte come condizione.



CONDURRE UN SONDAGGIO ALL'INTERNO DELLA NOSTRA GESTIONE VIDEO E IL TEAM DEL SOFTWARE CON IL QUESTION LADDER TOOL.

## La Digital Green usa l'ICT per curare e condividere le pratiche migliori (sottoforma di video creati dagli agricoltori) tra le aree rurali dell'India

I database di questi video delle fattorie sono creati internamente dal nostro team, la loro gestione rappresenta la parte più critica del lavoro. Attualmente usiamo una tecnologia di sviluppo dei video interna, che non è molto facile da usare e richiede molto tempo e fatica. Stiamo provando a progettare un sondaggio interno attraverso cui vorremmo venire a conoscenza degli attuali problemi che si presentano al nostro staff nell'utilizzo di questi strumenti.

### PERCHÉ ABBIAMO USATO QUESTO STRUMENTO:

Abbiamo usato lo strumento della Question Ladder perchè vogliamo alcune domande specifiche come riscaldamento e in seguito spostarci verso domande aperte e infine verso domande più complesse ma maggiormente rilevanti. Le risposte a queste attività dovrebbero aiutare la squadra di informatici a capire come rendere l'attività interna di gestione dei video più efficace ed efficiente.

### COME ABBIAMO USATO LO STRUMENTO:

Abbiamo usato la cornice di questo foglio di lavoro per progettare le domande per un questionario che abbiamo sottoposto alla squadra interna per valutare i loro processi di inserimento dati, caricamento dei video, e mappatura. Ha funzionato molto bene essendo molto semplice e chiaro e noi abbiamo potuto ideare il questionario su più livelli di complessità.

### RISULTATI DELL'UTILIZZO DELLO STRUMENTO:

Abbiamo creato il nostro questionario in maniera più strutturata.

Alcuni esempi di domande che abbiamo formulato:

- Perché è importante, o no, per Digital Green possedere una copia di tutti i video?
- In futuro, chi potrebbe voler creare una raccolta sul nostro sito?
- È possibile che qualcuno possa dimenticare di collegare un video caricato da youtube in COCO?



connect is en  
disciplinary platform  
facilitate innovation  
exchange and  
creation in the area  
and employability  
bring together  
s from Community  
gation, Develop  
s, Soc il sciences,  
gogy, Business  
-Rbc-

Handwritten notes on a board, including a list of names and dates.



Motivazione del Mapping e le barriere di prestazioni per i vari soggetti coinvolti in un programma di inserimento professionale per i giovani fuori scuola.

Voglio conoscere  
il mio gruppo di lavoro  
chiarendo le  
relazioni tra le parti  
interessate



## PEOPLE E CONNECTIONS MAP

ISPIRATO DA  
Namahn and Yellow Window Service Design, Design Flanders (2012) Stakeholder Mapping. In: Service design toolkit.

### LIVELLO DI COINVOLGIMENTO



### STRUMENTO PIU' COMPLESSO

Idealmente dovrebbe essere fatto in pochi giorni. Data la natura strategica degli input/output, ha bisogno di consultazioni con esperti, e colleghi; idealmente dovrebbe essere rivista dopo la prima fase.

## Cos'è e perché dovrei usarlo?

La **People e Connections Map** è un modo rapido e veloce per visualizzare chi e come si sta cercando di raggiungere. Ti fornisce una panoramica di tutti gli attori e le organizzazioni coinvolte in quello che fai. Permette di sviluppare un quadro più chiaro di come i diversi attori e associazioni interagiscono con il tuo lavoro e tra di loro. Questi potrebbero includere le persone o le comunità con cui si lavora in modo diretto; i vari organismi da cui si ricevono (o si stanno cercando) finanziamenti; colleghi, comunità locali e le reti di supporto internazionali.

Questo strumento può essere una grande risorsa quando usato per condividere ciò che fai e come lo fai con la comunità di soggetti interessati che ti circonda. Inoltre si basa su un originale grafico a forma di ragnatela sviluppato dall'Helsinki Design Lab e ulteriormente ispirato dallo Stakeholder Mapping di Namahn e Yellow Window.

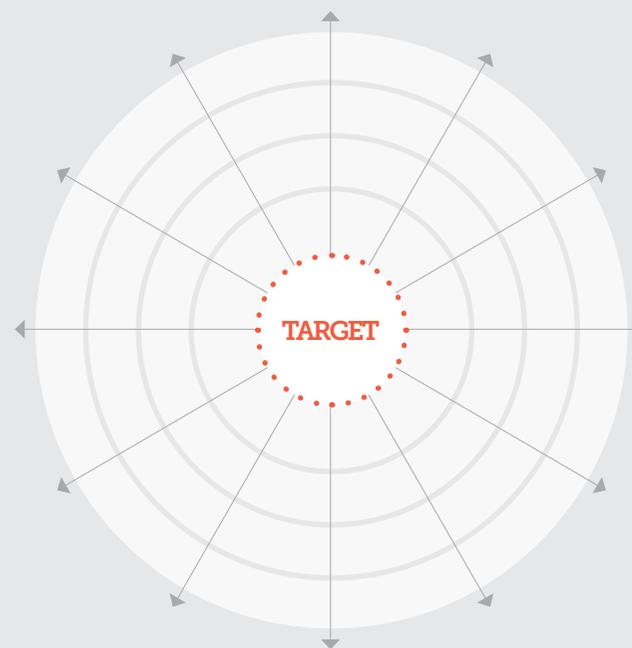
## ? COME SI USA

Inizia inserendo al centro del foglio di lavoro, il tuo target, includendo beneficiari, utenti o clienti che potrebbero trarre beneficio dal tuo lavoro. Poi via via negli strati più esterni inserisci le altre persone e organizzazioni che sono legate al lavoro che fai. Questi potrebbero essere attori responsabili, insieme a te, della realizzazione e del lancio del tuo lavoro. Organizzando le persone e le organizzazioni, legate al tuo lavoro, attraverso cerchi concentrici è possibile indicare chi di loro si trova più vicino o lontano dal tuo target. Più si trovano vicino al nucleo, più sono influenti. Più sono vicini all'esterno meno sono influenti.

Inoltre aiuta a organizzare le persone e le organizzazioni sulla mappa raggruppandole in sezioni capaci di esprimere specifiche

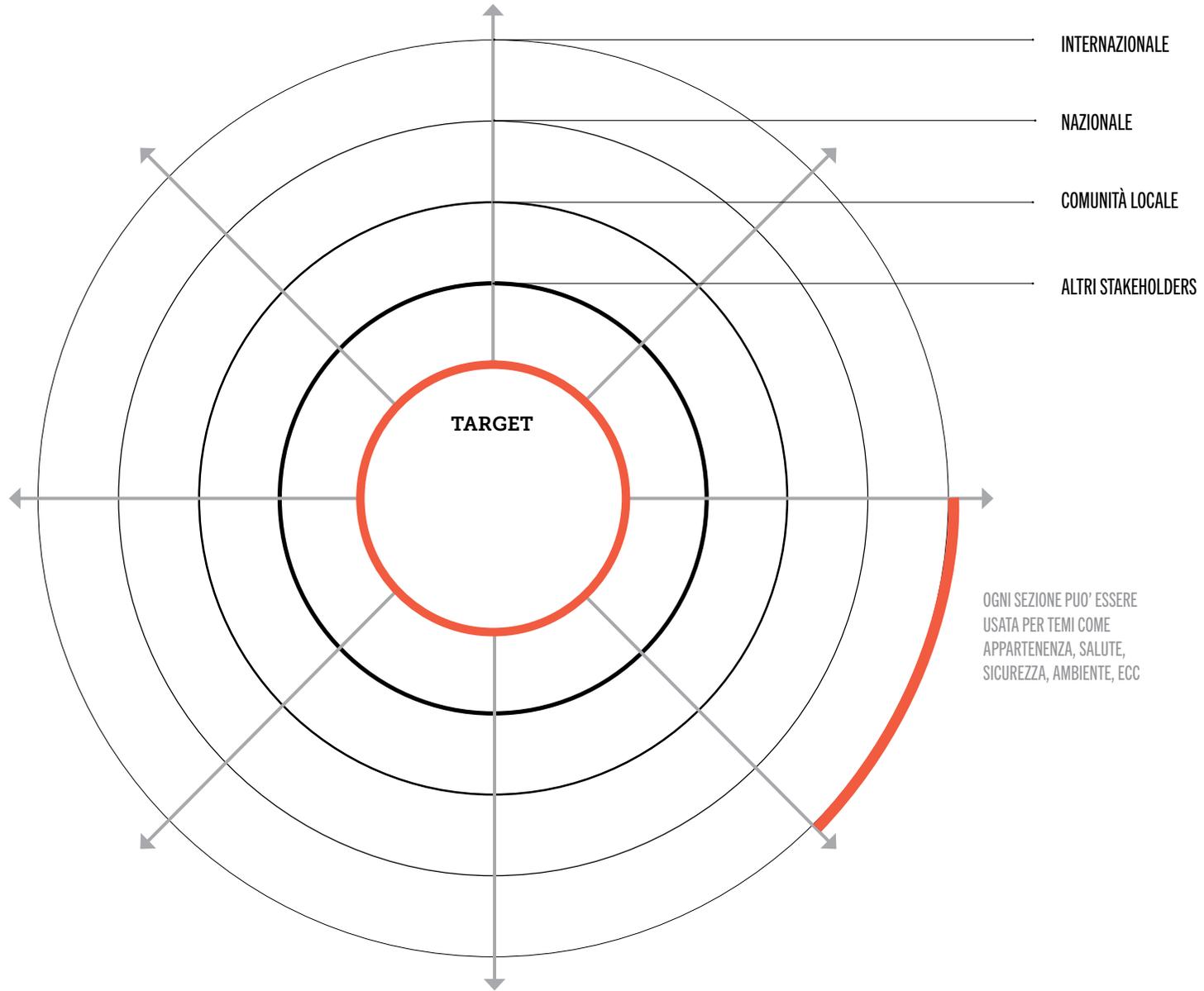
reti, settori e aree di interesse. Ad esempio una sezione con tutti gli attori coinvolti nel settore della sanità, sicurezza, ambiente o educazione.

Scegli le sezioni più rilevanti per la tua attività. Una volta che il foglio è stato riempito, completa ogni persona e organizzazione presente sulla mappa insieme ai tuoi colleghi, e se necessario riposizionali. Questo ulteriore controllo fornirà un punto di partenza per discutere di quali rapporti e connessioni sono fondamentali, o di quali potrebbero avere maggior bisogno di attenzione.



Voglio conoscere il mio gruppo di lavoro  
 chiarendo le relazioni tra le parti interessate

PEOPLE E CONNECTIONS MAP



Comprendere particolari esigenze come lavarsi le mani e comportamenti per specifici gruppi di utenti che vivono in baraccopoli urbane.



Voglio conoscere  
il mio gruppo di lavoro  
per meglio definire  
chi sto cercando  
di raggiungere



## TARGET GROUP

ISPIRATO DA  
Nesta (2009) Worksheet 3a: Your Customers. In: Creative Enterprise Toolkit.

### LIVELLO DI COINVOLGIMENTO



### STRUMENTO PIU' COMPLESSO

Idealmente dovrebbe essere fatto in pochi giorni. Data la natura strategica degli input/output, ha bisogno di consultazioni con esperti, e colleghi; idealmente dovrebbe essere rivista dopo la prima fase.

# Cos'è e perchè dovrei usarlo?

Come riuscire ad ottenere una migliore comprensione dei gruppi di persone che si desidera soddisfare e il tipo di esigenze che hanno, è una questione fondamentale per ogni progetto e/o organizzazione. Questo strumento è un modo facile e veloce per elaborare una visione d'insieme e sviluppare una comprensione delle diverse persone che il tuo lavoro potrebbe raggiungere e le risorse di cui hai bisogno per farlo.

Il momento migliore per usare il **Target Group** è probabilmente quando si sta cercando di risolvere alcune idee iniziali su cosa si vuole soddisfare e perchè. È anche un modo carino ed efficace per condividere queste informazioni con gli altri.

## ? COME SI USA

Compila il foglio di lavoro tenendo in considerazione le esigenze delle persone e delle organizzazioni a cui stai cercando di provvedere. Continua aggiungendo la descrizione dei potenziali gruppi che potrebbero essere interessati al tuo lavoro, o che potrebbero trarne beneficio. Prova anche a pensare a persone e/o organizzazioni che ne potrebbero beneficiare, o che hanno interessi/bisogni connessi al tuo lavoro.

Questi potrebbero essere diversi dai tuoi clienti.

È possibile compilare diversi fogli di lavoro per i diversi gruppi. Utilizzando questo foglio è possibile fare un quadro dei potenziali gruppi di beneficiari. Cerca di riempire in modo più preciso possibile anche i campi in basso.

Questo ti aiuterà ad ottenere una percezione più concreta delle figure coinvolte.

È utile aggiungere nomi o brevi descrizioni per ciascuno dei gruppi beneficiari. Se non si dispone già di un nome si può pensare a quello in grado di rappresentare il gruppo. Nominare questi gruppi facilita la discussione con il gruppo di lavoro e gli altri portatori di interesse. È possibile farlo in modo informale, con amici o colleghi.

Può essere fatto anche più formalmente, come parte di un incontro con investitori e partner. Idealmente si potrebbe parlare anche con i clienti e altri beneficiari che sono collegati con il tuo lavoro, in modo da poter controllare le loro supposizioni.

Come chiami questo gruppo?

Puoi disegnarli? (o incolla una foto che li rappresenti)	Quali sono i loro bisogni?				
	Cosa stai offrendo loro?				
Quanti sono?	Quanti di questi raggiungerai?	Con quanta frequenza interagirai?	Cosa ottieni in cambio?	Come può crescere la relazione?	

Voglio conoscere il mio gruppo di lavoro  
per meglio definire chi sto cercando di raggiungere

## TARGET GROUP

Come chiami questo gruppo?

Puoi disegnarli? (o incolla una foto che li rappresenti)

Quali sono i loro bisogni?

Cosa stai offrendo loro?

Quanti sono?

Quanti di questi raggiungerai?

Con quanta frequenza interagirai?

Cosa ottieni in cambio?

Come può crescere la relazione?

# BUSY BEES

Driven by the practicalities of an overloaded everyday life, these are cost-sensitive and eco-aware but neither are crucial factors to them. Focused on their families, jobs and homes, associated practical activities drive their day to day life - water usage is not a priority that defines their lifestyle.

*In your daily round, you have plenty of other things to think about apart from water.*

*If they could show me how much I could have saved over the last five years, then I'd say 'briliant, install the meter tomorrow!'*



Voglio conoscere  
il mio gruppo di lavoro  
immaginando  
le loro  
caratteristiche chiave



## PERSONAS

ISPIRATO DA  
Business Design Toolkit (2010) Personas.

### LIVELLO DI COINVOLGIMENTO



**RICHIEDE DEL DIALOGO** con i colleghi.  
Pianificare qualche volta di interagire per  
completare, collaborando, in un'unica  
giornata.

# Cos'è e perché dovrei usarlo?

Per **Personas** intendiamo ritratti immaginari di persone reali che vengono utilizzati come punti di riferimento comuni. Sono realizzati disegnando insieme le caratteristiche di persone simili - il loro comportamento, le loro motivazioni e ecc. - in un archetipo attraverso il quale il gruppo può essere compreso. Nella creazione di un personaggio di fantasia con queste caratteristiche, non bisogna tralasciare i piccoli dettagli che rendono le persone quello che sono. Ecco che questo strumento aiuta a mantenere la concentrazione sulle persone, piuttosto che su una descrizione astratta.

Il successo dipende dal conoscere cosa inserire e cosa lasciare fuori. Spesso le caratteristiche sono sviluppate da fonti diverse, ciascuna delle quali potrebbe contenere enormi quantità di dettagli. Il trucco è riconoscere le caratteristiche comuni che potrebbero costituire la base di una persona. Fare questo in modo corretto può essere estremamente utile in quanto consente di raccogliere le idee e testare soluzioni potenziali partendo dalla loro prospettiva. Spesso questo strumento è adatto per creare una serie di **Personas** in modo da potersi concentrare sulle caratteristiche principali di ciascun sottogruppo del pubblico previsto.

## ? COME SI USA

Rappresenta differenti target che un'organizzazione vuole raggiungere.

Essere a conoscenza delle diverse preferenze, abitudini e motivazioni può aiutare nella personalizzazione dei prodotti e servizi.

Usa il foglio di lavoro per mettere insieme il ritratto di una persona tipica che potrebbe rappresentare il target della tua organizzazione.

Prova a realizzare un'immagine più generica possibile, con l'aggiunta di un nome, di una foto, la descrizione degli interessi, delle capacità e delle motivazioni.

Sentiti libero di aggiungere ogni altro dettaglio che può essere rilevante per la tua situazione.

<b>AGGIUNGI UNA FOTO O DISEGNA</b>	Chi sono?	3 motivi per cui dovrei collaborare con voi 1. <hr/> 2. <hr/> 3.	3 motivi per cui non dovrei collaborare con voi 1. <hr/> 2. <hr/> 3.	
	Nome: <hr/> Target:			
I miei interessi	Le mie passioni	Le mie capacità	I miei sogni	Il mio contesto sociale

Voglio conoscere il mio gruppo di lavoro  
immaginando le loro caratteristiche chiave

## PERSONAS

<p>AGGIUNGI UNA FOTO O DISEGNA</p>	<p><b>Chi sono?</b></p>	<p><b>3 motivi per cui dovrei collaborare con voi</b></p> <p>1.</p> <hr/> <p>2.</p> <hr/> <p>3.</p> <hr/>	<p><b>3 motivi per cui non dovrei collaborare con voi</b></p> <p>1.</p> <hr/> <p>2.</p> <hr/> <p>3.</p> <hr/>	
<p><b>Nome:</b></p> <hr/> <p><b>Target:</b></p>	<p><b>Le mie passioni</b></p>	<p><b>Le mie capacità</b></p>	<p><b>I miei sogni</b></p>	<p><b>Il mio contesto sociale</b></p>
<p><b>I miei interessi</b></p>				

Immaginando le offerte per 'più di un lavoro', una piattaforma di occupabilità per i giovani.



Voglio conoscere  
il mio gruppo di lavoro  
definendo come la mia  
offerta sia qualcosa di  
nuovo per loro



## PROMISES E POTENTIAL MAP

ISPIRATO DA  
IDEO (2011) Deliver: Plan a pipeline of solutions, p135. In: IDEO, Human Centered Design Toolkit. Edition - 2. Londra: IDEO.

LIVELLO DI COINVOLGIMENTO



**RICHIEDE DEL DIALOGO** con i colleghi.  
Pianificare qualche volta di interagire per  
completare, collaborando, in un'unica  
giornata.

## Cos'è e perché dovrei usarlo?

La **Promises e Potential Map** è un modo semplice per definire il tuo valore aggiunto, mappando la relazione esistente tra ciò che si fa e le ragioni per cui lo si fa. Lo strumento fornisce un diagramma su cui è possibile tracciare ogni idea e soluzione che si sta cercando di sviluppare, sia che si tratti di persone con cui già lavori, sia si tratti di persone che vorresti raggiungere. Anche le idee possono essere classificate come qualcosa su cui si sta già lavorando oppure qualcosa di completamente nuovo. In questo modo tutte le possibili nuove soluzioni sviluppate sono mappate accanto alle promesse mantenute.

Alcune volte mappare in questo modo le cose può essere utile per capire come quanto lavoro - e quanto beneficio - una potenziale soluzione potrebbe apportare. In questo foglio di lavoro, ispirato da Users & Offerings (IDEO 2011), è possibile mappare quali idee e offerte sono completamente nuove e quali invece si basano su qualcosa di già esistente.

## ? COME SI USA

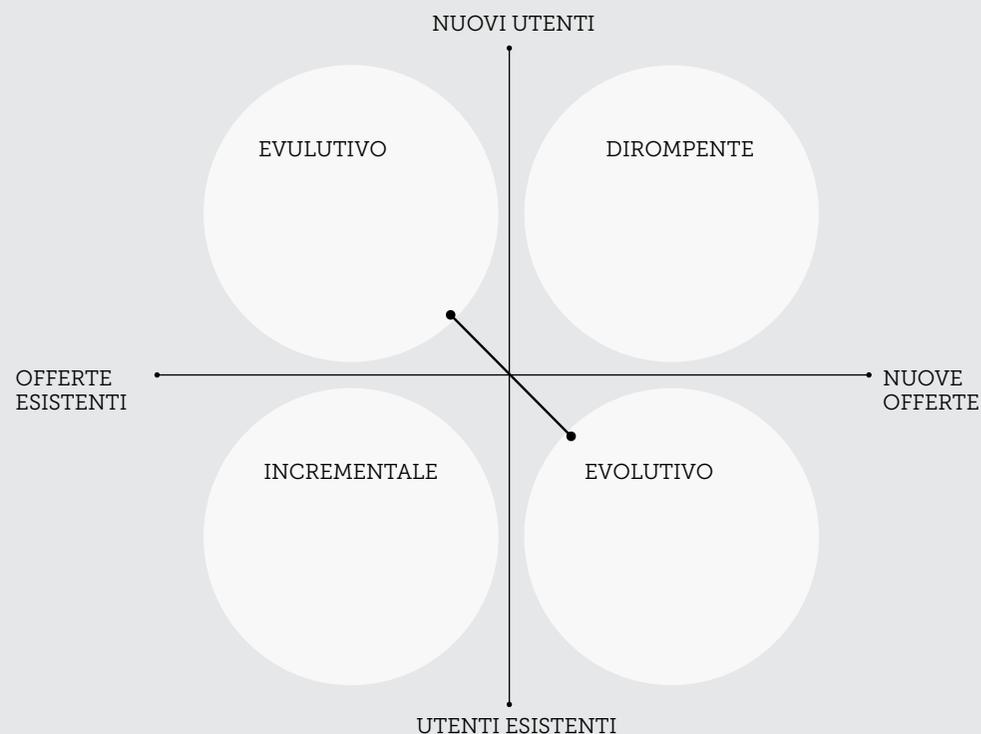
Inizia col decidere dove una specifica offerta da parte tua o della tua organizzazione è posizionata, questo vale indipendentemente per entrambi gli assi. È un'offerta nuova o già esistente? È per nuovi utenti o per quelli già esistenti?

In seguito trova un punto sulla mappa dove queste due posizioni si incrociano - quello è il posto dove collocare l'idea particolare. A seconda di dove la tua idea finisce, otterrai una percezione se si tratta di qualcosa di "rottura" o se stai dando vita a qualcosa di già presente. Questo ti aiuta a capire se ti stai assumendo un

rischio elevato facendo qualcosa di radicalmente nuovo, oppure un rischio inferiore costruendo su ciò che c'è già.

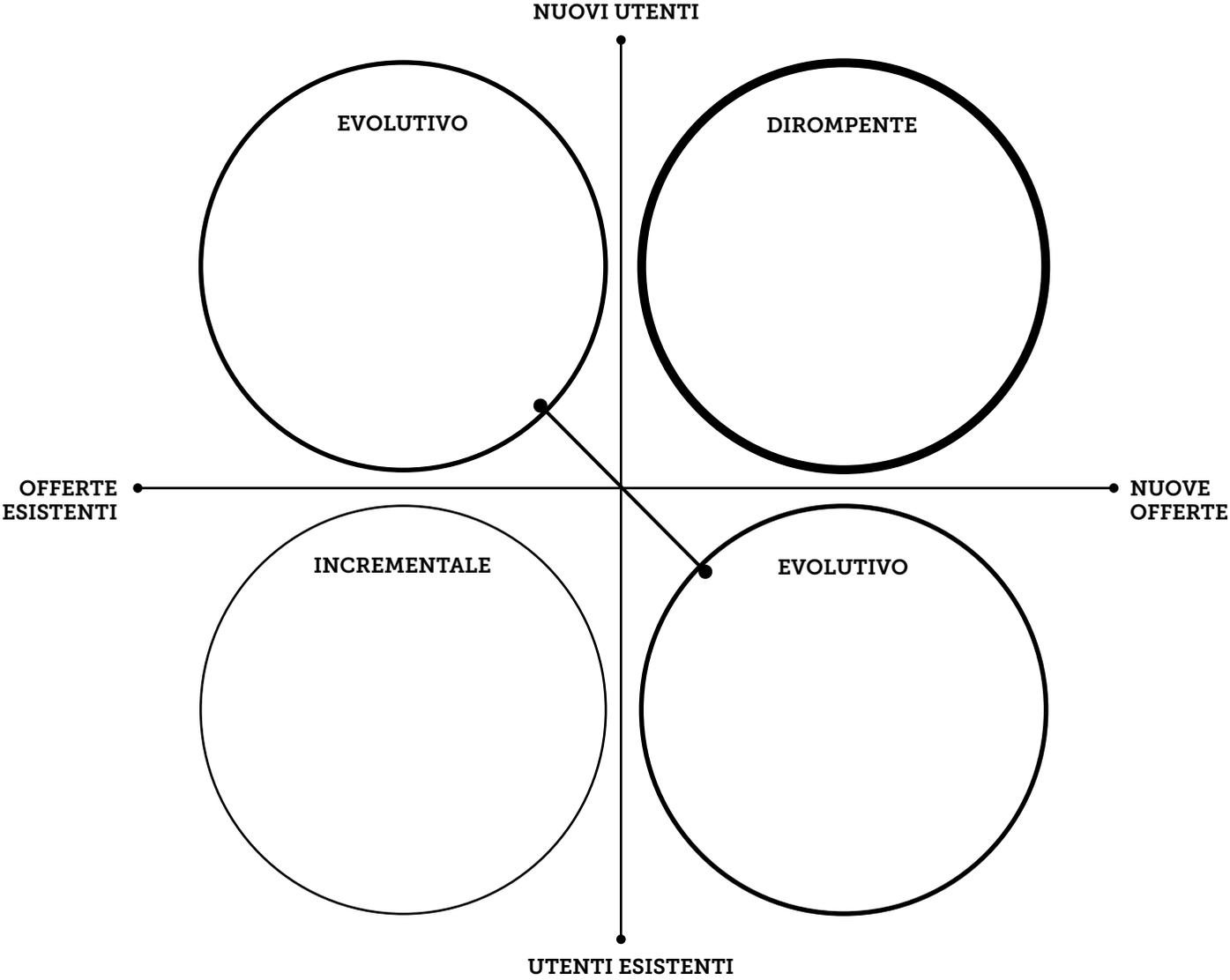
La tua offerta può contenere diverse sotto-offerte, e ciascuna di queste può rappresentare una posizione diversa all'interno della mappa. L'utilizzo di questo strumento fornisce un senso di diffusione del tuo portfolio.

Può essere utilizzato come un modo interessante per raccogliere idee - e ti aiuta a stabilire il loro ordine di priorità.



Voglio conoscere le persone con cui sto lavorando  
 definendo come la mia offerta sia qualcosa di nuovo per loro

PROMISES E POTENTIAL MAP



STRUMENTO USATO: TARGET GROUP, PERSONAS

ORGANIZZAZIONE: UNDP UZBEKISTAN

PAESE: UZBEKISTAN

SETTORE: SENSIBILIZZAZIONE COMUNITÀ/ISTRUZIONE

RUOLO: SPECIALISTA IN SENSIBILIZZAZIONE DI COMUNITÀ

PROGETTO: UNDP/ VOLONTARI ONU PROGETTO "INNOVAZIONE SOCIALE E VOLONTARIATO IN UZBEKISTAN"

PERSONA DA CONTATTARE: ANDREAS KARPATI

EMAIL: ANDREAS.KARPATI@UNDP.ORG

Il Fondo di Sviluppo dello Sport per i Bambini, all'interno del Ministero della Pubblica Istruzione dell'Uzbekistan era preoccupato riguardo il fatto che nonostante una copiosa quantità di investimenti nelle strutture sportive, l'utilizzo di tali strutture è stato inferiore alle aspettative, specialmente fuori da Tashkent (capitale dell'Uzbekistan).

Il Fondo per lo Sport dei Bambini è preoccupato per la partecipazione alle attività sportive delle ragazze provenienti dalle aree rurali, le quali molto spesso si lasciano scappare i vantaggi del fare sport a causa della mancanza di consapevolezza dei genitori, incoraggiamento o anche il permesso.

Nonostante i grandi investimenti fatti nelle infrastrutture e nei programmi per garantire accesso libero alle strutture, come fare per far sì che le persone le usino?



TARGET E PERSONAS WORKSHEETS COMPILATI DAI PARTECIPANTI AL WORKSHOP.

## **PERCHÉ ABBIAMO USATO QUESTO STRUMENTO:**

Abbiamo organizzato un seminario sull'innovazione sociale con giovani cittadini – studenti provenienti dalle università locali, concentrati sullo “sport per l'inclusione sociale”. Le proposte più promettenti emerse da questo seminario, sono state idonee a ricevere una piccola sovvenzione fino a un massimo di \$1,500. Nel creare queste proposte, abbiamo usato diversi strumenti come il Target Group, Personas per pensare agli utenti e Problem Definition, Cause Diagram per i possibili problemi e soluzioni.

Lo strumento è stato scelto seguendo tre criteri:

1. sostenibilità per un progetto su piccola scala, volontario e senza elementi commerciali.
2. Applicabile per una fase iniziale, di pre-prototipizzazione di un processo di innovazione sociale (enfasi sull'ideazione, definizione del problema, lavorando sugli utenti).
3. Può essere realizzato in meno di un'ora in classe/laboratorio.

## **COME ABBIAMO USATO LO STRUMENTO:**

Il Target Group e Personas sono stati utili nel far pensare gli studenti intorno alle caratteristiche dettagliate dei loro futuri utenti. Spesso hanno parlato dei “capi delle famiglie tradizionali” per esempio, ma gli strumenti li hanno aiutati a stabilizzare alcune caratteristiche generali in concreto: dove possono essere trovati, come si svolge la loro giornata tipo, quali sono i loro valori, quali media seguono, che tipo di relazione hanno con la tecnologia moderna, ecc. Abbiamo usato questo strumento per sottolineare le caratteristiche dei nostri clienti target “mettendoci nei loro panni”.

Abbiamo realizzato che nessun problema può essere risolto senza che venga presa in considerazione la personalità delle persone, i loro bisogni e una visione olistica delle loro vite.

## **RISULTATI DELL'UTILIZZO DELLO STRUMENTO:**

Abbiamo realizzato che nessun problema può essere risolto senza che venga presa in considerazione la personalità delle persone, i loro bisogni e una visione olistica delle loro vite.

Consigli per altre persone:

- È meglio non concentrarsi su un unico tipo di personalità per quanto riguarda Personas, ma crearne diversi, perché il problema può coprire diversi gruppi sociali.
- È saggio preparare e raccogliere alcune informazioni prima di usare il Target Group negli strumenti del seminario.

**CASE STUDY**

STRUMENTO USATO: PERSONAS

ORGANIZZAZIONE: UNDP KOSOVO

PAESE: KOSOVO

SETTORE: GOVERNO LOCALE

RUOLO: PROJECT MANAGER, SOCIAL MEDIA PER UNO SVILUPPO LOCALE INNOVATIVO

PERSONA DA CONTATTARE: LEJLA SADIKU

EMAIL: LEJLA.SADIKU@UNDP.ORG

ULTERIORI INFORMAZIONI: [HTTP://WWW.UNDP.ORG/CONTENT/KOSOVO/EN/HOME/OPERATIONS/](http://www.undp.org/content/kosovo/en/home/operations/)[PROJECTS/DEMOCRATIC\\_GOVERNANCE/SMILE.HTML](http://www.undp.org/content/kosovo/en/home/operations/projects/democratic_governance/smile.html)

# Io e il mio team abbiamo cercato di costruire un ponte tra i decision maker e i giovani.

Uno dei progetti con UNWomen, implica una serie di discussioni su TWITTER sul ruolo femminile nella politica. Una situazione imbarazzante è cercare di far capire al nostro pubblico cosa stiamo cercando di raggiungere attraverso questi interventi. Ecco perché abbiamo usato lo strumento Personas.

## COME ABBIAMO USATO LO STRUMENTO:

Abbiamo provato lo strumento durante un seminario composto da 6 persone per circa 2,5 ore. Ognuno ha lavorato singolarmente per ideare una persona, con molta moderazione. Attraverso questo esercizio abbiamo stabilito in modo rapido che abbiamo bisogno di coinvolgere persone che si trovano al di fuori del nostro pubblico digitale; un gruppo di attivisti e studenti che si occupano di questioni di genere, con cui noi normalmente non interagiamo. Nelle municipalità più piccole le persone sono poco propense ad utilizzare Twitter e così abbiamo identificato il bisogno di coinvolgere altri utenti utilizzando strumenti differenti, Facebook per esempio, o anche Twitter Lunch Caffè – dove le persone possono incontrarsi in uno spazio offline e possono essere supportati nel portare le loro problematiche in una discussione virtuale.

## RISULTATI DELL'UTILIZZO DELLO STRUMENTO:

Lo strumento è stato estremamente utile nell'aiutarci a restringere il nostro nucleo di clienti per questa iniziativa e a capire alcuni degli ostacoli che potrebbero incontrare unendosi a una discussione on-line.

Abbiamo ottenuto maggiori chiarimenti riguardo l'estensione delle nostre attività che necessitano di armonizzarsi tra eventi offline e online, e come parte di ciò dovrebbe iniziare con le università e diffondersi attraverso gli studenti.

Voglio  
far nascere nuove idee  
lavorando insieme alle  
persone con esperienza e  
risolvere problemi



## CREATIVE WORKSHOP

ISPIRATO DA

Lovlie L.,Reason B.,Polaine A. (2013) Service Design: From Insight to Implementation. p60. Rosenfeld Media.

LIVELLO DI COINVOLGIMENTO



**RICHIEDE DEL DIALOGO** con i colleghi.  
Pianificare qualche volta di interagire per  
completare, collaborando, in un'unica  
giornata.

# Cos'è e perché dovrei usarlo?

Un **Creative Workshop** è un'opportunità per mettere insieme e far collaborare diverse persone coinvolte o influenzate dal tuo lavoro. Queste potrebbero essere persone che stai cercando di raggiungere, partner con cui collabori, esperti appartenenti a settori analoghi, o qualsiasi combinazione di questi (o altri) gruppi che potrebbero trarre vantaggio dal parlare tra di loro. È un ottimo modo per raccogliere e condividere le diverse esperienze, così come per co-creare possibili soluzioni.

I laboratori creativi sono in grado di fornire preziosissime informazioni nelle opinioni delle persone su questioni particolari. E offrono un ambiente dove questa conoscenza viene condivisa. La strutturazione di sessioni che coinvolgono diverse persone provenienti da differenti contesti è qualcosa che bisogna pianificare con attenzione. Questo strumento fornisce un elenco al fine di pianificare le tue sessioni, aiutandoti ad andare oltre le dinamiche di gruppo.

## ? COME SI USA

I laboratori creativi possono avere diversi scopi:

- Generare ed esplorare una serie di idee
- Selezionare e realizzare le idee migliori
- Creare una chiara visione su come le idee possano essere realizzate in una fase successiva

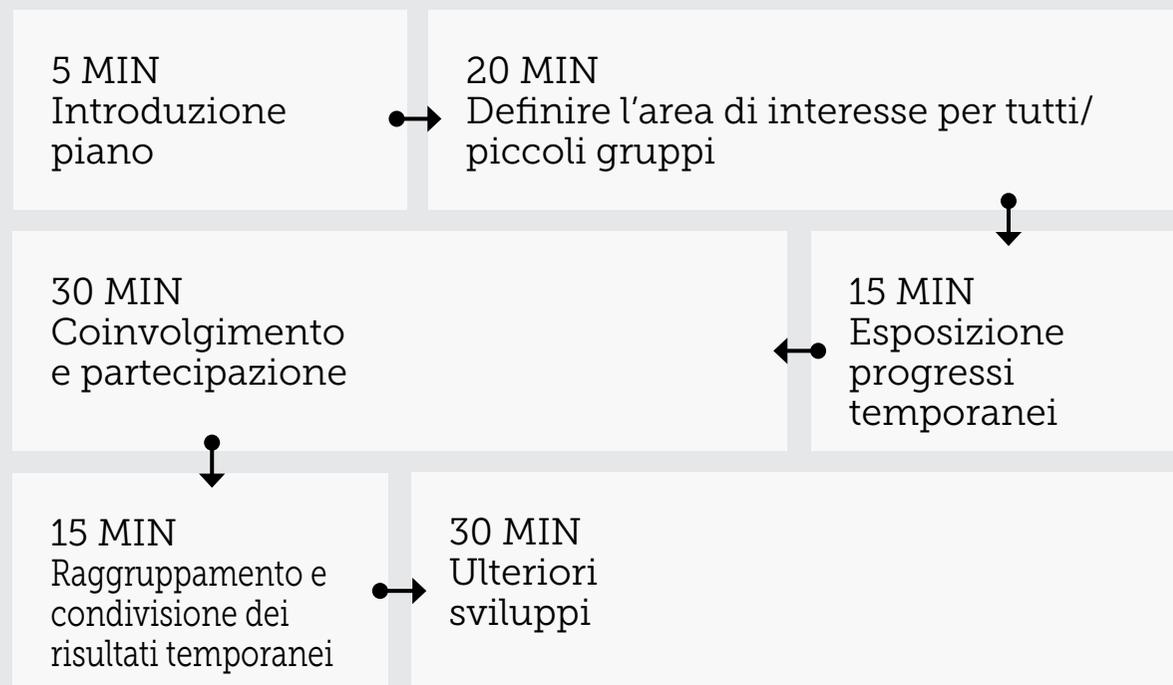
Una chiara programmazione passo dopo passo delle attività, e la gestione del tempo per ogni singola attività ti aiuterà a realizzare un seminario di successo. È importante pianificare bene.

Ecco alcuni punti da tenere in considerazione nella pianificazione:

- Quanto durerà e dove avrà luogo il seminario?
- Chi sarà presente al seminario, e quale sarà il mix di conoscenze e competenze?

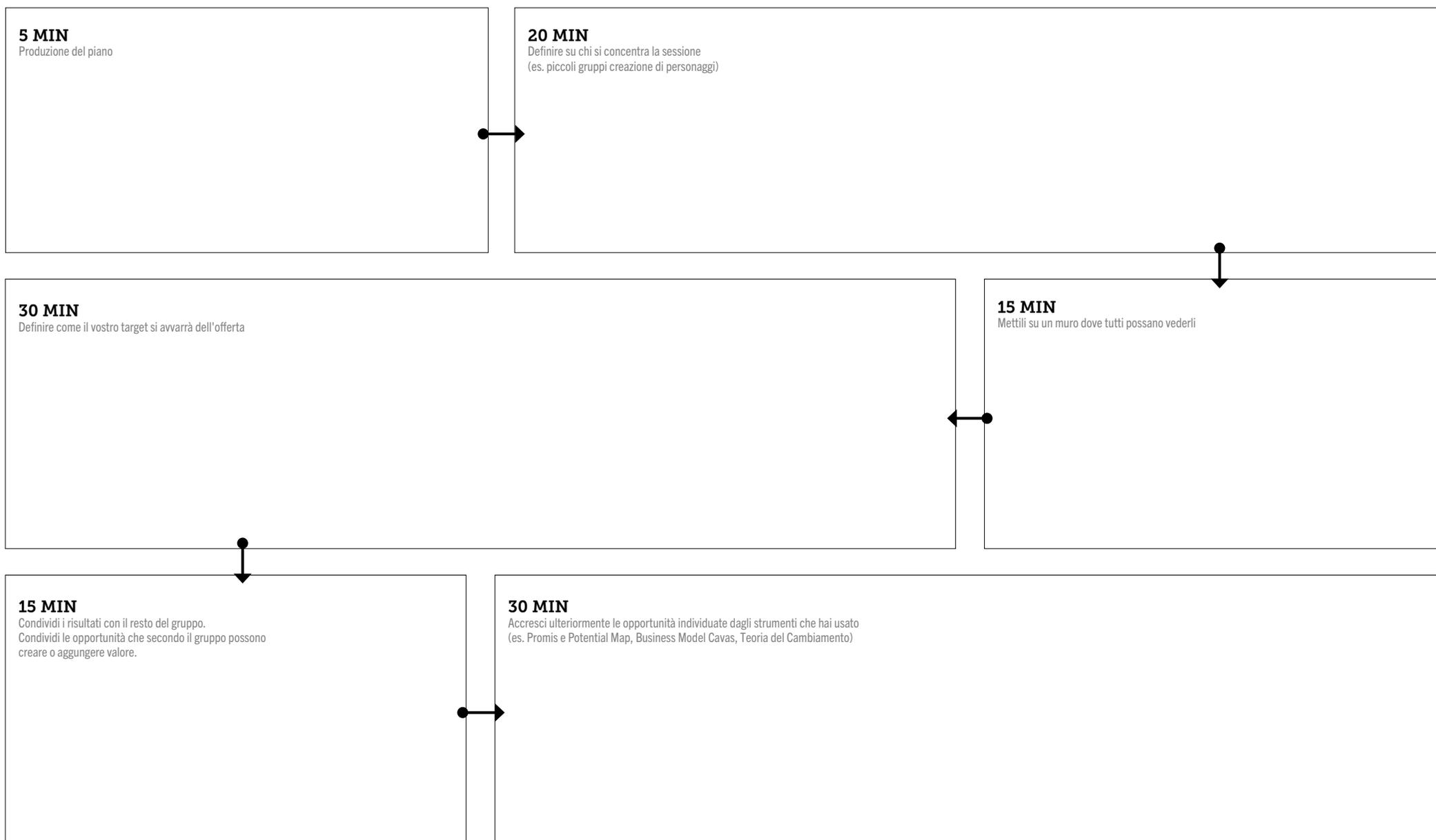
- Quale sarà la programmazione della giornata?
- Si lavorerà in piccoli gruppi? Come divideranno le loro idee?
- Quali materiali e strumenti pensi di usare?
- Come verranno documentati i risultati?

Il foglio di lavoro, rappresentato di seguito, è solo un esempio di come potrebbe essere codotto un seminario creativo. A seconda delle tue esigenze/vincoli, sentiti libero di modificarlo (aggiungi/togli/riordina).



Voglio far nascere nuove idee  
lavorando insieme alle persone con esperienza e risolvere problemi

## CREATIVE WORKSHOP



Lavorare insieme per generare le possibili soluzioni a un workshop.



Voglio  
far nascere nuove idee  
pensando  
diversamente



## FAST IDEA GENERATOR

ISPIRATO DA  
Nesta (2013) Fast Idea Generator

LIVELLO DI COINVOLGIMENTO



ABBASTANZA SEMPLICE, AUTOGESTIONE  
Necessita relativamente di poco tempo.

# Cos'è e perchè dovrei usarlo?

Questo strumento permette a un gruppo di generare idee ricercando un problema o un'opportunità, partendo da una serie di prospettive. Questo aiuta a trovare nuove idee per possibili soluzioni e anche a rafforzare offerte correnti. Composto da nove approcci, o sfide, è possibile scegliere quelli che sembrano essere più applicabili al fine di rendere il tema a portata di mano, utilizzando pertanto lo strumento per ispirare future discussioni.

L'**acceleratore di idee** aiuta ad inquadrare idee, problemi o opportunità in relazione ai diversi scenari. Estende il modo di pensare intorno a un concetto in direzioni diverse, fornendo una discussione stimolante capace di rafforzarne ulteriormente il concetto. Per utilizzare lo strumento in modo efficace, il punto di partenza (problema, opportunità, concetto, proposta esistente) dovrebbe essere chiaramente definito.

## ? COME SI USA

**Fase 1:** inizia dal concetto, problema o opportunità già esistenti e dopo applica le nuove sfide suggerite dal foglio di lavoro.

**Fase 2:** rivedi le idee e seleziona le migliori per aggiungerle in ulteriori innovazioni realizzabili.

Questi sono semplici passi che ti aiutano a far emergere le alternative che piegano, rompono e allargano le "regole normali" in modo da poter generare nuove idee sorprendenti in un breve lasso di tempo.

L'APPROCCIO		→	LA REGOLA GENERALE	→	PIEGARE, ROMPERE E ALLARGARE LA REGOLA
^	Inversione		Inverti le pratiche comuni	→	
∫	Integrazione		Integra l'offerta con altre offerte	→	
x	Estensione		Estendi l'offerta	→	
∂	Differenziazione		Segmenta l'offerta	→	
+	Addizione		Aggiungi un nuovo elemento	→	
-	Sottrazione		Elimina qualcosa	→	
t	Traduzione		Traduci una pratica collegata con un altro settore	→	
g	Innestare		Trapianta un elemento di pratica da un altro settore	→	
∞	Esagerazione		Spingi qualcosa alla sua più estrema espressione	→	

Voglio far nascere nuove idee  
pensando diversamente

**FAST IDEA GENERATOR**

L'APPROCCIO		LA REGOLA GENERALE	PIEGARE, ROMPERE E ALLARGARE LA REGOLA
 <b>Inversione</b>	Inverti le pratiche comuni	I dottori curano i pazienti	Cosa succederebbe se i pazienti diventassero dottori?
 <b>Integrazione</b>	Integra l'offerta con altre offerte	Le persone hanno accesso a una vasta gamma di servizi in diversi posti	Cosa accadrebbe se i diversi servizi locali avessero un unico punto di accesso?
 <b>Estensione</b>	Estendi l'offerta	Le scuole provvedono all'apprendimento di bambini e ragazzi durante il giorno	Cosa succederebbe se le scuole fornissero sport e ricreazione, e un apprendimento comune?
 <b>Differenziazione</b>	Segmenta l'offerta	C'è un unico approccio	Cosa succederebbe se un servizio venisse personalizzato e diversamente segmentato?
 <b>Addizione</b>	Aggiungi un nuovo elemento	I supermercati consegnano la spesa	Cosa succederebbe se i supermercati consegnassero la spesa e provvedessero anche a fornire pasti caldi alle persone anziane nelle loro case?
 <b>Sottrazione</b>	Elimina qualcosa	Le prigioni sono essenziali per un sistema di giustizia penale efficace	Cosa succederebbe se venissero chiuse tre prigioni?
 <b>Traduzione</b>	Traduci una pratica collegata con un altro settore	Gli ospedali e gli aeroporti svolgono diversi tipi di operazione	Cosa accadrebbe se le pratiche di gestione di un aeroporto fossero applicate a un ospedale?
 <b>Innestare</b>	Trapianta un elemento di pratica da un altro settore	Insegnare e allenare sono pratiche separate	Cosa accadrebbe se l'allenamento fosse introdotto come parte dell'educazione della scuola secondaria?
 <b>Esagerazione</b>	Spingi qualcosa alla sua più estrema espressione	Le scuole supportano i bambini e i ragazzi nell'apprendimento, ma solo in tempi e spazi designati	Cosa accadrebbe se gli studenti potessero avere accesso all'insegnamento quando e dove loro volessero?

Discutere le idee e il loro impatto per un programma di 'guadagno e insegnamento' per i giovani svantaggiati.



Voglio  
far nascere nuove idee  
instaurando una  
conversazione costruttiva  
con il mio gruppo



## THINKING HATS

ISPIRATO DA  
de Bono, E. (1985) Six Thinking Hats. USA: Little, Brown and Company.

LIVELLO DI COINVOLGIMENTO



**RICHIEDE DEL DIALOGO** con i colleghi.  
Pianificare qualche volta di interagire per  
completare, collaborando, in un'unica  
giornata.

## Cos'è e perché dovrei usarlo?

**Thinking Hats** mette a disposizione una gamma di punti di vista e prospettive che possono essere inserite in una discussione. Una tecnica che può essere usata per incoraggiare le persone a osservare un argomento da diverse prospettive, stimolando il focus della conversazione. La squadra impara come separare il "pensare" in sei distinte funzioni e ruoli che ricoprono tutti gli aspetti di un argomento. Strutturare la conversazione intorno a questi punti di vista aiuta a evitare discussioni infinite, dibattiti sterili, e allo stesso tempo favorisce l'evolversi di una discussione focalizzata sul problema. Questa tecnica è stata pubblicata nel libro *Six Thinking Hats* (De Bono E. 1985).

Ogni cappello rappresenta un tema ben preciso. Tutti i membri del team pensano a quale topic della gamma fornita dai "cappelli" utilizzare, scegliendo di concentrarsi su un tema alla volta. I numerosi punti di vista possono aiutare a scoprire nuovi modi di affrontare i problemi.

## ? COME SI USA

Ci sono due modi per utilizzare il Thinking Hats:

1. Tutti "indossano" lo stesso cappello allo stesso tempo. Scegli uno dei cappelli e chiedi a ogni partecipante di contribuire alla discussione esprimendo il proprio punto di vista.
2. Tutti "indossano" cappelli diversi e il tema viene analizzato dai differenti punti di vista. Tutti devono contribuire in modo costante alla discussione. I cappelli possono essere scambiati costringendo così le persone a guardare l'argomento in modo differente.

I cappelli rompono la discussione, consentendo di condurne una dopo l'altra, invece che in maniera simultanea.

Non c'è un ordine preciso su quale "cappello" debba essere usato per primo, ma inizialmente è consigliabile seguire l'ordine presente nella griglia presente sotto.

L'uso di questi "cappelli" potrà sembrare artificiale, le prime volte; ma con l'andare del tempo i vantaggi saranno evidenti. Se i "cappelli" non dovessero essere appropriati per una determinata situazione è possibile sostituirli con magliette, carte ecc.



Effettivo



Emozionale



Logico



Cautivo



Fuori dagli  
schemi



Management

Voglio far nascere nuove idee  
instaurando una conversazione costruttiva con il mio gruppo

## THINKING HATS



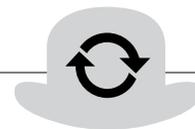
EFFETTIVO



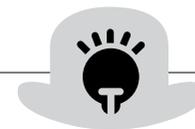
EMOZIONALE



LOGICO



CAUTO



FUORI DAGLI SCHEMI



MANAGEMENT

MULTI  
-PURPOSE  
SANITATION  
HUB

HYGIENE

DIGNITY

NEEDING  
LIFE

ONE WELL  
BEING

DEPEND-  
ABLE

ASPIRATION  
ASPIRA-  
TION

WELL-  
WANTING  
ED

Voglio  
far nascere nuove idee  
allineando il  
nostro lavoro  
su valori condivisi



## VALUE MAPPING

IISPIRATO DA  
Nesta (2009) Worksheet 2a: Your Values. In: Creative Enterprise Toolkit.

LIVELLO DI COINVOLGIMENTO



ABBASTANZA SEMPLICE, AUTOGESTIONE  
Necessita relativamente di poco tempo.

## Cos'è e perché dovrei usarlo?

Lo strumento di **Value Mapping** aiuta a rispondere a questa domanda grazie alla possibilità di descrivere i valori contenuti nel tuo lavoro personale e più in generale nell'organizzazione. Questi valori sono, con molta probabilità, la cosa che più influenza quello che fai. Potrebbero essere qualcosa che dai per scontato, che pensi sia ovvio, o che non hai mai davvero esposto o scritto.

Descrivere questi valori è tuttavia, utile quando cerchi di spiegare il tuo lavoro ad altri colleghi o partner.

Una volta che i valori sono stati definiti, possono essere condivisi e fungere da punto di riferimento in grado di semplificare e velocizzare le decisioni, assicurando al tempo stesso coerenza al lavoro che svolgi. Questo è un compito apparentemente semplice, ma estremamente utile se fatto in modo accurato - in alcuni casi questo foglio di lavoro può essere utile. Può essere particolarmente d'aiuto nel condurre tutti i colleghi sulla stessa pagina durante i progetti, partendo dalle valutazioni iniziali e personali.

## ? COME SI USA

Inizia scrivendo individualmente, su un pezzo di carta, cosa è importante per voi stessi e per l'organizzazione. Pensa a questi valori come ciò che ti fa sentire realmente vivo e ti appassiona nel tuo lavoro. Per qualcuno potrebbe essere aiutare gli altri, per qualcun'altro la creatività, l'innovazione o ancora l'onestà, la coscienza ecologica, la leadership. Scrivi anche quelli che sono meno importanti per te.

Dopo averne raccolti un numero considerevole (10-15) inseriscili negli appositi spazi all'interno del foglio di lavoro. Non preoccuparti del primo risultato ottenuto - sposta i pezzetti di carta finché non credi di avere trovato il posto giusto.

Chiedi ai tuoi colleghi di fare lo stesso e una volta compilate le colonne condividete i fogli di lavoro.

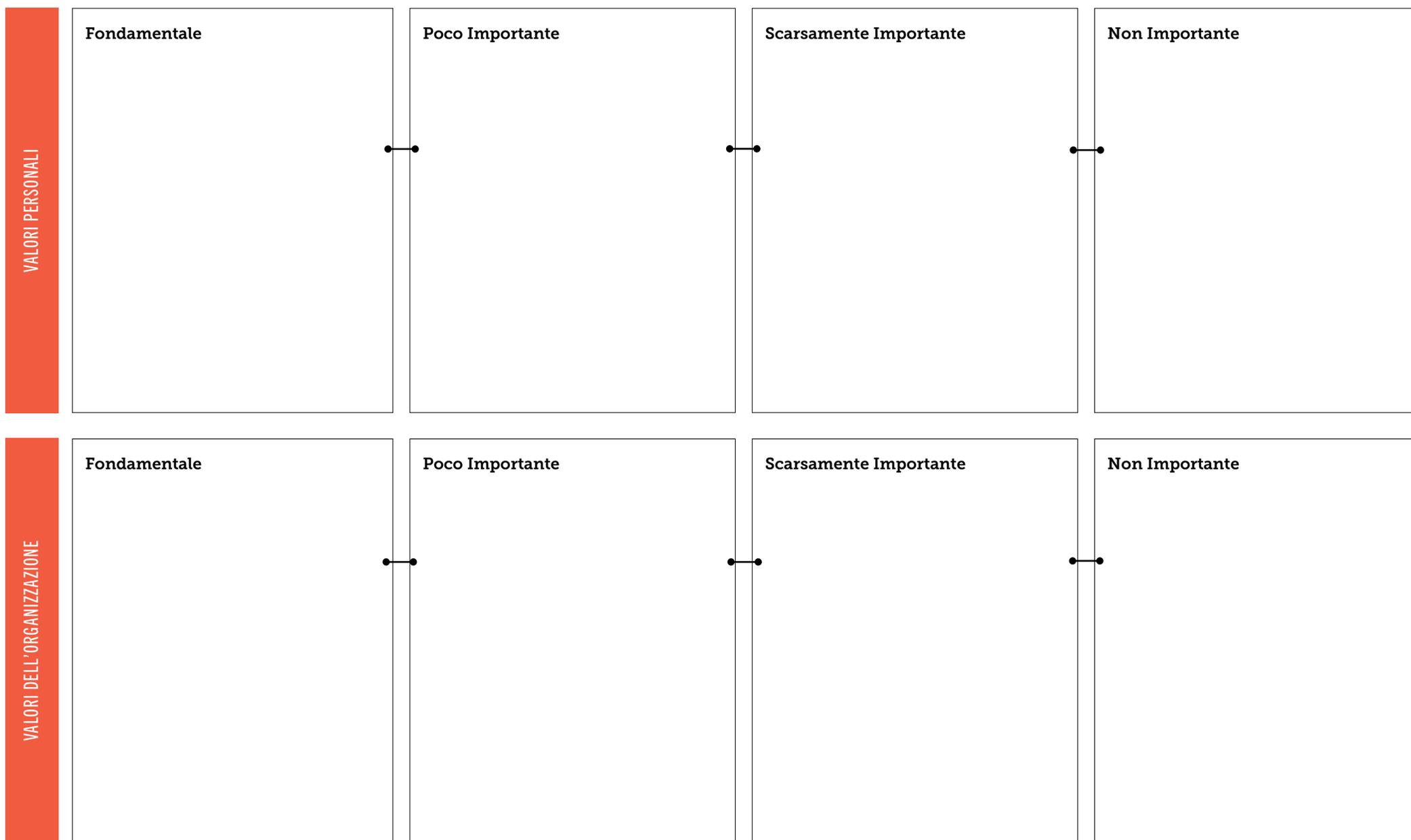
Far vedere il tuo foglio di lavoro a qualcuno che ti conosce bene può essere d'aiuto per avere un feedback e chiarire ciò che davvero è importante.

Insieme è possibile stabilire quali valori sono importanti per l'organizzazione nel suo complesso.

Fondamentale	Poco Importante	Scarsamente Importante	Non Importante
VALORI PERSONALI			
Fondamentale	Poco Importante	Scarsamente Importante	Non Importante
VALORI DELL'ORGANIZZAZIONE			

Voglio far nascere nuove idee  
 allineando il nostro lavoro su valori condivisi

VALUE MAPPING



## CASE STUDY

---

STRUMENTO USATO: ANALISI SWOT, PERSONAS, THINKING HATS

ORGANIZZAZIONE: UMANITARIAN STREETMAP

PAESE: INDONESIA

SETTORE: OPEN DATA

PERSONA DA CONTATTARE: KATE CHAPMAN

EMAIL: KATE.CHAPMAN@HOTOSM.ORG

ULTERIORI INFORMAZIONI: [HTTP://EN.OPENSTREETMAO.OR.ID/](http://en.openstreetmap.or.id/)

---

Stavamo scrivendo una proposta di finanziamento per un'organizzazione australiana - indonesiana che si occupa della riduzione dei disastri (AIFDR) per assicurarsi nuovi fondi per le attività del 2014. Per questo abbiamo svolto una riunione sulla strategia interna che è confluita in un seminario più grande con i partner e i portatori di interesse al fine di sollecitare dei feedback sulla nostra programmazione del 2014.

### **PERCHÉ ABBIAMO USATO QUESTO STRUMENTO:**

Il nostro intento è stato di raccogliere idee sia su come riuscire a servire meglio le persone e i gruppi con cui lavoriamo sia per capire se ci fossero persone a cui non avevamo ancora pensato. Spesso in queste situazioni, è facile restare intrappolati nello stesso modo di pensare e non immaginare nuovi metodi per raggiungere gli altri. Io penso che Personas e Thinking Hats sarebbero ottimi strumenti per fare ciò.

Ho usato, anche, l'analisi SWOT perchè anche se sentivo di essere a conoscenza di quali fossero le nostre forze e le nostre debolezze, non ero sicuro che anche i miei colleghi lo fossero.

Possedere una conoscenza solida su come stanno le cose è diventato di vitale importanza per far eseguire da qualcuno i nostri programmi.

### **COME ABBIAMO USATO LO STRUMENTO:**

Durante un seminario, durato 5 ore, abbiamo creato dei piccoli gruppi in modo da lavorare ognuno con uno strumento diverso, successivamente abbiamo riunito i pensieri e le considerazioni emerse e abbiamo fatto confluire il tutto all'interno della proposta di finanziamento. In generale il lavoro del gruppo è stato positivo ed estremamente favorevole a far lavorare la squadra in questo modo ci siamo divertiti più che in qualsiasi altro brainstorming fatto in precedenza.

Lo strumento di analisi SWOT ha funzionato davvero molto bene all'interno della squadra. Subito dopo abbiamo usato il foglio di lavoro dello strumento Personas – il quale è stato particolarmente utile. Abbiamo provato a capire quali fossero i cambiamenti necessari da apportare al nostro programma per raggiungere un pubblico più generale, così abbiamo testato un paio di persone che non erano nostri “clienti” ed è venuta fuori qualche grande idea.

Con il Thinking Hats abbiamo avuto un po' di problemi. Uno dei quali potrebbe essere stata la mia spiegazione. Credo che nel caso in cui decidessi di riutilizzarlo dovrei tradurre i nomi dei vari cappelli prima in indonesiano. Tutti nella squadra parlano inglese, ma l'idea era un pochino astratta per loro.

### **RISULTATI DELL'UTILIZZO DELLO STRUMENTO:**

L'attività ha determinato dei dati molto chiari che sono stati inseriti poi nella proposta di finanziamento. Guardando in profondità, abbiamo un miglior senso su alcuni processi interni che possiamo usare per sviluppare i nostri documenti di programmazione con il nostro personale – così da poter essere maggiormente intenzionali sulla nostra pratica innovativa.

Consigli per le altre persone: adattate gli strumenti in modo da riuscire a coprire i vari livelli di conoscenza della lingua.

## CASE STUDY

STRUMENTO USATO: VALUE MAPPING

ORGANIZZAZIONE: FHI360

PAESE: INDIA

SETTORE: SANITÀ PUBBLICA, NUTRIZIONE E ACQUA (WASH)

RUOLO: TEAM LEADER

CONTACT PERSON: SUBBANAICKER KRISHNASWAMY

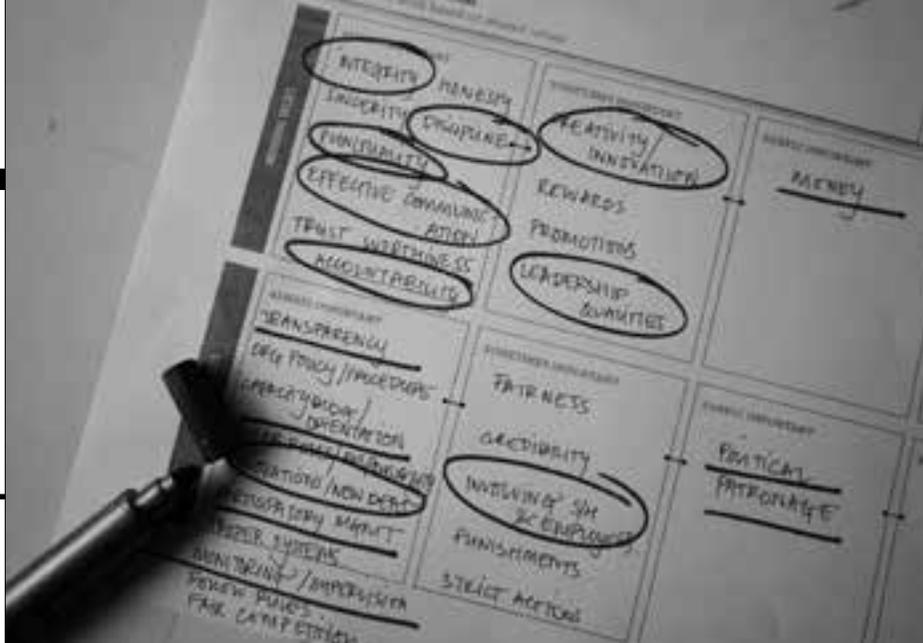
EMAIL: SKRISHNASWAMY@MPTAST.ORG

Ho guidato una squadra di professionisti che forniscono Assistenza e Supporto tecnico al Governo di Madhya Pradesh su tematiche di natura sanitaria, nutrizionale e WASH (acqua e igiene). C'erano numerose questioni su come rendere efficaci ed efficienti la gestione dell'erogazione dei servizi, spingendo spesso gli obiettivi dello sviluppo sociale sullo sfondo.

Generalmente classificati in due categorie- personale e organizzativo, questi possono riguardare sia l'aspetto governativo, sia delle risorse umane che dello sviluppo organizzativo.

### PERCHÈ/COME ABBIAMO USATO LO STRUMENTO:

Ho usato lo strumento di Value Mapping per identificare i valori fondamentali a livello personale e a livello dell'organizzazione che potessero portare a un cambiamento sul modo di operare maggiormente voluto. L'idea era provare a cambiare la gestione del sistema in modo che le risorse siano usate in modo produttivo nell'erogazione di servizi quali la sanità di base, la nutrizione, l'igiene.



UNO SNAPSHOT DELLO STRUMENTO DI VALUE MAPPING COMPILATO CON LA SQUADRA.

Uno dei problemi che ci si è presentato è stata la resistenza al cambiamento, e come l'organizzazione lavori per mantenere lo "status quo".

La mia squadra ha elaborato una programmazione di lavoro annuale tenendo in considerazione le risorse umane e lo sviluppo delle dimensioni dell'organizzazione. Categorizzare questi valori in quattro chiare caselle è stato più facile a dire che a fare, poichè tutti si sovrapponevano/coincidevano tra i due livelli.

Questi lavori cambiano a seconda del ruolo ricoperto.

### RISULTATI DELL'UTILIZZO DELLO STRUMENTO:

In seguito a questo esercizio i risultati sono stati condivisi con il Governo (con cui abbiamo collaborato da vicino).

Voglio  
testare e migliorare  
capendo cos'è più  
efficace  
nel mio lavoro



## IMPROVEMENT TRIGGERS

ISPIRATO DA  
Eberle, B (1997) Scamper Worksheet. USA: Prufrock Press.

LIVELLO DI COINVOLGIMENTO



ABBASTANZA SEMPLICE, AUTOGESTIONE  
Necessita relativamente di poco tempo.

## Cos'è e perché dovrei usarlo?

L'**Improvement Triggers** offre una raccolta di domande che possono essere usate per aiutare a guardare il proprio lavoro in maniera diversa. Ispirate dallo strumento "SCAMPER" (Eberle B. 1997), queste domande sono state formulate per sviluppare un nuovo modo di pensare e sono strutturate così da consentire di avvicinarsi a nuove soluzioni o offerte già esistenti. Questo è un ottimo modo per rafforzare il tuo lavoro, specialmente nelle aree dove sono già disponibili molte soluzioni.

Le questioni contenute in questo strumento presuppongono che qualcosa di nuovo sia la modifica a qualcosa di già esistente. Questo potrebbe non essere sempre del tutto vero, ma approcciarsi al proprio lavoro partendo da questo punto di vista può essere molto utile quando si sta cercando di dimostrare come quello che si sta cercando di fare sia diverso da quanto in circolazione.

## ? COME SI USA

Ognuna delle domande presenti sul foglio di lavoro dovrebbe fornire una prospettiva leggermente diversa sul tuo lavoro.

Riporta le tue risposte negli appositi spazi, cerca di essere breve.

L'idea è di finire con qualcosa che fornisca una panoramica concisa di come il tuo lavoro sia diverso e come si potrebbe potenzialmente migliorare.

Le domande su questo foglio di lavoro sono solo alcuni esempi per "scatenare" dei pensieri. Ma molte altre domande possono essere importanti. La chiave è quella di utilizzare le sette categorie di domande per focalizzare i propri pensieri su possibili miglioramenti.

Sostituire

Unire

Adattare

Modificare

Applicare per un altro uso

Eliminare

Invertire

Voglio testare e migliorare  
 capendo cos'è più efficace nel mio lavoro

IMPROVEMENT TRIGGERS

<b>Sostituire</b>	<b>Unire</b>	<b>Adattare</b>	<b>Modificare</b>	<b>Applicare per un altro uso</b>	<b>Eliminare</b>	<b>Invertire</b>
<p>Quale materiale o risorse puoi sostituire o scambiare per migliorare il tuo lavoro?                      Quali processi materiali potresti usare?                      Quali regole potresti sostituire?</p>	<p>Cosa succederebbe se tu unissi due aspetti diversi del tuo lavoro per creare qualcosa di nuovo?                      Cosa accadrebbe se unissi obiettivi o scopi?                      Cosa potresti unire per massimizzare l'assorbimento del tuo lavoro?                      Come potresti unire talento e risorse per creare un nuovo approccio?</p>	<p>Come potresti adattare o riaggiustare il tuo lavoro perchè vada bene per un altro obiettivo o utilizzo?                      Chi o cosa potrebbe imitarti nell'adattare il tuo lavoro?                      Quale altro contesto potrebbe entrare nel tuo lavoro?                      Quale altro prodotto o idea potrebbe essere usata come ispirazione?</p>	<p>Cosa potresti aggiungere per modificare il tuo lavoro?                      Cosa enfatizzare o evidenziare per creare maggior valore?                      Quali elementi del tuo lavoro potresti rafforzare per creare qualcosa di nuovo?</p>	<p>Puoi usare il tuo lavoro da qualche altra parte?                      Chi altro può beneficiare del tuo lavoro?                      In che altro modo puoi fare il tuo lavoro, forse in un altro contesto?                      Potresti riutilizzare qualche idea/cosa da un progetto precedente?</p>	<p>Potresti limitare o semplificare il tuo lavoro?                      Quali elementi del tuo lavoro potresti rendere più divertenti?                      Quali elementi del tuo lavoro o delle tue regole potrebbero essere eliminate?                      Cosa potresti avere al suo posto?</p>	<p>Cosa accadrebbe se tu invertissi il tuo procedimento o le sue sequenze?                      Cosa accadrebbe se tu facessi l'esatto contrario di cosa stai cercando di fare?                      Come puoi riorganizzare il tuo lavoro?</p>

Test layout architettonico con i potenziali utenti di un nuovo impianto di igiene pubblica.



Voglio  
testare e migliorare  
raccogliendo opinioni utili  
sul mio lavoro  
nelle diverse fasi



## PROTOTYPE TESTING PLAN

ISPIRATO DA  
Nesta (2011) Prototyping in Public Spaces.

LIVELLO DI COINVOLGIMENTO



**RICHIEDE DEL DIALOGO** con i colleghi.  
Pianificare qualche volta di interagire per  
completare, collaborando, in un'unica  
giornata.

# Cos'è e perché dovrei usarlo?

Prototipare è qualcosa che facciamo nella nostra vita quotidiana, quando proviamo cose nuove, dal testare nuovi ingredienti nel cucinare alle strade diverse che percorriamo andando da qualche parte, si tratta semplicemente di provare un'idea e vedere come può essere migliorata. Tuttavia, prototipare è qualcosa di più di un semplice "provare": è un modo strutturato per verificare se si è in possesso di una soluzione efficiente, prima di presentare oppure se è necessario fare un grande investimento.

Il **Prototype Testing Plan** fornisce una panoramica di base, ma utile, dei diversi modi in cui è possibile testare il proprio lavoro, così come quando testarlo. È possibile costruire un prototipo utilizzando vari materiali, o semplicemente disegnare o mettere in pratica l'idea. Il Prototype Testing Plan aiuta anche a strutturare il test del processo. È più efficace se si prosegue attraverso una serie strutturata di passi. In questo modo è possibile migliorare in modo continuo il proprio lavoro, evitando di perdere le opinioni raccolte via via. Il foglio di lavoro indica due periodi in cui di solito è utile testare l'idea: nella fase iniziale di sviluppo e nelle fasi successive appena prima della piena attuazione.

## ? COME SI USA

La prototipizzazione viene spesso effettuata in varie fasi di un processo, con l'obiettivo di ricercare nuove idee o per testare un'idea esistente e vedere se funziona e come farla funzionare meglio. La chiave è quella di mantenere una costruzione semplice ed economica, focalizzandosi più sul nucleo dell'offerta che sulla versione finale. Sentiti libero di utilizzare ciò che è disponibile attorno a te, e testa l'idea piuttosto che solo parlarne.

Usa il foglio di lavoro come una guida di base per aiutarti a pianificare il test del prototipo. Indica sempre in modo chiaro l'idea principale che desideri testare attraverso il prototipo.

Assicurati di annotare eventuali insegnamenti su come migliorare il tuo lavoro mediante la redistribuzione delle attività, delle risorse o dei materiali.



Voglio testare e migliorare  
raccolgendo opinioni utili sul mio lavoro durante le diverse fasi

## PROTOTYPE TESTING PLAN

### Idea

Specifica l'idea principale/ l'ipotesi che vuoi testare

### Prova, rapidamente, la tua idea per verificare se funziona nella vita reale.

Costruisci un piccolo modello della tua idea usando cartelloni/fogli, blocchetti, giochi ecc. Così puoi vedere la tua idea in tre dimensioni e controllare se funzionerebbe senza intoppi o ha delle lacune.

Metti in atto parti della tua idea quando incontri il tuo target. Immagina che la tua idea sia stata lanciata. Come ne verranno a conoscenza e come la useranno?

Disegna le esperienze emerse e usa il tuo lavoro sottoforma di storia, in modo da vedere se hai tralasciato qualche fase.

### Testa la tua idea nuovamente, dopo averla sviluppata ulteriormente, per esaminarne i dettagli prima di lanciarla.

Costruisci un nuovo modello della tua idea. Da quando hai sviluppato la tua idea in poi, adesso dovresti avere più dettagli ed elementi.

Metti in pratica la tua idea nuovamente.

Disegna di nuovo la tua idea, avendo a disposizione più dettagli rispetto a prima. Testa se tutte le fasi nella tua storia stanno lavorando bene insieme.

### Fai una lista di tutte le cose che potrebbero servirti per realizzare la tua idea.

Fai una lista delle attività, risorse, persone e materiali di cui hai bisogno per rendere la tua idea abbastanza realistica da eseguire.



Voglio  
testare e migliorare  
creando una panoramica  
di come mi impegno con i  
miei portatori di interesse



## EXPERIENCE MAP

ISPIRATO DA  
Schneider J., Stickdorn M., (2010) The Customer Journey Canvas.  
In: This is Service Design Thinking. Amsterdam: BIS Publishers.

### LIVELLO DI COINVOLGIMENTO



**RICHIEDE DEL DIALOGO** con i colleghi.  
Pianificare qualche volta di interagire per  
completare, collaborando, in un'unica  
giornata.

## Cos'è e perché dovrei usarlo?

L' **Experience Map** permette di vedere il tuo lavoro attraverso gli occhi delle persone che ne beneficiano o anche di coloro che lo finanziano. Essa delinea i diversi percorsi e punti in cui queste persone vengono a conoscenza, sviluppano e si collegano con quello che fai soprattutto nei punti in cui entrano in contatto diretto con il tuo lavoro. Identificare questi frangenti e mettere in evidenza le interazioni aiuta a riflettere su come coinvolgere queste persone.

Il foglio di lavoro qui di seguito, mostra come tu possa velocemente definire i punti che determinano le diverse percezioni delle persone su cosa fai così come i problemi e le opportunità che questi momenti rappresentano. Un' **Experience Map** completa è un modo per condensare informazioni complesse in un formato di più facile comprensione, evidenziando i punti chiave della tua offerta.

## ? COME SI USA

Usa il foglio di lavoro per documentare le esperienze delle persone che sono entrate in contatto con il tuo lavoro. Compila un foglio per ogni persona con cui hai parlato - le maggiori informazioni tendono a venire dalle interviste.

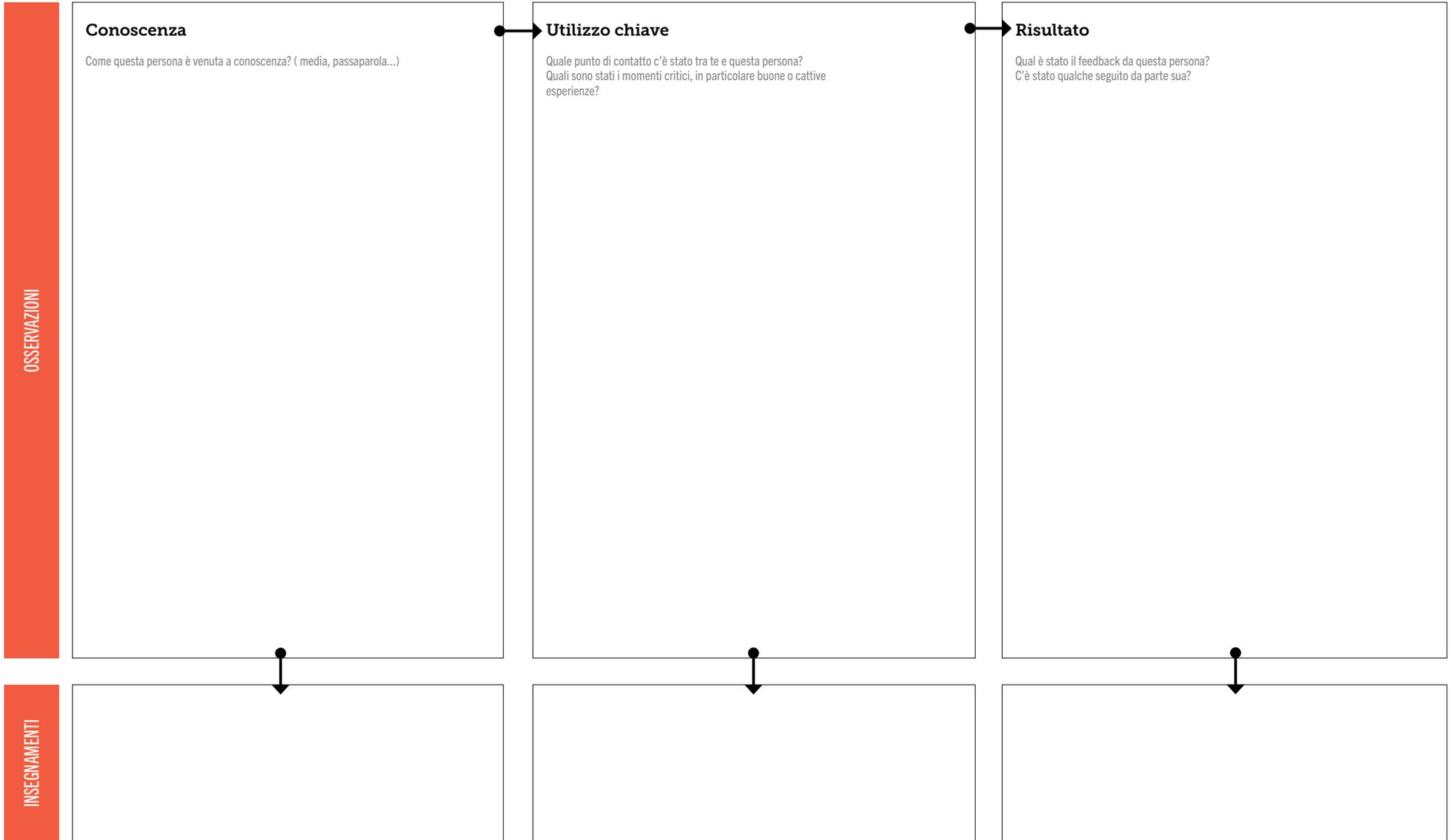
Cattura le loro attività, così come le loro motivazioni e soddisfazioni. Sii sensibile verso il "perché", così tanto quanto al "come" e al "cosa".

Una volta raccolto una serie di Experience Map basate sui racconti delle varie persone, puoi incrociare i dati così da concludere quali sono i problemi, le aspettative e le esperienze che hanno avuto con il tuo servizio. L'utilizzo di questo strumento rende il processo di sperimentazione più efficiente e migliora la qualità di come le persone vivono il tuo lavoro.



Voglio testare e migliorare  
creando una panoramica di come mi impegno con i miei portatori di interesse

**EXPERIENCE MAP**



Pianificare le attività interne ed esterne per una conferenza d'arte, design e cultura.



Voglio  
testare e migliorare  
creando una panoramica  
dettagliata delle nostre  
attività e risorse



## BLUEPRINT

ISPIRATO DA  
The Social Design Methods Menu: Julier J., Kimbell L. (2012) Blueprint, p44.

### LIVELLO DI COINVOLGIMENTO



**RICHIEDE DEL DIALOGO** con i colleghi.  
Pianificare qualche volta di interagire per  
completare, collaborando, in un'unica  
giornata.

# Cos'è e perchè dovrei usarlo?

Il **Blueprint** fornisce una panoramica delle attività di un'organizzazione, quali le attività chiave, i prodotti, i servizi e i punti di interazione con il pubblico, con i portatori di interesse e i beneficiari. Progettare contribuisce a rendere esplicito come le risorse esistenti possano essere riusate o riciclate e se dovessero essere necessarie nuove risorse. Fornisce inoltre un senso dell'impatto sociale che il tuo lavoro potrebbe avere. Questo è molto utile quando si cerca di migliorare o pianificare il lavoro.

Compilare il foglio di lavoro ti aiuta a spezzettare il tuo lavoro in piccoli dettagli. Esso fornisce una struttura di analisi, mostrando una "linea di interazione". Questa linea rappresenta la distinzione tra le attività dei destinatari, dei beneficiari e di altri portatori di interesse e le attività che vengono realizzate all'interno della tua organizzazione.

## ? COME SI USA

È possibile iniziare a creare un Blueprint in qualsiasi punto del foglio di lavoro, compilando gli aspetti chiave dell'interazione tra l'organizzazione e il suo pubblico e gli altri beneficiari. Le fasi all'inizio della pagina rappresentano le tappe dell'interazione con il pubblico nel corso del tempo (coinvolgimento, consegna, periodo di prova, follow up). I blocchi a sinistra rappresentano sia le attività esterne delle persone con cui interagisci sia le attività interne della tua squadra. La "linea di interazione" traccia la distinzione tra attività esterne e interne.

Nella parte inferiore della pagina, si può scrivere quali attività sono fatte internamente dai tuoi collaboratori mentre interagiscono con il pubblico. Descrivi brevemente chi fa cosa e perchè, e anche quali strumenti o sistemi loro usano per farlo.

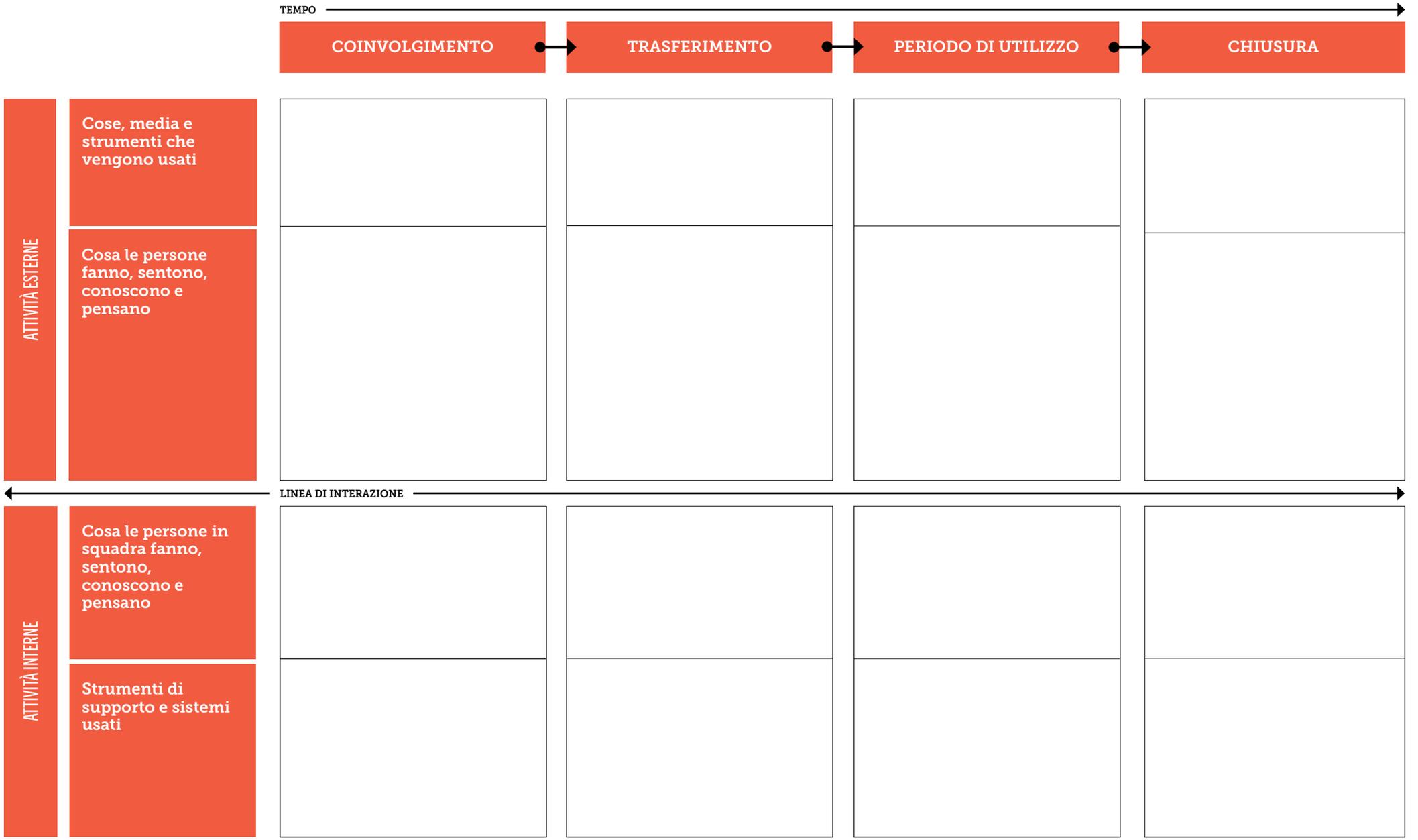
All'inizio della pagina, annota quali attività sono fatte esternamente dalle persone con cui la tua organizzazione interagisce e descrivi

allo stesso modo chi fa cosa e perchè, e quali strumenti usa. Da sinistra a destra considera quali di queste attività, attori e strumenti sono tipici per le varie fasi. Nel mappare ciò puoi generare una panoramica delle attività chiave, delle risorse necessarie e di come queste sono correlate.

Completare il foglio di lavoro ti aiuta a costringerti a pensare ai differenti elementi coinvolti nella creazione, alla comunicazione nel fornire il tuo servizio o prodotto. Tu puoi usare il foglio di lavoro per analizzare una situazione attuale o futura. In entrambi i casi, il foglio di lavoro ti consente di sottolineare le risorse chiave e i processi che sono richiesti, e di collegare questi con le persone o le organizzazioni che sono interessate. Prova a produrre un Blueprint partendo dal punto di vista dei diversi soggetti interessati con cui stai lavorando e anticipa cosa le loro attività e le loro risposte potrebbero apportare al tuo lavoro.



Voglio testare e migliorare  
creando una panoramica dettagliata delle nostre attività e risorse



## CASE STUDY

STRUMENTO USATO: PERSONAS, PROBLEM DEFINITION, IMPROVEMENT TRIGGERS

ORGANIZZAZIONE: SBSCOL- INCUBADORA DE EMPREENDIMENTOS SOLIDARIOS

PAESE: BRASILE

SETTORE: IMPRENDITORIALITÀ E SVILUPPO COMPETENZE

RUOLO: PROGETTISTA SOCIALE

PERSONA DA CONTATTARE: RENATA MENDES

EMAIL: RENATACM@UOL.COM.BR

Nonostante provengano da una regione ricca di storia, questi prodotti artigianali sembrano essere piuttosto elementari e funzionali e non basati su una ricerca di mercato.

Sumarè, una città nello stato di San Paolo ha una profonda storia di vita politica e di comunità. La città fa parte di un insediamento conquistato circa 30 anni fa dal Movimento Senza Terra, i quali combatterono per la riforma agraria in Brasile. Sto lavorando con un gruppo di 5 donne contadine che producono artigianato con le fibre di albero di banane per sviluppare nuovi prodotti, come paralumi, cornici, scatole. Sebbene siano tecnicamente molto sviluppate, le donne hanno difficoltà a vendere la loro attuale gamma di prodotti.



I CAMPIONI DEI PRODOTTI IN FIBRA DI BANANA REALIZZATI DAGLI ARTIGIANI..



WORKSHEETS ADATTATI PER DEFINIZIONE DEL PROBLEMA E FAR SCATTARE IL MIGLIORAMENTO TRADOTTO NELLA LINGUA LOCALE SONO STATI UTILIZZATI NEL WORKSHOP DI CO-CREAZIONE.

## **PERCHÉ ABBIAMO USATO QUESTO STRUMENTO:**

Abbiamo deciso di lavorare su questa fase prima di sviluppare prodotti, es. analizzare cosa fosse importante per queste donne artigiane e quale fosse la loro storia. Abbiamo pianificato l'utilizzo di queste storie per creare una collezione di prodotti, dando loro un'ottima base per fornire migliori possibilità di vendita.

Abbiamo, anche, guardato all'intera produzione – dalla raccolta del materiale grezzo allo stoccaggio dei prodotti, per renderla più efficiente.

Abbiamo adattato e usato tre strumenti per questo esercizio: Personas, Improvement Triggers e Problem Definition. Inizialmente avevamo bisogno che le artigiane parlassero di loro stesse e delle loro comunità. Quindi abbiamo usato la nostra versione di Personas per condurre le ricerche sulle storie delle artigiane e su quelle delle loro comunità. Abbiamo integrato queste storie con i principali problemi percepiti dalle artigiane usando lo strumento di Problem Definition.

Ho rivisitato lo strumento di Problem Definition in modo da visualizzare questi problemi come opportunità.

Per ottenere analisi più dettagliate e critiche riguardo agli attuali prodotti tecnici usati dalle artigiane, abbiamo riadattato l'Improvement Triggers, che presenta una serie di comandi in grado di aiutarci a guardare ai fatti in modo differente.

Lo strumento introduce il concetto di “business thinking” alle persone che non hanno avuto esperienze precedenti come imprenditori.

## **COME ABBIAMO USATO LO STRUMENTO:**

Parlando di loro stesse, le artigiane hanno ricevuto una segreta “scatola del tesoro”. Ogni donna potrebbe aprire la scatola e descrivere cosa loro hanno trovato all'interno.

Dentro ci sarebbe uno specchio, che le donne usano per riconoscere ed esporre i loro pensieri, sogni personali e capacità.

Successivamente abbiamo raccolto queste informazioni in gruppi e creato un Personas per ciascuno. Ho usato un adattamento di Personas per creare un personaggio immaginario basato sulle peculiarità fornite dalle artigiane. Insieme a queste abbiamo raccolto anche i problemi che percepivano sulla loro strada.

Abbiamo poi usato l'Improvement Triggers per fare arrivare nuove idee. Spesso molte idee dovrebbero essere ripetute e qualche volta dovremmo mischiare le domande – ma il numero di risposte ha esaurito il numero di possibilità e fornito un senso di completa analisi. La mancanza di attrezzi e materiali adeguati nel villaggio è molto comune. Non ho potuto stampare un PDF del foglio di lavoro dello strumento, così ho ridisegnato usando fogli colorati, post it e una lavagna.

## **RISULTATI DELL'UTILIZZO DELLO STRUMENTO:**

Lo strumento introduce il concetto di “business thinking” alle persone che non hanno avuto esperienze precedenti come imprenditori.

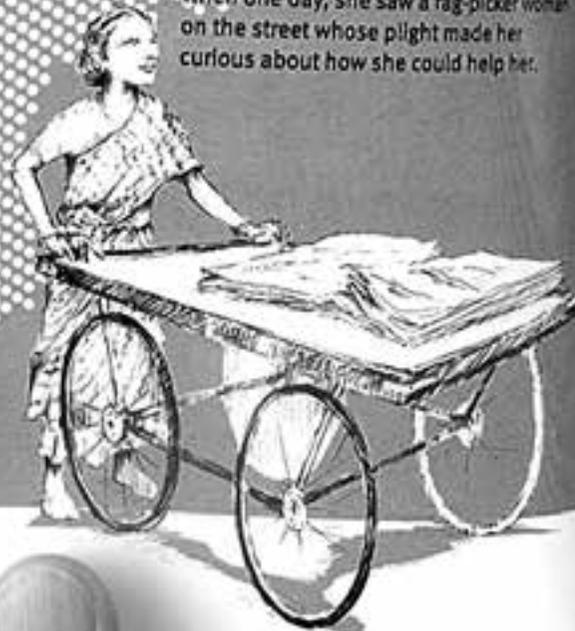
Ha aiutato le artigiane a organizzare le loro idee ed è stato strumentale nell'aiutarle a costruire obiettivi concreti e a elaborare le attività per ogni fase.

Inoltre, lo strumento ha fornito un linguaggio accessibile a tutti, indipendentemente dal grado di istruzione. Guidati dalle domande scritte sul foglio, abbiamo costruito una solida offerta di valore, che ha guidato lo sviluppo di altre aree del modello di business.

It is but seldom that an everyday experience is so profound and timely that it stirs in a person the courage to set things right.

### The Story of Spandana

Guntur Town, Andhra Pradesh, India, 1997  
Padmala Reddy was working for an NGO when one day, she saw a rag-picker woman on the street whose plight made her curious about how she could help her.

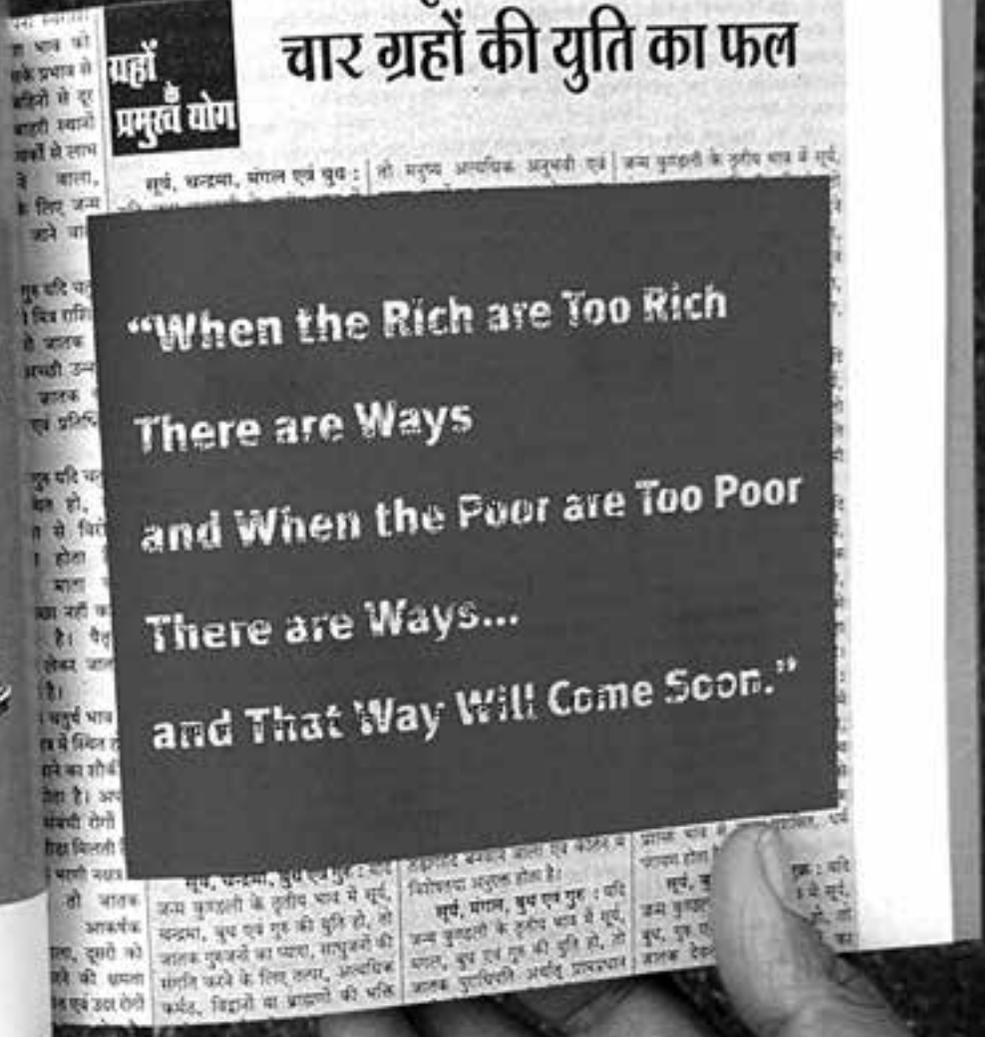


यहाँ प्रमुख योग

## चार ग्रहों की युति का फल

सूर्य, शनदमा, मंगल एवं बुध : श्री मनुज अर्वाचिक अरुन्धी एवं जयम कुमठली के ज्योतिष फल से सूर्य

**“When the Rich are Too Rich  
There are Ways  
and When the Poor are Too Poor  
There are Ways...  
and That Way Will Come Soon.”**



Voglio  
sostenere e migliorare  
coinvolgendo le persone  
che possano trarre  
vantaggio dal mio lavoro



## MARKETING MIX

ISPIRATO DA  
Nesta (2009) Worksheet 4a: Marketing Mix. In: Creative Enterprise Toolkit.

LIVELLO DI COINVOLGIMENTO



**RICHIEDE DEL DIALOGO** con i colleghi.  
Pianificare qualche volta di interagire per  
completare, collaborando, in un'unica  
giornata.

## Cos'è e perché dovrei usarlo?

“Commercializzare” quello che fai non deve significare necessariamente venderlo. Il **Marketing Mix** ti aiuterà a fare questo, se è il tuo obiettivo, ma è anche utile per definire i differenti modi in cui le persone potrebbero formarsi delle opinioni sul tuo lavoro, così come evidenziare le opportunità per influenzare questo processo. Si tratta di uno strumento fondamentale per aiutarti a ottenere acquisti dalle parti interessate al progetto.

Il foglio di lavoro del **Marketing Mix** è strutturato per aiutarti a esaminare il lavoro dal punto di vista dei beneficiari. Tutti gli elementi coinvolti in qualche modo potrebbero influenzare il giudizio delle persone sul tuo lavoro, aiutandoti a capire meglio le aree che potrebbero aver bisogno di attenzione quando si cerca di ottenere un impatto reale.

Il **Marketing Mix** potrebbe essere utile per decidere come attivare le persone con cui lavori e ad impegnarsi con quello che stai cercando di fare.

## ? COME SI USA

Non pensare al Marketing Mix solo come a un'attività commerciale. Guardala come un'opportunità per riflettere sul tuo lavoro dal punto di vista del beneficiario. Questo strumento aiuta a chiarire i bisogni ed esperienze e ti aiuta a pensare a come migliorare la vostra offerta attuale o futura.

Si può iniziare a riempire le diverse caselle nel foglio di lavoro senza dover seguire un ordine particolare. Basta riempire ogni sezione e adattare le risposte fino a sentirti sufficientemente soddisfatto.

Prodotto	Posto	Prezzo	
Ambiente fisico	Processo	Persone	Promozione

Voglio sostenere e implementare  
coinvolgendo le persone che possono trarre vantaggio dal mio lavoro

## MARKETING MIX

### Prodotto

Descrivere la "proposta unica di vendita" che indica chiaramente le caratteristiche e i benefici che rendono il tuo lavoro unico.

### Posto

Dov'è disponibile il tuo lavoro alle persone e in che modo riescono ad arrivarci?

### Prezzo

Quali sono i ricavi che ricevi dal tuo lavoro?

### Ambiente fisico

Quale impressione suscita il tuo posto di lavoro al tuo pubblico, fornitori e staff?

### Processo

Quali sono i metodi che la tua compagnia adopera per portare a termine il lavoro?

### Persone

Chi del tuo staff o rappresentant sono coinvolti?

### Promozione

Cosa intendi fare per promuovere il tuo lavoro?

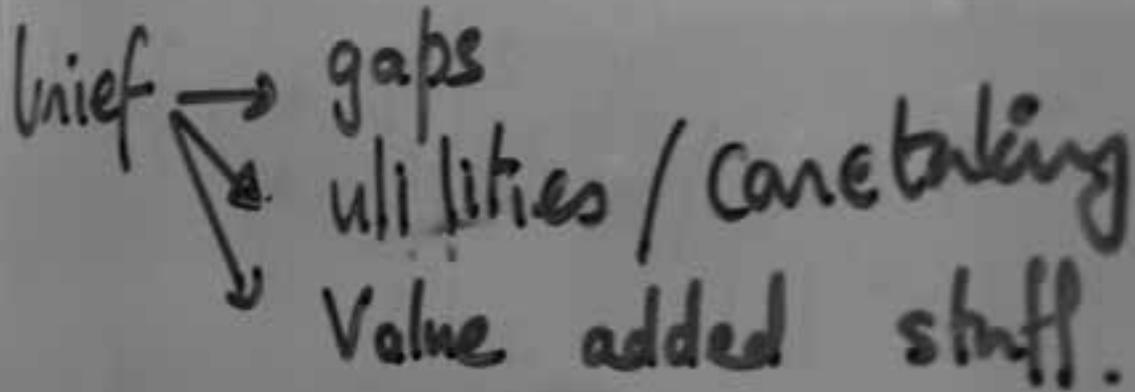
1st | 1. Solutions | R

2nd | User journey

- Aesthetics
- Capacity
- Fine tuning

4th | Sunday

emantu. 2. Regr



Voglio  
sostenere e migliorare  
realizzando il mio  
piano senza  
essere sopraffatto



## CRITICAL TASKS LIST

ISPIRATO DA  
Nesta (2009) Worksheet 4b: Critical Marketing Tasks. In: Creative Enterprise Toolkit.

LIVELLO DI COINVOLGIMENTO



**RICHIEDE DEL DIALOGO** con i colleghi.  
Pianificare qualche volta di interagire per  
completare, collaborando, in un'unica  
giornata.

## Cos'è e perché dovrei usarlo?

Il **Critical Tasks List** è un modo per assicurarsi che ciò che si è prefissati di fare è possibile utilizzando le risorse e il tempo a disposizione.

Questo è utile quando si lavora da soli, ma diventa ancora più importante quando c'è la necessità di concentrarsi e di allineare il lavoro con gli altri. L'elenco fornisce un punto di riferimento comune che tutti possono utilizzare per tracciare l'andamento delle cose. Ciò consente di gestire i progetti, concentrandosi sui compiti a portata di mano.

È una cosa semplice da fare e prendersi del tempo per farlo può davvero aiutare quando si rischia di essere sopraffatti dalla quantità di lavoro che deve essere svolto, o si è preoccupati su come l'idea sta per essere attuata. Quando il tuo lavoro inizia a crescere e le attività cominciano ad essere condivise tra un folto gruppo di persone, si consiglia di passare a uno strumento di gestione del progetto più dinamico e professionale.

Il **Critical Task List** è un primo passo per sviluppare l'organizzazione del lavoro.

## ? COME SI USA

Elenca tutte le attività da svolgere, il budget disponibile, il termine per il completamento e il processo per la chiusura finale.

Non temere di essere specifico. Rifletti sulle attività con le persone designate e aggiungi più dettagli possibili. È anche possibile suddividere le persone in ruoli precisi.

Dovresti esaminare e monitorare regolarmente i processi dei compiti più importanti, sia in termini di risorse umane che di budget. Qualsiasi deviazione del piano dovrebbe essere attuata o decisa e modificata.



Voglio sostenere e migliorare  
realizzando il mio piano senza essere sopraffatto

**CRITICAL TASKS LIST**

ATTIVITÀ	ASSEGNATA DA	BUDGET	SCADENZA	CHIUSURA



Voglio  
sostenere e migliorare  
promuovendo o  
accrescendo ciò  
che faccio



## BUSINESS PLAN

ISPIRATO DA  
Gov.uk (2013) Write a Business Plan.

### LIVELLO DI COINVOLGIMENTO



**RICHIEDE DEL DIALOGO** con i colleghi.  
Pianificare qualche volta di interagire per  
completare, collaborando, in un'unica  
giornata.

# Cos'è e perchè dovrei usarlo?

Un **Business Plan** è una descrizione strutturata di come si fa ciò che si fa. Il piano ha bisogno di articolare il problema che l'azienda si propone di risolvere, una visione di come sarà compiuta e ciò che si qualifica in modo univoco per farlo. La scrittura di un **Business Plan** è spesso essenziale quando si cerca di convincere i potenziali finanziatori che vogliono sapere dove andrà il loro denaro. Il piano dovrebbe includere anche una introduzione al team di gestione, un piano di marketing, una gestione di un piano finanziario e tutti gli altri requisiti. Questo significa che copre tutti i diversi aspetti e che un partner di finanziamento potrebbe essere interessato a utilizzarne il tipo di linguaggio che uscirà fuori dalla ricerca.

Mentre uno strumento come il Business Model Canvas fornisce una panoramica di ciò che si vuole fare (così come perché e come si vuole farlo), un **Business Plan** è un modo di fornire ulteriori dettagli sulla fondazione operativa ed economica e di come si renderà questo una realtà. Il foglio di lavoro strutturato del Piano Industriale aiuta a descrivere ciò che rende la vostra idea per l'impatto sociale, uno sforzo praticabile.

## ? COME SI USA

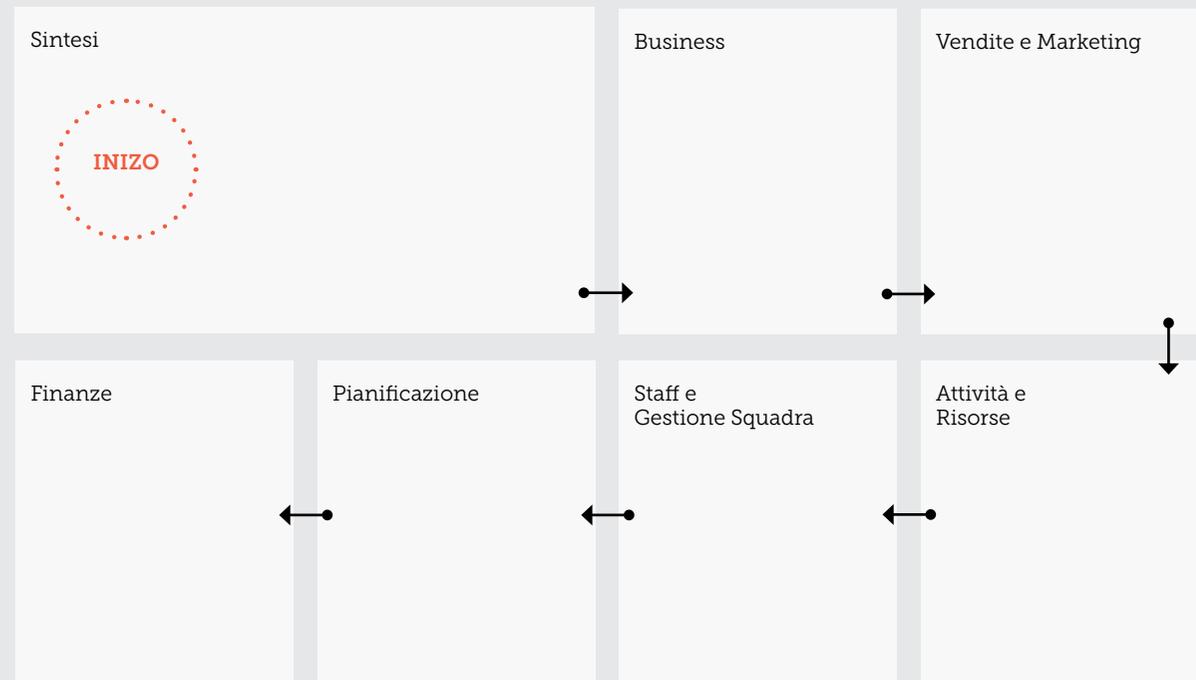
Questo foglio di lavoro sottolinea gli aspetti chiave che è necessario tenere a mente per sviluppare il vostro Business Plan.

È più facile se prima viene scritta una rapida bozza del vostro Business Plan e quindi continuare con la ri-scrittura. Non spendere troppo tempo per rivedere il progetto, anche quello delle prossime versioni, perchè molto probabilmente verrà riscritto numerose volte. Durante il processo si arriva con modi molto migliori a spiegare ciò che rende la vostra idea fattibile.

Scrivere la panoramica delle attività aziendali è un buon punto di partenza. Questo include alcuni paragrafi sull'idea principale, le necessità e il mercato per esso. Questo sarà seguito dal tuo piano di azione e da ciò

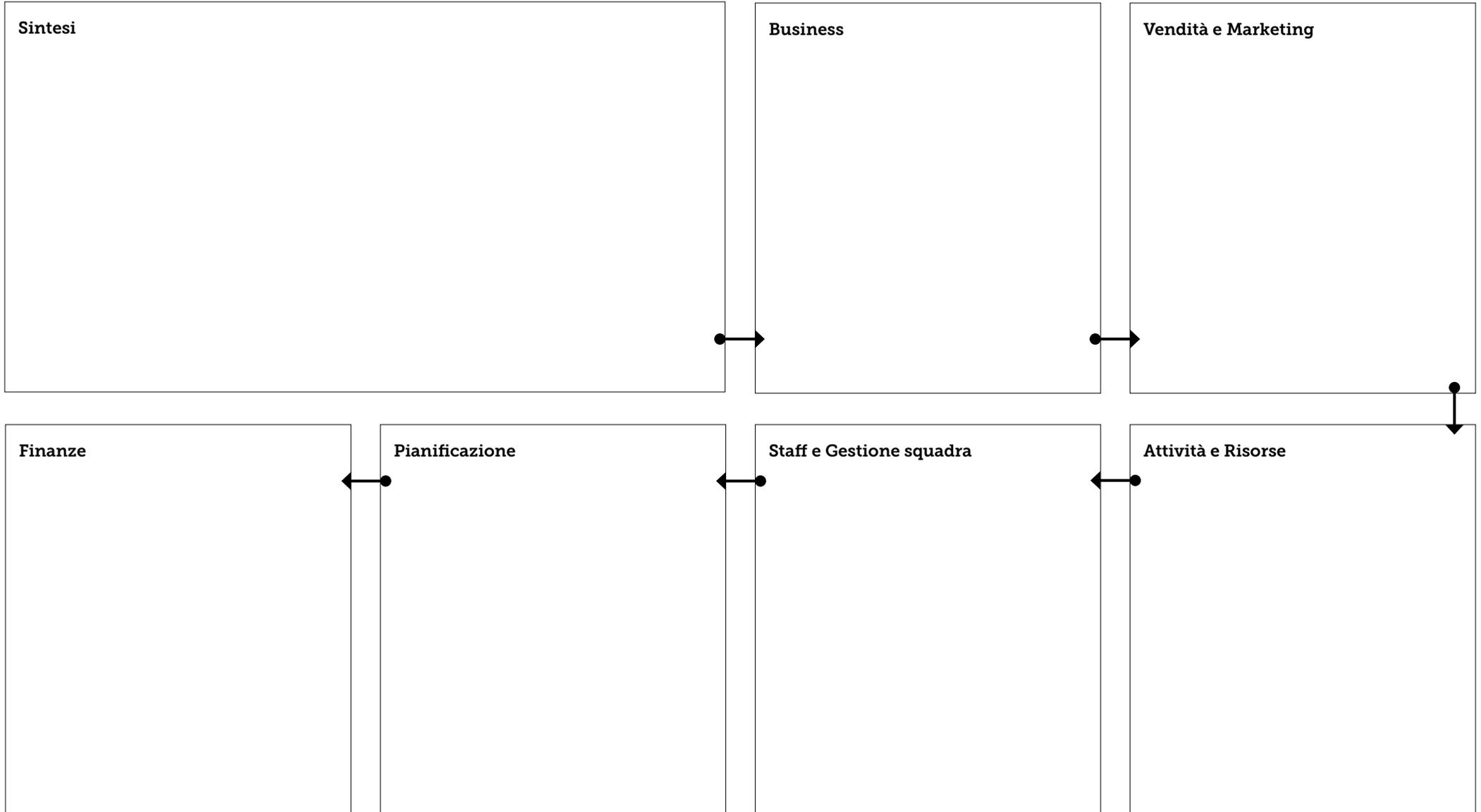
che rende la vostra squadra forte per questo compito. Mentre si avvicina ai finanziatori o donatori, una componente chiave del piano industriale è quello di avere una chiara dichiarazione del motivo per cui avete bisogno di soldi, come saranno spesi e come potranno essere restituiti. Un elemento importante nel piano Industriale è la sintesi. Questo di solito si trova all'inizio del documento, ma raramente è scritto nella prima sezione. Sarà più facile scriverlo dopo aver completato una prima bozza del piano.

Una volta scritto il vostro Business Plan, convincete qualcuno a leggerlo per voi, ciò aiuterà a ottenere una nuova prospettiva per identificare eventuali problemi che potremmo aver trascurato.



Voglio sostenere e migliorare  
promuovendo o accrescendo ciò che faccio

**BUSINESS PLAN**





Voglio  
sostenere e migliorare  
esplorando i diversi modi  
per aumentare  
la scalabilità del mio lavoro



## SCALING PLAN

LIVELLO DI COINVOLGIMENTO



### STRUMENTO PIU' COMPLESSO

Idealmente dovrebbe essere fatto in pochi giorni. Data la natura strategica degli input/output, ha bisogno di consultazioni con esperti, e colleghi; idealmente dovrebbe essere rivista dopo la prima fase.

ISPIRATO DA  
Ali R., Mulgan G., Halkett R., Sanders B. (2007) In and out of sync: The challenge of growing social innovations. Londra, Nesta.

## Cos'è e perché dovrei usarlo?

Una volta che un progetto o test è stato reso effettivo con successo, il passo successivo sarà quello di costruire intorno a questo successo per crescere ulteriormente. Essenzialmente questo significa estendere la portata del tuo lavoro ad una popolazione più grande. Ci sono molti modi di scalare, dalla replicabilità del progetto in diverse aree geografiche, alla collaborazione con organizzazioni verso una visione condivisa, o anche sull'espansione del problema dei destinatari del tuo lavoro.

Le organizzazioni sociali possono trovarsi di fronte ad alcune sfide per rendere il loro lavoro scalabile: mantenere un chiaro focus (es. diffusione strategica piuttosto che allargarsi a macchia d'olio); negoziare la struttura dei costi e dei ricavi (es. entrate sostenibili anziché sovvenzioni una tantum o di capitale); mantenere la gestione efficace di domanda e offerta (es. risultati dimostrabili, costi diretti); guidare un cambiamento organizzativo (es. fondatori sostituiti da manager); scegliere la giusta forma organizzativa (es. far crescere l'organizzazione, partner, fusione, franchising). Ci sono diverse risorse che devono essere messe in atto perché un progetto pilota diventi scalabile senza compromettere l'impatto necessario che deve avere. Independentemente da come e quando si deciderà di scalarlo, ciò rappresenta la chiave per costruire una visione comune. Lo **Scaling Plan** intende stimolare un dialogo serio con i principali portatori di interesse interni ed esterni.

## ? COME SI USA

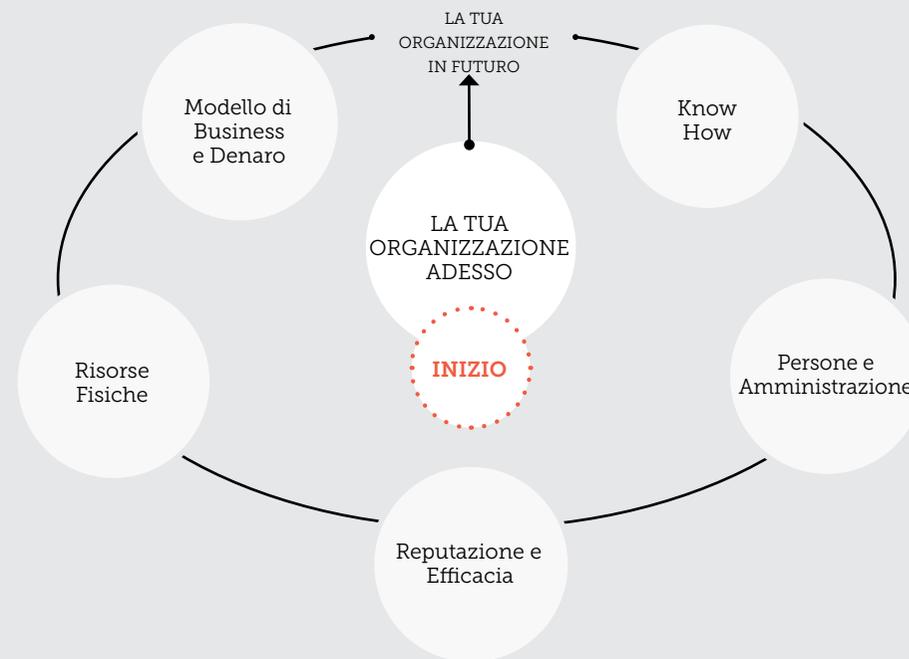
Il foglio di lavoro aiuta a sviluppare una visione comune sulla scalabilità, valutando le risorse a disposizione e se l'organizzazione è pronta a fare il passo successivo. Sulla base della valutazione della situazione, si può decidere la disponibilità a scalare, quali aspetti devono essere rafforzati e quali hanno bisogno di maggior lavoro. Il foglio di lavoro può essere usato in un seminario con i membri del team dell'organizzazione, potenziali donatori o anche beneficiari e portatori di interesse. Mostra cinque settori chiave da prendere in considerazione per analizzare la scalabilità.

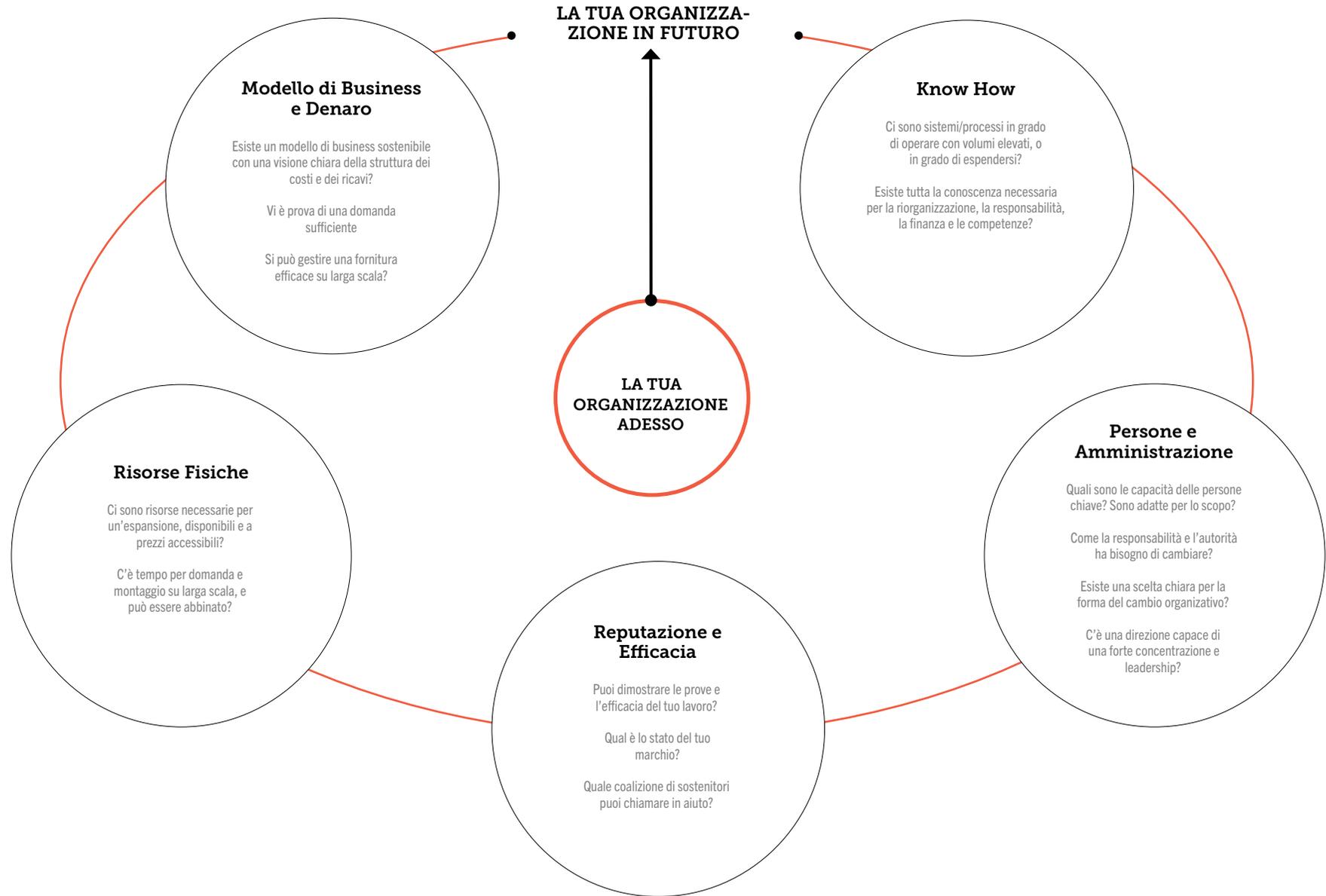
Usa le domande sul foglio di lavoro come suggerimento per avere una conversazione approfondita su ciò di cui si è certi e ciò che invece necessita di ulteriori indagini.

Nella compilazione del foglio di lavoro, cerca di fornire prove sottoforma di dati di fatto, non solo aneddoti. Spesso aiuta raccogliere alcune di queste prove prima dell'incontro.

Cerca di essere più aperto, accurato e autocritico possibile.

Più risposte dettagliate avrai, più profonda sarà la tua comprensione.





## CASE STUDY

STRUMENTO USATO: ANALISI SWOT, QUESTION LADDER E CRITICAL TASKS LIST

ORGANIZZAZIONE: MP TECHNICAL ASSISTANCE AND SUPPORTIVE TEAM (MPTAST)

PAESE: INDIA

SETTORE: SANITÀ PUBBLICA, NUTRIZIONE E ACQUA, IGIENE (WASH)

RUOLO: COORDINATORE PROGETTO

PERSONA DA CONTATTARE: RAVI KOMMURI

EMAIL: RKOMMURI@MPTAST.ORG



I WORKSHEETS CREATI CONGIUNTAMENTE PER VALUTARE I PROBLEMI DI SQUADRA CORRENTI E MODI PER SUPERARLI.

Madhya Pradesh, uno stato dell'Asia centrale, con un'alta percentuale di mortalità infantile e materna, se comparata alla media nazionale.

Il nostro programma aiuta fortemente il sistema e collaboriamo con il Dipartimento di Sanità, il WCD (Women and Child Development) e PHED (Public Health Engineering Department) i dipartimenti hanno l'obiettivo di ridurre il tasso di mortalità materna MMR, l'IMR (mortalità infantile), Malnutrizione e TFR nello stato di Madhya Pradesh in India.

Il MCTS (Mother e Child Tracking System) è un software di monitoraggio, sviluppato dal Governo indiano con l'obiettivo di tracciare i diversi servizi previsti/forniti a una madre dal concepimento fino al compimento del primo anno del proprio figlio. Il sistema di monitoraggio dell'erogazione dei servizi gioca un ruolo vitale e aiuta nella programmazione attraverso le azioni che devono essere prese tramite MMR e IMR.

Il sistema di monitoraggio necessita ancora di miglioramenti.

## **PERCHÉ ABBIAMO USATO QUESTO STRUMENTO:**

Io e la mia squadra abbiamo utilizzato lo strumento della Theory of Change e il Causes Diagram in combinazione con l'Analisi SWOT, Question Ladder e Critical Tasks List in un'altra combinazione. Il nostro obiettivo era trovare il modo di rafforzare l'uso del software MCTS, a ridefinirne i ruoli, gli incentivi e le possibili strategie per tutte le persone e gli stakeholder coinvolti nel suo funzionamento.

Abbiamo fatto ciò partendo dall'utilizzo di un set di strumenti per rivedere e risolvere il problema a portata di mano, e in seguito abbiamo usato un altro set di strumenti per identificare i potenziali membri della squadra e una via critica per migliorare la nostra soluzione.

## **COME ABBIAMO USATO LO STRUMENTO:**

Abbiamo testato questi strumenti come pilota in uno dei villaggi del distretto di Jabalpur, Madhya Pradesh. Inizialmente, ho spiegato, lo scopo di fare l'intero esercizio sul campo – il Distretto dell'Ufficio Sanitario, Infermiere ed Ostetriche Ausiliare (ANM) e i lavoratori dell'Assistenza Sanitaria Sociale Accreditata.

Abbiamo fatto il punto della situazione su:

1. perchè il sistema MCTS non viene aggiornato su tutto;
2. il coinvolgimento delle persone e i loro ruoli;
3. capire le strettoie a cui ci dovremmo dedicare per risolvere il problema.

Abbiamo allora usato una combinazione di Analisi SWOT, Question Ladder e Critical Tasks List.

### **SWOT ANALYSIS**

Per capire i punti di forza e di debolezza della squadra, aiutarci a comprendere cosa può essere fatto in modo più efficiente e aiutare le persone ad assumersi le responsabilità delle proprie azioni.

### **QUESTION LADDER**

Per aiutare a ridefinire le responsabilità personali con il consenso dell'intera squadra.

### **CRITICAL TASKS LIST**

Per aiutare a sviluppare la cronologia degli eventi nella nuova programmazione.

## **RISULTATI DELL'UTILIZZO DELLO STRUMENTO:**

L'Analisi SWOT ha aiutato la squadra a rivedere i punti di forza e ci ha aiutato a capire quale sia l'effetto creato dalle contribuzioni personali sulla squadra e vice versa. Ci ha anche aiutato a immaginare le possibili minacce che potrebbero ostacolare la tranquilla funzionalità del sistema – cose che non abbiamo considerato mai prima.

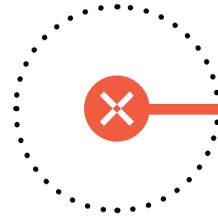
Il Question Ladder ci ha facilitato nell'identificare i potenziali membri della squadra a cui riassegnare nuove funzioni, la cronologia e i risultati nel sistema aggiornato. Il processo è stato molto seguito e ha ricevuto il consenso da parte di tutti i soggetti direttamente o indirettamente coinvolti.

Per noi, sviluppare o migliorare dei programmi e misurare i risultati va di pari passo.

Abbiamo usato il Critical Tasks List per creare una nuova programmazione per l'aggiornamento del sistema e sviluppare nuove indicazioni per ricevere feedback su come funziona il nuovo sistema.

Per ogni progetto pilota è critico misurare il cambiamento "percepito e reale". L'elenco delle attività ci ha aiutato a tracciare i punti critici e gli obiettivi intermedi del progetto pilota.

# Panorama sull' **Innovazione** **sociale**





Il set di strumenti del “Development Impact and You” è stato progettato in modo particolare per far immergere direttamente gli operatori del settore. Gli strumenti qui presentati si basano su teorie esistenti, sperimentazioni innovative, progettazione e

sviluppo imprenditoriale. Questo capitolo offre una panoramica delle fondamentali sottostanti alla teoria e alla gestione dell'innovazione sociale; ogni argomento è integrato con delle fonti per ulteriori letture.



## 01 Fasi dell'Innovazione

---

Alcune volte ci si riferisce all'innovazione come a un processo magico. Ma è sbagliato percepire l'innovazione come qualcosa di misterioso. È vero che non sempre è semplice o prevedibile, ma osservando da vicino cosa sta succedendo, è anche vero che il processo di innovazione in generale è strutturato e sistematico.

Anche se ogni innovazione reale è il frutto di una storia complessa fatta di giri e salti, ci sono alcune fasi attraverso cui la maggior parte delle innovazioni passano. Questa cornice è utile per capire come far funzionare le idee, focalizzarsi sui diversi metodi e le differenti mentalità.

## LE SETTE FASI :

### Opportunità e sfide

Includono tutti i fattori iniziali come crisi, nuove prove, stimoli, ecc, i quali sottolineano il bisogno di cambiamento. Questo potrebbe comportare una diagnosi delle cause di un problema, o identificare le opportunità che un cambiamento potrebbe portare.

### Creare idee

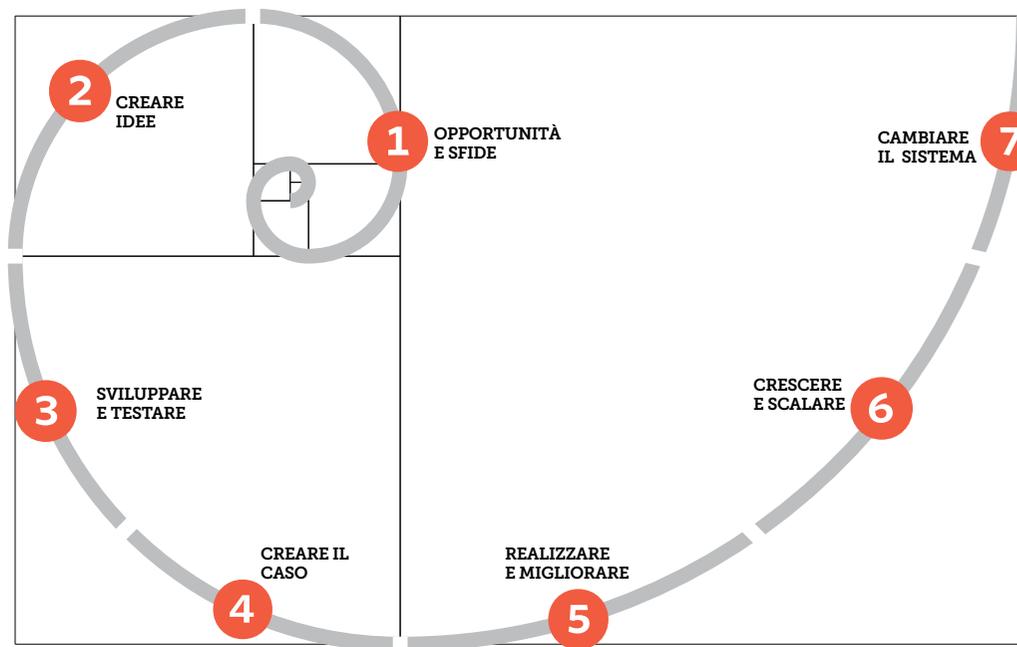
Molte idee all'inizio non funzionano. È solo attraverso un processo costante di creazione dell'idea che si arriva a qualcosa di radicale e trasformativo. L'utilizzo di metodi creativi come il design aumenta il numero di possibili soluzioni da una vasta gamma di fonti.

### Sviluppare e Testare

Solide critiche hanno sempre aiutato l'affermarsi di nuove idee. È attraverso la sperimentazione e gli errori che le idee si ripetono e si rafforzano. Questo può essere fatto semplicemente provando, o tramite prototipi più rigorosi e una costruzione controllata di prove.

### Creare il caso

Prima di provare a migliorare la propria idea, hai bisogno di dimostrare che è migliore di quanto già esistente. Costruisci prove solide a sostegno e poi condividila in modo sincero.



### Realizzare e Migliorare

Questo si verifica quando la soluzione diventa una pratica quotidiana. Comprende l'identificazione di ciò che funziona bene, e cosa no, come anche la garanzia di poter contare su flussi di reddito a lungo tempo che garantiscano la sostenibilità finanziaria per portare avanti l'innovazione.

### Crescere e Scalare

In questa fase vi è una gamma di strategie per far crescere ed estendere un progetto innovativo - dalla crescita organizzativa, alla concessione di licenze e franchising. L'emulazione e stimoli giocano anche un ruolo critico nella diffusione di un'idea o di una pratica in modo più naturale.

### Cambiare il sistema

L'innovazione sistematica è dove può essere creato il maggior impatto sociale. Solitamente si tratta di modifiche nel settore pubblico e privato per lunghi periodi di tempo, e le interazioni di molti elementi e nuovi modi di pensare.

Letture sulle ulteriori fasi d'innovazione:

- Caulier-Grice J., Mulgan G., Murray R., (2010) Open Book of Social Innovation. Londra, The Young Foundation, Nesta e The Lab. Disponibile online da: [http://www.nesta.org.uk/library/documents/Social\\_Innovator\\_020310.pdf](http://www.nesta.org.uk/library/documents/Social_Innovator_020310.pdf)
- Nesta (2013) Disponibile online da: <http://www.nesta.org.uk/develop-your-skills>

## 02 Utilizzo delle prove

---

Avere un piano per la costruzione delle prove a partire dall'avvio del progetto. Tutti gli innovatori, commissari, utenti dei servizi e investitori necessitano di prove per conoscere come i prodotti o servizi da loro sviluppati, comprati o finanziati creano un effetto positivo. Nei settori come quello medico, l'utilizzo di prove è molto comune e offre interessanti opportunità da cui imparare. Il principale vantaggio di una revisione delle prove sistematica e regolare è ciò che permette

di utilizzare in modo più efficace i dati o le informazioni per verificare le ipotesi, migliorare in modo continuo e creare un impatto più duraturo.

Usare le prove come parte naturale dei progetti e delle decisioni dovrebbe essere una pratica comune per le organizzazioni. Non solo le prove sui progetti in corso: capire cosa ha funzionato in precedenza, la consapevolezza di cosa funziona in una visione più ampia rende

più facile valutare e replicare il successo ottenuto.

La pagina seguente contiene un'utile struttura sviluppata da Nesta per mostrare i diversi livelli di prove a cui si dovrebbe mirare a costruire nel corso di un progetto per dimostrare in che modo stia facendo la differenza.

## I CINQUE LIVELLI:

### 1 Rapporto dell'impatto

Una chiara spiegazione di cosa fa il prodotto/ servizio nuovo o migliorato e quale potrebbe essere il suo impatto sui risultati previsti, e perchè ciò dovrebbe rappresentare un miglioramento della situazione attuale.

### 2 Correlazione

Osservazione di un impatto positivo verificato da parte degli utenti del prodotto o del servizio, ma nessuna conferma ancora su cosa lo abbia causato. Potrebbe essere condotto un pre e post questionario di valutazione, o un panel/gruppo studio.

### 3 Causalità

La creazione della prova di un cambiamento positivo tra gli utenti del prodotto o del servizio dovuto al prodotto o servizio stesso. Pensare a come poter isolare l'impatto del prodotto o del servizio attraverso un gruppo di controllo scelto a caso per rafforzare la base di evidenza.

### 4 Replica Indipendente

Una verifica indipendente dei risultati positivi del prodotto o servizio, con l'obiettivo di realizzare questo impatto positivo a costi ragionevoli in altri posti, come standard commerciali.

LIVELLI DI PROVA

1

puoi descrivere cosa fai e perchè è importante in modo razionale, coerente e convincente

2

raccogli dei dati che mostrino il cambiamento positivo, anche se non puoi confermare che il tuo intervento abbia causato il cambiamento

3

puoi dimostrare la causalità facendo riferimento ad un gruppo di controllo o un gruppo di confronto

4

puoi avere una o più valutazioni che confermano le conclusioni a cui si è arrivati e potrebbero potenzialmente replicare i risultati ottenuti

5

devi avere manuali, metodi e procedure per supportare e per assicurarsi una reale replica dell'innovazione.

COME CREARE LA PROVA

Hai bisogno di far vedere che i tuoi prodotti o servizi possono essere realizzati da altri, in altri posti, continuando ad avere lo stesso impatto positivo e rimanendo finanziariamente sostenibili. A tal fine, dovresti perseguire una valutazione tra i vari contesti che, tra le altre cose, sperimenti l'accuratezza della pratica e i risultati tra i posti.

Dovresti commissionare una valutazione solida e indipendente che dimostri e convalidi il perchè e il modo in cui la tua innovazione generi impatto. Potresti cercare il sostegno tramite criteri commerciali, qualifiche industriali o simili.

Al fine di dimostrare il nesso di causalità, avrai bisogno di mostrare le prove di cosa è successo a coloro che sono stati coinvolti dalla tua azione, contemporaneamente alle prove di cosa è successo a un gruppo simile non interessato dalla tua azione (gruppo di controllo). La selezione casuale dei partecipanti di entrambi i gruppi rafforza le prove e avrai bisogno di un vasto campione perchè i tuoi risultati siano convincenti.

In questa fase, le informazioni possono iniziare a mostrare gli effetti generati dalla tua formazione senza però, dimostrare il nesso di causalità. Molti dei metodi delineati nell'argomento precedente ti aiuteranno così come potrebbero farlo questionari strutturati somministrati ai partecipanti prima e dopo, o negli intervalli durante la tua ideazione.

Dovresti essere capace di farlo da solo estraendo da altre fonti e informazioni come le ricerche. Formulare una teoria del cambiamento dovrebbe aiutarti a descrivere in modo logico e coerente come il tuo intervento permetterà di conseguire gli effetti delineati.

### 5 Scalare

Utilizzare metodi, quali molteplici valutazioni di replica o analisi di uno scenario vicino per creare una prova chiara e testata così che il prodotto o servizio possa essere portato in diversi posti e condurre a un impatto positivo e forte, restando una proposta finanziariamente sostenibile.

#### Letture su ulteriori prove:

- Puttick R. (2011) Ten Steps to Transform the Use of Evidence. Londra, Nesta. Disponibile online da: <http://www.nesta.org.uk/library/documents/TenStepsBlog.pdf>
- Ludlow J., Puttick R. (2012) Standards of Evidence. Londra, Nesta. Disponibile online da: <http://www.nesta.org.uk/publications/nesta-standards-evidence>
- Mulgan G., Puttick R. (2013) Making Evidence Useful: The Case for New Institutions. Londra, Nesta. Disponibile online su: <http://www.nesta.org.uk/library/documents/MakingEvidenceUseful.pdf>
- DfID: Department for International Development (2013) How to note. Londra, Dfid. Disponibile online da: <http://bit.ly/dfid-evidence>
- BOND for International Development (2013) Evidence Principles. Londra, BOND. Disponibile online da: <http://www.bond.org.uk/effectiveness/principles#download>

## 03 Scaling Up

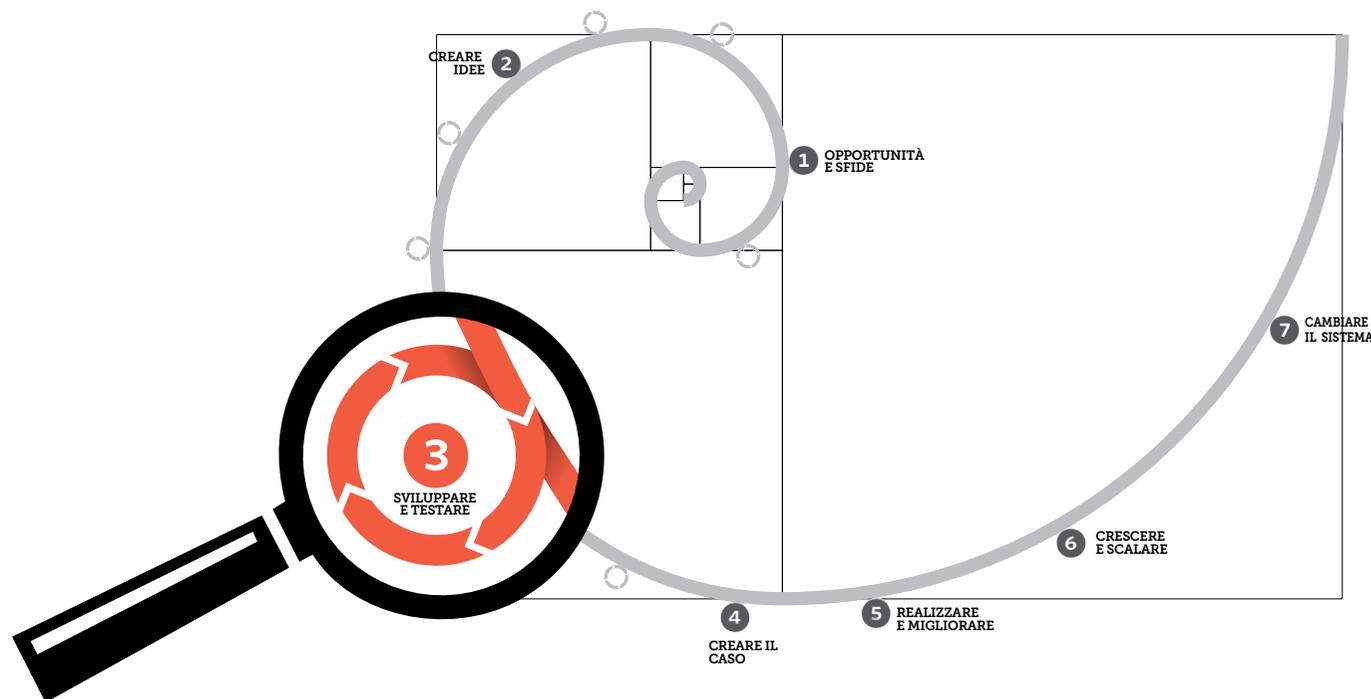
Il concetto di "Scaling Up" sta attraendo una crescente attenzione in quanto estende la portata dei progetti pilota a un'ampia fetta di popolazione. Ci sono molti modi di rendere scalabile un progetto – dal replicare un'idea in un posto diverso, o collaborare con differenti organizzazioni alla costruzione di reti che funzionino.

Determinare se un progetto è pronto per essere scalato e raggiungere un maggiore impatto in modo più esteso, farli lavorare senza problema e spostarli al livello successivo. È utile pensare attraverso domanda e offerta efficaci, es. c'è qualcuno disposto a pagare per la tua idea? Come funziona la tua idea, meglio rispetto alle alternative esistenti? Quasi sempre il compito di scalare un'idea sociale, comporta un aumento dell'efficacia offerta e della domanda effettiva, ma la tua strategia varierà molto a seconda di cosa verrà prima.

Le grandi innovazioni, a distanza, potrebbero apparire come balzi radicali. Ma, avvicinandosi, spesso risultano essere fatte da piccoli passi posti l'uno sull'altro per raggiungere una dimensione più grande.

Sotto un microscopio le diverse fasi dell'innovazione potrebbero essere ingrandite

per mostrare i processi della "mini-spirale" progetti personali che un'organizzazione potrebbe sviluppare a supporto del più generale processo di innovazione.



### Lecture su ulteriori Scaling Up:

- Ali R., Mulgan G., Halkett R., Sanders B. (2007) In and out of sync: The challenge of growing social innovations. London, Nesta. Disponibile online da: <http://www.nesta.org.uk/publications/and-out-sync>
- Cooley L., Kohl R. (2006) Scaling Up - From Vision to Large-scale Change: A Management Framework for Practitioners. Washington, Management Systems Institute, John D. and Catherine T. MacArthur Foundation. Disponibile online da: <http://www.msiworldwide.com/wp-content/uploads/Scaling-Up-Framework.pdf>

## 04 Systems Thinking

---

La parola "sistema" si riferisce a strutture complesse e interdipendenti, regole e modelli presenti nelle nostre società ed economie. Cambiare una parte potrebbe avere delle ripercussioni sulle altre, ecco che le questioni complesse richiedono cambiamenti e innovazioni all'interno del sistema.

Il "Systems Thinking" porta insieme i diversi elementi e le innovazioni che raggiungono un obiettivo comune. Una singola organizzazione quasi mai possiede tutte le capacità e le risorse per fornire una vasta gamma di attività che sono necessarie per creare un grande impatto. Questo significa che un'innovazione che dà luogo a un cambiamento di sistema quasi sempre coinvolge un'alleanza tra partner, fornitori e distributori, supportati dal network, associazioni, think tanks e agenzie di sviluppo.

---

### Letture ulteriori su Systems Thinking:

- Leadbeater C., Mulgan G. (2013) Systems Innovation Discussion Paper. London, Nesta. Disponibile online da: <http://www.nesta.org.uk/library/documents/Systemsinnovationv8.pdf>
- Seddon J. (2013) Systems failure and Systems thinking. London, Nesta. Disponibile online da: [http://www.nesta.org.uk/blogs/systemic\\_innovation\\_a\\_discussion\\_series/systems\\_failure\\_and\\_systems\\_thinking](http://www.nesta.org.uk/blogs/systemic_innovation_a_discussion_series/systems_failure_and_systems_thinking)

# Fonti di Ispirazione

## 01 INNOVATION FLOWCHART

Nesta (2013) Innovation Flowchart. Disponibile online da: <http://www.nesta.org.uk/publications/innovation-flowchart>

## 02 EVIDENCE PLANNING

Nesta (2009) Worksheet 2b: Evidence Modelling. In: Creative Enterprise Toolkit. Disponibile online da: <http://www.nesta.org.uk/publications/creative-enterprise-toolkit>

## 03 SWOT ANALYSIS

MindTools (1996) SWOT Analysis. Disponibile online da: [http://www.mindtools.com/pages/article/newTMC\\_05.htm](http://www.mindtools.com/pages/article/newTMC_05.htm)

## 04 BUSINESS MODEL CANVAS

Osterwalder A., Pigneur Y (2010) Business Model Generation. Disponibile online da: [http://www.businessmodelgeneration.com/downloads/business\\_model\\_canvas\\_poster.pdf](http://www.businessmodelgeneration.com/downloads/business_model_canvas_poster.pdf)

## 05 BUILDING PARTNERSHIPS MAP

Tennyson R. (2003) 12 Phases in the Partnering Process, p4. In: The Partnering Toolbook. Disponibile online da: <http://www.toolkitsportdevelopment.org/html/resources/E1/E1585B25-8A8A-44A9-BC6C-F519987AD2CE/pt-en.pdf>

## 06 LEARNING LOOP

IDEO (2011) Deliver: Create a learning plan, p145. In: IDEO, Human Centered Design Toolkit. Edition - 2. London: IDEO. Disponibile online da: <http://www.ideo.com/work/human-centered-design-toolkit/>

## 07 EXPERIENCE TOUR

Design Council (2011) Service Safari. In: Keeping Connected Design Challenge. Disponibile online da: <https://www.hvcollege.com/documents/technology/ServiceSafariActivity.pdf>

## 08 PROBLEM DEFINITION

Julier J., Kimbell L. (2012) Problem Definition. p30. In: The Social Design Methods Menu. Disponibile online da: [http://www.lucykimbell.com/stuff/Fieldstudio\\_SocialDesignMethodsMenu.pdf](http://www.lucykimbell.com/stuff/Fieldstudio_SocialDesignMethodsMenu.pdf)

## 09 CAUSES DIAGRAM

Namahn and Yellow Window Service Design, Design Flanders (2012) Cause Diagram. In: Service design toolkit. Disponibile online da: [http://www.servicedesigntoolkit.org/assets/posters/workposter\\_causediagram\\_a1.pdf](http://www.servicedesigntoolkit.org/assets/posters/workposter_causediagram_a1.pdf)

## 10 THEORY OF CHANGE

Nesta (2011) Theory of Change. Disponibile online da: [http://www.nesta.org.uk/library/documents/TheoryOfChangeDiagram\\_Editabile.pdf](http://www.nesta.org.uk/library/documents/TheoryOfChangeDiagram_Editabile.pdf)

## 11 SHADOWING

Lovlie L., Reason B., Polaine A. (2013) Service Design: From Insight to Implementation. p54-p57. Rosenfeld Media

## 12 INTERVIEW GUIDE

IDEO, Bill e Melinda Gates Foundation (2012) Develop an interview approach p58. In: Human Centred Design Toolkit. Disponibile online da: <http://www.hcdconnect.org/methods/interview-techniques>

## 13 QUESTION LADDER

Teachers College Columbia University (2012) Question. In: Social Innovation Toolkit. Disponibile online da: <http://www.socialinnovationtoolkit.com/question.html>

## 14 STORYWORLD

Julier J., Kimbell L. (2012) Storyworld. p24. In: The Social Design Methods Menu. Disponibile online da: [http://www.lucykimbell.com/stuff/Fieldstudio\\_SocialDesignMethodsMenu.pdf](http://www.lucykimbell.com/stuff/Fieldstudio_SocialDesignMethodsMenu.pdf)

### **1 5 PEOPLE E CONNECTIONS MAP**

Namahn and Yellow Window Service Design, Design Flanders (2012) Stakeholder Mapping. In: Service design toolkit. Disponibile online da: [http://www.servicedesigntoolkit.org/assets/posters/workposter\\_stakeholdermapping\\_a1.pdf](http://www.servicedesigntoolkit.org/assets/posters/workposter_stakeholdermapping_a1.pdf)

### **1 6 TARGET GROUP**

Nesta (2009) Worksheet 3a: Your Customers. In: Creative Enterprise Toolkit. Disponibile online da: <http://www.nesta.org.uk/publications/creative-enterprise-toolkit>

### **1 7 PERSONAS**

Business Design Toolkit (2010) Personas. Disponibile online da: <http://www.businessdesigntools.com/2011/12/personas/>

### **1 8 PROMISES E POTENTIAL MAP**

IDEO (2011) Deliver: Plan a pipeline of solutions, p135. In: IDEO, Human Centered Design Toolkit. Edition - 2. London: IDEO. Disponibile online da: <http://www.ideo.com/work/human-centered-design-toolkit/>

### **1 9 CREATIVE WORKSHOP**

Lovlie L., Reason B., Polaine A. (2013) Service Design: From Insight to Implementation. p60. Rosenfeld Media

### **2 0 FAST IDEA GENERATOR**

Nesta (2013) Fast Idea Generator. Disponibile online da: <http://www.nesta.org.uk/publications/fast-idea-generator>

### **2 1 THINKING HATS**

de Bono, E. (1985) Six Thinking Hats. USA: Little, Brown and Company. Disponibile online da: [http://www.debonogroup.com/six\\_thinking\\_hats.php](http://www.debonogroup.com/six_thinking_hats.php)

### **2 2 VALUE MAPPING**

Nesta (2009) Worksheet 2a: Your Values. In: Creative Enterprise Toolkit. Disponibile online da: <http://www.nesta.org.uk/publications/creative-enterprise-toolkit>

### **2 3 IMPROVEMENT TRIGGERS**

Eberle, B (1997) Scamper Worksheet. USA: Prufrock Press. Disponibile online da: <http://bmgj.org/tools-templates/scamper-worksheet>

### **2 4 PROTOTYPE TESTING PLAN**

Nesta (2011) Prototyping in Public Spaces. Disponibile online da: <http://www.nesta.org.uk/publications/prototyping-public-services>

### **2 5 EXPERIENCE MAP**

Schneider J., Stickdorn M., (2010) The Customer Journey Canvas. In: This is Service Design Thinking. Amsterdam: BIS Publishers. Disponibile online da: [http://files.thisisservicedesignthinking.com/tisd\\_cujoca.pdf](http://files.thisisservicedesignthinking.com/tisd_cujoca.pdf)

### **2 6 BLUEPRINT**

Julier J., Kimbell L. (2012) Blueprint. p44. In: The Social Design Methods Menu. Disponibile online da: [http://www.lucykimbell.com/stuff/Fieldstudio\\_SocialDesignMethodsMenu.pdf](http://www.lucykimbell.com/stuff/Fieldstudio_SocialDesignMethodsMenu.pdf)

### **2 7 MARKETING MIX**

Nesta (2009) Worksheet 4a: Marketing Mix. In: Creative Enterprise Toolkit. Disponibile online da: <http://www.nesta.org.uk/publications/creative-enterprise-toolkit>

### **2 8 CRITICAL TASKS LIST**

Nesta (2009) Worksheet 4b: Critical Marketing Tasks. In: Creative Enterprise Toolkit. Disponibile online da: <http://www.nesta.org.uk/publications/creative-enterprise-toolkit>

### **2 9 BUSINESS PLAN**

Gov.uk (2013) Write a Business Plan. Disponibile online da: <https://www.gov.uk/write-business-plan>

### **3 0 SCALING PLAN**

<http://www.nesta.org.uk/publications/and-out-sync>

# Risorse Raccomandate

## PUBBLICAZIONI

1. **Aid on the Edge of Chaos**  
Ben Ramalingam
2. **Dead Aid**  
Dambisa Moyo
3. **Poor Economics: A Radical Rethinking of the Way to Fight Global Poverty**  
Esther Duflo e Abhijit Banerjee
4. **Creating a World without poverty: Social Business and the Future of Capitalism**  
Muhamad Yunus
5. **More Than Good Intentions: Improving the Ways the World's Poor Borrow, Save, Farm, Learn, and Stay Healthy**  
Dean Karlan e Jacob Appel
6. **The Power of Positive Deviance**  
Richard Pascale, Jerry Sternin e Monique Sternin
7. **Scaling Up – From Vision to Large-scale change: A Management Framework for Practitioners**  
Larry Cooley and Richard Kohl
8. **UNDP: Financing for Development**  
[http://www.undp.org/content/dam/undp/library/Poverty%20Reduction/Development%20Cooperation%20and%20Finance/InnovativeFinancing\\_Web%20ver.pdf](http://www.undp.org/content/dam/undp/library/Poverty%20Reduction/Development%20Cooperation%20and%20Finance/InnovativeFinancing_Web%20ver.pdf)
9. **World Bank: Innovation Policy - A Guide for Developing Countries**  
<https://openknowledge.worldbank.org/bitstream/handle/10986/2460/548930PUB0EPI11C10Dislosed061312010.pdf?sequence=1>
10. **OECD: Innovation for Development**  
<http://www.oecd.org/sti/inno/50586251.pdf>
11. **Open Book of Social Innovation**  
Robin Murray, Julie Caulier-Grice, Geoff Mulgan  
<http://www.nesta.org.uk/publications/open-book-social-innovation>
12. **In and out of sync**  
Nesta (Geoff Mulgan with Rushanara Ali, Richard Halkett and Ben Sanders)  
<http://www.nesta.org.uk/publications/and-out-sync>
13. **Our Frugal Future: Lessons from India's Innovation system**  
Nesta (Kirsten Bound e Ian Thornton) <http://www.nesta.org.uk/publications/our-frugal-future-lessons-india%20%92s-innovation-system>
14. **China's Absorptive State: Innovation and research in China**  
Nesta (Kirsten Bound, Tom Saunders, James Wilsdon and Jonathan Adams) <http://www.nesta.org.uk/publications/chinas-absorptive-state-innovation-and-research-china>
15. **The Digital Social Innovation Report**  
Nesta (Nesta (Francesca Bria)  
[http://s3-eu-west-1.amazonaws.com/digitalsocialinnovation/attachments/52ebbc3a72b09eaa31000001/DSI-report\\_\(2\).pdf?1391180858](http://s3-eu-west-1.amazonaws.com/digitalsocialinnovation/attachments/52ebbc3a72b09eaa31000001/DSI-report_(2).pdf?1391180858)

## WEBSITES

1. World Bank Institute  
<http://wbi.worldbank.org/wbi/>  
(also see World Bank Challenge Platform <https://wbchallenge.imaginatik.com/>,  
World Bank Development Marketplace <http://wbi.worldbank.org/wbdm/>,  
Innovative Solutions <http://wbi.worldbank.org/wbi/approach/innovation>)
2. OECD Wikiprogress  
<http://www.wikiprogress.org/index.php/Wikiprogress.org>About>
3. Oxfam Policy e Practice  
<http://policy-practice.oxfam.org.uk/>
4. ODI Publications  
<http://www.odi.org.uk/publications>
5. Abdul Latif Jameel Poverty Action Lab  
<http://www.povertyactionlab.org/about-j-pal>

## TOOLKITS

1. IDEO HCD toolkit  
<http://www.ideo.com/work/human-centered-design-toolkit/>
2. Project Innovation  
<http://www.socialinnovationtoolkit.com/home.html>
3. UNICEF Innovation Labs – A Do-It-Yourself Guide  
<http://www.unicefinnovationlabs.org/>
4. Finding What Works  
<http://findingwhatworks.org/>
5. +Acumen  
<http://plusacumen.org/>
6. Business Model Canvas  
<http://www.businessmodelgeneration.com/canvas>

## NETWORKS

1. Social Innovation Exchange (SIX)  
<http://www.socialinnovationexchange.org/>
2. Alliance for Useful Evidence  
<http://www.alliance4usefulevidence.org/>
3. Smart Citizen  
<http://forum.smartcitizen.me/>
4. Arduino  
<http://arduino.cc/>
5. D-Lab: International Development Innovation Network  
<http://d-lab.mit.edu/idin>
6. Random Hacks of Kindness  
<http://www.rhok.org/>

## BLOGS

1. Poverty Matters  
<http://www.theguardian.com/global-development/poverty-matters>
2. Chris Blattman  
<http://chrisblattman.com/>
3. From Poverty to Power  
<http://oxfamblogs.org/fp2p/>
4. DFID Bloggers  
<http://blogs.dfid.gov.uk/>
5. ODI Opinion  
<http://www.odi.org.uk/opinion>



**Development  
Impact & You**

STRUMENTI PRATICI PER DARE VITA E  
SUPPORTARE L'INNOVAZIONE SOCIALE





UN INIZIATIVA DI

RESO POSSIBILE DA

**Nesta...**

THE  
ROCKEFELLER  
FOUNDATION

ISBN 978-1-84875-150-7