



# MANUALE DI FORMAZIONE PER IL COINVOLGIMENTO DEGLI STAKEHOLDER

Transnational Action to advance Skills and competences  
FOR COMMUNITY engagement and social Migrants  
Entrepreneurship initiatives in the Central Europe

CEDRA Split

## Contenuto

1. Introduzione	4
2. Il contesto del progetto	5
3. Informazioni sul pacchetto di lavoro	7
4. Concetto di coinvolgimento degli stakeholder	10
5. Rilevanza della strategia di coinvolgimento degli stakeholder in TASKFORCOME	11
6. Come utilizzare questo manuale?	13
<b>Parte A - Approccio teorico e metodologico al coinvolgimento degli stakeholder</b>	<b>15</b>
7. Introduzione al coinvolgimento degli stakeholder	15
8. Quadro generale del coinvolgimento degli stakeholder	18
9. Progettazione del processo di coinvolgimento degli stakeholder	20
<b>Parte B - Come avviare il processo di coinvolgimento degli stakeholder nei CSHUB</b>	<b>24</b>
10. Avvio del processo di coinvolgimento degli stakeholder	25
11. Scopo del coinvolgimento degli stakeholder	27
12. Ambiti e portata del coinvolgimento degli stakeholder	30
13. Profilazione degli stakeholder	32
14. Mappatura degli stakeholder	34
15. Posizionamento degli stakeholder	37
16. Strumenti di coinvolgimento degli stakeholder e modelli di business	51
17. Pianificazione del processo di coinvolgimento degli stakeholder	52
18. Considerazioni sulla tempistica del processo di coinvolgimento degli stakeholder	55
<b>Parte C - Tecniche, strumenti e casi di studio per seguire il coinvolgimento e la co-creazione degli stakeholder nei CSHUB.</b>	<b>57</b>
19. Co-design e Co-creazione	57
20. Tecniche e strumenti per il coinvolgimento e la co-creazione degli stakeholder	60
Tecniche di apertura	61
Tecniche per l'esplorazione	62
Tecniche per la decisione	63
21. Abbinare i metodi agli stakeholder	64
22. Pianificazione dei dettagli del coinvolgimento	66
23. Monitoraggio e valutazione del coinvolgimento degli stakeholder	68
24. Processo di valutazione	70
<b>Parte D - Allegati</b>	<b>72</b>

Allegato I	72
Workshop locali per la formazione degli stakeholder nella co-progettazione e co-creazione dei CSHUB.	72
Allegato II	75
Piattaforme di collaborazione per il coinvolgimento degli stakeholder	75
Glossario del design della piattaforma	78
Le parti dell'ecosistema	79
I due motori chiave della progettazione delle piattaforme	82
Le fasi della progettazione della piattaforma	83
Allegato III	85
Gamification	85
Allegato IV	88
25. Casi di studio ed esempi	88
Coinvolgimento degli stakeholders nel cluster CEDRA Split Cluster	88
Sportello Unico: Centro per le Attività Imprenditoriali di Barcellona	89
Sostegno all'imprenditorialità nelle aree svantaggiate di Dortmund	89
La Sfida dell'innovazione aperta	90
Il gioco di ruolo per l'imprenditoria nigrante	90
Riferimenti e ulteriori letture	100

## 1. Introduzione

Benvenuti manuale di formazione per il coinvolgimento degli stakeholders. Il manuale ha lo scopo di fornire una guida pratica, consigli ed indicazioni a tutti coloro che sono interessati a rendere il coinvolgimento degli stakeholder del progetto TASKFORCOME più efficace e vantaggioso, compresi i partner, le organizzazioni locali ed anche altre organizzazioni interessate al processo di coinvolgimento degli stakeholder in contesti simili.

Il manuale si basa sul "*Stakeholder Involvement Concept*", anch'esso integrato in questo manuale come parte essenziale. Il manuale è rivolto principalmente ai professionisti che svolgeranno corsi di formazione e processi di co-creazione per la creazione e la gestione di poli sociali comunitari per la promozione e il sostegno all'imprenditorialità sociale e migrante al fine di consentire la loro inclusione e integrazione sociale ed economica, e che contribuiscono ad uno sviluppo socioeconomico locale e regionale più sostenibile e dinamico, alla coesione, agli scambi interculturali e all'innovazione socioeconomica, che sono tutti tanto necessari nella maggior parte della regione e anche al di là di essa. Pertanto, ci auguriamo sinceramente che questo Manuale aiuti i professionisti a migliorare la loro interazione e comunicazione con gli stakeholder, specialmente al fine di adottare un approccio più strategico alle loro attività di coinvolgimento.

Lo scopo di questo manuale non è quello di sostituire le strutture esistenti o di reinventare i processi. Tuttavia, ci auguriamo che il Manuale contribuisca al cambiamento di mentalità necessario per un ampio e profondo coinvolgimento degli stakeholder nella promozione e nello sviluppo dell'imprenditorialità migrante, lontano dalla diffidenza e verso reciproci benefici sinergici.

Nonostante le ovvie sfide del coinvolgimento degli stakeholder, i risultati delle migliori pratiche possibili nel coinvolgimento degli stakeholder giustificano chiaramente gli sforzi necessari. Il successo dell'impegno degli stakeholder non solo aiuta i partner a garantire la leadership in un ecosistema di lavoro autonomo dei migranti sempre più complesso e sottosviluppato, ma contribuirà anche a determinare un cambiamento sistemico verso un'accettazione generale dei migranti come nuovi membri della comunità e dell'economia locale.

La parte introduttiva del Manuale include una panoramica generale del progetto e dei suoi obiettivi e attività; successivamente, la prima sezione si concentra sul quadro teorico del coinvolgimento degli stakeholder.

La seconda sezione è una "Guida" al processo di coinvolgimento, che fornisce suggerimenti e istruzioni su come implementare e mettere in pratica il concetto di coinvolgimento degli stakeholder di TASKFORCOME; idealmente, lancia il processo di identificazione, selezione, attivazione e coinvolgimento degli stakeholder locali per diventare membri partecipativi dei CSHUB.

In seguito, la terza sezione fornisce supporto in termini di tecniche, casi di studio ed esperienze che possono essere utili nella gestione, gestione e follow-up del processo di coinvolgimento al fine di raggiungere la co-creazione e il co-sviluppo all'interno dei CSHUB.

## 2. Il contesto del progetto

Progetto "Transnational Action to advance Skills and competences FOR COmmunity engagement and social Migrants Entrepreneurship initiatives in the Central Europe" con l'acronimo di progetto "TASKFORCOME" è un progetto transnazionale sostenuto attraverso il <sup>terzo</sup> bando dell'Interreg Central Europe nell'ambito del Programma Priorità 1. Cooperazione in materia di innovazione per rendere più competitiva l'EUROPA CENTRALE e l'obiettivo specifico prioritario del programma. Migliorare le capacità e le competenze imprenditoriali per promuovere l'innovazione economica e sociale nelle regioni dell'Europa centrale.

Il progetto è condotto dal capofila dell'Università di Economia di Cracovia e comprende dodici partner provenienti da cinque paesi (Polonia, Austria, Croazia, Italia e Germania).

Gli altri partner di progetto coinvolti sono: Istituto per la promozione economica della Camera di Commercio Austriaca (AT), Comune di Spalato (HR), Ufficio Provinciale Małopolska di Cracovia (PL), Università Politecnico delle Marche (IT), Consiglio Nazionale delle Ricerche del CNR (IT), Cluster per l'innovazione e lo sviluppo eco-sociale CEDRA Split (HR), Culture Goes Europe - CGE Erfurt e.V. (DE), Camera economica polacco-ucraina (PL), O.P.E.N. Network - Percorsi dei trasgressori verso la rete nazionale dell'occupazione (IT), Associazione multiculturale (AT) e piattaforma (DE).

Il progetto TASKFORCOME affronta due delle maggiori sfide dell'Europa di oggi: l'integrazione lavorativa e sociale di una presenza senza precedenti di migranti e la capitalizzazione sistematica del concetto di innovazione sociale come potente motore di sviluppo sociale ed economico. Il progetto mira a sviluppare ecosistemi per l'inclusione e l'innovazione sociale, dove gli attori chiave lavorano in nuovi modi per fornire servizi ai cittadini e possibilità per le imprese imprenditoriali, insieme ad università, ONG, enti pubblici e cittadini, per creare le condizioni per l'innovazione e lo sviluppo.

L'obiettivo specifico principale del progetto è quello di sviluppare piani d'azione locali e un progetto transnazionale per sostenere l'imprenditoria migrante e sociale come canale di innovazione sociale attraverso l'impegno degli attori chiave, il miglioramento delle competenze degli imprenditori migranti e sociali, lo sviluppo di uno sportello unico di sostegno mirato agli imprenditori migranti e sociali, l'elaborazione di quadri politici e relativi strumenti di finanziamento, in grado di sostenere la co-creazione/co-gestione degli ecosistemi locali per l'inclusione e l'innovazione sociale, cambiando la prospettiva bottom-up di coesione e sviluppo economico nelle regioni dell'Europa centrale.

I risultati previsti dal progetto sono strumenti di apprendimento, pacchetti formativi, sportelli unici pilotati e strategie rivolte ai migranti e agli imprenditori, che consentono loro di agire come motori dell'innovazione sociale nell'Europa centrale.

Il suo approccio innovativo si basa sulla creazione dei cosiddetti "Community and Social Hubs" (CSHubs), dove si sviluppano congiuntamente iniziative di imprenditorialità inclusiva dal basso verso l'alto (ad esempio, imprese sociali comunitarie). Si basa anche sull'impegno di un partenariato che rappresenta le principali armi operative di un ecosistema: politiche, migranti, imprese, imprese, istruzione.

Il valore aggiunto transnazionale si ottiene con programmi politici rivolti agli imprenditori migranti, che agiscono a livello nazionale e sono in grado di sostenere lo sviluppo di un quadro unitario in Europa centrale in cui i diversi microprogrammi regionali possono essere aggregati e capitalizzati.

L'intervento del progetto è supportato dai dati fisici. In particolare, in generale, i tassi di disoccupazione degli immigrati sono più elevati rispetto a quelli dei nati in campagna (15,7% in Polonia, 11,4% in Austria, 16,4% in Italia e 13,2% in Germania). Tuttavia, i migranti hanno anche maggiori probabilità di essere imprenditori: il 18,8% dei lavoratori migranti nell'UE lavora come lavoratore autonomo, una percentuale superiore a quella dei nati nel paese (14%): il tasso di lavoratori autonomi per i migranti in percentuale dell'occupazione totale è del 27% in Polonia, del 10% in Austria, del 15% in Italia e del 21% in Croazia.

La sfida è quella di capitalizzare gli atteggiamenti dell'Imprenditorialità Migrante (ME) per promuovere la crescita economica e la coesione sociale.

Dall'altro lato, i migranti devono affrontare sfide specifiche per creare e gestire le imprese nelle regioni di destinazione, che sono spesso interconnesse e da cui tipicamente derivano:

- Capitale umano specifico limitato,
- Mancanza di familiarità con il funzionamento dei mercati del lavoro locali e dei quadri normativi aziendali,
- Difficoltà nell'accesso alle reti aziendali e
- Scarsità di programmi mirati di sostegno all'avviamento e alle imprese e di formazione su misura.

Parallelamente, l'innovazione sociale (SI), in quanto risorsa chiave per una maggiore competitività regionale e l'integrazione dei migranti, è ostacolata:

- insufficiente conoscenza e consapevolezza delle potenzialità dell'economia sociale per lo sviluppo regionale,
- Mancanza di un approccio dal basso verso l'alto per creare un ecosistema di innovazione e
- Sostegno mirato limitato all'imprenditoria sociale (SE) e mancanza di reti e di strategie di scaling-up.

Le attività comuni oggetto di questo progetto sono:

- L'innovazione sociale e l'imprenditoria sociale come approcci strategici in grado di affrontare le sfide sociali e di rafforzare la capacità della società di innovare e di crescere economicamente,
- Elevato potenziale nelle regioni TASKFORCOME dalle sinergie tra enti pubblici, privati e di ricerca, come per i casi di innovazione sociale dal basso verso l'alto.

Per costruire tali ecosistemi, TASKFORCOME intende sviluppare soluzioni innovative mirate alle esigenze imprenditoriali dei migranti, offrendo:

- Formazione per lo sviluppo delle capacità e il coinvolgimento degli stakeholder,
- Formazione centrata sull'utente e programmi di supporto multidimensionale,
- Le imprese sociali a livello comunitario (CbSE) come modello di iniziativa innovativa dal basso verso l'alto
- Community and Social Hubs (CSHUBs), Transnational Network of CSHUBs (TNC SHUBs) e piattaforma eLearning per catalizzare i luoghi e gli strumenti per le opere collettive e per la realizzazione di opere collettive.
- Piani d'azione per le politiche di sostegno.

Il progetto TASKFORCOME comprende otto pacchetti di lavoro:

1. Preparazione
2. Gestione

3. Capitalizzazione: Condividere la conoscenza e l'impegno delle parti interessate
4. Sviluppo Strumenti innovativi per CbSE e l'imprenditorialità dei migranti
5. Pilota - Attuazione e valutazione dell'impatto sociale
6. Avanzamento - Innovazione economica e sociale nelle politiche CE
7. Investimento: TASKFORCOME CSHub a Spalato
8. La comunicazione

L'approccio di TASKFORCOME combina tutte le componenti chiave necessarie per definire un ecosistema per gli imprenditori sociali e migranti, coinvolgendo e coinvolgendo gli attori chiave per rendere vivo un ambiente naturale per l'innovazione sociale: università e ricerca, decisori politici e decisionali, organizzazioni imprenditoriali, associazioni che rappresentano i beneficiari finali (migranti), agenzie formative ed educative, cluster di imprese sociali.

La caratteristica innovativa dell'approccio nella promozione dell'innovazione sociale nelle regioni target è quella di sviluppare, sperimentare e formalizzare, attraverso quadri politici, le dimensioni più rilevanti per gli ecosistemi locali di innovazione sociale e la sua rete di pari transnazionali in Europa centrale, in grado di fare delle imprese migranti e sociali un motore di sviluppo sociale ed economico. Tale approccio si basa sulle esperienze esistenti a livello di partenariato e di Europa centrale, per poi andare oltre le pratiche esistenti con un modello innovativo di imprenditoria sociale e un processo co-creativo di soluzioni innovative.

### 3. Informazioni sul pacchetto di lavoro

Questo documento fa parte del primo pacchetto di lavoro tematico del progetto TASKFORCOME dal titolo "Capitalizzazione: Condividere la conoscenza e l'impegno delle parti interessate".

Questo pacchetto di lavoro ha lo scopo di raccogliere e analizzare pratiche, politiche e strategie per una "base di conoscenze" necessaria per progettare soluzioni su misura per gli imprenditori migranti e sociali da includere nel secondo pacchetto di lavoro; è anche finalizzato ad avviare un processo di co-creazione multi-stakeholder necessario per la creazione di CSHUB locali e a valorizzare e valorizzare (nell'ambito del concetto di TASKFORCOME) le reti e i centri esistenti.

I principali risultati di questo pacchetto di lavoro sono:

a. **Manuale di formazione** che i partner di progetto devono utilizzare per implementare la formazione e un processo di follow-up di facilitazione verso gli stakeholder locali per co-partecipare e cogestire i CSHUB. Il manuale di formazione include, passo dopo passo, una guida per il coinvolgimento degli stakeholder locali; copre la metodologia, i materiali, gli studi di caso, le attività, così come le esperienze degli incubatori, l'introduzione sui principi di co-progettazione, co-creazione e co-sviluppo, gli approcci e le pratiche per preparare e dotare gli stakeholder di contenuti e strumenti per co-partecipare e cogestire i CSHUB.

b. **5 Sessioni di formazione con gli stakeholder locali** e gli attori chiave nel co-design, co-creazione e co-gestione, per supportarli nello sviluppo, valorizzazione e sfruttamento dei CSHUB di TASKFORCOME, dove avviare e scalare l'imprenditorialità migrante (ME). Fornisce una mentalità e la costruzione di capacità per coinvolgere e impegnare gli stakeholder locali nel fare dei CSHUB TASKFORCOME il motore per promuovere e sostenere ME come mezzo per l'innovazione sociale. Include riferimenti metodologici, schemi di mappatura e implementa l'intero processo di coinvolgimento (mappatura, selezione,

impegno) degli attori chiave per coinvolgerli nella gestione collaborativa dei bisogni della comunità sociale.

Le attività e i risultati dello stesso WP sono:

1. Analisi delle tendenze del mercato del lavoro a livello transnazionale / nazionale / nazionale / locale / locale / settoriale / del lavoro, con particolare attenzione all'imprenditoria sociale (SE) e CbSE; fornisce relazioni di fattibilità e relazioni contestuali;
2. Analisi dei bisogni delle competenze e delle abilità dei migranti e Benchmarking of Support Schemes for ME nelle regioni TASKFORCOME; fornisce report e database di schemi di benchmarking per ME;
3. Analisi comparativa delle politiche e delle strategie esistenti nelle regioni di TASKFORCOME per l'identificazione delle sinergie e delle principali linee guida strategiche da perseguire per l'implementazione di TASKFORCOME; fornisce un'analisi generale delle politiche di ME;
4. Mappatura e formazione degli stakeholder e degli attori chiave, attivando gli attori rilevanti (dal policy making, supporto all'imprenditore, educazione, migrazione) nella co-creazione e cogestione del CSHUB; fornisce uno strumento di apprendimento per il coinvolgimento degli stakeholder.

I gruppi target del progetto TASKFORCOME sono:

- Autorità pubbliche locali
- Autorità pubbliche regionali
- Autorità pubbliche nazionali
- Agenzie settoriali
- Gruppi di interesse, comprese le ONG
- Istituti di istruzione superiore e di ricerca
- Centri di formazione/formazione e scuole
- PMI
- Organizzazioni di sostegno alle imprese
- Organizzazioni internazionali, gruppi europei di interesse economico (GEIE) di diritto nazionale.
- Altri stakeholder rilevanti e interessati al progetto e ai suoi obiettivi

Saranno coinvolti anche i gruppi target:

- principali beneficiari del processo di co-creazione dell'apprendimento spiegato in questo manuale di formazione
- destinatari diretti e principali della formazione, acquisendo una mentalità sulla co-creazione, la cogestione, l'impegno attivo e l'impegno ad essere un membro attivo dei CSHUB locali.

### **La sostenibilità**

I risultati del progetto saranno utilizzati anche dopo la fine di TASKFORCOME, come un manuale/manuale replicabile e un'esperienza formativa (che rappresenta un caso di studio) per preparare l'ambiente di co-working di un CSHUB. Pertanto, si prevede che la formazione e la sua metodologia saranno sostenute e implementate per tutta la gestione dei CSHUB.

### **Trasferibilità**

Il manuale di formazione viene trasferito ai fornitori di istruzione locale, regionale e nazionale: istruzione superiore, centri di IFP, enti di istruzione per adulti e scuole, attraverso la creazione di reti, eventi tematici e giornate porte aperte. L'esperienza di formazione viene trasferita a incubatori, organizzazioni di supporto, comuni e responsabili politici locali, come metodo per il coinvolgimento della comunità

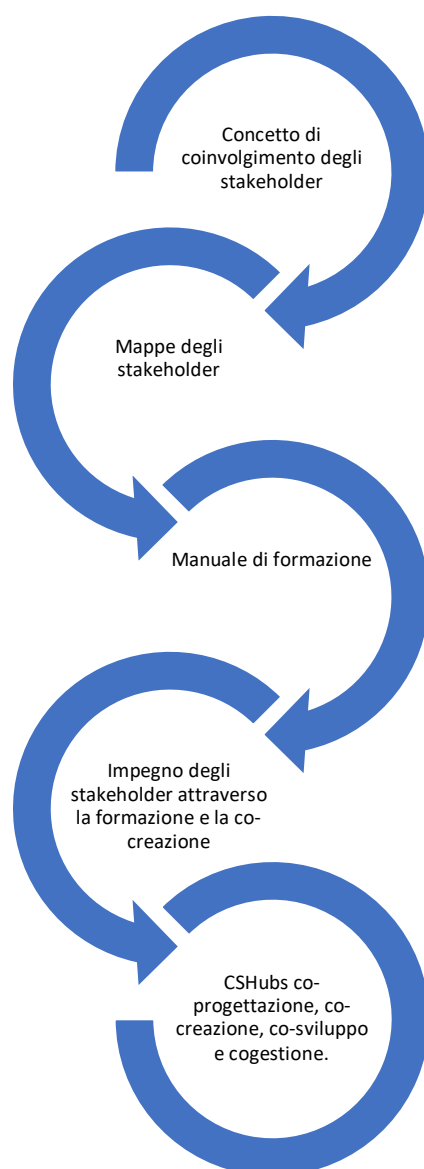


attraverso eventi e workshop di fertilizzazione incrociata. Entrambi sono trasferiti attraverso opuscoli informativi, siti web e social media.

## 4. Concetto di coinvolgimento delle parti interessate

Il concetto di coinvolgimento degli stakeholder rappresenta una strategia per il coinvolgimento degli stakeholder, dettagliando le fasi di analisi degli stakeholder e fornendo i contenuti di un piano di coinvolgimento degli stakeholder. L'approccio metodologico è quello modulare, basato sulle linee guida AA1000 Stakeholder Engagement Standard (2015) e altre buone pratiche di stakeholder engagement.

Questa fase è seguita da una serie di mappe degli stakeholder per ciascuna delle 5 regioni destinatarie del progetto. Le mappe comprenderanno l'elenco delle parti interessate profilate, selezionate, classificate e prioritarie in base al livello di intensità della loro "pertinenza" ai risultati del progetto e alla sostenibilità futura. Segue poi il presente manuale di formazione, creato per supportare il processo di coinvolgimento degli stakeholder nella co-creazione e cogestione dei centri comunitari e sociali di ogni regione. Il processo di coinvolgimento degli stakeholder è presentato nella tabella di marcia iterativa che segue (immagine 1).



*Immagine 1 - Il concetto di coinvolgimento degli stakeholder è un processo iterativo progettato per consentire la co-creazione e la co-gestione di CSHubs come possibile e sostenibile per gli ecosistemi regionali di sostegno ME/SE.*

Il manuale di formazione spiega i principi di co-progettazione, co-creazione e co-sviluppo, per fornire agli stakeholder contenuti e strumenti per co-partecipare e co-gestire i CSHUB.

Dopo la formazione, verrà creato un report narrativo transnazionale che descriverà il processo di coinvolgimento degli stakeholder, raccogliendo i casi di studio regionali, i verbali degli incontri, l'elenco dei partecipanti, l'analisi SWOT, gli ostacoli e le soluzioni e i principali risultati.

Il pacchetto di lavoro è guidato da CEDRA con il supporto metodologico/scientifico del partner capofila Cracovia Università degli Studi Economici e Politecnici delle Marche. Tutti i partner sono coinvolti in analisi e ricerca (implementazione, raccolta, reporting), mappatura e formazione (rete, elaborazione, report).

L'analisi delle parti interessate e la proposta di contenuto è integrata e spiegata in dettaglio in questo materiale nelle sezioni seguenti.

## 5. Rilevanza della strategia di coinvolgimento degli stakeholder in TASKFORCOME

TASKFORCOME affronta molteplici sfide delicate le cui cause e conseguenze vanno ben oltre l'ambito del progetto (cinque paesi coinvolti nel progetto) e/o l'ambito del Programma Interreg dell'Europa Centrale. Queste sfide includono la competitività globale delle economie e delle comunità di destinazione, la promozione di competenze imprenditoriali e di innovazione cruciali tra gli individui e le organizzazioni, e infine le sfide globali delle migrazioni e dei problemi dei migranti, e un'effettiva integrazione sociale e del mercato del lavoro di questi e di altri gruppi socialmente emarginati nei territori di destinazione. Queste sfide sono chiaramente di natura globale universale, ma hanno aspetti diversi nelle diverse parti del mondo, anche nei diversi paesi e regioni di questo progetto.

Tuttavia, tutte queste sfide riguardano molteplici soggetti interessati nelle comunità destinatarie. Inoltre, molte delle parti interessate di queste comunità hanno una certa influenza su queste sfide e possono contribuire a una serie di risultati positivi e/o negativi riguardo a queste sfide. Ciò significa che la loro inclusione nei processi relativi all'analisi delle sfide, delle opzioni strategiche e delle soluzioni e infine alla definizione di strategie di intervento ottimali è cruciale non solo per una corretta comprensione di queste sfide e per trovare le soluzioni migliori per affrontarle adeguatamente, ma anche per renderle pertinenti e condivise dai principali soggetti interessati, il che è della massima importanza per la fattibilità, l'efficienza, l'efficacia dei costi e la sostenibilità delle soluzioni.

Inoltre, TASKFORCOME propone una serie di attività, output e risultati che sono nell'essenza stessa di natura partecipativa e collaborativa. Attività come la formazione incentrata sull'utente e i programmi di sostegno multidimensionale, la creazione di imprese sociali basate sulla comunità, i centri comunitari e sociali sono tutte attività che dipendono in larga misura da un intenso, tempestivo e metodologicamente appropriato coinvolgimento delle parti interessate.

Pertanto, lo sviluppo di un'adeguata strategia di coinvolgimento degli stakeholder è cruciale non solo per il successo di queste attività, ma anche per il progetto stesso. Questo è il motivo per cui questa attività è prevista come parte della fase iniziale di implementazione del progetto.

Questa attività è guidata da Cluster for Eco-Social Innovation and Development CEDRA Split soprattutto per la propria storia di coinvolgimento degli stakeholder intersettoriali nella creazione di un cluster sociale (innovazione) e di un'impresa sociale basata sulla comunità con funzioni di una comunità e di un hub sociale (incluse le funzioni di incubazione e accelerazione). Questo cluster sembra essere un caso unico di cluster sociale a livello europeo e forse anche globale. Inoltre, CEDRA Split è il risultato di diversi progetti, programmi e piattaforme multi-stakeholder la cui esistenza si basa sull'ampia partecipazione degli stakeholder pubblici, privati e civili nella sua co-creazione, co-sviluppo e cogestione. Questi concetti saranno utilizzati come uno dei casi di studio per lo sviluppo di approcci e strumenti anche per questo progetto.

Infine, CEDRA Split è una piattaforma educativa innovativa e un'innovazione sociale nel settore dell'istruzione, sviluppando soluzioni e strumenti unici per un apprendimento e supporto imprenditoriale agile e radicalmente innovativo basato su approcci user-centred e schemi di supporto multidimensionale, ma anche su concetti radicalmente nuovi e innovativi di un coinvolgimento sostenibile e modellato dagli stakeholder aziendali con elementi di progettazione di piattaforme digitali collaborative con elementi di gamification, tokenization e persino AI e blockchain.

Ciò significa che molti di questi modelli innovativi possono essere testati ed eventualmente applicati anche per le attività, gli output e i risultati di questo progetto.

Tuttavia, oltre a queste pratiche ed esperienze, la strategia proposta per l'impegno degli stakeholder abbraccerà tutte le esperienze e le migliori pratiche degli altri partner del progetto, comprese quelle specificamente rilevanti per l'impegno dei migranti e degli imprenditori sociali. Tutti i partner dei consorzi hanno una base di conoscenze molto ricca sui temi del primo pacchetto di lavoro e partecipano attivamente alla co-progettazione e co-creazione delle strategie e alla loro cogestione e attuazione. Inoltre, ciascuna delle regioni coinvolte ha sperimentato (e sta effettivamente sperimentando) differenti background, bisogni e contesti in termini di coinvolgimento degli stakeholder locali e degli attori chiave, così come negli "incubatori di innovazione sociale e imprenditorialità; tutto ciò deve essere valorizzato, capitalizzato, contestualizzato e valorizzato nell'ambito dei CSHUB di TASKFORCOME.

Infine, il progetto utilizzerà tutte le migliori pratiche e gli standard globali rilevanti per il coinvolgimento degli stakeholder, come lo Standard AA1000 Stakeholder Engagement Standard (SES) 2015 di AccountAbility e altra letteratura rilevante sul coinvolgimento degli stakeholder. AA1000 Standard rappresenta un esempio globale di un processo multi-stakeholder nello sviluppo di uno standard di stakeholder engagement attraverso un approccio collaborativo e partecipativo pluriennale e rappresenta lo standard più noto a livello globale sul coinvolgimento degli stakeholder. Un'altra letteratura simile, pur coprendo altre strutture tematiche e settoriali, fornisce una base di conoscenze sufficienti sull'argomento che può essere utilizzata per le esigenze e le sfide specifiche di TASKFORCOME. Naturalmente, tutte queste esperienze, norme e raccomandazioni saranno adattate alle esigenze, agli scopi e agli obiettivi di questo progetto e di tutti i suoi stakeholder, nello spirito di una contestualizzazione efficace che porti ad un impatto locale sostenibile.

Naturalmente, questa strategia si configurerà come un quadro dinamico di sviluppo aperto per una revisione, adattamento e ottimizzazione continui, utilizzando il progetto e altri canali di comunicazione e collaborazione, al fine di renderlo continuamente rilevante, fattibile, redditizio, economico e orientato all'impatto per tutti gli stakeholder coinvolti. Vi invitiamo quindi a unirvi a noi in questo stimolante sforzo di co-progettazione, co-creazione, co-sviluppo e cogestione degli ecosistemi per uno sviluppo sociale ed economico intelligente, sostenibile e inclusivo delle nostre imprese e comunità nelle regioni, nei paesi e nell'Europa centrale, ma perché no, forse anche oltre.

## 6. Come utilizzare questo manuale?

Questo manuale è stato progettato per supportare l'applicazione regionale del processo di coinvolgimento degli stakeholder nell'implementazione delle attività del progetto TASKFORCOME. L'obiettivo è quello di fornire a tutti i partner del progetto e ai loro stakeholder locali e regionali, e forse anche nazionali, gli strumenti, i metodi e la base di conoscenze pertinenti, che rappresentano una chiara tabella di marcia per l'attuazione delle attività di coinvolgimento degli stakeholder al fine di ottenere risultati ottimali e l'impatto dei loro sforzi.

Il manuale è quindi previsto come un insieme di linee guida, schemi e suggerimenti e trucchi per tutti gli stakeholder di progetto coinvolti nel processo di co-progettazione, co-creazione, co-sviluppo e co-gestione degli ecosistemi locali, e in particolare dei poli comunitari e sociali come quadri operativi per un sostegno sostenibile degli imprenditori migranti e sociali nei territori di riferimento.

Il manuale copre la terminologia di base, spiega i benefici, ma anche le sfide e i rischi del coinvolgimento degli stakeholder, fornisce strumenti per la mappatura e il posizionamento degli stakeholder, compresa la ricerca di modi per la loro tempestiva, efficace e sostenibile attivazione, fornendo così una guida sulla pianificazione, implementazione, gestione, monitoraggio e valutazione del coinvolgimento degli stakeholder. Il manuale non tende ad essere in alcun modo prescrittivo. Si tratta piuttosto di un elenco di opzioni e suggerimenti per sostenere i partner di progetto e gli altri stakeholder rilevanti nei loro sforzi, aiutandoli a riconoscere tutti gli aspetti importanti del processo di coinvolgimento degli stakeholder, utilizzare alcuni degli strumenti e delle migliori pratiche per migliorare i loro sforzi e stabilire quadri operativi per i team di progetto locali, regionali o nazionali.

Riassumendo, il Training Handbook è uno strumento di supporto di riferimento per l'implementazione dei workshop formativi (come fase iniziale del processo di coinvolgimento degli stakeholder, vedi Allegato I per i suggerimenti nell'organizzazione) e dei processi di follow up facilitazione da organizzare in ogni regione partner, volti a promuovere il coinvolgimento degli stakeholder all'interno dei CSHUB, consentendo quindi la co-creazione e il co-sviluppo di strumenti educativi e misure di supporto per gli imprenditori migranti. Il manuale non è completo, ma fornisce un'ampia gamma di strumenti, metodi e intuizioni sul processo e la pratica del coinvolgimento degli stakeholder che dovrebbero essere sufficienti per un'applicazione auto-guidata nei contesti specifici dei partner di progetto. Tuttavia, un'ulteriore lettura è fornita alla fine del manuale per tutti i lettori interessati ad esplorare in dettaglio.

La sezione teorica e metodologica del manuale introduce i temi principali quali la definizione degli obiettivi del processo di coinvolgimento degli stakeholder e la definizione del concetto principale di coinvolgimento.

La sezione Guidance del manuale copre le fasi principali del processo, supportando i partner nell'organizzazione dei Training Workshop e, da allora, avviando e implementando il processo di coinvolgimento nei CSHUB. Questo include:

- Mappatura e analisi degli stakeholder da coinvolgere
- Coinvolgimento delle parti interessate, definizione delle priorità/tempistiche
- Metodi e modelli di coinvolgimento degli stakeholder
- Strumenti innovativi di coinvolgimento degli stakeholder e modelli di business
- Pianificazione e attuazione del coinvolgimento degli stakeholder
- Programmi di sviluppo delle capacità di coinvolgimento degli stakeholder

Infine, la sezione Follow-up si occupa di suggerimenti e strumenti per gestire un processo lungo, efficace e partecipativo nei CSHUB:

- Rischi di coinvolgimento degli stakeholder e strategie di mitigazione dei rischi
- Monitoraggio e valutazione del coinvolgimento delle parti interessate
- Tecniche di impegno e co-creazione

Casi di studio, migliori pratiche ed esperienze. Nella sezione in allegato vengono fornite ulteriori letture e approfondimenti su possibili sviluppi futuri (ad esempio, la piattaforma di coinvolgimento degli stakeholder), insieme all'agenda dei suggerimenti e al quadro organizzativo per il workshop di formazione sul coinvolgimento e la co-creazione degli stakeholder.

## Parte A - Approccio teorico e metodologico al coinvolgimento degli stakeholder

### 7. Introduzione al coinvolgimento degli stakeholder

Per approfondire il concetto di stakeholder engagement del progetto TASKFORCOME, definiamo innanzitutto i termini di base del coinvolgimento degli stakeholder.

***Stakeholder nel suo significato generale può essere definito come qualsiasi persona, gruppo, organizzazione o corpo che influenza o è influenzato dal problema, opportunità, soluzione, progetto o sforzo.***

Nell'ambito di TASKFORCOME, e in particolare di questa attività, gli stakeholder possono essere definiti in modo molto più specifico:

#### **CSHUBS PROPOSTA DI DEFINIZIONE DELLE PARTI INTERESSATE**

**"Stakeholder di TASKFORCOME, in ciascuna delle regioni coinvolte, è qualsiasi persona, gruppo, organizzazione o ente che possa influenzare o possa essere influenzato dai processi attivati e dalle attività messe in atto dalla comunità e dai centri sociali di TASKFORCOME, nonché dalle loro future funzioni, in particolare quelle legate all'imprenditoria sociale e migratoria.**

L'impegno, d'altro canto, implica il coinvolgimento attivo e la partecipazione delle parti interessate in alcune o in tutte le fasi della preparazione, della costituzione e del funzionamento del polo sociale e della comunità, nonché nel sostenere e promuovere l'imprenditorialità sociale e degli immigrati.

Tuttavia, il livello di coinvolgimento degli stakeholder può essere molto diverso per ogni stakeholder e può variare in base all'intensità nelle diverse fasi di preparazione, costituzione e funzionamento della comunità e del social hub. Questi livelli possono comprendere la condivisione delle informazioni, le consultazioni, la collaborazione informale o anche i partenariati formali, ma anche qualsiasi combinazione di questi elementi.

I principali vantaggi del coinvolgimento degli stakeholder sono:

- Aumentare l'importanza dei centri comunitari e sociali per le parti interessate e promuovere così un coinvolgimento più attivo e un sostegno alla preparazione, alla costituzione e al funzionamento dei centri comunitari e sociali;
- L'accesso a un'ampia gamma di informazioni, conoscenze, esperienze, capitale sociale, economico e finanziario e altre risorse essenziali per un funzionamento più efficace e sostenibile della comunità e dei centri sociali, nonché dei suoi servizi e del suo impatto sugli imprenditori migranti e sociali, ma anche per fornire un impatto maggiore per tutte le parti interessate e per le comunità e le economie destinarie;
- Promuovere e applicare i concetti di buona governance, trasparenza, partecipazione, partecipazione, democrazia, inclusione sociale ed economica, partecipazione e integrazione, collaborazione e partenariato transettoriali e transdisciplinari come valori cruciali e presupposti per uno sviluppo sociale ed economico più sostenibile, inclusivo e intelligente degli individui, delle organizzazioni e delle comunità;
- Co-learning e responsabilizzazione delle parti interessate coinvolte;

- Generazione di nuove prospettive, idee, intuizioni, conoscenze, soluzioni, innovazioni e invenzioni, compresi nuovi modelli di business per affrontare con successo le sfide locali, regionali, nazionali e globali;
- Aumentare il capitale sociale e la fiducia tra le parti interessate, soprattutto nel contesto di sfide sociali delicate come le migrazioni, l'inadeguatezza del mercato del lavoro, il sostegno all'imprenditorialità sociale e migrante, la promozione, lo sviluppo e l'impatto delle imprese, la competitività socioeconomica e la sostenibilità e l'inclusione eco-socio-economica;
- Maggiore resistenza alle crisi e ai rischi politici, sociali, economici e ambientali.

Tuttavia, il coinvolgimento degli stakeholder ha anche alcune conseguenze negative. Questi includono:

- Maggiore fabbisogno di risorse umane e finanziarie, soprattutto nelle prime fasi preparatorie;
- L'impegno degli stakeholder è dispendioso in termini di tempo ed energia, difficile da implementare, che comporta molti rischi di conflitti e malintesi e rende più complicato l'impegno del team di progetto;
- Gli stakeholder possono esprimere resistenza, mancanza di fiducia o anche "stanchezza degli stakeholder" se si sentono sovraccaricati da attività il cui impatto positivo può essere visto solo in una prospettiva a lungo termine che può influire negativamente sulla volontà di partecipare e contribuire al livello di qualità necessario per il successo dello sforzo;
- Una rappresentanza non equilibrata delle parti interessate può causare un processo decisionale parziale, errato o inadeguato;
- Potenziali conflitti di interesse possono comparire nel processo decisionale, il che può ridurre la qualità delle decisioni o addirittura renderle illegittime.

## Positive vs Negative of Stakeholder Engagement



*Immagine 2 - Il coinvolgimento efficace degli stakeholder fornisce più benefici che sfide, ma dobbiamo essere consapevoli di entrambe le parti per sfruttare al meglio gli aspetti positivi e prevenire i rischi degli aspetti negativi del coinvolgimento degli stakeholder.*

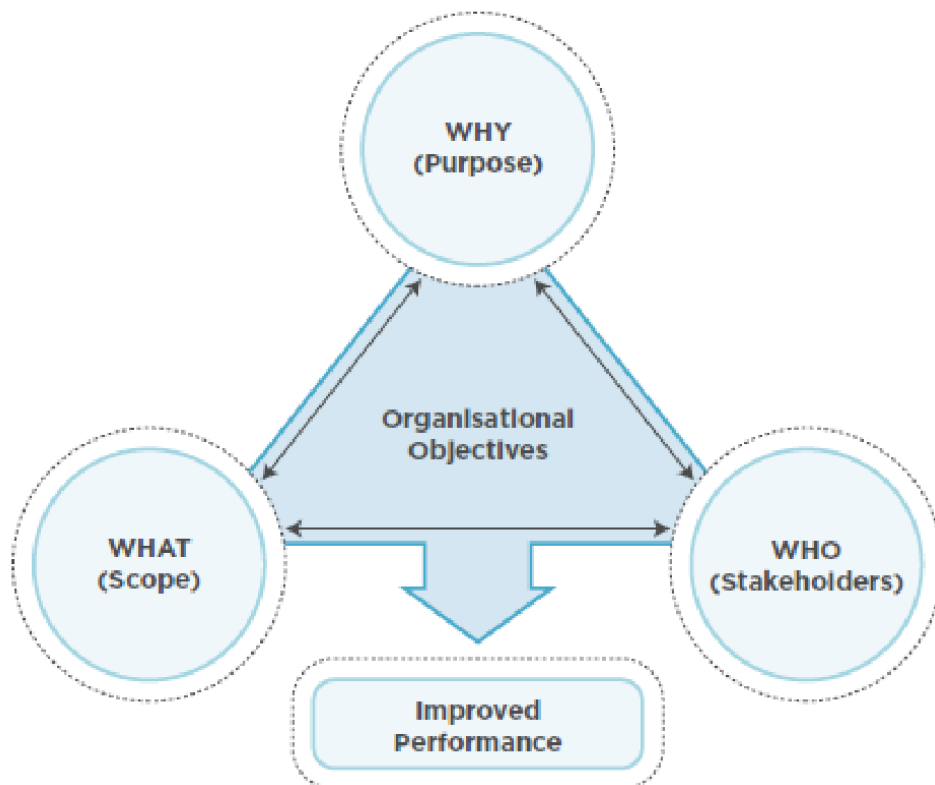
La pratica globale dimostra chiaramente che l'effettivo coinvolgimento degli stakeholder crea più benefici che problemi, ma una corretta comprensione di tutti gli aspetti positivi e negativi del coinvolgimento degli stakeholder è fondamentale per un'adeguata preparazione e attuazione del processo. Di conseguenza, il Manuale cercherà di trattare tutti questi aspetti nelle sezioni seguenti.





## 8. Grande immagine del coinvolgimento degli stakeholder

Una delle fasi preparatorie più importanti del coinvolgimento degli stakeholder è la comprensione del "perché" essenziale o dello scopo finale del coinvolgimento degli stakeholder. Altre parti del quadro generale dell'effettivo coinvolgimento degli stakeholder includono la comprensione di "cosa" o la portata e "chi" o gli stakeholder da coinvolgere nel processo di coinvolgimento.



*Immagine 3 - Il coinvolgimento efficace degli stakeholder include la comprensione dello scopo, della portata e degli stakeholder coinvolti nel coinvolgimento degli stakeholder in relazione agli obiettivi organizzativi/progetto.<sup>1</sup>*

Nell'immagine sopra, AA1000 Stakeholder Engagement Standard propone un modello del quadro generale basato sull'idea del suo legame con le visioni, i valori e gli obiettivi organizzativi. Tuttavia, questo può essere ben collegato anche con gli obiettivi del progetto o del programma.

Tuttavia, poiché l'obiettivo rilevante di TASKFORCOME per questa attività e per questo Manuale è quello di fornire ai partner di progetto riferimenti formativi e di facilitazione per sostenere il coinvolgimento, l'impegno e la partecipazione degli stakeholder locali nella gestione e nella gestione dei centri comunitari e sociali in 5 regioni target del progetto, possiamo considerare l'impegno degli stakeholder dal punto di vista degli obiettivi organizzativi di questi cinque stessi centri comunitari e sociali. Pertanto, il primo passo di questo processo sarebbe la definizione degli obiettivi di ciascuno dei cinque poli

<sup>1</sup> AA1000 Stakeholder Engagement Standard, AccountAbility, 2015

comunitari e sociali. Poiché queste organizzazioni sono destinate ad essere co-designate e co-create da tutti gli stakeholder, questo può portare ad una situazione classica che viene prima di tutto, la gallina o l'uovo di gallina.

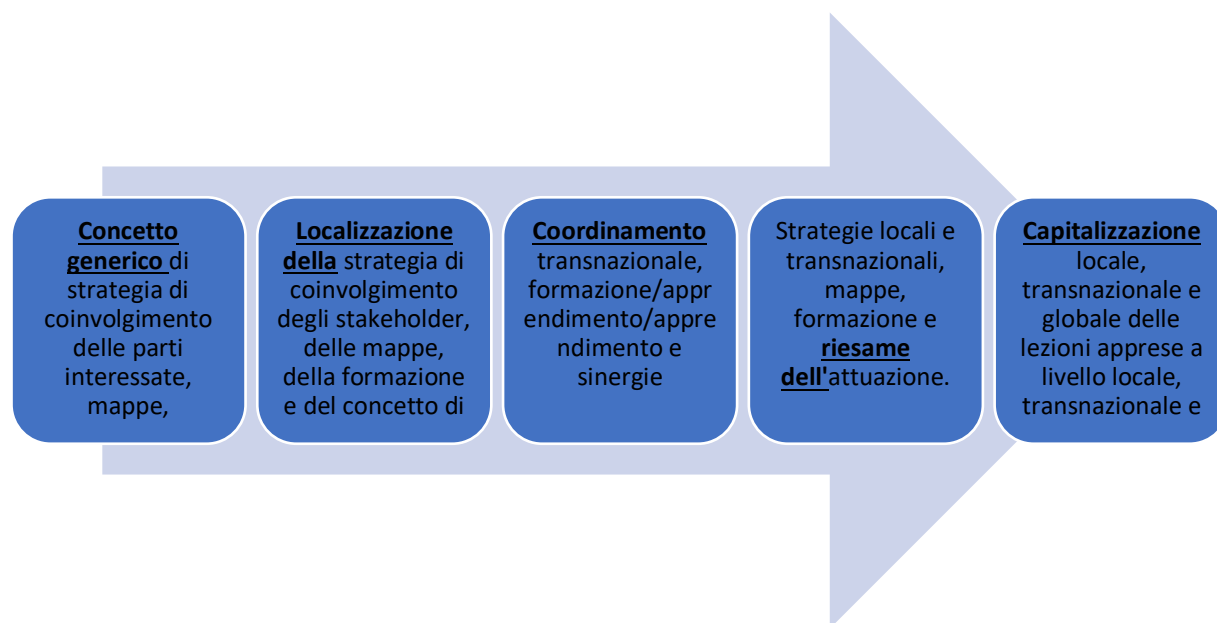
Inoltre, poiché il progetto definisce la formulazione iniziale della comunità e del centro sociale, possiamo utilizzare gli approcci agili, a partire dalla prima definizione come proposta o ipotesi da testare, adattare o impennare nelle fasi successive attraverso la comunicazione diretta con gli stakeholder rilevanti, tenendo conto delle caratteristiche, dei bisogni, delle pratiche di networking e dei contesti esistenti di ciascuna delle 5 regioni.

Nella domanda di progetto, gli obiettivi CSHubs sono definiti come segue:

**I CSHub sono spazi dedicati (sia fisici che virtuali) che rappresentano gli ecosistemi per l'innovazione sociale locale, nazionale e transnazionale, l'imprenditoria sociale, comunitaria e migratoria al fine di contribuire efficacemente all'innovazione sociale ed economica, all'attivazione delle risorse sociali ed economiche inutilizzate e di rendere le città e le regioni luoghi migliori in cui vivere e lavorare.**

L'applicazione delle logiche del perché, cosa e chi a questo obiettivo, può portare alla formulazione concreta dello scopo, dell'ambito e degli stakeholder rilevanti per il processo di coinvolgimento degli stakeholder per i CSHubs nel progetto TASKFORCOME.

Tuttavia, queste fasi sono spiegate in modo più dettagliato, descrivendo il concetto di coinvolgimento degli stakeholder o la proposta di strategia a livello di progetto che può essere adattata alla situazione locale.



*Immagine 4 - Come procedere dai concetti generici ad un contesto locale/regionale*

Il concetto generico di coinvolgimento delle parti interessate proposto presenta le fasi successive, tra cui:

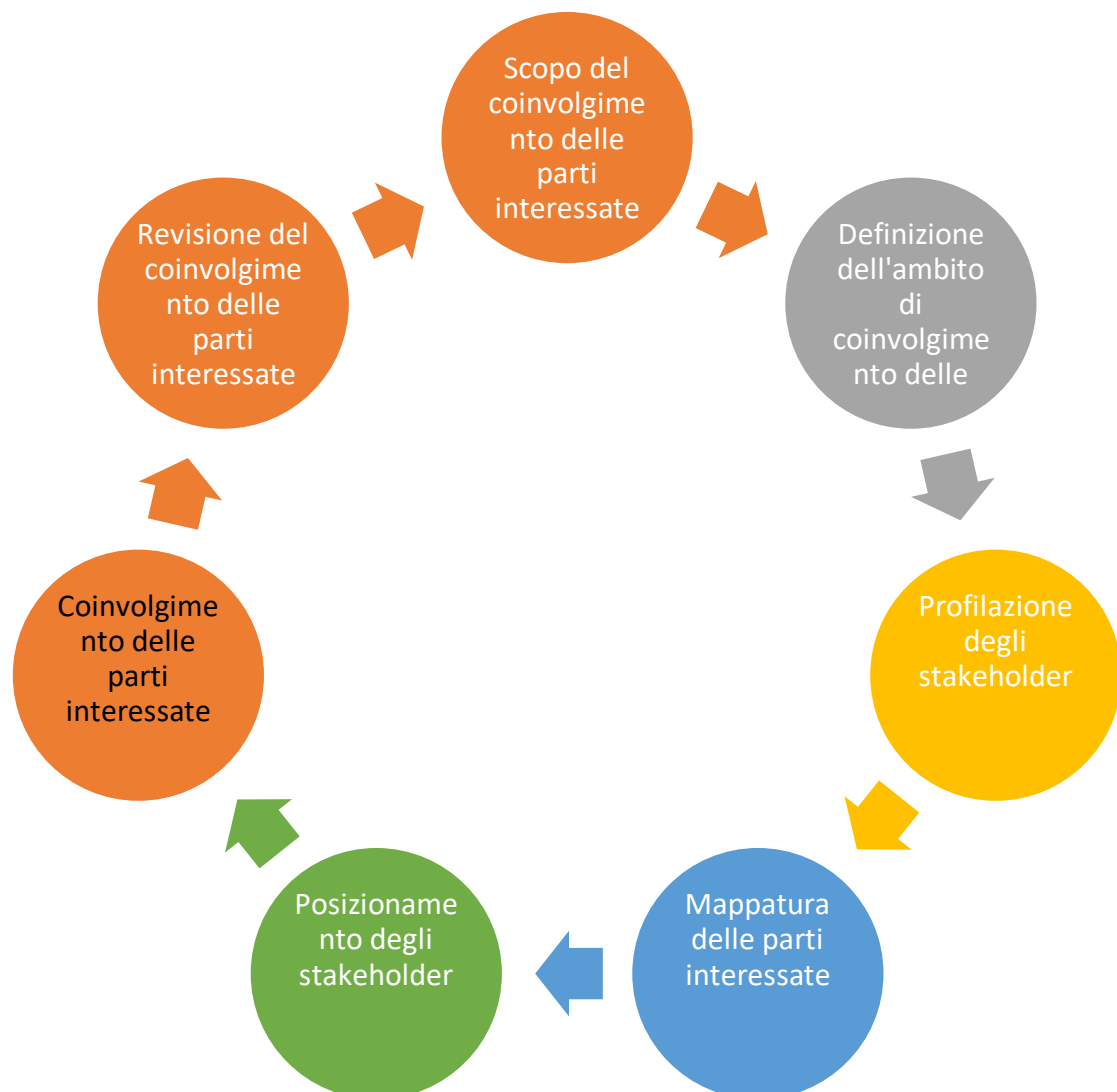
- **Co-creazione del concetto generico:** prime iterazioni co-create dai leader del WP e da tutti i partner per essere localizzate e testate in situazioni reali.
- **Localizzazione:** adattare la rilevanza dei concetti generici al contesto locale/regionale
- **Coordinamento:** creare sinergie locali, regionali, nazionali e internazionali

- **Revisione:** monitoraggio continuo, valutazione e revisione del processo di coinvolgimento degli stakeholder generici e locali anche attraverso l'agile learning by doing, ovvero il lancio dei CSHUB locali/regionali e la condivisione di esperienze, valutazione e ottimizzazione.
- **Capitalizzazione:** creazione di strumenti e piattaforme per la diffusione e la scalabilità delle lezioni apprese

## 9. Progettazione del concetto di coinvolgimento delle parti interessate

L'intero processo di coinvolgimento degli stakeholder può essere suddiviso in sette fasi del processo di coinvolgimento degli stakeholder. Ogni passo ha la sua funzione chiara. Tuttavia, ogni passo dovrebbe essere definito in modo interattivo e iterativo, come un insieme di ipotesi iniziali che possono essere adattate dagli stessi stakeholder che stiamo coinvolgendo nel processo.

Il modello di coinvolgimento delle parti interessate può essere rappresentato nel seguente schema:



*Immagine 5 - Sette fasi del modello di coinvolgimento degli stakeholder*

Ogni fase del concetto o della strategia di coinvolgimento degli stakeholder sarà spiegata in dettaglio nelle sezioni successive con una proposta di un flusso di lavoro per la sua applicazione in un contesto di progetto locale o regionale.

Il concetto di coinvolgimento degli stakeholder può essere ulteriormente suddiviso in quattro fasi o livello di coinvolgimento degli stakeholder che inizia con:

1. **Informazioni per gli stakeholder** sul progetto, le questioni principali, le visioni, gli obiettivi, i valori, i principi, i metodi, gli strumenti, le migliori pratiche, le opportunità e i benefici della partecipazione e della cooperazione, ecc.
2. **Consultazione degli stakeholder** come passo successivo del coinvolgimento degli stakeholder, dove gli stakeholder sono invitati a fornire feedback alle informazioni fornite, comprese le proposte di miglioramento, dando prospettive rilevanti, opinioni (sia positive che negative), idee e altri suggerimenti rilevanti, che creano un senso di apprezzamento, rispetto ed accoglienza per partecipare alla co-creazione degli output e dei risultati dei nostri sforzi (attività, progetti, programmi, ecc.).
3. **Il coinvolgimento degli stakeholder** è un livello superiore di coinvolgimento degli stakeholder in cui gli stakeholder iniziano a sentirsi "proprietari" degli sforzi e dei suoi output e risultati e in cui i modelli di partecipazione più attiva sono discussi e concordati, mentre gli input più complessi e completi sono co-creati dagli stakeholder su base ripetitiva, ma soprattutto in modo informale e senza alcun elemento decisionale coinvolto.
4. **La collaborazione con gli stakeholder** è il più alto livello di coinvolgimento degli stakeholder, in cui gli stakeholder iniziano a collaborare e a contribuire allo sforzo in modo più sistematico e sostenibile. Questo crea relazioni attraverso la creazione di una sorta di lavoro organizzato e strutturato (riunioni più regolari, partecipazione ad organi e strutture formali con alcuni elementi di responsabilità decisionale, o anche attraverso strutture formali di cooperazione e di decisione, accordi di collaborazione, partenariati e modelli di business). Questo è il livello di coinvolgimento previsto all'interno dei CSHUB locali.

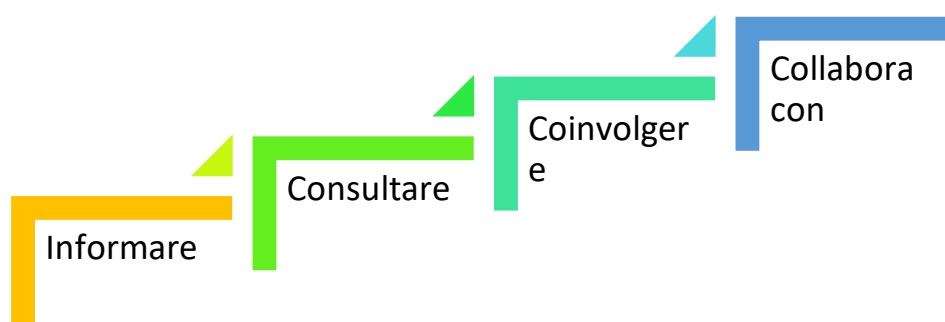


Immagine 6 - Quattro livelli di coinvolgimento degli stakeholder indicano la crescita dell'intensità di coinvolgimento in ogni fase dell'impegno; tuttavia, ogni fase di solito include la fase precedente.

Informare	Consultare	Coinvolgere	Collabora con
Livello di impegno di base, per lo più unidirezionale con nessuna o minima interazione.	Vengono poste domande specifiche, ma non una discussione o interazione completa.	Maggiori opportunità di discussione e di co-creazione, ma non coinvolti nel processo decisionale	Pieno coinvolgimento, spesso con qualche tipo di processo decisionale e a volte anche di partenariato.

Immagine 7 - Quattro livelli di coinvolgimento degli stakeholder e tipi di coinvolgimento degli stessi

Seguendo la stessa sequenza logica di passi, altri approcci (basati sullo stesso quadro teorico) focalizzano la visione sui 'risultati' piuttosto che sulle 'azioni', promuovendo poi un processo che ha successo in

*quanto basato sul pensiero strategico, l'analisi, la valorizzazione delle capacità, la progettazione, la revisione e la rendicontazione. Vale a dire: un concetto molto simile di impegno in una formulazione e in uno schema strutturale alquanto diverso.*

Il processo di coinvolgimento degli stakeholder è presentato nello schema seguente, dividendo il processo in cinque fasi principali con ciascuna delle quali sono incluse le seguenti attività:

**FASE 1 | Pensa strategicamente all'impegno.**

Mappatura delle parti interessate; Definizione di obiettivi strategici per l'impegno; Identificazione delle questioni; Priorità delle parti interessate e delle questioni.

**FASE 2 | Prenditi del tempo per analizzare e pianificare l'impegno.**

Esaminare i vostri progressi; imparare dagli altri e identificare potenziali partner; valutare i vostri impegni attuali e definire gli obiettivi specifici degli stakeholder; comprendere e conoscere gli stakeholder e i loro rappresentanti; verificare gli impegni relativi alle risorse e definire i "margini di movimento" o quali aspettative possiamo e vogliamo soddisfare e quali no; creare un piano di coinvolgimento degli stakeholder focalizzato sulle questioni.

**FASE 3 | Mantenere e rafforzare le capacità necessarie per un impegno efficace.**

Rafforzare la capacità di risposta della vostra azienda; sviluppare le competenze interne e le caratteristiche necessarie per il coinvolgimento degli stakeholder; considerare i requisiti di coinvolgimento dei vostri stakeholder.

**FASE 4 | Impegnarsi con le parti interessate in modi che funzionano.**

Identificare i metodi di coinvolgimento più efficaci; approcci comuni di coinvolgimento delle parti interessate

Progettazione del processo di coinvolgimento;

**FASE 5 | Agire e rivedere l'impegno.**

Creazione di un piano d'azione, reporting e garanzia per i vostri stakeholder, revisione del processo di coinvolgimento.



Immagine 8 - Un altro approccio ad un quadro di coinvolgimento degli stakeholder basato sul Manuale per il coinvolgimento degli stakeholder.

## Parte B - Come avviare il processo di coinvolgimento degli stakeholder nei CSHUB

Questa sezione del Manuale è una guida per i partner TASKFORCOME per implementare il processo di coinvolgimento degli stakeholder nel loro specifico contesto locale. In altre parole, questa sezione fornisce una concreta "applicazione" del concetto di coinvolgimento degli stakeholder nell'ambito dei CSHUB locali previsti in TASKFORCOME.

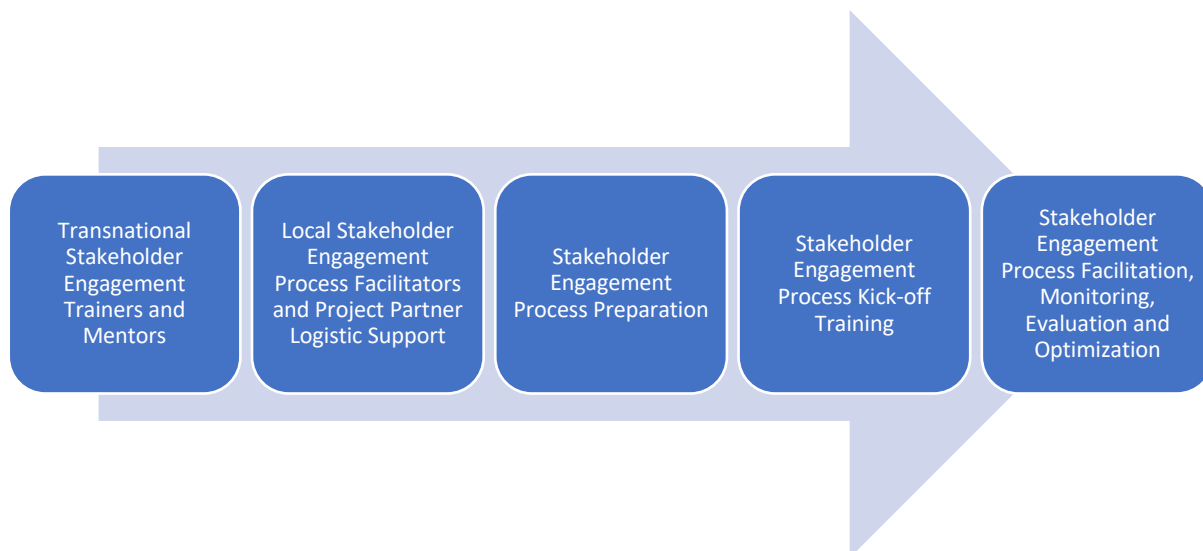
Il punto di partenza è l'identificazione di una persona o di un gruppo di persone che sarebbero attivamente impiegate come facilitatori del processo di coinvolgimento degli stakeholder, preparazione, implementazione, monitoraggio, valutazione e ottimizzazione dell'intero processo di coinvolgimento degli stakeholder.

Alcune delle seguenti attività sono destinate alla preparazione di un processo che coinvolgerà solo alcune delle parti interessate alle attività preparatorie (come il personale e gli esperti dei partner di progetto, compresi alcuni possibili esperti esterni o uno stakeholder con conoscenze rilevanti sull'argomento e disponibilità a partecipare alla preparazione del processo di coinvolgimento degli stakeholder).

Altre attività coinvolgeranno altri stakeholder, forse anche un'ampia gamma di stakeholder rilevanti per avviare il processo di coinvolgimento degli stakeholder attraverso incontri iniziali e formazioni o workshop in cui un buon numero di stakeholder rilevanti a livello locale e regionale saranno informati sul progetto, i risultati attesi, il processo di coinvolgimento degli stakeholder, e dove il loro ruolo e i benefici della loro partecipazione saranno presentati e discussi e saranno concordate alcune fasi di follow-up.

Il manuale fornisce strumenti, idee e linee guida non solo per la formazione iniziale degli stakeholder e gli incontri di kick-off di coinvolgimento, attesi all'inizio del processo e che rappresentano un risultato specifico di TASKFORCOME (Training Workshops, vedi Allegato I per una proposta di agenda); fornisce anche una guida per un'interazione continua e sostenibile tra gli stakeholder al fine di raggiungere il loro coinvolgimento intrinsecamente motivato, coerente e proattivo, la partecipazione costruttiva e produttiva e quindi un contributo rilevante ed efficiente alla gestione dei CSHUB.





*Immagine 9 - L'implementazione pratica inizia con la costituzione di team locali a livello di organizzazioni partner, costituite da facilitatori del processo di coinvolgimento degli stakeholder e supporto logistico, per poi coinvolgere attività preparatorie (es. preparazione dei materiali, attività di comunicazione e coordinamento, etc.), organizzazione di incontri di formazione iniziale e di follow-up e attività necessarie per la creazione e la gestione di un CSHub locale.*

## 10. Avvio del processo di coinvolgimento degli stakeholder

Questo passo è un primo passo pratico del processo di coinvolgimento degli stakeholder. Si tratta di definire il team di stakeholder engagement guidato da un facilitatore di stakeholder engagement.

Stakeholder engagement facilitator è una persona che faciliterà il processo di coinvolgimento degli stakeholder dall'inizio alle fasi finali di costituzione e gestione del CSHub. Le principali responsabilità di questa persona sono di guidare e facilitare il processo di comunicazione, ispirazione, coinvolgimento, costruzione della fiducia e delle relazioni e l'avvio e il mantenimento della cooperazione tra il team di progetto e gli stakeholder rilevanti per la costituzione e la gestione del CSHub. Il suo obiettivo principale è quello di creare un'atmosfera di sostegno e di conduzione prima nel team di coinvolgimento degli stakeholder partner di progetto e poi in quello più ampio.

Poiché le relazioni umane sono sempre un compito delicato, questa persona dovrebbe idealmente essere un eccellente e stimolante comunicatore con rilevanti abilità sociali e di parlare in pubblico, compresa la preparazione e l'implementazione di formazione partecipativa, attività di networking e di facilitazione di gruppo, team building, sviluppo e gestione della cooperazione co-creativa, capacità di risoluzione dei conflitti e simili abilità ed esperienze relative alle persone. Poiché il progetto si occupa di questioni relative ai migranti, un alto livello di comprensione interculturale è anche un elemento cruciale per il successo del facilitatore di questo progetto. Se l'organizzazione non ha una tale persona sul suo libro paga, può essere esternalizzata (subappaltata).

Infine, oltre al facilitatore, il team del partner di progetto dovrebbe coinvolgere i membri del progetto e il personale che assisterà nel processo di preparazione, implementazione e monitoraggio del coinvolgimento degli stakeholder attraverso la preparazione e la diffusione dei materiali per il coinvolgimento degli stakeholder, preparazione e implementazione delle attività (comunicazione iniziale via e-mail, telefono, ecc. fornitura di informazioni, organizzazione di una formazione iniziale e di incontri operativi di follow-up, ecc.) Il team dovrebbe essere composto da almeno due persone (il facilitatore e il

supporto logistico), ma in modo ottimale potrebbe coinvolgere più persone delle organizzazioni partner ma anche altre organizzazioni locali interessate.

Sia il facilitatore che lo staff logistico dovrebbero iniziare ad utilizzare questo materiale formativo per conoscere gli obiettivi del processo di coinvolgimento degli stakeholder, la strategia, gli strumenti, i casi studio e altre risorse rilevanti necessarie per l'avvio e l'implementazione di un processo di coinvolgimento degli stakeholder di successo. Tutti i facilitatori avranno un supporto continuo da parte dei leader delle attività del pacchetto di lavoro, ma potranno anche condividere le loro esperienze attraverso la comunicazione peer-to-peer a livello transnazionale.

Nelle pagine seguenti, il processo di coinvolgimento degli stakeholder viene spiegato passo dopo passo, oltre che contestualizzato al framework TASKFORCOME. Ogni passo ha una parte introduttiva che spiega lo scopo e una metodologia proposta per ogni attività del processo di coinvolgimento degli stakeholder proposta. Poi c'è una descrizione di un'attività proposta per ogni fase di coinvolgimento degli stakeholder. Naturalmente, le attività e le metodologie proposte sono solo indicative e ogni partner può adattarle alle proprie esigenze, situazioni e capacità locali specifiche.

TASKFORCOME dovrebbe fornire molteplici risultati basati su un quadro dinamico di coinvolgimento degli stakeholder, costituito da elementi "vivi" che possono essere aggiornati durante il processo di coinvolgimento degli stakeholder così come durante la costituzione e la gestione del CSHUB, per aumentare la rilevanza del quadro e dei CSHUB, e infine per rafforzare e ampliare la base di appartenenza, il supporto, la sostenibilità, la portata e l'impatto dei CSHUB esistenti in ogni area del progetto.

## 11. Coinvolgimento delle parti interessate Scopo

La maggior parte dei processi di pianificazione partono organicamente dal livello del pensiero strategico, dove vengono definite le grandi immagini del coinvolgimento degli stakeholder. Può iniziare con l'ampia visione dell'obiettivo finale; le questioni da affrontare e/o gli obiettivi prioritari da raggiungere o i benefici e le potenzialità da capitalizzare con il processo di coinvolgimento degli stakeholder.

Quindi, le ragioni per cui gli stakeholder sono coinvolti, o lo scopo di coinvolgimento degli stakeholder è il primo passo strategico dell'efficace strategia di coinvolgimento degli stakeholder.

Lo scopo nel contesto di TASKFORCOME può essere dedotto da una visione o un quadro generale che vogliamo raggiungere con i CSHubs, l'imprenditoria sociale e migratoria e le imprese sociali comunitarie in generale, e/o dall'elenco delle questioni che vogliamo affrontare, e/o con l'elenco generale dei benefici del processo di coinvolgimento degli stakeholder.



*Immagine 10 - La definizione dello scopo del CSHubs stakeholder engagement può includere uno o più processi paralleli: definizione di un ipotetico quadro generale e degli obiettivi della creazione del CSHubs, definizione delle tematiche che vogliamo affrontare e comprensione di tutti i benefici del coinvolgimento degli stakeholder.*

Ogni partner di progetto è incoraggiato ad utilizzare una o più di queste opzioni, o tutte, per creare il proprio scopo del processo.

Tuttavia, una definizione generale può essere definita a livello di progetto transnazionale, così come è presentata nella tabella seguente.

## Scopo del coinvolgimento degli stakeholder per la creazione di CSHUBs a livello transnazionale

Visione e/o obiettivi dei CSHUB locali e transnazionali	Questioni che vogliamo affrontare con il coinvolgimento degli stakeholder	Vantaggi del coinvolgimento degli stakeholder
<p>La visione dei CSHUB a livello di TASKFORCOME è quella di creare spazi fisici e virtuali aperti, innovativi e attraenti a livello globale, in grado di creare sinergie tra interessi, bisogni, opportunità e risorse delle comunità e delle economie locali e regionali, e dei loro stakeholder da un lato, e degli imprenditori e delle imprese migranti e sociali dall'altro lato, trasformandoli in un impatto positivo per tutti i soggetti coinvolti e in società più innovative, sostenibili e inclusive nelle regioni target, in Europa e oltre.</p> <p>I CSHUB sono luoghi in cui gli stakeholder interessati e progressisti si incontrano, imparano, condividono e commerciano tra loro, co-sviluppano nuove idee, concetti, modelli di business, prodotti, servizi, innovazioni, collaborazioni e partnership, ma anche co-creano e co-gestiscono un ecosistema di supporto, autosufficienti ed efficienti, supportando le loro visioni, missioni, obiettivi, attività e iniziative individuali uniche attraverso un mix di capacità, risorse e prospettive socio-economiche e culturali altrettanto uniche.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- L'Imprenditorialità Migrante (IM) e l'Imprenditorialità Sociale (IS) non sono adeguatamente capitalizzati per promuovere la crescita economica e la coesione sociale nei territori target del progetto, nell'UE e a livello globale,</li> <li>- Capitale umano specifico limitato degli imprenditori migranti e sociali,</li> <li>- Mancanza di familiarità del IM con il funzionamento dei mercati del lavoro locali e dei quadri normativi aziendali,</li> <li>- Difficoltà di accesso alle reti aziendali sia per IM/IS;</li> <li>- Scarsità di programmi mirati di sostegno all'avviamento e alle imprese e di formazione su misura per IM/IS;</li> <li>- insufficiente conoscenza e consapevolezza delle potenzialità dell'economia sociale per lo sviluppo regionale;</li> <li>- Mancanza di un approccio dal basso verso l'alto per creare un ecosistema di innovazione;</li> <li>- Mancanza di strategie di networking e di scaling-up</li> </ul>	<p>I CSHUB dovrebbero apportare chiari benefici a tutti i soggetti interessati coinvolti nel processo di creazione e funzionamento del CSHub stesso. Alcuni dei benefici possono includere la costruzione della comprensione e della fiducia reciproca (nella creazione e nel sostentamento del CSHub ma anche nell'aiutarsi a vicenda), fornendo una forte e sostenibile motivazione alla partecipazione e al contributo, alla collaborazione, ecc. Il coinvolgimento degli stakeholder aumenta il livello di rilevanza, impatto, proprietà, fattibilità e sostenibilità dei CSHUB e dei suoi programmi e attività per tutti gli stakeholder coinvolti (hanno voce in capitolo nella co-creazione di attività e programmi CSHub). Ciò si ottiene attraverso la sinergia delle risorse, ma anche attraverso l'economia di scala (ad esempio, degli sforzi imprenditoriali dei migranti), la creazione di reti e la possibilità di apprendimento e condivisione continui, e l'aumento della loro competitività. L'impegno delle parti interessate contribuisce alla rappresentatività, alla democrazia, alla trasparenza e al buon governo degli sforzi e dei sistemi, promuove il dialogo interculturale, la</p>

		partecipazione, l'inclusione, l'integrazione, ma anche l'innovazione, lo sviluppo del capitale umano e sociale delle parti interessate e lo sforzo congiunto.
--	--	---

*Immagine 11- Una visione proposta dei CSHUB, i temi affrontati (definiti dalla proposta di progetto) e l'elenco dei benefici del coinvolgimento degli stakeholder a livello di progetto che possono essere utilizzati per l'ispirazione e/o per un adattamento delle visioni localmente/regionalmente rilevanti e le ragioni dell'impegno degli stakeholder nei CSHUB locali/regionali.*

## Attività 1

### ORIENTAMENTI PER UN'ATTIVITÀ DI PREPARAZIONE LOCALE/REGIONALE

Il primo compito del team del processo di coinvolgimento degli stakeholder è quello di creare una **proposta** localmente/regionalmente **rilevante di un obiettivo di coinvolgimento degli stakeholder CSHUB** utilizzando lo stesso o un modello simile a livello di progetto. Qui ci sono i passi per la preparazione dell'attività.

1. Definire i membri del gruppo di progetto (facilitatore di coinvolgimento degli stakeholder, membri del gruppo di lavoro dei partner del progetto) e forse poche altre persone interessate e competenti (ad es. rappresentante di un'organizzazione che può rappresentare imprenditori migranti o migranti in generale o che ha esperienza nel sostenere gli imprenditori migranti). Queste persone saranno coinvolte nella creazione della prima bozza dello scopo locale/regionale del CSHub per il coinvolgimento degli stakeholder.
2. Organizzare un incontro di 1,5 ore in forma di laboratorio. Il facilitatore dovrebbe presentare brevemente il progetto, gli obiettivi del CSHub, se stesso, il team di progetto e spiegare lo scopo, gli obiettivi, i risultati e la metodologia dell'incontro.
3. Usa una presentazione o un editor di testo con un tavolo vuoto proiettato su un muro o uno schermo come quello presentato qui sotto per riempire o un poster con lo stesso tavolo stampato o disegnato fissato su una lavagna a fogli mobili o un muro per elaborare le idee.
4. Creare una proposta della visione locale e regionale del CSHub, le questioni che si desidera affrontare e le ragioni e i benefici del coinvolgimento degli stakeholder nella co-creazione e gestione del CSHub locale e regionale.

### Scopo del coinvolgimento degli stakeholder per la creazione di CSHUBs a livello locale/regionale

Visione e/o obiettivi del CSHUB locale/regionale	Questioni che vogliamo affrontare con il coinvolgimento degli stakeholder	Vantaggi del coinvolgimento degli stakeholder

*Immagine 12- Un modello di modulo per la prima riunione del gruppo di progetto per la definizione della visione locale e regionale del CSHub e delle principali ragioni e benefici del coinvolgimento degli stakeholder del CSHub a livello locale.*

5. Condividere questa proposta come bozza con i soggetti interessati (durante la formazione iniziale) e con il pubblico (attraverso la consultazione pubblica sulle pagine web e sui social media del progetto e delle organizzazioni), richiedendo feedback e proposte dei gruppi target a livello locale/regionale.
6. Iterare la proposta fino a quando non sia accettabile e stimolante per tutti i soggetti coinvolti e i gruppi target a livello locale/regionale e utilizzarla per le fasi successive come input per il processo di coinvolgimento degli stakeholder.

## 12. Portata dell'impegno delle parti interessate

L'ambito di coinvolgimento degli stakeholder include la definizione di tutti gli aspetti rilevanti dell'ambito di coinvolgimento degli stakeholder per l'organizzazione, il progetto o l'attività. All'interno di TASKFORCOME, la creazione di CSHUB e le funzioni possono definire, ad esempio, quattro principali ambiti di impegno

- **Le questioni o i settori** su cui il **CSHUBsw si** occuperà o si concentrerà. Il CSHUB definisce anche il tipo di stakeholder rilevanti da coinvolgere. Ad esempio, se stiamo pianificando di includere obiettivi o questioni di sostegno economico, legale e finanziario agli imprenditori sociali e migranti, ma anche per sostenere l'innovazione economica e sociale, lo sviluppo sociale, economico e ambientale sostenibile della comunità, l'inclusione sociale ed economica e l'integrazione di persone e gruppi emarginati, ecc. avremo bisogno di stakeholder che possano coprire questi temi nel processo di pianificazione dell'impegno degli stakeholder. Inoltre, alcuni CSHUB locali possono decidere di concentrarsi su specifiche aree settoriali di supporto quali, ad esempio, l'imprenditorialità creativa e culturale, il turismo sostenibile e inclusivo, la RSI sociale, la cooperazione transettoriale, la democrazia economica, l'innovazione digitale, gli investimenti a impatto sociale, ecc. (anche sulla base dei risultati e delle analisi dei contesti locali del mercato del lavoro realizzate in TASKFORCOME). Questi temi specifici richiederanno quindi il coinvolgimento delle parti interessate con questa specifica competenza settoriale.
- **Geografie o territori che** i CSHUB serviranno. Può trattarsi di una comunità locale o regionale, oppure può avere una portata nazionale o transfrontaliera o transnazionale. Ad esempio, il CSHUB di Spalato può scegliere di avere un orientamento regionale e servire quattro contee dalmate in Croazia e quindi la mappatura delle parti interessate coinvolgerebbe le parti interessate di tutte queste contee.
- **Tempistiche** del coinvolgimento degli stakeholder: aspetti strategici a breve, medio o lungo termine del coinvolgimento degli stakeholder. Questo può essere solo nella fase di creazione, ma in TASKFORCOME, il focus iniziale era sia nella fase di creazione che in quella operativa, il che significa che il coinvolgimento degli stakeholder viene proposto in tutti i tempi.
- **Il mandato dell'impegno** definisce la responsabilità del processo e i proprietari del processo di coinvolgimento. In TASKFORCOME, il mandato minimo e la proprietà sono nelle mani dei partner del progetto. Tuttavia, il mandato e la titolarità possono essere estesi oltre il partenariato del progetto e ciascun partner dovrebbe definire la portata del mandato e la titolarità della propria comunità e del proprio polo sociale. Nei livelli più elevati di impegno, ciò può significare una joint-

venture o una proprietà condivisa, un modello di partenariato che consentirebbe la sostenibilità e l'efficacia a lungo termine delle comunità locali e/o regionali e/o nazionali e/o transnazionali e dei centri sociali proposti.

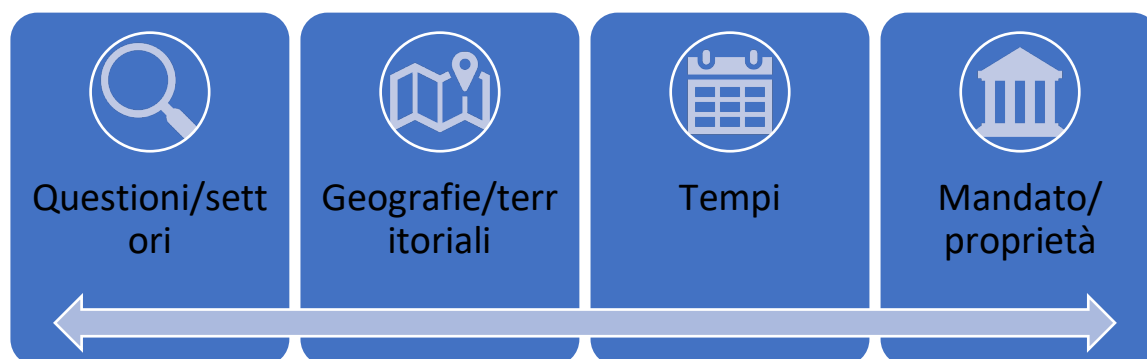


Immagine 13 - La definizione dell'ambito di coinvolgimento delle parti interessate include ambiti tematici, spaziali, temporali e giurisdizionali da definire nella fase preparatoria iniziale.

A livello di progetto, possiamo proporre una seguente bozza dell'ambito di coinvolgimento degli stakeholder:

Settori	Geografie/territoriali	Franchi di tempo	Mandato/Proprietà
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Innovazione sociale</li> <li>- Imprenditorialità sociale</li> <li>- Imprenditorialità dei migranti</li> <li>- Innovazione sociale</li> <li>- Sviluppo locale/regionale intelligente, sostenibile e inclusivo</li> <li>- Industrie culturali e creative</li> <li>- Mercato del lavoro</li> <li>- Migrazioni</li> <li>- Politiche sociali, del lavoro e degli immigrati</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Comunità locali e regionali</li> <li>- Internazionale/interragonale a livello dei paesi partner del progetto</li> <li>- A livello dell'Europa centrale</li> <li>- A livello UE</li> <li>- Paesi migranti (dei migranti coinvolti nelle attività imprenditoriali dei CSHUB, ad es. per il commercio internazionale e per la promozione di altri scambi)</li> <li>- A livello globale</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- A breve termine: Fase di co-progettazione CSHUB</li> <li>- A medio termine: Fase di co-creazione CSHUB</li> <li>- A lungo termine: Fase di cogestione CSHUB (permanente)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Opzioni di proprietà del CSHUB: partner di progetto locali/regionali, partner di progetto + principali stakeholder istituzionali locali/regionali, <b><u>partner di progetto + principali stakeholder istituzionali locali/regionali + gruppi target e beneficiari finali (ad esempio, impresa sociale del modello di business equo-share).</u></b></li> </ul>

Immagine 14 - Una bozza di proposta di definizione dell'ambito di coinvolgimento delle parti interessate a livello di progetto con le opzioni scelte proposte del mandato/proprietà in grassetto e sottolineate.

## Attività 2

## ORIENTAMENTI PER UN'ATTIVITÀ DI PREPARAZIONE LOCALE/REGIONALE

Il compito degli stakeholder del team di progetto a livello locale/regionale è quello di creare una proposta localmente/regionalmente rilevante di una definizione dell'ambito di coinvolgimento degli stakeholder utilizzando lo stesso o un modello simile a livello di progetto. Qui ci sono i passi per la preparazione dell'attività.

1. Seguire le stesse o simili fasi preparatorie dell'attività 1.
2. Creare una proposta dell'ambito di coinvolgimento delle parti interessate.

Settori	Geografie/ Territori target	Tempi	Mandato/Proprietà
-	-	-	

*Immagine 15- Una bozza di proposta di definizione dell'ambito di coinvolgimento degli stakeholder per un workshop a livello locale/regionale che copre quattro aspetti dell'ambito di coinvolgimento degli stakeholder.*

3. Seguire le stesse o simili fasi di follow-up dell'attività 1.

## 13. Profilazione degli stakeholder

Le mappe degli stakeholder e la loro preparazione (o mappatura degli stakeholder) è strettamente connessa con le fasi precedenti della definizione del quadro generale. In particolare, la definizione di scopi diversi può significare un esercizio di mappatura degli stakeholder molto diversi.

La mappatura delle parti interessate può iniziare con la definizione del profilo delle parti interessate. Ciò può significare un elenco delle qualità rilevanti per il quadro generale (ad esempio, della comunità e del polo sociale), dell'ambito di coinvolgimento degli stakeholder e degli stakeholder già noti (ad esempio, partner di progetto, gruppi target come migranti, imprenditori migranti, imprenditori sociali, imprese sociali basate sulla comunità, istituzioni di sostegno alle PMI, ecc.) Dopo la profilazione, il processo prevede la mappatura e il posizionamento e, infine, la revisione delle mappe degli stakeholder.

Il posizionamento nella mappatura definisce:

- Le competenze cruciali e altre risorse rilevanti per la progettazione, la creazione e il funzionamento dei poli comunitari e sociali (ad esempio, conoscenze sulla formazione, lo sviluppo e il marketing delle PMI, l'accesso ai gruppi rilevanti della popolazione migrante, le conoscenze sul finanziamento dell'imprenditorialità migrante);
- Tipo di aspettative e motivazioni che vorremmo avere a bordo (es. motivazione intrinseca all'inclusione sociale, innovazione o migliori ecosistemi per lo sviluppo socio-economico);
- I livelli di influenza o capitale sociale e/o le connessioni con i gruppi target (ad esempio, imprenditori migranti, migranti, decisori, ecc;)
- Capacità di impegnarsi (ad esempio, politica, tecnica, operativa, operativa, linguistica, alfabetizzazione, capacità, ecc;)
- Legittimità e rappresentatività;
- Tipo di settori o strutture (pubbliche, private, civiche, civiche, di consumo, educative, sociali, sanitarie, ecc;)



- Rapporti esistenti con i partner e/o gruppi target e/o altri soggetti interessati (ad esempio, soggetti legati ai finanziamenti o alle fonti di competenza).

#### *ORIENTAMENTI PER UN'ATTIVITÀ DI PREPARAZIONE LOCALE/REGIONALE*

Il compito degli stakeholder del team di progetto a livello locale/regionale è quello di creare una **proposta** locale e regionale **di profilazione degli stakeholder** utilizzando lo stesso o simile modello proposto sopra a livello di progetto. Qui ci sono i passi per la preparazione dell'attività.

1. Seguire le stesse o simili fasi preparatorie dell'attività 1.
2. Creare una proposta di competenze cruciali, risorse, aspettative, aspettative, motivazioni, livelli di influenza, capacità, legittimità, settori, strutture e relazioni sono rilevanti per la nostra specifica visione, missione e obiettivi del progetto locale/regionale? Utilizzate l'elenco di esempi nel paragrafo precedente per stimolare la discussione, ma anche preparare un proprio elenco di risposte per ogni gruppo per completare gli input del gruppo. Questi possono essere ulteriormente discussi durante il workshop di formazione come fase di preparazione dell'elemento di mappatura degli stakeholder.
3. Seguire le stesse o simili fasi di follow-up dell'attività 1.

## 14. Mappa degli Stakeholder

Dopo la profilazione, possiamo continuare con la mappatura elencando tutte le parti interessate per l'istituzione dei CSHUB. A livello di progetto, possiamo proporre una mappa generica degli stakeholder rilevanti per l'istituzione e il funzionamento di un CSHUB, specialmente per quelli rilevanti per l'imprenditoria migrante e/o sociale.

Il gruppo di base include le categorie di gruppi target generalmente identificati da TASKFORCOME (Gruppi 1-11 nell'immagine 16), che dovrebbero essere "tradotti" e "compilati" con attori locali reali, o addirittura estesi a livello locale, regionale, nazionale o internazionale. Nell'immagine 16, abbiamo aggiunto esempi di altri gruppi, tra cui oppositori e/o scettici che potrebbero non essere il gruppo target del progetto, ma sono certamente gli stakeholder che potrebbero rallentare o addirittura fermare i nostri sforzi, per cui l'analisi di questi stakeholder può aiutare a creare misure di mitigazione o minimizzazione di questi rischi.

**Gruppi di parti interessate rilevanti per la creazione e il funzionamento del CSHub, in particolare per quelli rilevanti per l'imprenditoria migrante e/o sociale a livello di progetto.**

**1. Centri di formazione/formazione e scuole**

Centri di formazione per l'IFP; fornitori di servizi a sportello unico; centri di istruzione non formale; fornitori di strumenti TIC per l'istruzione; centri di competenze per l'imprenditorialità.

**2. Organizzazioni di sostegno alle imprese**

Camere di commercio e reti (Forum dell'AICC); incubatori/acceleratori di imprese e start-up; cluster e reti di innovazione sociale; centri per l'innovazione sociale.

**3. Autorità pubbliche locali**

Assessorato ai servizi sociali e all'immigrazione; Assessorati locali che forniscono servizi ai migranti, all'imprenditorialità e all'innovazione.

**4. Autorità pubbliche regionali (comprese regioni, contee e agglomerati urbani)**

Dipartimenti regionali per l'inserimento lavorativo e l'integrazione dei migranti; dipartimenti regionali che si occupano di RIS3; autorità di gestione dei fondi ESI.

**5. Autorità pubbliche nazionali**

Sistemi nazionali di protezione dei richiedenti asilo e dei rifugiati; autorità di gestione dell'AMIF; ministeri degli affari esteri, del welfare e dell'integrazione sociale.

**6. Agenzie settoriali**

Agenzie di sviluppo locale e regionale; Agenzie per l'innovazione; Centri per l'occupazione e i vettori; Agenzie per il lavoro e l'occupazione; Agenzie di formazione professionale; Spazi di cooperazione; Associazioni di business angel; Capitale di rischio, finanziarie, finanziarie, di beneficenza/filantropiche, fondazioni/organizzazioni di donatori e altre istituzioni e organizzazioni di sostegno.

**7. Gruppi di interesse, comprese le ONG**

Fornitori di assistenza, reinsediamento, istruzione, formazione professionale e integrazione nel mercato del lavoro; Agenzie di volontariato, partecipazione e impegno civile; associazioni di migranti/rifugiati.

**8. Istituti di istruzione superiore e di ricerca**

Università per gli studi sociali ed economici; Centro di ricerca nazionale e internazionale per l'innovazione sociale; Scuole di studi internazionali sulla migrazione.

**9. PMI e grandi imprese (ad es. in cerca di manodopera)**

Imprese sociali; imprese migranti; imprese sociali a base comunitaria; cooperative sociali; PMI; imprese a vocazione sociale e start-up innovative guidate da imprenditori migranti.

**10. Organizzazioni internazionali, GEIE di diritto nazionale**

Organizzazioni e associazioni internazionali che promuovono l'inclusione sociale dei migranti; Organizzazione internazionale del lavoro; Organi di governo e segretariati che rappresentano le strategie macroregionali.

**11. Pubblico in generale**

Residenti/nazionali, cittadini di paesi terzi in posizione regolare, cittadini dell'UE con un passato migratorio e rifugi delle regioni interessate (regione di Malopolska, regioni di Vienna e del Tirolo, Dalmazia, Turingia, Lombardia, Emilia Romagna e Marche).

**12. Persone con competenze o influenze rilevanti**

Esperti, consulenti, consulenti, consulenti, formatori, innovatori, attivisti, attivisti, filantropi, influencer, giornalisti, politici, ecc. che sostengono o potrebbero avere interesse a sostenere l'inclusione e l'integrazione sociale ed economica generale dei migranti e/o dei migranti.

**13. Avversari e/o scettici**

Partiti politici, attori pubblici, civili e privati, concorrenti commerciali, ecc. che non sostengono o si prendono cura delle questioni relative ai diritti umani e/o sociali e dei diritti umani, non comprendono o sostengono i benefici dell'imprenditoria migrante/sociale, delle imprese sociali a base comunitaria e dei centri sociali comunitari e possono anche esprimere ostilità nei confronti dei migranti, degli imprenditori migranti e/o sociali, delle imprese sociali a base comunitaria, dei centri sociali comunitari e di coloro che li sostengono.

*Immagine 16 - Mappa generica degli stakeholder rilevanti per un CSHub e per la co-creazione dell'ecosistema di supporto all'ecosistema.*

## Attività 4

### ORIENTAMENTI PER UN'ATTIVITÀ DI PREPARAZIONE LOCALE/REGIONALE

Il compito degli stakeholder del team di progetto a livello locale/regionale è quello di creare una proposta di mappatura degli stakeholder a livello locale e regionale utilizzando lo stesso o un modello simile a livello di progetto. Qui ci sono i passi per la preparazione dell'attività.

1. Seguire le stesse o simili fasi preparatorie dell'attività 1.
2. Creare una proposta di mappa del coinvolgimento degli stakeholder.

**Elencare e raggruppare tutte le parti interessate che ritenete possano essere rilevanti per l'istituzione e il funzionamento del CSHUB locale/regionale, in particolare per quelle rilevanti per l'imprenditoria migrante e/o sociale a livello di progetto - siate precisi e se potete nominarle (es. ONG con esperienza di integrazione sociale di migranti e rifugiati - es. Associazione Mi con sede a Spalato ma che copre tre contee in Dalmazia e una in Lika)**


*Immagine 17- Una bozza di proposta della mappa di stakeholder engagement form per la definizione di un workshop a livello locale/regionale che copre quattro aspetti della mappatura del coinvolgimento degli stakeholder.*

4. Seguire le stesse o simili fasi di follow-up dell'attività 1.



## 15. Posizionamento delle parti interessate

Dopo la creazione dell'elenco, l'analisi degli stakeholder dovrebbe consentirci di raggruppare gli stakeholder secondo un insieme predefinito di criteri. In particolare, è importante capire che non tutte le parti interessate avranno la stessa motivazione e lo stesso interesse, ma anche competenza, capacità o livello di influenza per partecipare, contribuire e beneficiare allo stesso modo dell'impegno. Una corretta comprensione degli stakeholder può aiutarci a posizionare meglio ogni stakeholder nella mappa degli stakeholder.

Per l'analisi degli stakeholder sono disponibili molti strumenti: matrice di analisi degli stakeholder, analisi SWOT/PESTLE degli stakeholder, diagrammi di Venn, diagrammi a ragno, incluse le mappe di impatto degli stakeholder precedentemente presentate, ecc. Nel capitolo seguente, ne useremo pochi.

Le parti interessate mappate nell'esercizio precedente possono essere distribuite in una mappa d'impatto delle parti interessate basata sulla stima del loro impatto sui principali temi del progetto, vale a dire l'imprenditorialità sociale e migrante, l'impresa sociale basata sulla comunità e la progettazione, la creazione e il funzionamento dei CSHUB. Alcune delle parti interessate hanno un grande impatto o possono influenzarle in modo significativo, altre sono interessate dalla loro esistenza, e poi, ci sono persone che sono entrambe interessate e influenzano questi problemi.

	Meno colpiti	Moderatamente colpiti	I più colpiti
Meno influente	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Istituzioni settoriali nei settori della cultura, delle industrie creative, dell'ospitalità, dell'edilizia e in altri settori in cui mancano forza lavoro e servizi.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Forza lavoro locale, inclusa nello status di disoccupazione</li> <li>- Utenti dei centri sociali della comunità come altri imprenditori, collaboratori,</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Migranti e altri gruppi socialmente esclusi;</li> <li>- Dipendenti di imprese migranti e/o sociali</li> </ul>
Influenzare moderatamente	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Influencers, giornalisti, esperti, esperti, media</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Altre ONG, istituzioni sociali ed educative che si occupano di migranti, gruppi socialmente esclusi, ecc.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Imprenditori migranti</li> <li>- Imprenditori sociali</li> </ul>
I più importanti	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Leader politici e decisori politici locali, regionali e nazionali, responsabili politici, politici</li> <li>- istituzioni locali di sostegno alle imprese, come gli incubatori di imprese, gli</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Governi locali, regionali e nazionali, IFP e agenzie educative</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Partner di progetto</li> <li>- Organizzazioni che sostengono o contro l'imprenditoria migrante e/o sociale, imprese a base comunitaria e centri sociali comunitari.</li> </ul>

	investitori, i donatori, ecc.		
--	----------------------------------	--	--

*Immagine 18 - Proposta generica di mappa dell'impatto delle parti interessate per i centri sociali comunitari, gli imprenditori migranti e/o sociali e le imprese sociali a livello di progetto.*

## Attività 5

### ORIENTAMENTI PER UN'ATTIVITÀ DI PREPARAZIONE LOCALE/REGIONALE

Il compito degli stakeholder del gruppo di progetto a livello locale/regionale è quello di creare una **proposta** locale/regionale **di una mappa della posizione degli stakeholder** utilizzando la lista di mappatura (attività 4) come suggerimento per stimolare la discussione tra il gruppo di progetto e gli altri stakeholder coinvolti a livello locale/regionale. Qui ci sono i passi per la preparazione dell'attività.

1. Seguire le stesse o simili fasi preparatorie dell'attività 1.
2. Creare una proposta della mappa delle parti interessate. Cercate di essere più specifici dei nomi generici (usate i nomi di ONG locali/regionali concrete, istituzioni di sostegno alle imprese, partiti politici, ecc. piuttosto che i nomi generici dei gruppi - ad es. in Croazia potrebbe trattarsi delle ONG Association Mi che ha lavorato con i rifugiati e le migrazioni forzate, Multimedia Cultural Centre e Platforma Doma mladih/Youth House Platform che gestiscono il Dom mladih/Youth House, un edificio dove sarà situato il CSHub, o dell'ONG "Okusdoma"/"Taste of Home" - che ha lavorato sull'inclusione dei migranti, ecc.) Per l'elenco di tutte le parti interessate cercate di porvi alcune delle seguenti domande:
  - a. Chi ha lavorato o è stato attivo nei temi delle migrazioni, dei migranti e soprattutto dell'imprenditoria migrante? Chi sono i loro stakeholder che sono interessati dalle loro attività o che possono influenzare le loro attività?
  - b. Chi ha lavorato o è stato attivo nei temi dell'inclusione sociale, dell'integrazione socio-economica, e in particolare nell'imprenditoria sociale e/o nelle imprese sociali a base comunitaria? Ci sono centri sociali comunitari? Chi sta lavorando alla loro progettazione, sviluppo e gestione? Chi sono i loro stakeholder che sono interessati dalle loro attività o che possono influenzare le loro attività?
  - c. Chi sono gli imprenditori migranti/sociali a livello locale/regionale? Chi sono i loro stakeholder che sono interessati dalle loro attività o che possono influenzare le loro attività?
  - d. Chi può avere un interesse positivo o negativo per questi argomenti e gli stakeholder ad essi collegati? Chi è interessato o potrebbe essere interessato ad aiutare i suddetti soggetti interessati? Chi sono i potenziali nemici, concorrenti o soppressori di queste parti interessate e delle loro attività?
  - e. Ci sono sospetti insoliti che possono aiutare o ostacolare i nostri sforzi in questi campi?
2. Utilizzare la seguente mappa per comprendere il livello di impatto degli stakeholder sul CSHub locale/regionale e sull'imprenditoria migrante/sociale, come quelli dell'immagine 11.

	Meno colpiti	Moderatamente colpiti	I più colpiti
Meno influente	-	-	-
Influenzare moderatamente	-	-	-
I più importanti	-	-	-

*Immagine 19 -Proposta del modulo di mappatura degli stakeholder per la mappatura degli stakeholder rilevanti per i CSHUB, gli imprenditori migranti e/o sociali e le imprese sociali a livello di progetto.*

3. Seguire le stesse o simili fasi di follow-up dell'attività 1.





Uno dei prossimi strumenti di analisi delle parti interessate, ampiamente utilizzati è una matrice. Anche se ci sono molte varianti della matrice di analisi degli stakeholder, ecco quella che utilizziamo nel contesto locale del Cluster per l'innovazione e lo sviluppo eco-sociale CEDRA Split sulla base della nostra esperienza pluriennale di analisi e coinvolgimento degli stakeholder.

Questa versione della matrice è una versione leggermente adattata dello strumento che fa parte delle Project Cycle Management Guidelines, Volume 1, pubblicato dalla Commissione europea - Ufficio di cooperazione EuropeAid. La differenza sta soprattutto nelle formulazioni, ma il concetto generale rimane lo stesso che copre le fasi principali:

1. **Raggruppare tutti gli stakeholder mappati nei** gruppi di stakeholder logici (la prima riga della tabella) che riteniamo abbiano caratteristiche, visioni, interessi, obiettivi, bisogni, legati al problema/opportunità/iniziativa principale di cui ci stiamo occupando, capacità e motivazioni simili, nonché vincoli in essi, e che possono essere affrontati con azioni, misure e risposte simili per essere efficacemente coinvolti;
2. **Analizzare le visioni, gli interessi, gli obiettivi, le aspettative e le esigenze degli stakeholder** (la seconda fila della tabella) rilevanti per i nostri problemi generali, opportunità o iniziative di cambiamento;
3. **Analizzare la capacità e la motivazione degli stakeholder** (terza riga della tabella) a contribuire al cambiamento, compresi gli aspetti negativi della capacità e della motivazione (ad esempio i vincoli);
4. **Progettare azioni, misure e risposte possibili** (la quarta riga della tabella) alle visioni, interessi, obiettivi, aspettative e bisogni degli stakeholder e al pieno coinvolgimento delle loro capacità e motivazioni.

La tabella che segue è un esempio della matrice di analisi degli stakeholder applicata ad uno specifico caso di progetto di analisi di un migrante in uno dei territori target del progetto, cioè la città di Spalato e la contea della Dalmazia di Spalato. Questo caso può essere usato come esempio di come un'analisi concreta potrebbe assomigliare ad un CSHub nei diversi territori target del progetto.

Stakeholder rilevanti per i nostri problemi generali, opportunità o iniziative per apportare un cambiamento e caratteristiche di base degli stakeholder.	Le loro visioni, interessi, obiettivi, aspettative e bisogni rilevanti per i nostri problemi generali, opportunità o iniziative per apportare un cambiamento.	Capacità e motivazione a contribuire al cambiamento, compresi gli aspetti negativi della capacità e della motivazione (ad es. vincoli).	Possibili azioni, misure e risposte alle visioni, agli interessi, agli obiettivi, alle aspettative e ai bisogni degli stakeholder, alla loro capacità e motivazione.
<p><b>PMI e grandi imprese</b> 16.751 persone giuridiche economiche attive nella Contea della Dalmazia Spalato, la maggior parte delle quali nel commercio (4.712), nell'ospitalità (2.972), nell'edilizia (2.636) e nei servizi di consulenza (2.405). Molti di loro si trovano ad affrontare problemi di forza lavoro, a causa dello spopolamento, e sono sempre più dipendenti dal turismo.</p> <p><b>Gli imprenditori migranti e le loro famiglie</b> Circa 500 (?) imprenditori, per lo più provenienti dal Kosovo, dalla Bosnia-Erzegovina e da altri paesi dell'ex Jugoslavia, un numero minore dall'Estremo e Medio Oriente (Cina, India, ecc.), Ucraina, ecc., per lo più piccole imprese, alcune delle quali organizzate in associazioni minoritarie o gruppi informali, soprattutto nel settore dell'ospitalità e del commercio al dettaglio</p> <p><b>Gli imprenditori sociali e i loro membri</b> Circa 100 imprese sociali, per lo più associazioni con attività economiche, cooperative e LLC, organizzate in reti informali e poche strutture formali, tra cui un cluster di economia eco-sociale, scarsa visibilità del settore.</p> <p><b>Imprese sociali a base comunitaria</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Un'impresa stabile e di successo per mantenere e migliorare i propri mezzi di sostentamento (per ME) e/o la propria missione e il proprio impatto sociale, economico e/o ambientale (per SE).</li> <li>● Necessità di tutto il sostegno necessario alle altre PMI + sostegno supplementare a causa dei loro specifici contesti aziendali e delle loro esigenze (ad esempio, il contesto socioculturale specifico o i modelli aziendali "triple bottom line" e le sue specifiche esigenze e sfide).</li> <li>● Il contesto socioeconomico può essere discriminatorio a causa della mancata comprensione delle loro specificità.</li> <li>● La mancanza di forza lavoro e tipi specifici di imprenditorialità potrebbe rappresentare un'opportunità. Inoltre, un numero sempre maggiore di questioni sociali da un lato e finanziamenti sempre meno disponibili dall'altro richiedono modelli innovativi di approccio a tali questioni in cui l'ME/SE potrebbe essere l'effetto leva del cambiamento sociale.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Molto interessati a creare migliori condizioni di sviluppo del business migrante/sociale e sistemi di supporto su misura per le loro specifiche esigenze.</li> <li>● Informazioni, conoscenze, competenze, abilità, risorse, influenza politica e talvolta anche fiducia negli sforzi degli stakeholder locali per aiutarli.</li> <li>● Il capitale sociale limitato e la mancanza di reti tra gli attori dell'economia locale impediscono l'attivazione del capitale sociale e delle sinergie.</li> <li>● Gli imprenditori sociali sono in generale molto motivati a contribuire ad un cambiamento sociale, ma spesso non hanno le conoscenze, le competenze e le risorse necessarie per combinare con successo sia gli aspetti commerciali che quelli socio-ambientali della loro impresa sociale.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Attività di informazione e di sviluppo delle capacità</li> <li>● Coinvolgerli e consultarli in tutte le attività rilevanti per il progetto e in particolare CSHubs e sistemi di supporto alla co-creazione e cogestione.</li> <li>● Proporre, co-creare e cogestire infrastrutture di supporto (CSHubs) e programmi soft, dal tutoraggio fino alla preparazione all'investimento e al finanziamento delle ME/SE a livello locale, regionale e transnazionale.</li> <li>● Campagne di sensibilizzazione su ME/SE e le loro potenzialità, problemi e soluzioni.</li> <li>● Sviluppare le imprese sociali, le reti e i cluster destinati alle PMI/SE in qualità di membri e aiutarle a crescere attraverso il marketing congiunto, la R&amp;S&amp;I, gli scambi interni e le catene di approvvigionamento a breve termine, ecc.</li> <li>● Creare un progetto di follow-up che utilizzerà le lezioni apprese da questo progetto e si rivolgerà alle esigenze di ME/SE in modo ancora più diretto.</li> </ul>

Solo alcuni di loro, basso livello di comprensione e consapevolezza pubblica su di loro, il loro funzionamento e le loro potenzialità.			
<b>Centri di formazione/formazione e scuole</b> Centri di formazione per l'IFP; fornitori di servizi one-stop-shop; centri per l'istruzione non formale; fornitori di strumenti TIC educativi; centri di competenze per l'imprenditorialità; oltre 200 materie nella contea di Split-Dalmazia.	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Sviluppo e sostenibilità dei centri e delle scuole</li> <li>● Programmi di istruzione e formazione di alta qualità per la comunità locale e per gli addetti all'istruzione/formazione.</li> <li>● La maggior parte degli istituti di istruzione e formazione in molte regioni si trova di fronte a sfide nel mantenere costante il numero di partecipanti, in modo che i migranti possano diventare un nuovo "mercato" per i loro servizi e programmi.</li> <li>● La maggior parte di queste parti interessate deve ancora adattarsi alle specificità della demografia dei migranti e potrebbe aver bisogno di un certo sostegno per adattare i loro programmi e servizi a questi gruppi target.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Hanno competenze in materia di istruzione, formazione, informazione, informazione, animazione e piano di comunicazione, sviluppo di programmi e attività, attuazione e monitoraggio/valutazione.</li> <li>● Hanno una certa esperienza nel sovvenzionare programmi di istruzione e formazione per gruppi socialmente emarginati.</li> <li>● Sono motivati a creare nuovi programmi o ad adattare quelli esistenti, se ciò può contribuire a migliorare la loro rilevanza istituzionale e la loro sostenibilità.</li> <li>● Possono avere bisogno di aiuto per riconoscere il potenziale e l'attuazione dei programmi specifici per i migranti, l'imprenditorialità migrante e l'imprenditoria sociale in generale.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Attività di informazione e di sviluppo delle capacità in materia di istruzione e formazione degli imprenditori migranti e migranti, demografia degli immigrati, ecc.</li> <li>● Coinvolgerli e consultarli in tutte le attività rilevanti per il progetto e in particolare l'istruzione e la formazione dei migranti, i CSHubs e i sistemi di supporto, la co-creazione e la gestione, compresa la co-creazione di programmi di istruzione e formazione per i gruppi target.</li> <li>● Campagne di sensibilizzazione su ME/SE e le loro potenzialità, questioni e soluzioni (in particolare quelle relative all'istruzione e alla formazione di questi gruppi, opzioni di finanziamento pubblico e di altro tipo per questi programmi, ecc.)</li> <li>● Promozione di nuovi programmi di istruzione e formazione per le ME/SE</li> </ul>
<b>Organizzazioni di sostegno alle imprese</b> Camere di commercio e reti (Forum dell'AICC); incubatori/acceleratori di imprese e start-up; cluster e reti di innovazione sociale; Centri per l'innovazione sociale. Oltre 60 organizzazioni nella contea di Split-Dalmazia.	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Sviluppo e sostenibilità delle organizzazioni di sostegno e dei loro programmi</li> <li>● Programmi di supporto di alta qualità rilevanti per la comunità, la missione istituzionale, gli stakeholder e i membri dell'organizzazione e i partecipanti al</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Hanno esperienza nella fornitura di informazioni, consulenza, tutoraggio e promozione, programmi di sostegno e sviluppo di attività, attuazione e monitoraggio/valutazione.</li> <li>● Hanno esperienza nel sovvenzionare programmi di sostegno alle imprese per</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Attività di informazione e di sviluppo delle capacità sulle esigenze di sostegno alle imprese degli imprenditori migranti e migranti, sulla demografia degli immigrati, ecc.</li> <li>● Coinvolgerli e consultarli in tutte le attività rilevanti per il progetto e in</li> </ul>

<p><b>Agenzie settoriali</b>  Agenzie di sviluppo locale e regionale; Agenzie per l'innovazione; Centri per l'occupazione e i vettori; Agenzie per il lavoro e l'occupazione; Agenzie di formazione professionale; Spazi di cooperazione; Associazioni di business angel; Capitale di rischio, finanziarie, finanziarie, di beneficenza/filantropiche, fondazioni/organizzazioni di donatori e altre istituzioni e organizzazioni di sostegno. Oltre 40 organizzazioni nella contea di Split-Dalmazia.</p>	<p>programma.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● La maggior parte delle istituzioni di sostegno ha difficoltà ad attrarre individui, start-up e PMI altamente motivati, orientati all'imprenditorialità e soprattutto all'innovazione.</li> <li>● La maggior parte di queste parti interessate deve ancora adattarsi alle specificità della demografia dei migranti e potrebbe aver bisogno di un certo sostegno per adattare i loro programmi e servizi a questi gruppi target.</li> </ul>	<p>start-up e imprenditori promettenti, innovatori, e alcuni di loro anche con il sostegno alle imprese sociali.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● Sono motivati a creare nuovi programmi o ad adattare quelli esistenti, se ciò può contribuire a migliorare la loro rilevanza istituzionale e la loro sostenibilità.</li> <li>● Possono avere bisogno di aiuto per riconoscere il potenziale e l'attuazione dei programmi specifici per i migranti, l'imprenditorialità migrante e l'imprenditoria sociale in generale.</li> </ul>	<p>particolare CSHubs e sistemi di supporto co-creazione e cogestione, compresa la co-creazione di programmi di supporto al business per i gruppi target.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● Campagne di sensibilizzazione su ME/SE e le loro potenzialità, problemi e soluzioni (in particolare quelle che si occupano della fornitura di programmi di sostegno alle imprese a questi gruppi, opzioni di finanziamento pubblico e di altro tipo per questi programmi, ecc.)</li> <li>● Promozione di nuovi programmi di istruzione e formazione per le ME/SE</li> </ul>
<p><b>Autorità pubbliche locali</b>  Dipartimenti comunali responsabili dei servizi sociali e della migrazione; dipartimenti locali che forniscono servizi per i gruppi esclusi (compresi i migranti), l'imprenditorialità e l'innovazione. 16 città e 39 comuni della contea di Spalato-Dalmazia.</p> <p><b>Autorità pubbliche regionali (comprese regioni, contee e agglomerati urbani)</b>  Dipartimenti regionali per l'inserimento lavorativo e l'integrazione dei migranti (dipartimenti sociali); dipartimenti regionali che si occupano di RIS3; Split City è un'autorità di gestione dello strumento ITI dell'UE.</p> <p><b>Autorità pubbliche nazionali</b>  Sistemi nazionali di protezione dei richiedenti asilo e dei rifugiati; autorità di</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Sviluppo sostenibile della comunità e della sua economia</li> <li>● Aumento delle attività economiche, degli investimenti, dell'occupazione e del reddito fiscale, diminuzione dei costi dei trasferimenti sociali, fornitura di risposte adeguate ai rischi socioeconomici e politici e alle questioni relative alle migrazioni e ai migranti.</li> <li>● Miglioramento della qualità della vita, della coesione sociale, della stabilità, della sicurezza e della sicurezza</li> <li>● Politiche di alta qualità rilevanti per la comunità, per tutti i suoi stakeholder e membri e per i partecipanti al programma.</li> <li>● La maggior parte delle istituzioni di sostegno ha difficoltà ad attrarre individui, start-up e PMI altamente</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Hanno esperienza nella fornitura di informazioni, consulenza, trasferimenti sociali e PR, politiche e programmi di supporto allo sviluppo, implementazione e monitoraggio.</li> <li>● Hanno esperienza nel sovvenzionare le imprese e programmi di sostegno alle start-up e agli imprenditori promettenti, agli innovatori, e alcuni di loro anche con il sostegno sociale e alle imprese migranti.</li> <li>● Sono motivati a creare politiche e programmi nuovi o ad adattare le politiche e i programmi esistenti, se ciò può contribuire a promuovere la loro rilevanza politica e istituzionale e la loro sostenibilità.</li> <li>● Possono avere bisogno di aiuto per riconoscere il potenziale e l'attuazione</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Attività di informazione e di sviluppo delle capacità sulle esigenze di sostegno alle imprese degli imprenditori migranti e migranti, sulla demografia degli immigrati, ecc.</li> <li>● Coinvolgerli e consultarli in tutte le attività rilevanti per il progetto e in particolare CSHubs e sistemi di supporto co-creazione e cogestione, compresa la co-creazione di programmi di supporto al business per i gruppi target.</li> <li>● Campagne di sensibilizzazione su ME/SE e le loro potenzialità, questioni e soluzioni (in particolare quelle relative alla fornitura di programmi di sostegno alle imprese a questi gruppi, altre opzioni di finanziamento UE disponibili per questi programmi, ecc.)</li> </ul>

gestione dell'AMIF; ministero degli Affari esteri, del welfare e dell'integrazione sociale.	<p>motivati, orientati all'imprenditorialità e soprattutto all'innovazione.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● La maggior parte di queste parti interessate deve ancora adattarsi alle specificità della demografia dei migranti e potrebbe aver bisogno di un certo sostegno per adattare i loro programmi e servizi a questi gruppi target.</li> </ul>	delle politiche e dei programmi specifici per i migranti, l'imprenditorialità migrante e l'imprenditoria sociale in generale.	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Promozione di nuove politiche e programmi per i ME/SE</li> </ul>
<p><b>Gruppi di interesse, comprese le ONG</b></p> <p>Fornitori di assistenza, reinsediamento, istruzione, formazione professionale e integrazione nel mercato del lavoro; Agenzie di volontariato, partecipazione e impegno civile; associazioni di migranti/rifugiati.</p> <p>Il numero di questi gruppi è di circa 5.000 nella contea di Spalato Dalmazia.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Sviluppo, maggiore impatto, visibilità e sostenibilità delle organizzazioni e dei loro programmi</li> <li>● Programmi di supporto di alta qualità rilevanti per la visione, la missione e l'organizzazione, gli stakeholder e i membri dell'organizzazione e i partecipanti al programma.</li> <li>● Diversificazione e stabilità dei finanziamenti e dei flussi di reddito</li> <li>● La maggior parte delle organizzazioni devono affrontare sfide nel fornire un sostegno altamente rilevante, di impatto e sostenibile ai loro membri e beneficiari.</li> <li>● Mancanza di competenze in/per l'imprenditoria sociale, l'innovazione, il clustering</li> <li>● La maggior parte di queste parti interessate deve ancora adattarsi alle specificità della demografia dei migranti e potrebbe aver bisogno di un certo sostegno per adattare i loro programmi e servizi a questi gruppi target.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Hanno esperienza nella fornitura di informazioni, consulenza, animazione e advocacy, programmi di supporto, progetti e attività di sviluppo e implementazione.</li> <li>● Hanno esperienza nella raccolta di fondi pubblici, nel volontariato, nella partecipazione e nell'inclusione di gruppi emarginati.</li> <li>● Sono motivati a creare nuovi programmi o ad adattare quelli esistenti se questo può aiutare a migliorare la loro rilevanza organizzativa, il loro impatto e la loro sostenibilità.</li> <li>● Possono avere bisogno di aiuto per riconoscere il potenziale e l'attuazione dei programmi specifici per i migranti, l'imprenditorialità migrante e l'imprenditoria sociale in generale.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Attività di informazione e di sviluppo delle capacità in materia di sostegno agli imprenditori migranti e migranti, demografia migrante, ecc.</li> <li>● Coinvolgerli e consultarli in tutte le attività rilevanti per il progetto e in particolare CSHubs, politica sociale e sistemi di supporto co-creazione e cogestione, compresa la co-creazione di programmi di social business e di innovazione sociale per i gruppi target, compresi i propri membri e beneficiari.</li> <li>● Campagne di sensibilizzazione su SE/ME e le loro potenzialità, questioni e soluzioni (in particolare quelle relative alla fornitura di assistenza, programmi di educazione e di volontariato, a questi gruppi, opzioni di finanziamento pubblico e di altro tipo per questi programmi, ecc.)</li> <li>● Promozione di nuovi programmi di assistenza, educazione e volontariato per i gruppi target</li> </ul>
<b>Istituti di istruzione superiore e di ricerca</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Sviluppo e sostenibilità delle istituzioni e</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Hanno esperienza nell'istruzione, nella</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Attività di informazione e di sviluppo</li> </ul>

<p>Università per gli studi sociali ed economici; Centro di ricerca nazionale e internazionale per l'innovazione sociale; Scuole di studi internazionali sulle migrazioni. Ci 5+ queste istituzioni nella contea di Spalato Dalmazia e 50+ in Croazia.</p>	<p>dei loro programmi</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● Programmi di formazione e ricerca di alta qualità per la comunità, gli studenti, il personale docente e di ricerca e i loro finanziatori.</li> <li>● La maggior parte degli istituti di istruzione e di ricerca in molte regioni si trovano ad affrontare sfide nel mantenere costante il numero di studenti, in modo che i migranti possano diventare un nuovo "mercato" per i loro programmi.</li> <li>● La maggior parte di queste parti interessate deve ancora adattarsi alle specificità della demografia dei migranti e potrebbe aver bisogno di un certo sostegno per adattare i loro programmi e servizi a questi gruppi target.</li> </ul>	<p>ricerca, nell'informazione, nell'animazione e nel piano di comunicazione, nello sviluppo di programmi e attività, nell'attuazione e nel monitoraggio/valutazione.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● Hanno una certa esperienza nel finanziamento di programmi e attività di formazione e di ricerca.</li> <li>● Sono motivati a creare nuovi programmi o ad adattare quelli esistenti, se ciò può contribuire a migliorare la loro rilevanza istituzionale e la loro sostenibilità.</li> <li>● Possono avere bisogno di aiuto per riconoscere il potenziale e l'attuazione dei programmi specifici per i migranti, l'imprenditorialità migrante e l'imprenditoria/Innovazione sociale in generale e il loro legame con i migranti.</li> </ul>	<p>delle capacità in materia di istruzione e ricerca degli imprenditori migranti e migranti, demografia migrante, ecc.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● Coinvolgerli e consultarli in tutte le attività rilevanti per il progetto e soprattutto attività di ricerca, CSHubs e sistemi di supporto co-creazione e cogestione, compresa la co-creazione di programmi di formazione e ricerca per i gruppi target.</li> <li>● Campagne di sensibilizzazione su ME/SE e le loro potenzialità, problemi e soluzioni (in particolare quelle che si occupano di educazione e ricerca di questi gruppi, opzioni di finanziamento pubblico e di altro tipo per questi programmi, ecc.)</li> <li>● Promozione di nuove attività didattiche e di ricerca per gruppi target</li> </ul>
<p><b>Organizzazioni internazionali, GEIE</b> Organizzazioni e associazioni internazionali che promuovono l'inclusione sociale dei migranti; Organizzazione internazionale del lavoro; Organi di governo e segretariati che rappresentano le strategie macroregionali. Ci sono più di 10 istituzioni in Croazia.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Sviluppo e sostenibilità delle organizzazioni e dei loro programmi</li> <li>● Programmi di alta qualità rilevanti per i gruppi target, la missione istituzionale, gli stakeholder e i membri dell'organizzazione.</li> <li>● La maggior parte delle istituzioni di sostegno deve affrontare sfide nel collegare le proprie politiche e missioni con i livelli di politica, i programmi e le attività locali e regionali.</li> <li>● La maggior parte di queste parti interessate deve ancora adattarsi alle specificità dei flussi migratori e delle</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Hanno esperienza nello sviluppo delle politiche, nella programmazione finanziaria, nell'attuazione e nel monitoraggio/valutazione.</li> <li>● Hanno esperienza in programmi internazionali, comunicazione e scambio di politiche.</li> <li>● Sono motivati a creare nuove politiche o ad adeguare le politiche esistenti, se ciò può contribuire a migliorare la loro pertinenza e il loro impatto istituzionali</li> <li>● Essi possono avere bisogno di aiuto per riconoscere il potenziale e l'attuazione dei programmi pilota transnazionali</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Informazione e coinvolgimento della co-creazione di programmi rilevanti per il raggiungimento degli obiettivi politici.</li> <li>● Co-creazione di nuove politiche che includono l'innovazione sociale, l'imprenditoria sociale e l'imprenditoria migrante basata sulla ricerca.</li> <li>● Campagne di sensibilizzazione su ME/SE e le loro potenzialità, problemi e soluzioni (in particolare quelle che si occupano di fornire politiche di alta qualità alle necessità e alle potenzialità di questi gruppi in relazione alle politiche e agli obiettivi generali come lo</li> </ul>

	<p>situazioni in Croazia, non esiste un sistema stabilito, le misure nazionali sembrano creare controversie. Il coordinamento dello scambio di informazioni, conoscenze e soluzioni tra i livelli internazionale, nazionale e locale è scarso.</p>	<p>transettoriali locali e regionali innovativi specifici per i migranti, l'imprenditoria migrante e l'imprenditoria sociale in generale, in quanto si concentrano principalmente su interventi a livello politico.</p>	<p>sviluppo economico, l'inclusione sociale e la coesione, la creazione di posti di lavoro, l'innovazione aziendale e sociale, ecc. disponibili nel pubblico e altre opzioni di finanziamento per questi programmi, ecc.)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● Promozione di nuove politiche e programmi di finanziamento per ME/SE</li> </ul>
<p><b>Pubblico in generale</b> Residenti/nativi, cittadini di paesi terzi in posizione regolare, cittadini dell'UE con un passato migratorio e rifugi nella contea di Split Dalmazia. 380.000 abitanti, la maggior parte dei quali (200.000) con istruzione secondaria, 50.000 con istruzione superiore, 70.000 con istruzione elementare, 60.000 senza scuola elementare, numero di migranti non noto. Il numero di persone emigrate nella contea da altri paesi è di circa 2.000 all'anno, e il numero di persone emigrate in altri paesi è superiore a 2.500 all'anno.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Qualità della vita, sicurezza e sicurezza</li> <li>● Inclusione, partecipazione, inclusione sociale, inclusione sociale, identità, cultura, pari opportunità</li> <li>● Elevata qualità e diversità di posti di lavoro, opportunità professionali e commerciali</li> <li>● La maggior parte degli individui non si avvale dei concetti di imprenditoria sociale e migratoria e di imprenditorialità, in quanto non dispone di informazioni, competenze e risorse per farlo.</li> <li>● Molti individui si concentrano sulla migrazione verso altre aree più sviluppate in Europa o verso un'occupazione a breve termine e altamente stagionale nel settore turistico.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Esiste un'ampia esperienza nel settore del turismo e dell'ospitalità, una forza lavoro relativamente istruita, spesso di lingua inglese, la maggior parte dei quali è molto motivata a trovare lavori più redditizi ma con un livello relativamente basso di consapevolezza della necessità di migliorare le proprie competenze e di sviluppare una mentalità più proattiva e imprenditoriale.</li> <li>● La maggior parte delle persone ha poca fiducia nelle istituzioni, nella cooperazione e l'imprenditoria sociale ha spesso connotazioni negative o collegamenti con le idee socialiste.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Attività di informazione e di sviluppo delle capacità</li> <li>● Coinvolgere il pubblico in tutte le attività rilevanti per il progetto e in particolare CSHubs e sistemi di supporto alla co-creazione e cogestione.</li> <li>● Campagne di sensibilizzazione su ME/SE e le loro potenzialità, problemi e soluzioni.</li> <li>● Sviluppare le imprese sociali, le reti e i cluster rivolti ai locali e che offrono benefici per la loro qualità di vita.</li> </ul>
<p><b>Persone con competenze o influenze rilevanti</b> Esperti, consulenti, consulenti, consulenti, formatori, innovatori, attivisti, attivisti, filantropi, influencer, giornalisti, politici, ecc. che sostengono o potrebbero avere</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Opportunità di mantenere e migliorare i propri sforzi, competenze, visibilità e opportunità professionali.</li> <li>● Sono alla ricerca del mercato e del pubblico</li> <li>● Hanno bisogno di riconoscere il</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Molto interessati a capitalizzare le proprie conoscenze, competenze, posizioni e risorse attraverso opportunità di impegno professionale rilevanti dal punto di vista socio-economico e/o politico.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Attività di informazione e sensibilizzazione sulle potenzialità di SE/ME, CSHubs, innovazione sociale, ecc.</li> <li>● Coinvolgerli e consultarli in tutte le attività rilevanti per il progetto e in</li> </ul>



<p>interesse a sostenere l'inclusione e l'integrazione sociale ed economica generale dei migranti e/o dei migranti. 1.000+ nella contea di Split Dalmazia</p>	<p>potenziale di questi ultimi in concetti e modelli socialmente innovativi (come i migranti e le imprese sociali, i CSHubs, l'innovazione sociale, ecc.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● Hanno bisogno di capire di investire il loro tempo ed energie nell'apprendimento e nello sfruttamento di queste opportunità a proprio vantaggio.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Mancanza di comprensione dei concetti di imprenditoria sociale e migratoria, centri sociali comunitari e innovazione sociale e imprenditoriale come potenziali soluzioni ai loro interessi e obiettivi.</li> </ul>	<p>particolare CSHubs e sistemi di supporto alla co-creazione e cogestione.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● Proporre, co-creare e cogestire rilevanti, sostenibili ed efficaci infrastrutture di supporto (CSHubs) e programmi soft con modelli di business co-creati del loro coinvolgimento.</li> <li>● Sviluppare reti e cluster destinati a loro come membri e aiutarli a crescere attraverso il marketing congiunto, la RSI, le catene di approvvigionamento a breve termine, ecc.</li> <li>● Co-creare un progetto di follow-up che utilizzerà gli insegnamenti tratti da questo progetto e si rivolgerà a questi gruppi ancora più direttamente.</li> </ul>
<p><b>Avversari e/o scettici</b> Partiti politici, attori pubblici, civili e privati, concorrenti commerciali, ecc. che non sostengono o si prendono cura delle questioni relative ai diritti umani e/o sociali e dei diritti umani, non comprendono o sostengono i benefici dell'imprenditoria migrante/sociale, delle imprese sociali a base comunitaria e dei centri sociali comunitari e possono persino esprimere ostilità nei confronti dei migranti, degli imprenditori migranti e/o sociali, delle imprese sociali a base comunitaria, dei centri sociali comunitari e di coloro che li sostengono.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Realizzare e/o promuovere i propri interessi politici e commerciali</li> <li>● Migliorare la loro immagine e la loro posizione tra i clienti, i partner e gli elettori.</li> <li>● Hanno bisogno di attenzione, soluzioni e strumenti per raggiungere i loro obiettivi politici e commerciali.</li> <li>● Hanno bisogno di capire chiaramente come le migrazioni, l'imprenditorialità e l'innovazione sociale e sociale dei migranti e degli immigrati possono essere positivi per i loro obiettivi politici e commerciali piuttosto che un onere o un ostacolo.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Molto interessati a capitalizzare la propria posizione e le proprie risorse attraverso interventi che possano sostenere i propri obiettivi politici e di business.</li> <li>● A volte si atterranno alla loro agenda politica e commerciale anche se vedono gli effetti positivi delle migrazioni, dell'imprenditorialità e dell'innovazione sociale dei migranti, dell'imprenditoria sociale e degli immigrati a causa dei pregiudizi, della xenofobia o perché vogliono rivolgersi a specifici gruppi di elettori.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Attività di informazione e sensibilizzazione sulle potenzialità dei migranti per l'economia locale e il miglioramento delle capacità produttive, ecc.</li> <li>● Coinvolgere alcuni di loro (coloro che sono meno estremi nella loro agenda politica e commerciale) e consultarli in tutte le attività rilevanti per il progetto e in particolare la promozione dell'occupazione dei migranti, la co-creazione e la cogestione dei sistemi di sostegno allo sviluppo socio-economico (attraverso i CSHubs) affrontando anche altre questioni rilevanti (sicurezza, sicurezza, qualità della vita, sviluppo economico, ecc.).</li> </ul>



*Immagine 20 - Proposta di matrice di analisi degli stakeholder per la mappatura degli stakeholder rilevanti per CSHUB, MEs/SE e CbSE.*

Per scegliere il livello di coinvolgimento di uno stakeholder, può essere utile una tabella sottostante. Lo scopo della tabella è quello di distribuire tutte le parti interessate in uno di questi quattro settori a seconda di quanto incidono su una questione o di quanto sono interessate dalla questione. I soggetti più colpiti dovrebbero essere scelti per la collaborazione (ad esempio, le organizzazioni di migranti sono quelle che maggiormente influenzano e sono maggiormente influenzate dagli sforzi per creare un sostegno imprenditoriale all'imprenditorialità dei migranti ed è chiaro che dovremmo coinvolgerli come collaboratori nei nostri sforzi.

	<b>IL PIÙ INFLUENTE</b>	<b>Coinvolgere</b> Queste parti interessate dovrebbero essere adeguatamente informate e, se possibile, dovrebbero essere coinvolte attivamente o almeno dovrebbe esistere una comunicazione regolare per non avere problemi che possano influenzare i nostri sforzi.	<b>Collabora con</b> Queste parti interessate sono fondamentali per i nostri sforzi e dovrebbero essere pienamente coinvolte. Dovremmo sforzarci di ottenere il loro pieno aiuto, creare partnership, galvanizzare il sostegno al progetto e fare il massimo sforzo per mantenerli soddisfatti.
	<b>CHE MENO INFLUISCE</b>	<b>Informare</b> Queste parti interessate dovrebbero essere monitorate e mantenute adeguatamente aggiornate, adattando le comunicazioni alle esigenze delle parti interessate.	<b>Consultare</b> A queste parti interessate dovrebbero essere fornite informazioni e interazioni sufficienti per mantenere aggiornate e per affrontare le loro preoccupazioni, per co-progettare e co-creare, ed eventualmente co-monitorare le attività, ma dovremmo fare attenzione a non sovraccaricarle di troppe informazioni, attività o responsabilità.
		<b>MENO INFLUENZATI</b>	<b>IL PIÙ COLPITO</b>

Immagine 21 - Quadro di analisi d'impatto degli stakeholder per la mappatura degli stakeholder rilevanti per CSHUB, MES/SE e CbSE.

Gli stakeholder di TASKFORCOME possono essere coinvolti in tutte le attività specifiche del progetto, a partire dal coinvolgimento iniziale degli stakeholder fino alla costituzione e alla promozione del CSHub.

Attività del progetto (pacchetto di lavoro)	Esempio di coinvolgimento delle parti interessate
<b>Capitalizzazione: Condividere la conoscenza e l'impegno delle parti interessate</b>	Le parti interessate, come le organizzazioni di migranti, possono condividere le loro conoscenze su come informare, coinvolgere e coinvolgere i migranti nelle attività del progetto, come la formazione e la co-creazione dei programmi hub rilevanti per le imprese multinazionali.
<b>Sviluppo Strumenti innovativi per CbSE &amp; ME</b>	Stakeholder come le istituzioni di supporto all'innovazione possono diventare partner nella co-creazione degli strumenti per CbSE & ME.
<b>Pilota - Attuazione e valutazione dell'impatto sociale</b>	Quasi tutte le parti interessate possono partecipare a progetti pilota per renderli più rilevanti, sostenibili e di impatto per tutti.
<b>Avanzamento - Innovazione</b>	Gli enti pubblici coinvolti possono contribuire alla co-creazione di

<b>economica e sociale nelle politiche CE</b>	politiche di sostegno all'innovazione economica e sociale.
<b>Investimento: TASKFORCOME CSHUB a Spalato</b>	Gli stakeholder della Youth House dove il CSHub sarà co-creato saranno invitati a partecipare alla co-creazione del CSHub.
<b>La comunicazione</b>	Le parti interessate, come gli enti pubblici o le organizzazioni di migranti, possono partecipare attivamente alle attività di comunicazione del progetto.

*Immagine 22 - Esempi di coinvolgimento degli stakeholder nelle attività del progetto TASKFORCOME*

## 16. Strumenti di coinvolgimento degli stakeholder e modelli di business

Le parti interessate possono essere coinvolte nei nostri sforzi in diversi modi. Ne abbiamo già parlato nel concetto di coinvolgimento degli stakeholder, dove abbiamo menzionato i diversi livelli di coinvolgimento degli stakeholder, dal livello base di informazione, attraverso la consultazione, il coinvolgimento attivo e infine la collaborazione. Ad esempio, l'innovazione sociale è una pratica sociale e un processo che include l'interazione tra le parti interessate per co-creare soluzioni a problemi complessi. Pertanto, essi hanno uno scopo (creazione di soluzioni innovative ai problemi sociali), ma possono anche essere utilizzati come strumento di coinvolgimento degli stakeholder, un metodo di co-creazione del capitale sociale, promuovendo la partecipazione, la cooperazione e l'appropriazione dei risultati creati attraverso il processo. Allo stesso modo, questo può essere applicato ad altri strumenti proposti (impresa sociale, centri sociali comunitari, progetti, programmi, programmi, modelli di business, ecc.)

Tuttavia, per raggiungere tutti questi livelli di coinvolgimento degli stakeholder, abbiamo bisogno di strumenti efficaci, efficienti, fattibili, sostenibili e accessibili che forniscano le basi per un impegno altrettanto efficace, efficiente, fattibile, sostenibile e accessibile. Gli strumenti di coinvolgimento degli stakeholder sono numerosi. La scelta degli strumenti varia a seconda del tipo e dell'intensità dell'impegno. Gli strumenti e i metodi di comunicazione con gli stakeholder sono elencati nell'immagine sottostante:

Strumento/metodo	Informare	Consultare	Coinvolgere	Collaborare
E-mail	**	**	*	*
Telefonate	**	**	*	*
Riunioni		*	**	*
Interviste		*	**	*
Questionari		**	*	*
Siti web	**	**	*	*
I social media	**	**	*	*
Lezioni	**	*	*	*
Laboratori		*	**	**
I forum	*	*	**	*
Eventi della comunità	*	*	**	*
Dimostrazioni pratiche			**	**
Piattaforme	*	*	**	**
Giochi	*	*	**	**
Tokenization e giochi	*	*	**	**
Crowdsourcing	*	*	**	**
Innovazione sociale	*	*	**	**
Imprenditorialità sociale		*	**	**
Reti	*	*	**	**
Imprese sociali a base comunitaria	*	*	**	**
Centri sociali comunitari	*	*	**	**

<b>Progetti/Programmi</b>	*	*	**	**
<b>Cacreazione</b>	*	*	**	**
<b>Imprese comuni</b>		*	**	**
<b>Gruppi di lavoro</b>		*	**	**
<b>Organi di governo</b>		*	**	**
<b>Modelli di business</b>		*	**	**
<b>Cluster</b>	*	*	**	**

\*\* livello di impegno più appropriato per un metodo      \* altri livelli per i quali un metodo è anche rilevante

*Immagine 23 - Livelli di coinvolgimento degli stakeholder e metodi e strumenti del loro coinvolgimento*

## 17. Pianificazione del coinvolgimento degli stakeholder

La pianificazione del coinvolgimento delle parti interessate potrebbe quindi seguire le seguenti fasi:

Nr	Attività	Uscita	Responsabilità	Durata	Metodi
1	Creazione del gruppo di lavoro iniziale a livello locale/regionale con un presidente del gruppo di lavoro, un sostituto e un facilitatore (può essere lo stesso del presidente o del sostituto).	Elenco dei membri del gruppo di lavoro con i loro ruoli e contatti	Responsabile di progetto locale/regionale	7-14 giorni	Riunioni, e-mail, chiamate telefoniche
2	Definizione della prima iterazione dello scopo dell'stakeholder engagement	Bozza dello scopo del coinvolgimento delle parti interessate	Presiedente/facilitatore del gruppo di lavoro	7-14 giorni	Workshop, social media, e-mail
3	Pubblicazione della proposta relativa allo scopo del coinvolgimento delle parti interessate	Pagina web, feedback	Responsabile del team PR locale	15-30 giorni	Sito web, social media, e-mail
4.	Ambito di coinvolgimento degli stakeholder e definizione del profilo	Portata e bozza del profilo delle parti interessate	Presiedente/facilitatore del gruppo di lavoro	7-14 giorni	Workshop, social media, e-mail
5.	Pubblicazione dell'ambito di coinvolgimento degli stakeholder e della bozza di profilo	Pagina web, feedback	Responsabile del team PR locale	15-30 giorni	Sito web, social media, e-mail
	Mappatura delle parti interessate	Bozza della mappa delle parti interessate	Presiedente/facilitatore del gruppo di lavoro	7-14 giorni	Workshop, social media, e-mail
	Pubblicazione della bozza della mappa delle parti interessate	Pagina web, feedback	Responsabile del team PR locale	15-30 giorni	Sito web, social media, e-mail
	Posizionamento degli stakeholder	Matrice per l'analisi delle parti interessate e/o bozza della mappa d'impatto	Presiedente/facilitatore del gruppo di lavoro	7-14 giorni	Workshop, social media, e-mail
	Pubblicazione della matrice dell'analisi delle parti interessate e/o della bozza della mappa d'impatto	Pagina web, feedback	Responsabile del team PR locale	15-30 giorni	Sito web, social media, e-mail
	Definizione dei modelli di coinvolgimento degli stakeholder	Bozza dei modelli di coinvolgimento delle parti interessate	Presiedente/facilitatore del gruppo di lavoro	7-14 giorni	Workshop, social media, e-mail
	Pubblicazione della bozza delle parti interessate	Pagina web, feedback	Responsabile del team PR locale	15-30 giorni	Sito web, social media, e-mail

Definizione della strategia e del modello finale di coinvolgimento degli stakeholder	Strategia di coinvolgimento degli stakeholder e documento modello	Presiedente/facilitatore del gruppo di lavoro	15-30 giorni	Sito web, social media, e-mail, metodo scelto per il coinvolgimento degli stakeholder
--	---	---	--------------	---

*Immagine 24 - Proposta di un piano di coinvolgimento degli stakeholder - il workshop è incluso in quasi tutte le fasi successive alla riunione iniziale del gruppo di lavoro. Il workshop può essere organizzato come un workshop di uno o più giorni con gli stakeholder, coprendo così alcuni o quasi tutti gli argomenti di cui sopra in un processo co-creativo.*

A seguito di tutti gli scritti, avrete identificato le parti interessate, valutato il livello di coinvolgimento, suggerito metodi appropriati per l'impegno e proposto il ruolo che ogni parte interessata svolgerà. Si noti che il ruolo, o i ruoli, che lo stakeholder giocherà determinerà in parte quando l'impegno è probabile che si verifichi.

È giunto il momento di iniziare a pianificare efficacemente il processo di coinvolgimento e di considerare l'elenco completo delle attività che si intende svolgere. In questa fase, è importante prendere in considerazione quanto segue:

- Circoscrivere le vostre attività - può essere meglio fare di meno, ma per farlo in modo più efficace.
- Stimare i costi probabili (tempo e denaro) con precisione, ed essere realistici (non sottovalutare)
- Pensate a quali competenze avete e pianificate di conseguenza. Avete bisogno di coinvolgere/assumere esperti esterni e, in caso affermativo, avete i fondi?
- Nei casi in cui è necessario operare scelte, utilizzare metodi e attività ad alto impatto/basso costo e, se necessario, concentrarsi sulle parti interessate più importanti ed essenziali.
- Cercate di utilizzare altri approcci o attività preesistenti, se disponibili e appropriati.
- cronometrare la vostra ricerca, o alcuni dei suoi risultati, se del caso, per consentirle di informare qualsiasi processo esterno o politico pertinente.
- Prendere in considerazione possibili risultati inaspettati (positivi o negativi).

### ***Il tavolo di pianificazione degli impegni***

Ai fini del presente *manuale*, abbiamo sviluppato una "matrice" (tabella) che consente al ricercatore di raccogliere informazioni sul ruolo o sui ruoli che gli stakeholder giocheranno, sui tempi di svolgimento delle attività di engagement, sul metodo di engagement e sul livello di engagement da adottare. Si noti che le parti interessate possono, e spesso lo faranno, avere molteplici ruoli da svolgere nel corso di un progetto.

È importante riconoscere che il livello di coinvolgimento dipende in parte dal metodo di coinvolgimento adottato e dagli stakeholder coinvolti e non tutte le attività di coinvolgimento devono essere al livello di coinvolgimento identificato per un particolare stakeholder. In alcuni casi, l'impegno può essere più frequente e condotto a un livello diverso, soprattutto perché il ruolo che uno stakeholder può svolgere può variare nel corso della durata del progetto. Ad esempio, una parte interessata può rientrare nella categoria "coinvolgere", ma questo livello di coinvolgimento può essere necessario solo nelle fasi iniziali dei progetti, mentre in un secondo tempo la stessa parte interessata potrebbe dover essere coinvolta solo in attività che "informano".

È importante garantire che i metodi adottati siano realistici e adeguati a ottenere i risultati desiderati e che il calendario proposto sia stato accettato da coloro che si prevede di coinvolgere. Va inoltre ricordato che il luogo, la tempistica, il numero di riunioni e i metodi utilizzati possono tutti avere un grande impatto sui risultati complessivi e sui risultati.

## 18. Considerazioni sulla tempistica del coinvolgimento delle parti interessate

I livelli effettivi di coinvolgimento possono variare in momenti diversi nel corso del ciclo di vita del progetto, a seconda dei possibili e reali contributi degli stakeholder in momenti diversi. È probabile che la maggior parte delle parti interessate sia coinvolta in momenti discreti durante l'intero progetto, piuttosto che per tutto il tempo. Il coinvolgimento di tutte le parti interessate durante l'intero progetto, dall'inizio alla diffusione dei risultati finali, sarebbe costoso in termini di tempo e risorse, sia per il progetto che per le parti interessate.

Sebbene si possa fare molto per adattare i risultati in modo da alimentare gli eventi e le questioni rilevanti per le diverse parti interessate, i tempi (buoni o cattivi) influenzeranno sempre la misura in cui alcune informazioni saranno probabilmente percepite come rilevanti dalle parti interessate coinvolte. La tempistica può anche influire sul modo in cui le informazioni sono utilizzate nel processo decisionale.

Al fine di massimizzare i benefici del coinvolgimento degli stakeholder, è utile considerare i tempi dei contributi più appropriati che ogni stakeholder potrebbe apportare al progetto, i ruoli che potrebbe assumere e quando questi sono critici per il successo e l'impatto del progetto. È inoltre utile valutare la possibilità di un disimpegno temporaneo o completo, per qualsiasi motivo, e come questo può essere gestito e come influirà sui risultati del progetto.

I contributi desiderati o i ruoli che le parti interessate sono tenute a svolgere possono essere assegnati alle varie fasi del progetto, tenendo presente che i ruoli possono variare con il progredire del progetto. Ad esempio, le parti interessate che assistono lo sviluppo iniziale del progetto saranno coinvolte fin dall'inizio, mentre quelle coinvolte nella diffusione o nell'utilizzo dei risultati saranno coinvolte principalmente in una fase successiva.

L'interazione con gli stakeholder è una considerazione importante che può complicare i tempi dell'impegno e i ruoli che alcuni stakeholder assumono. In alcuni casi, specialmente quelli che affrontano in modo mirato questioni controverse, ad esempio quelle relative ai diritti sociali e ai sussidi pubblici per gli imprenditori migranti, specialmente se sono scarsi anche per gli imprenditori locali in difficoltà, sarà fondamentale costruire la fiducia e sarà necessaria una gamma più ampia di metodi di impegno. Per alcuni compiti, potrebbero essere necessarie riunioni separate con le singole parti interessate o gruppi per contribuire a sviluppare le relazioni ed evitare conflitti, nonché riunire le diverse parti interessate per consentire lo scambio di opinioni. I tempi dell'impegno potrebbero essere diversi quando si tratta con le parti in conflitto e sarà necessario più tempo e risorse.

Fase del progetto	Ruolo delle parti interessate o contributo
Prima	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Aiutare a definire il concetto di progetto e la strategia di progettazione/intervento del progetto, compresa l'identificazione dei potenziali risultati utili e degli interessi comuni.</li> <li>- Identificare altri potenziali stakeholder e possibili ruoli</li> <li>- Aiutare a definire il miglior approccio di governance per il coinvolgimento degli stakeholder</li> <li>- Identificare la possibile portata dei propri contributi, compresa la motivazione, e le limitazioni associate.</li> <li>- Evidenziare i possibili rischi e i potenziali conflitti che possono insorgere</li> <li>- Consulenza sui requisiti per lo scambio di conoscenze</li> </ul>
Prima e durante	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Stabilire accordi sull'accesso ai siti di studio</li> <li>- Messa a disposizione di risorse - ad esempio, attrezzature, finanziamenti, tempo del personale</li> <li>- Definire i piani di progetto, compresa la pianificazione del coinvolgimento degli stakeholder</li> <li>- Co-progettazione e sviluppo di approcci di risoluzione dei conflitti, se del caso</li> <li>- Messa in rete e sensibilizzazione delle parti interessate non contributive</li> </ul>
Durante	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Assistere nella formazione di altre parti interessate per migliorare l'erogazione o la partecipazione.</li> <li>- Fornitura di dati, compresa l'acquisizione di nuovi dati (monitoraggio)</li> <li>- Previsione e modellizzazione - informare lo sviluppo di scenari e modelli, o la partecipazione all'analisi dei dati.</li> <li>- Esaminare il successo del progetto, compreso l'approccio di coinvolgimento degli stakeholder</li> <li>- Assistere nella definizione e nello sviluppo di strumenti</li> <li>- Risoluzione dei conflitti, se del caso</li> </ul>
Durante/dopo	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Definire, sviluppare e aiutare a fornire attività di scambio di conoscenze e pubblicazioni.</li> <li>- Attuazione dei risultati - verifica dei risultati della ricerca (ad esempio, strumenti, nuove metodologie, strategie)</li> <li>- Consulenza sui requisiti per lo scambio di dati</li> </ul>
Dopo	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Pubblicità, promozione, attraverso canali quali siti web, materiale accademico, rapporti di ricerca, newsletter, libri, linee guida, social media e media in generale (giornali, radio e televisione).</li> <li>- Esaminare il successo del progetto, compreso l'approccio di coinvolgimento degli stakeholder</li> <li>- Identificare le informazioni, gli strumenti e le esigenze future di ricerca</li> <li>- Sviluppare il monitoraggio e la messa in rete al di là del ciclo di vita del progetto finanziato.</li> </ul>

*Immagine 24 - Tempistica del coinvolgimento degli stakeholder per quanto riguarda i ruoli e i contributi relativi alla fase del progetto*



## Parte C - Tecniche, strumenti e casi di studio per seguire il coinvolgimento e la co-creazione degli stakeholder nei CSHUB.

I metodi utilizzati per il coinvolgimento degli stakeholder dipendono dagli obiettivi, dal livello di coinvolgimento richiesto, dal momento in cui si intende svolgere le attività di coinvolgimento e dal ruolo atteso degli stakeholder. La valutazione iniziale con le parti interessate dei risultati desiderati di un progetto può aiutare a identificare i metodi più idonei a raggiungere questi risultati e lo scopo identificato per il processo di coinvolgimento.

Tutti i metodi di impegno hanno punti di forza e di debolezza; la chiave è scegliere quelli giusti per lo scopo e il contesto particolare. Occorre inoltre selezionare metodi che rispondano alle esigenze, alle capacità e alle aspettative delle parti interessate. Spesso è auspicabile più di un metodo e, per raggiungere un determinato obiettivo, è possibile combinare più metodi.

I metodi di coinvolgimento degli stakeholder possono essere partecipativi (a due vie) o informativi (a senso unico). I metodi informativi sono presi in considerazione per l'impegno se soddisfano le esigenze degli stakeholder e sono progettati tenendo conto di tali esigenze; ciò significa che di solito sono co-definiti e possibilmente co-progettati con gli stakeholder. Ci sono molti metodi di impegno utilizzati da diversi progetti e nuovi metodi vengono continuamente sviluppati. I metodi descritti in questa sezione includono quelli più comunemente utilizzati dalle organizzazioni e dai progetti civici.

Dopo aver fornito una mappatura teorica e strategica di base nella prima sezione del manuale, in questa sezione del manuale forniamo un insieme di una lista più 'operativa' e concreta di tecniche, strumenti ed esempi che possono aiutare i professionisti nel loro lavoro quotidiano con il coinvolgimento degli stakeholder. Ogni team locale è invitato a prendere in considerazione coloro che sembrano rilevanti per il loro contesto specifico, e quindi a selezionare, adottare e adattare tali metodi in base al livello di coinvolgimento richiesto, alle situazioni già esistenti, o a ciò che sembra fattibile e rilevante per le esigenze e i vincoli degli stakeholder e dei CSHUBs nell'area specifica dell'area, ecc.

### 19. Co-design e Co-creazione

I metodi di coinvolgimento degli stakeholder coinvolgono termini come co-creazione e co-progettazione<sup>2</sup>.

**La co-creazione** è solitamente usata come termine ombrello per indicare la creatività partecipativa, il design, il co-design e il design aperto. Co-creazione significa coinvolgere attivamente gli utenti finali e le altre parti interessate in un processo di sviluppo. La co-creazione collega tutte le parti interessate da una sfida e si basa su una cooperazione paritaria. Un concetto chiave della co-creazione è che gli utenti sono esperti della propria esperienza. Per questo motivo, co-creazione significa apprendimento reciproco tra tutte le parti interessate. È particolarmente utile per mettere in contatto gli utenti finali e i professionisti creativi nello sviluppo di nuovi prodotti, servizi e sistemi.

È importante sottolineare che la co-creazione va ben oltre il consueto coinvolgimento degli utenti come fonti di dati. Nella co-creazione gli utenti partecipano attivamente alla costruzione del futuro insieme. In

---

<sup>2</sup> <http://www.cocreate.training/>

altre parole, la co-creazione è costruita sul concetto che il progetto e il lavoro di progettazione non è fatto su misura dell'utente, ma con l'utente.

**Il co-design** è un approccio partecipativo simile a quello applicato al design, nel tentativo di coinvolgere attivamente tutte le parti interessate nel processo di progettazione per contribuire a garantire che il risultato soddisfi le loro esigenze. Consente a una vasta gamma di persone di dare un contributo creativo nella formulazione e nella soluzione di un problema. Co-design significa sviluppare processi di comprensione, sviluppo e sostegno all'apprendimento reciproco tra più partecipanti al processo decisionale collettivo e al design collettivo; un processo trasparente di creazione di valore con gli utenti finali che giocano un ruolo centrale.

Segna un chiaro passaggio da modelli formalizzati di lavoro dominati da decisioni tradizionali e gerarchiche che di solito trasformano il lavoro in procedure disincarnate e rendono invisibile la natura sociale della routine lavorativa quotidiana e si implementano processi di co-design. Altri aspetti chiave sono i ruoli dei partecipanti, il processo di interazione, il co-design dell'infrastruttura, i tempi e i fattori di successo.

Dall'inizio della civiltà, le persone progettano insieme, fino a dopo la rivoluzione industriale, quando il design è stato istituito come disciplina e ripreso dagli esperti. Non hanno coinvolto i clienti nel processo di progettazione, anche se stavano progettando per loro. Al giorno d'oggi, è generalmente accettato che le persone sono essenzialmente esseri creativi che possono partecipare al processo di progettazione e contribuire allo sviluppo del prodotto come co-designer. Come accennato in precedenza, il co-design è un processo di pianificazione che riunisce persone diverse, i loro ruoli e idee, il che significa che tutti (designer, fornitori e consumatori) si concentrano sulla migliore comprensione del problema e sulla ricerca della soluzione migliore. Ogni partecipante ha il diritto di esprimere la propria opinione durante tutto il processo, il che lo aiuta a scambiare le proprie esperienze, aumentando la conoscenza e la comprensione reciproca.

Alcuni dei vantaggi generali del design collaborativo sono:

- Generazione di idee originali coinvolgendo individui o gruppi di persone (che non sono esperti di design) nella negoziazione e nel dialogo;
- Aumento della motivazione e dell'impegno di tutti i partecipanti;
- Validazione immediata di idee o concetti grazie alle opportunità di discussione e riflessione con i diversi stakeholder;
- Una migliore cooperazione tra le diverse parti interessate, che consentirà loro di condividere le informazioni meglio di prima;
- Maggiore soddisfazione e lealtà di clienti e utenti.

Le difficoltà del design collaborativo sono:

- Il coinvolgimento di molti stakeholder può risultare con le dimensioni, così come la complessità sociale - lo stile sociale e le differenze di cultura e conoscenza degli stakeholder potrebbero contrastare la collaborazione;
- La progettazione collaborativa può essere un processo molto lento perché la collaborazione richiede trasparenza e molta comunicazione;
- Le competenze per la gestione di progetti di design collaborativo sono molto specifiche e spesso difficili da applicare da parte di non esperti.

Una metodologia di co-design aiuta il team di progettazione ad analizzare e registrare le dinamiche di relazione tra persone, luoghi, oggetti e istituzioni. Questo è spesso chiamato co-design framework, che

stabilisce i metodi e i materiali adatti che possono essere implementati nel processo di co-design. I metodi utilizzati nel processo di progettazione dovrebbero essere pianificati e scelti in relazione all'argomento, agli obiettivi principali e ai partecipanti al processo complessivo. Il processo di co-design consiste in diverse fasi - analisi, sintesi, sviluppo e realizzazione, e coinvolge le fasi di base:

- Comprendere il problema/sfida in questione;
- La generazione di idee e "brainstorming";
- Organizzazione delle soluzioni proposte e selezione dei criteri per trovare la soluzione;
- Sviluppo di prototipi e selezione di soluzioni;
- Presentare e testare la soluzione;
- Modifiche e adattamento della soluzione selezionata.

Ci sono molti metodi usati nel co-design, ma più comunemente usati sono metodi qualitativi come interviste individuali, interviste di gruppo, brainstorming, workshop e prototipazione. Un colloquio individuale può dare un'idea del comportamento e delle esperienze delle persone coinvolte e può essere utilizzato in tutte le fasi del processo. Il colloquio di gruppo può essere utilizzato in tutte le fasi e combinato con altri metodi. Questo metodo fornisce una visione delle domande oggettive relative alla comunità, se ci sono partecipanti di diversa istruzione, sesso, età e background economico, ma non è adatto a porre domande personali. L'obiettivo fondamentale del brainstorming è quello di incoraggiare l'espressione delle opinioni, e viene utilizzato per generare idee, anche quelle che sono impraticabili e irragionevoli, perché alla fine possono portare a soluzioni innovative. Il workshop viene utilizzato principalmente nelle fasi iniziali e intermedie del processo, specialmente quando c'è poco tempo, risorse umane o finanziarie per sviluppare una soluzione. La prototipazione è un modo di presentare una soluzione a scopo di test e viene utilizzata per ridurre il rischio di un'errata interpretazione dei contenuti.

Secondo il Co-design Best Practice Report, quando ci si impegna in un processo di co-creazione, ci sono otto elementi necessari per creare una mentalità aperta:

**Abilità del FACILITATORE** = un facilitatore ben addestrato e competente, in grado di impostare il processo e di reagire spontaneamente a sviluppi imprevisti. Il facilitatore deve avere un atteggiamento aperto, essere in grado di creare uno spazio sicuro e lasciare che le persone si sentano libere di contribuire a modo loro. I facilitatori devono essere chiari su ciò che si aspettano dai partecipanti e su come i loro sforzi sono resi visibili.

**CLEAR NEEDS AND SHARED PAINS** = chiara definizione dei bisogni del gruppo target, del background, degli obiettivi, dei target e dei compiti. La co-creazione è una scelta strategica, ha conseguenze strategiche e invita a molteplici prospettive. Ognuno è un esperto a sé stante - bilanciando le competenze professionali e quelle esperienziali, si creano condizioni di parità di condizioni. E' anche importante imparare a comunicare bisogni e dolori. Questa è la base per raggiungere un equilibrio e comprendere le motivazioni individuali.

**COSTRUIRE UN AMBIENTE SANITARIO PER LA CO-creazione** = utilizzando strumenti, metodologie e impostazioni speciali. Un ambiente stimolante e aperto è fondamentale per far ribollire di idee. Ma è altrettanto importante avere una struttura chiara. La struttura si applica ai contenuti, allo spazio, ai tempi e anche (se visibili) alle regole di partecipazione, nonché alla flessibilità per adattare le procedure durante il processo di cooperazione ogniqualvolta necessario. Nella co-creazione, nella cooperazione e nella compartecipazione possono essere presenti problemi come il precariato e lo sfruttamento. Le questioni relative alla gestione trasparente e alla distribuzione del denaro dovrebbero far parte della discussione aperta all'interno del gruppo.

**DIVERSITÀ DEL TEAM** = coinvolgendo tutti i soggetti interessati pertinenti e necessari all'interno e all'esterno delle organizzazioni. La co-creazione è inclusiva o dovrebbe piuttosto essere non esclusiva. Pensa alla rappresentazione a cui mirare, non (solo) andare per l'ovvio. Si tratta di persone, non di utenti o clienti. Considerare i partecipanti come "agenti attivi" piuttosto che come "beneficiari".

**VISIONE COMUNE E VALORI CONDIVISI** = sviluppare un valore comune e una visione comune durante il processo. L'obiettivo della co-creazione è quello di creare valore condiviso - insieme ai vostri stakeholder. La co-creazione è un processo aperto e costruttivo, in cui il controllo (del processo e/o dei risultati) è condiviso. La co-creazione prospera con la proprietà condivisa - sia nei risultati che nel processo.

**INDIVIDUAL ROLES FOR INDIVIDUAL GOALS** = l'arte di coinvolgere gli stakeholder nella giusta fase del processo per garantire un risultato positivo. La co-creazione è a tempo indeterminato. Coinvolgere le persone dopo la conclusione della sessione. Dare un feedback sulle scelte che si fanno in seguito.

**MANIPOLARE CONFLITTI E INTERESSI** = avviare un processo per evitare conflitti e interessi diversi o agire spontaneamente quando compaiono conflitti. Si tratta di creatività collettiva - in un processo creativo si avvia un dialogo diverso tra le persone. Non si tratta di trovare l'idea giusta, si tratta di trovare una moltitudine di idee. Dare un feedback aperto e rispettoso. I conflitti, tuttavia, potrebbero anche essere uno strumento del processo per creare lo spazio per una comunicazione più aperta. I conflitti aiutano a scoprire ciò che conta veramente per se stessi o per gli altri.

**RIFLECTION AND EVALUATION** = non è sufficiente per avere un feedback sulle scelte che si fanno in seguito, ma anche per valutare e riflettere sull'intero processo di co-creazione. Questo può fornire dati importanti per le successive fasi di co-creazione o per il prossimo progetto. Inoltre, la valutazione dovrebbe essere a lungo termine, dando seguito ai risultati e ai nuovi sviluppi del progetto. I progetti sono aperti, è quindi importante tenere d'occhio il loro sviluppo.

## 20. Tecniche e strumenti per il coinvolgimento e la co-creazione degli stakeholder

La chiave del successo di un processo di coinvolgimento degli stakeholder è capire l'ampia gamma e i tipi di metodi utilizzati nei processi di co-creazione e in altri processi partecipativi di coinvolgimento degli stakeholder, a cosa servono e perché uno potrebbe essere più adatto di un altro in un particolare contesto e per un particolare scopo.

È disponibile un'ampia gamma di tecniche per facilitare l'effettivo coinvolgimento bidirezionale tra il team di progetto e le parti interessate; di seguito sono elencati i dettagli più precisi di queste tecniche, ma in linea di massima queste possono essere classificate come:

**APRIRE USCIRE le tecniche** per aprire il dialogo e raccogliere informazioni con le parti interessate sulle questioni legate al progetto. Questa raccolta di tecniche è particolarmente utile durante le fasi iniziali di un progetto, sia durante lo sviluppo delle domande preparatorie iniziali prima di scrivere una proposta di finanziamento, sia nelle fasi iniziali di un progetto finanziato, dove gli obiettivi del progetto e il programma di lavoro vengono adattati meglio alle esigenze e agli interessi degli stakeholder.

**ESPLORARE tecniche** che possono aiutare a valutare e analizzare i risultati preliminari con le parti interessate. Considerata la durata della maggior parte dei progetti, ottenere un feedback tempestivo sui risultati preliminari può aiutare a mantenere l'interesse delle parti interessate nel processo e dare loro

una maggiore titolarità sui risultati finali. Il feedback può anche fornire al team di progetto idee su come perfezionare ulteriormente il proprio lavoro, ad esempio nei casi in cui le ipotesi non sono chiare o sono messe in discussione dalle parti interessate. Questo può essere il caso del progetto TASKFORCOME in quanto sono state fatte alcune prime progettazioni e ricerche e i risultati di queste attività possono essere condivisi con gli stakeholder del progetto.

**Decidendo** dopo che i problemi sono stati aperti, esplorati e analizzati, è spesso necessario iniziare a chiudere le opzioni e decidere le azioni sulla base dei risultati. Ci sono diverse tecniche che possono coinvolgere il team di progetto e le parti interessate nelle decisioni basate sui risultati, ad esempio dando priorità a risultati particolarmente interessanti o rilevanti per ulteriori azioni.

**Le tecniche di INTEGRAZIONE** possono essere utilizzate per esplorare, analizzare e decidere. Queste tecniche possono essere utilizzate durante l'intero processo di implementazione del progetto.

## Tecniche di apertura

**Le tecniche di ICE-BREAKING** possono essere un modo efficace per iniziare una sessione di formazione o un evento di gruppo. Sono attività interattive e spesso divertenti che aiutano le persone a connettersi tra loro, i facilitatori/formatori e lo scopo e gli obiettivi della formazione o dell'evento. Se ben progettati e facilitati, accelerano e catalizzano il processo di apprendimento e di facilitazione del team building. Uno dei modi più semplici per rompere il ghiaccio in una sessione di gruppo è quello di fare un giro di introduzione in cui i partecipanti sono invitati a dire qualche parola su se stessi, le loro organizzazioni, le loro visioni, relazioni ed esperienze con l'argomento del workshop, le loro aspettative e forse anche preoccupazioni o vincoli legati al workshop o all'argomento. Questo può anche essere speziato con gli stessi elementi di gioco o facendo presentazioni a coppie dove ogni persona in coppia si intervista prima l'un l'altra e poi si presentano al gruppo. Maggiori informazioni sulle tecniche di rottura del ghiaccio per facilitare i contributi di gruppo sono disponibili al seguente link: [https://www.mindtools.com/pages/article/newLDR\\_76.htm](https://www.mindtools.com/pages/article/newLDR_76.htm).

**Le tecniche di BRAINSTORMING** possono aiutare ad identificare rapidamente le idee iniziali di un gruppo. Facendo sì che i partecipanti pensino rapidamente ed esprimano le loro idee in brevi frasi, la tecnica incoraggia i partecipanti a sospendere i normali criteri che utilizzerebbero per filtrare le idee che potrebbero non apparire immediatamente rilevanti o accettabili. Come tale, molte delle idee possono non essere utilizzabili, ma ci possono essere molte idee nuove e creative che non sarebbero state espresse altrimenti, e che possono essere ulteriormente sviluppate in seguito. Una guida utile per una serie di tecniche di brainstorming è disponibile al seguente link: <https://www.mindtools.com/brainstm.html>

Quando si usa un **METAPLAN**, ai partecipanti viene dato un numero fisso di foglietti (di solito tra due e cinque, a seconda delle dimensioni del gruppo; con meno foglietti che vengono usati in grandi gruppi), e viene chiesto di scrivere un'idea per foglio di carta. I partecipanti prendono poi i loro appunti e li appoggiano sul muro, raggruppando idee identiche, simili o collegate tra loro. Il facilitatore poi riassume ogni gruppo, controlla che i partecipanti siano soddisfatti del raggruppamento (apportando modifiche ove necessario) e infine cerchi e nomi di ogni gruppo. Nel giro di dieci minuti, di solito è possibile per tutti esprimere le proprie opinioni e questo fornisce una sintesi delle questioni chiave che possono essere utilizzate per strutturare le successive attività di gruppo.

**I programmi VENN DIAGRAMS** possono essere utilizzati per uno scopo simile ai metapiani, aiutando i partecipanti a identificare le questioni chiave e le sovrapposizioni o le connessioni tra le questioni. Nella

tecnica **CAROUSEL**, i partecipanti vengono assegnati a gruppi (con lo stesso numero di gruppi di stazioni) e viene dato un tempo fisso per contribuire ad una stazione prima di essere ruotati alla successiva. Se ad ogni gruppo viene consegnata la propria penna colorata, è possibile per i partecipanti vedere quali idee sono state fornite dai gruppi precedenti. Quando un gruppo raggiunge una nuova stazione, gli viene dato il tempo di leggere i contributi del gruppo o dei gruppi precedenti. Possono quindi interrogare o costruire su contributi precedenti, elencando le proprie idee sotto le idee espresse dai gruppi precedenti. Mentre l'attività continua, diventa sempre più difficile per i gruppi aggiungere nuovi punti, così il tempo per stazione può essere ridotto. Una volta che i partecipanti ritornano alla stazione in cui hanno iniziato, possono essere invitati a riferire su ciò che altri gruppi hanno aggiunto ai loro punti. Anche se non del tutto completo, questo dà a tutti una buona idea di ciò che è stato contribuito. Per chi desidera un quadro più completo, le note possono essere lasciate esposte su pareti o lavagne a fogli mobili per essere visualizzate durante le pause successive.

## Esplorare le tecniche

**Le tecniche di CATEGORIAZIONE** chiedono ai partecipanti di ordinare o raggruppare le idee per temi, ad esempio sulla base di criteri prestabiliti o sulla base di similitudini. Per esempio, la fase di raggruppamento di un metapiano, o mettere idee sulle carte e chiedere ai partecipanti di ordinare le carte in pile diverse in base alla loro categorizzazione.

**Le tecniche di MIND-MAPPING** (note anche come mappe concettuali, diagrammi a spruzzo e diagrammi a ragno) possono rapidamente catturare e collegare le idee con le parti interessate. L'idea è quella di iniziare con l'argomento principale o la questione da discutere che viene messa al centro della mappa (un pezzo di carta bianca su una lavagna a fogli mobili, un documento con una parola bianca o una diapositiva di presentazione) e poi le idee vengono scritte intorno all'idea centrale e collegate con le linee con l'idea centrale. Ogni idea intorno al tema centrale e alla questione può essere ulteriormente ramificata in altre idee intorno ad essa. Questo crea una serie o una rete di termini, idee, ma anche problemi, soluzioni, risorse che consentono un pensiero creativo e non lineare sia nel lavoro individuale, ma anche di gruppo. Per esempio, si può mettere al centro della mappa una questione di un finanziamento sostenibile CSHub come argomento da discutere e poi i partecipanti alla sessione di mappatura mentale possono creare idee sull'argomento come fondi UE, programmi di sostegno alle imprese locali, filantropia, crowd-funding, ecc. In seguito i fondi UE possono essere ulteriormente ramificati in progetti FSE, progetti Interreg, sovvenzioni norvegesi e SEE, ecc.

**L'ANALISI DI TREE ANALISI DEL PROBLEMA** (nota anche come mappatura delle cause ed effetti) è come la mappatura mentale. Si tratta di uno strumento più semplice e quindi limitato nel modo in cui può essere utilizzato. Può essere utile in ambienti in cui la complessità di una mappa mentale può essere considerata intimidatoria per alcuni partecipanti, o in cui l'analisi deve essere mantenuta semplice e breve. Piuttosto che valutare come tutti i problemi sono collegati, l'analisi ad albero dei problemi visualizza i collegamenti tra le cause alla radice e le soluzioni a un problema. Viene disegnata una semplice immagine di un albero, con il problema scritto sul tronco dell'albero. I partecipanti disegnano le radici, scrivendo le cause alla radice del problema lungo ogni radice. Alcune cause alla radice possono portare ad altre cause alla radice, quindi può essere fatto un elemento di collegamento tra le radici, ma questo non dovrebbe diventare troppo complesso. Nella parte superiore del tronco si disegnano i rami, lungo i quali vengono scritte le potenziali soluzioni, con collegamenti tra rami e altre filiali per mostrare come una soluzione possa dipendere dall'implementazione di un'altra soluzione. Inoltre, i cerchi di carta

colorata ("frutta") possono essere utilizzati per rappresentare gli impatti o gli esiti attesi dell'implementazione delle soluzioni.

**SWOT ANALYSIS** incoraggia le persone a pensare sistematicamente ai punti di forza, alle debolezze, alle opportunità e alle minacce in relazione alle questioni oggetto di ricerca.

**TIMELINES** può essere utilizzato per aiutare a strutturare la discussione in relazione ad eventi storici, pianificati o sperati per eventi futuri, questo è particolarmente importante per questioni che hanno una forte dimensione temporale o per la pianificazione del progetto con gli stakeholder. Ci sono vari modi per costruire le linee temporali. Ad esempio, una linea temporale può essere tracciata orizzontalmente su carta a partire dal presente e segnando specifici anni e/o eventi storici o futuri noti, per aiutare i partecipanti ad orientarsi lungo la linea temporale. I partecipanti possono quindi scrivere commenti in vari punti del passato o del futuro.

## Tecniche Decidere

**IL VOTING** nella maggior parte delle impostazioni di gruppo può rendere difficile garantire l'anonimato durante il processo di voto. Ciò può portare a risultati distorti e non c'è molto spazio per esplorare le ragioni che stanno dietro le preferenze di voto delle parti interessate.

**RANKING** può essere usato per mettere le idee in ordine di grado. Ottenere il consenso tra i partecipanti per una particolare classifica può essere difficile, anche se le discussioni che questo esercizio stimola possono rivelarsi rivelatrici. Inoltre, non è possibile distinguere tra opzioni particolarmente popolari o impopolari e questo può essere importante in situazioni in cui solo un numero limitato di idee è considerato fattibile. Inoltre, la classificazione può implicare che le opzioni di medio livello siano praticabili o in qualche modo preferite, laddove in realtà non lo sono.

**La PRIORITIZZAZIONE** si differenzia dalla classifica in quanto consente ai partecipanti di esprimere la forza del loro sentimento nei confronti di una particolare opzione. Gli esercizi di definizione delle priorità individuano le opzioni considerate particolarmente popolari (o meno) dai partecipanti, che potrebbero richiedere ulteriori approfondimenti. Negli esercizi di prioritizzazione, i partecipanti ricevono una qualche forma di contatore che possono assegnare a diverse opzioni (ad esempio, adesivi, pietre o croci segnate a penna). I partecipanti sono normalmente dotati di un numero fisso di contatori (almeno lo stesso numero di opzioni), in quanto ciò impedisce ad alcuni partecipanti di assegnare più contatori degli altri partecipanti alle opzioni che preferiscono, influenzando così i risultati. È quindi possibile identificare quali idee sono preferite, ed è relativamente veloce per totalizzare il numero di contatori assegnati a tutte le opzioni e, se lo si desidera, creare una lista ordinata.

**MULTI-CRITERIA EVALUATION** (noto anche come Multi-Criteria Analysis o Multi-Criteria Decision Modelling) è uno strumento di supporto alle decisioni per esplorare questioni e prendere decisioni che coinvolgono molteplici dimensioni o criteri. Esso consente di valutare sistematicamente i criteri economici, sociali e ambientali, comprese le priorità concorrenti. I dati quantitativi e qualitativi possono essere incorporati per comprendere il valore relativo attribuito alle diverse dimensioni delle opzioni decisionali. In generale, il processo comporta la definizione del contesto o del problema, la rappresentazione dei criteri di valutazione e delle opzioni di gestione e la valutazione.

Ci sono molte altre tecniche di coinvolgimento degli stakeholder che possono essere esplorate nel contesto del progetto come parte delle attività preparatorie o di follow-up del lavoro del gruppo di stakeholder se c'è la necessità di entrare in maggiori dettagli o di qualche tipo di consultazione pubblica, tra cui:

## PROMOZIONE DI INTERAZIONI DIRETTE/PROATTIVE:

- Incontri individuali e interviste
- Questionari e sondaggi
- Gruppi di scambio di conoscenze (gruppi direttivi, gruppi consultivi, forum multi-stakeholder.....)
- Contatto informale
- Workshop, focus group e altri tipi di incontri, compresi gli eventi sociali. seminari o conferenze guidati dalle parti interessate, incentrati su questioni rilevanti legate alla ricerca.
- Colloqui o conferenze.
- Dimostrazioni pratiche, compresi eventi partecipativi (ad esempio formazione, giochi), visite sul campo per facilitare il dialogo condiviso e la comprensione dei siti di studio o dei processi di ricerca.

## STRUMENTI PER AUMENTARE LA CONSAPEVOLEZZA DEL PROGETTO E DEI SUOI RISULTATI:

- Siti web (compresi blog, consultazioni online, giochi online)
- Social media (inclusi gruppi di discussione e forum online)
- Manifesti (compresi opuscoli, volantini o schede informative), video, newsletter e bollettini.
- Comunicati stampa (incluse le domande più frequenti)

Ogni gruppo di progetto può verificare se queste possono essere rilevanti per la situazione locale. In questo caso, una raccolta di note pratiche su una selezione dei metodi più frequentemente utilizzati sarà disponibile per il download dal sito web del progetto. Le note pratiche contengono indicazioni su come condurre le seguenti attività di coinvolgimento degli stakeholder:

- Intervistare le parti interessate
- Organizzazione di workshop con le parti interessate
- Mappatura partecipativa
- Redazione di un documento di orientamento
- Analisi di scenario
- Co-sviluppare i risultati con le parti interessate
- Realizzare e mettere in funzione i video
- Metodo Delphi
- Consentire alle parti interessate di monitorare i risultati della ricerca e generare dati
- I social media
- Analisi decisionale multicriteri
- Facilitare i workshop

## 21. Metodi di matching con le parti interessate

Una volta identificate le parti interessate, si possono stabilire i livelli complessivi, i metodi appropriati di coinvolgimento e la loro tempistica, nonché i ruoli da selezionare.

	Informare		Consultare	Coinvolgere		Collabora con
Metodo di impegno	Sito web	Newsletter	Questionario	Officina	Incontro one-to-one	Gruppo di pilotaggio



<b>Governo</b>		*		*	*	*
<b>PMI</b>		*	*	*	*	
<b>Sostegno alle imprese e organizzazioni settoriali</b>		*	*	*	*	*
<b>Gruppi di interesse e ONG</b>	*	*	*	*	*	*
<b>Istruzione, scuole e ricerca</b>	*	*	*	*	*	*
<b>Organizzazioni internazionali</b>	*	*	*	*	*	*
<b>Pubblico</b>	*	*	*			
<b>Persone con competenze, posizione, posizione.....</b>	*	*	*	*	*	*
<b>Media</b>	*	*	*			
<b>Altro.....</b>						

*Immagine 25 - Metodi di confronto con gli stakeholder*

## 22. Pianificazione dei dettagli dell'impegno

Ai fini di questo manuale, abbiamo adattato una tabella tratta da un manuale Biodiversa Stakeholder Engagement Handbook che si concentra sui progetti di ricerca. Il CSHub può essere considerato come un processo di progettazione CSHub dove gli stakeholder sono necessari per stabilire un CSHUB funzionale e pertinente. Il loro coinvolgimento dovrebbe essere pianificato per ogni fase, iniziando dalle fasi iniziali in fondo al tavolo per poi passare alle fasi finali. Il coinvolgimento degli stakeholder può quindi essere pianificato in ogni fase per ciascuno dei gruppi target del progetto TASKFORCOME.

Dopo	Identificare le idee progettuali future													
	Comunicazione e diffusione dei risultati alle parti interessate													
	Feedback													
Durante/dopo	Dati utente/ricevente/beneficiari o													
	Attuazione del Project Finding													
	Formazione													
Durante	Fornitura di risorse da parte delle parti interessate (attrezzature, dati, denaro, contatti) - -													
	Monitoraggio													
	Previsione/Modellazione													
Prima/Bromi	Consiglio/ Consiglio/ Raccomandazioni/ Revisione del progetto													
	La rete													
Prima	Strategia di progetto / Design del progetto													

Fase di impegno	
	Ruolo delle parti interessate / Aree di influenza e livello di influenza / Come gli stakeholder sono coinvolti
	<b>Stakeholder</b>
	Centri di formazione/formazione e scuole
	Organizzazione di supporto alle imprese
	Autorità pubblica locale
	Autorità pubblica regionale
	Autorità pubblica nazionale
	Agenzia settoriale
	Gruppi di interesse, comprese le ONG
	Istruzione superiore e ricerca
	PMI
	Organizzazioni internazionali, GEIE
	Pubblico
	Persone con competenze, posizione, ecc.
	Altri?

Immagine 26 - Esempio di una matrice che può essere utilizzata per pianificare le attività per diversi livelli di coinvolgimento. Un modello di questa matrice può essere scaricato da <http://www.biodiversa.org/577>

Prima di sviluppare ulteriormente la matrice, o di condividerla con le parti interessate, è importante considerare gli aspetti pratici dell'impegno proposto per stabilire se il piano è fattibile. Ciò dovrebbe comportare anche una considerazione dei costi dell'impegno, sia in termini di tempo che di denaro, e consentirà al ricercatore di individuare eventuali vincoli.

Le seguenti domande possono aiutare a considerare gli aspetti pratici:

- I tempi per ogni attività sono realistici, compresa la preparazione, la revisione e l'analisi?
- Chi sarà responsabile dell'impegno - ci sono persone diverse che sono responsabili di diverse parti di esso?
- Quanto tempo occorrerà al personale? Questo tempo è disponibile? Quanto costerà?
- Quali sono i costi dell'utilizzo di esperti esterni (se desiderato/richiesto)? Quali sono i costi amministrativi, compresi l'affitto di locali, le telefonate, la fornitura di documenti, ecc.
- Le parti interessate devono essere rimborsate per il loro tempo? Le loro spese devono essere coperte? Ci sono altri costi associati alla comunicazione e alla pubblicazione delle informazioni, compresi la registrazione e il feedback alle parti interessate?
- In che modo la cultura o i costumi locali possono influenzare o limitare il processo di coinvolgimento? Quali sono le contingenze da includere nel caso in cui l'impegno debba cambiare durante il processo, e cosa possono significare le diverse opzioni per quanto riguarda i tempi e i costi complessivi?

Le risposte a queste domande possono comportare la necessità di aggiornare la tabella degli impegni.

Una volta che gli aspetti pratici sono stati presi in considerazione e la matrice è stata rivista, se del caso, dovrebbe essere condivisa con le parti interessate e i finanziatori, per fornire loro un po' di chiarezza su ciò che verrà intrapreso e quando. Le parti interessate possono anche avere opinioni diverse sulla loro disponibilità o avere richieste e vincoli. Ad esempio, le parti interessate possono:

- Chiedere che l'impegno che si impegnano ad assumere sia su base individuale piuttosto che in una situazione di gruppo. Preferiscono non interagire con altri gruppi di stakeholder.
- Avere difficoltà a viaggiare o a raggiungere il luogo in cui ci si aspetta che l'impegno, e quindi preferiscono impegnarsi con un metodo diverso, magari a distanza.
- Non essere in grado di impegnarsi al momento proposto.

- Può suggerire che un diverso livello, o metodo, di impegno è più appropriato.

La matrice dovrebbe rimanere un documento flessibile e adattabile, che può essere modificato e aggiornato quando necessario.

## 23. Monitoraggio e valutazione del coinvolgimento delle parti interessate

È molto importante valutare l'efficacia del coinvolgimento degli stakeholder e imparare dall'esperienza per il futuro. Ad esempio, la valutazione potrebbe essere utilizzata per fornire ai finanziatori del progetto la prova del rapporto qualità/prezzo, la prova del valore del processo di co-progettazione e attuazione del progetto e dei suoi risultati, oppure potrebbe essere utilizzata per dimostrare alle parti interessate come la loro partecipazione è stata utilizzata o se lo sforzo finale ha co-creato risultati rilevanti per tutte le parti interessate del progetto.

Pertanto, una qualche forma di monitoraggio e valutazione è una parte importante e necessaria del processo di coinvolgimento degli stakeholder e dovrebbe essere presa in considerazione fin dall'inizio, nelle fasi di pianificazione. Occorre inoltre dedicare del tempo a tutto il processo di coinvolgimento degli stakeholder per riflettere su ciò che si è (o forse non si è dimostrato efficace).

Come per l'intero processo di coinvolgimento degli stakeholder, non esiste un unico modo, o semplice, per valutare il coinvolgimento degli stakeholder. Lo scopo della valutazione può aiutare a determinare il disegno della valutazione - così come lo scopo dell'impegno determina il disegno del progetto e i metodi di impegno. Idealmente, gli indicatori per la valutazione dovrebbero essere concordati con le parti interessate (specialmente nei progetti con alti livelli di impegno o in progetti con conflitti) che riflettano risultati riconoscibili, realizzabili, descrivibili, tangibili e rilevanti. L'approccio adottato per la valutazione del coinvolgimento dipende in larga misura dall'efficacia del processo di coinvolgimento da valutare o dagli esiti e dall'impatto del processo di coinvolgimento. È quindi importante considerare le modalità di utilizzo e di applicazione dei risultati della valutazione. In linea di massima, esistono due tipi di valutazione:

**La valutazione sommaria** tende ad essere utilizzata quando vi è la necessità di rendere conto, ad esempio a fini di audit, o per dimostrare alle parti interessate come sono stati adottati i loro contributi al processo di coinvolgimento. Pertanto, sarà necessario raccogliere dati per dimostrare che gli obiettivi specifici sono stati raggiunti ed è possibile che sia necessario utilizzare una serie di metodi statistici a tal fine. Questa raccolta di dati potrebbe dover essere effettuata in una fase successiva, poiché alcuni risultati potrebbero richiedere del tempo. Gli approcci sommari, tuttavia, possono avere una capacità limitata di comprendere la natura spesso fluida e dinamica dell'impegno, perché si concentrano più sui risultati che sui processi che li hanno condotti).

La valutazione **formativa** può essere progettata per consentire ai responsabili di progetto e alle parti interessate di imparare dal processo di coinvolgimento, in modo che possano impegnarsi meglio nella ricerca futura. La valutazione formativa può essere integrata nelle attività durante l'intero ciclo di ricerca, consentendo ai progetti di adattarsi al feedback per migliorare l'impegno durante il progetto. La valutazione formativa può essere partecipativa, utilizzando metodi più qualitativi, come interviste, focus

group e osservazioni, per descrivere e illustrare perché e come il processo di coinvolgimento ha funzionato o meno.

Ci sono diversi vantaggi nella valutazione dell'impegno, che includono:

- Se la valutazione viene fatta fin dall'inizio del progetto, può aiutare a pianificare il coinvolgimento degli stakeholder. Aiuta il team di progetto a concentrarsi su ciò che deve essere raggiunto, su come procedere per raggiungere gli obiettivi e su come misurare il successo. Pertanto, la valutazione può aiutare a definire più chiaramente gli obiettivi e i risultati.
- La valutazione nel corso dell'intero processo offre l'opportunità di riflettere sull'approccio adottato e di apportare modifiche e miglioramenti laddove necessario.
- La valutazione fornisce prove che possono essere utilizzate per dimostrare il valore e i benefici dell'attività e per fornire una registrazione dei risultati ottenuti. Può anche dimostrare il rapporto qualità-prezzo.
- La valutazione può essere utilizzata per dimostrare alle parti interessate dove la loro partecipazione ha contribuito al progetto.
- La valutazione permette di considerare ciò che ha funzionato bene e può quindi essere utilizzata per aiutare ad informare le future attività di coinvolgimento.

Se la valutazione è condotta bene, può migliorare il processo di coinvolgimento e permetterà al team di progetto di comprendere meglio l'impatto del progetto.

Il processo di valutazione prende spesso in considerazione tre settori:

1. Il successo del processo di coinvolgimento. Ad esempio, gli scopi e gli obiettivi del processo di coinvolgimento sono stati raggiunti?
2. Il processo di coinvolgimento. I metodi scelti erano appropriati? I costi erano ragionevoli? Cosa ha funzionato bene e cosa ha funzionato meno bene e perché? Quali lezioni si potrebbero trarre per i futuri processi di coinvolgimento?
3. Quale impatto ha avuto il processo (sugli stakeholder e sul progetto)? Ci sono stati risultati inaspettati?

Oltre a considerare gli impatti, gli esiti e il processo, è anche importante considerare se l'impegno ha raggiunto gli obiettivi delle parti interessate e considerare le loro opinioni sul processo di coinvolgimento e i suoi risultati.

Affinché la valutazione sia olistica, deve essere specificamente elaborata, fin dall'inizio, attraverso tutte le fasi del processo complessivo. La valutazione della fase di pianificazione è pianificata separatamente dalla fase di attuazione, mentre un'ulteriore valutazione degli effetti finali è presa in considerazione. Ognuno di questi aspetti fondamentali della valutazione viene elaborato definendo in primo luogo lo scopo della valutazione, definendo esattamente ciò che la valutazione vuole scoprire. Successivamente, i metodi di valutazione e le forme specifiche per ciascuno degli argomenti sono presentati individualmente, come mostrato nella matrice seguente.

	Cosa vuoi sapere?	Quali metodi di valutazione utilizzerete?	Come sarà condotta la valutazione?
Processo di			

pianificazione			
Impegno			
Vantaggi/risultati			

*Immagine 28 - Una semplice tabella di valutazione del coinvolgimento degli stakeholder (scaricabile dal sito web BiodivERsA)*

## 24. Processo di valutazione

### FASE 1: FIN DALL'INIZIO

La valutazione svolge un ruolo importante fin dall'inizio di un progetto. Considerando il processo di valutazione in una fase iniziale, potete assicurarvi che la valutazione sia basata sugli obiettivi e sui risultati desiderati del progetto e del processo di coinvolgimento. Può darsi che prendendo in considerazione la valutazione all'inizio i vostri risultati diventino più definiti, rendendoli più misurabili e raggiungibili.

Inoltre, può essere necessario raccogliere alcuni dati di base prima dell'inizio dell'impegno per avere dati da confrontare. Questo è particolarmente importante se si vuole vedere se c'è un cambiamento nello stato di una situazione dopo l'impegno.

### FASE 2: DURANTE TUTTO IL PROCESSO - VALUTAZIONE CONTINUATIVA

Le attività di coinvolgimento dovrebbero essere monitorate e riesaminate durante tutto il processo per garantire che l'impegno sia finalizzato allo scopo e per consentire l'introduzione di modifiche, ove opportuno o necessario. Questo è particolarmente importante se qualche aspetto del progetto o del processo di coinvolgimento è cambiato - forse a causa dei risultati di alcune attività di coinvolgimento. Se è necessario apportare modifiche, è necessario capire perché le cose funzionano o meno.

Metodi come i moduli di partecipazione, i moduli di feedback o le discussioni di valutazione possono essere utilizzati per aiutare a identificare i miglioramenti da apportare al processo man mano che si intraprende l'impegno. Stabilire se l'impegno va come previsto deve includere tutti i soggetti coinvolti nel processo, comprese le parti interessate. Questo processo di monitoraggio può essere particolarmente utile quando si tratta di coinvolgere per la prima volta soggetti difficili da raggiungere o nuovi soggetti interessati e può essere particolarmente utile quando le cose non vanno come previsto o previsto.

È inoltre importante mantenere i contatti e fornire un feedback alle parti interessate quando non sono in contatto con loro, specialmente in progetti che hanno tempi lunghi. Ciò consente agli stakeholder di continuare a sentirsi coinvolti nel processo e contribuisce a mantenerli informati e aggiornati. La partecipazione delle parti interessate al processo di coinvolgimento può anche aumentare la titolarità e la responsabilità del processo di coinvolgimento, facilitando ulteriori discussioni che possono migliorare l'impatto finale del progetto e costruire relazioni sociali.

### FASE 3: VALUTAZIONE FINALE

La valutazione finale dovrebbe considerare non solo se l'impegno ha raggiunto i suoi scopi e obiettivi, ma anche se il processo di impegno è stato appropriato e finalizzato. Inoltre, è importante garantire che le parti interessate siano in grado di identificare dove è stato impiegato il loro contributo attraverso il processo di coinvolgimento. È una buona pratica e una cortesia comune seguire le parti interessate che sono state coinvolte, consigliando loro i risultati e le eventuali fasi successive proposte. Questo feedback

potrebbe includere informazioni su ciò che è successo ai loro input e sulla differenza che ha fatto.

Un fattore importante da considerare nella valutazione dei processi di coinvolgimento è che a volte può essere necessario molto tempo prima che i risultati siano raggiunti, forse qualche tempo dopo il culmine del progetto. Pertanto, le conclusioni sul successo di un particolare esercizio di impegno potrebbero dover essere riesaminate in un secondo momento.

Nel valutare il processo, è necessario considerare se:

- I livelli di partecipazione sono stati ritenuti appropriati per le parti interessate; .
- I metodi sono stati appropriati e hanno avuto successo.
- I costi erano ragionevoli. Le seguenti domande possono aiutare a perfezionare la valutazione del processo<sup>15</sup>: .
- Quali metodi possono essere utilizzati per determinare l'efficacia dell'impegno?
- Le parti interessate saranno/dovrebbero essere coinvolte nella valutazione?
- Ci sono altre parti interessate che potrebbero essere appropriate per il processo di valutazione?
- Quale valore è probabile che le parti interessate attribuiscono alla valutazione?

Ci sono molti metodi per acquisire informazioni sull'efficacia dell'impegno, dalla valutazione della volontà di impegnarsi, ai moduli di feedback, alle interviste o incontri progettati specificamente per testare le percezioni. In alcuni progetti, potrebbe essere utile includere una serie di metodi formali per garantire che i risultati possano essere adeguatamente analizzati. Ad esempio, i progetti con potenziali conflitti potrebbero richiedere maggiori opportunità di valutazione e valutazione.

## VALUTARE I RISULTATI

Nel valutare i risultati e l'impatto del processo di coinvolgimento è importante considerare le finalità e gli obiettivi dell'impegno e sviluppare indicatori e misure che possono essere utilizzati per valutare i risultati ottenuti. Una tabella di valutazione può essere utilizzata per aiutare a prendere in considerazione le informazioni richieste.

OBIETTIVI / SCOPO	POSSIBILI INDICATORI	COME OTTENERE I DATI	IPOTESI IMPORTANTI
Informare meglio le parti interessate e il pubblico in generale	Maggiore comprensione e consapevolezza	Questionari e interviste con i partecipanti prima e dopo il processo	Che sia la consapevolezza, sia la volontà di impegnarsi, sono il risultato dell'attività di impegno, piuttosto che altri fattori.
	Disponibilità a partecipare in futuro	Questionari e interviste dopo il processo, e interviste di follow-up in un momento successivo.	

Immagine 28 - Esempio di una tabella per la valutazione dei risultati (adattato da Warburton et al.1). Un modello per questa tabella può essere scaricato da <http://www.biodiversa.org/577>

Diversi gruppi di ricerca possono utilizzare tabelle leggermente diverse in questa fase di valutazione; queste sono tutte ugualmente valide per aiutare a sviluppare il diverso modo di pensare necessario per valutare i risultati dell'impegno.

## Parte D - Allegati

### Allegato I

#### Workshop locali per la formazione degli stakeholder nella co-progettazione e co-creazione di CSHUB.

Per consentire un efficace coinvolgimento degli stakeholder, all'interno di TASKFORCOME è previsto un programma di capacity building attraverso seminari di formazione per aiutare i leader di questo processo e tutti i partecipanti ad organizzare il processo stesso in modo appropriato. Inoltre, tali Workshop formativi sono destinati ad essere utilizzati non solo per il trasferimento di conoscenze, ma anche per avviare tutti i processi di co-creazione rilevanti per la gestione del CSHUB e per il raggiungimento dei principali output e risultati previsti dal progetto.

La formazione dovrebbe coinvolgere tutti gli stakeholder centrali per il CSHub e per la realizzazione del suo obiettivo.

La formazione copre quindi i seguenti argomenti:

1. Il contesto del coinvolgimento degli stakeholder (progetto, partner, obiettivi, domande aperte)
2. Le mappe di coinvolgimento degli stakeholder (scopo, benefici, metodi/strumenti, modelli e piani).
3. Co-creazione dei servizi, degli interventi e delle misure di sostegno che il CSHUB deve fornire.

La maggior parte dei contenuti formativi è generata da questo manuale, in particolare nella sezione B. La metodologia della formazione dovrebbe essere basata su laboratori interattivi che combinano teoria e pratica, compreso il co-working in piccoli gruppi. Tuttavia, la formazione dovrebbe già includere le attività che consentiranno l'attuazione pratica delle lezioni apprese attraverso la co-creazione e la co-progettazione delle attività di TASKFORCOME.

Il facilitatore del workshop potrebbe essere lo stesso facilitatore del processo di coinvolgimento, che svolge il ruolo di formatore per i più ampi gruppi di stakeholder interessati dallo stesso processo descritto nella sezione B.

TASKFORCOME prevede un giorno di workshop formativo, come opportunità per avviare il processo di coinvolgimento e co-creazione; si prevede che per il buon funzionamento di ogni CSHUB locale vengano organizzate altre sessioni formative ed eventi. Questi workshop possono essere organizzati come lavoro di squadra in piccoli gruppi di 4-6 partecipanti per team, ognuno dei quali lavora sullo stesso task e successivamente integra il risultato di ogni gruppo in un documento unificato e poi distribuito via e-mail a tutti i partecipanti al workshop per ulteriore revisione, miglioramenti, commenti, correzioni e modifiche. Questo processo porterà ad un programma di sviluppo delle capacità strettamente collegato al processo di pianificazione che combina diversi obiettivi attraverso un'unica attività.

Lo Stakeholder Engagement Capacity Building nel progetto TASKFORCOME è finalizzato a sviluppare le competenze individuali e i sistemi organizzativi necessari per coinvolgere efficacemente gli stakeholder nel progetto e nelle sue attività, in particolare nelle attività di co-creazione, co-sviluppo e co-gestione dei cinque CSHUB locali. Questa fase è fondamentale per garantire che il progetto e la nuova

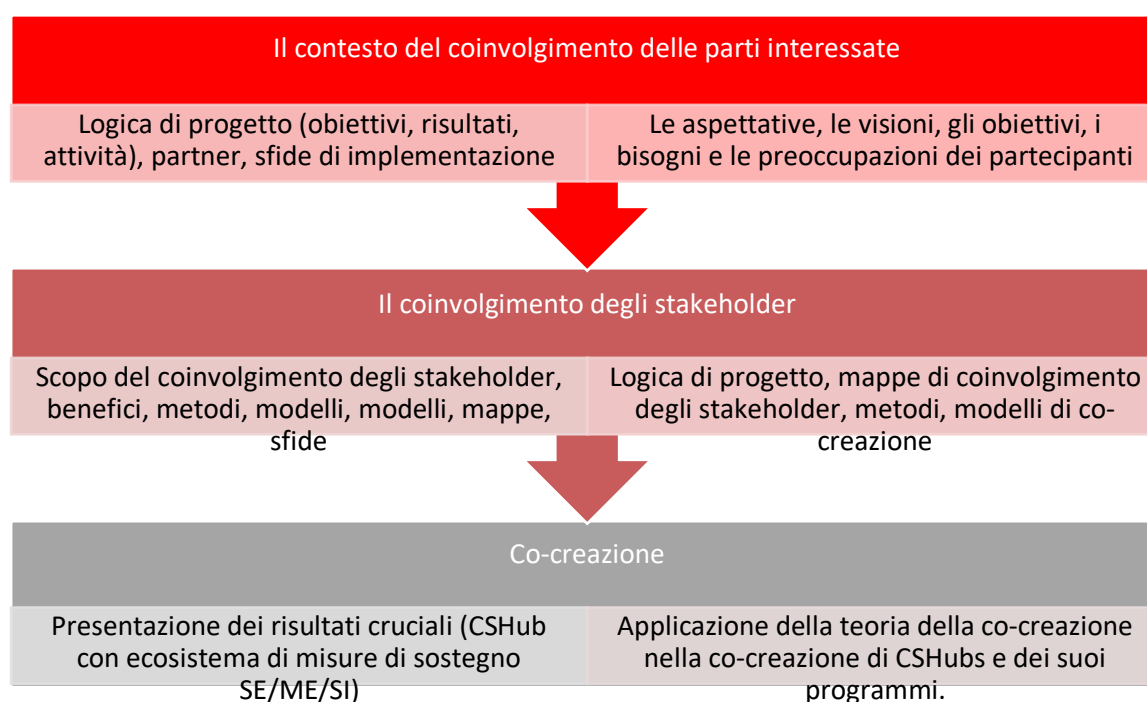


organizzazione possano comprendere (completezza) e rispondere (reattività) in modo coerente con i requisiti del progetto.

Il programma del TASKFORCOME Training Workshop si basa sulle seguenti ipotesi riguardanti i possibili risultati che possono essere viste nel modo seguente:

- 15-20 stakeholder dovrebbero essere coinvolti in ogni workshop formativo locale, rappresentando le categorie di target group già mappate;
- Lo scopo principale del workshop dovrebbe essere quello di creare una capacità di co-progettazione, co-sviluppo, lancio e gestione di un CSHUB locale/regionale di successo, migliorando fortemente le dimensioni locali e concentrandosi poi sulla visione, i bisogni e i benefici di ogni CSHUB locale;
- Il Training Workshop di TASKFORCOME dovrebbe catturare l'interesse e l'impegno degli stakeholder verso il CSHUB locale in brevi sessioni di formazione (1 giorno), contando nel raggiungimento di un efficace coinvolgimento degli stakeholder attraverso la gestione del CSHUB e l'implementazione di TASKFORCOME, consentendo anche revisioni, aggiornamenti, miglioramenti dei concetti, della strategia, dei materiali e degli strumenti forniti.

Come suggerimento per l'agenda del Training Workshop, è utile progettare una sessione di lavoro che allinei elementi teorici e pratici con i pacchetti di lavoro del progetto. In seguito, la sequenza di elementi/questioni da sviluppare durante i Workshop formativi può essere organizzata come segue:



*Immagine 27 - Proposta di formazione per il coinvolgimento degli stakeholder - la formazione include la teoria e la pratica implementate durante lo stesso programma di workshop.*

Dopo ogni elemento teorico, un esercizio ad esso connesso fornisce l'implementazione diretta del materiale didattico e l'immediata co-creazione dei risultati rilevanti per il progetto TASKFORCOME. Nella prima fase, i partecipanti esprimono le loro aspettative, i bisogni e le preoccupazioni legate al workshop e al progetto e alla sua logica di intervento. In questo modo il progetto può aumentare la sua rilevanza

per gli stakeholder coinvolti e collegare i suoi obiettivi e le sue attività agli interessi e alle esigenze degli stakeholder.

Questi, non appena apprendono gli strumenti pratici di co-creazione, possono partecipare alla co-progettazione del miglioramento della logica di progetto, alla definizione di mappe, metodi e modelli di coinvolgimento degli stakeholder più completi e rilevanti. Infine, dopo aver presentato i principali risultati (CSHub e la sua idea di programmi), possono iniziare a co-creare il CSHub e il suo programma in maniera tale da essere più attinenti per loro stessi e per le loro prospettive di co-design di un ecosistema ottimale e sostenibile. Più significativamente, attraverso i laboratori di formazione, ci si aspetta di stimolare il loro impegno, di attrarre e mantenere il loro coinvolgimento attivo all'interno del CSHUB (come sviluppatore, fornitore, formatore, esperto, consulente, etc.), al fine di generare una mentalità partecipativa.

Il Workshop di formazione dovrebbe prevedere un'agenda pre-stabilita, che include:

1. Discorso di benvenuto (15')
2. Presentazione del progetto, dei partner, dei formatori e degli obiettivi del workshop (30')
3. Introduzione dei partecipanti in coppia: chi siamo, perché siamo qui, quali sono le nostre visioni, obiettivi, bisogni e preoccupazioni, un piccolo segreto (passione, hobby, ecc.) (45').
4. Pausa (15')
5. Presentazione dello scopo, dei benefici, dei metodi, dei modelli, delle mappe, delle sfide del coinvolgimento degli stakeholder (30')
6. Workshop co-creativo sulla logica del progetto, le mappe di coinvolgimento degli stakeholder, i metodi, i modelli attraverso il lavoro in piccoli gruppi e la presentazione dei risultati nel panel (60').
7. Pausa pranzo (60')
8. Presentazione dei principali risultati (CSHub con ecosistema di misure di sostegno SE/ME/SI) (30')
9. Co-creazione del CSHub che definisce gli aspetti principali dell'hub (obiettivi, programmi, risorse, modello di gestione e fonti di finanziamento) (60').
10. Conclusione delle conclusioni del workshop e proposta di piano d'azione (45')

I workshop formativi di TASKFORCOME sono previsti in ogni sede regionale (in questo caso sarà implementato il CSHUB); sono finalizzati ad avviare e lanciare il processo di coinvolgimento, che dovrebbe continuare con più sessioni, più incontri e più discussioni all'interno del CSHUB locale, al fine di co-sviluppare nuovi servizi e interventi mirati al ME e di guidarli ulteriormente. Il workshop degli stakeholder può essere suddiviso in più sessioni distribuite in un periodo più lungo.

## Allegato II

### Piattaforme di collaborazione per il coinvolgimento degli stakeholder

Comprendere un'opportunità di “platformization” per un efficace coinvolgimento degli stakeholder nel mondo contemporaneo interconnesso è una fase essenziale del processo di progettazione della piattaforma.

La maggior parte del mondo e delle imprese di oggi è organizzata intorno alle piattaforme (Android, Windows e iOS, Google, Apple, Facebook, YouTube, Alibaba, Instagram, Amazon, WhatsApp, Waze, Uber, Lyft, Airbnb, Pinterest, Square, Social Finance, GitHub, Kickstarter, ZocDoc o Medium (una piattaforma dove chiunque può pubblicare articoli o blog post) solo per citarne alcune). Nel 2016, quattro dei primi cinque membri della lista dei marchi di maggior valore di Forbes erano società legate a piattaforme online, così come undici dei primi venti. E, a partire dall'inizio del 2017, le prime cinque aziende per market cap sono tutte piattaforme online.

Oggi, tutto ciò si è trasformato in un modello di business che può essere estremamente rilevante per tutte quelle iniziative che coinvolgono un gran numero di stakeholder diversi in un modello di coinvolgimento sinergico. Questo modello può creare non solo un alto livello di partecipazione, ma anche consentire diversi modelli di networking, sinergizzazione e collaborazione tra gli stakeholder, ma anche tra la comunità in senso lato.

Una semplice definizione di piattaforme è: **Una piattaforma è un modello di business che crea valore facilitando gli scambi tra due o più gruppi interdipendenti**, di solito consumatori e produttori. Tuttavia, nel contesto sociale, queste possono essere parti interessate rilevanti per un tema specifico, come ad esempio la promozione dell'imprenditorialità migrante e sociale, o la creazione di un polo sociale comunitario. Una piattaforma digitale può facilitare la comunicazione (informazione), la consultazione (feedback), il coinvolgimento (discussione e co-creazione) e la collaborazione (cogestione e partenariato).

Quindi, una piattaforma non è un pezzo di tecnologia, un sito web o un'applicazione. Si tratta piuttosto di un modello di business olistico che crea valore per tutti gli stakeholder coinvolti nella piattaforma. Per utilizzare il potenziale delle piattaforme nel processo di coinvolgimento degli stakeholder, è necessario comprendere il processo di progettazione della piattaforma.

Normalmente, il processo di progettazione di una piattaforma si articola in quattro macro fasi. La fase di esplorazione, che è dettagliata in questo documento, è critica in quanto aiuta lo shaper (il team o l'organizzazione che sta attivamente cercando di creare la strategia di coinvolgimento degli stakeholder) a capire se c'è la giusta opportunità di plasmare un contesto, e/o un'organizzazione del contesto.

Per individuare un'opportunità di creare una strategia di piattaforma, uno shaper deve prima capire il rapporto tra la sua attuale identità e le sue risorse (il "vantaggio competitivo" transitorio del team di progetto che lavora sull'impianto CSHub) e l'ecosistema esistente, e successivamente quali sono le giocate strategiche chiave che possono caratterizzare una strategia che, in ogni caso, è principalmente progettata per l'ecosistema (CSHub è un ecosistema).

La fase di esplorazione si conclude con il primo punto fermo del processo di progettazione della piattaforma: definire l'opportunità significa capire se si debba mettere in atto una più complessa iterazione continua di progettazione, validazione e prototipazione, con l'obiettivo di dimostrare l'esistenza di una corrispondenza tra l'ecosistema esistente, le potenzialità che può esprimere e la strategia della piattaforma che mira a sostenerlo.

Il processo di esplorazione così come lo svolgiamo attualmente può essere strutturato in quattro fasi:

1. Mappatura delle esperienze ecosistemiche esistenti: un processo focalizzato sull'identificazione di come l'ecosistema sta già interagendo, quali sono i soggetti coinvolti, i mediatori, gli elementi infrastrutturali;
2. Identificare i modelli di platformization che possono essere utilizzati, le risorse che possono essere sfruttate dallo shaper, i problemi esistenti;
3. Analizzare la catena del valore, in termini di, valore percepito, stato di evoluzione di tutti i componenti, per essere sicuri che uno shaper possa aggregare gli elementi giusti;
4. Identificare il gameplay che uno shaper può perseguire con l'obiettivo di trasformare le regole del mercato, permettere esperienze migliori e creare attrazione.

Ciò può significare che i modellatori dell'ecosistema CSHub possono utilizzare tali piattaforme per attrarre tutti i soggetti interessati, dagli imprenditori migranti e sociali, alle ONG, alle istituzioni di sostegno alle imprese, agli organismi, ai donatori, ecc. per partecipare e utilizzare la piattaforma come strumento per il loro coinvolgimento nel loro settore specifico, per le loro aspettative, visioni, piani e risorse, in modo organico. Anche se questo può sembrare un task poco rilevante per un progetto come questo, dietro il concetto di piattaforma esiste un enorme potenziale da sfruttare almeno nella maniera più semplice possibile.

Questo documento passerà attraverso queste quattro fasi, condividendo con la nostra comunità (di stakeholder che vogliamo coinvolgere nella creazione e gestione di CSHub) il modo in cui affrontiamo la questione con i nostri partner, e con i clienti, sperando di portare più elementi di conversazione sull'argomento, per favorire un maggior progresso nell'ambito specifico.

Quindi, oltre al proposto, generalmente orientato (e molto utile), AA1000 Standard - utilizzato per un impiego "ad ampio spettro", proponiamo l'aggiunta, in prospettiva, di un "modello di business della piattaforma":

- (M)SEs create sotto l'ombrello di TASKFORCOME strategicamente posizionate come sottopiattaforme, piattaforme indipendenti come parte del nostro ecosistema di piattaforme;
- Non tutti gli azionisti saranno gli stessi, alcuni andranno ad agire come collaboratori chiave e partner di progetto a lungo termine;
- I "Riferimenti metodologici, schemi di mappatura, manuali di formazione" che stiamo iniziando a produrre ora, hanno incorporato questo ulteriore concetto e la logica di "platform shaping".

Secondo questa analisi, dovrebbe essere chiaro che il ruolo più promettente nell'economia del 21° secolo è quello dell'aggregatore (la "piattaforma"). Ciò dovrebbe essere vero per il settore dell'economia sociale e per i suoi ecosistemi, compresi i centri sociali comunitari.

Ma quali sono i tipi di aggregatori chiave e quali sono le loro caratteristiche chiave?

L'aggregatore controlla direttamente il rapporto utente / stakeholder). In realtà, gli aggregatori controllano sempre più spesso non solo l'offerta ma anche la domanda del mercato (o scambio sociale): in un mondo in cui i costi di coordinamento sono in calo, il vantaggio sta andando verso l'aggregazione

della domanda (visioni, interessi, bisogni, aspettative nella matrice di analisi degli stakeholder), e ciò è proprio quello che fa la maggior parte degli aggregatori di successo.

L'aggregatore ha un costo marginale nullo per collegare gli utenti ai produttori/prodotti o alle parti interessate che hanno bisogno di fornire beni, risorse e servizi di cui l'utente finale ha bisogno. Grazie alle tecnologie digitali, gli aggregatori non hanno alcun costo marginale per collegare gli utenti ai produttori/prodotti. Ciò avviene o perché forniscono prodotti interamente digitali, o perché utilizzano le tecnologie Internet per fornire canali di coordinamento autogestito tra pari.

In generale, quindi l'aggregatore ha costi di acquisizione in diminuzione. L'attrazione generata dall'effetto-rete genera una maggiore acquisizione di clienti con una crescita su vari indicatori di risultato: in aziende non collegate, il calo della customer-product fit fa aumentare i costi di acquisizione una volta che il marchio si allontana dalla schiera iniziale di clienti "perfetti".

Gli aggregatori possono essere caratterizzati anche dal tipo. Thompson li differenzia in base al rapporto che hanno con l'offerta (in quanto la domanda aggregata è normalmente la stessa cosa):

- Aggregatori che acquistano forniture - ad esempio Netflix (che essenzialmente acquista o crea spettacoli);
- Aggregatori che devono affrontare un costo di transazione per l'approvvigionamento organico a bordo, ad es: UBER (che deve effettuare controlli dei precedenti per i nuovi conducenti);
- Aggregatori che hanno costi di fornitura pari a zero - ad es: Ricerca Google o Facebook (se la tua pagina non è su Google non esisti, quindi ottimizzerai per essere inserito).

Un contesto comune di applicazione del Platform Design è legato alla formazione e alla mobilitazione degli ecosistemi già esistenti. Come spesso si dice, il Platform Design è fortemente radicato nell'osservazione dell'emergente: non si può progettare una strategia per un ecosistema che non esiste (dove esiste = già cercando di creare e scambiare valore). L'analogia sarebbe progettare una soluzione per un problema inesistente: chi lo farebbe?

Questa considerazione è al centro di questo primo contesto di applicabilità: se vedi che il valore viene creato e scambiato in un mercato (o qualsiasi altro contesto sociale che normalmente non chiami così), può essere per esempio la tua organizzazione), se vedi produttori e consumatori che si auto-organizzano intorno alla creazione di valore, e pensi che questo mercato (contesto) ha prestazioni attuali sotto il proprio potenziale, allora in questo contesto vale la pena di organizzarsi attraverso una strategia di piattaforma che ne amplifichi il potenziale. Questo contesto di applicazione viene denominato mobilitazione degli ecosistemi. Ciò può essere ben applicato agli imprenditori migranti e sociali che stanno ottenendo risultati al di sotto del loro potenziale o delle esigenze delle comunità e dei mercati per i loro prodotti e servizi.

In sintesi, potremmo dire che le piattaforme sono accordi di collaborazione scalabili basati sulle tecnologie: è impossibile distinguere tra una tecnologia, una strategia o l'organizzazione stessa; alla fine, tutto si plasma nel vedere la piattaforma pensando ad una modalità di organizzare la creazione di valore in scala per un particolare ecosistema di entità interagenti.

Il Platform thinking è un modo per organizzare la creazione di valore in scala per un ecosistema di entità che interagiscono tra loro. In base a queste riflessioni possiamo usare la parola "piattaforma" per descrivere cose diverse come il business di un mercato internet, una strategia aziendale che comprende e motiva per dare forma ad una particolare mission (open innovation, sviluppo IT o HR sono tutti casi su cui abbiamo lavorato, o un CSHub locale/regionale con le sue funzioni fisiche e virtuali). Il Platform thinking può anche essere un modo completamente nuovo di guardare alle organizzazioni o ai processi

(incluso il coinvolgimento degli stakeholder), o anche un modo per innovare il funzionamento di un luogo o di una comunità - come quando si applica il Platform thinking alle politiche e ai servizi delle città o dei paesi.

#### *Glossario del design della piattaforma*

Qui trovate un glossario con alcune delle parole più ricorrenti che usiamo nel design della piattaforma. Vi suggeriamo di familiarizzare con queste nozioni in quanto saranno utili durante il processo passo dopo passo.

**Canvas** - Un design canvas è un foglio di carta pre-formattato che consente a un gruppo di persone di lavorare e pensare insieme, oltre ad avere conversazioni strutturate intorno a una serie di argomenti chiave per produrre una visione condivisa e un output ricco di conoscenza. Nei nostri workshop utilizziamo design canvas per aiutare i membri del team ad applicare passo dopo passo il nostro approccio alla progettazione della piattaforma, ottenere intuizioni insieme e condividere i risultati in modo chiaro con i loro stakeholder.

**Platform Design Brief** - Un design brief è un documento per un progetto di design sviluppato da una persona o da un team (il 'designer' o 'design team'). La breve descrizione delinea la portata del progetto di platforming, comprese le intuizioni iniziali e l'elemento di visione iniziale.

**Piattaforma (strategia)** - Una strategia, gestita da un "platform shaper" che vuole mobilitare e aiutare un ecosistema a creare valore, con l'obiettivo di catturare parte di questo valore. Una strategia di piattaforma è costituita da una combinazione di diversi elementi: narrativa, tecnologie, regole, canali, contesti, servizi abilitanti, protocolli e altro ancora.

**Ecosistema** - un insieme di entità che operano in un dato contesto (es. un settore, un'industria, un mercato, un'organizzazione) interagendo e scambiando valore, facendo leva sulle risorse, generando risultati. Spesso usiamo il "sistema" come alternativa all'ecosistema. Si noti che i contesti spesso si sovrappongono e i confini degli ecosistemi sono difficili da definire.

**Entità** - un attore individuale, economico e sociale con obiettivi specifici. Può essere una persona, un'organizzazione, un'istituzione, un team.

La definizione di un ruolo è un modo per raggruppare diversi tipi di entità nella stessa categoria di attori, principalmente in base a quanto condividono le motivazioni di appartenenza, gli asset e le capacità (risorse che possono sfruttare) e il tipo di scambi di valore che queste stanno cercando. Il raggruppamento delle entità in ruoli aiuta ad applicare il concetto di piattaforma. Ad esempio, modellando una piattaforma-ecosistema sanitario, per facilitare la prenotazione e il consumo di consulenza medica, si potrebbe optare per il modello di un medico generico (MMG) o di uno specialista con lo stesso ruolo di "professionista medico" o "fornitore di servizi sanitari".

**Transazione** - una transazione è un'interazione tra due entità. Accade in un canale o contesto e comporta uno scambio di unità di valore tra le due entità. Le transazioni stanno già avvenendo anche prima di implementare la nostra strategia di piattaforma, ma più il canale è ben progettato per ridurre i costi di coordinamento/operazione, più questo tipo di transazioni avverrà facilmente. Una buona transazione è elementare.

**Incentivo** - uno dei pilastri principali della progettazione e dell'implementazione di una strategia di piattaforma è quello di capire a fondo quali sono gli incentivi che prevediamo per ogni entità che aderisca alla nostra strategia di piattaforma. Di solito gli incentivi hanno a che fare con tutto ciò che riguarda le pressioni sulle prestazioni delle entità, gli obiettivi o che genera maggiore profitto per le

entità stesse. Più comprendiamo gli incentivi, più è probabile che essi abbraccino le "nuove regole del gioco" integrate nella nostra strategia di piattaforma.

**Platform Narrative** - è il macro messaggio che incarna le "nuove regole del gioco" che un platform shaper vuole offrire alle entità di un settore, industria, organizzazione o contesto di mercato. La narrazione della piattaforma mira a convincere gli attori in gioco ad aderire ad una strategia di piattaforma, perché sarà più facile per loro produrre e scambiare valore, così come perché impareranno ed evolveranno molto più velocemente rispetto a quanto farebbero non aderendo alla strategia della piattaforma. Un modo per descriverlo è quello che John Hagel chiama un racconto di opportunità positive: "....uno sforzo per ridefinire ampiamente i termini [...] per un settore attraverso un messaggio positivo e stimolante che promette benefici a tutti coloro che adottano i nuovi termini".

**Effetti di rete** - Un effetto di rete è il meccanismo, peculiare delle reti, in cui l'aggiunta di un nuovo utente (o produttore) rende il prodotto/servizio/esperienza più prezioso per ogni altro utente. Gli effetti di rete sono di molti tipi. Un esempio potrebbe essere l'effetto rete generato dall'aggiunta di una linea fissa alla rete (legge di Metcalfe).

#### *Le entità nell'ecosistema*

Quando si sviluppa una strategia di piattaforma, è necessario affrontare, mobilitare e sostenere un Ecosistema. Per rendere più facile per i progettisti di piattaforme confrontarsi con la complessità del Designing for Ecosystems, abbiamo creato un semplice framework per inquadrare le entità coinvolte in una Platform Strategy.

Noi differenziamo le entità in tre gruppi:

#### 1. Entità IMPATTATE

##### a) PROPRIETARI DELLA PIATTAFORMA (o FORNITORI) [PO].

E' l'entità che possiede la visione che sta alla base della realizzazione del mercato e garantisce che la strategia della piattaforma esista, si evolva e prosperi. Può essere una squadra, un'organizzazione o a volte è un insieme di squadre in diverse organizzazioni unite sotto forma di comitato o di consorzio.

Questa categoria si riferisce ai "proprietari" della Piattaforma. I proprietari sono i responsabili finali per assicurare che la strategia della piattaforma esista ed evolva. Normalmente stiamo parlando delle aziende - siano esse Start-up o Scale-up o aziende vere e proprie - proprietarie della piattaforma, ma nulla impedisce che siano comprese anche organizzazioni no-profit, fondazioni o addirittura strutture cooperative aperte ai partecipanti. Nel nostro caso, un CSHub a livello locale/regionale o transnazionale può essere progettato come piattaforma digitale di collaborazione e coinvolgimento degli stakeholder.

In quest'ultimo caso, peer o partner potrebbero anche essere in qualche modo proprietari della piattaforma: ad esempio, nell'ecosistema Bitcoin Blockchain, i peer possiedono in modo collaborativo l'infrastruttura che costituisce la piattaforma.

A volte, e sempre più spesso, vediamo il potenziale per separare i proprietari dai modellatori. Un attore può progettare una strategia con l'obiettivo di creare un modello di business sostenibile che non è necessariamente legato al possesso dell'infrastruttura della strategia. Questa potenziale separazione si riflette in diverse tendenze nell'evoluzione delle piattaforme, nella loro governance e nel tipo crescente di attori che possono sviluppare o influenzare il futuro delle strategie delle piattaforme.

#### ESEMPI

- Airbnb (come azienda), Apple (l'ecosistema dell'App Store di Apple), Google (l'ecosistema Android per esempio), TripAdvisor, WordPress: sono tutti proprietari.
- Nell'ecosistema Bitcoin, gli sviluppatori Bitcoin possono essere considerati i modellatori (rispetto agli attuali proprietari dell'infrastruttura e del valore che sono i miners e gli Hodlers Bitcoin).

Nel contesto del progetto, questo può significare che i modellatori possono essere i partner del progetto o un gruppo più ampio di stakeholder che saranno cofondatori del CSHub e della sua piattaforma, e i proprietari possono essere tutti coloro che lavoreranno sulla piattaforma e creeranno valore per i membri e gli utenti della piattaforma.

#### b) PIATTAFORMA PARTI INTERESSATE [PS].

Gli stakeholder sono entità che hanno un interesse specifico nel successo o nel fallimento della piattaforma, nel controllo delle esternalità e dei risultati della piattaforma, nella sua regolamentazione o nell'esercizio dei diritti nella governance della piattaforma.

Questa categoria comprende normalmente tutti gli attori che si occupano della regolamentazione e del controllo della strategia della piattaforma su base locale. Può anche includere i rappresentanti della pluralità di pari e partner coinvolti nella creazione di valore, o qualsiasi altra istituzione preesistente che possa aiutare la piattaforma a prosperare. Inoltre, questo può includere entità che possono aiutare a distribuire la strategia e aiutarla a crescere. Normalmente, stiamo parlando di entità che sono colpite dalle esternalità positive o negative della piattaforma.

#### ESEMPI

- Un comune interessato dagli effetti di gentrificazione dei noleggi a breve termine che vuole regolamentare Airbnb. In una strategia di piattaforma che vuole ad esempio aiutare le persone a "mettersi in forma", un fornitore di abbigliamento sportivo può essere un ottimo PS, in quanto può distribuire enormemente e direttamente nuovi partecipanti alla strategia, ad esempio menzionando questa possibilità a tutti i suoi clienti. Si noti che i potenziali "distributori" sono sempre ottimi interlocutori da menzionare.

Le istituzioni locali, regionali o nazionali che si occupano di migranti, politiche e soluzioni per i migranti possono essere PS interessati a tale piattaforma.

### 2. Entità della domanda

#### a) PEER CONSUMERS [PC]

I Peer Consumers (PC), che possiamo anche chiamare utenti, sono entità interessate a consumare, utilizzare, sfruttare, accedere al valore che si crea attraverso e sulla piattaforma.

Sono individui ma possono anche essere piccole e medie imprese e singoli rappresentanti o team in organizzazioni più grandi. Alla fine, in alcuni casi, possono evolversi in peer producer, quando si rendono conto che, oltre a soddisfare un bisogno, possono cercare opportunità evolutive per produrre.

#### ESEMPI

- Viaggiatori in Airbnb (PC), Blogger in WordPress (PC), Angeli in AngelList (PC), Proprietari in Houzz (PC)



Un settore come quello dell'ospitalità, dell'edilizia o delle TIC può essere interessato ai CSHubs e ai loro imprenditori migranti che rispondono alle esigenze di servizi e prodotti specifici che forniscono. Un istituto di formazione che fornisce i programmi di formazione necessari per gli imprenditori migranti e la loro forza lavoro o per gli imprenditori sociali e altri gruppi esclusi può essere un altro tipo di PS rilevante per la piattaforma basata sull'idea di CSHub locale, regionale o transnazionale.

### 3. Entità di approvvigionamento

#### A) PRODUTTORI PARITETICI [PP].

I Peer Producers (PP), che possiamo anche chiamare produttori, prosumer e fornitori, sono entità - il più delle volte individui - interessati a fornire valore sul lato dell'offerta dell'ecosistema/mercato, solitamente alla ricerca di opportunità per migliorare la loro professionalità e affinare le loro capacità verso una migliore performance.

In genere, questi attori producono valore occasionalmente e non sistematicamente. Spesso, lo stesso attore può comportarsi sia come consumatore che come produttore in diverse fasi del suo rapporto con la piattaforma. Come nel caso di un viaggiatore che affitta anche la sua casa quando non presente, tale utente può a volte contribuire al valore e altre volte consumarlo, a seconda delle fasi della vita, dei contesti e altro ancora. I produttori paritetici possono anche essere PMI o singoli individui.

#### ESEMPI

- Host in Airbnb (PP), trainer non professionista (PP) in una strategia di piattaforma riguardante gli ecosistemi del fitness, driver Uber X (PP) che guida solo sporadicamente, sviluppatore casuale che sta cercando di pubblicare la sua prima applicazione sul mercato Apple (PP).

#### b) PARTNER [PA]

I Partner (PA) sono entità professionali - individui e PMI, nella maggior parte dei casi - che cercano di creare valore professionale aggiuntivo e di collaborare con i proprietari di piattaforme su un livello di relazione più forte.

In genere, i partner sono creatori di valore professionale che tendono a specializzarsi in un prodotto/servizio di nicchia o avanzato/premium e migliorano nel tempo. A volte i partner facilitano, servono e valorizzano la produzione di valore, agendo come intermediari, facilitatori, connettori.

In piattaforme particolarmente polarizzate, dove si hanno sostanzialmente due parti (domanda e offerta) il partner potrebbe essere un'evoluzione del peer producer in un'entità più professionalizzata. Questa evoluzione è in genere ben accolta dalla piattaforma, in quanto i partner hanno un valore aggiunto rispetto ai PP e sono in grado di attrarre molti altri attori verso una migliore esperienza complessiva della piattaforma.

#### ESEMPI

- Airbnb Superhosts (PA), sviluppatori di temi WordPress (PA), aziende che sviluppano applicazioni su Apple o mercati Android (PA), sviluppatori Salesforce Forge (PA), AngelList syndication SuperAngels (PA), fornitori di servizi WordPress Cloud (PA), ....

Vi abbiamo appena presentato un modo possibile per classificare le entità nell'ecosistema. E' altamente possibile che l'ecosistema non abbia un quadro "completo": potrebbe, ad esempio, non avere produttori

simili - spesso in ecosistemi Business to Business. A volte è anche difficile capire chi è definibile come partner o peer producer, ma normalmente la differenza è poco rilevante. Il motivo per l'introduzione della differenziazione tra Partner e Peer Producer è quello di sottolineare che - il più delle volte - le vere e proprie strategie di piattaforma mobilitano ampi ecosistemi, coinvolgendo produttori di diverse tipologie: alcuni più strategici, professionali, commerciali (partner), altri più informali (peer producer).

Nelle istruzioni che seguono, torneremo sulla mappatura, concentrandoci in particolare su come raggruppare le "entità" in "ruoli", per semplificare e snellire il vostro progetto.

#### *I due motori chiave della progettazione delle piattaforme*

Le strategie di piattaforma si basano su due principi: la creazione di due motori essenziali di creazione di valore. Come proprietario di una piattaforma (Shaper), progettare, costruire ed evolvere questi due motori - e trovare un modello sostenibile per farlo - rappresenta la sfida maggiormente critica.

#### **Motore delle transazioni**

L'insieme dei canali e dei contesti è specificamente concepito per facilitare le interazioni e gli scambi tra entità? Le transazioni sono - almeno in parte - già in atto anche prima dell'implementazione della nostra strategia, ma più un canale è progettato per ridurre i costi di coordinamento/operazione, più transazioni possono aver luogo facilmente.

#### *Perché è importante*

*Creare e migliorare i canali per ridurre i costi delle transazioni (consentendo interazioni di nicchia)*

*Rendendo le interazioni più facili, più veloci, riducendo il costo dell'interazione tra produttori di valore e consumatori di valore, piattaforme che aggregano e facilitano l'interazione in nicchie più piccole: se il costo del coordinamento con il vostro consumatore (come produttore), è inferiore, sarà più facile creare una soluzione che si adatti esattamente alle aspettative di nicchia. Domanda chiave da porsi: Come è possibile ridurre i costi dell'interazione e migliorare la possibilità di interagire nel contesto che sono disposto a plasmare e organizzare?*

## Motore di apprendimento

E' l'insieme di servizi e contesti di supporto che la piattaforma shaper fornisce e mantiene per i partecipanti in modo che possano imparare, migliorare ed evolvere il modo in cui la piattaforma shaper aiuta le entità ad affrontare e adattarsi alla complessità dell'era della rete.

*Perché è importante*

*Creazione di un motore di apprendimento per aiutare gli ecosistemi ad affrontare il VUCA*

*Mentre viviamo in un mondo volatile, incerto, complesso e ambiguo, la piattaforma offre una promessa enorme di apprendimento accelerato, modi per trovare nuove opportunità e affinare nuove capacità. La promessa di una strategia di piattaforma è essenzialmente che l'apprendimento avverrà più velocemente essendo "dentro" che rimanendo "fuori". Domanda chiave da porsi: Quale processo incrementale è disponibile per l'evoluzione delle entità del mio ecosistema di riferimento? Sto offrendo opportunità di miglioramento radicali?*

### *Le fasi della progettazione della piattaforma*

Il lavoro di un platform shaper può essere inquadrato in quattro macro fasi:

(Le istruzioni passo dopo passo contenute in questa parte del Manuale ruoteranno principalmente intorno alle fasi 2. e 3.)

1. Esplorazione - in questa fase, un shaper comprende il contesto esistente, così come il significato strategico e l'applicabilità di una strategia di piattaforma che potrebbe avere un impatto, modellare e influenzare il contesto. La domanda chiave che ci si pone in questa fase è: "Quale potrebbe essere un contesto proficuo in cui applicare una strategia di piattaforma, data la nostra posizione nell'ecosistema, le nostre risorse e specificità come organizzazione o team?"
2. Strategy Design - in questa fase la piattaforma shaper mappa e clusterizza entità esistenti, capisce il loro contesto individuale ed esplora il potenziale di scambio di valore tra di loro. Infine, il platform shaper progetta i due motori chiave della piattaforma (il Transactions Engine e il Learning Engine) e seleziona un'esperienza di piattaforma ad alto potenziale - insieme al suo modello di sostenibilità (modello di business) - che può essere contestualizzata e validata iterativamente con l'ecosistema (vedi fase successiva).
3. Validazione e Prototipazione - in questa fase lo shaper conduce una serie di interviste (questo potrebbe anche avvenire in parte durante la fase di progettazione ed è generalmente un processo iterativo) per ottenere un feedback sulle ipotesi più rischiose del progetto. In seguito lo shaper fa un vero e proprio MVPs (o semplicemente esegue esperimenti, o costruisce prototipi) che si concentra sulla convalida o invalidazione delle ipotesi nel mondo reale;
4. Crescita Hacking - dopo che la convalida è avvenuta, lo shaper applica tattiche per aiutare la strategia a crescere nel contesto (sia esso un mercato, o qualcosa di diverso). Aumentando l'offerta e la domanda del sistema, generando effetti di rete, la strategia diventa più rilevante e preziosa.

Il processo passo dopo passo nella Guida dell'utente

Il processo passo dopo passo qui presentato coprirà la maggior parte dei modelli che abbiamo mostrato finora e che sono state ampiamente utilizzate e adottate. Alcuni modelli sperimentali non fanno ancora parte del processo che viene mostrato. Prima di iniziare il processo evidenziato in questo documento, suggeriamo al lettore di chiarire il contesto e gli schemi che possono operare nel contesto.

## 1 Mappatura dell'ecosistema

In primo luogo, utilizzando il modello Ecosystem Canvas rifletterai sull'ecosistema che stai cercando di plasmare e organizzare con la tua strategia di piattaforma.

Si mapperanno le entità presenti in questo ecosistema e si comprenderanno i ruoli che potrebbero svolgere, raggruppandole se necessario.

## 2 Ritratto delle entità dell'ecosistema

Con l'Ecosystem Entity Portrait si ottiene un quadro coerente del contesto delle entità: cosa stanno cercando di ottenere, con chi e come stanno cercando di connettersi, che potenziale possono esprimere, e che tipo di esperienza stanno cercando - e quindi si dovrebbe fornire - come platform shaper.

## 3 Analizzare il potenziale di scambio di valore

Con la Motivation Matrix dell'Ecosistema analizzerete poi il loro potenziale di scambio di flussi di valore: in altre parole, potrete mappare che tipo di scambi di valore le entità stanno già effettuando (o tentando di farlo), e che tipo aggiuntivo di valore potrebbero scambiare se opportunamente abilitate a farlo.

## 4 Scelta delle relazioni fondamentali su cui vuoi concentrarti

A questo punto del processo di progettazione, è importante che lo shaper identifichi il focus: quali sono le entità dell'ecosistema su cui vogliamo concentrarci? Quali relazioni saranno al centro del nostro lavoro di design (almeno per questa iterazione?).

## 5 Identificazione delle operazioni elementari

Con il Transactions Board potrete mappare come il vostro ecosistema sta attualmente scambiando valore (concentrandosi sulle entità e sulle relazioni a cui avete deciso di dare priorità), e prevederete come la vostra strategia di piattaforma può aiutare a trattare il valore in modo più semplice, economico e veloce, fornendo e curando canali e contesti che renderanno le interazioni e le transazioni più probabili.

## 6 Progettazione del motore di apprendimento

Con il Learning Engine Canvas, progetterai un processo passo dopo passo fatto di servizi di supporto/abilitazione che aiuteranno le tue entità ad abbracciare la strategia della tua piattaforma. Questi servizi li aiuteranno ad evolversi, ad emergere dalla massa, a diventare produttori e consumatori migliori, e infine a subire un'evoluzione radicale che li porterà ad esplorare nuove opportunità, e comportamenti non previsti inizialmente.

## 7 Assemblaggio delle esperienze della piattaforma

Con la Platform Experience Canvas, si crea un'esperienza che sintetizza la o le proposte di valori fondamentali derivanti dalla fase di progettazione strategica e che - più di altre - si ritengono essenziali per la strategia della piattaforma. Con questo modello potrete assemblare gli elementi emersi dai Transactions Board(s) e quelli emersi dal Learning Engine Canvas. Si rifletterà poi sul modello di sostenibilità di questa esperienza, coprendo così gli elementi di base del Business Modeling, si penserà a

quali risorse e componenti si dovranno mettere in atto e gestire al fine di fornire questa esperienza, e come si estrarrà valore da essa.

## 8 Impostazione della piattaforma minima vitale

Con Minimum Viable Platform Canvas, finalmente si esce dall'edificio per testare nel mondo reale se tutte le ipotesi di progettazione possano o meno avere un futuro. Osservando i risultati del progetto, in particolare le Platform Experience Canvas che avete compilato, potrete estrarre le ipotesi più rischiose della vostra strategia e impostare esperimenti e metriche per convalidarli con il vostro ecosistema.

## Allegato III

### Gamification

Il campo della Gamification è ancora giovane e in rapido sviluppo, quindi ci sono numerose opinioni su cosa sia esattamente la Gamification. Una definizione popolare - e sorprendente - è:

*La gamification è l'uso di elementi di gioco e di game thinking in ambienti non di gioco per migliorare il comportamento e il coinvolgimento dei target.*

La gamification in una strategia di coinvolgimento degli stakeholder può creare un ulteriore aspetto di attrattiva e motivazione, poiché questioni serie possono essere trasformate in sfide e avventura, e una sorta di divertimento, intrattenimento o edutainment. La gamification può sostenere alcuni valori come la solidarietà, il contributo, la partecipazione, ecc. sostenendo così l'idea stessa del coinvolgimento degli stakeholder.

La gamification si basa sull'uso di:

- Elementi di gioco (giochi non completi)
- Pensiero ludico (non deve necessariamente coinvolgere la tecnica di gioco, ma piuttosto il modo in cui i giochi sono progettati e l'idea alla base dei giochi).
- Un ambiente non di gioco (ambienti commerciali e non a scopo di lucro)
- Aumento del comportamento e dell'impegno dei target (il comportamento dei target è al centro di questa definizione).

Il valore aggiunto della Gamification non è limitato alle aziende che si trovano in un ambiente commerciale. Può essere utilizzato in qualsiasi azienda, organizzazione o ecosistema per migliorare il comportamento dei target.

I game designer sembrano aver trovato il "santo graal" dell'engagement, che i marketer hanno cercato a lungo. I grandi giochi sono in grado di catturare e coinvolgere i giocatori per un periodo di tempo più lungo. Chi non ha mai giocato ad un gioco come Farmville, Angry Birds, Temple Run o Candy Crush una volta e ha trovato difficile smettere? "Ancora un livello", o "altri 5 minuti prima che queste colture siano pronte" sono frasi che molti di noi avranno sicuramente pronunciato.

Giochi ben progettati danno ai giocatori una sensazione di gioia e felicità. Si assicurano che i giocatori siano coinvolti e che vogliano continuare questa sensazione. Per sapere se questo processo possa essere utilizzato anche nella Gamification, è importante sapere come questo funziona esattamente.

Ogni volta che qualcuno riceve una ricompensa, il cervello crea una sostanza chiamata dopamina. Questa sostanza provoca una sensazione di piacere, felicità e benessere. La quantità di dopamina creata è maggiore quando il grado di sfida, i risultati e la soddisfazione percepiti sono maggiori.

Quindi, i giochi possono far sentire bene le persone, offrendo continuamente sfide che possono essere vinte, per creare dopamina. Eppure, la maggior parte dei giochi non sono fatti per vincere, ma per perdere o fallire. Dopo tutto, ci vuole un po' di tempo prima che il giocatore abbia acquisito le abilità per completare un livello. Ecco perché è importante assicurarsi che il "ciclo sfida - soddisfazione" non sia troppo lungo. Questo può essere fatto con piccole sfide, bonus o anche sorprese casuali. Quando un altro spike di dopamina è stato sparato, il giocatore è pronto a ripartire.

Come per la maggior parte degli sforzi di marketing, una Gamification efficace ha bisogno di un piano di azione: è importante pensare agli obiettivi di business, al target di riferimento e al comportamento del target. Invece di iniziare immediatamente ad implementare Punti, Badge e classifiche, la Gamification efficace è favorita da un sistema Gamified ben progettato.

Per questo motivo, viene creato il Gamification Design Framework. Questa struttura aiuta i professionisti del marketing e altri professionisti a progettare passo dopo passo un sistema Gamified che incoraggia determinati comportamenti e stimola l'impegno. Partendo dagli obiettivi di business, ogni aspetto di un sistema Gamified è coperto per decidere infine quali elementi di gioco devono essere applicati al sistema.

### **Elementi di gioco**

Solo in quest'ultima fase è il momento di guardare gli elementi del gioco. Dopo aver seguito tutti i passaggi precedenti, dovrebbe essere molto chiaro quali elementi di gioco devono essere applicati nel sistema gamificato. La scelta degli elementi da utilizzare viene fatta "dall'alto verso il basso". Prima si fa lo schema, poi lo si compila passo dopo passo.

#### A) Dinamica

Le dinamiche formano il quadro generale. Queste non sono le regole che si applicano all'interno del gioco, ma gli elementi nascosti del gioco o del sistema gamificato. In questa fase occorre rispondere a due domande:

1. Quali dinamiche saranno utilizzate?

2. Come saranno utilizzati?

- Vincoli - Limiti nelle scelte per renderli significativi
- Rinforzo emotivo
- Narrativa - Esperienze grafiche coerenti, creando un senso del flusso e utilizzando idee di storia.
- Progressione
- Relazioni

#### B) Meccanica

Un livello al di sotto della dinamica viene operata la scelta della meccanica. Si tratta di un'elaborazione delle dinamiche scelte. Per ogni elemento dinamico è possibile utilizzare una o più meccaniche.

- |                                    |                   |
|------------------------------------|-------------------|
| - Sfide - obiettivi da raggiungere | - La concorrenza  |
| - Acquisizione di risorse          | - Operazioni      |
| - Possibilità                      | - La cooperazione |
| - Premi                            | - Giri            |

- Feedback

- Vincere stati

### C) Componenti

I componenti costituiscono l'ultimo - e più specifico - livello. Queste sono le istanze specifiche di elementi che sono stati scelti nei livelli precedenti. Scegliendo queste ultime si crea un'esperienza coerente e coerente.

- |                          |                         |
|--------------------------|-------------------------|
| - Risultati              | - Collezioni            |
| - Classifiche            | - Grafico sociale       |
| - Avatar                 | - Combattimento         |
| - Livelli                | - Squadre               |
| - Badge                  | - Sblocco dei contenuti |
| - Punti                  | - Beni virtuali         |
| - Combattimenti tra boss | - Regali                |
| - Missioni               |                         |

I 6 passi del Gamification Design Framework sono:

1. Definire gli obiettivi di business - In che modo la gamification dovrebbe giovare all'organizzazione? Qual è il fine ultimo degli affari?
2. Delineate target behaviour - Quale comportamento ci si aspetta dai giocatori? Quale comportamento dovrebbe essere premiato?
3. Descrizione dei giocatori - Qual è il target di riferimento? Chi dovrebbe giocare a questo sistema Gamified?
4. Progettazione dei cicli di attività - Questi si assicurano che i giocatori continuino a giocare.
5. Divertimento - Dov'è il divertimento nel sistema Gamified?
6. Distribuzione degli strumenti appropriati - Quali elementi del toolbox Gamification sono necessari per progettare il sistema?

Tutte le nostre ulteriori attività di costruzione di infrastrutture IT possono tenerne conto nella progettazione di piattaforme o soluzioni per il coinvolgimento degli stakeholder negli ecosistemi CSHub. Ad esempio, coloro che operano su piattaforme o che coinvolgono altri soggetti interessati possono essere ricompensati con coins che possono essere utilizzati in transazioni interne o anche esterne.

Quindi, metodi e logiche aggiuntive che suggeriamo di considerare (oltre al nucleo, sistema LM):

- Tokenization - Estensione della piattaforma IT che permette di convertire i diritti su asset con valore economico (punti guadagnati attraverso l'attività gamificata) in forma di gettone digitale. Tali gettoni possono essere memorizzati e gestiti su una rete a catena di blocchi.
- Viralizzazione - Incorporare meccanismi per diffondere i contenuti della piattaforma su Internet attraverso l'aggregazione e la distribuzione su siti di social media, siti di streaming e altri metodi di condivisione di contenuti sociali.
- Rigenerazione - principio "più che sostenibile" alla base dei meccanismi di incentivazione di base. L'impatto sociale positivo reale dovrebbe essere considerato e valutato adeguatamente attraverso la piattaforma, premiando le azioni e le attività degli utenti con un'impronta reale.

## Allegato IV

### 25. Casi di studio ed esempi

#### Impegno delle parti interessate nel cluster CEDRA Split Cluster

I CSHubs possono essere progettati come modelli di business sostenibili e autosufficienti per il coinvolgimento degli stakeholder. Questi modelli possono essere concepiti come imprese sociali in diverse forme organizzative. Una delle forme particolarmente interessanti per il CSHub è un modello di cluster sociale.

Un cluster sociale può essere definito come una struttura aziendale transettoriale e un mezzo innovativo per creare e attuare innovazioni sociali mirate a risolvere problemi sociali ed economici rilevanti per la società. I cluster nella loro forma di base comprendono le imprese, il settore pubblico e il mondo accademico (RSI con il settore dell'istruzione). I cluster quadrupli coinvolgono la società civile e il capitale sociale, mentre i cluster quintupli coinvolgono il capitale naturale e le parti interessate che se ne occupano.

Il Cluster per l'innovazione e lo sviluppo eco-sociale CEDRA Split è un modello pilota di un cluster quintuplo che può essere utilizzato come caso di studio per la creazione di CSHub che abbraccia in modo sinergico tutti gli stakeholder rilevanti per la capitalizzazione dell'imprenditoria migrante e sociale a livello locale, regionale, nazionale e transnazionale.

I cluster combinano gli interessi dei diversi stakeholder in un insieme sinergico, utilizzando i modelli di stakeholder engagement presentati nelle sezioni precedenti, ma trasformandoli in un modello di business attraente e reciprocamente stimolante. Tutte le parti interessate vedono il loro chiaro interesse commerciale a partecipare al cluster, sia che si tratti del suo creatore, di un proprietario, di un membro o di un cliente.

CEDRA Split ha molte funzioni che possono essere replicate nella progettazione del CSHub, come l'incubatore e l'acceleratore di cooperazione, programmi di formazione, servizi di sviluppo di progetti, servizi di marketing e PR, networking aziendale, ecc. Pertanto, questo modello può essere presentato in modo più dettagliato a tutti gli stakeholder interessati come ispirazione o base per un ulteriore brainstorming e co-creazione.

CEDRA Split applica molte metodologie innovative di coinvolgimento degli stakeholder. Ad esempio, la mappatura delle parti interessate può comportare alcuni approcci innovativi come:

- Mappatura dei "silos" => "sospetti insoliti", ad esempio i bambini possono diffondere conoscenza e soluzioni in comunità.
- Pensiero innovativo distruttivo/radicale => i problemi diventano risorse => i gruppi più vulnerabili e le sfide più difficili come attrattori di attenzione, curiosità e creatività.
- Opportunità di sviluppo sociale, modelli di sviluppo freemium e di piattaforma
- "Driver personali" - valori, visioni, idee, missioni, passioni, interessi.... => autorealizzazione
- Andragogia e principi di buona governance (rilevanza immediata e applicabilità, co-progettazione, cogestione, comproprietà)



- "Impatto/Business modelling" - "collante" a lungo termine
- Metapreneurship.

La metapreneurship come modello di stakeholder engagement è un modello basato sui seguenti principi:

- Dare valore gratuitamente, capitalizzando più tardi, ma con un valore molto più alto
- Visione condivisa, incontri locali, discussioni
- Collegamento dei punti
- Sviluppo delle capacità e spin-off dei progetti
- Pipelining del progetto e clustering tematico
- Avventura eco-sociale

### Sportelli Unico. Centro Imprenditorialità Attiva di Barcellona

L'esempio di Barcellona dimostra l'importanza di fornire sostegno agli imprenditori che, a lungo termine, rafforzano l'economia locale e danno impulso alle PMI e alle nuove imprese. Barcelona Activa/Entrepreneurship Centre (l'agenzia di sviluppo economico del Comune di Barcellona) è stata fondata nel 2004. Essa fornisce servizi online e in loco che supportano gli imprenditori in ogni fase, dallo sviluppo di idee imprenditoriali alla creazione di un'azienda. A seconda del settore, gli imprenditori provenienti dal Centro offrono corsi di formazione specializzati, workshop e corsi di formazione che corrispondono alle loro esigenze. Il centro offre inoltre opportunità di coaching one-to-one, mentoring, accesso gratuito agli spazi di pre-incubazione, facilitazione e consulenza sull'accesso alla finanza convenzionale e non convenzionale, e assistenza nella transizione tra la creazione e l'espansione dell'impresa. Nel 2011 Barcelona Activa ha vinto il premio della Commissione Europea European Enterprise Promotion Award - un'iniziativa che premia il successo dei programmi avviati da enti pubblici o partenariati pubblico-privati nella promozione dell'imprenditorialità a livello nazionale, regionale e locale. Attraverso questo progetto, più di 134.000 persone hanno ricevuto formazione e aiuto attraverso workshop e più di 222.000 persone hanno partecipato ai suoi eventi ogni anno. Tra il 2004 e il 2011 ha contribuito a creare 6.214 nuove imprese e 11.800 nuovi posti di lavoro.

Fonti: Commissione europea, "European Enterprise Awards-2011 Winners", "accesso 4 agosto 2014, [http://ec.europa.eu/enterprise/magazine/articles/smes-entrepreneurship/article:11004\\_en.htm](http://ec.europa.eu/enterprise/magazine/articles/smes-entrepreneurship/article:11004_en.htm); Barcelona Entrepreneurship Centre-Barcelona Activa, "All about Barcelona Activa", "accesso 4 agosto 2014, [www.barcelonaactiva.cat/barcelonaactiva/en/all-about-barcelona-activa/who-we-are/promocio-de-la-iniciativa-emprendora/index.jsp](http://www.barcelonaactiva.cat/barcelonaactiva/en/all-about-barcelona-activa/who-we-are/promocio-de-la-iniciativa-emprendora/index.jsp)".

### Sostegno all'imprenditorialità nelle aree svantaggiate di Dortmund

Il prossimo esempio di Dortmund mostra come le autorità locali intendano migliorare lo status economico dei loro cittadini e incoraggiare gli immigrati ad avviare una propria attività economica indipendente dall'aiuto sociale. Le autorità cittadine di Dortmund, in Germania, gestiscono il programma NordHand dal 2006, con l'obiettivo di sostenere l'imprenditorialità nell'area di Nordstadt. L'area Nordstadt di Dortmund fa parte della città che si trova ad affrontare le condizioni socioeconomiche più difficili, con il più alto tasso di disoccupazione (25 %) e il più basso potere d'acquisto. Inoltre, Nordstadt è

una parte in cui risiede il settanta per cento degli immigrati di Dortmund. La promozione dell'imprenditorialità è vista come una strategia per stimolare l'attività economica e l'occupazione nella zona, riducendo così i costi sociali. NordHand si è concentrata nel fornire sostegno finanziario ai residenti di Nordstadt per aiutarli a creare o espandere piccole imprese. A tal fine, le autorità cittadine, in collaborazione con GLS Bank Bochum e il Deutsche Mikrofinanz Institut, hanno creato una cooperativa di credito che offre microfinanziamenti alle imprese locali. Sono stati messi a disposizione dall'Unione Europea e dal governo federale tedesco anche i finanziamenti dell'Unione di credito. In sette anni di attività NordHand ha concesso 47 prestiti per un totale di oltre 400.000 euro che hanno contribuito a creare o salvare più di 300 posti di lavoro. Il programma prevede anche la consulenza aziendale e l'introduzione di nuovi servizi.

Fonte: Eurocities, Città che sostengono l'imprenditorialità inclusiva (Bruxelles: Eurocities, 2013).

### Sfida all'innovazione aperta

Questo esempio è rilevante per il progetto TASKFORCOME come esempio di progetto di co-creazione che è stato implementato con successo. Open Innovation Lab alla stazione centrale di Vienna è uno spazio per datori di lavoro, innovatori interni ed esterni e manager per co-creare e dare vita alle idee. Le Ferrovie Federali Austriache ÖBB hanno organizzato un Online Open Innovation Challenge per raccogliere idee su argomenti rilevanti. Tutti gli stakeholder (utenti, clienti, dipendenti e fornitori) sono stati invitati a presentare idee e a partecipare a questo processo di ricerca di idee online. Alla fine 179 persone hanno presentato le loro idee che sono state analizzate e valutate in relazione al valore del cliente, alla fattibilità e al grado di innovazione. Le idee sono state generate, raggruppate e consegnate all'Open Innovation Lab per ulteriori sviluppi, prototipazione e test. I partecipanti all'Open Innovation Lab sono equamente distribuiti tra esperti interni ed esterni, dipendenti, manager e utenti. Una giuria ha scelto tre idee vincenti. Uno di questi, un dispositivo elettronico di informazione sui treni, è ora nella sua fase pilota.

Fonte: Co-Design Best Practices Report, progetto CO-CREATION

### Il gioco di ruolo nelle sfide di ME

Lo scopo di questo esercizio è quello di analizzare la situazione di una determinata impresa familiare di immigrati e cercare di trovare una soluzione alle sfide affrontate in questo caso specifico, al fine di consentirne la sostenibilità.

Nota dell'insegnante:

Dividere gli studenti in un gruppo di 2-3 e fornire ad ogni gruppo uno dei casi di studio elencati di seguito. Quindi leggere o dare le istruzioni. Rispondere a tutte le domande degli studenti prima di iniziare a lavorare sui casi di studio.

E' anche possibile renderlo un esercizio individuale dando un caso di studio ad ogni studente. In questo caso può essere interessante vedere soluzioni diverse per gli stessi casi.

Tempo necessario:

- 15 minuti per leggere il caso di studio
- 15 minuti per leggere le istruzioni + domande all'insegnante

- 45 minuti per la preparazione
- 5-10 minuti per la presentazione dei risultati
- 30 minuti per la discussione
- 5 minuti di sintesi dell'esercizio
- totale: minimo 2 ore

Istruzioni:

Cercate di creare un piano di sviluppo per l'imprenditore descritto nel vostro caso di studio utilizzando il modello di business familiare sostenibile sopra descritto. Per raggiungere questo obiettivo, cerca di identificare:

- le risorse e i vincoli dal punto di vista della famiglia e dell'impresa interessata;
- processi che si svolgono sui livelli della famiglia e dell'impresa sia nei momenti di stabilità (situazione iniziale dell'azienda) sia nei momenti di possibile cambiamento descritti nei casi studio;
- le possibili realizzazioni dell'impresa familiare di immigrati, misurate sia come successo oggettivo che soggettivo.

### **Casi di studio: impresa familiare di immigrati**

#### **Caso studio 1 - business integrato del mercato**

Paulinho, 43 anni (paese di origine: Brasile)

Esperienza di migrazione

Paulinho è nato ad Araucária, nel sud del Brasile. Dopo la scuola secondaria di primo grado, ha studiato all'università e ha ricevuto una borsa di studio per studiare in Spagna. Durante i suoi studi in Europa, incontra una ragazza colombiana e decide di rimanere in Europa. Non è riuscito a completare il MA, ma uno dei suoi colleghi brasiliani dell'università ha trovato per lui un lavoro estivo nel Regno Unito. Decide di rimanere permanentemente, lavorando prima come negoziante, poi come cameriere in un ristorante. Poi ha sposato una ragazza inglese. Hanno due figli. Grazie al matrimonio con una cittadina britannica è stato in grado di legalizzare il suo soggiorno nel Regno Unito e ottenere un prestito per avviare un'attività in proprio.

Modello imprenditoriale attuale

Attualmente Paulinho sta gestendo un'impresa di successo - una scuola di capoeira (danza tradizionale brasiliana - miscela di arti marziali e danza popolare) a Liverpool. La maggior parte dei suoi clienti sono giovani cittadini britannici e studenti stranieri che vivono a Liverpool. Dirige la scuola, forma gli alunni più esperti e mantiene contatti con altre associazioni di capoeira in Europa. Impiega 2 formatori - entrambi brasiliani, ma anche formatori temporanei altamente qualificati (Mestres e Grão-mestres) per soggiorni di breve durata, che includono spettacoli e corsi specializzati. I suoi allievi partecipano a concorsi di Capoeira in Brasile, ma anche in altri centri della diaspora brasiliana.

Secondo la suddetta classificazione, Paulinho è un imprenditore della diaspora, in quanto utilizza le risorse della diaspora (mobilità a breve termine dei formatori brasiliani, cooperazione con altre scuole di capoeira situate in vari centri della diaspora brasiliana).

Coinvolgimento dei membri della famiglia

La fondazione dell'azienda è stata possibile grazie al prestito ottenuto dalla moglie di Paulinho. E' il suo principale partner commerciale: è impiegata in uno studio, occupandosi di questioni finanziarie (una posizione lavorativa che combina il ruolo di segretaria e contabile). Inoltre, entrambi i suoi figli: Alex (14) e Maurício (17) si stanno formando nella scuola di capoeira. Il figlio maggiore aiuta a volte la madre dal

punto di vista organizzativo, ma non è interessato a rimanere nell'azienda di famiglia. Invece, il più giovane è più interessato alla capoeira e potrebbe essere un possibile successore nell'azienda di famiglia.

#### Sostenibilità dell'impresa familiare: sfide e opportunità

Secondo la tipologia Curci e Mackoy (2010), l'azienda di Paulinho appartiene ad aziende integrate nel mercato, in quanto offre servizi etnici ai clienti non etnici. La dipendenza da una clientela non etnica amplia notevolmente le possibilità di sviluppo del business. Tuttavia, mentre la scuola di capoeira è un'attività redditizia per la famiglia Paulinho, si devono affrontare diversi problemi che ne minacciano la sostenibilità a lungo termine. Il più importante è l'elevata volatilità del numero di studenti - dato che la maggior parte dei clienti sono studenti accademici, di solito sono coinvolti nella formazione per un numero massimo di 2-3 anni. Dopo il diploma di solito si trasferiscono e lasciano la scuola. L'attività deve essere ampliata in due direzioni: in primo luogo, puntando all'iscrizione dei bambini, che potrebbero rimanere nel percorso formativo per un periodo più lungo. Il secondo obiettivo in termini di possibili clienti sono gli adulti che lavorano. In entrambi i casi, Paulinho manca di idee e capitale sociale per attirare queste persone. Inoltre, ha bisogno di ulteriori investimenti in un'azienda - gli attuali locali che vengono affittati sono troppo piccoli, necessitano di una ristrutturazione e si trovano in una zona periferica. Il passaggio ad uno spazio più grande in un quartiere migliore consentirebbe di attirare più clienti, ma comporta costi più elevati. Paulinho finora ha paura di correre più rischi, ma l'attuale modello di business è insostenibile a lungo termine.

## Caso di studio 2

Rajesh, 34 anni (paese di origine: India)

#### Esperienza di migrazione

Rajesh è nato a Nuova Delhi da una famiglia dell'alta borghesia. Dopo l'istruzione in un college privato in India, ha deciso di continuare l'istruzione terziaria negli Stati Uniti. Si è laureato in Informatica al Caltech e ha deciso di rimanere. Inizialmente lavorava in diverse aziende ICT nella Silicon Valley, poi si è trasferito a San Francisco quando ha incontrato il suo attuale partner (Paulo è un artista specializzato in fotografia d'arte moderna). Insieme hanno deciso di avviare una nuova attività: Paulo ha contribuito con capitale finanziario, mentre Rajesh con la sua esperienza tecnica e know-how. Anche se i genitori non accettano il suo legame con Paulo, egli rimane molto legato a loro e visita sua madre 6-7 volte all'anno. Inoltre, mantiene vivo il contatto con l'India, poiché la filiale della sua azienda si trova a Bangalore, dove deve supervisionare l'attività del suo team.

#### Modello imprenditoriale attuale

Attualmente Rajesh gestisce una piccola azienda ICT specializzata nella fornitura di soluzioni ICT e programmi per gallerie d'arte. Seppur con un numero ridotto di dipendenti (oltre a Rajesh che è sia amministratore delegato che principale specialista informatico, nella sede centrale dello studio a San Francisco c'è un altro specialista informatico e una segretaria), l'ambito operativo è globale: lo studio ha clienti in Europa occidentale, Stati Uniti e Canada, Australia, Russia e Giappone. Il principale vantaggio competitivo è l'affidabilità, l'elasticità dell'azienda e la rapidità di reazione alle esigenze dei clienti (in questo settore quasi ogni cliente ha aspettative diverse, inoltre il mercato dell'arte moderna è altamente volatile in termini di tendenze ed esigenze). Rajesh è in grado di avere successo soprattutto grazie al suo legame con il paese d'origine: ha esternalizzato la maggior parte del lavoro a Bangalore, dove impiega un gruppo di 12 lavoratori indiani. Il suo vantaggio competitivo è la conoscenza delle soft skills - la maggior parte degli artisti non è in grado di comunicare nel linguaggio tecnico: in questa situazione, Rajesh costituisce un ponte tra i tipici "nerd informatici" e gli artisti moderni.

Secondo la classificazione di cui sopra, Rajesh è un imprenditore immigrato transnazionale, in quanto è in grado di condurre la sua attività oltre i confini internazionali: sia negli Stati Uniti che nel suo paese

d'origine (la sua azienda ha due filiali - una a San Francisco e l'altra a Bangalore), ma anche in varie località internazionali.

#### Coinvolgimento dei membri della famiglia

Il ruolo di Paulo, partner di Rajesh, è stato assolutamente cruciale nelle fondamenta dell'impresa. Pur essendo uno specialista ICT di successo, Rajesh non aveva capitale sufficiente per avviare un nuovo business e, a causa del suo stile di vita non tradizionale, la sua famiglia conservatrice a New Delhi non era interessata a sponsorizzare un tale business. Paulo non solo ha fornito capitale finanziario, ma anche importanti reti sociali - i primi clienti dell'impresa erano in realtà i suoi amici e partner commerciali. Tuttavia, Paulo è un artista di grande successo - anche in senso materiale - e non è interessato ad un ulteriore coinvolgimento nell'attività dell'azienda. Tuttavia, si aspetta di avere una partecipazione ai profitti che Rajesh realizza con la sua azienda e si considera comproprietario dell'impresa (anche se ciò non è formalmente citato).

#### Sostenibilità dell'impresa familiare: sfide e opportunità

Secondo la tipologia Curci e Mackoy (2010), Rajesh gestisce un'attività altamente integrata: i suoi servizi non sono legati alla sua origine etnica e serve una clientela non etnica. Pertanto, almeno in linea di principio, le prospettive di sviluppo di tale impresa sono elevate. La sfida principale del modello di business di Rajesh è la complicata relazione con il suo partner. Paulo, oltre ad essere un artista di successo, ha 15 anni in più di Rajesh e vuole concentrarsi maggiormente sul loro rapporto privato. 1 anno fa hanno adottato un ragazzo e stanno pensando a un matrimonio. Paulo pensa che Rajesh dovrebbe concentrarsi di più sulla vita familiare e dovrebbe lavorare meno, specialmente visto che con l'attività artistica di Paulo la loro situazione economica è molto tranquilla. D'altra parte, Rajesh è molto coinvolto nella sua azienda, che si sta sviluppando molto velocemente. Vuole anche essere finanziariamente indipendente da Paulo. Sta progettando di rimborsare il prestito al suo partner, ma è preoccupato per l'impatto personale di tale decisione sulla loro relazione.

### Caso di studio 3

Selena, 65 anni (paese di origine: Polonia)

#### Esperienza di migrazione

Selena è nata in un piccolo villaggio nel nord-est della Polonia, in una famiglia tradizionale dei tartari. I tartari sono un gruppo etnico di origine turco-mongola, che si sono stabiliti nell'Europa dell'Est dal XIV secolo in poi. Questo gruppo, sebbene fortemente integrato nella società polacca, ha conservato il suo patrimonio culturale, compresa la tradizione islamica. Selena, dopo aver studiato storia all'Università di Varsavia, ha deciso di tornare al suo villaggio natale. Gestisce una fattoria agrituristica con suo marito.

#### Modello imprenditoriale attuale

Selena e suo marito gestiscono un'azienda agrituristica che comprende un piccolo Bed and Breakfast, un ristorante tradizionale tartaro ed eventi per turisti (visite in una moschea tartara, gite in carrozza e passeggiate a cavallo). Con l'aumento della tendenza, in Polonia, per un turismo più tradizionale e vicino alla natura, la loro azienda sta portando un profitto ragionevole.

Secondo la classificazione di cui sopra, Selena è un imprenditore di minoranza, in quanto l'elemento principale commercializzabile della sua impresa è il patrimonio culturale tartaro, che comprende musica, costumi e - più importante - cibo tartaro.

#### Coinvolgimento dei membri della famiglia

Selena gestisce un'azienda insieme al marito. Mentre si occupa delle pulizie (pulizia delle camere per gli ospiti) e della cucina, suo marito è responsabile delle riparazioni in casa e gestisce le prenotazioni. Guida anche la carrozza durante i viaggi organizzati per i turisti. Selena e suo marito utilizzano la tradizionale

casa di famiglia, ereditata dai genitori. Poiché all'inizio dell'impresa avevano pochissimo capitale, la maggior parte delle riparazioni necessarie per accogliere gli ospiti sono state fatte da loro stessi.

**Sostenibilità dell'impresa familiare: sfide e opportunità**

Secondo la tipologia Curci e Mackoy (2010), l'azienda di Selena appartiene ad aziende integrate nel mercato, in quanto offre servizi etnici ai clienti non etnici. Tuttavia, la portata di tale attività è piuttosto limitata, in quanto la casa di proprietà ospita al massimo 30 ospiti. Inoltre, il villaggio in cui operano è scarsamente collegato alle grandi aree metropolitane, per cui molti turisti si scoraggiano a visitare la loro fattoria. Ma l'ostacolo maggiore nella loro ulteriore attività è la loro età: Selena ha 65 anni e suo marito 72 anni. Hanno difficoltà a continuare un lavoro così intenso. Nella regione, è molto difficile trovare un lavoratore adeguato, inoltre a causa della limitata redditività della loro attività, i loro salari non sono competitivi. Selena e suo marito non hanno figli e devono pensare a chiudere l'impresa o a trovare un successore esterno. Un candidato perfetto sarebbe Weronika, la migliore amica di Selena. Anche lei è di origine tartara ed è molto più giovane della coppia (45 anni). Aiuta già in azienda con contratti informali e a breve termine e ha dimostrato di essere estremamente impegnata e affidabile. Selena vorrebbe offrire a Weronika una collaborazione nell'impresa, ma il marito di Selena non è pronto per tale decisione.

#### **Caso di studio 4**

Natasha, 39 anni (paese di origine: Bielorussia)

**Esperienza di migrazione**

Natasha è nata a Hatejino, un piccolo villaggio vicino a Minsk in Bielorussia. Dopo aver completato la formazione professionale, ha iniziato a lavorare in una fabbrica tessile a Minsk. Poi una sua compagna di liceo le offrì un lavoro di badante e domestica in casa di un'anziana cittadina italiana a Bologna. Anche se si trattava di un lavoro molto difficile e anche di lavoro nero, Natasha ha trovato questa occupazione molto redditizia. Ha lavorato come badante e domestica per diversi anni: prima in Italia, poi si è trasferita in Germania. E' diventata amica di uno dei suoi clienti. Poiché questo anziano signore non aveva famiglia, le ha lasciato tutte le sue proprietà dopo la sua morte. Con questo capitale iniziale, ha aperto il suo studio a Berlino. Natasha è single e ha una figlia (19 anni), che la aiuta nell'impresa.

**Modello imprenditoriale attuale**

Natasha gestisce attualmente una piccola azienda (circa 10 dipendenti) specializzata in servizi di pulizia e assistenza alle famiglie di anziani a Berlino, in Germania. Si occupa prevalentemente di donne immigrate, non solo dalla Bielorussia, ma soprattutto dai paesi dell'Europa centro-orientale: Polonia, Romania, Romania, Ucraina e Slovacchia.

Secondo la classificazione di cui sopra, Natasha gestisce un'azienda di immigrati.

**Coinvolgimento dei membri della famiglia**

Il ruolo della famiglia è molto importante: Natasha gestisce l'impresa, supervisiona il lavoro dei caregiver e talvolta provvede alla sostituzione temporanea dei lavoratori (quando tornano a casa per le vacanze o lasciano il lavoro). Sua figlia è responsabile dei contatti con i clienti, del reclutamento del personale e delle questioni finanziarie. Poiché l'azienda opera con un margine di profitto molto basso, Natasha non è in grado di assumere ulteriore personale amministrativo e sua figlia non viene effettivamente pagata per il suo lavoro.

**Sostenibilità dell'impresa familiare: sfide e opportunità**

Lo studio di Natasha è considerato un business altamente integrato, in quanto offre servizi non etnici per una clientela generale (non etnica). Nonostante ciò, l'azienda si trova ad affrontare seri problemi in termini di sostenibilità. A causa della natura dell'attività, l'impresa fornisce servizi domestici tramite

lavoratori autonomi (caregiver, che sono dipendenti di fatto, ma non sono assunti con un contratto formale per questioni fiscali). Ciò significa che l'impresa si trova ad affrontare la concorrenza dei prestatori di assistenza informale/illegale e delle grandi imprese che offrono contratti di lavoro. Pertanto, Natasha deve far fronte all'altissima volatilità del personale con cui collabora. Per mantenere i clienti e la reputazione dell'azienda, a volte deve sostituire i suoi dipendenti. Questo rende il suo lavoro estremamente faticoso e stressante. Inoltre, sua figlia vuole studiare all'università e lasciare il lavoro, e non è interessata a rilevare l'impresa in futuro.

## **Caso di studio 5**

Mamed (38 anni, paese d'origine: Cecenia)

Esperienza di migrazione

Mamed è nato nella Repubblica cecena, che ora fa parte della Federazione Russa. È fuggito dal suo paese natale durante la prima guerra cecena (1994-1996). Ha ottenuto lo status di soggiorno tollerato in Polonia e successivamente si è trasferito a Bielefeld in Germania, dove vivevano i cugini di suo padre. Dopo il diploma di scuola professionale in Germania, Mamed ha iniziato a lavorare come tassista, alla guida di un taxi dello zio Ali.

Modello imprenditoriale attuale

Mamed gestisce attualmente un piccolo negozio di riparazione auto nel quartiere etnico di Dusseldorf in Germania. Il negozio si trova in un quartiere di immigrati dominato da immigrati afgani, ceceni, arabi e turchi. Gestisce l'azienda e ripara le auto, aiutato in questo secondo lavoro dai suoi due fratelli più piccoli. I loro genitori sono responsabili della contabilità. Secondo la suddetta classificazione, Mamed è un imprenditore rifugiato.

Coinvolgimento dei membri della famiglia

La fondazione del negozio non sarebbe stata possibile senza l'aiuto finanziario dei cugini del padre di Mamed. L'intera famiglia è stata fortemente sostenuta dai loro parenti, che si sono stabiliti in Germania prima del conflitto interno in Cecenia. Inizialmente, vivevano insieme nello stesso appartamento, nonostante i disagi causati da tale situazione (Mamed ha 2 fratelli e 3 sorelle, quindi insieme ai genitori la famiglia è composta da 8 persone). I locali per il negozio sono stati affittati ad un prezzo preferenziale da un altro rifugiato ceceno e la maggior parte dei clienti iniziali erano anch'essi ex rifugiati. Mamed non ha dovuto rimborsare il prestito, ma in cambio i cugini hanno il 20% delle entrate dell'azienda.

Sostenibilità dell'impresa familiare: sfide e opportunità

Secondo la tipologia Curci e Mackoy (2010), l'azienda di Mamed appartiene alle aziende integrate nel prodotto, in quanto offre servizi mainstream ai clienti etnici. Questa specifica nicchia di mercato era perfetta all'inizio, poiché Mamed e la sua famiglia potevano contare su altri membri della comunità di rifugiati ceceni a Dusseldorf. Tuttavia, questo approccio presenta gravi limiti. Come è stato aiutato all'inizio dell'impresa dalla sua famiglia allargata, ma anche dai suoi vicini co-etnici, lo stesso ci si aspetta ora da lui. Molte volte non viene pagato per le riparazioni effettuate nel suo negozio, come spiegano i ceceni che "hanno avuto un periodo difficile". Tuttavia, Mamed ha l'impressione che i "periodi difficili" tendono ad accadere troppo spesso e si sente semplicemente sfruttato dai suoi co-etnici. Vorrebbe spostare il suo negozio in un luogo più redditizio e servire clienti più ricchi, ma gli mancano i fondi per fare un nuovo investimento. Inoltre, teme la reazione della propria comunità locale.

## **Caso di studio 6**

Muhammad (36 anni, paese d'origine: Marocco)

Esperienza di migrazione

Muhammad è nato in una famiglia povera a Marrakech, Marocco. A 12 anni ha perso i genitori in un incidente d'auto. Fortunatamente, suo zio che viveva a Bruxelles lo invitò in Belgio e si prese cura del ragazzo. Mohammed ha terminato la scuola superiore e, grazie al sostegno finanziario dello zio, ha frequentato una scuola professionale specializzata in cucina. Dopo aver completato gli studi, suo zio lo aiutò finanziariamente ad aprire un piccolo ristorante a Kuregem, un quartiere a maggioranza araba a Bruxelles.

#### Modello imprenditoriale attuale

Muhammad gestisce un piccolo ristorante etnico e caffè, specializzato in cucina marocchina. Qui si possono mangiare piatti tradizionali della tangina, bere tè alla menta, fumare una pipa di Sisha e mangiare un po' di dolce baklava per dessert. Poiché la maggior parte degli abitanti del quartiere sono anch'essi marocchini, la sua clientela di base è sua co-etnica. Lui è lo chef del ristorante e ha un altro aiuto in cucina, e 2 camerieri. Suo zio Amir (70 anni) è il suo principale partner commerciale, comproprietario del ristorante ed è responsabile delle questioni finanziarie (soprattutto contabili).

#### Coinvolgimento dei membri della famiglia

L'azienda di Muhammad è un'impresa familiare tradizionale su piccola scala. Il capitale iniziale necessario per l'avviamento è stato fornito dallo zio Amir, che ora è comproprietario del ristorante e si occupa della contabilità. Inoltre, 2 cugini di Muhammad lavorano come camerieri, l'aiutante di cucina è anche lui immigrato marocchino, ma non è legato alla famiglia. Inoltre, gli ingredienti principali (carne di agnello, verdure, ecc.) sono forniti dal negozio halal, di proprietà del fratello di Amir, Hamid.

Secondo la classificazione di cui sopra, Muhammad è un imprenditore etnico, poiché la sua attività è gestita in un distretto etnico, si affida principalmente al lavoro e alla collaborazione dei suoi familiari e di altri membri del gruppo etnico, offre prodotti etnici tipici (cibo) e serve la sua clientela co-etnica.

#### Sostenibilità dell'impresa familiare: sfide e opportunità

Secondo la classificazione di Curci e Mackoy (2010), Muhammad gestisce un business altamente segmentato, in quanto offre beni e servizi etnici specifici per lo più per i clienti co-etnici. La dipendenza dalla clientela etnica è solitamente buona nella fase iniziale dello sviluppo dell'azienda a causa delle basse barriere di ingresso, della solidarietà etnica e della dipendenza dalle reti etniche (ad esempio, Hamid, uno zio che fornisce cibo halal al ristorante, gli ha offerto un credito commerciale). Tuttavia, allo stato attuale dello sviluppo, la dipendenza dall'enclave etnica ha raggiunto i suoi limiti. Muhammad vuole spostare il ristorante in un altro luogo più multietnico, sperando di avere più clienti. Ovviamente, lo zio Amir è l'ostacolo maggiore. È contento che il ristorante si trovi nello stesso edificio dove ha un appartamento. Muhammad in realtà non sta sfruttando appieno le potenzialità dei locali, dato che il 50% dei tavoli sono "sempre occupati", occupati da vecchi amici di Amir, che ora sono in pensione e hanno molto tempo libero. Bevono solo tè alla menta e si siedono per ore, quindi molti potenziali ospiti sono scoraggiati ad aspettare un tavolo libero. Tuttavia, terminare la partnership non è facile non solo per ragioni finanziarie (Muhammad è riuscito ad accumulare dei fondi) ma per motivi emotivi. Amir considera Muhammad come suo figlio e non ha figli, quindi sarebbe difficile lasciare lo zio e aprire una nuova attività altrove.

Fonte: Progetto FAME



Gioco di ruolo come esempio di possibile attività nel laboratorio locale

Note didattiche:

Il Centro Culturale Locale è un esercizio di incontro multi-party tra i membri di una comunità locale. Questo esercizio ha lo scopo di evidenziare le differenze e le connessioni tra imprenditorialità immigrata, etnica e minoritaria.

Obiettivo principale dell'esercizio: Revisione della teoria del workshop

Lo sfondo: Il Consiglio locale di una città di medie dimensioni ha annunciato un concorso per l'affitto di un posto nel Centro Culturale Locale. La priorità dell'affitto dei locali è data all'imprenditoria immigrata, etnica e minoritaria. Ci sono due candidati che si contenderanno il posto. I candidati devono presentare i loro piani aziendali prima che il Consiglio debba operare una scelta in base a criteri definiti.

Modalità:

Tempo necessario: preparativi: 30 minuti, presentazione davanti al consiglio: 10 minuti (ogni candidato). Dopo le domande della presentazione da parte del Consiglio: 15 min, processo decisionale: 10min. Infine, sintesi dell'esercizio e discussione: 30 min.

Dimensione del gruppo: minimo 6, massimo 12 persone

Materiali: istruzioni per il Consiglio Locale, Istruzioni per Nuan, Istruzioni per Ji-hoon.

Procedura:

1. Spiegare il contesto (scenario) dell'esercizio.
2. Dividere i partecipanti in gruppi:
  - una persona per il ruolo di Nuan (+ 1-2 studenti per aiutarla nella preparazione)
  - una persona per il ruolo di Ji-hoon (+ 1-2 studenti per aiutarlo nella preparazione)
  - il resto del gruppo come Consiglio Locale.
3. Distribuire le istruzioni e chiedere ai partecipanti di leggerle attentamente (10 minuti).
4. Rispondere alle eventuali domande.
5. Chiedere ai partecipanti di preparare le presentazioni degli offerenti (Nuan&Ji-hoon) e i criteri di selezione del vincitore (Consiglio locale) - 20-30min.
6. Fare un sorteggio tra gli offerenti, su chi sarà il primo a esibirsi davanti al consiglio.
7. Eseguire le presentazioni (10min ciascuno).
8. Consentire le domande del Consiglio locale ad entrambi gli offerenti.
9. Lasciare che il Consiglio locale voti il miglior offerente.
10. Annunciare i risultati.
11. Debriefing.

Istruzioni per Nuan

Ti chiami Nuan, 22 anni, e sei un immigrato cinese che cinque anni fa è venuto nell'UE per studiare arte. Proviene da una ricca famiglia cinese che è stata in grado di sponsorizzare i tuoi studi, ma una volta ottenuta la laurea, la tua famiglia ti ha chiesto di tornare e iniziare la sua vita

professionale nella tua città natale. Sei molto ben integrato nella società locale, hai molti amici e generalmente ami vivere nella città dove hai studiato. Non hai intenzione di tornare in Cina, anche se sicuramente ti manca la vostra famiglia. In risposta al tuo rifiuto, la tua famiglia ha deciso di non finanziare più il tuo soggiorno all'estero. In tali circostanze è necessario iniziare a generare reddito al più presto.

Come artista e persona di origine cinese sei particolarmente interessato alle tecniche di pittura e calligrafia cinese. Queste tecniche sono uniche per il tuo paese e stai gestendo competenze avanzate in questo settore, in quanto le hai imparate fin dall'infanzia. Hai un'idea per gestire la tua azienda dove potresti insegnare queste tecniche ad un gruppo diverso, specialmente bambini, donne e anziani. La pittura a pennello e la calligrafia cinese sono molto utili per sviluppare la capacità di focalizzare l'attenzione, migliorare la scrittura a mano e come tecnica di rilassamento. È anche considerata una terapia di supporto per la cura di malattie come l'ADHD e l'autismo.

Sfortunatamente, non hai quasi nessun capitale per avviare la tua azienda. Tutto quello che puoi permetterti sono i materiali per la pittura (pennelli, inchiostro, vernice, carta, tela, ecc.) ma non c'è modo di affittare uno spazio per la tua attività. Inoltre, se non ti affretti, le tue scarse risorse finanziarie finiranno.

Pensi che l'unica possibilità di avviare la tua attività è quella di partecipare ad una gara d'appalto organizzata dal Comune per l'affitto di uno spazio per il tuo laboratorio presso il centro culturale locale. Il Consiglio Locale sta progettando di affittare gratuitamente lo spazio a condizione che le attività che vi si svolgono si concentrino sull'imprenditoria immigrata, etnica o minoritaria. Sei fortemente convinto di soddisfare tali requisiti. Inoltre, stai progettando di importare materiali originali per il vostro laboratorio da tuo cugino che vive in Cina.

Preparare una presentazione di 10 minuti per il Consiglio locale per convincere i suoi membri che si dovrebbe ottenere il posto. Puoi chiedere a uno o due dei tuoi amici di aiutarti con i preparativi. Decidere che tipo di attività si sta per gestire (etnica, minoritaria, diaspora, migrante o forse più di un tipo). Elencare le caratteristiche di ciascun tipo e utilizzarlo come argomento all'esame del Consiglio.

#### Istruzioni per Ji-hoon

Il tuo nome è Ji-hoon, sei coreano e vivi in una città di medie dimensioni. Per anni sei stato un giocatore di tennis da tavolo di successo, ma cinque anni fa hai avuto un gravissimo incidente d'auto e di conseguenza hai perso le gambe. Dopo l'incidente hai dovuto affrontare una grave depressione e hai avuto anche un tentativo di suicidio. Per fortuna la tua famiglia ti ha mandato in terapia dove hai conosciuto nuovi amici. Ti hanno insegnato come giocare ai giochi di ruolo (RPG) e ai giochi da tavolo. Dopo un po' di tempo sei diventato un esperto e hai anche progettato il tuo gioco da tavolo, che è stato un enorme successo nel paese. Hai ritrovato la fiducia in te stesso e sei diventato un noto propagatore di giochi di ruolo e da tavolo nella tua città.

Per quanto riguarda la tua situazione finanziaria, ricevi una modesta rendita d'invalidità e vivi con i tuoi genitori, che ti sostengono il più possibile. Un anno fa, hai incontrato l'amore della tua vita e ora avete deciso di iniziare la vostra vita insieme. Inoltre, hai appena saputo che la tua ragazza è incinta di 2 mesi. Sei pazzo di gioia, ma come giovane responsabile pensi che sia giunto il momento di lasciare i tuoi genitori e iniziare a vivere con la tua nuova famiglia. Pertanto, ti senti sollecitato a trovare una fonte di reddito decente.

Ultimamente hai appreso che l'amministrazione locale sta organizzando una gara d'appalto per l'affitto di uno spazio presso il centro culturale locale. Il Consiglio Locale sta progettando di affittare gratuitamente lo spazio a condizione che le attività che vi si svolgono si concentrino sull'imprenditoria immigrata, etnica o minoritaria.

Credi fortemente che questo posto sarebbe perfetto per iniziare la tua attività. Hai un'idea commerciale per aprire un centro di gioco locale dove la gente della tua città potrebbe venire durante i giorni freddi e piovosi (in effetti la maggior parte dei giorni sono freddi e piovosi qui) e trascorrere del tempo insieme imparando a giocare insieme. Vuoi che questo posto offra qualcosa per tutti, a partire da giochi come gli scacchi o il backgammon per finire con il tuo amato RPG.

Preparare una presentazione di 10 minuti per il Consiglio locale per convincere i suoi membri che si dovrebbe ottenere il posto. Puoi chiedere a uno o due dei tuoi amici di aiutarti con i preparativi. Decidere che tipo di attività che si sta per gestire (etnica, minoritaria, diaspora, migrante o forse più di un tipo). Elencare le caratteristiche di ciascun tipo e utilizzarlo come argomento all'esame del Consiglio.

#### Istruzioni per il Consiglio Locale

State organizzando un'offerta per l'affitto di alcuni spazi presso il Centro Culturale locale. La vostra priorità è quella di affittarlo a qualcuno che si occupi di imprenditorialità etnica, migratoria o minoritaria. Vi incontrerete con due offerenti, che faranno una breve presentazione davanti al Consiglio, e dovrete decidere quale offerta è più adatta a voi.

Elencare le caratteristiche dell'imprenditoria etnica, migratoria e minoritaria e, in base a questo elenco, stabilire i criteri per fare una scelta tra gli offerenti. Decidere il sistema di valutazione dell'offerta. Preparare una lista di domande che farete a ciascuno degli offerenti.

#### Debriefing

Descrivi l'esercizio. Il debriefing può includere le seguenti domande per stimolare la discussione sull'argomento:

- Consiglio locale:

o Come avete definito i criteri di scelta tra gli offerenti?

o Qual era il vostro sistema di valutazione dell'offerta?

o Quali concetti di imprenditorialità avete scoperto nelle presentazioni (imprenditorialità etnica, migratoria o minoritaria)?

- Nuan&Ji-hoon:

o Quale concetto di imprenditorialità avete presentato? Perché? Elenca le caratteristiche dei concetti imprenditoriali che stavi presentando.

Fonte: Progetto FAME

## Riferimenti e ulteriori letture

Cicero S., Battaglia E., Ruggeri L., Ganski L., Gracia C., Hernández L., Apolloni G., Vallipuram T., Ralaindimby T., Manouvrier S., Pillado E. Gč, Seoane R. (2019), The Platform Design Toolkit, Boundaryless SRL, Frascati (Roma), <https://platformdesigntoolkit.com/>

Desiderio M. V. (2014), Policies to Support Immigrant Entrepreneurship, Migration Policy Institute, Washington, <https://www.migrationpolicy.org/research/policies-support-immigrant-entrepreneurship>

Durham E., Baker H., Smith M., Moore E. & Morgan V. (2014). The BiodivERsA Stakeholder Engagement Handbook, Joint Nature Conservation Committee (JNCC), BiodivERsA, Paris (108 pp). FAME project <http://www.biodiversa.org/702>

Kopse A., Nadkarni A., Cave A., Stewart Carter A. L., Grüninger B., Kim B., Misser S. A., Pritchett D., Hart C., Nanayakkara U., Giannarou C. (2015). AA1000 Stakeholder Engagement Standard, AccountAbility, New York, [https://www.accountability.org/wp-content/uploads/2016/10/AA1000SES\\_2015.pdf](https://www.accountability.org/wp-content/uploads/2016/10/AA1000SES_2015.pdf)

Krick T., Forstater M., Monaghan P., Sillanpää M., Van der Lugt C., Partridge K., Jackson C., Zohar A. (2005). The Stakeholder Engagement Manual, Volume 2: The Practitioner's Handbook on Stakeholder Engagement, UNEP, <http://www.unep.fr/shared/publications/pdf/WEBx0115xPA-SEhandbookEn.pdf>

Sneeuw A., Retegi A., Predan B., Spisakova B., Tomas E., Tremetzberger G., Schlosswohl G., Knudsen J., Klaterbrunner M., Busturia N., Hentner A., Benčić D., Belanska D., Mežnarič Osole G., Hološ J., Blaško J., Ploštajner K., Hudak M., Vardjan M., Fajdiga M., Start P., Zehetbauer P., Bavcon T., Tabačakova Z. (2019), Co-Design Best Practices Report, CO-Create project, Linz, [http://www.cocreate.training/wp-content/uploads/2017/07/co-design\\_best-practice-report.pdf](http://www.cocreate.training/wp-content/uploads/2017/07/co-design_best-practice-report.pdf)