



**Youth Empowerment through
co-creative Activity development**
**Linee guida per un processo
co-creativo inclusivo**

2025



Co-funded by
the European Union

Informazioni sul documento

Nome del progetto:	Youth Empowerment through co-creative Activity development
Acronimo del progetto:	YEA
Programma:	KA220-YOU – Cooperation partnerships in youth
Numero di progetto:	2022-2-BE05-KA220-YOU-000099630
Data di inizio:	1.6.2023
Data di fine:	31.5.2025
Work Package:	WP4
WP di riferimento:	WP2 & WP3
Organizzazione responsabile:	
Livello di disseminazione:	
Nome del documento:	MR 4.1 Linee guida per un processo co-creativo inclusivo
Tipo:	
Numero Deliverable:	

Introduzione

Prima di avviare il processo co-creativo, sono state condotte una serie di attività preparatorie per promuovere un ambiente di supporto e collaborazione. Questi sforzi miravano a costruire fiducia, incoraggiare la comprensione reciproca e gettare le basi per un coinvolgimento significativo delle persone giovani sul territorio, nei rispettivi contesti locali dei partner del progetto YEA. Una delle attività chiave si è basata sulla metodologia Photovoice e ha coinvolto le persone giovani in ogni paese partner (Belgio, Finlandia e Italia). Attraverso la fotografia, le persone partecipanti hanno condiviso storie personali che riflettevano il loro senso di connessione e appartenenza alla comunità. Questo approccio narrativo visivo ha fornito preziosi spunti sulle loro esperienze e prospettive. I racconti emersi con il Photovoice raccolti nell'ambito del progetto YEA dai paesi partner Belgio, Italia e Finlandia sono stati raccolti e pubblicati sul sito web ufficiale del progetto: <https://yeayouth.eu/photovoice/>. Per saperne di più sul metodo Photovoice e su come è stato implementato nel progetto YEA, leggi l'articolo scritto dal consorzio: <https://www.theseus.fi/handle/10024/885685>

Parallelamente, rappresentanti del Comune e personale di organizzazioni locali hanno partecipato a un sondaggio ispirato all'analisi NOISE (Bisogni, Opportunità, Miglioramenti, Punti di forza, Aspettative). Lo scopo dell'analisi era quella di acquisire informazioni su come diverse organizzazioni percepiscono e vivono il networking e la collaborazione all'interno delle proprie comunità, con particolare attenzione alla promozione dell'inclusione e della partecipazione delle persone giovani. L'analisi è stata condotta attraverso un sondaggio online distribuito tra dicembre 2023 e aprile 2024, che combinava domande a risposta multipla e aperte per raccogliere sia dati quantitativi che riflessioni personali. Queste attività iniziali sono culminate in una serie di workshop pensati per rafforzare i legami interpersonali e costruire "ponti sociali" tra le persone partecipanti. I workshop hanno incoraggiato il dialogo e l'empatia, aiutando le persone partecipanti a comprendere diverse prospettive sull'appartenenza e l'impegno nella comunità.

Insieme, queste fasi preparatorie sono state determinanti nell'individuare opportunità per una più significativa e attiva partecipazione delle persone giovani e garantire che il successivo processo di co-creazione potesse prendere forma in modo efficace e inclusivo.

COSA?

Cosa troverai in queste linee guida?

Queste linee guida delineano la struttura chiave e i passaggi sequenziali progettati per supportare un processo co-creativo inclusivo ed efficace. Il framework è organizzato nelle seguenti fasi:

- **Brainstorming:** generare le idee iniziali e incoraggiare il contributo aperto e creativo di tutte le persone partecipanti.
- **Organizzazione delle idee:** strutturare e perfezionare i concetti per identificare temi e priorità comuni.
- **Identificazione delle risorse e allocazione dei compiti:** determinare le risorse disponibili e assegnare le responsabilità per garantire una partecipazione equilibrata.
- **Implementazione dell'attività:** eseguire l'iniziativa pianificata in modo collaborativo, con attenzione all'inclusività e alla proprietà condivisa.
- **Pianificazione della sostenibilità:** esplorare strategie per mantenere e sviluppare i risultati dell'attività nel tempo.

Utilizzo di metodi aggiuntivi

Oltre alle attività strutturate qui descritte, l'integrazione di metodi flessibili e adattabili all'interno di un processo co-creativo è essenziale per soddisfare realmente le esigenze dei partecipanti. Ciò include la capacità di rispondere all'energia, agli interessi e alle dinamiche emergenti del gruppo, lasciando spazio alla spontaneità e a un flusso organico. I facilitatori possono scegliere di discostarsi dai programmi prestabiliti per esplorare intuizioni inaspettate o seguire la direzione naturale delle discussioni di gruppo. Adattare i metodi in tempo reale, sia attraverso esercizi creativi, dialogo aperto o interazioni informali, può approfondire il coinvolgimento e promuovere un senso di appartenenza tra le persone partecipanti. Rimanendo in sintonia con il gruppo e adottando un approccio fluido, il processo co-creativo diventa più inclusivo, autentico e di impatto.

PERCHÉ?

Perché dovresti usare queste linee guida?

Quando si valuta l'attuazione di queste linee guida nella propria comunità, è importante considerarne alcuni dei benefici. All'inizio del progetto, è stata completata una revisione della letteratura per identificare e descrivere gli aspetti relativi alla costruzione di ponti sociali, in particolare con le persone giovani in situazioni di vulnerabilità, nonché al coinvolgimento della comunità. Alcuni di questi aspetti sono utili anche per realizzare attività di co-creazione. Di seguito sono riportati alcuni punti salienti di tale revisione della letteratura che dimostrano perché la co-creazione può essere un metodo utile per l'empowerment delle persone giovani.

Attraverso l'ipotesi del contatto, Allport (1954) ha affermato che il contatto intergruppo riduce i pregiudizi, soprattutto se vengono soddisfatte quattro condizioni: parità di status, obiettivi comuni, cooperazione intergruppo e supporto da parte delle autorità, delle leggi o delle consuetudini. In altre parole, il processo di co-creazione può essere impostato per supportare una collaborazione inclusiva e imparziale tra tutte le persone partecipanti.

Poiché alcuni delle persone giovani partecipazioni in situazioni di vulnerabilità potrebbero avere un background migratorio, è importante notare come questo processo possa essere utilizzato per fornire aspetti essenziali alle persone giovani e alle famiglie immigrate. Bruhn e Gonzales (2023) hanno scoperto che gli spazi di appartenenza sono essenziali per le loro esperienze di migrazione. Se la creazione di questi spazi fa parte del processo co-creativo, la partecipazione delle persone giovani con un background migratorio può essere di grande beneficio. Infine, supportare le persone coinvolte nel processo co-creativo può influenzare la loro vita in tre dimensioni (Istituto Finlandese per la Salute e il Benessere, 2023). La loro partecipazione può influenzarli individualmente e le scelte che fanno riguardo alle attività a cui desiderano dedicarsi. Inoltre, possono valutare come interagire con i gruppi della comunità. E, più in generale, la loro partecipazione potrebbe portare a cogliere opportunità che vanno a beneficio del bene comune della società in cui vivono.

CHI?

A chi sono rivolte le linee guida?

Sebbene queste linee guida siano state sviluppate internamente grazie alla collaborazione del partenariato, specifici stakeholder delle comunità di Pelt (Belgio), Vantaa (Finlandia) e Palermo (Italia) sono stati incoraggiati a utilizzarle. La loro collaborazione e la valutazione di questo processo co-creativo hanno contribuito a finalizzare queste linee guida per le persone appartenenti alle seguenti categorie:

- Organizzazioni giovanili locali
- Organizzazioni di supporto
- Comuni

COME?

Come dovresti utilizzare queste linee guida per realizzare un processo co-creativo nel tuo contesto?

La consultazione di queste linee guida contribuirà all'adozione di un processo co-creativo inclusivo nella tua comunità. Di seguito sono riportati alcuni passaggi generali importanti da considerare in ogni fase del processo.

Creare l'atmosfera appropriata

- Consultare il Piano di azione dello Youth Advisory Board (YAB) – Questo piano, sviluppato come parte del progetto, funge da risorsa fondamentale per orientare le attività incentrate sulle persone giovani. Delinea principi chiave, raccomandazioni pratiche e considerazioni per garantire che la pianificazione e l'implementazione siano in linea con i bisogni, gli interessi e i diritti delle persone giovani. ([YEA, 2024](#))
- Sii inclusivo - Creare uno spazio sicuro in cui ogni persona partecipante si sente al sicuro, rispettata, e valorizzata nel condividere i propri pensieri e le proprie idee. Usa le tecniche di facilitazione che incoraggiano e assicurano una partecipazione equa, come ad esempio le discussioni in piccoli gruppi, input e commenti in forma anonima, garantendo una buona distribuzione dei gruppi di parola, così che ognuno si senta ascoltato. Inoltre, assicurati di chiedere i

pronomi personali di ogni persona partecipante, così che ognuno si possa sentire visto e rispettato nella propria diversità.

- **Fare pause** – Riconoscere e rispettare le diverse esigenze, i tempi e i livelli di energia delle persone partecipanti. Prevedere pause regolari e momenti di riflessione aiuta a mantenere la concentrazione, riduce l'affaticamento e favorisce il benessere emotivo, soprattutto durante sessioni intensive o emotivamente intense.
- **Utilizzare attività di check-in e check-out** – Iniziare e concludere ogni sessione con momenti semplici e strutturati che consentano ai partecipanti di esprimere come si sentono, condividere aspettative o riflettere sulla propria esperienza. Queste pratiche aiutano a costruire fiducia, promuovere la connessione e incoraggiare un coinvolgimento continuo durante tutto il processo di co-creazione.
- **Essere consapevoli delle nuove persone partecipanti** – Creare spazi che aiutino ad accogliere le nuove persone arrivate e a promuoverne la partecipazione, favorendo un processo fluido e ricco. Offrire presentazioni chiare, riassunti contestualizzati e opportunità per porre domande o condividere prospettive, assicurandosi che si sentano informate, apprezzate e incluse fin dall'inizio.

Utilizzo di un check-in/check-out

Come accennato nella sezione precedente, l'utilizzo di check-in e check-out durante workshop o riunioni può migliorare significativamente l'esperienza e i risultati per i partecipanti. I check-in possono aiutare a impostare il tono, creare un legame e incoraggiare la partecipazione. I check-out aiutano le persone partecipanti a riflettere sull'apprendimento e offrono un'opportunità per il feedback. Ecco alcuni aspetti da tenere a mente quando si utilizza un check-in/check-out:

- **Semplicità:** utilizzare domande o spunti diretti a cui le persone partecipanti possano rispondere facilmente.
- **Inclusività:** garantire che tutti abbiano la possibilità di partecipare, sia girando per la stanza che utilizzando uno strumento digitale per le risposte.

- Siate brevi: mantenere i check-in e i check-out concisi per rispettare il tempo delle persone partecipanti.
- Utilizzare formati diversi: variare il formato per renderlo coinvolgente, ad esempio utilizzando risposte verbali, appunti scritti o sondaggi digitali.

Identificare i punti di forza

Identificare i punti di forza durante i workshop è fondamentale per massimizzare il potenziale delle persone partecipanti e migliorarne l'efficacia complessiva. Un modo possibile è chiedere alle persone partecipanti di riassumere i propri punti di forza e quelli altrui, in modo che possano riflettere attivamente su questi. Annotateli su una lavagna a fogli mobili separata e portateli alle fasi successive. Durante questo progetto e durante tutto il processo di co-creazione, le "buone pratiche" sono state raccolte in un opuscolo che può essere utilizzato come riferimento.

Comunicazione

Una comunicazione efficace gioca un ruolo fondamentale nel garantire il successo e l'inclusività del processo co-creativo. Oltre ai workshop e agli incontri formali, ai partecipanti dovrebbero essere fornite molteplici opportunità per contribuire con il proprio potenziale e competenze, attraverso canali informali, consentendo un coinvolgimento e una riflessione continui. Una comunicazione chiara e coerente tra ogni fase del processo contribuisce a mantenere la trasparenza e l'allineamento tra tutti gli stakeholder. Strumenti come promemoria, ordini del giorno e aggiornamenti sui progressi possono essere utilizzati regolarmente per tenere informate le persone partecipanti, chiarire le aspettative e supportare il loro coinvolgimento attivo. Queste strategie di comunicazione non solo migliorano il coordinamento, ma promuovono anche un senso di proprietà condivisa e responsabilità durante tutto il percorso co-creativo.

Utilizzare risorse aggiuntive

Per arricchire ulteriormente il processo co-creativo, è possibile integrare risorse aggiuntive per supportare le persone partecipanti e migliorare l'impatto complessivo dell'iniziativa. Tra queste, il "Libretto delle buone pratiche" può essere uno strumento prezioso, in quanto offre esempi pratici e spunti raccolti durante il progetto. Questo libretto raccoglie approcci di successo e lezioni apprese durante le attività co-creative svolte in Belgio, Finlandia e Italia. Attingendo a esperienze concrete provenienti da

diversi contesti culturali e comunitari, l'opuscolo fornisce ispirazione, guida e strategie adattabili ai partecipanti. Il suo utilizzo non solo rafforza lo spirito collaborativo del processo, ma garantisce anche che pratiche efficaci possano essere condivise, replicate e mantenute anche oltre la durata del progetto.

Fase 1: Brainstorming

Obiettivo

La fase di brainstorming aiuta a raccogliere idee per le attività. Di seguito, è possibile utilizzare la Strategia Creativa Disney (Dilts, 1995) come esempio, ma è possibile utilizzare anche un altro metodo.

Si compone di tre fasi:

- Il sognatore
- Il realista
- Il critico



Figura 1: Diagramma di Venn basato su Disney Creative Strategy (Dilts, 1995)

Attività

Il sognatore

Importante!

- All'inizio, osserva tutte le idee senza limiti e giudizi. In questa fase, scordati del pensiero critico.
- Tutto è possibile qui
- I pensieri creativi e visivi che emergono non dovrebbero essere ostacolati dalla realtà e dai possibili rischi. Ciò che conta è la potenza del brainstorming e la quantità di tutte le idee proposte.

Azioni

Inizia chiedendo alle persone partecipanti di pensare a idee per le attività a cui vorrebbero partecipare nei loro quartieri. Le idee raccolte possono essere trascritte e infine appese nella stanza. Usando i post-it, partecipanti possono aggiungere ulteriori pensieri. Successivamente, può seguire una breve discussione di gruppo.

Domande utili in questa fase:

- Cosa vogliamo ottenere (il quadro generale)
- E se... (questo o quello è possibile o potrebbe o...)
- Come appare quando abbiamo realizzato tutto?
- Come definiamo la soluzione al problema?
- Quali sono i vantaggi di questa soluzione?

Il realista

Importante!

Cosa è realizzabile?

Dal punto di vista del realista, esamina i possibili modi per raggiungere l'obiettivo. Si tratta di realizzare un sogno. Pertanto, limitazioni e possibili rischi non dovrebbero essere visti come ostacoli, ma come sfide.

Azioni

Domande utili in questa fase:

- Come possiamo applicare questa idea nella realtà?
- Qual è il piano d'azione per applicare l'idea? Come ci arriviamo? Di cosa abbiamo bisogno?
- Qual è la tempistica per applicare l'idea?
- Come possiamo valutare tempestivamente se siamo ancora sulla strada giusta? Cosa dobbiamo considerare?

Il critico

Importante!

- Cosa ti manca ancora?
- Come posso migliorare un'idea?
- Cosa aggiungerei a un'idea per renderla fattibile e/o interessante.

Azioni

12

Dal punto di vista del critico, osserva come l'utente finale percepirà il piano o l'idea.

Potenziati lacune e rischi vengono esaminati criticamente e vengono suggeriti cambiamenti e punti di miglioramento.

Domande utili in questa fase:

- Cosa potrebbe esserci di sbagliato nell'idea?
- Cosa manca?
- Quali sono i rischi e le insidie?
- Perché potremmo non riuscire a realizzarla o eseguirla?

Fase 2: Organizzazione delle idee

Obiettivo

Questa fase servirà a strutturare le idee della Fase 1: Brainstorming e a compilare un elenco finale di idee. Queste idee diventeranno poi le attività da realizzare in seguito nel progetto.

Attività

Revisione del brainstorming

Definire le priorità!

Innanzitutto, tutti i materiali della Fase 1: Brainstorming vengono esposti e distribuiti in aula.

In seguito, l'obiettivo è che tutte le persone partecipanti riesaminino le idee e abbiano l'opportunità di aggiungere ulteriori informazioni.

A seconda del numero di idee, ogni persona partecipante stila una classifica delle 3 o 5 migliori idee.

Discutiamo

Cosa ne pensi?

Dopo il dibattito, stila una classifica collettiva delle 3 o 5 migliori idee per l'intero gruppo, sommando tutte le valutazioni. Le idee che tutti i membri del gruppo riescono a sostenere vengono poi ulteriormente strutturate in un arco temporale definito. Il gruppo può discuterne la fattibilità entro quell'arco temporale. Quest'ultima non deve essere dettagliata, ma solo una stima approssimativa.

Qual è il risultato?

Al termine di questa attività, l'obiettivo è ottenere un elenco finale scelto dal gruppo. Abbi cura di verificare che il piano da seguire per realizzare quella specifica attività sia chiaro per tutte le persone partecipanti.

Di fronte alla resistenza di una persona partecipante, è possibile aggiungere la "saggezza della minoranza" attraverso il metodo della democrazia profonda. Nello specifico, si pone alla "minoranza" la seguente domanda: "Cosa aggiungeresti a

questa idea che ti farebbe sentire a tuo agio?". In questo modo si ottiene un'idea più ricca e l'esperienza ci insegna che spesso sono le piccole cose ad essere importanti per una persona. Raramente si tratta del nocciolo dell'idea. Quando riguarda il nocciolo, non tutto è stato messo sul tavolo nel dibattito precedente.

Concludere questa attività con quanto segue:

- un elenco finale delle attività
- una chiara comprensione di ciascuna attività, condivisa da ciascun membro del gruppo
- eventuali commenti da portare alla fase successiva
- una bozza della cronologia

La fase successiva approfondirà la divisione dei compiti e delle responsabilità, necessaria per lo svolgimento dell'attività.

Fase 3: Identificazione delle risorse e distribuzione dei compiti

Obiettivo

In questa fase, è importante ottenere una descrizione chiara del lavoro, con la definizione di ruoli, responsabilità e compiti per ogni membro del team, in modo che l'attività possa essere svolta correttamente e portata a termine con successo.

Attività

Identificazione dei diversi compiti

Esplorazione di tutti i compiti, propedeutici per lo svolgimento dell'attività

In questa sezione, elenca tutti i compiti per attività. Questa roadmap delle attività può essere utilizzata come ispirazione. Contiene tutti i parametri per organizzare un'attività.

Un modo di lavorare è quello di suddividere i diversi compiti utilizzando lavagne a fogli mobili e, insieme allo script, compilare i parametri con il gruppo.

15

Utilizzo del RACI

Il RACI è un modo per suddividere le responsabilità per i vari compiti tra le diverse persone che collaborano all'attività (Jacka & Keller, 2009). Il RACI è suddiviso nei seguenti elementi: Responsabile, Responsabile, Consultato, Informato.

- Responsabile: chi esegue questo compito?
- Responsabile: chi coordina e supervisiona il compito? Chi mantiene una visione d'insieme?
- Consultato: Chi può fornire supporto o dovrebbe essere consultato in merito a questo compito?
- Informato: Chi dovrebbe essere informato e tenuto aggiornato in merito a questo compito? Anche la comunicazione relativa al compito o all'attività fa parte di questo.

È importante non includere ogni dettaglio in un RACI, ma piuttosto i compiti più importanti e complessi. È possibile utilizzarlo anche per attività. In tal caso, i vari elementi potrebbero avere più responsabilità. E poi è possibile suddividerlo nuovamente per compito.

Ad esempio, l'attività consiste nell'organizzare un evento sportivo.

- R: Una squadra è responsabile dello svolgimento dell'evento sportivo quel giorno.
- A: Un dipendente dell'ufficio sportivo del comune tiene una panoramica.
- C: C'è bisogno di supporto pratico, quali attrezzature utilizzare, chi allestisce l'impianto sportivo?
- I: La palestra deve essere informata, i giovani che possono partecipare devono essere informati.

Ripetetelo più e più volte!

È quindi possibile suddividere nuovamente per lettera RACI, altrimenti si rischia che più persone siano responsabili e non si raggiunga alcun risultato. In questo esempio, puoi ulteriormente suddividere "responsabile" in:

- R: ogni membro del team riceve il compito assegnatogli
- A: una persona del team mantiene la panoramica e comunica con il precedente RACI (il dipendente del reparto sportivo)
- C: ogni membro del team ha un compito principale e uno secondario in cui supporta gli altri membri.
- I: ogni membro del team tiene informato il resto del team sull'avanzamento del proprio compito.

Fase 4: Esecuzione dell'attività

Obiettivo

L'esecuzione di un'attività pianificata con successo implica diverse considerazioni chiave per garantire che tutto proceda senza intoppi e raggiunga i risultati desiderati.

Attività

In vista dell'esecuzione dell'attività, rivedere le note e i risultati delle fasi precedenti. Questo aiuta a pianificare i preparativi, a mantenere una comunicazione chiara e a garantire un'esecuzione efficace.

Durante l'attività, monitorare i progressi e identificare tempestivamente eventuali problemi che potrebbero causare problemi.

Raccogliere feedback durante l'attività, e soprattutto dopo, può aiutare a capire cosa ha funzionato bene e cosa potrebbe essere migliorato. Questo sarà ulteriormente valutato nella fase successiva.

Fase 5: Sostenibilità dell'attività

Obiettivo

Alla fine, è fondamentale contribuire a determinare i punti di forza e le opportunità dei diversi aspetti del processo di co-creazione.

Attività

Questo breve questionario cercherà di determinare i punti di forza e le opportunità dei diversi aspetti del processo di co-creazione. Questo processo di co-creazione ha incluso i seguenti temi di workshop:

Fase 1: Durante la fase di "Brainstorming", è stato suggerito il Metodo Walt Disney come strumento, articolato in tre fasi (Sognatore, Realista, Critico).

Fase 2: Durante la fase di "Organizzazione delle Idee", è stato compilato un elenco di idee e sono stati annotati i dettagli relativi alla pianificazione dell'evento.

Fase 3: Durante la fase di "Identificazione delle Risorse e Distribuzione dei Compiti", è stato suggerito il Modello RACI (Responsabile, Affidabile, Consultato, Informato) come strumento per supportare la pianificazione dell'attività.

Se si utilizza il questionario durante le interviste/focus group, utilizzare le domande per guidare la discussione.

Ruolo

Ruolo:

- Quale ruolo hai avuto durante la pianificazione degli eventi?
- Facilitatore/facilitatrice
- Rappresentante dell'organizzazione/Comune
- Giovani

Fasi

Vorremmo saperne di più sulle tue esperienze durante i workshop. Se hai risposte specifiche per un workshop in particolare, indicalo nella tua risposta. Di seguito puoi trovare una breve panoramica dei temi del workshop.

- Cosa ti hanno insegnato i workshop?
- Perché li hai ritenuti importanti?
- Cosa faresti diversamente?
- Come/quando è stata ascoltata la tua voce (partecipazione)?
- Hai potuto contribuire alla consultazione?

Sostenibilità

Le seguenti domande riguardano le tue riflessioni su come questo processo e le attività correlate potrebbero essere realizzate in futuro.

- Chi deve partecipare affinché un processo di co-creazione possa sia efficace?
- Quali sono gli indicatori di un processo di co-creazione di successo?
- Quali cambiamenti, se presenti, sono stati apportati in merito alla partecipazione dei giovani alla comunità per la pianificazione futura?
- Ulteriori commenti/chiarimenti/pensieri?

Panoramica: Fasi del processo co-creativo



Elenco delle risorse:

Allport, G.W. (1954). *The nature of prejudice*. New York, NY: Doubleday & Company Inc.

Bruhn, S.; Gonzales, R.G. (2023). Geographies of Belonging: Migrant Youth and Relational, Community, and National Opportunities for Inclusion. *Soc. Sci.* 2023, 12, 167. <https://doi.org/10.3390/socsci12030167>

Dilts, R. (1994). *Strategies of Genius: Aristotle, Sherlock Holmes, Walt Disney, Wolfgang Amadeus Mozart* (1st edition). Meta Publications, U.S.

Finnish Institute for Health and Welfare (2023). Osallisuuden osa-alueet ja osallisuuden edistämisen periaatteet. <https://thl.fi/fi/web/hyvinvoinnin-ja-terveyden-edistamisen-johtaminen/osallisuuden-edistaminen/heikoimmassa-asemassa-olevien-osallisuus/osallisuuden-osa-alueet-ja-osallisuuden-edistamisen-periaatteet>

Jacka, J. M., & Keller, P. J. (2009). *Business Process Mapping Workbook: Improving Customer Satisfaction* (2nd edition).



This work is licensed under the Creative Commons Attribution-NonCommercial 4.0 International License. To view a copy of this license, visit <http://creativecommons.org/licenses/by-nc/4.0/> or send a letter to Creative Commons, PO Box 1866, Mountain View, CA 94042, USA.



Co-funded by
the European Union

Funded by the European Union. Views and opinions expressed are however those of the author(s) only and do not necessarily reflect those of the European Union or the European Education and Culture Executive Agency (EACEA). Neither the European Union nor EACEA can be held responsible for them.