

## HARDESIGN VS SOFTDESIGN

Raffaella Fagnoni<sup>a</sup>, Chiara Olivastri<sup>b</sup>

### ABSTRACT

*La riflessione sull'innovazione parte dalla dicotomia fra la componente forte e quella leggera del progetto, da una parte contrapposte, dall'altra complementari. Hard è il processo basato sul modello consumistico, Soft è più sostenibile. Hard è la dimensione del possesso, Soft è quella dell'accesso e della condivisione. Hard è il processo top down e Soft è quello bottom up che valorizza l'innovazione sociale. Gli strumenti del progetto non sono protocolli da applicare, devono adattarsi, customizzarsi ai bisogni espressi dalle persone che si attivano nella strutturazione di risposte. Il ruolo dei designer è oggi quello di affrontare le sfide del nostro tempo a cui i modelli utilizzati nel secolo scorso non sono in grado di dare risposta. È quello di rispondere al cambiamento del mondo performando il cambiamento nel progetto.*

Our thought on innovation starts from the dichotomy between the strong and the light design's components: on the one hand opposed, on the other complementary. Hard is the process based on the consumerist model, Soft is more sustainable. Hard is the dimension of possession, Soft is that of access and sharing. Hard is the top-down process and Soft is the bottom-up process that values social innovation. The project tools are not records to be applied. They must adapt, be customized to the needs expressed by the people who are activating themselves in the structuring of answers. The role of designers today is to face our time challenges, to which the models used in the last century are unable to respond. It is to answer to the world's change by performing the change in the project.

### KEYWORDS

*design dei servizi, innovazione sociale, co-design, design dei processi, prodotto-servizio*

service design, social innovation, co-design, design as a process, product-service

Facciamo parte delle ultime generazioni ancora capaci di distinguere chiaramente cosa significhi vivere off-line e on-line. La proliferazione di innovazioni nel campo delle tecnologie e del digitale che ha cambiato i processi produttivi è entrata ormai pesantemente nel nostro quotidiano, molte delle cose con cui abbiamo a che fare sono diverse rispetto a pochi anni fa. La maggior parte delle innovazioni nel campo degli oggetti è costituita da repliche e il lavoro dei designer spesso consiste nel modificare ciò che altri hanno elaborato in precedenza. Tuttavia, come afferma già nel 2015 Alice Rawsthorn<sup>1</sup>, ex direttore del Design Museum di Londra, giornalista e critica del design per l'International New York Times, oggi le discipline del progetto legate alle nuove tecnologie e al design dei servizi sono più importanti dei prodotti di arredo.

Innovazione è produrre trasformazioni che generino valore e denaro. È un fattore chiave per il rinnovamento dei prodotti e dei processi che costituisce una spinta al consumo. È l'introduzione di un miglioramento, spesso legato ai progressi delle tecniche e delle tecnologie: è la nostra stessa natura (di esseri imperfetti con tecnologie imperfette) che ci spinge all'innovazione con una tensione progressiva verso la compiutezza (Mancini, 2017). Questa progressione continua, secondo Gianmario Verona (2018), ci porta a parlare di innovazioni, al plurale, che si diffondono innescando circoli virtuosi e inducendo a loro volta altre innovazioni. Lo sviluppo progressivo delle tecnologie digitali ha portato in breve tempo a connettere persone, sistemi, comunità, prodotti e servizi, generando un enorme potenziale di trasformazioni, con l'obiettivo di raggiungere prestazioni e performance in continua espansione. Il concetto di servitizzazione risale agli anni Ottanta e viene elaborato come processo di arricchimento e diversificazione dell'offerta per cui un prodotto non viene più proposto da solo, ma offerto in combinazione con un servizio (Cinquini, Minin and Varaldo, 2011). Il fenomeno di erogazione di servizi digitali (Vendrell-Herrero et alii, 2017) è in continua espansione, con un'influenza diretta sulla progettazione che richiede un aumento delle competenze «per misurarsi con un mondo caratterizzato da digital ubiquity e ubiquitous computing» (Lombardi, 2018, p. 4).

Il contesto del progetto contemporaneo è caratterizzato da una lenta e graduale trasformazione iniziata in maniera incontrollabile con il passaggio

dall'analogico al digitale. In meno di trent'anni, è cambiato il mondo, proprio a causa di questa tensione continua per migliorare le potenzialità degli oggetti del nostro quotidiano. È cambiato il sistema delle relazioni fra le cose e le persone, trasformando interi settori dell'economia e della cultura, con influenze pesanti sul modo di vivere, sulla società, sui mercati. Questo contesto si ripercuote palesemente anche sul lavoro dei designer e sulla disciplina stessa del design. Tradizionalmente orientato principalmente verso la cultura del prodotto materiale (Hardesign), il design si è recentemente proiettato verso il progetto di beni più «leggeri» come i servizi o gli eventi che generano esperienze (Softdesign), spostando i bisogni degli utenti dal possesso diretto alla pratica dell'accesso, tramite l'uso condiviso. Il Softdesign ha priorità diverse da quelle del passato. Mentre l'Hardesign era – ed è ancora oggi – rivolto al prodotto (materiale o immateriale) e al profitto che ne deriva, il Softdesign è orientato a intervenire nei processi decisionali e relazionali di organizzazioni, sistemi e istituzioni.

Come sosteneva già Maldonado, nel suo riesame del prodotto industriale, gli oggetti che oggi ci troviamo di fronte sono caratterizzati dal fatto che la componente virtuale è la sostanza, mentre la forma, ridotta al minimo, ne è il supporto (Maldonado, 2011). Dare forma agli oggetti, allora, porta «all'accavallamento tra la progettazione di oggetti e la progettazione comunicativa» (Maldonado, 2011, p. 75) facendo riferimento ai concetti di interfaccia (Anceschi, 1993; Bonsiepe, 1995) e di interazione (Zannoni, 2018). Al fenomeno del passaggio dalla produzione materiale alla produzione immateriale si collega la crisi del fordismo. Nel modello fordista le strutture aziendali dedicate all'innovazione, alla ricerca e sviluppo (RD), erano centralizzate; nel modello postfordista, invece, queste si diffondono e si sfuoca la distinzione fra concezione ed esecuzione; i processi di innovazione sono a intelligenza distribuita e l'organizzazione del lavoro segue modelli più flessibili. Tale transizione ha portato alla delocalizzazione produttiva, con la conseguente dispersione di capitale economico, culturale, sociale, e anche di competenze, che si sono così dirottate verso il mondo della comunicazione e dei servizi.

La trasformazione progressiva dei prodotti secondo la logica forma-merce (Celaschi, 2000), sempre più smaterializzati, porta a cambiare il nostro modo di consumare offrendo esperienze alter-

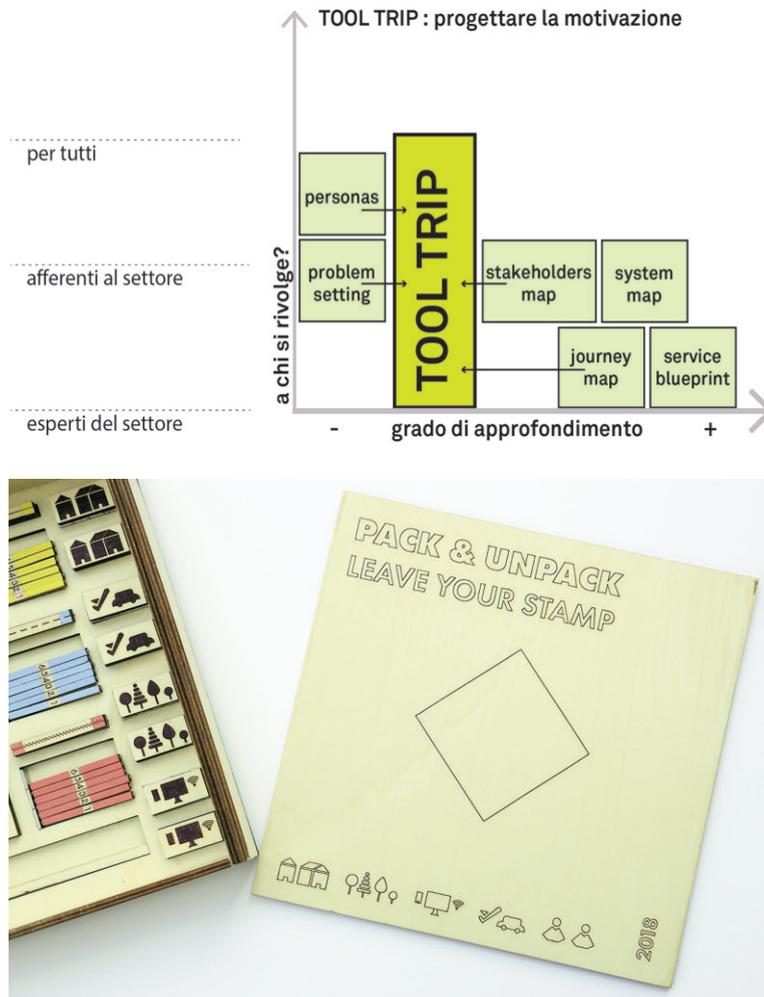
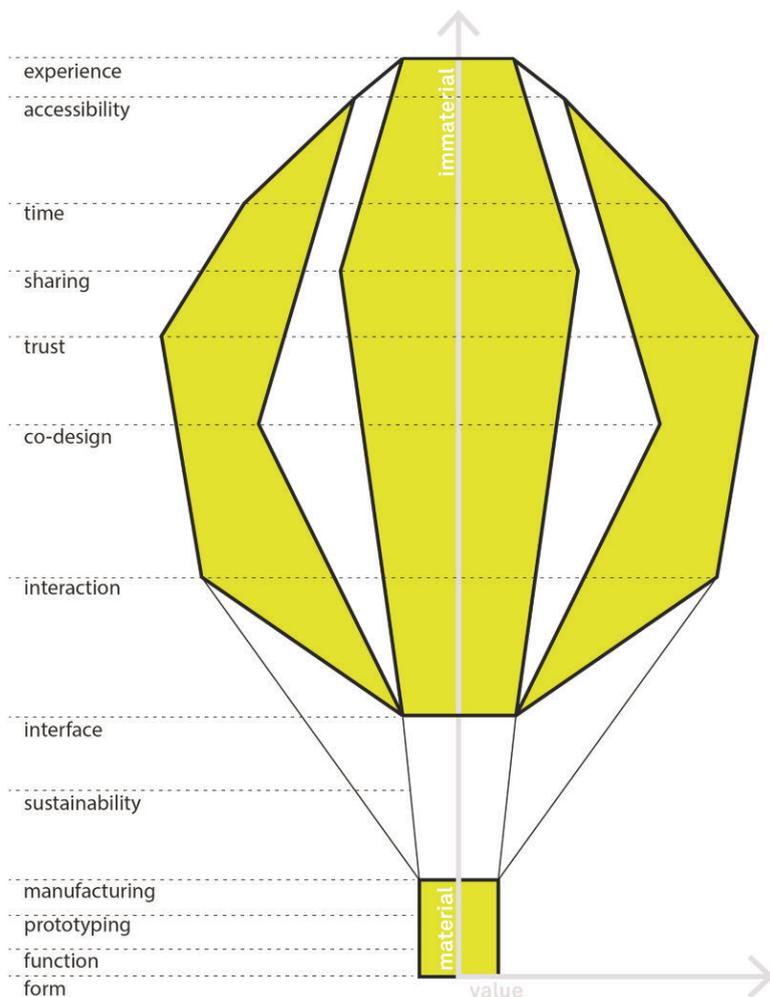


Fig. 1, 2 - Hardesign vs Softdesign scheme; Tool-Trip scheme (credit: R. Fagnoni and C. Olivastri, 2019).

Fig. 3 - Pack & Unpack, from the graduation thesis of Giovanna Tagliasco (credit: G. Tagliasco, 2018).

native legate alla sfera della sharing economy e creando nuove logiche collaborative e di mercato. Il valore attribuito al prodotto passa all'esperienza: come sostiene Perniola (2004), al raggiungimento del piacere nell'acquisto e nella proprietà del bene materiale, si è sostituito il mantenimento dell'eccitazione nell'immediatezza dell'esperienza, spostando il focus dall'oggetto al soggetto. Quali sono le ripercussioni sul progetto, sulle attività dei progettisti, sulla disciplina del design?

Da una parte ci sono i sostenitori delle teorie forti e storiche del product design che vedono nelle derive contemporanee della disciplina lo sciamante progettante debole, che usa il concetto di design in maniera demagogica proponendo soluzioni di ogni tipo. Considerano questa tendenza come una perdita dei connotati del design rivolto verso attitudini e competenze di tipo organizzativo-gestionale con un'ottica operazionista (Cristallo, 2015) in cui i designer sono relegati a meri applicatori di schemi e modelli processuali, mappatori di dati, privi tuttavia delle competenze per agire come progettisti-registi (Pasca, 2010). Dall'altra ci sono coloro che estendono il campo e il concetto di prodotto al dare forma a nuove relazioni tra oggetti e soggetti, attivando processi collaborativi, proponendo e sfruttando i metodi del design thinking o della user-experience, per i quali il design dei servizi è prassi, insieme al progetto di sistemi e strategie di rete. Sostengono economie basate sullo sviluppo di pic-

cole start-up, alimentate dai processi dal basso che vedono la soluzione di problemi del nostro quotidiano attraverso le economie collaborative in cui il design agisce come attivatore di nuove esperienze e come guida esperta in un mondo in cui tutti progettano (Manzini, 2015).

*Hardesign vs Softdesign* – L'oggetto del design, a cui è tradizionalmente riferito il termine prodotto, è diventato un sistema che nel tempo si è esteso e complessificato, è un ibrido di elementi tangibili e intangibili, un insieme di interazioni fisiche e sociali che veicolano esperienze. L'estensione di cui parla Manzini (2010) è declinata in più fattori, si parla del passaggio dalla componente materiale a quella immateriale e di un ampliamento del valore e del significato che il progetto riesce a restituire alla società. È come se si aprisse un ventaglio di possibilità che vanno oltre il binomio forma e funzione per spingersi a un livello strategico dove è possibile creare un impatto sociale profondo (Penin, 2018). Hardesign e Softdesign, che sembrano scaturire come approcci antagonisti, in realtà sono parti necessarie e complementari di un processo evolutivo. Con un certo equilibrio sono capaci di staccarsi dal piano materiale e bidimensionale per innalzarsi verso plusvalori sociali, ambientali ed economici.

La componente Soft è quella flessibile, leggera, che si adatta più velocemente ai cambiamenti della

domanda e al mercato, mentre quella Hard rimane legata agli artefatti e ai processi produttivi industriali o artigianali. In questo momento storico, dove la rapidità diviene la moneta di scambio per eccellenza, la parte Soft è quella che incide maggiormente sulla determinazione del plus valore dell'offerta. La cura che prima il progettista poneva nei dettagli adesso va riposta nel sistema, nel processo, che si sviluppa anche nei dettagli, ma principalmente nell'infrastruttura che tiene insieme le parti. L'oggetto della cura del progettista si focalizza sull'esperienza, in tutte le sue declinazioni tangibili e intangibili. L'estetica dell'interazione diviene elemento compositivo e armonizza il linguaggio visivo. L'elemento che tiene insieme i due aspetti è la sostenibilità, da una parte legata ai materiali e dall'altra alle relazioni e all'impatto dei processi sull'ambiente. Nel progetto dei servizi la sostenibilità diviene un paradigma di comportamento, fondendo la componente Hard e quella Soft. Il progetto dei servizi presuppone l'evidenza, in quanto elemento necessario e tangibile dell'esperienza immateriale, che è data da elementi fisici, artefatti comunicativi, interfacce, sistemi spaziali.

Si guarda alla soluzione funzionale da dare all'utente e non al singolo elemento. Nella società dell'accesso di Rifkin (2001) il valore d'uso diviene il valore di scambio a cui accedere. Il concetto di proprietà perde significato in un'era in cui provare è più importante che possedere. Basti pensare

a tutti i servizi di 'pooling' che vanno dai mezzi di trasporto agli spazi di lavoro, dagli appartamenti agli attrezzi. La componente materiale è la discriminante tra le diverse scelte dell'offerta, ma la grossa sfida è nella modalità d'uso degli artefatti, non più percepiti come esclusivi, ma in uso a una comunità di utilizzatori, che regolano i loro rapporti sulla base della fiducia. Le esperienze si svolgono nel tempo, un'unità di misura che non è mai entrata a far parte del progetto, se non come relazione indiretta e allusiva. Il tempo, nei servizi, è l'elemento di definizione dell'esperienza, di sequenza e scansione dei momenti, ma anche coordinamento e gestione di un processo complesso che deve avvenire in un ordine prestabilito. Il tempo e la durata rendono inoltre l'esperienza effimera: i servizi sono deperibili nella misura in cui non possono essere restituiti o rivenduti una volta utilizzati.

Operare nel Softdesign porta a optare per una innovazione di processo, sia nella fase generativa che nella fase esecutiva. Nella fase generativa l'innovazione riguarda proprio il metodo della progettazione che coinvolge un team di esperti e l'utente finale in una dinamica di co-design che amplia il ruolo del progettista in quello di facilitatore e visualizzatore di scenari. Nella fase esecutiva l'innovazione riguarda la relazione tra utente e beni, che investe non solo l'utente, ma l'intera società e l'ambiente in cui vive, andando a strutturare processi bottom up, generati dai cittadini, soluzioni che nella loro realizzazione producono innovazione sociale come potente generatore di sostenibilità e nuovi sistemi di valori. Ezio Manzini (2018) definisce i servizi come un'interazione tra persone, cose e spazi mirata a produrre valore. È su questo che si gioca la forma del cambiamento e dell'innovazione del fare progetto. Progettare servizi è una strada per incentivare il cambiamento, alimentare l'economia circolare, creare un terreno per la ricostruzione, una sorta di infrastruttura nel nostro tessuto sociale.

*Dare forma al processo* – Progettare in un'ottica di Softdesign implica la riscrittura degli strumenti e del metodo, ridefinendo quindi la modalità, la gestione, il processo, ma non le finalità del fare progetto. La comunità scientifica si è molto adoperata nell'elaborazione di strumenti volti a visualizzare le fasi, gli aspetti temporali, economici e di interscambio dell'esperienza del servizio progettato, ma non vi è stata un'altrettanta riflessione sugli strumenti da utilizzare nella fase di ideazione dell'esperienza. Il cambiamento per il quale risulta necessaria una riconfigurazione è la gestione e la stimolazione della dimensione plurale del fare progetto. Il progetto tradizionale è frutto di interazioni e compromessi nelle varie fasi di produzione e prototipazione con artigiani e/o aziende, mentre l'idea e il concept rimangono il risultato di un singolo o di poche menti di progettisti e addetti al settore. Viceversa, nella fase iniziale di elaborazione di un servizio il progettista lavora con una pluralità di figure, spesso provenienti da altri settori, in un processo progettuale collettivo, non a tutti confidenziale.

Il co-design applicato ai servizi, diviene terreno fertile di sperimentazione e innovazione per il quale non sono ancora state elaborate metodologie e prassi efficaci di coinvolgimento nella fase iniziale. Il termine co-design è considerato un termine ombrello (Scrivener, 2008) che si riferisce allo sforzo di combinare più visioni, input e skill di per-

sone con diverse prospettive per risolvere uno specifico problema. Secondo Albinsson, Lind e Forsgren (2007) il co-design è una risposta al bisogno di incontri costruttivi tra diversi stakeholders. Sanders e Stappers (2008) forniscono forse la definizione più efficace affiancando l'idea di co-design a un'azione di creatività collettiva: quest'accezione sottolinea l'aspetto di stimolo e suggestione importante per ispirare i designer, piuttosto che quello di validare i risultati di un processo già avvenuto. Non è sufficiente raccogliere idee attraverso un brainstorming di concetti fissati su post-it o far simulare agli stakeholders contesti possibili del servizio, è necessario raccogliere la sfida di introdurre la comunità di progetto nella mentalità di co-produzione del servizio sin dalle fasi iniziali.

Un esempio in questo senso è il caso del MindLab<sup>2</sup> fondato in Danimarca nel 2002, uno dei primi laboratori impegnati nell'innovazione del settore pubblico. Si tratta di uno spazio dove lavorano insieme designers, etnografi ed esperti delle politiche pubbliche. Coinvolgono cittadini e associazioni nello sviluppo di nuovi servizi, utilizzando indagini etnografiche e gli strumenti del service design, aprendo le attuali burocrazie per natura restie al cambiamento, verso un processo di revisione e co-creazione fatto con gli utenti e gli stakeholders. La facilitazione della partecipazione è un elemento chiave che necessita di strumenti efficaci come i design game, per il sostegno ai team di design multidisciplinare e alla collaborazione (Brandt, 2006). Il gioco consente infatti un livello comune di interpretazione delle situazioni, il miglioramento della comunicazione e facilita la generazione di idee. Per far ciò deve trovare il livello giusto di concretezza e astrazione da permettere un riferimento a casi possibili, ma generare nel contempo il pensiero creativo.

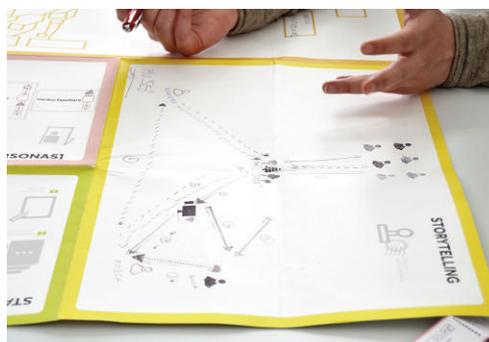


Fig. 4, 5 - Re-design Services Workshop. The Tools of Design for the Social: the Toolkit; Use of the toolkit for storytelling (credit: R. Fagnoni, C. Olivastri and G. Tagliasco, 2019).

Allo stato dell'arte non esiste un'elaborazione sistematica che definisce metodi e principi per dare forma al processo collettivo: sono a disposizione un ventaglio di strumenti da adattare in base agli obiettivi stabiliti. Essi attingono a diverse sfere che vanno dalla ricerca etnografica (interviste, indagini) alla messa in scena dell'esperienza (scenario, journey map), da modelli economici (business model canvas, business plan) e tecnologici ad altri provenienti dalla disciplina del design dei servizi (service blueprint, system map, stakeholders map).

Certamente per i designer la novità sta nel progettare con e per le persone, assumendo il ruolo di guida per fornire stimoli. Si dovranno quindi progettare strumenti/elaborati ad hoc in base alla squadra e al tipo di sfida da affrontare, schemi con visioni e scenari, ipotesi di funzionamento dei processi. La capacità del designer è quella di guidare il processo creativo, con tecniche che possano dare forma al processo per fare leva sui punti di forza e risolvere quelli più deboli, in modo da percepire l'esito finale come un risultato di squadra. La sfida quindi riguarderà la progettazione di strumenti generatori di idee, per far esprimere le capacità progettuali dei singoli componenti, portare la conoscenza, l'esperienza e la tecnica e cercare di trasmettere la complessità come uno stimolo da convertire in soluzioni semplici ed efficaci.

*Tool-kit, Tool-trip, Tool-guide: strumenti e metodi per il co-design* – Una recente esperienza condotta dal nostro team di ricerca sui servizi è il workshop 'Ri-progettare Servizi: gli Strumenti del Design per il Sociale' rivolto a imprese sociali, studenti e startup. Social hub, una realtà locale genovese che lavora come incubatore di impresa sociale, ha incaricato il nostro gruppo di diffondere i principi e gli approcci del design dei servizi rivolgendosi a tutte quelle realtà già attive nel sociale o che si stanno strutturando nel settore e che vogliono ri-progettare e dare forma al cambiamento. L'obiettivo è quello di accompagnare i partecipanti nell'ideazione e formulazione di una risposta a un problema da loro stessi individuato e portato come istanza urgente da risolvere insieme alla comunità di progetto. Il principio di base è quello del corto circuito di conoscenze. Se il corto circuito elettrico è da sempre visto come elemento negativo, diviene invece vitale nei processi di co-creazione, dove i componenti partono da diversi potenziali conoscitivi, che vengono poi assorbiti e messi a sistema per lo sviluppo di nuove idee, azzerando le iniziali resistenze. Se il progetto del servizio è da sviluppare in una comunità di progetto, perché vi sono solo strumenti tecnici specifici non inclusivi?

Un'indagine analitica degli strumenti di visualizzazione del processo progettuale del design dei servizi ha individuato un punto critico nelle rappresentazioni degli strumenti specifici del design dei servizi – quali journey map, system map, stakeholders map, service blueprint – perché eccessivamente tecnici per essere utilizzati nella fase di co-design, ma necessari a visualizzare il quadro complessivo di sviluppo e dettaglio dell'idea di servizio. La criticità sta nel fatto che questi strumenti vengono percepiti come elaborati distinti e destrutturati e non come componenti e approfondimenti di ciò che li lega fortemente: il progetto del tempo dell'esperienza.

La scelta è stata quella di rendere più inclusivi gli strumenti utilizzati nel service design, progett-

tando ad hoc un Tool-kit che si compone di tre parti: una Tool-guide, manuale di istruzioni che ripercorre in maniera sintetica i principali passi da compiere; un tabellone/gioco chiamato Tool-trip, che è il supporto di visualizzazione del processo e delle 'pedine' da personalizzare. Si tratta di un progetto pilota applicato all'impresa sociale, ma che nasce proprio per essere adattato anche ad altri contesti e divenire quindi uno strumento che agevola la co-progettazione dei servizi. Il Tool-trip è un elemento compatto che si sviluppa in due fasi propedeutiche: l'ideazione e la strutturazione. Attingendo dalla struttura narrativa del Viaggio di Chris Vogler (1992) l'esperienza del servizio diviene un viaggio che l'utente/eroe intraprende per risolvere un problema di partenza (problem setting) avvalendosi dell'aiuto di alleati (stakeholders) e anticipando le mosse degli antagonisti (ricerca competitors) per raggiungere la meta (risoluzione progettuale).<sup>3</sup>

In una prima fase si trovano le parti dedicate al problem setting, allo sviluppo di personas, all'analisi dei possibili stakeholders e competitors fino ad un primo storytelling/scenario della trama dell'esperienza. Nella fase di approfondimento vengono condensate poi la journey map, la system map, la stakeholders map e la service blueprint in una scacchiera che traccia nel tempo ogni momento del viaggio. Parallelamente si associano al personas, i soggetti necessari a raggiungere l'obiettivo preposto, i touchpoints che si attivano, i flussi di materiali, denaro e dati che vengono scambiati e le figure nel backstage di cui è necessario avvalersi per far avanzare l'eroe utente nella sua esperienza/viaggio. Lo strumento consente di focalizzare ogni passaggio senza mai perdere la visione d'insieme, il focus sull'utente, nonché la variazione continua dei soggetti che ruotano intorno ad esso attraverso la creazione delle pedine personalizzabili da poter mettere in gioco ad ogni passaggio.



Fig. 6, 7 - Re-design Services Workshop. Design tools for the Social: use of the toolkit for the process (credits: R. Fagnoni, C. Olivastri and G. Tagliasco, 2019).

L'aver tutte queste informazioni a disposizione simultaneamente aiuta a mettere in evidenza le ripercussioni immediate generate dalle diverse scelte e quindi a comprendere le conseguenze delle scelte progettuali nella scansione temporale del progetto. La figura del Service Designer, l'esperto in materia, ha il ruolo di coordinare e agevolare il processo. Si avvale dello strumento per diffondere e potenziare i processi e le tecniche progettuali dei servizi, facendo da guida, coach-designer, per i team multidisciplinari che lavorano sul progetto.

*Conclusioni* – Nella nostra epoca, segnata da gravosi scenari a livello planetario generati dall'impatto dei processi di trasformazione dei prodotti sull'ambiente e sulla nostra società, è necessario darsi degli obiettivi per reindirizzare il cambiamento. Integrare l'Hardesign con il Softdesign può offrire opportunità per rispondere alle sfide che il nostro tempo impone. I servizi stanno cambiando il nostro modo di lavorare, di collaborare, di viaggiare oltre che di consumare, stanno influenzando i nostri comportamenti e offrendo esperienze alternative legate alla sfera della sharing economy, creando nuove logiche collaborative e di mercato. Producono interazioni, sovvertono i tradizionali passaggi, si sviluppano spesso a partire dal basso, dalle iniziative dei cittadini che, grazie all'uso della tecnologia, riescono a innescare nuove forme imprenditoriali. Progettare o riprogettare i servizi è un'attività che prevede un approccio interdisciplinare, combina differenti metodi e strumenti offrendo nuove opportunità per ripensare le nostre relazioni con i beni. Aggiunge un approccio più etico alla dimensione del design hard: coinvolgendo le persone punta alla fruizione delle cose, piuttosto che al loro possesso e di conseguenza a un nuovo modello di innovazione, più sociale. Molte delle innovazioni affermatesi negli ultimi anni sono innovazioni sociali: dai social network ai servizi della sharing economy che abilitano opportunità, processi da pari a pari oltre che da produttore a consumatore. In diversi casi non sono state prodotte da grandi società, centri di ricerca o multinazionali, ma sono emerse grazie alla creatività di gruppi di lavoro, comunità auto-organizzate o anche singoli cittadini. Le grandi società globali hanno scoperto il potenziale di questo tipo di innovazione sociale e si adoperano per inglobarlo in strutture attraverso processi di open innovation o user-led design.

In Italia l'innovazione sociale<sup>4</sup> – ma anche quella tecnologica e commerciale – non ha un sistema chiaro di riferimento, né tantomeno di promozione. Alla passività del sistema amministrativo governativo si contrappone tuttavia un movimento in crescita, in particolare fra i nativi digitali. Molti di loro si sono mossi fra diversi paesi, per necessità o per scelta, confrontandosi e connettendosi con altre realtà; finita l'epoca delle grandi ideologie hanno sviluppato un approccio più diretto con la politica, promuovendo l'azione e producendo in questo modo innovazione sociale: un nuovo modo di fare impresa, di intraprendere un progetto, di riorganizzare le relazioni produttive. Come si può leggere nel Libro Bianco dell'Innovazione Sociale (Murray, Caulier-Grice and Mulgan, 2010) alla nostra crisi, basata su un modello consumistico non più sostenibile, potremo rispondere creando una struttura sociale più idonea a rispondere alle sfide del nostro tempo e in questo, l'approccio del Softdesign, di supporto allo sviluppo di soluzioni per i servizi può essere

una strada alternativa, basata su una pluralità di micro-azioni che partono dal basso.

Vanno in questa direzione le esperienze svolte con il workshop 'Ri-progettare Servizi: gli Strumenti del Design per il Sociale', con l'intento di sperimentare relazioni possibili fra le estetiche e le innovazioni nei processi progettuali del design del nostro tempo, seguendo il modello proposto da Alice Rawsthorn (2018), che mette in luce l'approccio di quei designer che si trovano a operare in modo innovativo e indipendente per affrontare le sfide del nostro tempo a cui i modelli utilizzati nel secolo scorso non sono più in grado di dare risposta. Gli obiettivi e i risultati raggiunti con la sperimentazione hanno portato ad avviare il processo di riprogettazione di tre differenti servizi nel campo del sociale, che saranno portati avanti nei prossimi mesi. Oltre a questa sperimentazione è prevista una fase di test sull'approccio utilizzato e i suoi supporti anche in altri contesti, per poter performare il Tool-kit su situazioni diverse proprio in quanto prototipo adattabile. La sfida è quella di creare un impatto positivo, riuscire a incidere e a cambiare gli orizzonti generando nuove traiettorie. Alimentare il Softdesign con il design dei servizi è un modo per contribuire a superare i vecchi confini per diventare produttori di esperienze positive. Abbiamo bisogno di una nuova generazione di servizi perché ci troviamo dinnanzi a una nuova generazione di sfide, che si possono risolvere se si arriva a 'progettare' la motivazione delle persone.

La dimensione plurale e trasversale sarà un fattore fondamentale del fare progetto nel prossimo futuro. I contributi di conoscenza e di metodo apportati dalla ricerca dovranno far evolvere gli strumenti tecnici e specialistici (rivolti a esperti) in supporti meno analitici più idonei all'uso in un processo collettivo generativo di nuovi saperi. Il processo sarà poi rielaborato dai diversi addetti ai lavori. L'obiettivo è quello di orientare la ricerca nello sviluppo di strumenti che favoriscano prima il confronto e poi l'approfondimento specifico, che agevolino e alimentino processi virtuosi. Tali approcci si rivolgono in generale al progettista e non solo al settore dei servizi. Sicuramente il coinvolgimento delle persone è un fattore determinante, e il design dei servizi sta svolgendo un ruolo primario. Ma sappiamo già che l'approccio centrato sull'uomo, la visione dell'human centered design, non è più sufficiente. Ciò che si prefigura infatti è il progetto in cui le persone sono coinvolte nel processo che pone al centro le relazioni con l'ambiente, con l'ecosistema, e anche con le entità e le intelligenze artificiali.

#### ENGLISH

*We are part of the last generations still able to clearly distinguish what it means to live off-line and online. The proliferation of innovations in the digital technology field has changed production processes and has now become heavily in our daily lives. In fact, many of the things we are dealing with are different than a few years ago. Most innovations related to objects consist of replicas and the work of designers often consists of modifying what some others have previously worked out. However, as stated in 2015 by Alice Rawsthorn<sup>1</sup>, former director of the Design Museum of London, journalist and design critic for the International New York Times, today the project disciplines related to new technologies and service design are*

more important than the products of furniture.

Innovation means producing transformations that generate value and money. It is a key factor for the renewal of products and processes that constitutes a boost to consumption. It is the introduction of something improving, often linked to the progress of techniques and technologies: it is our own nature (of imperfect beings with imperfect technologies) that drives us to innovation with a progressive tension towards completeness (Mancini, 2017). This continuous progression, according to Gianmario Verona (2018), leads us to speak of innovations, in the plural, which spread by triggering virtuous circles and inducing other innovations in turn. The progressive development of digital technologies has led in a few times to connect people, systems, communities, products and services, generating an enormous potential for transformations, with the aim of achieving ever-expanding performance. The concept of servitization dates back to the 1980s; it has developed as a process of enrichment and diversification of the offer, by which a product is no longer offered alone, but combined with a service (Cinquini, Minin and Varaldo, 2011). The phenomenon of digital service delivery (Vendrell-Herrero et alii, 2017) is constantly expanding, with a direct influence on design that requires an increase in skills «to compete with a world characterized by digital ubiquity and ubiquitous computing» (Lombardi, 2018, p. 4).

The background of contemporary design is marked by a slow and gradual transformation started uncontrollably with the transition from analogic to digital. In less than thirty years, the world has changed, precisely because of this continuous tension to improve the potential of everyday objects. The system of relations between things and people has changed, transforming entire sectors of the economy and culture, with heavy influences on the way of life, on society, on the markets. This situation affects, obviously, also the work of designers and the same design discipline. Traditionally oriented mainly towards the culture of material products (Hardesign), Design has recently looked to towards the project of more 'lighter' goods such as services or events that generate experiences (Softdesign), shifting users' needs from direct ownership to access practice, through shared use. Softdesign has different priorities from those of the past. While Hardesign was – and still is today – aimed at the product (material or immaterial) and the resulting profit, Softdesign is focusing on the decision-making and relational processes of organizations, systems and institutions.

As Maldonado already argued, in his review of the industrial product, the objects we face today are characterized by the fact that the virtual component is the substance, while the form, reduced to a minimum, is its support (Maldonado, 2011). Shaping objects, then, leads «to the overlap between the design of objects and the communicative design» (Maldonado, 2011, p. 75) referring to the concepts of 'interface' (Anceschi, 1993; Bonsiepe, 1995) and of 'interaction' (Zannoni, 2018). The crisis of Fordism is linked to the transition phenomenon from material production to immaterial production. In the Fordist model the corporate structures dedicated to innovation, research and development (RD), were centralized; in the post-Fordist model, instead, these get around and the distinction between conception and execution is

blurred; distributed intelligence are leading innovation processes and work organization follows more flexible models. This transition has led to productive delocalization, with the consequent dispersion of economic, cultural, social capital, and also of skills, which have thus been diverted to communication and services activities.

The progressive transformation of products according to the 'forma-merce' logic (Celaschi, 2000), increasingly dematerialized, leads to changing our way of consuming by offering alternative experiences linked to the sphere of the sharing economy and creating new collaborative and market logic. The value based on product has transferred to experience: as Perniola (2004) claimed, the achievement of pleasure in purchasing and owning material goods has been replaced by the maintenance of excitement during the experience: the focus shifts from the object to the subject. What are the backlashes on the project, on the designers' activities, on the design discipline?

On the one hand the supporters of the strong and historical theories of product design: they see in the contemporary drifts of the discipline the weak designer swarm, using the concept of design in a demagogic manner and proposing solutions of all kinds. They consider this trend as a design's connotation loss, turned towards organizational-managerial attitudes and skills with an operationalist perspective (Cristallo, 2015). Designers, therefore, are relegated as mere applicators of procedural patterns and models, data mappers, without, however, the skills to act as designers-directors (Pasca, 2010). On the other hand, those who extend the field and the concept of products, giving shape to new relationships between objects and subjects, they activate collaborative processes, proposing and exploiting the methods of design thinking or user-experience. Service Design for them is common practice, along with the design of network systems and strategies. They support economies based on the development of small start-ups, powered by bottom-up processes that see the solution of everyday problems through collaborative economies: so design acts as an activator of new experiences and as an expert guide in a world in which everyone designs (Manzini, 2015).

Hardesign vs Softdesign – The design object, to which the term product has traditionally been referred, has become a system that over time has expanded and complexed. It is a hybrid of tangible and intangible elements, a set of physical and social interactions that convey experiences. Its extension, as argued by Manzini (2010), is expressed by several factors. It describes the course from the material component to the intangible one, a value extension and an in-depth analysis of the meaning that the project is giving back to society. It may open up a range of possibilities that go beyond the binomial form and function, to push to a strategic level where it is possible to create a deep social impact (Penin, 2018). Hardesign and Softdesign seem to arise as antagonistic approaches, whereas in fact, they are necessary and complementary parts of an evolutionary process. With a certain balance, they shall detach themselves from the material and two-dimensional level, to rise towards social, environmental and economic surplus values.

The Soft component is the flexible, light one, which quickly adapts itself to demand's changes

and the market. The Hard component remains linked to artefacts and industrial or artisan production processes. In this historical moment, where speed becomes the currency of exchange par excellence, the Soft part is the one that most affects the determination of the plus value of the offer. In the past care was taken in details, now designers are more attentive to the system and the process. It also develops into the details, but mainly in the infrastructure that holds the parts together. The object of the designer's care focuses on the experience, in all its tangible and intangible aspects. The aesthetics of interaction becomes a compositional element and harmonizes the visual language. The element that holds the two aspects together is sustainability, on the one hand, linked to materials and on the other to the relationships and processes impact on the environment. In service design, sustainability becomes a paradigm of behaviour; merging the hard and the soft component. The service project assumes the evidence, as a necessary and tangible element of the immaterial experience, which is given by physical elements, communicative artefacts, interfaces, space systems.

The goal is not a single element, but the functional solution offered to the user. In the society of access by Rifkin (2001) the value of use becomes the exchange value to be accessed. The concept of ownership loses meaning in an era in which trying is more important than possessing. Just think of all the 'pooling' services that range from means of transport to workspaces, from apartments to tools. The material component is the discriminant between the different choices of the offer. The big challenge is in the way the artefacts are used, no longer perceived as exclusive, but applied by a community of users, who regulate their relationships on confidence. Experiences take place over time, a measurement unit that has never become



Fig. 8, 9 - Co-design during the Re-design Services Workshop. Design tools for the Social (credits: R. Fagnoni, C. Olivastri and G. Tagliasco, 2019).

part of the project, except as an indirect and allusive relationship. Time, in services, is the defining element of the experience. It sets out sequence and scanning of moments, but also coordination and management of a complex process that must take place in a predetermined order. Time and duration also make the ephemeral experience: the services are perishable insofar as they cannot be returned or resold once used.

Working in Softdesign leads to opt for process innovation, both in the generative phase and in the executive one. In the generative step, innovation concerns precisely the method of design. It involves a team of experts and the end user in a co-design dynamic that expands the designer role as facilitator and scenarios' viewer. In the executive phase, innovation concerns the relationship between user and goods, involving not only the user but the whole society and the environment. It aims to structure bottom-up processes generated by citizens, solutions producing social innovation as a powerful generator of sustainability and new value systems. Ezio Manzini (2018) defines services as an interaction between people, things and spaces aimed at producing value. The shape of change and innovation by making projects depends on this. Designing services is a way to stimulate change, feed the circular economy, create a field for reconstruction, a sort of infrastructure in our social fabric.

Shaping the process – Designing in a Softdesign perspective implies rewriting of the tools and method, thus redefining the modality, the management, the process, but not the aims of doing project. The scientific community has spent a great deal of time developing tools aimed at visualizing phases, temporal, economic and interchange aspects of the experience of the planned service, but there has not been an equally thought on the tools to be used in the ideation of design phase. The management and stimulation of the plural dimension of doing the project must be reconfigured for a changeset. The traditional project is the result of interactions and compromises in the various phases of production and prototyping with artisans and/or companies, the idea and the concept remain the result of a single or a few minds of designers and workers in the sector. Conversely, in the initial phase of processing service, the designer works with a plurality of figures, often coming from other sectors, in a collective design process, not confidential to everyone.

The co-design applied to services becomes fertile ground for experimentation and innovation for which effective methodologies and practices of involvement in the initial phase have not yet been developed. The term co-design is considered an umbrella term (Scrivener, 2008) which refers to the effort to combine multiple visions, inputs and skills of people with different perspectives to solve a specific problem. According to Albinsson, Lind and Forsgren (2007) co-design is a response to the need for constructive meetings between different stakeholders. Sanders (2008) perhaps provides the most effective definition by combining the idea of co-design with an act of collective creativity: this meaning underlines the aspect of stimulation and suggestion important to inspire designers, rather than to validate the results of a process that has already occurred. It is not enough to collect ideas through brainstorming of concepts fixed on a post-it or asking stakeholders to simu-

late possible contexts of the service, it is necessary to take up the challenge of introducing the project community into the service co-production mentality from the initial stages.

An example in this sense is the case of Mind-Lab<sup>2</sup> founded in Denmark in 2002, one of the first laboratories engaged in public sector innovation. It is a space where designers, ethnographers and public policy experts work together. They involve citizens and associations in the development of new services, using ethnographic surveys and service design tools, opening up the current bureaucracies that are naturally reluctant to change, towards a review and co-creation process done with users and stakeholders. The facilitation of participation is a key element that requires effective tools such as design games, to support multidisciplinary design teams and collaboration (Brandt, 2006). The game, in fact, allows a common level of interpretation of situations, the improvement of communication and facilitates the generation of ideas.

At the art state does not exist a systematic elaboration that defines methods and principles to give form to the collective process: a range of tools are available to adapt according to the established objectives. They draw on different spheres ranging from ethnographic research (interviews, surveys) to the staging of experience, (scenario, journey map) from economic models (business model canvas, business plan), technological models to others coming from the discipline of design of services (service blueprint, system map, stakeholders map).

Certainly, for designers the novelty is in designing with and for people, taking on the role of guide to provide suggestions. Therefore, according to the team and the type of challenge, it will have to be designed ad-hoc tools, schemes with visions and scenarios, hypotheses of process functioning. The designer's ability is to guide the cre-

ative process, with techniques that can shape the process to leverage strengths and solve weaker ones, as to perceive the final outcome as a team result. The challenge will concern the design of idea-generating tools, to express the design capabilities of individual components, bring knowledge, experience and technique and try to convey complexity as a stimulus to be converted into simple and effective solutions.

Tool-kit, Tool-trip, Tool-guide: tools and methods for co-design – A recent experience, carried out by our service research team, is the workshop 'Re-designing Services: Tools of Design for the Social' aimed at social enterprises, students and start-ups. Social hub, a local Genoese association that works as an incubator of social enterprise, has charged our group with spreading the principles and approaches of service design, addressing all those realities that are already active in the social field or are structuring themselves in the sector and wanting to re-design and shape change. The goal is to assist the participants from the ideation to formulation of a response to a problem they themselves identified and brought as an urgent request to be solved together with the project community. The short circuit of knowledge is the basic principle. If the electrical short circuit has always been seen as a negative element, it becomes vital in the processes of co-creation. In this case, the components start from different cognitive potentials, which are then absorbed and systematized for the development of new ideas, eliminating the initials oppositions. If the service design has to be developed in a project community, why are there only specific non-inclusive technical tools?

Observing the visualization tools of the service design process it has been identified a critical point in the representations of the specific tools of service design – such as journey maps, system maps, stakeholders maps, service blueprints – because they are too technical to be used in the co-design phase but fundamental to visualize the overall development and detail framework of the service idea. The critical aspect of these tools is that they are perceived as distinct and not as components of what strongly links them: the project of the temporal experience. The choice was to make the service design tools more inclusive, designing ad-hoc Tool-kit consisting of three parts: a Tool-guide, an instruction manual that summarizes the main steps to be taken; a board/game called Tool-trip, which is the visualization support of the process and of the 'pawns' to be personalized. This is a pilot project applied to social enterprise, but which is born precisely also to be adapted to other contexts and thus become a tool that facilitates the co-planning of services. The Tool-trip is a compact element that develops in two preparatory phases: the conception and structuring. Drawing from the narrative structure of the Journey by Chris Vogler (1992) the experience of the service becomes a journey that the user/hero undertakes to solve a problem (problem setting) using the help of allies (stakeholders) and anticipating the moves of the antagonists (competitor research) to reach the goal (design resolution).<sup>3</sup>

In a first phase, it can be found a part dedicated to the problem setting, to the development of personas, to the analysis of the possible stakeholders and competitors, up to a draft storytelling/scen-

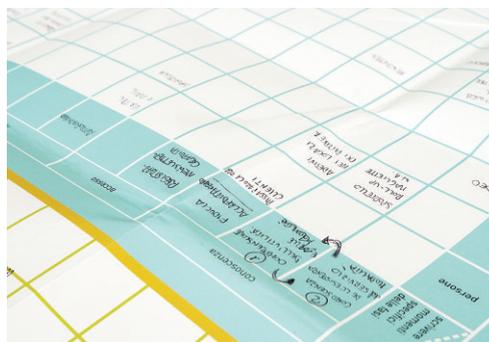


Fig. 13, 14 - Re-design Services Workshop. Design Tools for the Social: Co-design phases; Facilitating analysis through the toolkit (credit: R. Fagnoni, C. Olivastri and G. Tagliasco, 2019).

nario of the experience plot. In the deepening phase, the journey map, the system map, the stakeholder map and the service blueprint in a chessboard are tracked down to fix every moment of the journey. In parallel, every steps are associated with the personas, the subjects necessary to achieve the intended goal, the touchpoints that are activated, the flows of materials, money and data that are exchanged and the figures in the backstage which must be used to advance the user hero in his experience/journey.

The tool allows to focus on each step without ever losing the overall vision, the focus on the user, as well as the continuous variation of the subjects that revolve around it through customizable pieces that can be put into play at each step. All this information available simultaneously help to highlight the immediate repercussions generated by the different choices and therefore to understand the consequences of the design choices in the project time frame. The Service Designer figure, as expert in the field, has the role of coordinating and facilitating the process. It uses the tool to disseminate and enhance the processes and design techniques of the services, acting as a guide, coach-designer, for the multidisciplinary teams working on the project.

**Conclusions –** Our age is marked by heavy planetary scenarios generated by the impact of the transformation processes of products on the environment and our society. Therefore, it is necessary to set goals and to redirect change. Integrating Hardsdesign with Softdesign can offer opportunities to respond to the challenges that our time imposes. Services are changing the way we work, collaborate, travel as well as consume. They are influencing our behaviour, offering alternative experiences related to the sharing economy and creating new collaborative and market logic. They produce interactions, overturn the traditional passages, often develop from the bottom up, from citizens' initiatives. Through the use of technology, they can trigger new entrepreneurial conventions. Designing or redesigning services is an activity that involves an interdisciplinary approach, combining different methods and tools, offering new opportunities to rethink our relationships with goods. It adds a more ethical approach to the dimension of hard design: involving people aims at the use of things, rather than their possession and consequently a new more social model of innovation. Many of the innovations established in recent years are social innovations: from social networks to sharing economy services, that enable opportunities, processes that are peer to peer as well as a producer to consumer. In several cases, they were not produced by large companies, research centres or multinationals, but emerged thanks to the creativity of work groups, self-organized communities or even individual citizens. The large global companies have discovered the potential of this type of social innovation and strive to incorporate it into structures through processes of open innovation or user-led design.

In Italy, social innovation<sup>4</sup>, but also technological and commercial innovation, does not have a clear reference system, nor a promotion system. However, a growing movement is opposed to the passivity of the governmental administrative system, particularly among digital natives. Many of them moved between different countries, by necessity or by choice, confronting and connecting with



Fig. 10-12 - Re-design Services Workshop. Design Tools for Social: stakeholder analysis (credits: R. Fagnoni, C. Olivastri and G. Tagliasco, 2019).

other realities. After the era of great ideologies, they developed a more direct approach to politics by promoting action and thus producing social innovation: a new way of doing business, of undertaking a project, of reorganizing productive relations. As can be read in the White Paper of Social Innovation (Murray, Caulier-Grice and Mulgan, 2010) to our crisis, based on a no longer sustainable consumerist model, we will be able to respond by creating a more suitable social structure to respond to the challenges of our time: the Softdesign approach, supporting the development of solutions for services can be an alternative route, based on a plurality of micro-actions starting from the bottom.

The experiences carried out during the workshop *Redesign the Services for the Social*, follow this direction. They aim to experiment with possible relationships between aesthetics and innovations in the design processes of our time, according to the model proposed by Alice Rawstorn (2018). She highlights the approach of those designers who are working innovatively and independently to face our time's challenges, to which the models used in the last century can no longer answer. The aims and results achieved through this experimentation have started the process of redesigning three different services in the social field. They will be developed in the coming months. In addition to this experience, a test phase is planned to evaluate the approach used and its supports also in other contexts, to perform the Tool-kit in different situations as an adaptable prototype. The challenge is to create a positive impact, to affect and change horizons by generating new trajectories. Nurturing Softdesign through service design is a way to help overcome old boundaries to become producers of positive experiences. We need a new generation of services because we are faced with a new generation of challenges, which can be solved if we design people motivation.

The cross and plural dimension will be a fundamental factor in making a project for next future. The knowledge and method contributions generated by the research will have to evolve technical and specialized tools (aimed at experts) into less analytical supports. They will be more suitable for use in a collective process generating new knowledge. The process will then be reworked by the various experts. The aim is to guide research towards the development of tools promoting first the comparison and then the specific in-depth analysis, which will facilitate and nurture virtuous processes. These approaches are generally addressed to the designer and not only to the service field. Surely the involvement of people is a determining factor, and the design of services is playing a huge role. But we already know that the human-centred approach, the vision of human-centred design, will be no longer sufficient. The foreshadowed project aims to involve people in the process focusing on relations with the environment, with the ecosystem, and also with entities and artificial intelligence.

#### ACKNOWLEDGEMENTS

The contribution is the result of a common reflection by the Authors. Despite this, the introductory paragraph and 'Context and Hardsdesign vs Softdesign' are to be attributed to R. Fagnoni, the paragraphs 'Shaping the process' and 'Tool-kit, Tool-trip, Tool-guide: tools and methods for co-design' to C. Olivastri while the 'Conclusions' paragraph has been elaborated jointly.

#### NOTES

- 1) For further details see the website: <https://www.dezeen.com/2015/03/30/salone-del-mobile-design-as-superficial-stylistic-tool-alice-rawstorn-milan-2015/> [Accessed 3 April 2019].
- 2) For further details see the website: <http://thegovlab.org/mindlab-the-evolution-of-a-public-innovation-lab/> [Accessed 3 April 2019].
- 3) Contents developed starting from the Master' Degree Thesis in Design by Giovanna Tagliasco, 'Service Design: Designing a history of connections', March 2018.
- 4) The concept of social innovation is defined as a social-

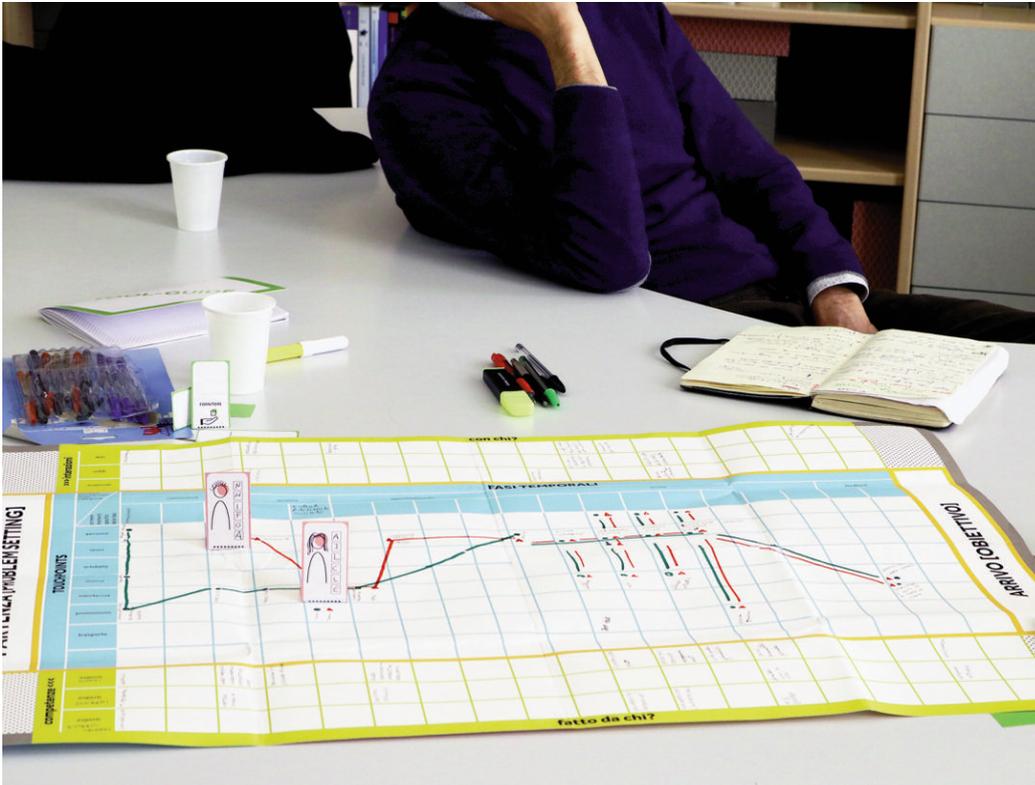


Fig. 15 - Re-design Services Workshop. Design tools for the Social: process hypothesis for environmental service (credit: R. Fagnoni, C. Olivastri and G. Tagliasco, 2019).

ized innovation that creates new technical or organizational knowledge but also a pragmatic approach to social problems: it applies managerial techniques to solve problems in the present, without worrying too much about the ideological horizon or political correctness. Social innovation also implies the use of new technologies and above all new organizational forms, where the organization from the bottom coexists with a 'network sociability' and where the same social relationships become tools to be mobilized in the entrepreneurial activity. Social innovation involves a new way of organizing human activity (Murray, Caulier-Grice and Mulgan, 2010).

#### REFERENCES

- Albinsson, L., Lind, M. and Forsgren, O. (2007), "Co-design: an approach to border crossing, network innovation", in Cunningham, P. and Cunningham, M. (eds), *Expanding the Knowledge Economy: Issues, Applications, Case Studies*, vol. 4, part 1, IOS Press, Amsterdam, pp. 977-983.
- Aneschi, G. (ed.) (1993), *Il progetto delle interfacce. Oggetti colloquiali e protesi virtuali*, Domus Academy, Milano.
- Bonsiepe, G. (1995), *Dall'oggetto all'interfaccia. Mutazioni del design*, Feltrinelli, Milano.
- Brandt, E. (2006), "Designing Exploratory Design Games: A framework for Participation in Participatory Design?", in Jacucci G. and Kensing, F.(eds), *PDC '06 | Proceedings of the ninth conference on Participatory Design: Expanding boundaries in design, Trento 01-05 August 2006*, vol. 1, ACM Press, New York, pp. 57-66. [Online] <https://www.ida.liu.se/divisions/hcs/ixs/material/serviceDesignGbg10/2%20Additional%20readings/designGames.pdf> [Accessed 3 April 2019].
- Celaschi, F. (2000), *Il design della forma-merce*, Il sole24ore, Milano.
- Cinquini, L., Di Minin, A. and Varaldo, R. (2011), *Nuovi modelli di business e creazione di valore: la Scienza dei Servizi*, Springer, New York.
- Cristallo, V. (2015), "La crisi del prodotto nel design del prodotto", in *Op. Cit.*, n. 152, pp. 25-37. [Online] Available at: <https://e.issuu.com/embed.html#13706082/11478868> [Accessed 3 March 2019].
- Lombardi, M. (2018), *Cos'è la digital servitisation e come sta cambiando l'economia*. [Online] Available at: <https://www.agendadigitale.eu/industry-4-0/cose-la-digital-servitization-e-come-sta-cambiando-leconomia/> [Accessed 7 April 2019].
- Maldonado, T. (2011; 1 ed. 1976), *Disegno Industriale un riesame*, Feltrinelli, Milano.
- Mancini, M. (2017), "Fattori di innovazione per il design, individuazione dei grip factor", in G. Lotti, G. and Tosi, F. (eds), *La ricerca di Design nelle tesi di dottorato dell'Università di Firenze*, didapress, Firenze, pp. 167-195.
- Manzini, E. (2018), *Politiche del quotidiano*, Edizioni Comunità, Roma.
- Manzini, E. (2015), *Design, when everybody designs*, MIT Press, Cambridge.
- Manzini, E. (2010), "Small, local, open and connected. Design research Topics in the Age of networks and Sustainability", in *Journal of Design Strategies*, vol. 4, n. 1, pp. 8-11.
- Murray, R., Caulier-Grice, J. and Mulgan, G. (2013), *Il libro bianco dell'innovazione sociale* [orig. ed. *The Open Book of Social Innovation*, 2010], The Young Foundation, Londra.
- Pasca, V. (2010), "Il Design nel futuro", in *Treccani XXI secolo*. [Online] Available at: [http://www.treccani.it/enciclopedia/il-design-nel-futuro\\_%28XXI-Secolo%29/](http://www.treccani.it/enciclopedia/il-design-nel-futuro_%28XXI-Secolo%29/) [Accessed 3 April 2019].
- Penin, L. (2018), *An Introduction to Service Design. Designing the invisible*, Bloomsbury Visual Art.
- Perniola, M. (2004), *Contro la Comunicazione*, Einaudi, Torino.
- Rawsthorn, A. (2018), *Design as an Attitude*, JRP Ringier, Zurich.
- Rifkin, J. (2001), *The Age of Access: The New Culture of Hypercapitalism Where All of Life is a Paid-For Experience*, Tarcher/Putnam, New York.
- Sanders, E. B. N. and Stappers, P. J. (2008), "Co-creation and the new landscape of Design", in *CoDesign*, vol. 4, issue 1, pp. 5-18.

- Scrivener, S. (2008), "Editorial", in *CoDesign | International Journal of Co Creation in Design and the Arts*, vol. 4, issue 3, pp. 131-132.
- Vendrell-Herrero, F., Bustinza, O., Parry, G. and Georgantzis, N. (2017), "Servitization, digitization and supply chain interdependency", in *Industrial Marketing Management*, vol. 60, pp. 69-81.
- Verona, G. (2018), "Innovazioni", in *Wired | Le parole del 2019*, n. 87, p. 144.
- Vogler, C. (1992), *Il viaggio dell'eroe* [orig. ed. *The Writer's Journey: Mythic Structure for Writers*, 1992], Dino Audino, Roma.
- Zannoni, M. (2018), *Progetto e interazione. Il design degli ecosistemi interattivi*, Quodlibet, Macerata.

<sup>a</sup> RAFFAELLA FAGNONI, Associate Professor in Design at the Department Architecture and Design, University of Genoa (Italy), she is the Coordinator of the Master Degree in Product and Event Design and of the Curriculum in Design of the Doctorate in Architecture and Design. The areas of activity and research: themes of a social nature, territory and identity, reuse and circular economy, events for the enhancement of the territorial cultural heritage. Mob. +39 328/01.84.130. E-mail: [raffaella.fagnoni@unige.it](mailto:raffaella.fagnoni@unige.it)

<sup>b</sup> CHIARA OLIVASTRI, Architect, PhD in Design and research fellow at the Department Architecture and Design, University of Genoa (Italy). Her research activity is focused on the themes of service design and social innovation, investigating strategies, actions and processes of co-design in reality and contexts to be enhanced. Mob. +39 347/16.57.166. E-mail: [chiara.olivastri@arch.unige.it](mailto:chiara.olivastri@arch.unige.it)