

POSITION PAPER

Il design dei servizi per innovare l'impresa sociale nell'era della sharing economy

Guglielmo Apolloni¹

1. Tutto è design e tutti sono designer

Una recente ricerca condotta dal Design Council di Londra ha calcolato che per ogni euro speso in design si possa ottenere un aumento di fatturato pari a oltre 20 euro ed un aumento del profitto di 4 euro.

Senza farsi prendere da facili entusiasmi e consapevoli della complessità che una tale misurazione implica², possiamo però oggettivamente registrare un aumentato interesse per il tema del design, non solo a livello globale - dove, ad esempio, il design viene insegnato ormai da anni nelle università di management - ma anche in Italia, un paese che proprio sul design ha da sempre puntato come asset della propria identità competitiva.

Ma prima di illustrare le iniziative che palesano l'interesse per il design, onde evitare sovrapposizioni di significati attribuiti allo stesso significante, è necessario rispondere ad una semplice quanto fondamentale domanda: cos'è il design?

Naturalmente non ci stiamo riferendo solo al design di prodotti materiali, come ad esempio i mobili dell'omonimo distretto brianzolo, anche se gli elementi in comune non mancano.

Infatti nel 1976, partendo proprio dal disegno industriale applicato nel distretto del mobile, Thomas Maldonado³ definiva il design il *"coordinare, integrare e articolare tutti quei fattori che, in un modo o nell'altro, partecipano al processo costitutivo della forma del prodotto. E più precisamente si allude tanto ai fattori relativi all'uso, alla fruizione e al consumo individuale e sociale del prodotto (fattori funzionali, simbolici o culturali) quanto a quelli relativi alla sua produzione (fattori tecnico-economici, tecnico-costruttivi, tecnico-sistemici, tecnico-produttivi e tecnico-distributivi)"*.

In quasi quarant'anni le definizioni di design sono proliferate in maniera esponenziale, ma non è difficile rintracciare i geni di Maldonado, ad esempio, nella definizione della ICSID, The International Council Societies of Industrial Design⁴: *"Design is a creative activity whose aim is to establish the multi-faceted qualities of objects, processes, services, and their systems in whole life cycles."*

Confrontando le definizioni, notiamo che Maldonado ha un approccio più statico, mentre l'ICSID ha optato per una definizione "liquida". Oltre infatti ad aver sostituito il "coordinare, integrare e articolare" con "creative activity" - un passaggio che approfondiremo di seguito - l'ICSID parla di "multi-faceted qualities" invece di elencare i "fattori", e di "objects, processes, services, and their systems in whole life cycles" invece di "prodotto". E cosa oggi non è oggetto, processo, servizio o insieme di questi? Insomma, il design è ormai come il colore nero: sta bene su tutto.

L'orizzonte (2020) del design

Ed è così che, anche nella cultura generale, il design esce dagli atelier e dagli studi di architettura, dalle scuole tecniche, per invadere settori dai quali era escluso. In Italia questo passaggio sembra aver preso più tempo rispetto ad altri contesti, forse proprio in virtù della già citata identità competitiva del Paese, legata ad un approccio "ortodosso" al design degli oggetti. Ma dando un veloce colpo d'occhio alle iniziative più recenti nel nostro Paese, si incontrano esempi di design applicato alla partecipazione cittadina, all'informazione⁵, all'educazione infantile⁶, ecc.

La chiave di accesso a queste diverse declinazioni del design la si può forse trovare "nel potenziale dell'innovazione user-driven o user-centred, la quale è spesso associata con il design e comprende strumenti e metodi sviluppati ed usati dai designers"⁷. Tale potenziale è stato colto dalla Commissione Europea e portato all'interno del programma di ricerca e sviluppo Horizon2020, dove al design è assegnato il compito di rilanciare le piccole medie imprese europee, chiedendo di applicare il "design approach" a soluzioni sostenibili per le sfide sociali ed ecologiche. Un passaggio interessante e non scontato che vede il design come metodologia per individuare, prototipare e diffondere l'innovazione, in particolare come elemento di congiunzione tra sfide sociali/ambientali e l'impresa di oggi.

Progettare con le persone e per le persone

Perché tanta fiducia nel design, in quella che abbiamo definito un' "attività creativa"? E perché questa attività creativa è associata ad un approccio user-driven o user-center? Le risposte possono essere molteplici, ma qui ci concentreremo su due aspetti in particolare:

- il primo fa riferimento alla definizione di design che mette al centro dell'attività progettuale l'utente in quanto persona, recuperando gli elementi definatori di Maldonado nel passaggio relativo ai "fattori relativi all'uso, alla fruizione e al consumo individuale e sociale del prodotto (fattori funzionali, simbolici o culturali)";
- il secondo aspetto fa riferimento al design come "creative activity", un'attività che, paradossalmente, non appartiene al design solamente ma coinvolge soggetti collettivi (anche non specialisti), recuperando così parte della definizione dell'ICSID.

E così "Tutti noi siamo intrinsecamente creativi e siamo capaci di generare soluzioni creative in risposta alle problematiche che emergono nella nostra vita quotidiana"⁸. E rincarando la dose: "Siamo tutti designer. Tutti progettiamo le nostre giornate, il nostro taglio di capelli, il nostro modo di vestire, di cucinare, le parole che usiamo e come ci comportiamo. Tutti progettiamo e creiamo tutti i giorni, tutto il giorno"⁹.

In uno scenario dove tutti progettano, il designer è obbligato a re-inventarsi per non perdere la capacità di gestire progetti che sono sempre più processi. Deve cioè rapportarsi con un fenomeno di diffusione della creatività per imparare a

valorizzarla presentandosi come facilitatore di processi di progettazione dal basso. Il designer è quindi chiamato in qualità di facilitatore nello sviluppo di contesti che favoriscono l'applicazione della creatività diffusa¹⁰. Le prassi (e i relativi strumenti) che ne scaturiscono vengono così raccolte nella definizione di "diffuse design"¹¹.

In pochi paragrafi siamo così passati da un progettare per le persone, ad un progettare con le persone.

Contro il metodo (ma con metodo)

Diffuse design ma anche Design Thinking, o perché no: design dei servizi. Ma anche Industrial Design, Information Design, Ethnographic Design, Communication Design, Web Design! Policy Design. Interaction Design ed Experience Design. Human Center Design. Strategic Design. Cosa hanno in comune tutte queste declinazioni del design? La parola Design, quindi la consapevolezza che al centro della propria attività creativa c'è l'utente, una soggettività (individuale o collettiva che sia); infine un set di strumenti e metodi finalizzati a progettare con questa soggettività, perché altrimenti quest'ultima progetterà senza di noi, a volte peggio, a volte meglio.

Gli strumenti di design sono tanti per numero e per declinazioni. Ne nascono di nuovi in diversi luoghi e momenti, ma l'aspetto metodologico forse più rilevante riguarda la combinazione di strumenti diversi per trovare il processo migliore, cioè più funzionale al contesto (oggetto della progettazione, conoscenze chiamate in campo, luogo fisico/online della co-progettazione, etc..). Anche se i processi di design sono quindi non lineari, è possibile individuare una struttura che si ripete¹². Questa struttura/approccio consiste in una fase di apertura seguita da una di sintesi: divergere per poi convergere. La prima fase non porterebbe a nulla se priva della seconda, la seconda non potrebbe esistere senza la prima¹³.

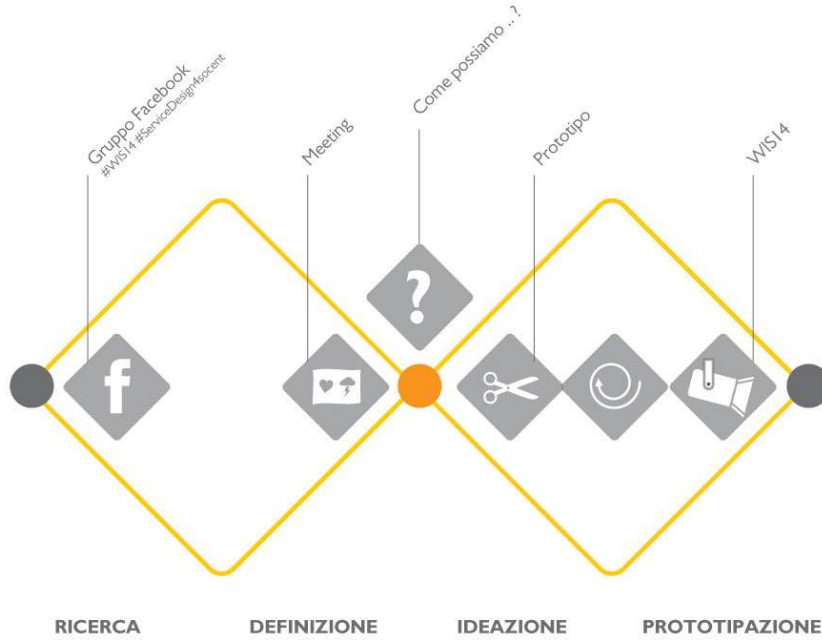
A partire da questo framework generale, ci muoveremo raccontando questo approccio applicato all'impresa sociale. Lo faremo intrecciando due diversi livelli analitici (entrambi sui generis).

- Il primo livello è metaprogettuale: parte da una conversazione su twitter, passa da un gruppo Facebook e converge, nelle previsioni dei promotori, nella messa a punto di uno strumento per innovare le imprese sociali attraverso il design dei loro prodotti/servizi.
- Il secondo livello di analisi nasce come prototipazione dello strumento stesso: scaturisce dal gruppo Facebook di cui sopra, passa per un'intervista a una cooperativa impresa sociale e trova il suo punto di caduta nel seminario su sharing economy, service design e impresa sociale.

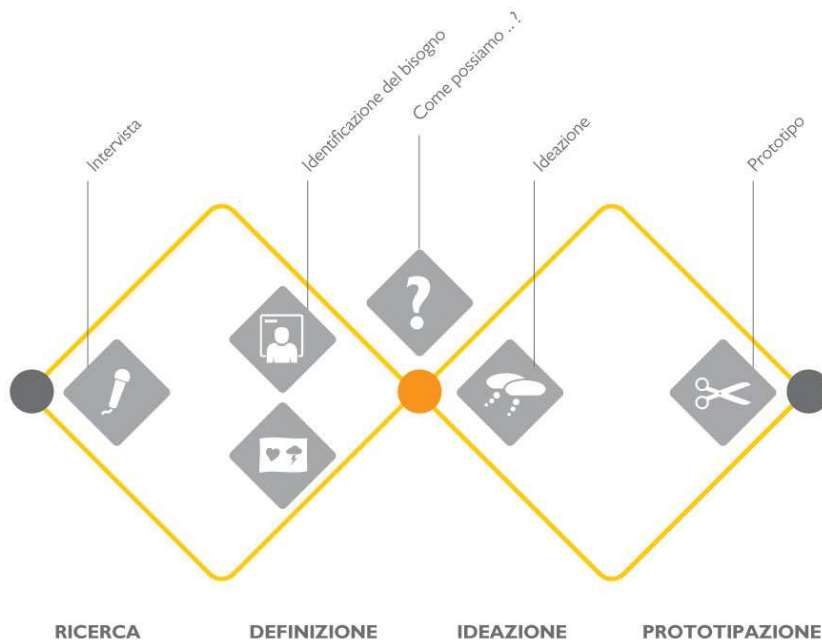
Entrambi i livelli si strutturano intorno a momenti di:

- apertura durante una fase di ricerca;
- sintesi durante una fase di definizione dell'obiettivo progettuale;
- nuovamente apertura durante una fase di ideazione di soluzioni;
- e nuovamente sintesi definendo il prototipo che andremo a lanciare.

LIVELLO METAPROGETTUALE



LIVELLO PROGETTUALE



2. Impresa sociale in Italia, tutto bene?

"Le imprese sociali risentono della crisi e della stretta dipendenza dalla committenza pubblica, ma mostrano una tenuta occupazionale ancora migliore rispetto al resto dell'economia italiana". Così si è espresso il segretario generale di Unioncamere, Claudio Gagliardi, intervenendo alle Giornate di Bertinoro per l'economia civile, promosse dall'Aiccon¹⁴. Per le imprese sociali, il fattore lavoro assume un valore preponderante rispetto al capitale ed è la conditio sine qua non per garantire la produzione di beni dove la relazione è il contenuto. E per soddisfare al meglio i bisogni crescenti dei loro utenti, resta fondamentale l'impegno di queste imprese nel campo della formazione e della qualificazione della propria forza lavoro (remunerata e volontaria), come dimostrano le ricerche di Euricse su operatori e manager delle cooperative sociali¹⁵. In altri termini la crescita e lo sviluppo dell'imprenditoria sociale passa attraverso la capacità di costruire linee di servizio che superino la classica dicotomia produttore/consumatore, grazie a modelli ibridi di co-produzione in grado di soddisfare un sistema complesso di aspettative e motivazioni riconducibili a una pluralità di stakeholders.

All'interno del gruppo Facebook #wis14 #servicedesign4socent sono state condivise tre storie, che non vogliono certamente rafforzare o contrastare i dati di scenario di Unioncamere ed Iris Network, ma che costituiscono semplicemente alcuni spunti di lavoro per veicolare elementi di innovazione nel design di servizi dell'impresa sociale.

2A - [sostenibilità] taglio fondi

*"Dutch King Willem-Alexander declares the end of the welfare state - Youngest monarch in Europe says people must take responsibility for their own future and create their own social and financial safety nets"*¹⁶.

Se la crisi e i tagli al welfare colpiscono ancora in maniera attenuata le imprese sociali italiane, in Olanda le istituzioni prevedono il peggio, o meglio, prevedono un cambio di paradigma. La dichiarazione del Re olandese Willem-Alexander, in verità incoraggia a seguire l'attitudine a decentrare il welfare: non più dovere e diritto dello Stato, ma delle comunità stesse. Una volta condivisa all'interno del gruppo Facebook la notizia ha stimolato un interessante commento:

"Si però è ridicolo parlare di participation society x nascondere tagli che vanno a colpire i piu deboli, andando ad accentuare una società in cui la diseguaglianza cresce ormai da 20..e poi dov'è la "participation" quando il re prende 1.1 milioni di euro all'anno di stipendio? Partecipazione e responsabilità vanno valorizzate e richieste quando si forniscono a tutti gli strumenti x partecipare."

Oltre alla necessità di trovare una nuova sostenibilità economica a fronte dei tagli, sarà responsabilità delle imprese sociali approfittare di questo cambio di paradigma per creare di una società più uguale (e non viceversa) e più partecipata?

2B - [efficacia] i problemi raccontati dagli utenti

"Ma la stessa foto chiama in causa anche le cooperative sociali. Lo fa in modo molto diretto, verrebbe da dire quasi becero: scritta rossa COOP che fa molto "falce e carrello". Credo non abbia fatto piacere a molti operatori che quotidianamente si impegnano per garantire servizi di assistenza in condizioni economiche e politico amministrative sempre più complesse. Ma tant'è questa è la voce, forte, del portatore di interessi che, stando alla scritta, denuncia una cosa più che condivisibile e per certi versi da sempre sostenuta dalle organizzazioni che sono sul suo banco degli imputati, ovvero il diritto di scegliere. Scelta del servizio e dell'operatore in capo al portatore di bisogni. Invece le coop del cartello sono probabilmente quelle che operano per interposta persona, per conto di amministrazioni pubbliche che decidono quantità e qualità del servizio da erogare"¹⁷.

La foto cui si riferisce l'articolo ritrae Raffaele Pennacchio, malato di SLA (morto durante una manifestazione di protesta davanti al Ministero dell'economia) con in mano un cartello con la scritta: "Non vogliamo le coop! gli assistenti li scegliamo noi".

Una storia per riflettere sull'efficacia dei servizi forniti dalle imprese sociali cui Flaviano Zandonai, autore dell'articolo, risponde così:

"Grazie a tutte le persone che hanno commentato il post. Al di là delle diverse posizioni credo emerga in modo chiaro una necessità che ben conosciamo, ovvero ripartire dai bisogni delle persone, delle loro famiglie e delle comunità in cui vivono".

2C - [partecipazione e governance] i problemi raccontati dall'interno delle imprese sociali

"Gli insight di Lara: (Utilizzando la sua terminologia) Lara sente che l'associazione per cui lavora sta assumendo sempre più un approccio aziendalista, cercando di tagliare sui costi, non valorizzando le persone.

Anche il verticismo è più tipico di un'azienda a conduzione familiare che di un'associazione. Non c'è dialogo interno né orizzontalità.

Lara si sente quindi de-valorizzata da questo contratto, fino a pensare di non firmarlo. Eppure Lara è una brava."

Tempo fa riportai all'interno del gruppo Facebook la storia di Lara. Lara (il nome è fittizio) è un'amica che lavora in un Centro di Aggregazione Giovanile di Milano, e che, come ogni anno, si trova alle prese con il rinnovo del contratto. Gli insight che riassumono la sua storia sono stati discussi in una telefonata con un altro membro del gruppo: la discussione ci ha portato ad identificare la gestione della motivazione e delle competenze dei propri collaboratori, come capacità da implementare all'interno delle imprese sociali.

3. Innovare l'Impresa Sociale italiana grazie al Design - briefing

3A - Definire il problema - how might we ...

Sempre sul gruppo Facebook #WIS14 #servicedesign4social abbiamo chiesto: "Quali sono i bisogni delle imprese sociali? Partiamo da alcune parole chiave per investigarne i bisogni: efficacia, efficienza, sostenibilità, competenza, motivazione."

Alcuni spunti non si sono fatti attendere, suggerendo: impatto e valore sociale, onsite, online, progettazione ma anche networking, internazionalizzazione, storytelling.

Tutti questi elementi, e altri, saranno spunto per riuscire a dare una risposta a una domanda che mira a riassumere il lavoro fin qui descritto, ovvero: come possiamo aiutare l'impresa sociale italiana ad aumentare l'efficacia dei propri servizi, tenendo conto delle necessità di ripensare la propria sostenibilità e di migliorare la propria gestione interna?

Una sfida formulata in maniera troppo generale, ma un ottimo spunto da declinare e approfondire in contesti diversi, con diverse imprese sociali, il cui impatto influisce su diversi gruppi di stakeholder. Questo esercizio di declinazione è stato oggetto del workshop del primo pomeriggio di mercoledì 26 febbraio, tenutosi a Bologna, in qualità di prototipo per successive declinazioni.

4. Is "Sharing" the new welfare? - ideate

4A - Torniamo a condividere - Manzini: comunità creative

"Si tratta di minoranze attive che si pongono degli scopi e trovano gli strumenti adatti per raggiungerli. Sono delle comunità che innescano un processo di costruzione o cambiamento della società dal basso, in maniera spontanea. Sono gli attori che convogliano, trans-formano, la creatività diffusa in idee e progetti".

"Sono profondamente radicate in un luogo, valorizzando le risorse locali e, direttamente o indirettamente, promuovono nuove forme di socializzazione. Allo stesso tempo, sono connesse con reti di iniziative simili in scala internazionale, grazie alle quali si scambiano le esperienze e condividono i problemi (pertanto sono entità locali ma cosmopolite)"¹⁸.

Stiamo parlando di cooperative sociali, associazioni, fondazioni di cui è tanto ricco il nonprofit italiano? Non proprio. Le comunità creative si caratterizzano per l'informalità e la liquidità della propria organizzazione, che diventa una scatola funzionale al proprio obiettivo di impatto. Ma la differenza ancora più importante è l'assenza di un legame sussidiario diretto con lo Stato che può essere a volte ben accetto, a volte visto come d'intralcio.

Stiamo allora parlando di alcune delle giovani startup nate sull'onda della sharing economy che incontreremo al prossimo OuiShareFest o al prossimo Sharitaly? Non proprio. In tempi non sospetti, infatti, Ezio Manzini e Anna Meroni studiavano e definivano le comunità creative. Nonostante fossimo ancora viziati dall'economia dell'abbondanza e le nostre abitudini di condivisione non erano

ancora state sconvolte dal massiccio uso dei social media, capitava che delle persone affrontassero un problema condiviso in maniera progettuale, "valorizzando le risorse locali e, direttamente o indirettamente, promuovono nuove forme di socializzazione".

Simone Cicero, esperto italiano di Sharing Economy, individua tra le tre maggiori opportunità dell'economia della collaborazione l'impresa sociale stessa, al fine di prepararsi "for the social, participative welfare era"¹⁹.

Ci azzarderemo allora ad individuare nelle comunità creative che portano al proprio interno il DNA della Sharing Economy, gli embrioni di nuove imprese sociali o anche dei vettori che possono rigenerare imprese sociali già esistenti. La partita dell'imprenditoria sociale, infatti, si gioca non solo sostenendo la nascita di una nuova generazione di imprese e di imprenditori, ma anche innescando processi di cambiamento all'interno di imprese sociali già affermate che in modo più o meno consapevole agiscono trasformazioni a livello di organizzazione, governance, modello di business e financo di identità.

4B - Best practices

Jam è una parola inglese che vuol dire marmellata, ingorgo ma anche improvvisazione. Jam è anche il termine utilizzato da Adam Lawrence per identificare due giorni di improvvisazione creativa, finalizzata alla creazione di prototipi di servizi che usiamo ogni giorno: *"in soli due giorni non si può cambiare tutto, e d'altra parte i musicisti non vanno ad una jam session per incidere un nuovo disco, ma per trovare nuove idee, nuovi spunti dai quali ripartire, sui quali lavorare"*²⁰.

Le Service Design Jam sono eventi che si ripetono tutti gli anni in contemporanea in diverse città del mondo. Ma non solo. Oltre alle Jam finalizzate ad ideare e testare nuovi servizi, lo stesso concetto è stato applicato in altri settori, come la politica (GovJam), e i testi legali (Legal Design Jam).

Immaginiamoci allora una Jam di tra gli attori fin qui menzionati: le imprese sociali, le comunità creative e le imprese "collaborative".

All'interno della jam posizioniamo metodi e strumenti del design, gli asset delle imprese sociali italiane, la creatività di comunità, fino a ieri pensate prive di impeto creativo - e alcuni strumenti e casi studio provenienti dalla Sharing Economy.

Se a tutti gli elementi della jam abbiamo dedicato alcune righe, la Sharing Economy è stata solo timidamente menzionata. Continuando a sottolineare l'assenza di esaustività in quello che scriviamo, racconteremo due storie di Sharing Economy, con obiettivo ispirazionale.

Crowdfunding. *"Il crowdfunding (dall'inglese crowd, folla e funding, finanziamento) è un processo collaborativo di un gruppo di persone che utilizza il proprio denaro in comune per sostenere gli sforzi di persone ed organizzazioni. È un processo di finanziamento dal basso, che mobilita persone e risorse"* [Wikipedia, 2014].

Sul gruppo Facebook *#wis14 #servicedesign4socent*, è stato condiviso il rapporto 2014 sul crowdfunding in Italia, con una nota esplicativa sull'alto numero di piattaforme di crowdfunding presenti nel paese:

"E' un bel fenomeno italiano questo numero di #piattaforme e progetti sul crowdfunding? forse (ennesima) prova di quello che avremmo chiamato auto-organizzazione?"

Riportiamo qui di seguito l'idea di workshop presentata da School Raising e Idea Ginger a OuiShareFest, nella speranza di evidenziare l'aspetto di auto organizzazione sottolineato all'interno del gruppo Facebook:

"Design for Crowdfunding is a workshop run by School Raising and Ginger, two vertical crowdfunding platform (one focus on school projects, second one on ideas based in the Emilia Romagna region).

Our workshop will start from a community need, brought by participants. The participants themselves, facilitated by two coaches, will co-design a project with the purpose to solve this need.

Our tools are coming from design thinking experience and our fieldwork.

The object is to improve community cohesion and impact."

Co-working: *The Serendipity Machine: A Voyage of Discovery Through the Unexpected World of Computer*²¹ è un saggio che racconta la storia di una serie di coworking olandesi (Seats2meet.com) dove ai coworker non è chiesto di pagare in moneta sonante, ma in conoscenze e connessioni. Il business model, sostenibile e già scalato in altri paese, vede la sostenibilità grazie all'affitto delle sale riunioni interne ai coworking: il valore aggiunto offerto è la possibilità di essere ispirati dai presenti, essere connessi, aprire i propri orizzonti.

Molti dei co-working ad oggi aperti in Italia e nel mondo non sono imprese sostenibili. Ma nonostante questo, continuano a nascere sempre di nuovi. Il segreto, oltre nell'abbattimento dei costi, nell'umanizzazione del posto di lavoro, negli aspetti negativi come la mancanza di concentrazione dovuta alle chiamate negli spazi comuni, sembra essere proprio la contaminazione e serendipità che permette la crescita professionale dei coworker.

5. Servicedesign4socent - il racconto (prototipazione)

Nella giornata del 26 febbraio 2014, presso lo spazio Kilowatt, si è tenuto un workshop dove questa mischia ha preso luogo. La stesura di questo position paper è avvenuta precedentemente al workshop. La promessa è quindi quella di trovare il luogo dove aggiornare i lettori sugli output del workshop e dove poter contribuire al presente paper per correggerne le imprecisioni, per renderlo sicuramente non esaustivo, ma più completo.

¹ Guglielmo Apolloni è un designer che lavora da cinque anni nel web, tra for profit e nonprofit, tra Germania, Italia e Slovacchia. Collabora in maniera fluida con diversi network di professionisti, a seconda del progetto. Dal 2013 è co-fondatore di School Raising, la piattaforma di crowdfunding per le scuole italiane. Dal 2014 ha co-lanciato CoWhat?! coworking berlinese che ospita 15 tra professionisti e ricercatori. Ha inoltre co-organizzato 3 Social Workshop (due a Berlino, uno a Bologna). Sempre di più, nei progetti che segue, si pone l'obiettivo di valorizzare la creatività di un numero più alto possibile di stakeholder coinvolti, portandoli all'interno del processo progettuale. Appassionato di imprenditoria sociale, ne presidia da anni i meeting point.

² Su questo rimandiamo all'intervento avvenuto durante il Service Design Panel tenutosi durante l'evento Next Berlin 2013 – I relatori del pannello sono stati: Anne Pascual (IDEO), Birgit Mager (Cologne University of Applied Sciences), Louisa Heinrich (Superhuman Limited), Alexander Baumgardt (California College of the Arts) | <http://nextberlin.eu/2013/07/service-design-panel/>

³ Maldonado, T, Disegno industriale: un riesame, Feltrinelli, Milano, 2003 [1976]

⁴ ICSID, Design Definizione | <http://www.icsid.org/about/about/articles31.htm>

⁵ Su Angela Morelli si consiglia la visione del suo intervento al TEDxLecce: "At crossroads between science and design: Angela Morelli" |

<http://www.youtube.com/watch?v=yuuIoSvj4mA&feature=youtu.be>

⁶ Rimandiamo all'evento "Bologna Children Service Jam" <http://www.bolognaservicejam.it/bologna-children-design-jam/>

⁷ Commission of European Communities, "Design as a tool for innovation - background information and studies on design" | http://ec.europa.eu/enterprise/policies/innovation/policy/design-creativity/index_en.htm#h2-5

⁸ Valeria Adani su Puntodock | <http://www.puntodock.org/2013/11/design-thinking-per-linnovazione-sociale-e-la-progettazione-partecipata/>

⁹ ibidem

¹⁰ Manzini, E e Jegou, F, Quotidiano sostenibile: scenari di vita urbana, Edizioni Ambiente, Milano, 2003

¹¹ Meroni, A, Creative communities | People inventing sustainable ways of living, Edizioni Poli.Design, Milano, 2007

¹² Stickdorn M., Schneider J., This is Service Design Thinking: Basics, Tools, Case,

¹³ Per un visualizzare il processo rimandiamo all'immagine realizzata dallo studio di design IDEO http://www.peterjthomson.com/wp-content/uploads/2013/07/IDEO_Diverge_Converge_Process.jpg

¹⁴ L'intero documento è scaricabile dal seguente link:

<http://www.unioncamere.gov.it/download/2845.html>

¹⁵ Carlo Borzaga, Francesca Paini, *Buon lavoro. Le cooperative sociali in Italia: storie, valori ed esperienze di imprese a misura di persona*, Milano, Altreconomia edizioni, 2011.

¹⁶ Dutch King Willem-Alexander declares the end of the welfare state, The independent, 17 settembre 2013 | <http://www.independent.co.uk/news/world/europe/dutch-king-willemalexander-declares-the-end-of-the-welfare-state-8822421.html>

¹⁷ Flaviano Zandonai, "Lo Stakeholder", Vita, 28 ottobre 2013

¹⁸ Manzini, E, Sustainable design. Creatividad difusa y nuevos modos de hacer / Diffuse creativity and new ways of doing things, in "Experimenta", n° 55, Aprile, 2006

¹⁹ Simone Cicero, Sharing Economy the buzzword of the moment |

http://www.slideshare.net/slideshow/embed_code/27089416

²⁰ Vincenzo Di Maria spiega cos'è una Service Design Jam su <http://www.sciclijam.it/>

²¹ David Green, *The Serendipity Machine: A Voyage of Discovery Through the Unexpected World of Computer*, 2004