



ALMA MATER STUDIORUM
UNIVERSITÀ DI BOLOGNA

Formazione Maggioli

Programma INPS Valore PA – Bando 2021

Corso di 1° livello online

La riforma della P.A.: come adeguare il proprio Ente al cambiamento in atto

I nuovi modelli organizzativi e gli strumenti manageriali

Giovedì 6 ottobre 2022, ore 9.00-13.00 e 14.00-18.00 (3° modulo)

Docente

Domenico Vernucci

Consulente senior, specializzato nella consulenza organizzativa presso la P.A.,
con particolare riferimento all'applicazione della *lean organization* in ambito pubblico



Design Thinking

Presentato da Domenico Vernucci



«Voglio un nuovo sportello, sono andato all'INPS ce ne era uno bellissimo, lo voglio moderno, voglio che non ci siano code e tanto che lo riprogettiamo, voglio rivedere i moduli e i processi»

Su cosa si basa?

Conoscenza/Comprensione

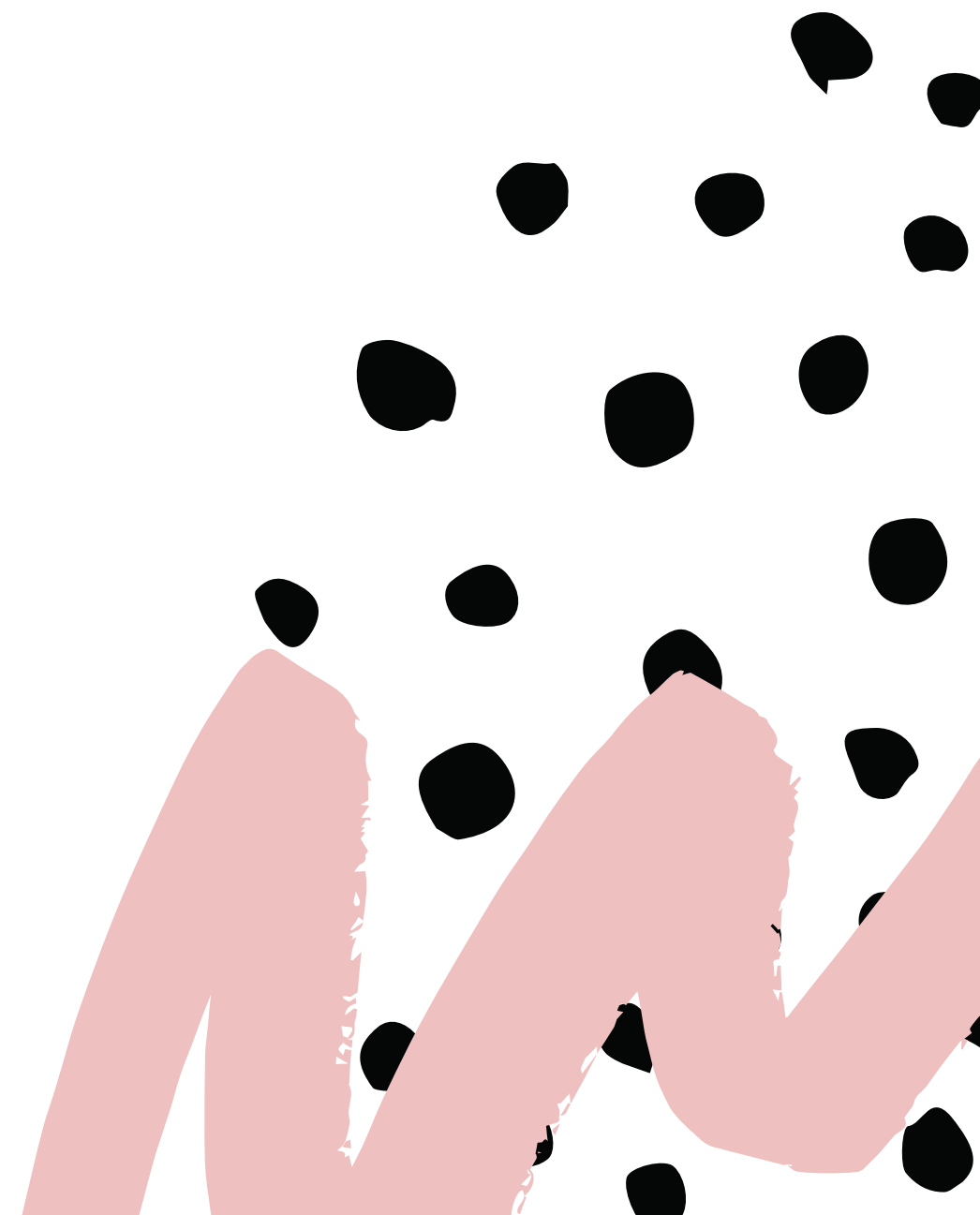
Comprendere i bisogni e le attese dell'utente

Ideazione / Prototipazione

Creare un prototipo sperimentale

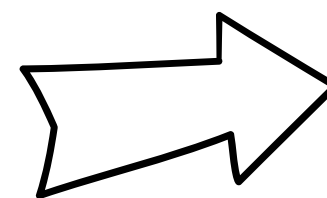
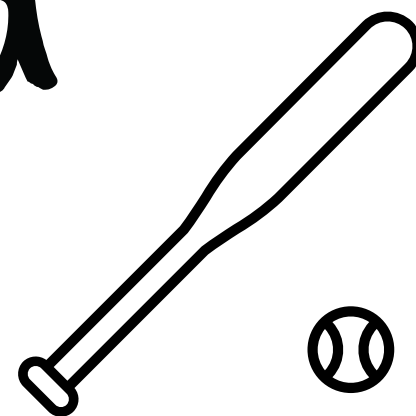
Test

Ricalibrare prototipo sulla base dei feedback dell'utente



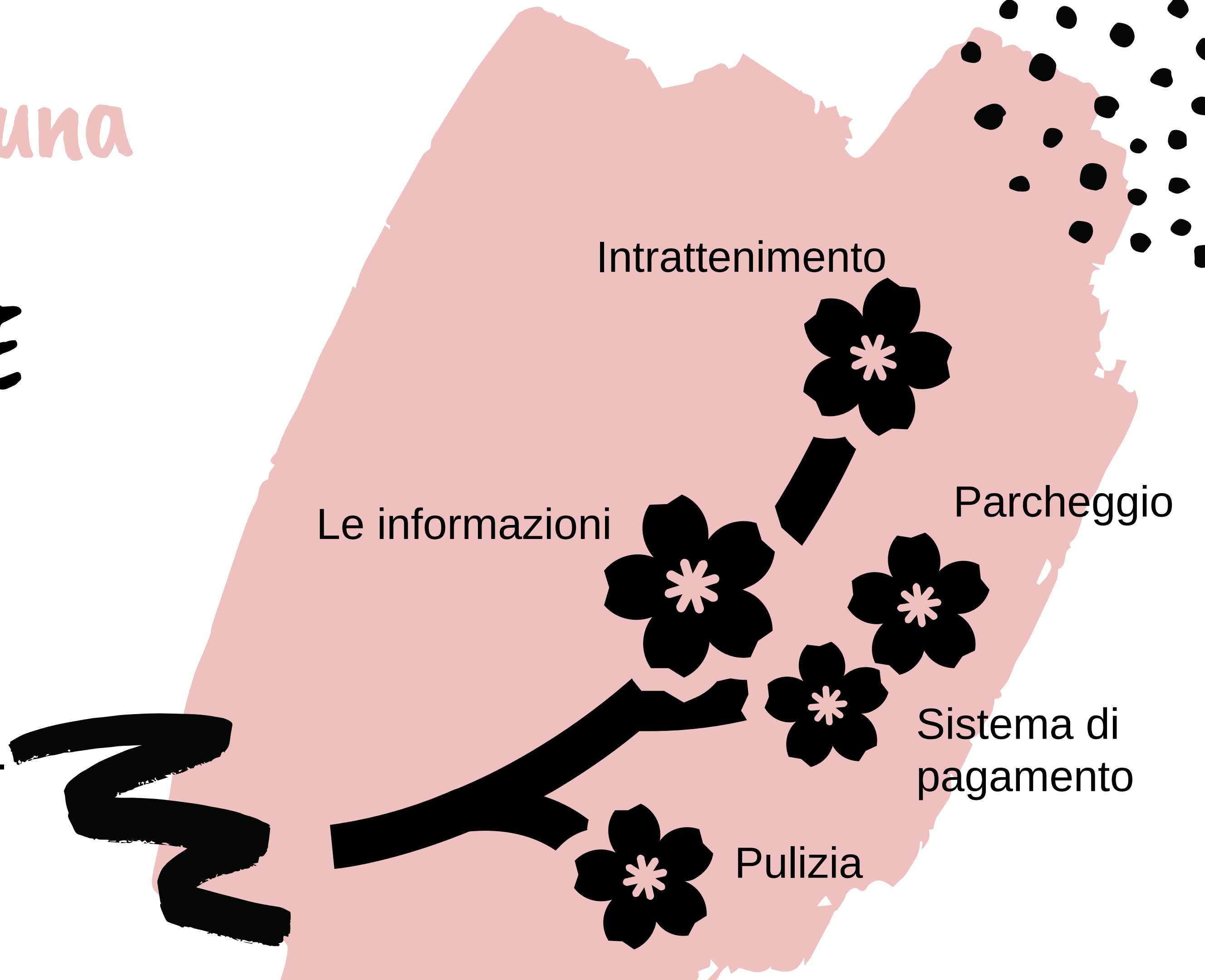


Passare dalla logica
del prodotto
a
quella dell'utente

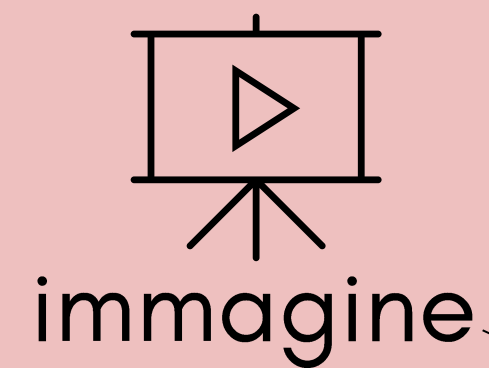


Il servizio è una
somma di
ESPERIENZE

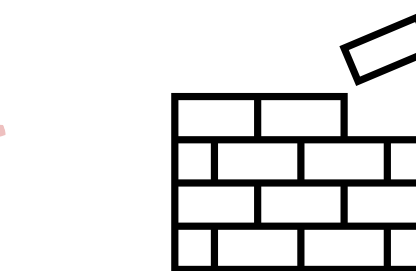
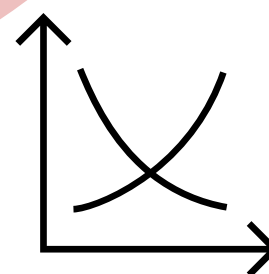
Andare in un Ente...



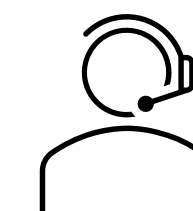
Il dado della qualità



economica

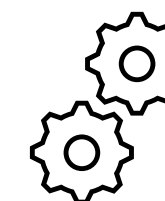


ambientale

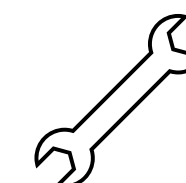


relazionale

organizzativa



tecnica





urly.it/3q7gb
3 minuti



COME AND BE
INSPIRED BY ICELAND
www.inspiredbyiceland.com

Conoscenza

Intervista in profondità

Istruzioni:



- Creare una guida per l'intervista (40 min)
- L'intervista DEVE avvenire nel luogo in cui si sta usando il servizio
- Evitare domande che abbiano come risposta SI/NO ma usare domande aperte
- Permettere all'utente di descrivere (dado della qualità)
- Usare la logica dei «5 perché»
- Usare un linguaggio comprensibile NO termini tecnici
- Concludere l'intervista con sondaggio sulla qualità latente «Che cosa succederebbe se...»

Guida per l'intervista

1 **Introduzione:** iniziate con cose generali. Quali sono le domande "ampie" per aprire e rompere il ghiaccio?

Qual è la sua professione?

Che esperienze ha fatto di recente?

Mi racconti cosa l'ha irritata recentemente

2 **Conoscere tutta la storia:** quali sono le domande che vi aiutano a comprendere speranze, timori e motivazioni delle persone intervistate?

Per che cosa sta risparmiando?

Che cosa la aiuta a risparmiare denaro?

Qual è la difficoltà maggiore in questo contesto?

Che cosa è successo prima/dopo/durante?

Perché?

... (pausa)

Aspetti... che cosa intende esattamente?

3 **Conclusione:** spiegate che cosa farete delle risposte e ringraziate le persone intervistate. Mostrate sempre gratitudine!

"Se potesse esprimere un desiderio..."

Mille grazie per la conversazione



max 20



Bla
Bla
Bla
Bla
Bla
Bla
Bla
Bla



Conoscenza

Focus Group

Può essere utile prendere appunti degli elementi più importanti

Gruppo di appartenenza

Professione

Esperienza con il servizio

Diversamente abile

Cultura

Età, genere

Portatore di interesse
differente

max 60

Il focus Group non è una intervista di gruppo ma una discussione di gruppo!

Il ruolo del moderatore

- Accettare incondizionatamente le osservazioni
- Essere empatico
- Regolare gli interventi (richiamare alla chiarezza e alla sinteticità)
- Raccogliere sistematicamente le idee espresse
- Favorire il dialogo fra tutti
- Essere l'unico leader del gruppo

Quanti?

Da 1 a 3 a seconda di quanto è sconosciuto il fenomeno (capire l'oggetto da analizzare)

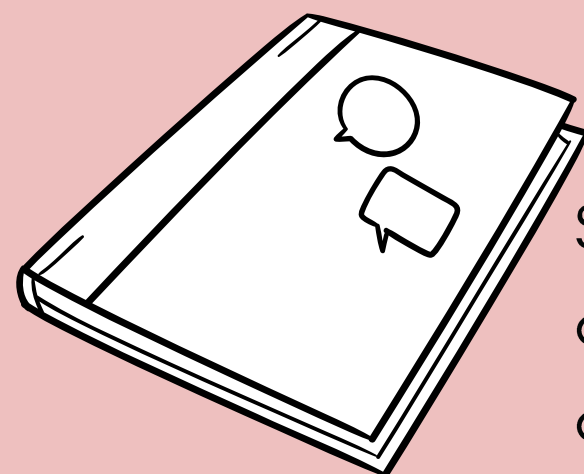
Da min 4 a max 12 = media 8

Pensare ad un alto tasso di rifiuti (es. orario, posto,...)

Tecniche per stimolare la conversazione

Tecniche di Comparazione

- Cosa ne pensa di...fattori positivi e negativi
- Come immagina il servizio ideale nel futuro e come è oggi



Tecniche Proiettive

Se una persona (es. anziana, nuovo utente, coppia di giovani) dovesse accedere al servizio cosa dovrebbe fare e cosa dovrebbe affrontare

Tecniche Narrative

- Mi racconti la sua esperienza su...

Come sceglierli

50% scelti da liste di campionamento (es. con lettera di invito)
50% casuali (es. invito pubblico con registrazione)

Da non trascurare



PENSARE ALL'AMBIENTE IN CUI CI SARA'
L'INCONTRO

(RAGGIUNGIBILE, COMODO, NON RUMOROSO,
RAPPRESENTATIVO,...)



PENSARE A UN REGALO

(PUO' ANCHE ESSERE SOLO
UN BUFFET...)

Esempio di focus nella sanità



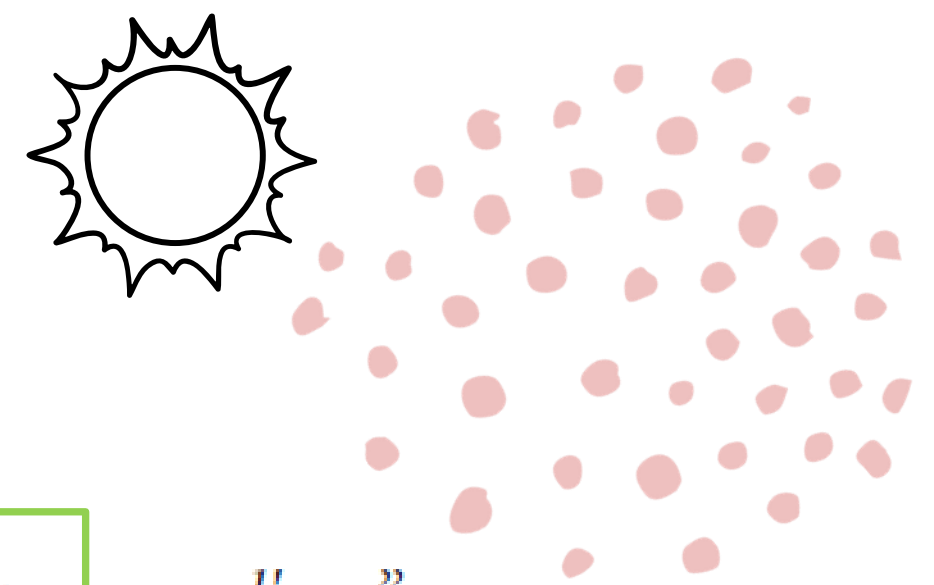
“Le infermiere si danno sempre molto da fare e poi con i bambini ci sanno proprio fare, sono d'oro.”

“Le infermiere che hanno fatto il turno di notte sono splendide, ma proprio bravissime anche per noi genitori, ci hanno portato il caffè anche a noi stamattina. Come efficienza sono molto brave, indipendentemente dal carattere.” (genitore n. 4, focus n. 9)

“Io mi sono trovato in chirurgia con un bambino piccolo e devo dire che ho avuto poche informazioni riguardo a quello che viene fornito e a quello che ti devi portare da casa. Poi arrivi lì ti riempiono tutti i deficit in pochi secondi. Magari quando si prevede il ricovero dovrebbero dirti “Si porti il biberon, i pannolini glieli diamo noi etc...”. Questo vale soprattutto per i bambini molto piccoli, perché per quelli grandi basta portare i vestiti.” (genitore n. 7 – focus n. 4)

“Come dottori sono i migliori nella mia esperienza. Addirittura quando sono entrata, sono rimasta molto colpita dal fatto che, appena arrivata mi hanno chiesto di dirgli che cosa sapevo di questa malattia, a parole mie e da quelle sono partiti per spiegarmi il resto, si sono messi proprio al mio livello, in modo che potessi capire...quindi non ti nego che...poteva usare termini difficili ed invece mi ha spiegato la cosa in modo che potessi capirlo...mi ha fatto molto piacere.”



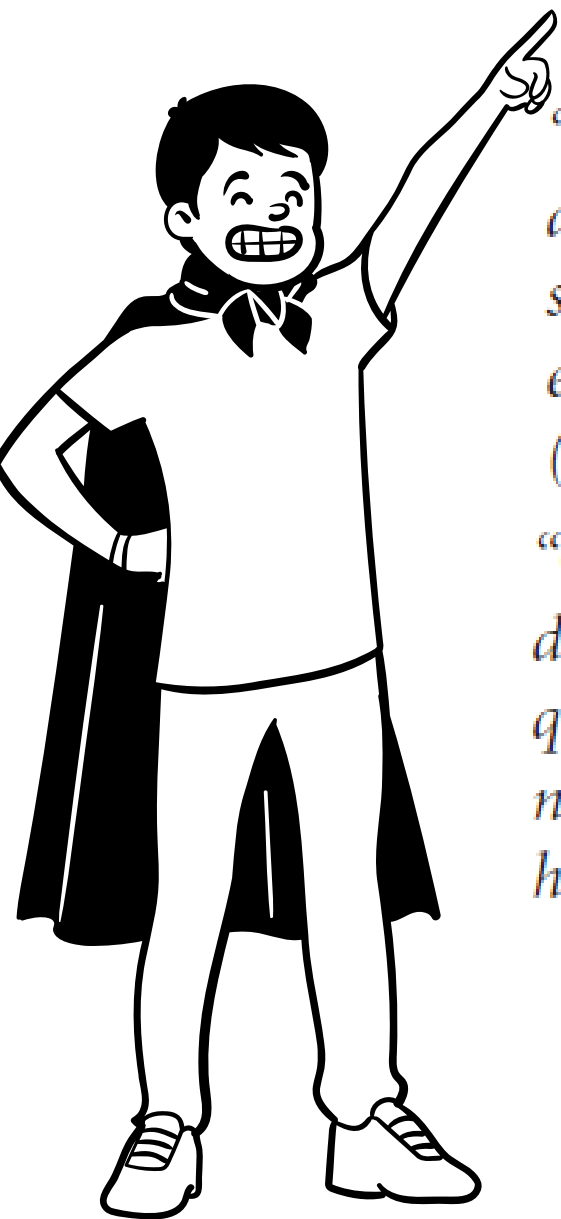


“Le infermiere si danno sempre molto da fare e poi con i bambini ci sanno proprio fare, sono d'oro.”

“Le infermiere che hanno fatto il turno di notte sono splendide, ma proprio bravissime anche per noi genitori, ci hanno portato il caffè anche a noi stamattina. Come efficienza sono molto brave, indipendentemente dal carattere.” (genitore n. 4, focus n. 9)

“Io mi sono trovato in chirurgia con un bambino piccolo e devo dire che ho avuto poche informazioni riguardo a quello che viene fornito e a quello che ti devi portare da casa. Poi arrivi lì ti riempiono tutti i deficit in pochi secondi. Magari quando si prevede il ricovero dovrebbero dirti “Si porti il biberon, i pannolini glieli diamo noi etc...”. Questo vale soprattutto per i bambini molto piccoli, perché per quelli grandi basta portare i vestiti.” (genitore n. 7 – focus n. 4)

“Come dottori sono i migliori nella mia esperienza. Addirittura quando sono entrata, sono rimasta molto colpita dal fatto che, appena arrivata mi hanno chiesto di dirgli che cosa sapevo di questa malattia, a parole mie e da quelle sono partiti per spiegarmi il resto, si sono messi proprio al mio livello, in modo che potessi capire...quindi non ti nego che...poteva usare termini difficili ed invece mi ha spiegato la cosa in modo che potessi capirlo...mi ha fatto molto piacere.”



Conoscenza

Personas

Profilo dell'utente

- Creare un personaggio fittizio che rappresenta un potenziale utente
- L'immagine deve essere condivisa da tutti i membri del team
- Visualizzare gli obiettivi, i desideri e i bisogni
- Le personas **DEVONO** prendere vita:
 - **Hobby:** come trascorre il proprio tempo libero?
 - **Valori:** cosa è importante per lui/lei?
 - **Obiettivi di vita:** cosa vuole raggiungere?
 - **Vita Online:** in quali reti/siti trascorre il proprio tempo?
 - **Limitazioni:** quali sono?
 - **Conoscenze:** cosa sa a livello es. di pubblica amministrazione, di tecnologia, della materia
 - **Aspettative:** cosa desidera?



Busy Bertie



Careful Callie

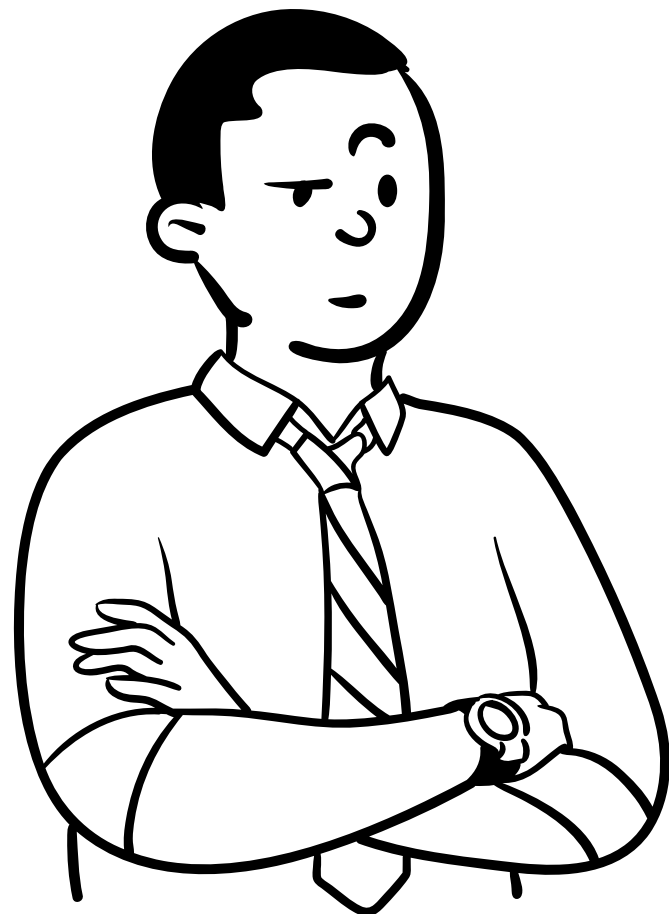


Cheerful Carla



Loyal Lola

??



Istruzioni:

- Creare un modello (anche a grandezza naturale! → prendere un foglio da plotter e un collega si sdraia sopra) dell'utente
- Il viso può essere trovato sul Web: bisogna dargli un nome
- Descrivere la sua customer journey relativa al problema
- Far risaltare i suoi fattori di stratificazione
- Far comprendere il profilo dell'utente (valori, aspettative,...)
- Si possono usare post it, articoli di giornale, diagrammi di flusso, foto dei locali, fac simili di moduli usati....
- Il tutto non deve essere ordinato ma comprensibile al team di lavoro



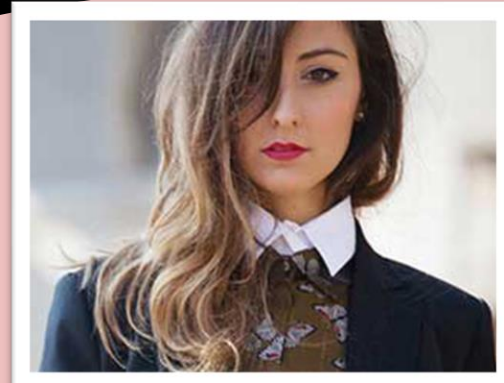
IL MODELLO CREATO E' SEMPRE VISIBILE

Esempio



Sara Farragni

38 anni
Mamma di Giorgia di 4 anni
Sposata
Lavora in Regione alla Pianificazione
E' originaria di Catania ora vive a Milano
Conosce la PA



Giusy Erretti

22 anni
Studia giurisprudenza
Figlia di un imprenditore della zona
Ha vissuta a Londra per un anno
Preferisce lo smartphone al pc
Parla 3 lingue



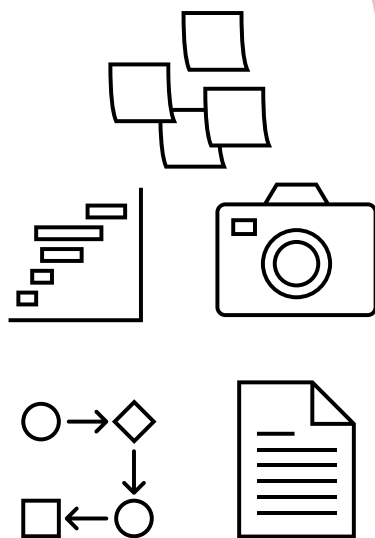
Simone Borcore

40 anni
Specialista ortopedico
Ha lavorato per medici senza front
Ha due figlie
Separato
Ha sia studio privato che opera OC



Rocco Salmastri

75 anni
Operaio in pensione
Vedovo
Problemi di salute, di udito e vista
E' catanese, Sara è sua nipote



Esempi di descrizioni di personas

a. Target primario		b. Target secondario	
a.1 Giovanni Ferrero “È bello sapere che qualcuno ne sa più di te”	a.2 Giovanna Mariti “Dove si va il prossimo week end?”	b.1 Mirko Sala “Il fuori pista è la mia passione”	b.2 Salvatore Iezzi “Sono cresciuto insieme al CAI”
Dati personali: – 45 anni – laureato – funzionario addetto al settore pianificazione – sposato – un figlio – vive al Comune di Lui in provincia di Torino	Dati personali: – 30 anni – diplomata – addetta ufficio stampa in una agenzia di pubbliche relazioni – single – vive a Milano ma è residente a Rovere	Dati personali: – 23 anni – studente iscritto a Sociologia – single – vive a Desio	Dati personali: – 67 anni – pensionato – sposato – due figli e tre nipoti – vive a Foggia
Attributi: – appassionato di montagna – attento alla sicurezza dei propri familiari – accurato degli acquisti importanti	Attributi: – iscritta al CAI da 5 anni – possiede connessione internet solo in ufficio – attenta all’ambiente	Attributi: – iscritto al CAI da un anno – appassionato di sci alpinismo – possiede un PC con VPN – ha frequentato un corso del CAI	Attributi: – iscritto al CAI da trenta anni – la montagna ed il CAI sono la sua attività principale – possiede un PC – volontario presso il CAI una volta alla settimana
Obiettivi: – recarsi in montagna frequentemente – organizzare gite per la propria famiglia – scoprire luoghi e percorsi montani sicuri – essere informato per necessità di primo soccorso	Obiettivi: – organizzare gite in montagna – partecipare a iniziative culturali serali – fare nuove amicizie – essere coinvolta in iniziative di carattere ambientale	Obiettivi: – fare week end in montagna pernottando nei rifugi del CAI – essere informato sui corsi – conoscere la parte più bella del territorio frequentato – partecipare ad alcune gite guidate	Obiettivi: – partecipare ad eventi nazionali relativi alla montagna – praticare sci di fondo in tutta Italia – coinvolgere i giovani – essere sempre al corrente delle comunicazioni della sede centrale del CAI

Nome della persona <i>Determinare nome, sesso ed età. Aggiungere altri attributi.</i>			
Descrizione della Persona <i>Descrivete questo personaggio Ideale</i>	Mood board o schizzo <i>Fare un mood board o disegnare uno schizzo che visualizza l'utente/cliente</i>	 6	Job to be done <i>Quali attività del cliente sono supportate dal prodotto?</i>  2
Influencer <i>Chi sono gli Influencer</i>		7	Problemi/frustrazioni/difficoltà <i>Quali sono le difficoltà, i problemi, le frustrazioni, i dolori?</i>  4
Tendenze <i>Quali sono le forze motrici e le tendenze (in futuro)?</i>  8			3

Conoscenza

LEAN CANVAS

Problema Inserisci una lista Top 3 dei problemi che vorresti risolvere	Soluzione Definisci una soluzione possibile per ogni problema identificato	Unique Value Proposition Un messaggio chiaro e diretto che comunichi la tua unicità (differenziale) e perchè vale la pena darti attenzione	Vantaggio Competitivo Quel vantaggio che non può essere facilmente acquistato, copiato o riprodotto	Segmenti di Clienti Elenca i tuoi clienti e utenti target
	Metriche chiave Definisci le metriche che ti fanno capire come sta andando la tua attività		Canali Elenca come intendi arrivare ai clienti, i percorsi: pubblicità, punto vendita, sito, social...	
Alternative esistenti Elenca come i problemi sono risolti oggi		Concept Descrivi attraverso un'analogia il tuo business ad esempio: LinkedIn = Facebook per il Lavoro		Early adopters Descrivi il tuo cliente ideale
Struttura dei Costi Elenca i tuoi costi fissi e variabili			Flussi di Ricavi Elenca le fonti di ricavo	



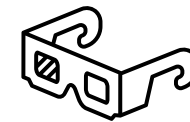
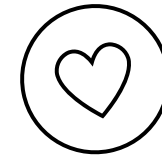
Problema Inserisci una lista Top 3 dei problemi che vorresti risolvere - Visibilità unica: sportello come biglietto da visita dell’Ente - Evitare ogni spostamento - «Zero difetti»	Soluzione Definisci una soluzione possibile per ogni problema identificato -Luogo di accesso al posto dell’anagrafe con contestuale chiusura delle altre porte - Creazione sala «degli appuntamenti» - Screening iniziale via sw o facilitatore	Unique Value Proposition Un messaggio chiaro e diretto che comunichi la tua unicità (differenziale) e perchè vale la pena darti attenzione -Sistema di gestione delle code multicanale con accesso unico e preparazione in remoto della pratica in logica «self service»		Segmenti di Clienti Elenca i tuoi clienti e utenti target -Anziani (presenza tutor) -Giovani (utilizzo APP) -Mamme (sistema di intrattenimento) - Professionisti (appuntamento)
	Metriche chiave Definisci le metriche che ti fanno capire come sta andando la tua attività -Attesa nel 30% dei casi non superiore a 10 minuti -Riduzione del 80% accessi impropri -Diminuzione 25% lead time			Canali Elenca come intendi arrivare ai clienti, i percorsi: pubblicità, punto vendita, sito, social... -Sito web sportello -App sportello -Call center - Sportello fisico
Struttura dei Costi Elenca i tuoi costi fissi e variabili - Creazione interfacce utente e tool di lavorazione della pratica - Ridefinizione layout dello sportello - ...				

Prototipo

SCAMPER

SCAMPER	
VERBI	DOMANDE
SOSTITUIRE	- Che cosa si può sostituire? - Che cosa si può utilizzare al posto di? - Chi altri possiamo coinvolgere? - Quale altro processo si potrebbe utilizzare?
COMBINARE	- Che cosa si può integrare? - Quali scopi e funzioni potremmo combinare? - Quali servizi possiamo aggregare?
ADATTARE	- Quali altre soluzioni possiamo adeguare? - Da quali altre situazioni simili possiamo attingere?
MODIFICARE	- Cosa possiamo estendere, ridurre, cambiare? - Quali altre modalità di fruizione dei servizi?
PROPORRE	- Quali altre modalità di fruizione dei servizi?
ELIMINARE	- Cosa si può eliminare? - Quali incombenze si possono semplificare?
RIARRANGIARE	- Quali altri schemi di servizio potrebbero funzionare? - Che cosa potremmo riutilizzare e/o aggiustare?

s
c
a
m
p
e
r



Istruzioni:

- Identificare il problema da risolvere
- Rispondere alle domande Scamper
- Organizzare le risposte
- Valutare le idee

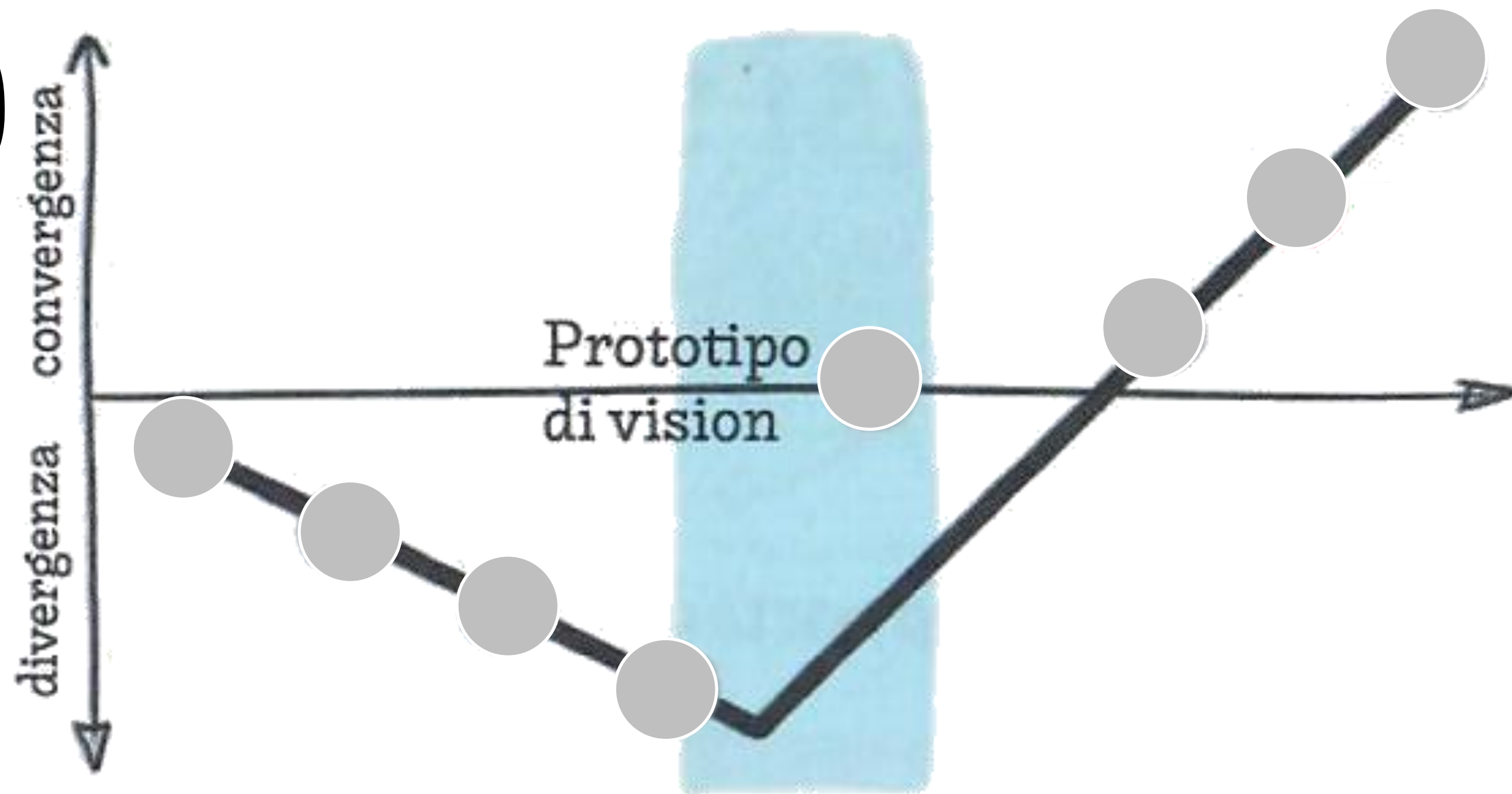


Prototipo

PROTOTIPAZIONE

Prototipiamo!!!

Questo è lo
schema della
prototipazione





Fase 1

In questa fase si
riguardano gli appunti e
si mettono in fila i
possibili interventi

divergenza convergenza

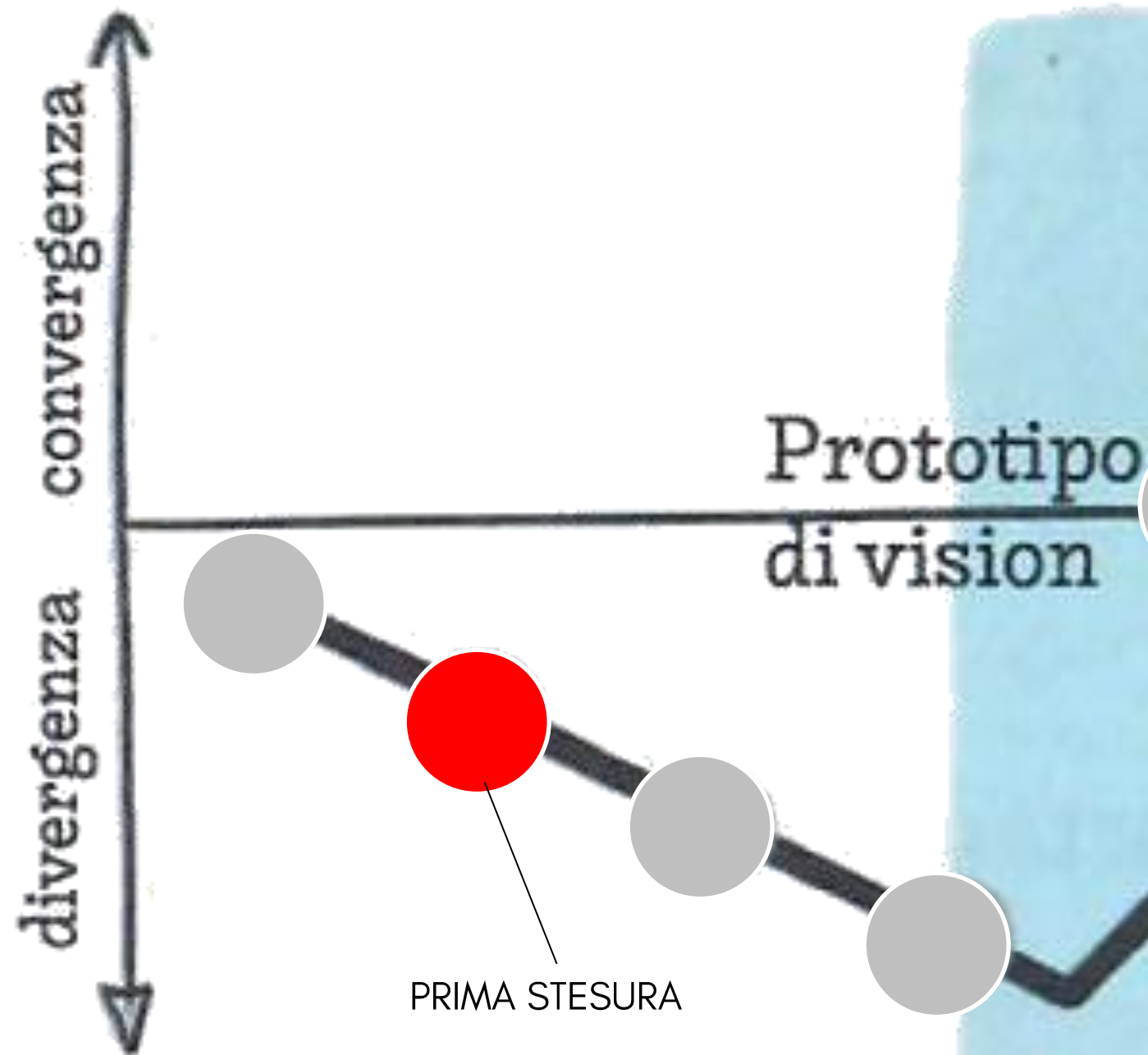
[illegible]

RACCOLTA IDEE

[illegible]

Fase 2

Prime bozze di
strumenti o
istruzioni
operative



1. SCOPO E CAMPO DI APPLICAZIONE

Scopo della presente procedura è quello di descrivere come vengono svolte le attività relative all'apertura delle buste e alla valutazione delle offerte pervenute dai concorrenti e quelle che riguardano la conseguente aggiudicazione.

2. RIFERIMENTI NORMATIVI E TERMINI

I riferimenti normativi applicabili nello svolgimento delle attività descritte nella presente procedura sono:

- ISO 9001:2015
- D. Lgs. 50/2016
- Bando di Gara.

Nella presente procedura sono utilizzati i seguenti termini:

- SUA-RB Stazione Unica Appaltante della Regione Basilicata
- SGQ Sistema di Gestione per la Qualità
- DG Direzione Generale
- Dirigente
- RdP Responsabile del Procedimento
- OEPV Offerta Economicamente Più Vantaggiosa
- OMP Offerta a minor prezzo
- ANAC Autorità Nazionale Anticorruzione

3. RESPONSABILITÀ

La DG è responsabile della nomina della Commissione Giudicatrice.

Il RdP, con l'eventuale supporto del Seggio di Gara in caso di criterio del minor prezzo, è responsabile per l'apertura delle buste contenenti l'offerta economica.

La Commissione è responsabile per la valutazione delle offerte tecniche ed economiche.

Il RdP e, se previsto, la Commissione sono responsabili per la verifica di eventuali anomalie.

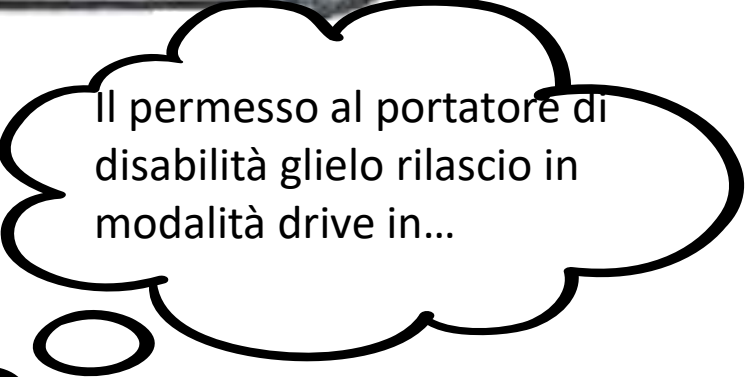
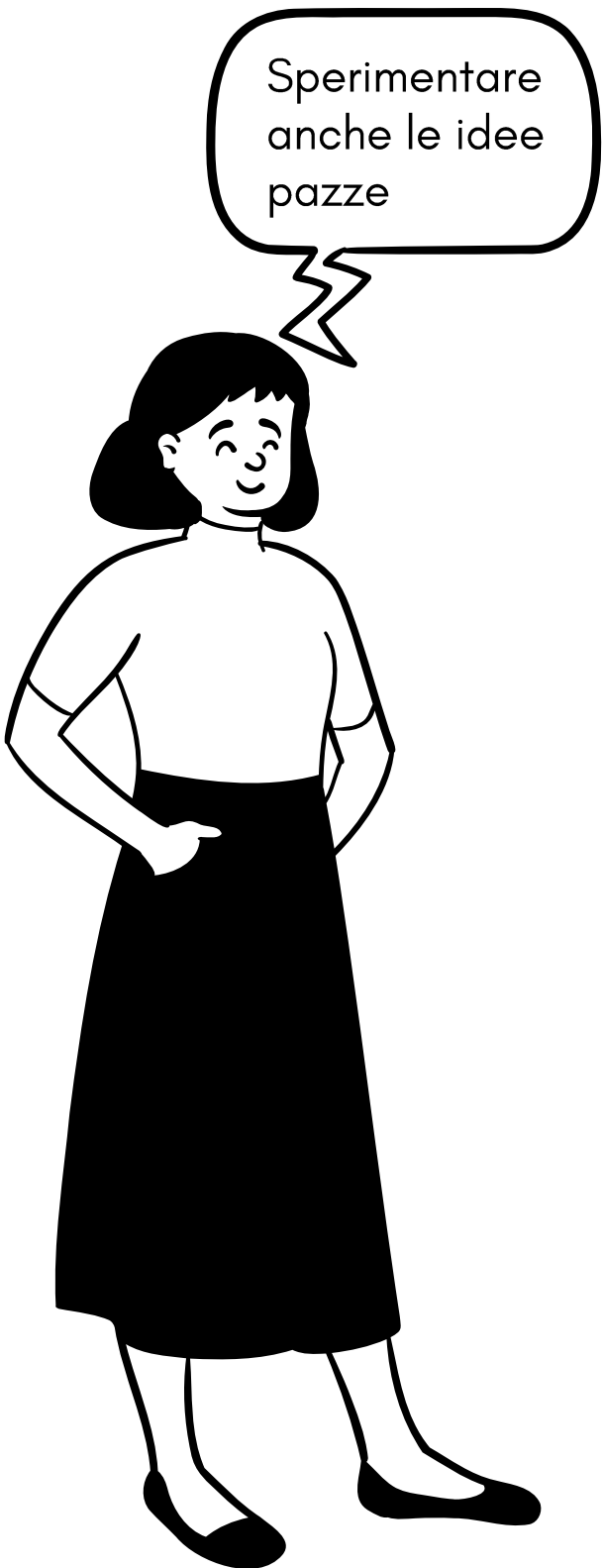
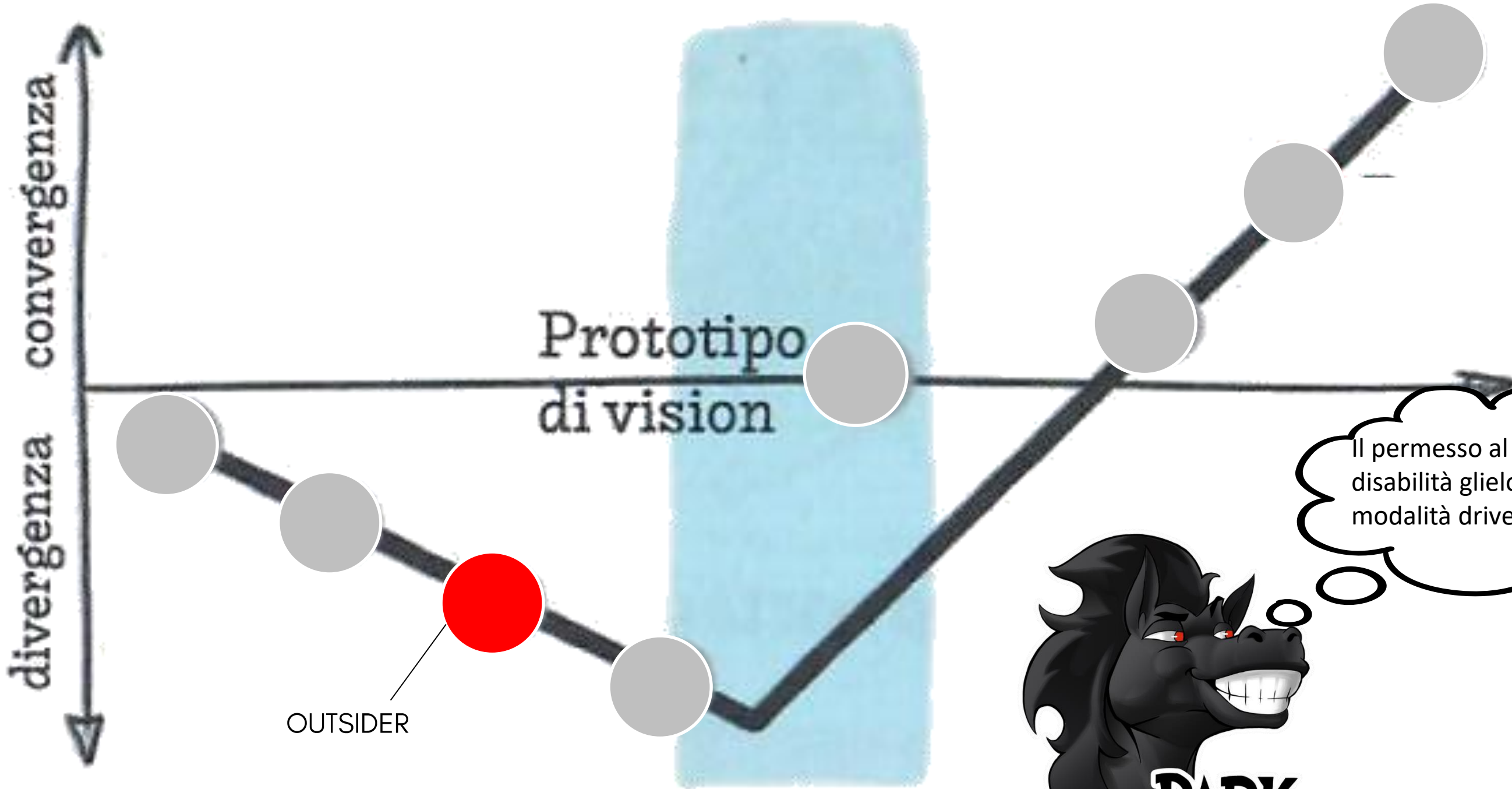
4. MODALITÀ OPERATIVE

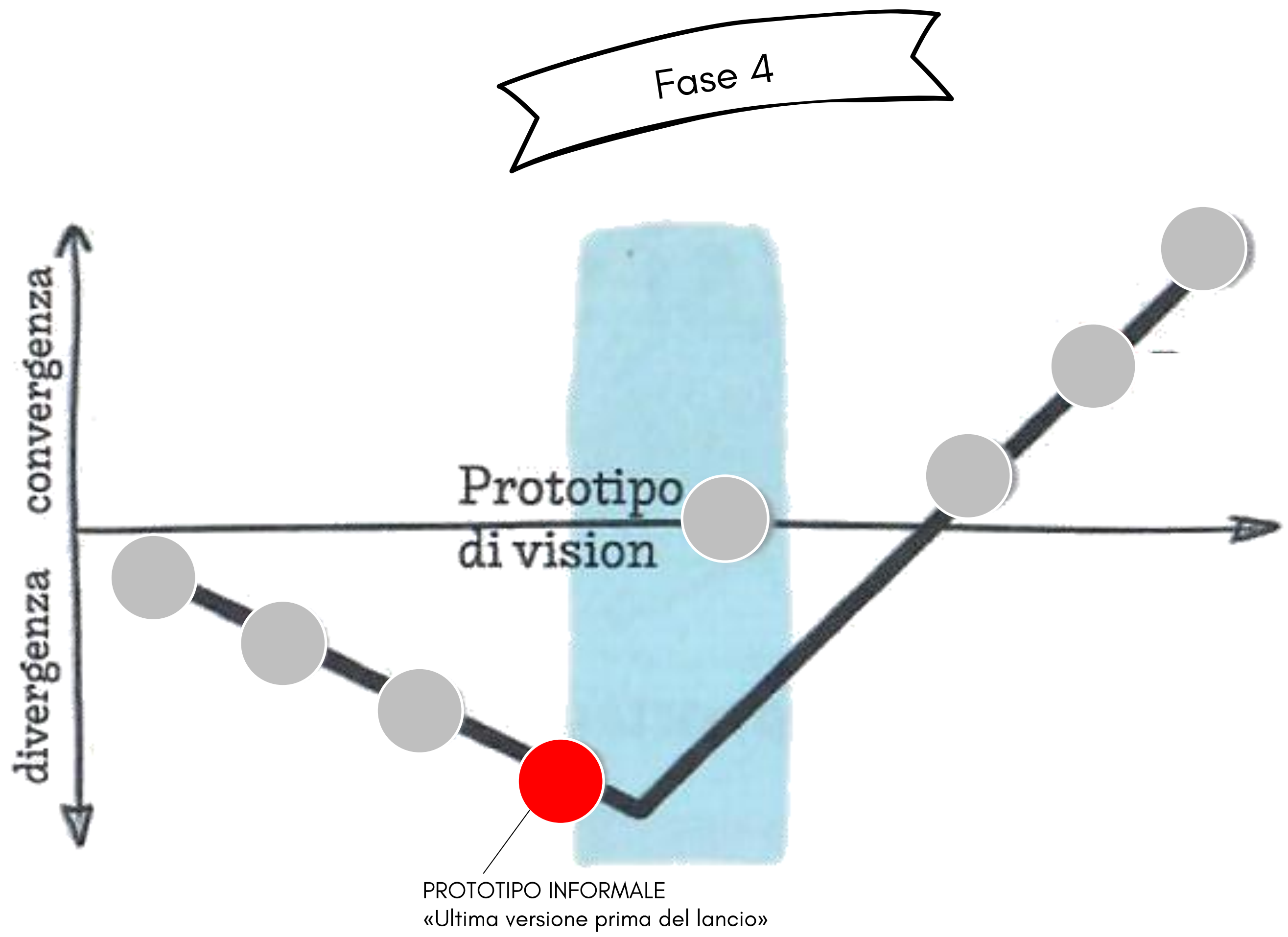
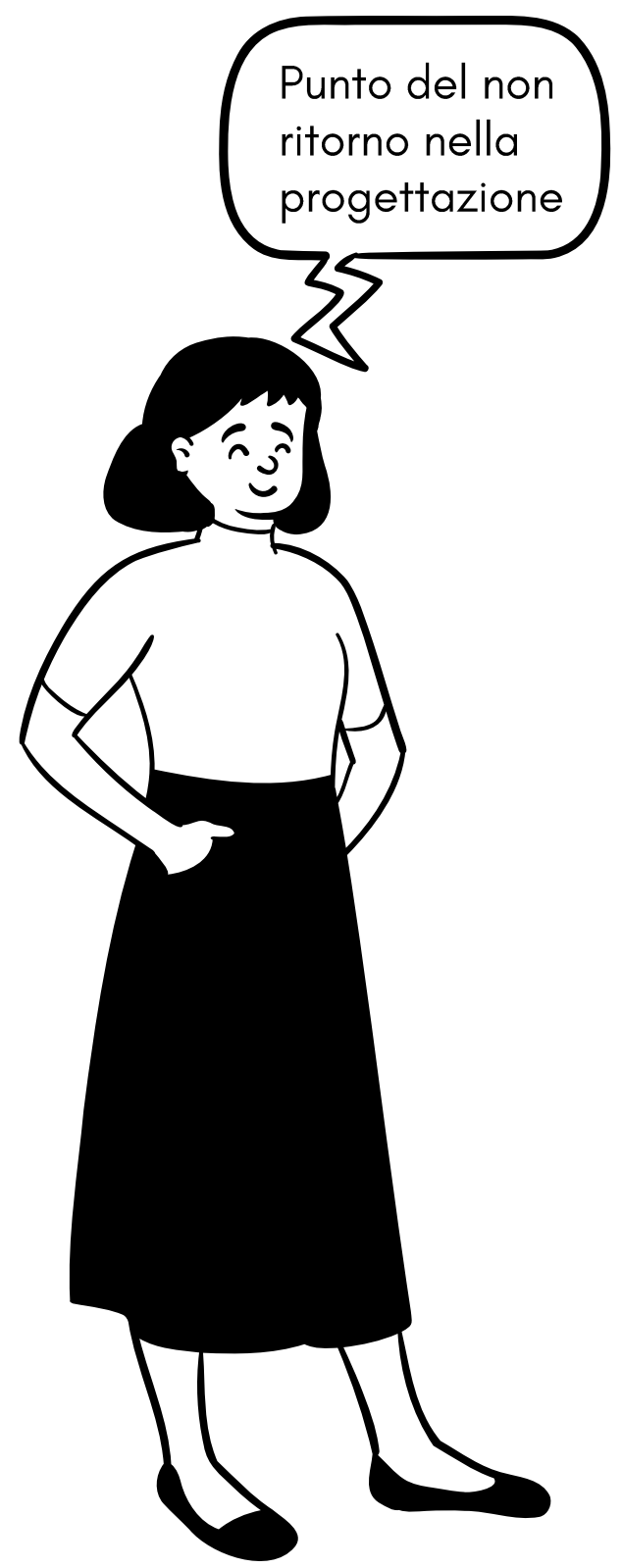
4.1 Nomina della Commissione Giudicatrice

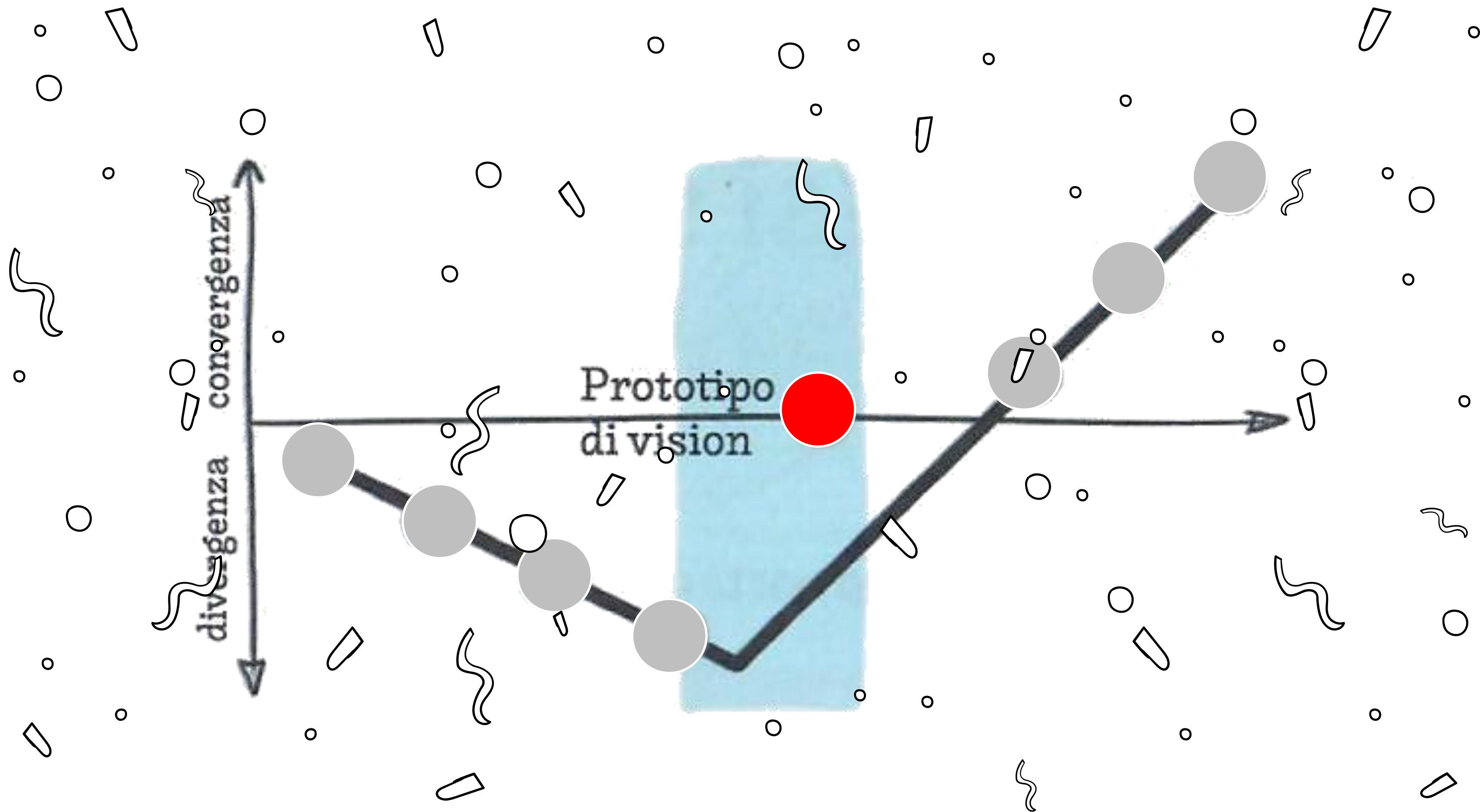
Per poter procedere con la valutazione delle offerte, la DG nomina la Commissione Giudicatrice entro 10 giorni lavorativi successivi alla scadenza del termine per la presentazione delle offerte; tale termine è sospeso in caso di mancata risposta, non accettazione e altri impedimenti oggettivi non imputabili a responsabilità della SUA-RB.

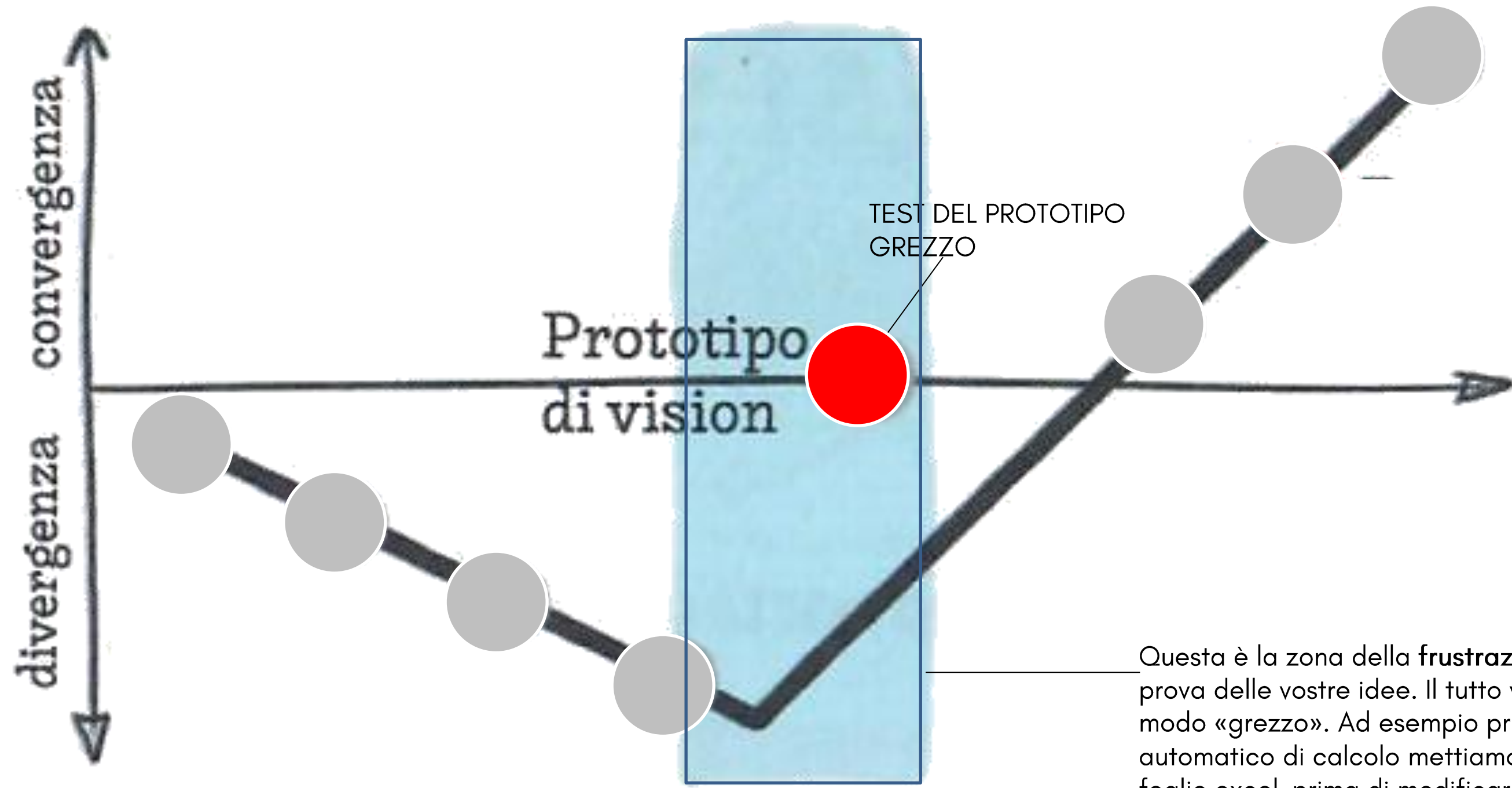
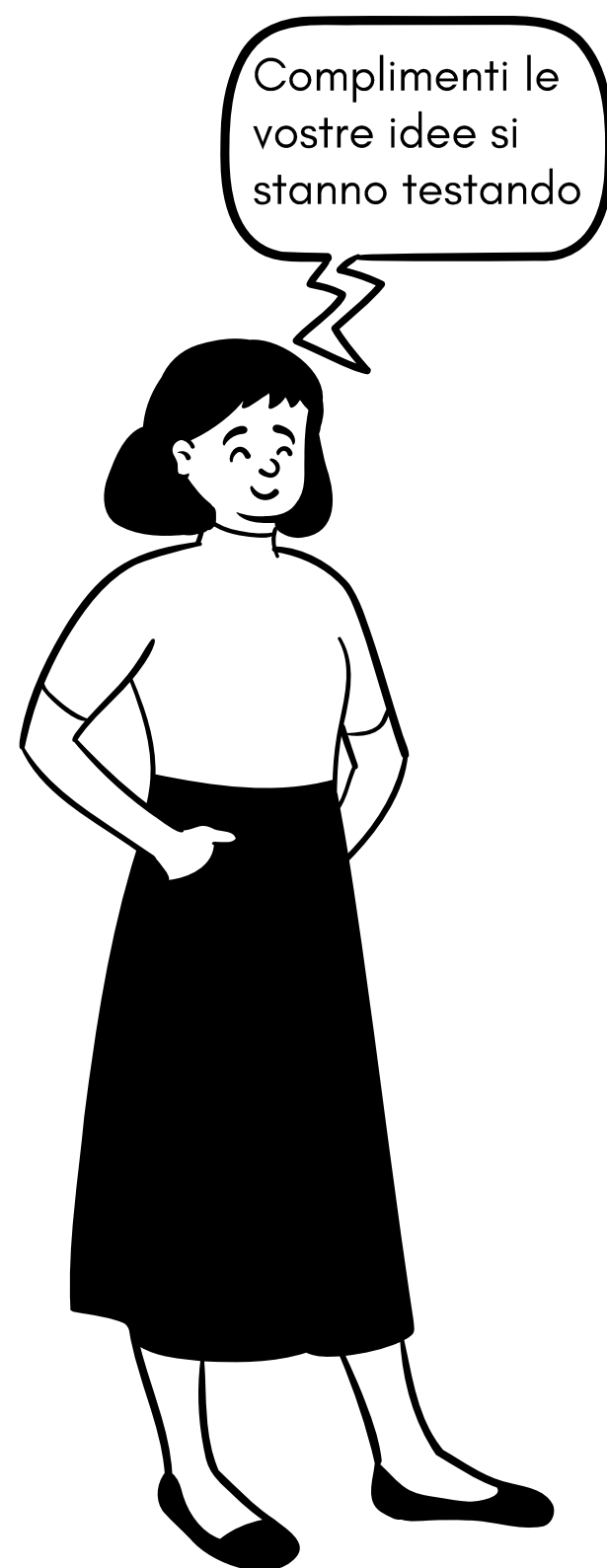
Tale commissione viene individuata tra una rosa di esperti composta da soggetti individuati nell'ambito dell'Albo Unico regionale e dai soggetti indicati dall'Ente committente, ancorchè non iscritti all'Albo Unico regionale ed è nominata con Determinazione della DG del Dipartimento SUA-RB, previo apposito sorteggio pubblico. La Determinazione di

Fase 3







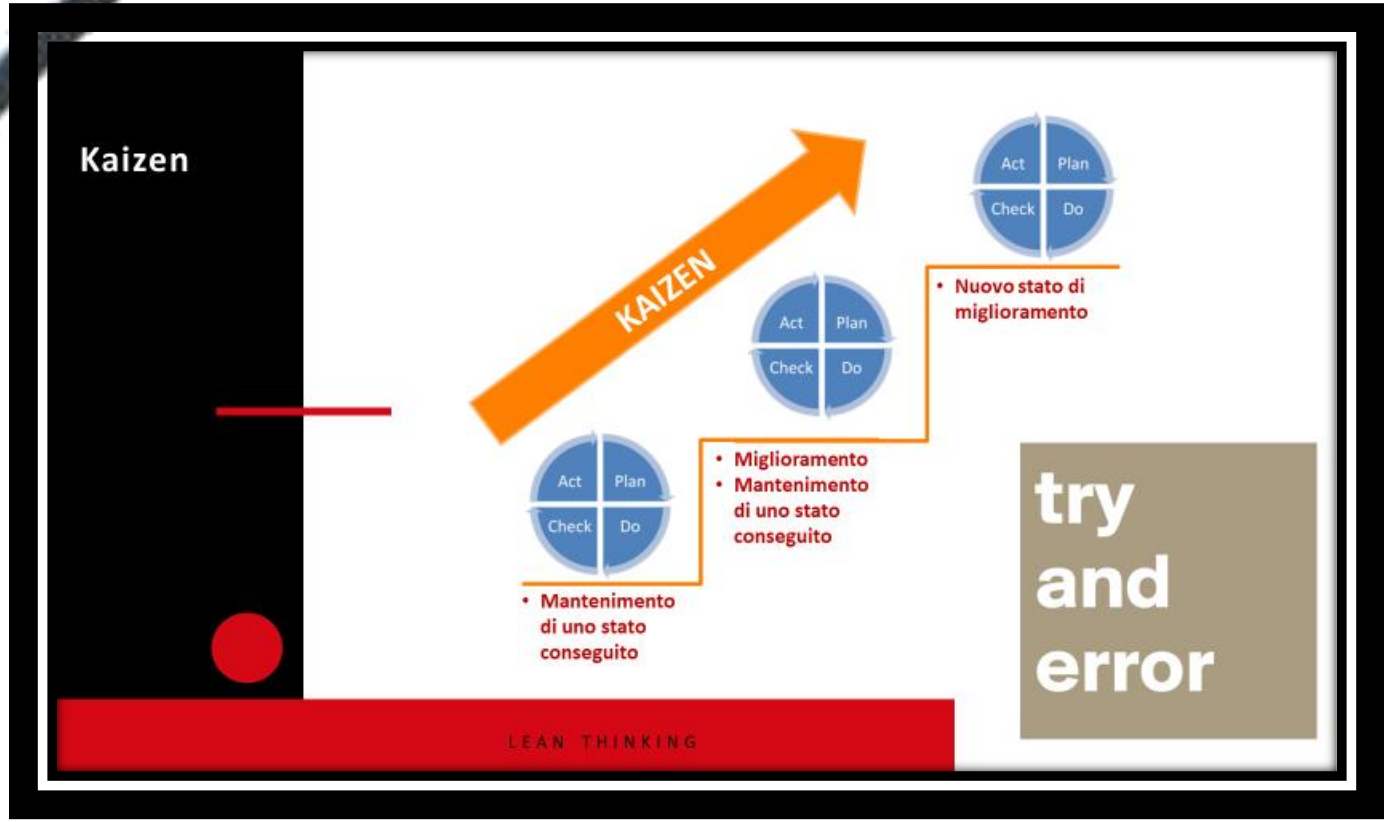
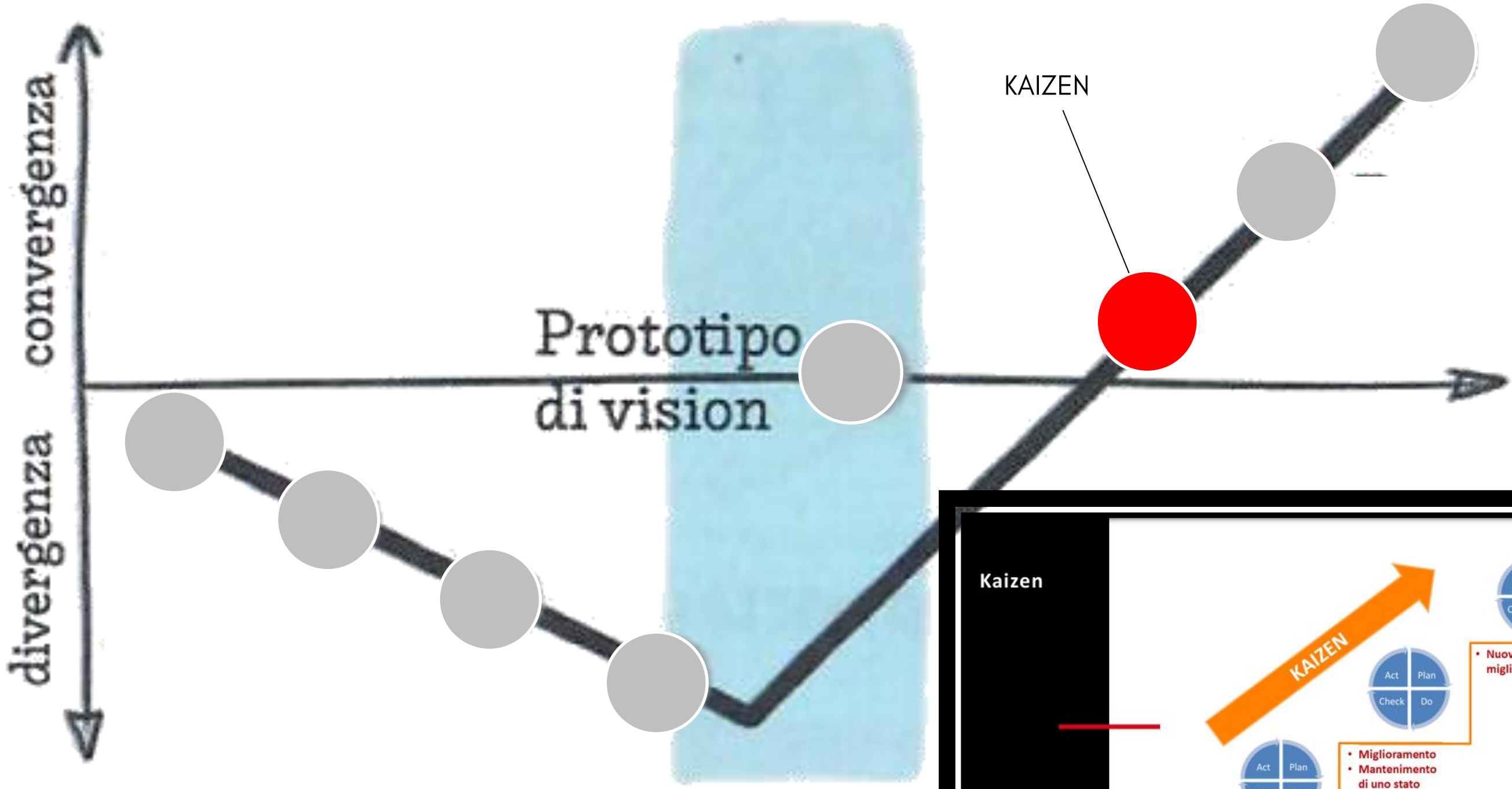
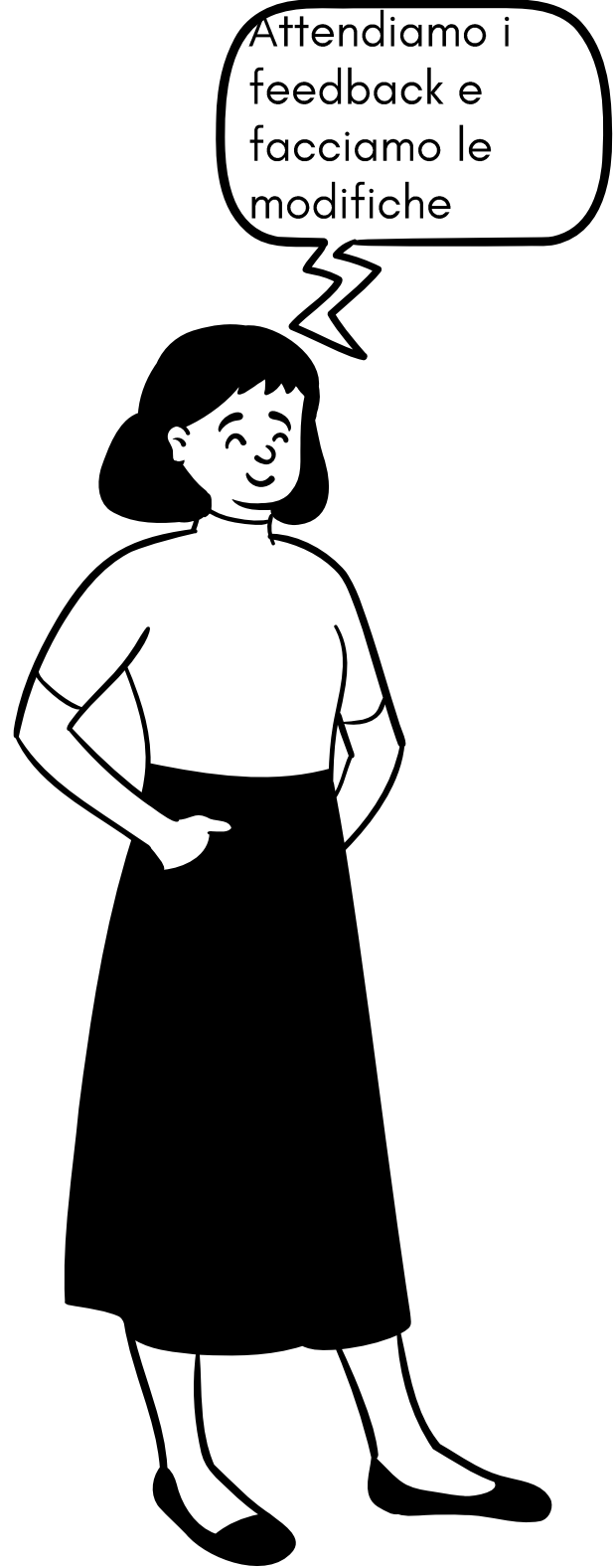


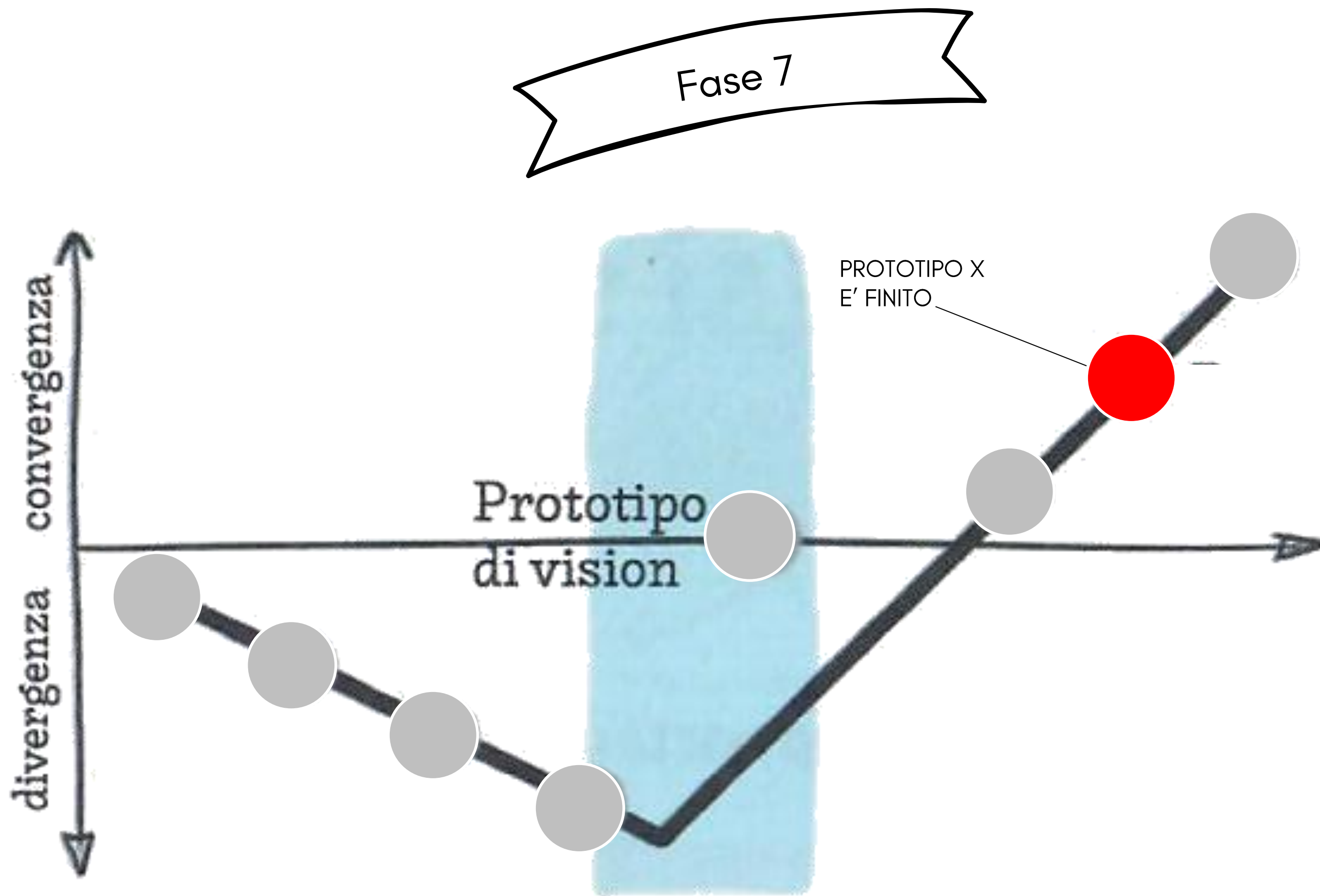
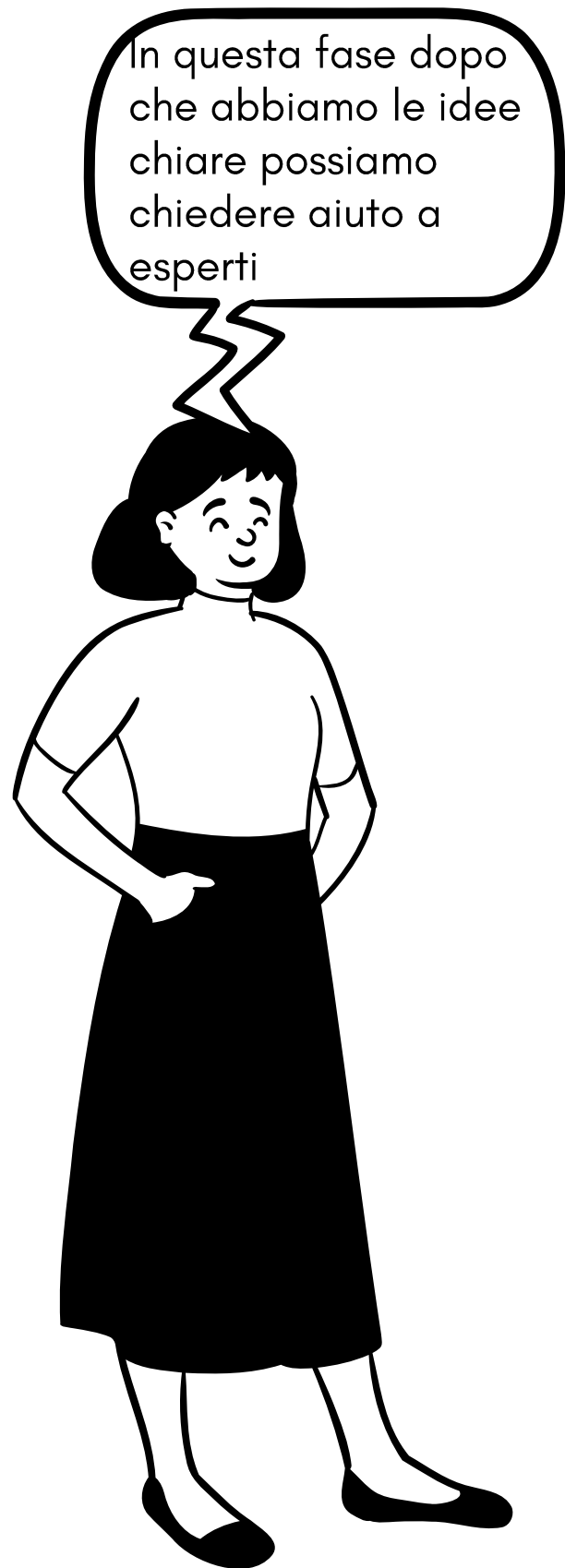
Fase 5

Questa è la zona della **frustrazione**, è il banco di prova delle vostre idee. Il tutto viene realizzato in modo «grezzo». Ad esempio prima di creare un tool automatico di calcolo mettiamo a disposizione un foglio excel, prima di modificare una maschera di un sw, facciamo un modulo cartaceo,...

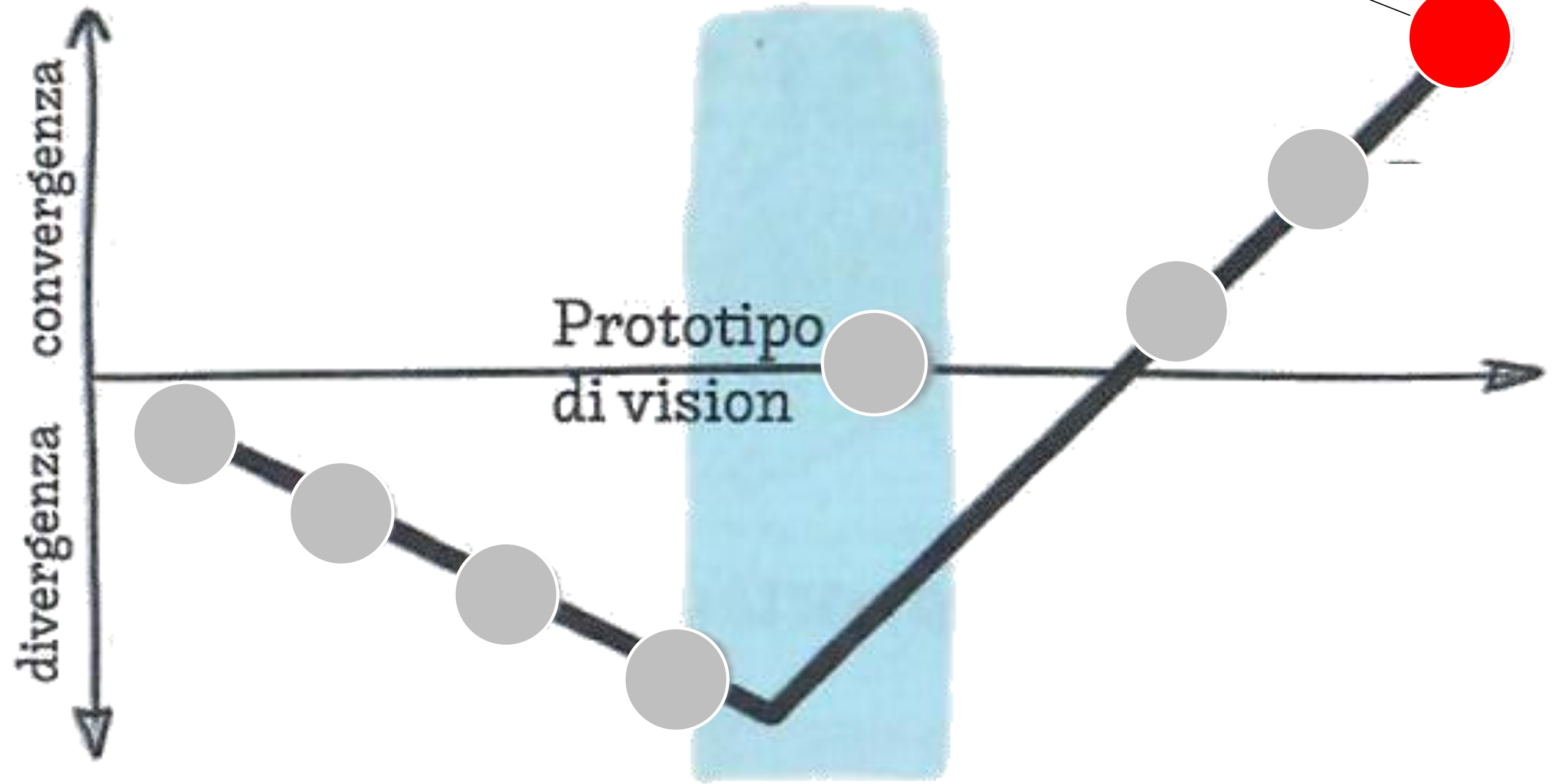
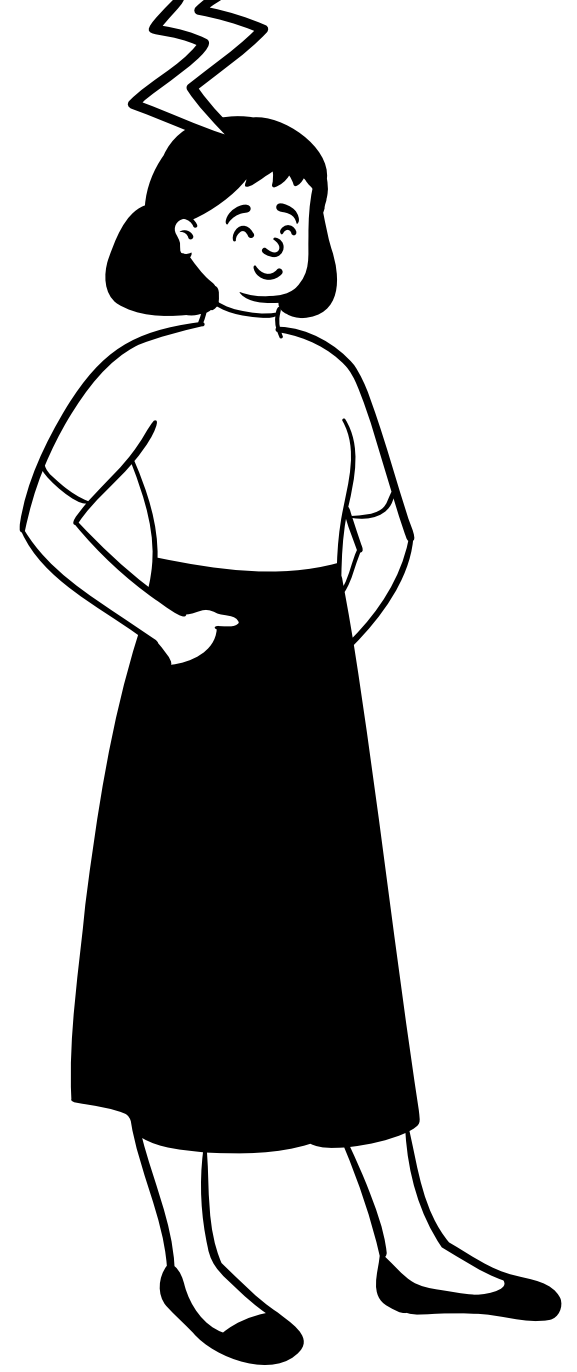
In gergo avete realizzato un MVP (minimum viable product)

Fase 6





Abbiamo finito possiamo
o renderlo **ufficiale** (es.
determina/delibera) e/o
affidamento con gara
per la realizzazione



Fase 8

PRODOTTO
FINALE

TEST

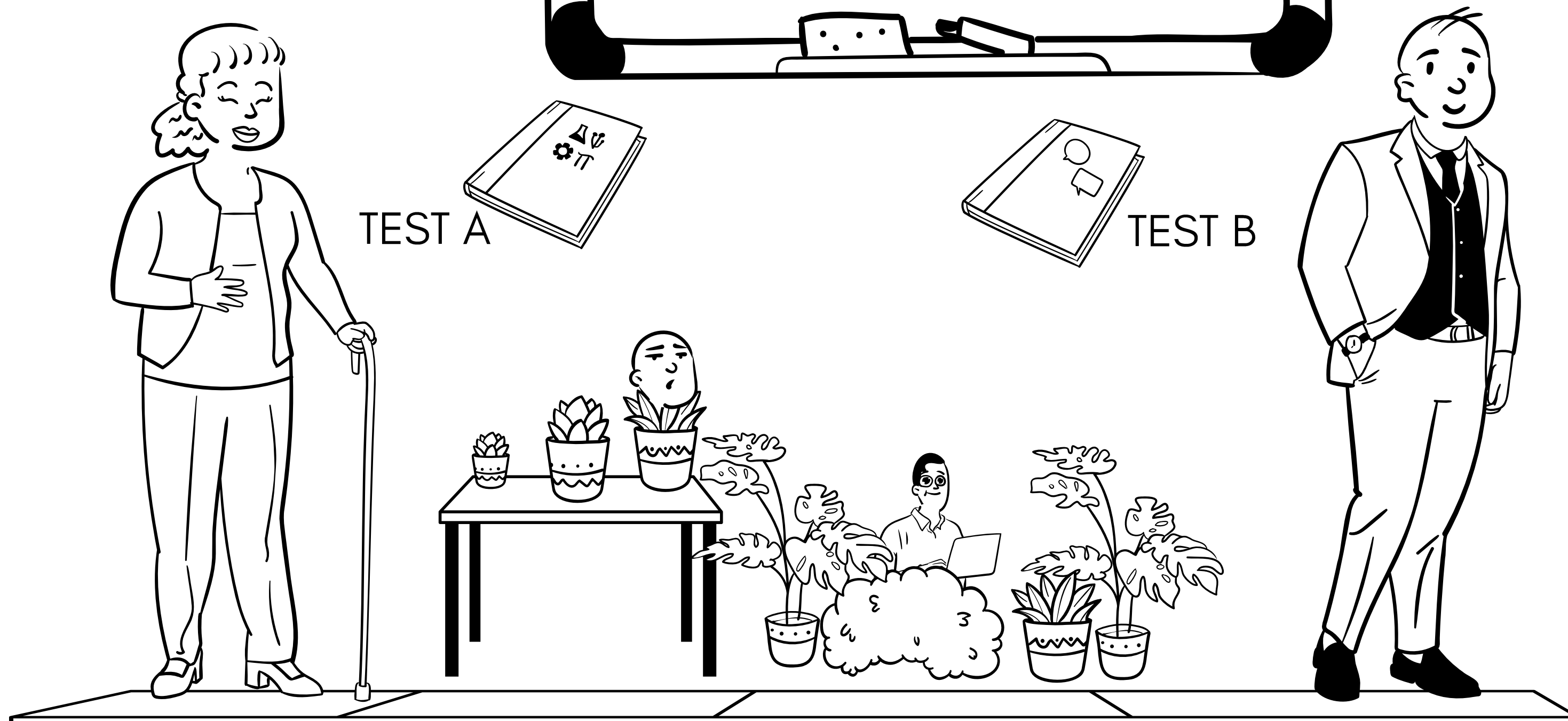
TEST A/B



UN PROTOTIPO (ad esempio un nuovo modulo), VIENE CREATO IN DUE VERSIONI CHE VENGONO SOMMINISTRATI A DUE GRUPPI DI UTENTI. DAI FEEDBACK SI PUO' VEDERE QUALE SIA IL MIGLIORE

TEST A

TEST B

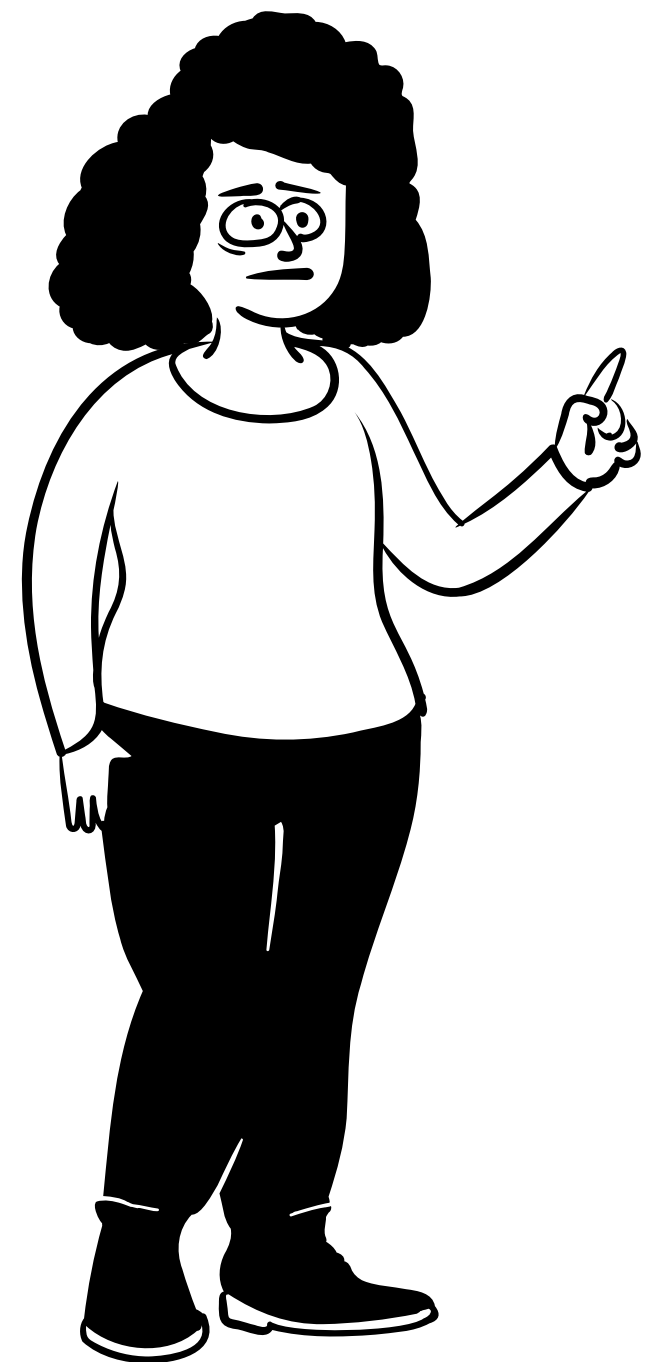




IL NOSTRO SPORTELLLO

COSA CI DICE IL CLIENTE

- Punti diversi di erogazione con poca conoscenza e dialogo tra loro
- Ruolo dell'accoglienza occasionale e non strutturato
- Orari ridotti di accesso
- Orari diversi tra le diverse strutture
- Disomogeneità nell'applicazione dei regolamenti
- Stili diversi di relazione
- Rimandi diffusi
- Ridotta conoscenza dei cittadini (*non si vede il cittadino nella sua interezza*)
- Logistica inadeguata



I MODELLI DI FUNZIONAMENTO: VANTAGGI E SVANTAGGI

SOLUZIONE	VANTAGGI	SVANTAGGI
Prima generazione: URP	▣ Attiva un canale di ascolto ▣ Presidia le risposte ai cittadini ▣ Meno minacciante	▣ Aggiunge un anello in più ▣ Non incide sui processi
Seconda generazione: sportello unico polivalente	▣ Unifica i canali di accesso ▣ Risponde meglio alla flessibilità	▣ Mantiene tempi lunghi di risposta ▣ Rischio accoglienza pratiche incomplete
Terza generazione: sportello polivalente e polifunzionale il logica snella	▣ Realizza il punto unico di contatto ▣ Favorisce la lavorazione a flusso continuo	▣ Forte impatto organizzativo (con possibili resistenze al cambiamento)



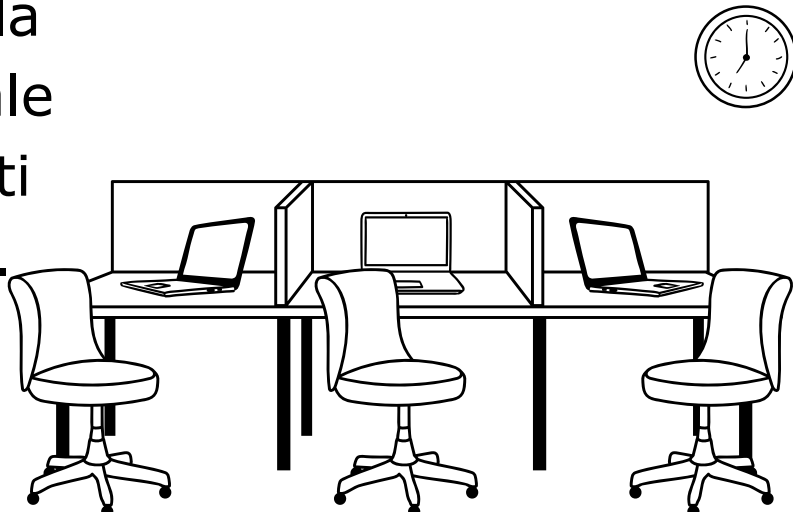
IL MODELLO ORGANIZZATIVO

SPECIALISTI – BACK OFFICE

Servizi alla persona e alla famiglia (Scuola, sociale, casa, lavoro)	Demografici, tributi, ecc...	Servizi tecnici
---	------------------------------	-----------------

CITTADINI

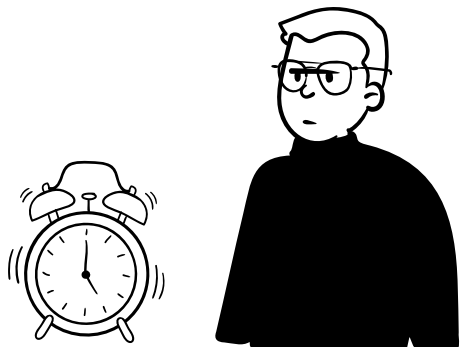
- Demografici
- Scuola
- Sociale
- Tributi
-



OPERATORI POLIVALENTI

IMPRESE

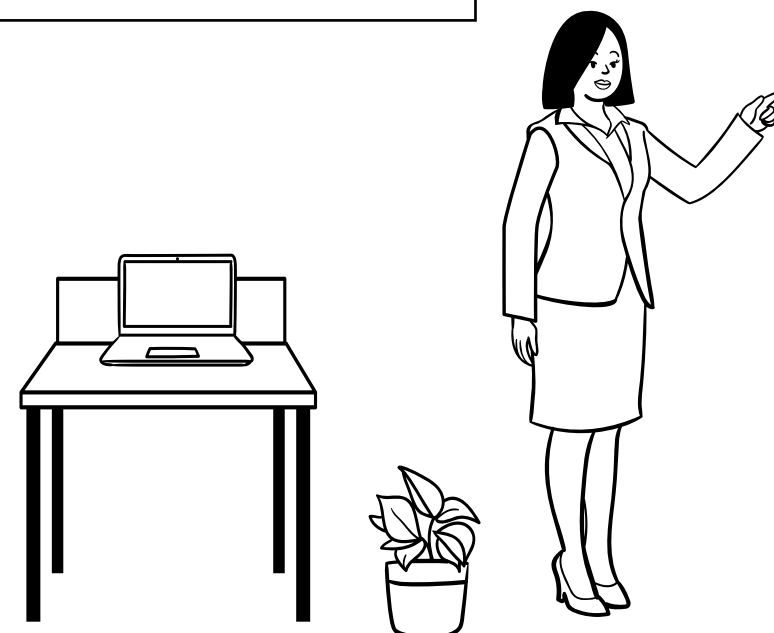
- Edilizia
- Attività produttive
- Ambiente



TECNICI SU APPUNTAMENTO

INFODESK

Demografici
Casa
Sicurezza
Cultura
Occupazione suolo pubblico
Sociale
.....



I ruoli e le attività



RUOLO	ATTIVITA'
INFODESK	• Ascoltare i bisogni e le esigenze dei cittadini e orientare/indirizzare agli uffici • Dare informazioni generali, ritirare e consegnare la modulistica • Distribuire e controllare i KIT di documentazione (con check list di supporto) • Chiudere le pratiche veloci (< 3 minuti) • Rispondere alle domande telefoniche, telematiche, via fax • Protocollare le pratiche chiuse (senza istruttoria a valle) • Gestire l'accesso informale agli atti • Consegnare e ritirare le schede per la rilevazione della customer satisfaction • Gestire le segnalazioni (es. manutenzione e reclami) • Gestire la posta in entrata/uscita con protocollazione e smistamento
OPERATORE POLIVALENTE	• Lavorare prodotti standardizzati che si chiudono entro 15-20 minuti e non richiedono valutazioni specialistiche • Fermare le pratiche incomplete che vanno allo specialista • Supportare gli specialisti (rapporto funzionale) • Per la stagionalità concentrata (es. bandi) lo specialista va allo sportello
TECNICI (SU APPUNTAMENTO)	• Effettuare l'istruttoria in diretta con il professionista • Il professionista accede su appuntamento (prenotazione via Internet) • Per pratiche complesse partecipano all'istruttoria tecnici di funzioni diverse (viabilità, edilizia, patrimonio, attività produttive, ecc.....)
SPECIALISTI BACK OFFICE DI	• Fornire consulenza specialistica su aspetti complessi • Curare le istruttorie tecniche di secondo livello e fare computi • Curare le relazioni con altri enti • Gestire e aggiornano banche dati





Un esempio di applicazione

(La metodologia lean applicata allo sportello polivalente: il comune di Aosta)



Un esempio di applicazione

(La metodologia lean applicata allo sportello polivalente: il comune di Aosta)



Un esempio di applicazione

(La metodologia lean applicata allo sportello polivalente: il comune di Aosta)





Un esempio di applicazione

(La metodologia lean applicata allo sportello polivalente: il comune di Aosta)

