



ALMA MATER STUDIORUM
UNIVERSITÀ DI BOLOGNA

Formazione Maggioli

Programma INPS Valore PA – Bando 2022

Corso di 1° livello online

Il Piano integrato di attività e organizzazione (PIAO)

La reingegnerizzazione dei processi ai fini del PIAO

Martedì 31 ottobre 2023, ore 9.00-13.00 e 14.00-18.00 (4° modulo)

Docenti

Francesco Beccari e Domenico Vernucci



Strumenti manageriali per enti pubblici e sanità

Guida all'applicazione dei grandi modelli:
dal TQM al Lean Sigma, dal Kata al Design Thinking

Giuseppe Negro



La grave crisi economico-finanziaria di inizio del terzo millennio e la pandemia da Covid-19 hanno scosso le economie e i sistemi socio-economici, mettendo a dura prova organizzazioni di servizi come enti pubblici e sanità.

La tecnologia digitale, d'altra parte, offre nuove modalità di erogazione e di interazione con i cittadini/pazienti e forme di coesistenza di persone e macchine supportate dall'intelligenza artificiale e dalla robotica.

In questo contesto, al fine di supportare le scelte strategiche, organizzative-gestionali e operative dei *manager* pubblici, il libro fornisce una guida agli strumenti e alle tecniche che possono essere efficacemente applicati in sistemi complessi quali quelli della Pubblica Amministrazione.

In particolare, i modelli organizzativi qui proposti traggono le loro origini dai metodi più importanti del *Total Quality Management* (*problem finding* e *problem solving*, metodo *Kata*, *Six sigma*), della *Lean Organization/Management* e del recente *Design Thinking*.

Per informazioni

SERVIZIO CLIENTI MAGGIOLI

Tel. 0541 628242

www.maggiolieditore.it



**Antologia del miglioramento rapido
nella Pubblica Amministrazione
e nella Sanità italiana**

40 storie di *lean organization*

Giuseppe Negro



Ogni amministratore, dirigente, responsabile e operatore troverà, nelle quaranta storie qui raccontate, le migliori soluzioni possibili da applicare al proprio contesto lavorativo.

Ricco di spunti e indicazioni per migliorare tutte le funzioni di un'organizzazione, tecniche, amministrative, contabili, gestionali ed operative, il volume, attraverso le esperienze maturate in quasi quindici anni di sviluppo organizzativo che hanno visto il passaggio dalla qualità totale alla *lean organization*, aiuta ad affrontare e risolvere i problemi più diversi, favorendo così il miglioramento.

Per informazioni

SERVIZIO CLIENTI MAGGIOLI

Tel. 0541 628242

www.maggiolieditore.it

***«Quando il mare era
calmo, tutte le navi
dimostrano uguale
maestria nel navigare»***

WILLIAM SHAKESPEARE



Cos'è l'Organizzazione Snella



*La Lean Organization (**Organizzazione Snella**) è una teoria per l'organizzazione aziendale che integra al suo interno metodologie gestionali volte alla riduzione degli sprechi, al contenimento dei costi e all'efficienza dei processi.*



WIKIPEDIA
L'enciclopedia libera

https://it.wikipedia.org/wiki/Organizzazione_snella

MA QUESTA ROBA ANDRA'
BENE ANCHE PER NOI?



Contenuti e argomenti

TOTAL QUALITY MANAGEMENT

LEAN THINKING

DESIGN THINKING

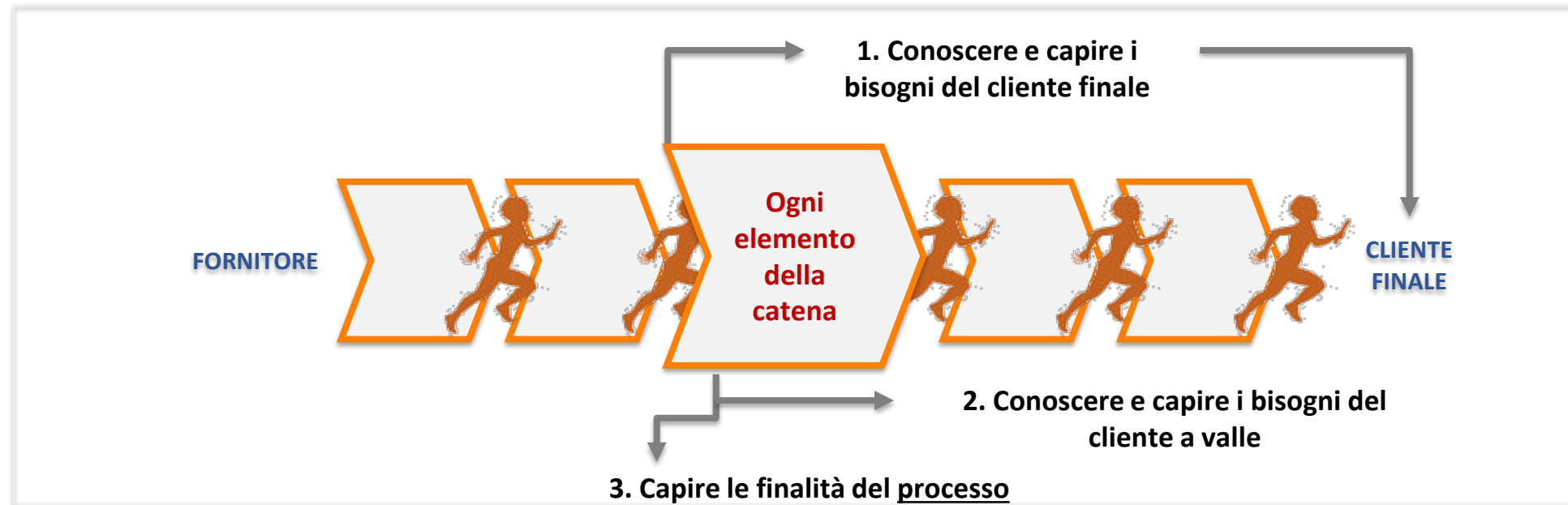


**Cosa possiamo
aspettarci ?**

QUALITÀ
È LA PIENA
**SODDISFAZIONE
DEL CLIENTE**



La staffetta della qualità



La qualità nasce nei processi aziendali

- Ognuno è responsabile della qualità che fornisce al proprio cliente interno
- L'obiettivo fondamentale è FORNIRE 100% di qualità per il cliente a valle, sempre!

PIENA SODDISFAZIONE DEL
CLIENTE



QUALITY



COST



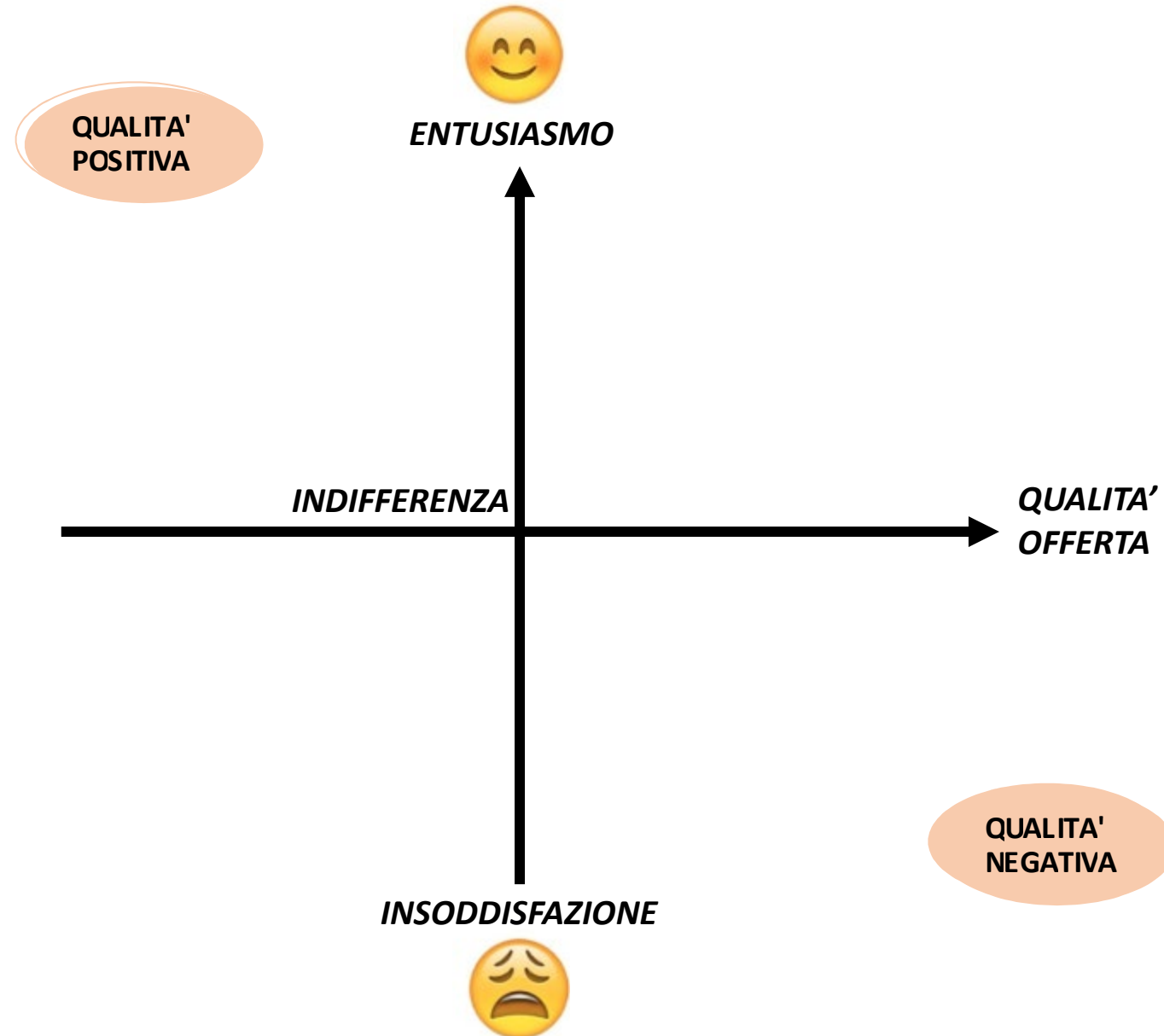
DELIVERY

TOTAL QUALITY MANAGEMENT

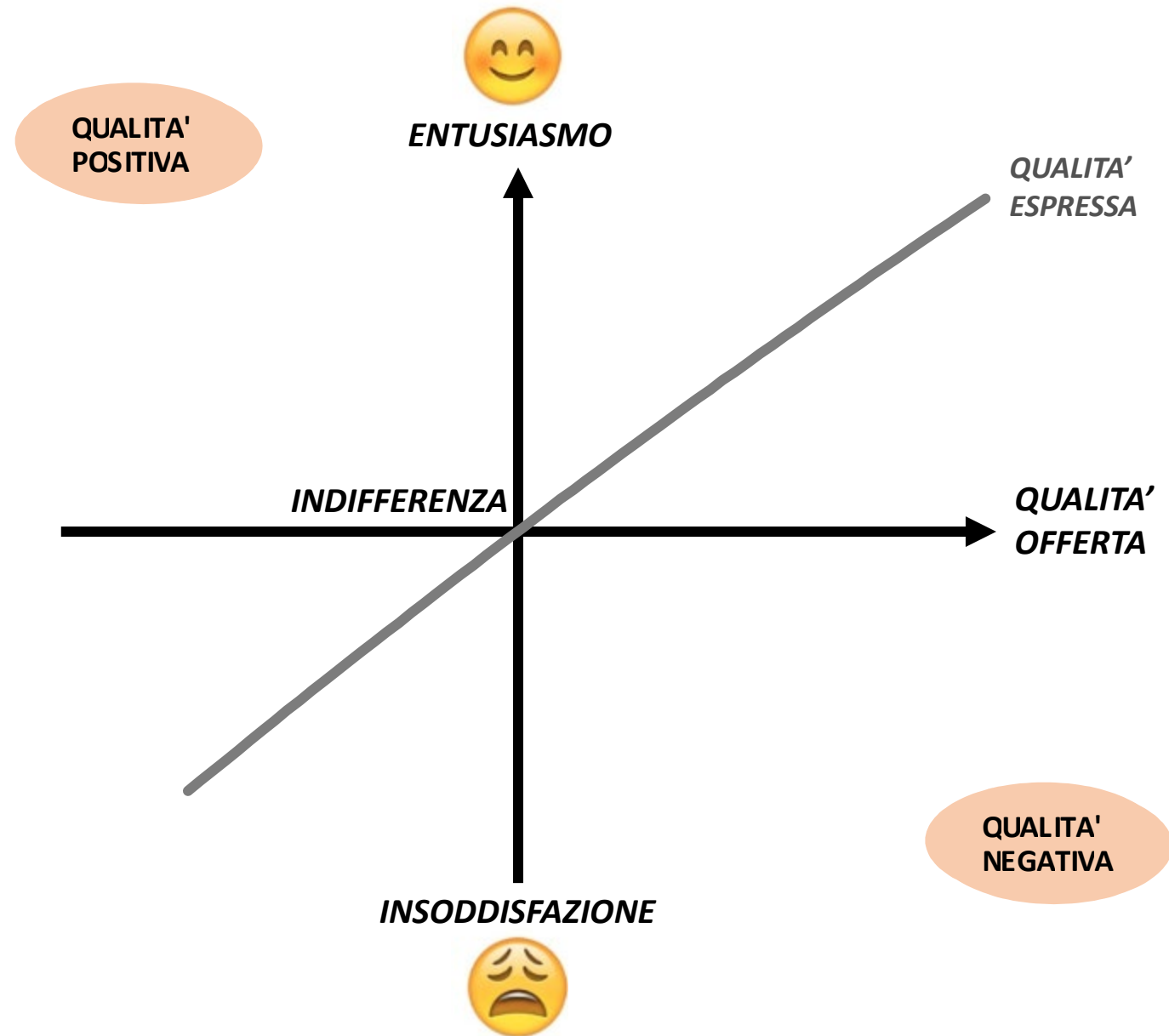
$$Q = \frac{\text{Prestazioni azienda pubblica}}{\text{Aspettative / Bisogni del cliente (customer)}}$$



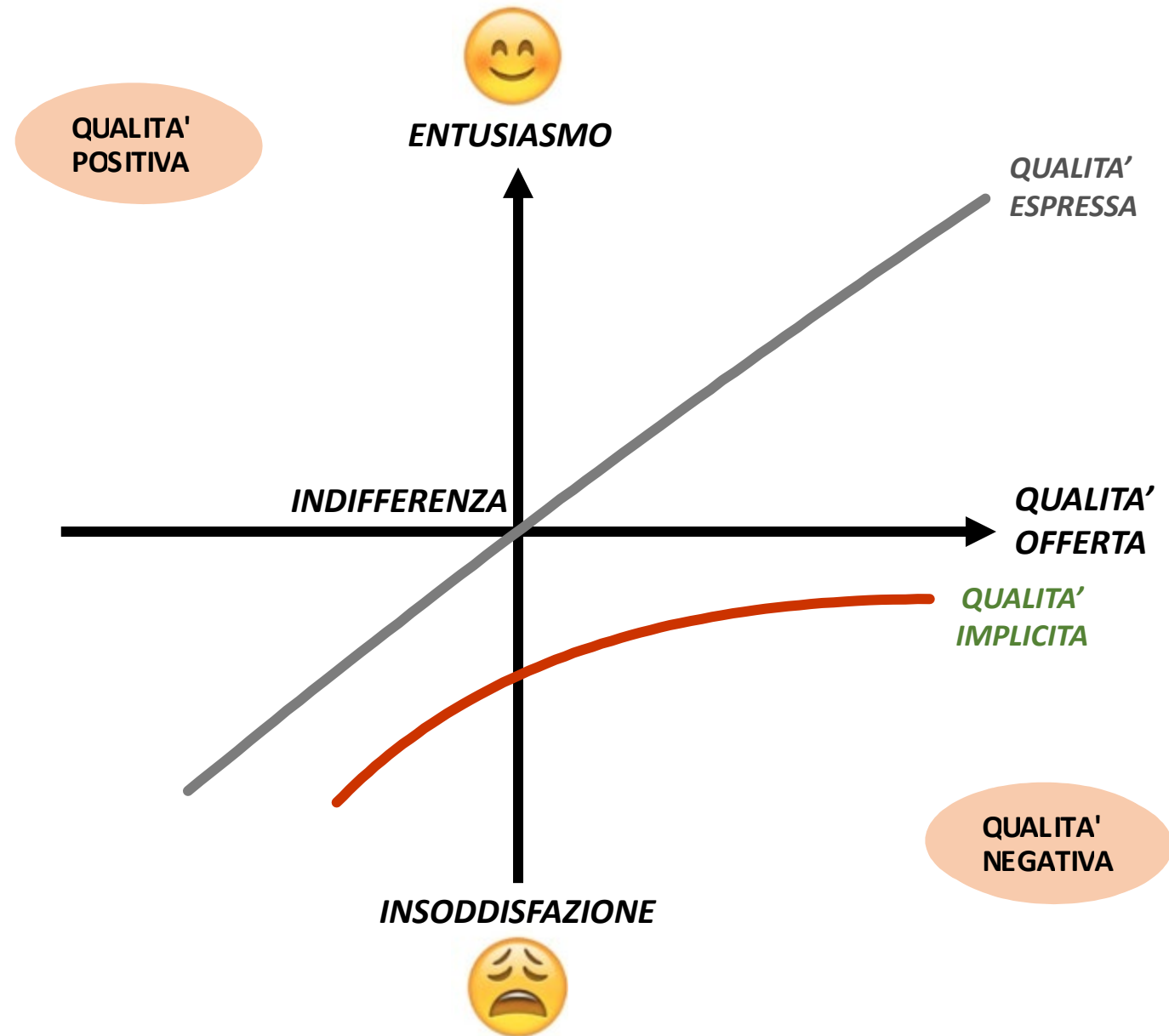
Classificazione delle tipologie di bisogni (diagramma di Kano)



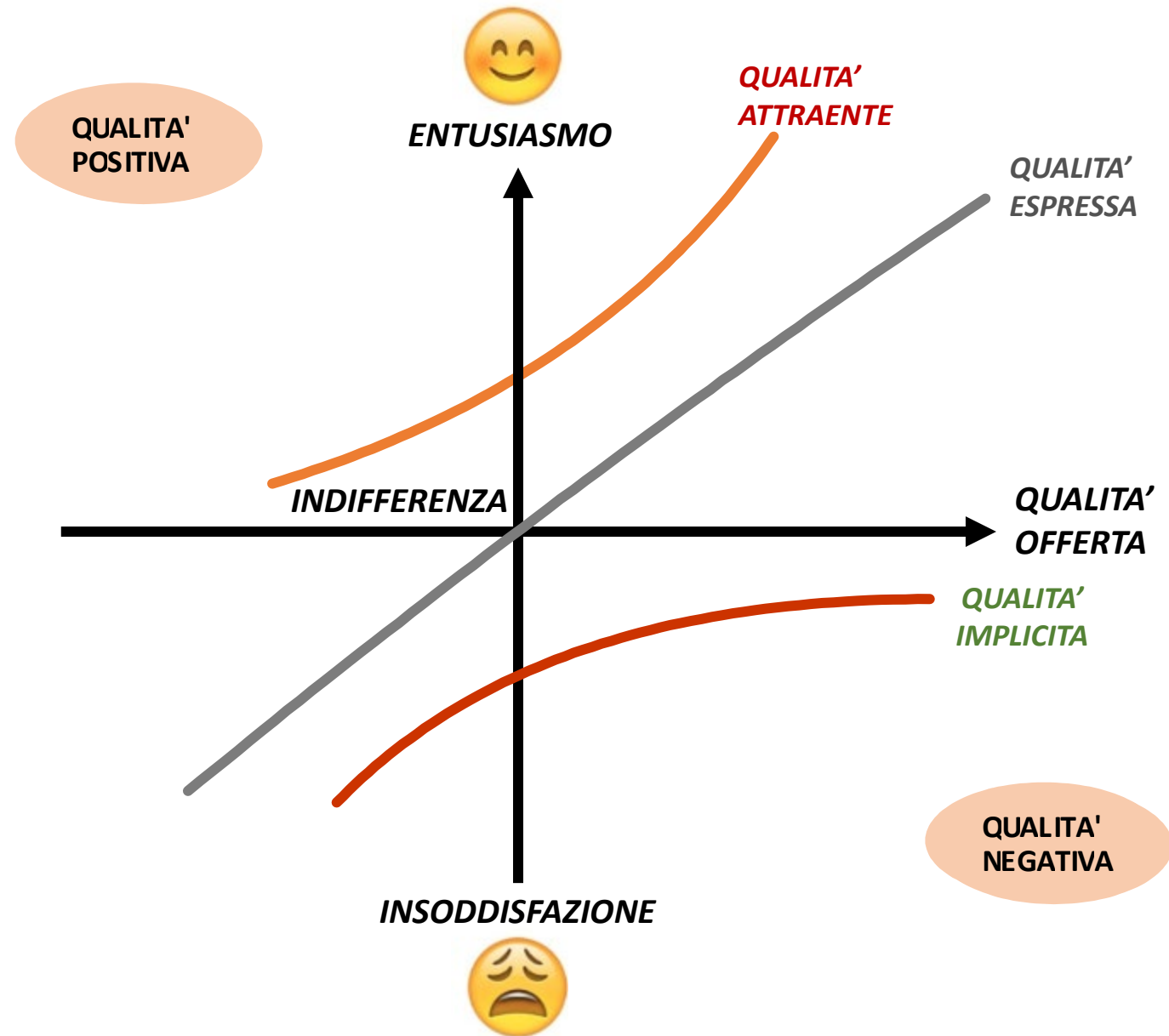
Classificazione dei bisogni del QUALITA' ESPRESSA



Classificazione dei bisogni del cliente



Classificazione dei bisogni del cliente



Tipologie di bisogni del cliente



1) BISOGNI IMPLICITI

Quelli che il Cliente dà per scontati, che non dichiara neppure
Es. nessuno chiederebbe mai al barista **“mi dia un caffè in una tazzina pulita...”**

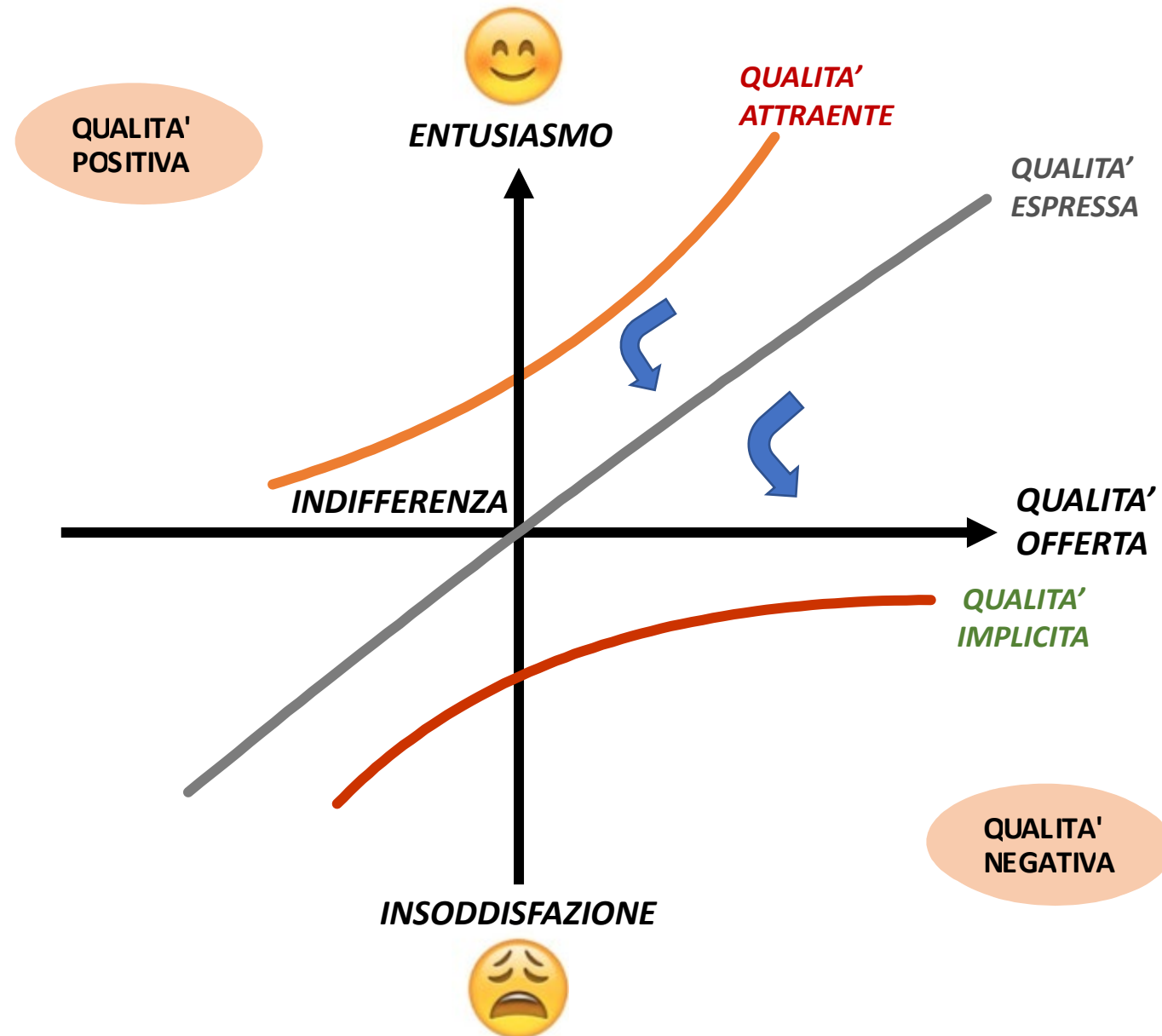
2) BISOGNI ESPLICITI

Quelli che il Cliente dichiara espressamente
Es. **“mi dà un caffè macchiato?”**

3) BISOGNI LATENTI

Quelli che di cui il Cliente non è ancora consapevole
Es. **il barista che dà il cioccolatino insieme al caffè**

Classificazione dei bisogni del cliente



Il Cliente è...

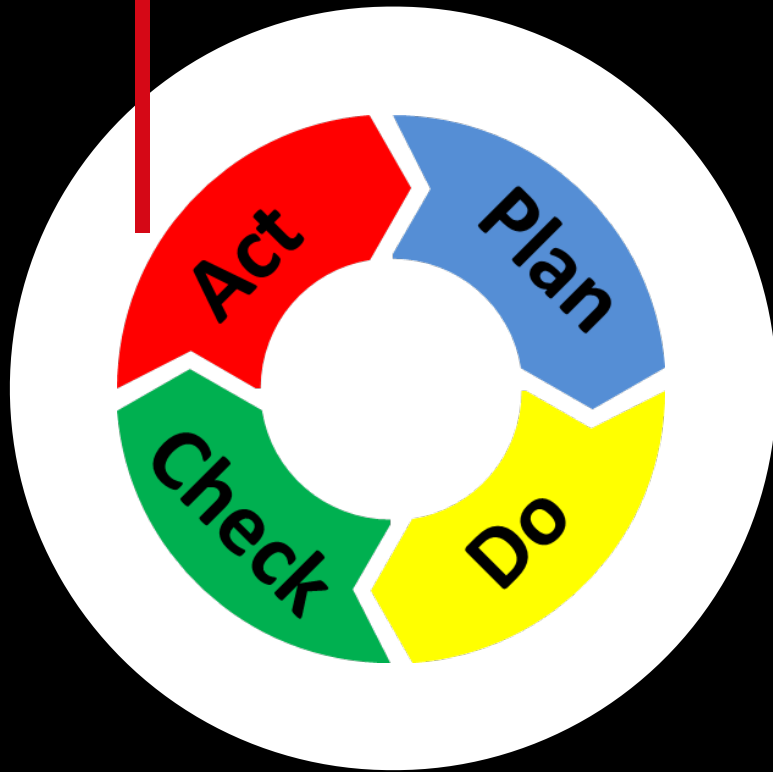
MOSTRO



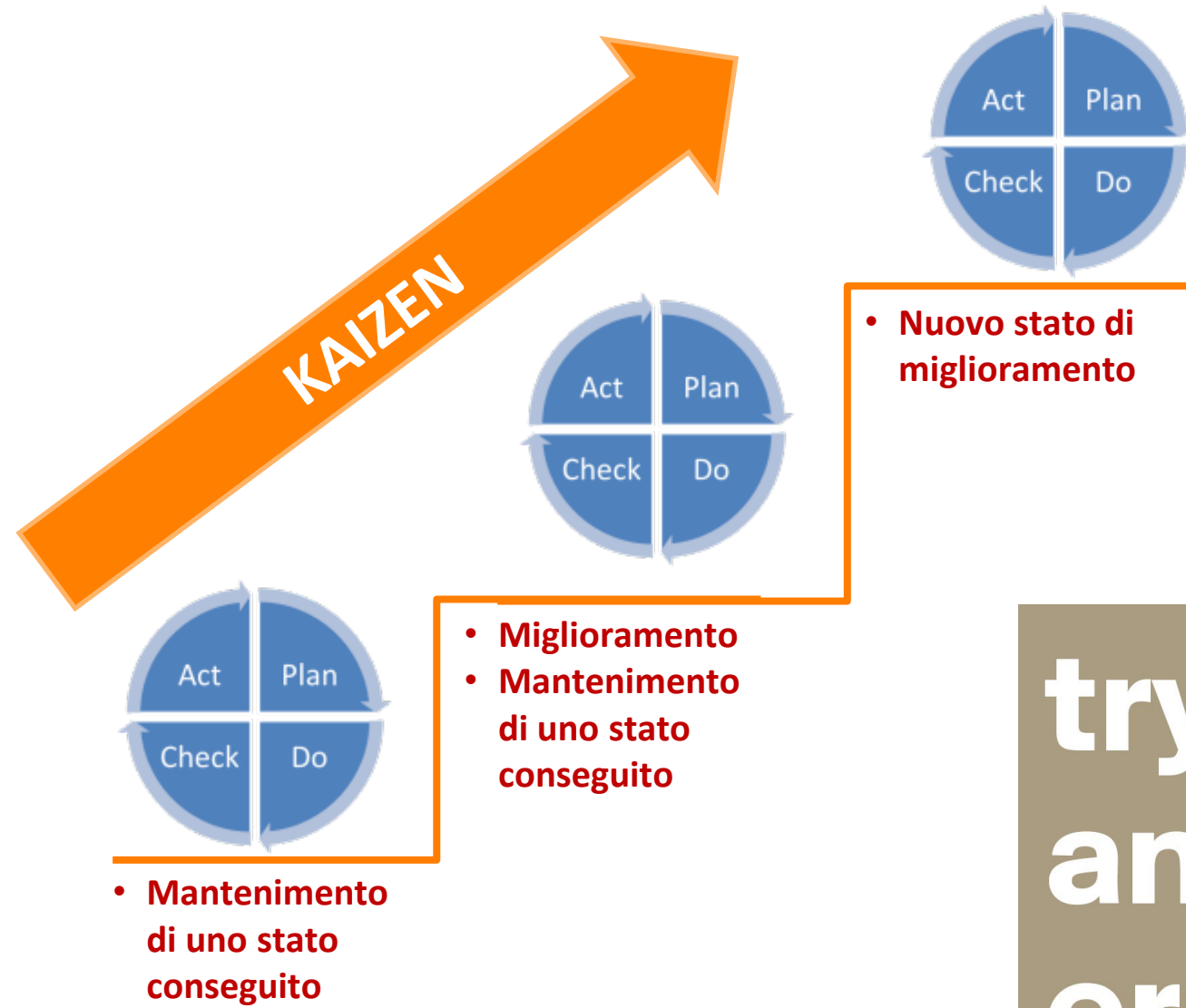
5 minuti



<https://www.youtube.com/watch?v=1DuYVuLgQ9U>



Kaizen



try
and
error

Il concetto di valore: volare



Arrivo almeno un'ora prima al parcheggio



Faccio un comodo check in



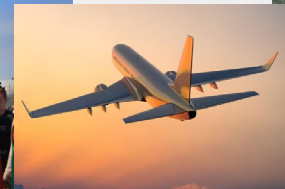
Per fortuna ci sono i controlli parte1



Per fortuna ci sono i controlli parte 2

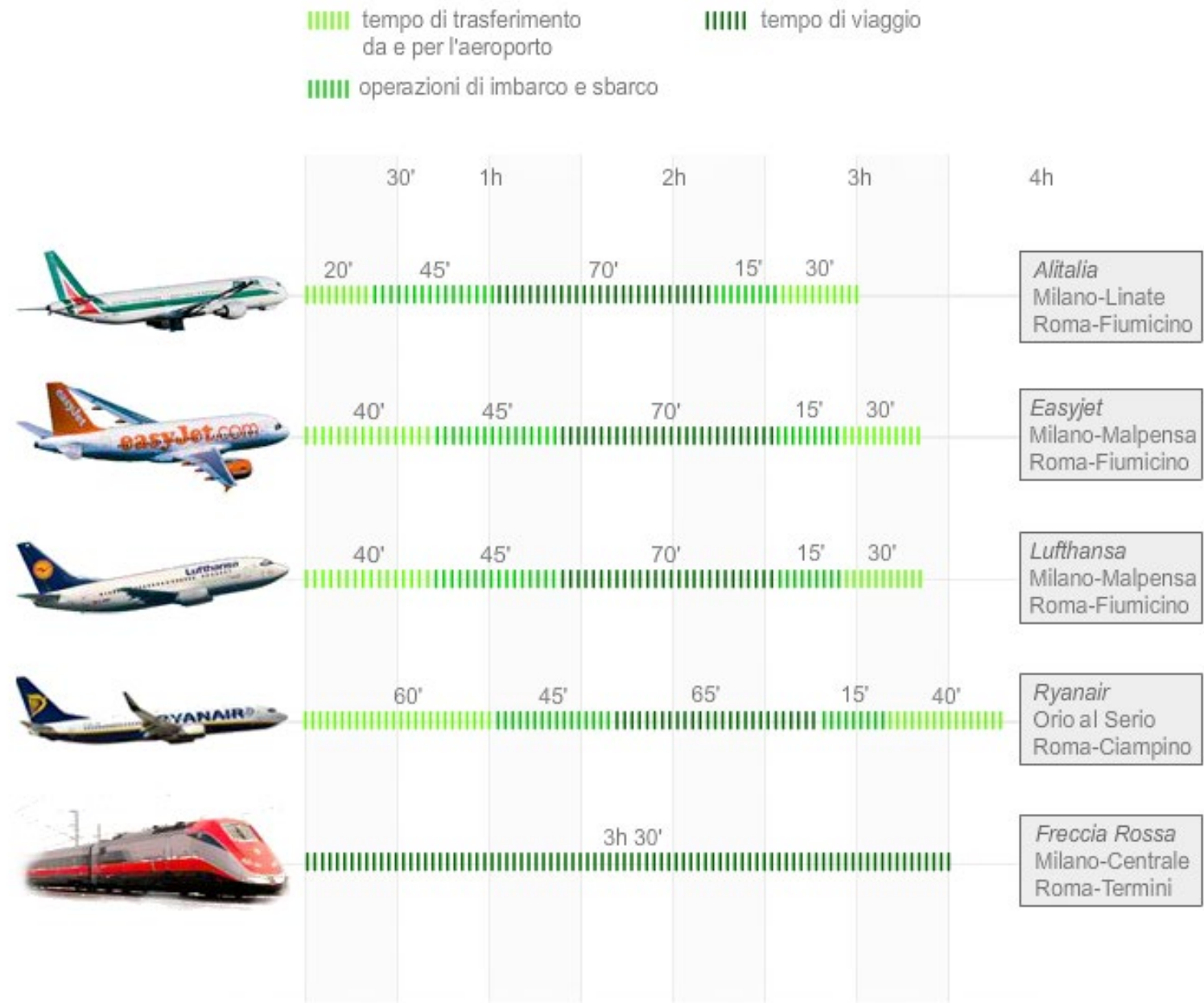


Falsa partenza

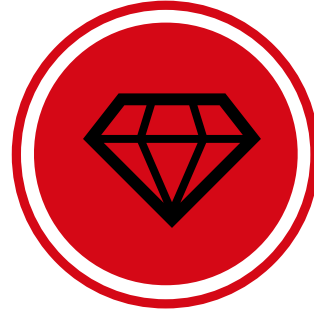


Ritiro del bagaglio...da parte di altri!

Ma io per
cosa ho
pagato?



3 tipologie di attività



ATTIVITA' CHE **GENERANO** VALORE



ATTIVITA' CHE **NON GENERANO** VALORE E **NON**
POSSONO ESSERE ELIMINATE



ATTIVITA' CHE **NON GENERANO** VALORE E POSSONO
ESSERE **ELIMINATE**



C'era una volta la

TOYOTA





La storia della signora Maria

Facciamo un esempio per esaminare la cosa più in dettaglio. Immaginiamo una anziana signora di 70 anni di nome Maria. La sig.ra Maria è una donna un po' sovrappeso, ma ancora attiva, vive da sola perché sua figlia lavora lontano e ha la sua famiglia. Da alcuni mesi le sembra di **respirare con fatica**, quando porta la spesa in casa. Si sente più stanca del solito e le si gonfiano le gambe alle caviglie.

Ora ha bisogno del suo medico perché non sta tanto bene. Il **Medico la indirizza per una visita specialistica nel vicino ospedale.**

È stato un lungo viaggio con l'autobus verso il suo ospedale, e Maria ha pensato come sarebbe stato meglio se lo specialista dell'ospedale poteva spostarsi lui, in un centro ben attrezzato, non lontano da dove viveva (spreco: **Trasporto**).

Quando arriva all'ospedale , Maria è contenta di essere arrivata in autobus, dato che vede una quantità di pazienti seduti nella loro auto in attesa di un posto al parcheggio dell'ospedale (spreco: **Attese**). L'ospedale è un edificio enorme e la piantina che le avevano mandato era vecchia (**Errori**).

Maria era in affanno quando è arrivata di fretta all'ambulatorio , temendo di essere in ritardo. Ma l'ambulatorio era pieno più di quello che doveva essere (spreco: **Sovraproduzione, Disturbi**) e c'erano parecchi pazienti seduti e alcuni anche in piedi, nella sala di attesa, con appuntamenti antecedenti a quello di Maria. (spreco: **Attese**).

Quando Maria si presenta al ricevimento l'addetta balbetta qualcosa dicendo che "*L'ufficio cartelle cliniche non ha mandato i suoi documenti per cui mi dispiace il suo appuntamento ritarderà perché devo mandare qualcuno al terzo padiglione per prenderli*" (sprechi: **errori, attese, movimenti inutili**)



Maria aspetta a lungo e nota anche che lo staff del ricevimento sembra molto preso e sotto pressione. Dovevano scrivere i dati dei pazienti tre volte, una volta su carta e due volte in due differenti computer (spreco: **Difetti di processo**). Quando entra finalmente nella sala dell'ambulatorio nota che questa è piccola e scomoda soprattutto perché c'è una quantità di scatoloni da una parte. L'infermiere spiega che il dipartimento per l'approvvigionamento invia regolarmente materiale una volta la settimana e non hanno spazio per metterlo se non lì nell'ambulatorio (spreco: **Trasporti**).

Arriva poi un giovane medico sotto stress che borbotta, mentre visita la sig.ra Maria, sembra innervosito perché ha da visitare ancora dieci pazienti più di quelli che si aspettava. (spreco: **Sovraccarico**). Il medico fa fare alcuni test ma l'addetto ai prelievi è assente, quindi il prelievo lo fa il medico stesso e purtroppo dopo tre tentativi non prende la vena e il braccio di Maria diventa gonfio e nero (**Errori**).

L'infermiera si sostituisce al medico e fa il prelievo sull'altro braccio subito. Poi parlando del medico che se ne è andato dice "mi dispiace, ma questo medico è ancora in formazione. Vedo che ha chiesto una sacco di esami per lei, sarà solo per prudenza" (Spreco: **Sovraproduzione**).



***La sfida è perché noi non
lo vediamo come uno
spreco***

sosteitaliane



MUDA: i 10 sprechi

Sprechi di informazione e
comunicazione



Sprechi di tempo
(attese)



Disturbi



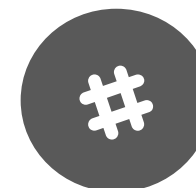
Lavori in attesa
(scorte/WIP)



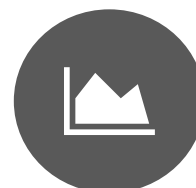
Competenze
male
impiegate



Difetti



Sprechi di processo



Movimenti

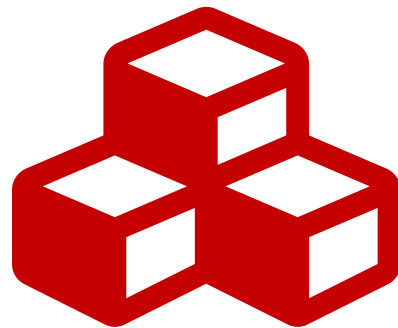


Trasporti

Eccessiva Produzione

Produrre qualcosa non richiesto, in quantità
eccessive, quando non è necessario.

- Fornire più informazioni di quelle necessarie
- Fornire più informazioni in anticipo
- Fare copie di un modulo che non sarà mai utilizzato
- Fornire copie di un rapporto a persone che non lo hanno richiesto e che non lo leggeranno
- Lavorare ingenti quantità di documenti che poi aspetteranno sulla prossima scrivania



WIP

Qualsiasi lavoro fermo in attesa di essere svolto

- Documenti non lavorati
- Pratiche iniziate e non portate a termine
- E-mail in attesa di essere lette
- File inutili nel data base
- Cancelleria, forniture per gli uffici, macchine non utilizzate
- Il WIP può formarsi in vari punti:
 - In entrata
 - Tra le fasi
 - In uscita (lavori terminati in attesa di consegna)

ATTESE

**Attesa di documenti, persone, informazioni,
attrezzature**

- Attendere la firma di approvazione di un documento
- Aspettare l'informazione in merito a dove cercare un documento
- Aspettare alla fotocopiatrice o al fax
- Aspettare altre persone prima di iniziare una riunione



PROCESSO

Attività inutili o processi non standardizzati

- Firme multiple da persone la cui autorizzazione è superflua.
- Assenza di procedure standard o modelli o procedure troppo complesse
- Richiedere inutili o doppie registrazioni di dati.
- Scrivere manualmente invece di utilizzare un sistema automatico
- Realizzare copie di un documento quando si può archiviare su file.
- Processi frammentati quando non necessario

COMPETENZE

Cattiva gestione e diffusione delle competenze

- Il commerciale che compila i moduli
- Competenze che appartengono ad un'unica persona.
- Persone non formate adeguatamente
- Effetti:
 - Sbilanciamento dei carichi di lavoro
 - Colli di bottiglia
 - Errori



MOVIMENTI

Movimenti inutili che non aggiungono valore

- Spostarsi dalla scrivania alla fotocopiatrice.
- Ricercare un documento sulla scrivania di un collega.
- Raggiungere documenti che dovrebbero essere a portata di mano
- Digitazioni inutili



TRASPORTI

Spostare inutilmente cose e informazioni

- Recuperare o archiviare documenti
- Spostare documenti da un posto all'altro
- Prendere documenti da un'altra persona
- Inviare documenti alla firma
- Spostare cancelleria da/in un'area di immagazzinamento.



DISTURBI

Interruzioni

- Telefonate non canalizzate
- Telefonate non di competenza
- Colleghi che entrano in ufficio



INFORMAZIONE

Informazioni mal gestite (eccessive o mancanti)

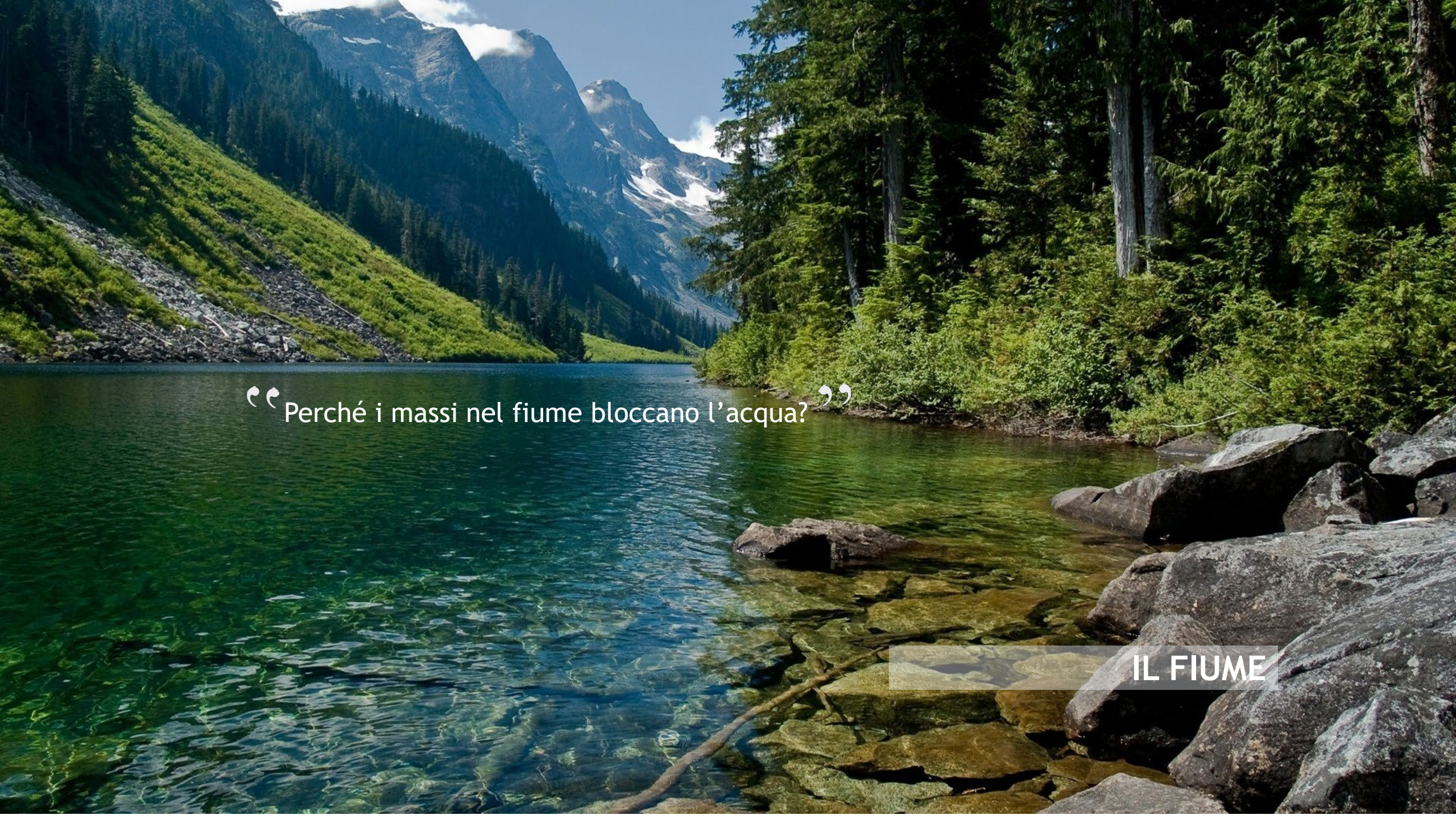
- Cattiva gestione della posta elettronica:
 - Mail non archiviate
 - Troppi archivi
 - Mail in copia conoscenza
 - Mail non di competenza
- Informazioni non condivise (a memoria)



Effetti “indesiderati” degli sprechi



- Fatica fisica
- Fatica mentale
- Frustrazione
- Stress
- Scambi di accuse
- Riduzione dell'auto stima
- Mancanza di sicurezza



“Perché i massi nel fiume bloccano l’acqua?”

IL FIUME

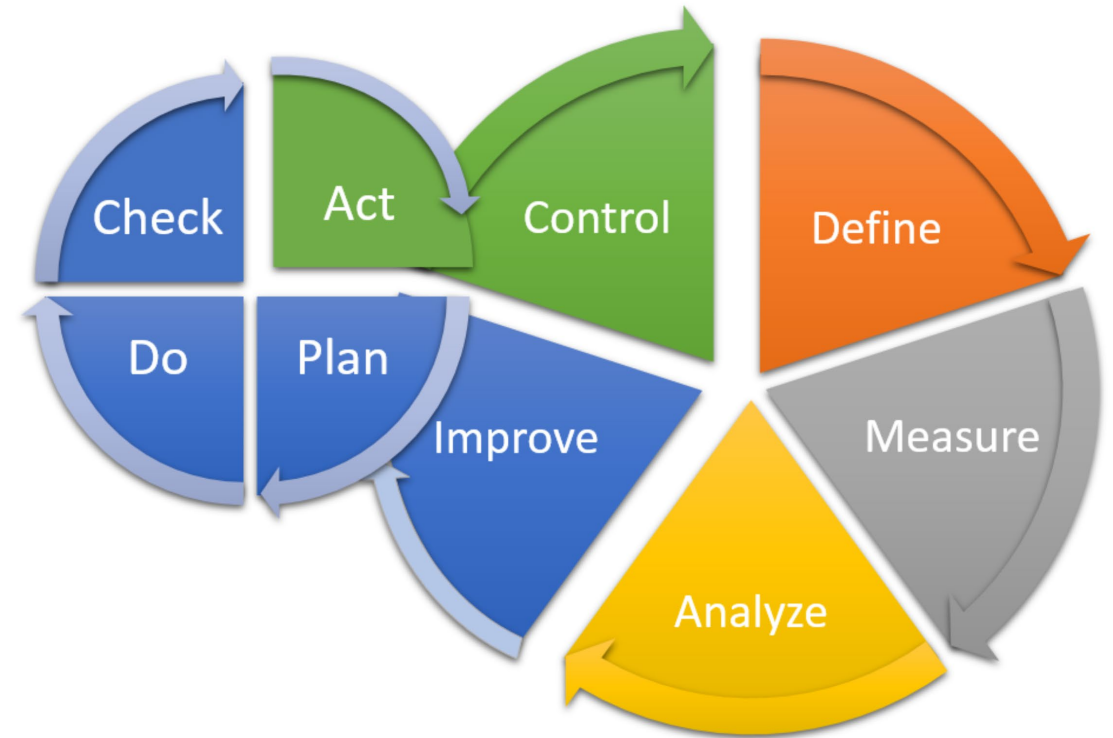


Test del bicchiere

Gli strumenti della Lean



DEFINE



DEFINE



MEASURE



ANALYZE



IMPROVE



CONTROL



Come l'utente lo ha spiegato



Come il responsabile dell'ufficio lo ha capito



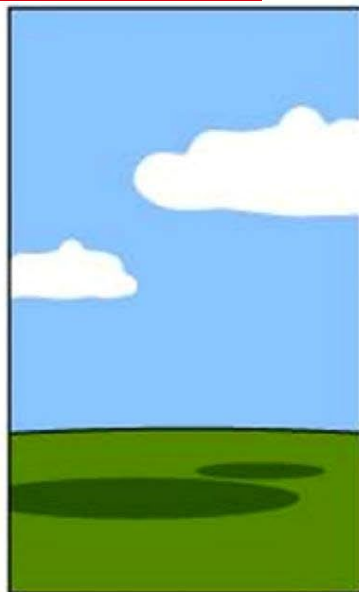
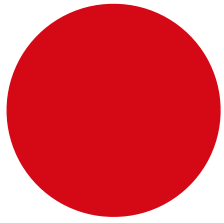
Come il tecnico incaricato l'ha disegnato



Come è stato pianificato



Come l'addetto stampa lo ha diffuso



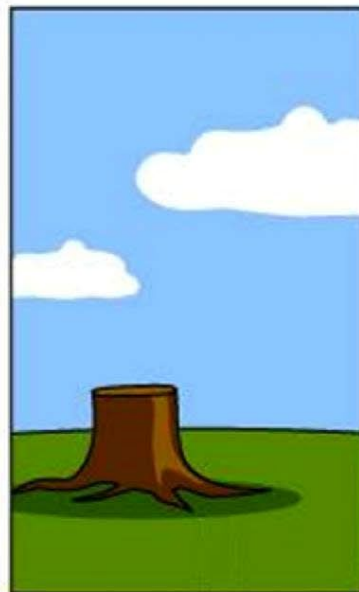
Come è stato documentato



Come è stato realizzato



Quello che è costato



Come è stato seguito



Quello di cui l'utente aveva bisogno

DEFINE

DIAGRAMMA DELLE AFFINITA'

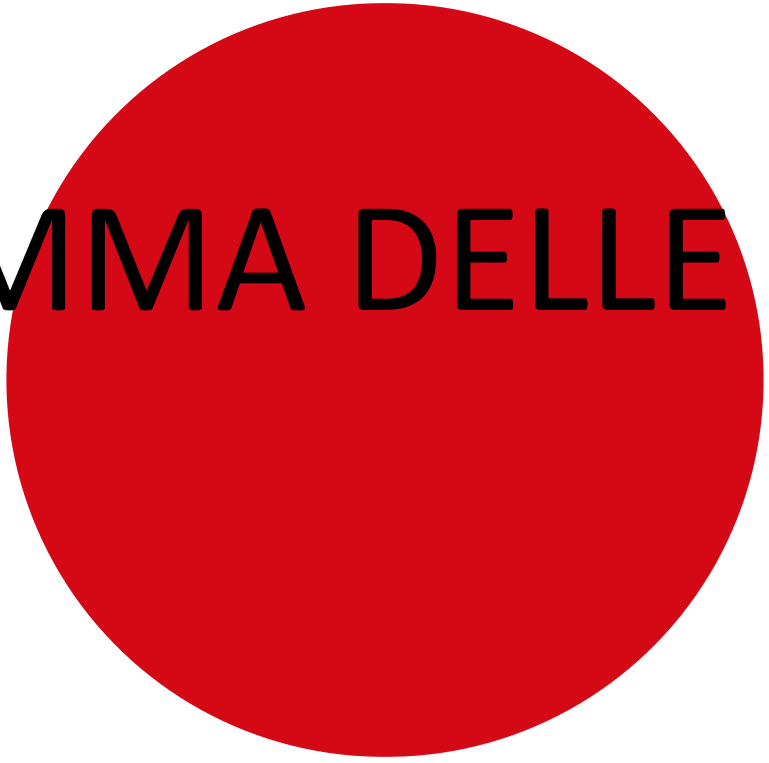




Diagramma delle affinità

La situazione

Il problema non è ben definito, è complesso.

Si hanno pareri diversi su cosa sia più critico e quindi dove sia necessario focalizzarsi (ad esempio dove raccogliere i dati)

La soluzione

Riunione un team di referenti ed effettuare un brainstorming con l'utilizzo di post it:

Quali sono i **fattori** da considerare quando...?

Quali sono le **principali difficoltà** connesse con... ?

Che cosa il **cliente si aspetta** da...?

Alcune regole

Utilizzare tecniche di brainstorming, osservazioni, indagini, interviste

- Un'informazione, un cartellino
- Frasi sintetiche, semplici e lineari
- Fatti oggettivi e non opinioni
- Lavorare in team

Moduli
incompren
sibili

Linguaggio
non chiaro

Il lavoro è
sulle spalle
di pochi

Persona
le non
prepara
to

Sportello
online
inutile

Sw fa
schifo

Dirigent
e non c'è
mai

Tempi
lunghi

Non si
trovano
mai le
pratiche

Normativa
incompren
sibile

Troppi
passaggi

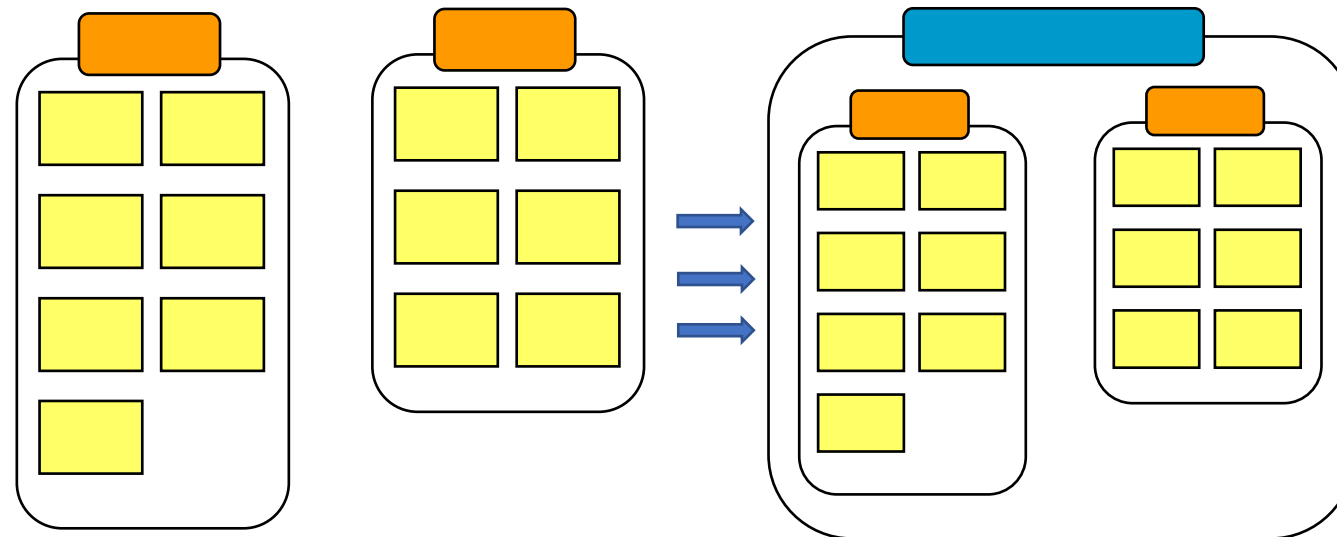
Troppe
fotocopie

Problema ufficio...

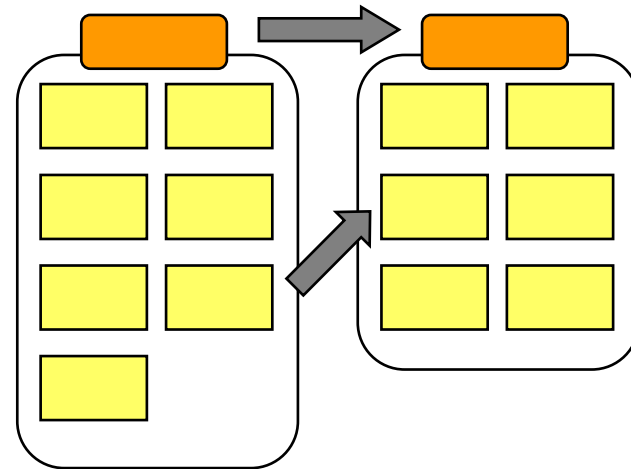
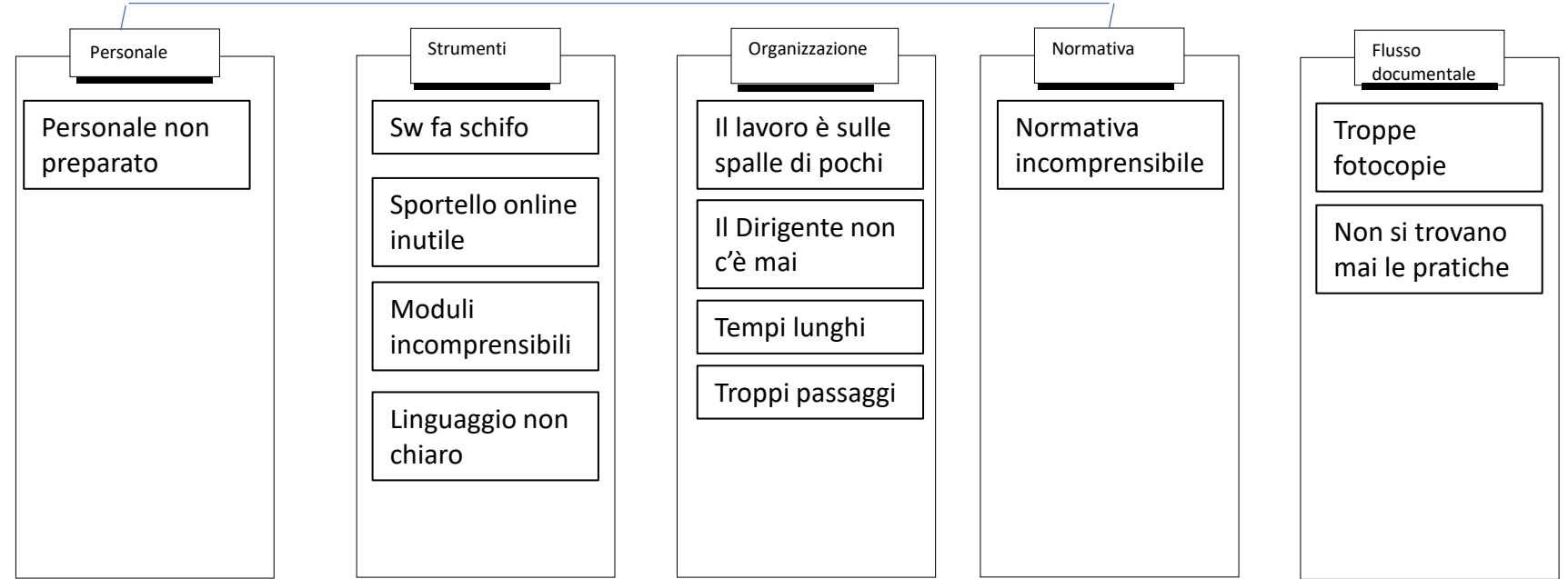
Creare le affinità

Cosa fare

- Raggruppare cartellini per gruppi omogenei
- Assegnare un titolo ad ogni gruppo per esprimere l'elemento di affinità
- Ricercare gruppi di affinità di livello superiore (massimo 2 livelli)
- Possono rimanere dei cartellini isolati
- Limitare la numerosità dei raggruppamenti



Esempio



- Individuare ed evidenziare graficamente:

- Gruppi di affinità in relazione causa/effetto
- Gruppi di affinità in **opposizione** tra loro

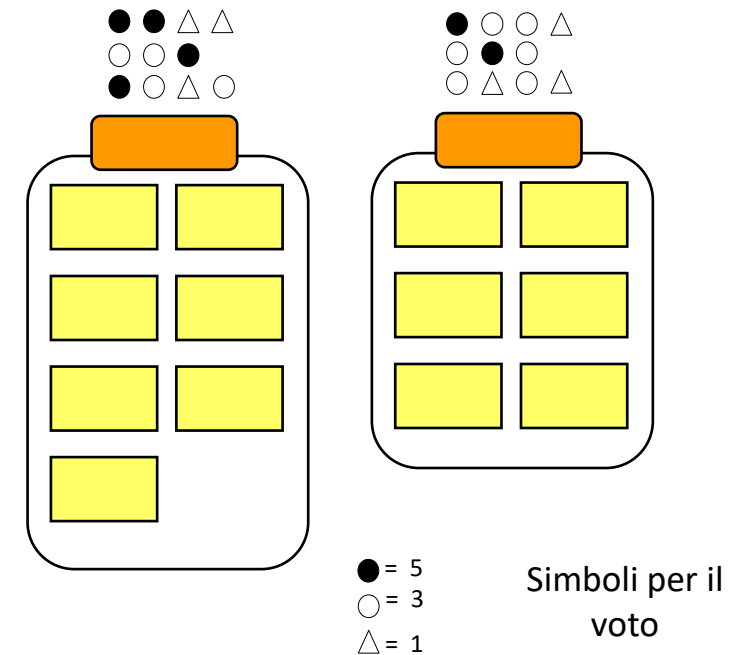
Ad esempio:

Normativa incomprensibile → Personale non preparato → Moduli incomprensibili

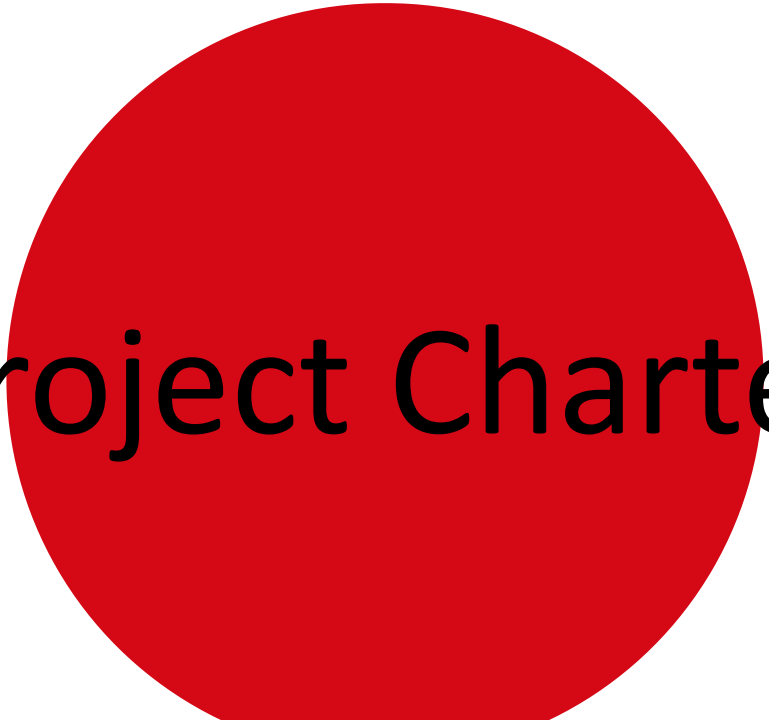
Scegliere un gruppo

Criteri di valutazione

- Ogni partecipante vota l'importanza del gruppo di affinità, utilizzando una scala 1 - 3 - 5 (da poco a molto)
- I punteggi vanno attribuiti al primo livello di affinità o a cartellini isolati
- Si evidenziano graficamente i punteggi sul diagramma



DEFINE



Project Charter

LEAN THINKING

Project charter:

DESCRIZIONE	VINCOLI - PROBLEMI
- Definire in poche parole la definizione dell'intervento - Individuare il perimetro del progetto - Identificare il livello di importanza	Punti di attenzione da considerare
VANTAGGI – INDICATORI RISULTATO	RISORSE UMANE E STRUMENTALI
Obiettivo 1: Obiettivo 2: ...	- Sponsor - Team di lavoro (persone da coinvolgere) - Stakeholders (persone da sentire) - Budget (eventuale per acquisti)
PROGRAMMAZIONE	Ulteriori informazioni utili
	Es. collegamento ad altri progetti

«Non fare un piano porta al fallimento del piano» - Legge di Lakein

Scheda del progetto:

Es: **Rivedere il processo di autorizzazione dell'ufficio X**

DESCRIZIONE	VINCOLI - PROBLEMI
- Definire in poche parole la definizione dell'intervento - Individuare il perimetro del progetto - Identificare il livello di importanza	Punti di attenzione da considerare
VANTAGGI – INDICATORI	MENTALI
Obiettivo 1: Obiettivo 2: ...	
PROGRAMMAZIONE	Ulteriori informazioni utili
	Es. collegamento ad altri progetti

In questo spazio inseriamo il progetto espresso sotto forma di **IDEA**



Scheda del progetto:

DESCRIZIONE		VINCOLI - PROBLEMI	
- Realizzare una revisione del processo che tenga conto del...		Punti di attenzione da considerare	
VANTAGGI – INDICATORI RISULTATO		RISORSE UMANE E STRUMENTALI	
Obiettivo 1: Obiettivo 2: ...		a coinvolgere) (sentire) (uisti)	
PROGRAMMAZIONE		Ulteriori informazioni utili	
		Es. collegamento ad altri progetti	

In poche parole dobbiamo definire lo scopo del progetto, gli output e indicando bene quando inizio e quando finisce.



Scheda del progetto:

DESCRIZIONE			VINCOLI - PROBLEMI	
- Definire in poche parole la definizione dell'intervento - Individuare il perimetro del progetto - Identificare il livello di importanza			- Deve funzionare con applicativo... - Attenzione all'integrazione con l'ufficio Y - I calcoli li può fare solo l'ufficio Y..	
VANTAGGI	INDICATORI	RISULTATO	RISORSE UMANE E STRUMENTALI	
Obiettivo 1:			a coinvolgere) (sentire) (uisti)	
Obiettivo 2: ...				
PROGRAMMAZIONE			Ulteriori informazioni utili	
			Es. collegamento ad altri progetti	

Definiamo i punti di attenzione, possono essere:

- **Criticità**
- **Strumenti da usare**
- **Azioni prioritarie da intraprendere**



Definiamo chi sono i membri del team:

- **Sponsor:** chi ha chiesto l'intervento (Sindaco, Direttore,...)
- **Team leader:** responsabile della gestione del progetto
- **Team:** membri del team
- **Stakeholders:** persone interessate da sentire/coinvolgere
- **Champion:** facilitatore che ha già partecipato ad altri team
- **Budget:** nel caso in cui dovessimo acquistare qualcosa



RISORSE UMANE E STRUMENTALI	
- Sponsor: dott. Gino - Team leader: Domenico - Team: Barbara, Luciano - Stakeholders: sogg 1, sogg 2 ,sogg 3 - Champion: nessuno - Budget: 0	
Ulteriori informazioni utili	
• Es. collegamento ad altri progetti	

Scheda del pro

DESCRIZIONE

- Definire in poche parole la definizione dell'iniziativa
- Individuare il perimetro del progetto
- Identificare il livello di importanza

L'obiettivo deve essere espresso in un numero per essere oggettivo con la formula **indicatore + target**.

Un solo indicatore è il vantaggio PRIMARIO, mentre i secondari possono essere più di uno

VANTAGGI – INDICATORI RISULTATO

- **Primario:** Riduzione del tempo di processo del 30%
- **Secondario:** Riduzione dei ricicli operativi del 50%

RISORSE UMANE E MATERIALI

- Sponsor
- Team di lavoro (persone da coinvolgere)
- Stakeholders (persone da sentire)
- Budget (eventuale per acquisti)

PROGRAMMAZIONE

Ulteriori informazioni utili

- Es. collegamento ad altri progetti



Scheda del progetto:

DESCRIZIONE	VINCOLI - PROBLEMI
- Definire in poche parole la definizione dell'intervento - Individuare il perimetro del progetto - Identificare il livello di importanza	Punti di attenzione da considerare Questo è lo spazio della pianificazione di massima, si può mettere un calendario, un gantt o descrivere per punti. Da indicare le <u>grandi scadenze</u>: non sostituisce attività e strumenti di microprogrammazione
VANTAGGI – INDICATORI RISULTATO	
Obiettivo 1: Obiettivo 2: ...	Budget (eventuale per acquisti)
PROGRAMMAZIONE	Ulteriori informazioni utili
Entro venerdì xx: kick off Martedì 22: formazione a squadra 6 giugno: ...	Es. collegamento ad altri progetti



Scheda del progetto:

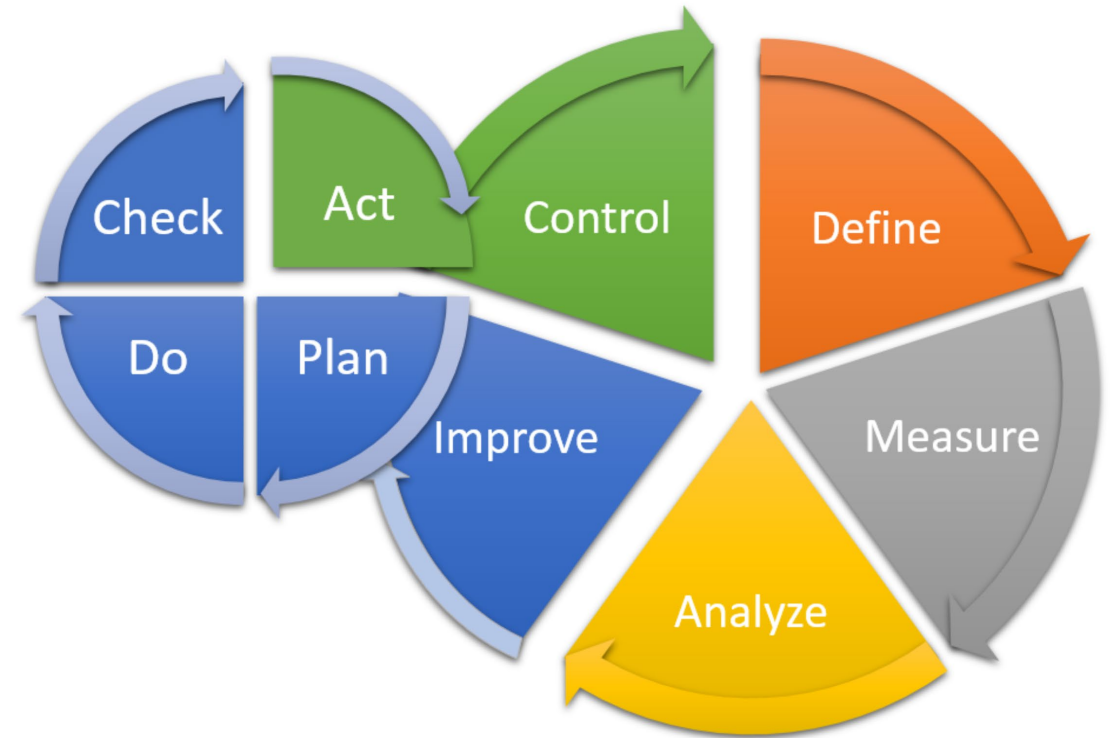
DESCRIZIONE		VINCOLI - PROBLEMI
- Definire in poche parole la definizione dell'intervento - Individuare il perimetro del progetto - Identificare il livello di importanza		Punti di attenzione da considerare
Qui è lo spazio per altre informazioni utili...		
VANTAGGI	IL RISULTATO	RISORSE UMANE E STRUMENTALI
Obiettivo 1: Obiettivo 2: ...		- Sponsor - Team di lavoro (persone da coinvolgere) <u>Stakeholders</u> (persone da sentire) - Budget (eventuale per acquisti)
PROGRAMMAZIONE		Ulteriori informazioni utili
		Scrivere la documentazione in formato qualità perché l'ufficio è oggetto di certificazione



Preventivazione Lavori – Project Charter

Progetto - Il [redacted] gestisce annualmente ~2.700 richieste di preventivazione lavori (dato 2006) - Il tempo medio di esecuzione nel 2006 è stato di 4,7gg e il ~0,55% degli interventi sono stati completati al di fuori degli standard AEEG* - Il ~50% delle richieste gestite non si conclude in esecuzione dei lavori, venendo annullate in fase di sopralluogo o generando preventivi non accettati dal Cliente - Essendo un processo che si interfaccia direttamente col Cliente finale, l'incremento della soddisfazione del Cliente ha un impatto diretto sulla percezione dell'attività svolta da [redacted] nel processo end-to-end	Opportunità - La riduzione dei tempi di preventivazione lavori con conseguente riduzione dei fuori standard consentirebbe: - Il miglioramento dell'immagine aziendale verso il cliente (riduzione reclami) e verso l'Authority - La riduzione degli indennizzi al Cliente per mancato rispetto standard (15 indennizzi nel 2006) - La riduzione delle attività che non si concludono in esecuzione lavori libererebbe risorse per attività a maggior valore aggiunto
Obiettivi - Tempi: - Attuale (2006): tempo medio 4,7 giorni, con fuori standard pari a 0,55% - Target: tempo medio yy giorni, con fuori standard pari a yy% - Qualità: - Semplificazione del processo e definizione di una procedura operativa standard estensibile a tutto il territorio nazionale - Riduzione degli scarti del zz% (attività che non si concludono in esecuzione lavori)	Ambito - Scopo: - Processo di preventivazione lavori end-to-end rispetto al Cliente finale** - Fuori scopo progettazione oltre i 1000 mt di condotta - Fuori scopo gestione dell'appuntamento - Vincoli: - Prestazioni da eseguire con risorse interne - Regolatori: [redacted]
Pianificazione D - SIPOC - Project charter - Individuazione criticità - Mappatura fasi processo M - Identificazione grandezze da misurare - Raccolta dati - Rappresentazione dati A - Identificazione soluzioni - Implementazione (test) - Monitoraggio	Team [redacted] – Cintura Nera [redacted] Responsabile del processo [redacted] – Cintura Verde [redacted] – Supporto COR [redacted] – Supporto COR

MEASURE



DEFINE



MEASURE



ANALYZE



IMPROVE



CONTROL

MEASURE

MAPPA FAMIGLIE PRODOTTO

Una famiglia è:

Un gruppo di prodotti (output) che subiscono processi simili

- Condividono design, strumenti, processi, competenze
- Seguono approssimativamente le stesse fasi
- Hanno tempi ciclo simili

Il nostro Ufficio X

- Il nostro ufficio, dalle Sipoc elaborate è composto da 7 tipologie di procedimenti autorizzativi che gestisce.
- Nella tabella in verticale, invece, tutte le fasi procedurali che l'ufficio X mette in atto per gestire i vari procedimenti

	Protocolloazione	Smistamento	Istruttoria	Richiesta ufficio Z	Richiesta ufficio Y	Completamento	Verifica	Firma dirigente	Trasmissione	Volumi
Autorizzazione 1 decreto strano	X	X	X	X		X	X	X	X	50
Autorizzazione 2 dpr 78	X	X	X		X	X	X	X	X	30
Autorizzazione 3 dg 40	X		X			X		X	X	200
Autorizzazione 4 d.lgs 00	X				X		X			1000
Autorizzazione 5 per qualcosa di	X	X	X	X	X	X	X	X	X	50
Autorizzazione 6 per	X		X			X		X	X	500
Autorizzazione 7 la semplificata	X						X			1000

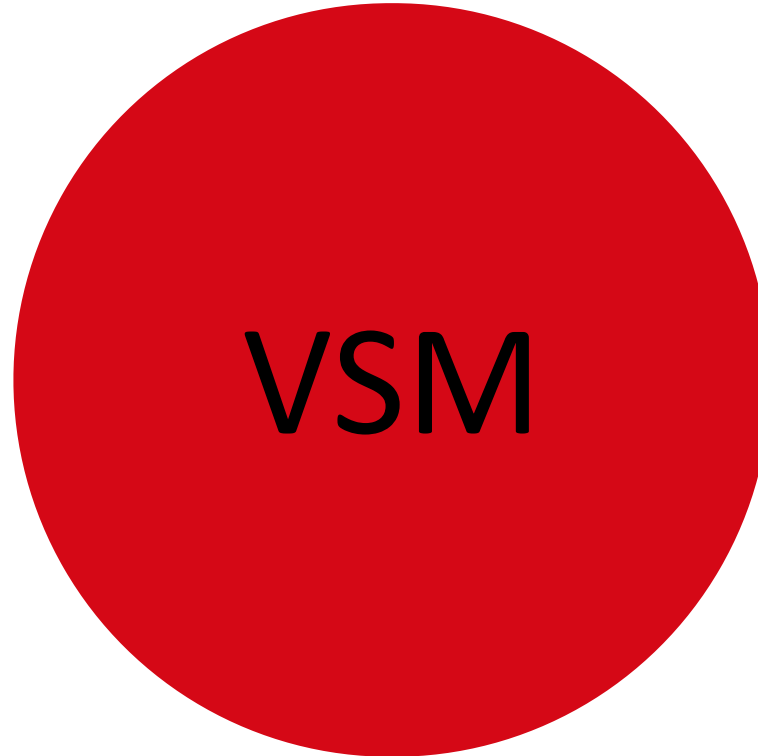
Cosa accade?

Rielaboro i dati in famiglie prodotto

	Protocolloazione	Smistamento	Istruttoria	Richiesta ufficio Z	Richiesta ufficio Y	Completamento	Verifica	Firma dirigente	Trasmissione	DOMANDE
Autorizzazione 1 decreto strano	X	X	X	X		X	X	X	X	50
Autorizzazione 2 dpr 78	X	X	X		X	X	X	X	X	30
Autorizzazione 3 dg 40	X		X			X		X	X	200
Autorizzazione 4 d.lgs 00	X				X		X			1000
Autorizzazione 5 per qualcosa di	X	X	X	X	X	X	X	X	X	50
Autorizzazione 6 per	X		X			X		X	X	500
Autorizzazione 7 la semplificata	X						X			1000

		Volumi aggregati	% su totale
Solo protocollazione e verifica	Famiglia A	2000	70,7%
Non hanno smistamento e richieste	Famiglia B	700	24,7%
Più o meno hanno tutte le fasi	Famiglia C	130	4,6%
		2830	

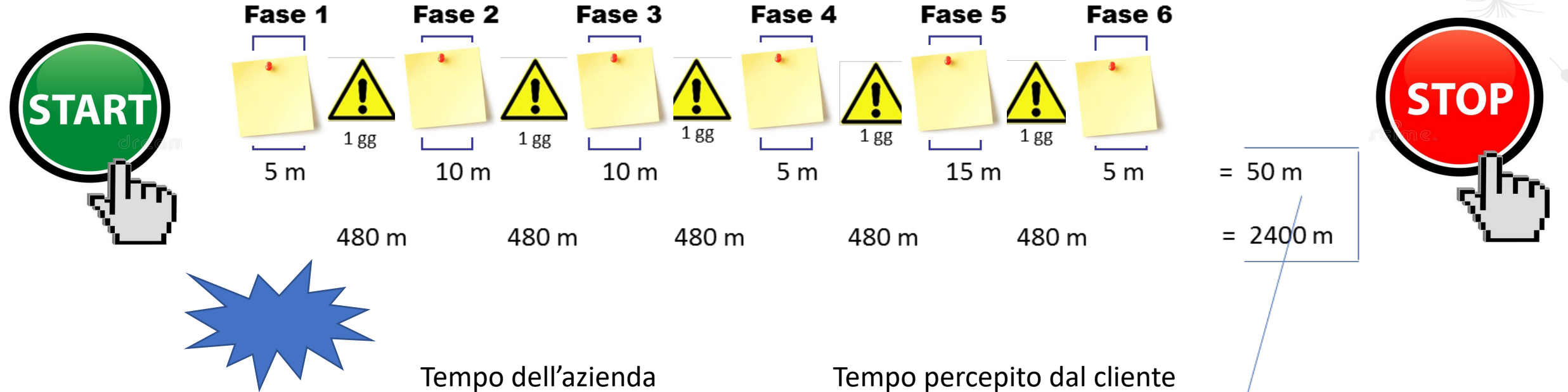
MEASURE



LEAN THINKING

La mappa del flusso del valore

Lo strumento più utilizzato dalla Lean Organization è la VSM (value stream map) mappa del flusso del valore che permette di evidenziare il tempo dedicato a compiere ogni fase del processo (tempo ciclo), dal tempo che intercorre dalla fine all'inizio di una nuova fase (tempo in coda o tempo di attraversamento).



$$\text{Efficienza del flusso} = \text{tempo ciclo totale (50 min)} / \text{tempo di attraversamento (2450)} = 2\%$$

La somma dei vari tempi delle fasi (il totale del tempo ciclo) misura il punto di vista dell'organizzazione ovvero, il tempo che ci impiegheremmo se svolgessimo tutte le fasi senza interruzione, mentre il lead time misura il punto di vista del cliente ovvero il tempo totale da quando il soggetto consegna la pratica, a quando ne riceve un esito: il rapporto tra i due valori mostra l'efficienza del flusso.

Tempo Ciclo

È il periodo di tempo necessario per eseguire un ciclo di un'operazione o per completare una funzione, lavoro o attività

- Esistono attività a tempo ciclo predicibile
- Esistono altre attività a tempo ciclo imprevedibile

Indice di flusso-efficienza flusso

Indica quanto siamo prossimi al flusso.

Ovvero quanto è vero che il tempo di attraversamento si avvicina alla somma dei tempi ciclo di tutte le fasi

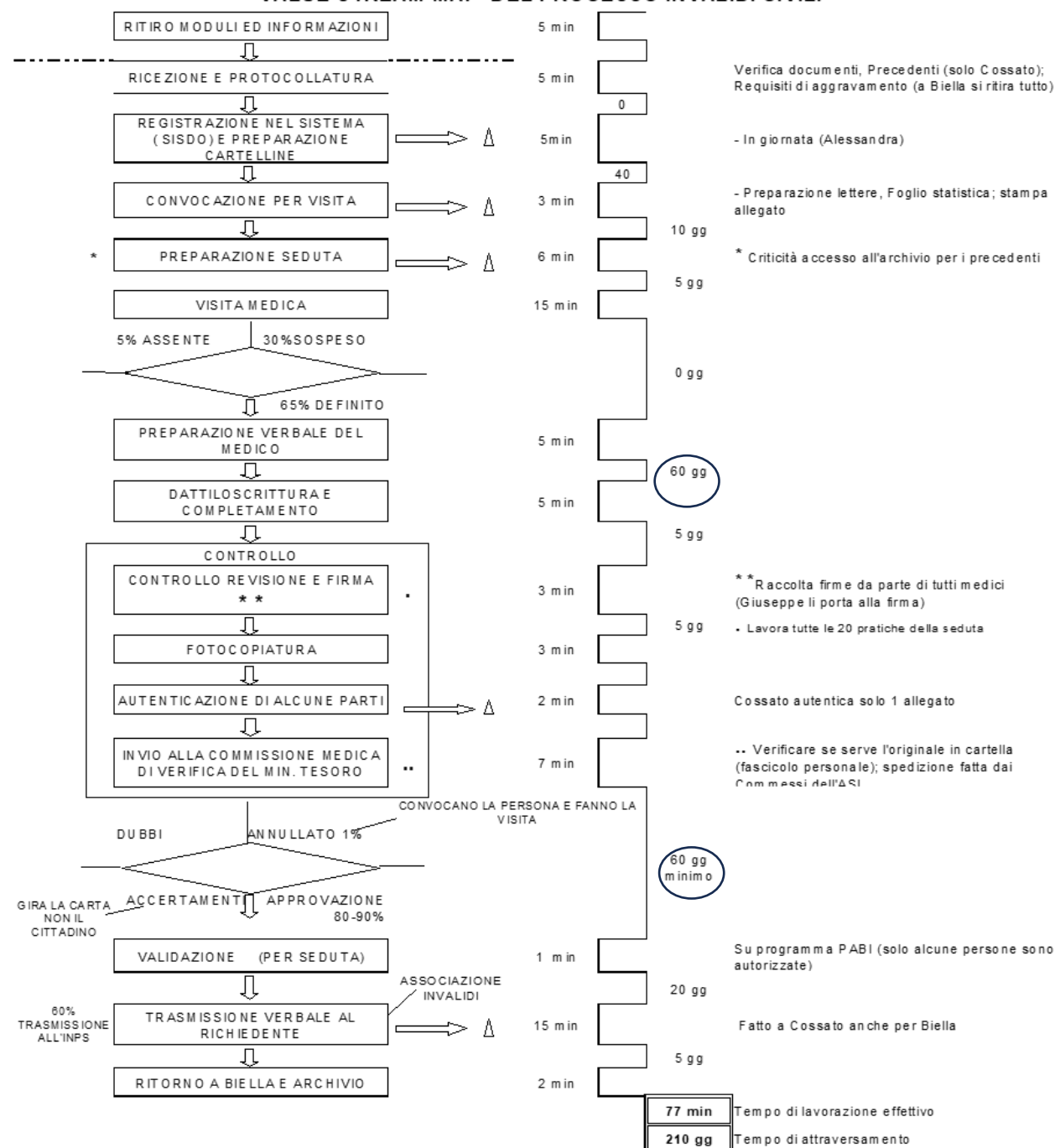
$$I_F = \frac{\sum TC}{LT + \sum TC}$$

*Scopo della Lean non è di
far lavorare qualcuno più velocemente...*



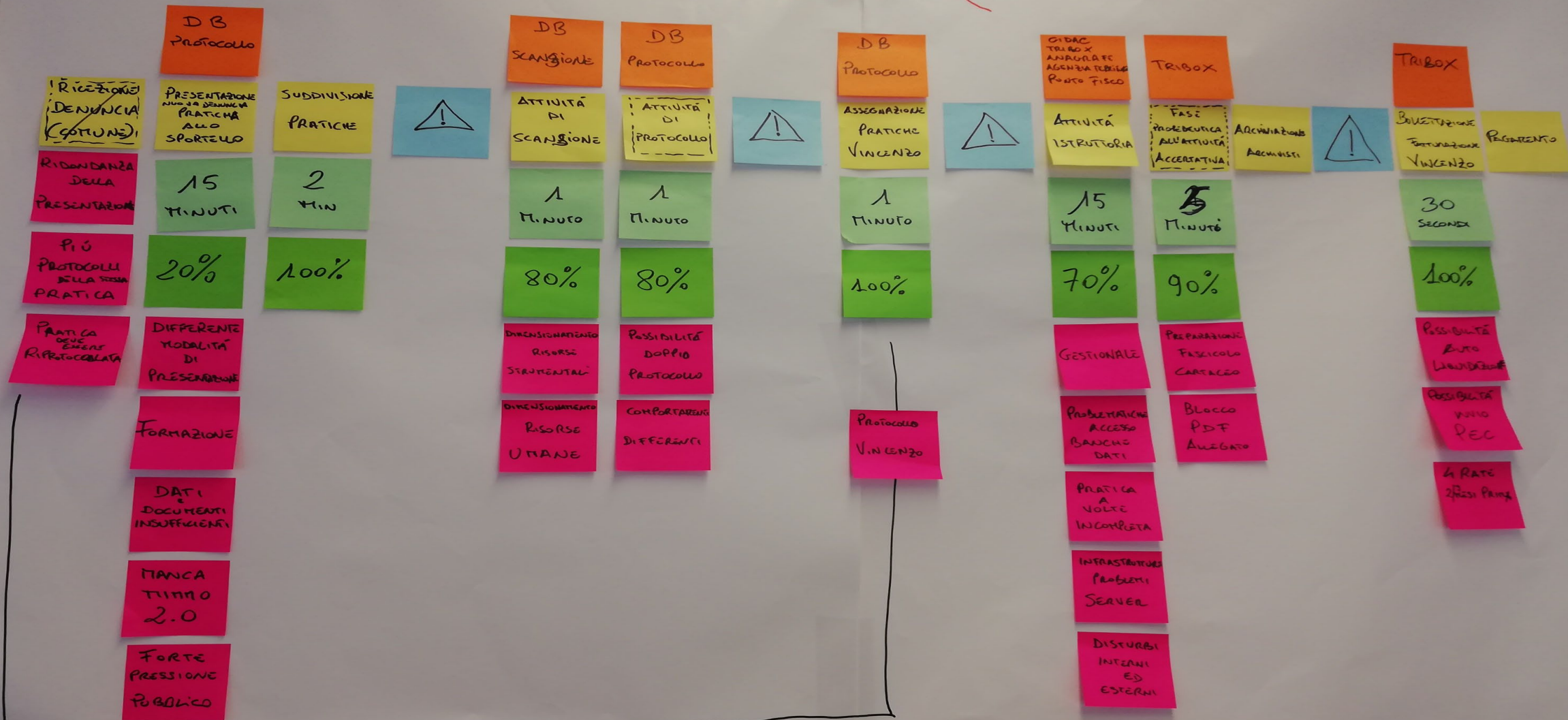
...ma far fluire il VALORE più velocemente

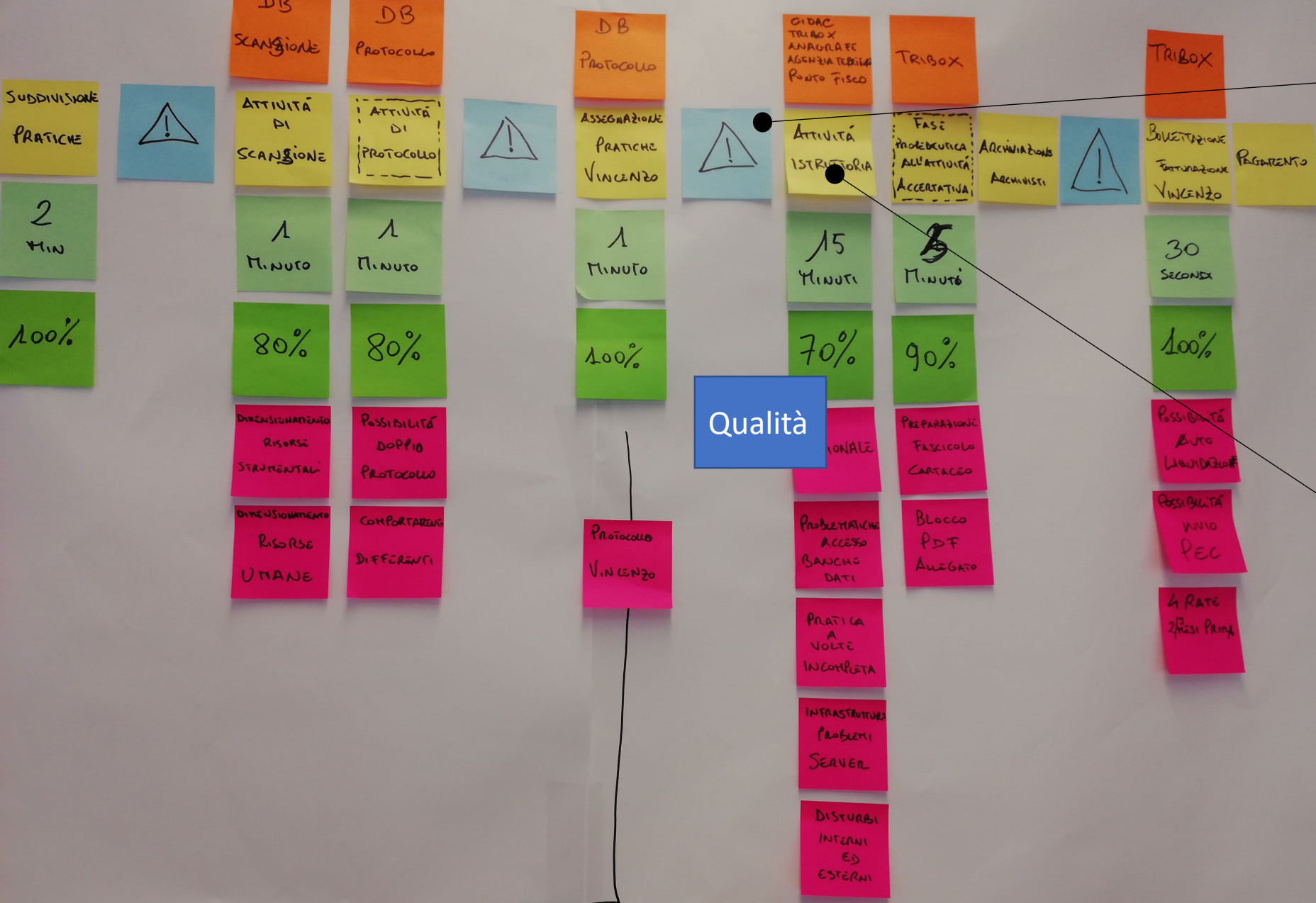
VALUE STREAM MAP DEL PROCESSO INVALIDI CIVILI



NUOVA DENUNCIA (VARIAZIONI IN) TARI

(4 F.T.G.)
AL NETTO DEL
REFERENTE





WIP: $(TC * \text{Volumi pratiche arretrate}) / \text{tempo lavorabile}$

Es $50 * 20 (15+5) = 1000$
 Se lo voglio calcolare in giorni sono $1000 / 432$ (minuti lavorabili) = 2,3 giorni

Fte: $(TC * \text{Volumi gestiti al giorno}) / \text{tempo lavorabile}$

Es. $8 \text{ pratiche die} * 20 \text{ minuti} / 432 = 0,37 \text{ fte}$

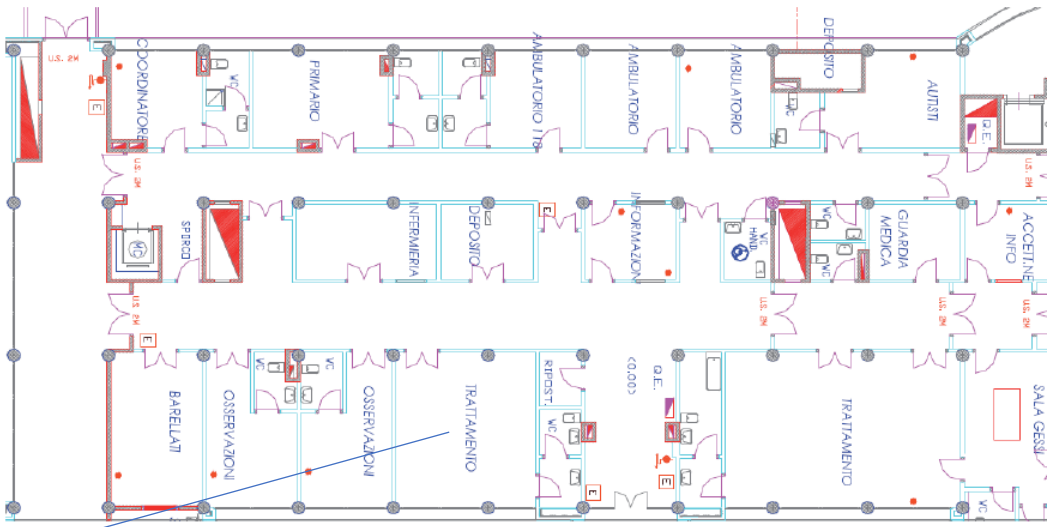
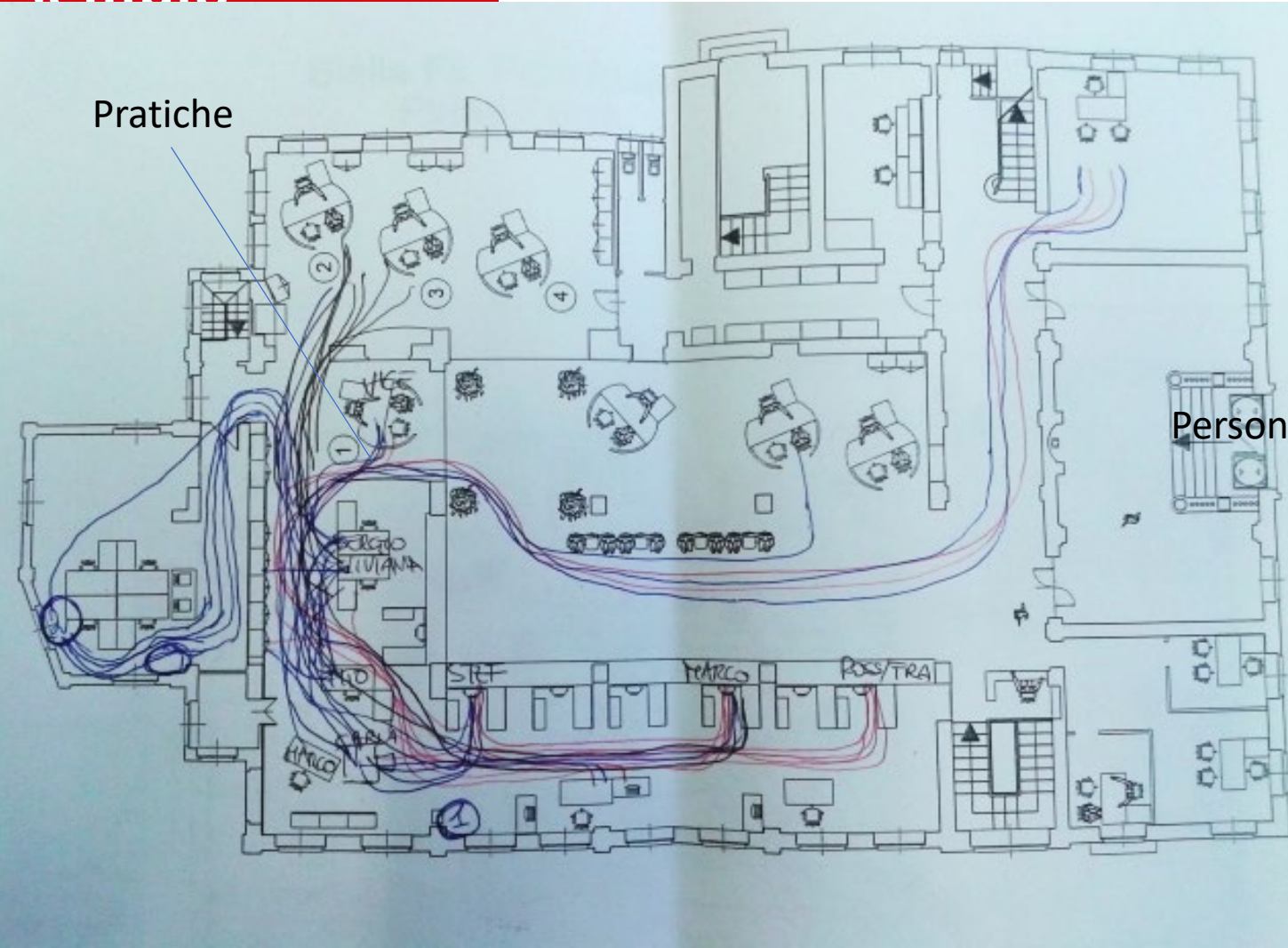
MEASURE

A large, solid red circle is centered on the page. The text "SPAGHETTI CHART" is overlaid on this circle.

SPAGHETTI CHART

LEAN THINKING

Spaghetti Chart



N.	SALA	ATTIVITA'	IN (ora)	OUT (ora)	Note
Es.	TRIAGE	RILEVATA DISTORSIONE	09.40	09.55	PC BLOCCATO
1	LARINGITE	9:50 RICHIESTA CONSULENZA PEDIATRICA 9:55 ARRIVO CONSULENZA 10:00 RICOVERO			
2	TRAUMA OCULARE	10:25 VISITA (INTERRUZIONE TRE TELEFONATE) 10:35 CONSULENZA OCULISTICA (IL PAZIENTE SI RECA DA SOLO) 11:40 VISITA 11:55 CHIUSURA PS (A CASA)			
3	DOLORE EPIGASTRICO	10:00 TRIAGE 11:00 VISITA (RX ADDOME) 11:35 RADIOGRAFIA 12:00 REFERTO 13:00 ATTESA			
4	TRAUMA DA INCIDENTE AUTO	10:23 TRIAGE 11:08 VISITA PS 11:20 RX GOMITO + FEMORE 11:50 REFERTO			
5	LIPOTIMIA	11:10 TRIAGE+PARAMETRI 11:20 ECG 12:00 MEDICO PS 12:10 DIMISSIONE			
6	CRISI ISTERICA	12:15 TRIAGE + PARAMETRI 12:30 CON. PEDIATRICA 13:00 RICOVERO VALUTAZ.			
7	MALORE	9:50 PARAMETRI 10:18 MEDICO PS 10:40 ECG 11:20 RICHIESTI ESAMI			

ESITO INTERVENTO/OSSERVAZIONI

GRADO DI SODDISFAZIONE UTENTE:



Un sistema di misurazione del movimento



- Può essere prodotto in tempo reale anche con più team di osservatori
- Si può seguire sia una pratica fisica che virtuale

Spaghetti Chart

Perchè serve?

Il lay out di un posto di lavoro deve essere progettato allo scopo di **minimizzare movimenti e trasporti**

Linee guida:

- Disporre le attività in modo sequenziale
- Disporre computer e attrezzature secondo le fasi del processo
- Cercare di utilizzare attrezzature (fax, fotocopiatrici,...) piccole, da disporre il più possibile vicino alle postazioni di lavoro

Come farla?

Usa un colore per ogni flusso. Materiali, persone, informazioni. Ogni tipo di flusso deve avere un colore diverso.

Usa diversi spessori per le linee di flusso. Potresti valutare di disegnare una linea sottile per i trasferimenti veloci e una linea spessa per i trasferimenti lenti o per differenziare spostamenti (in un magazzino ci sono sia persone che muletti)

Non ignorare nessun passaggio.

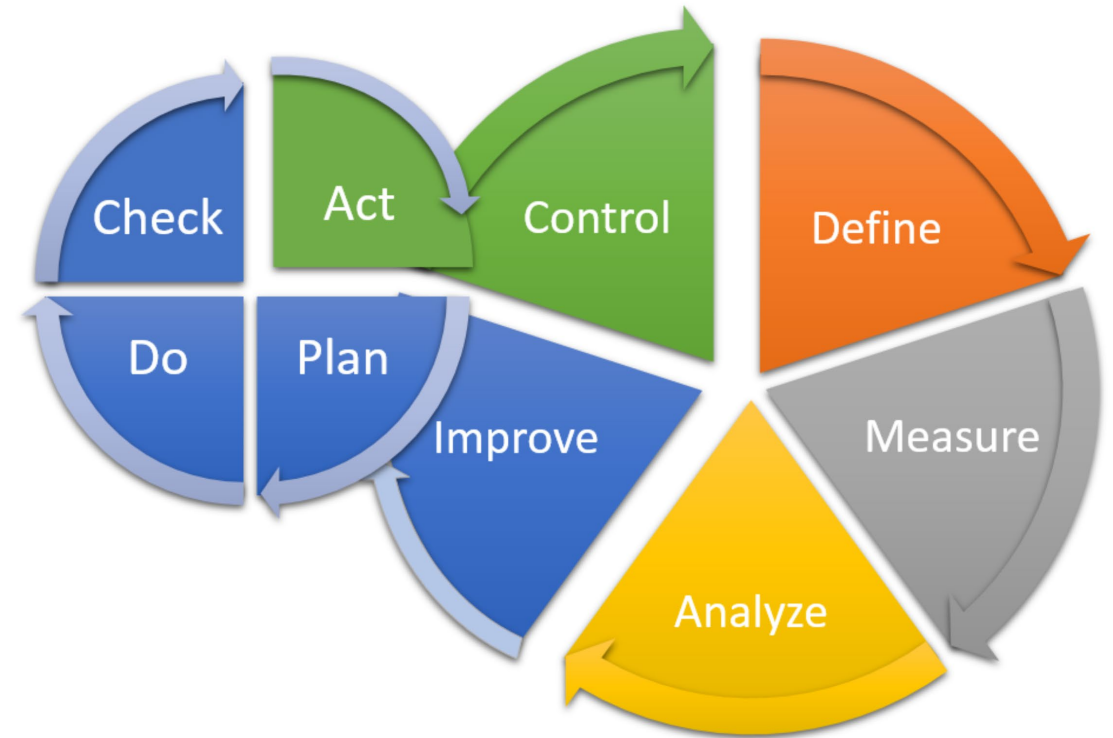
Appunta tempi di permanenza e anomalie, ti torneranno utili dopo.

Parti dall'inizio del flusso e numera ogni step. In questo modo avrai a colpo d'occhio la sequenza degli spostamenti una volta terminato lo Spaghetti Chart avrai a disposizione la fotografia dei flussi reali.

Se due **flussi si incrociano** cerca di capire come poter eliminare questa sovrapposizione spostando gli ostacoli.

Se delle linee vanno **ripetutamente avanti e indietro** dallo stesso cerca di capire se quel lavoro può essere combinato e svolto nello stesso momento per evitare questa ridondanza.

ANALIZE



DEFINE



MEASURE



ANALYZE



IMPROVE

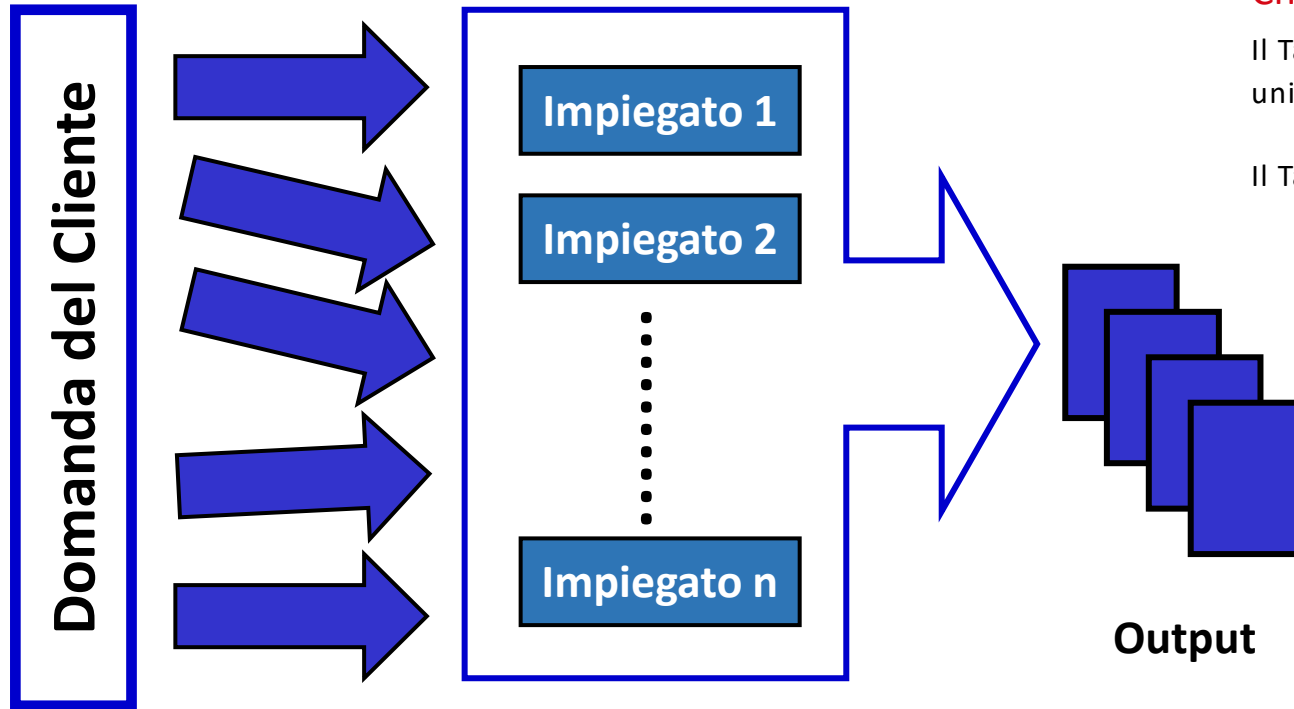


CONTROL

ANALIZE



TAKT TIME: significa distribuire il lavoro in modo omogeneo



Che cos'è il takt time

Il Takt Time è la misura che esprime il ritmo cui l'azienda pubblica deve uniformarsi per adeguarsi alla domanda del territorio.

Il Takt Time è quindi il rapporto tra:

il tempo (t) – netto - a disposizione per produrre un output
la quantità (q) richiesta di quell'output nel tempo considerato

$$\text{takt time} = t / q$$

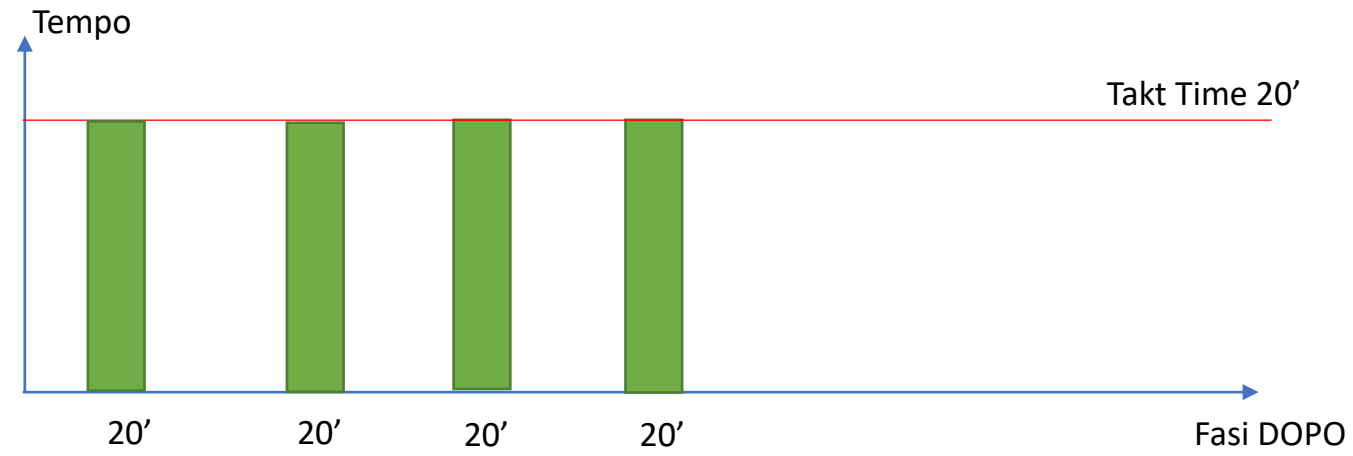
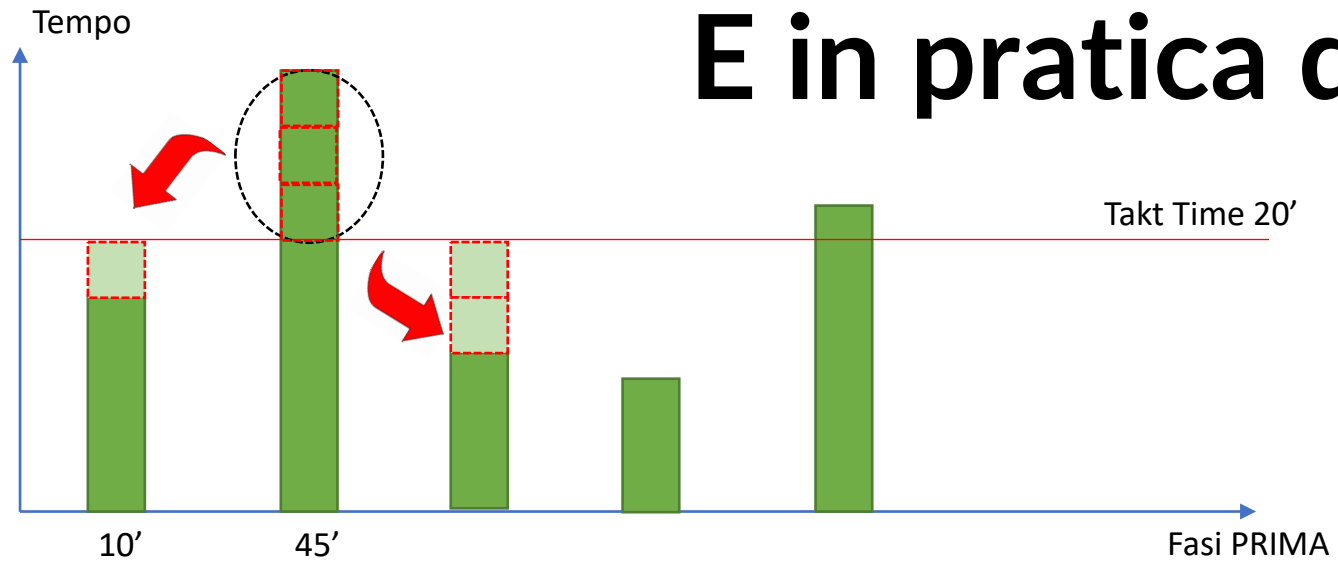
Se un Ente riceve **80 richieste di pratiche al giorno**, ognuno dei quali deve generare un'autorizzazione, il takt time dell'ufficio X dovrà essere:

$$\text{Takt Time} = 432' / 80 = 5' \text{ ca}$$

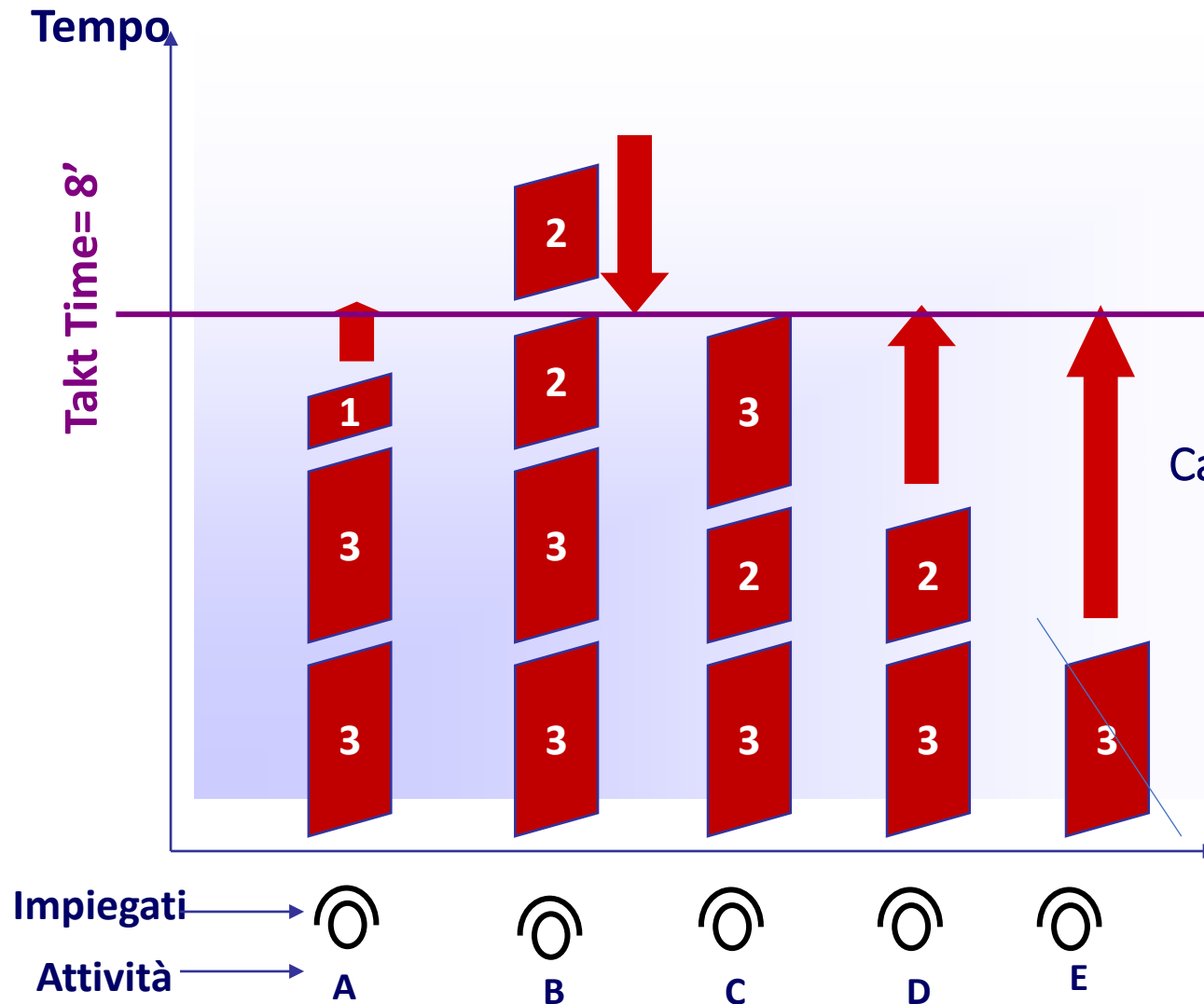
Minuti lavorati ogni giorno
(7,2 * 60)

Richiesta del territorio

E in pratica questo



TAKT TIME: come bilanciare



Tempo ciclo totale ("as-is")

Impiegato A: 7'

Impiegato B: 10'

Impiegato C: 8'

Impiegato D: 5'

Impiegato E: 3'

33'

Capacità produttiva necessaria

$$\frac{\text{Tempo ciclo totale}}{\text{Takt Time}} = \frac{33'}{8'}$$

4,125 persone



Lean in Administration

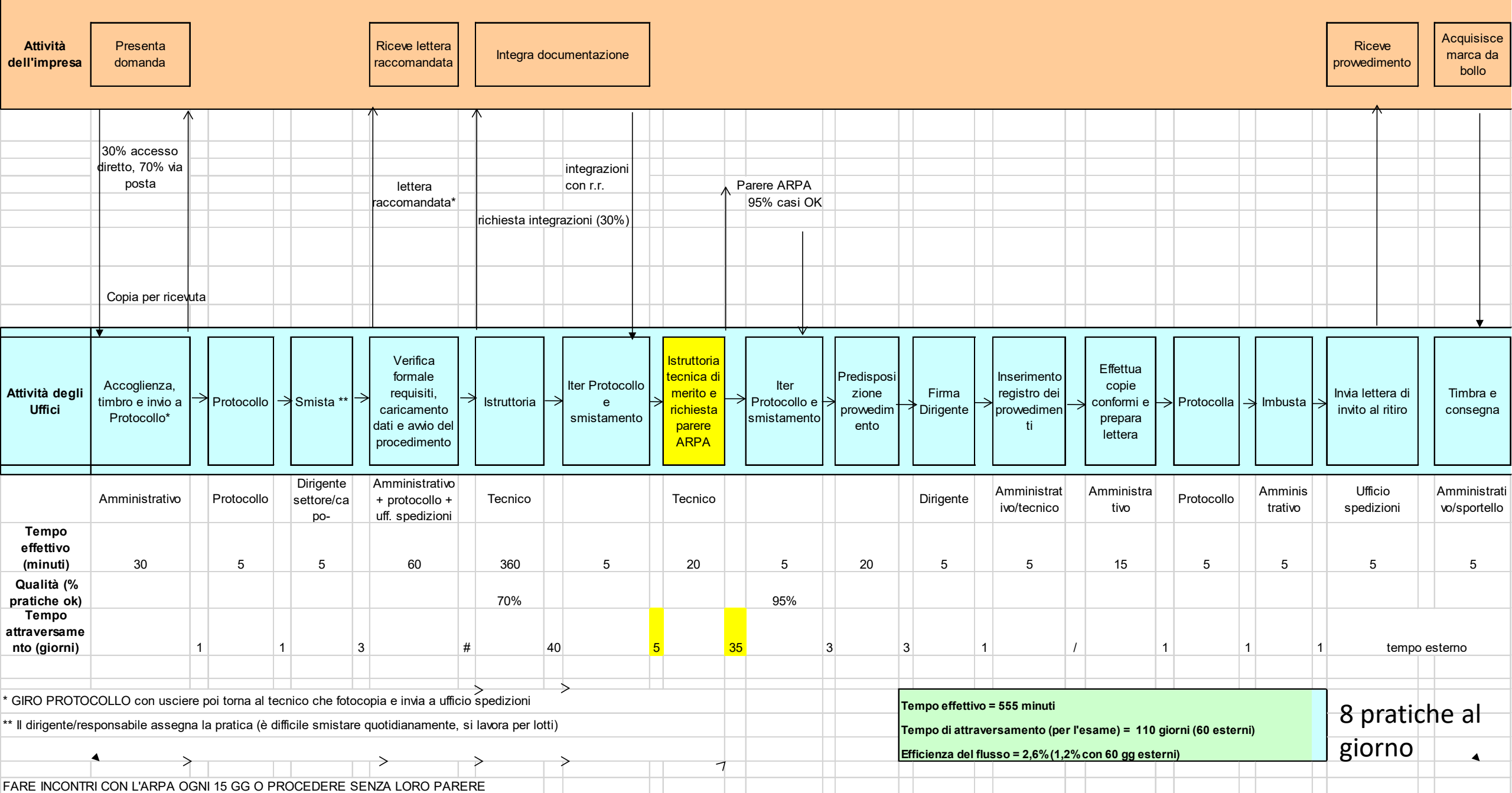
video by Quality Schnallity Inc.



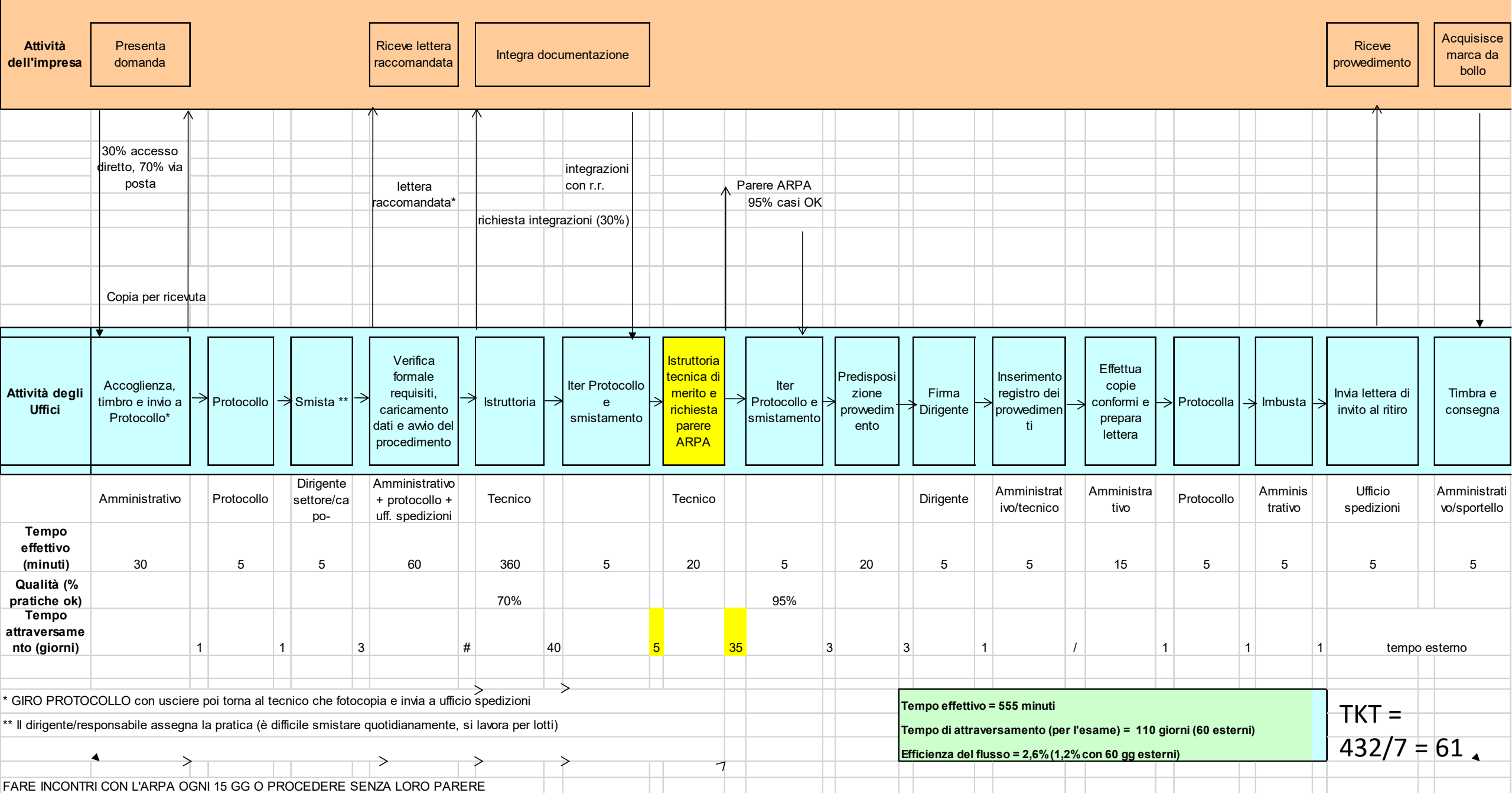
3 minuti

<https://www.youtube.com/watch?v=d31RXl9mOO4>

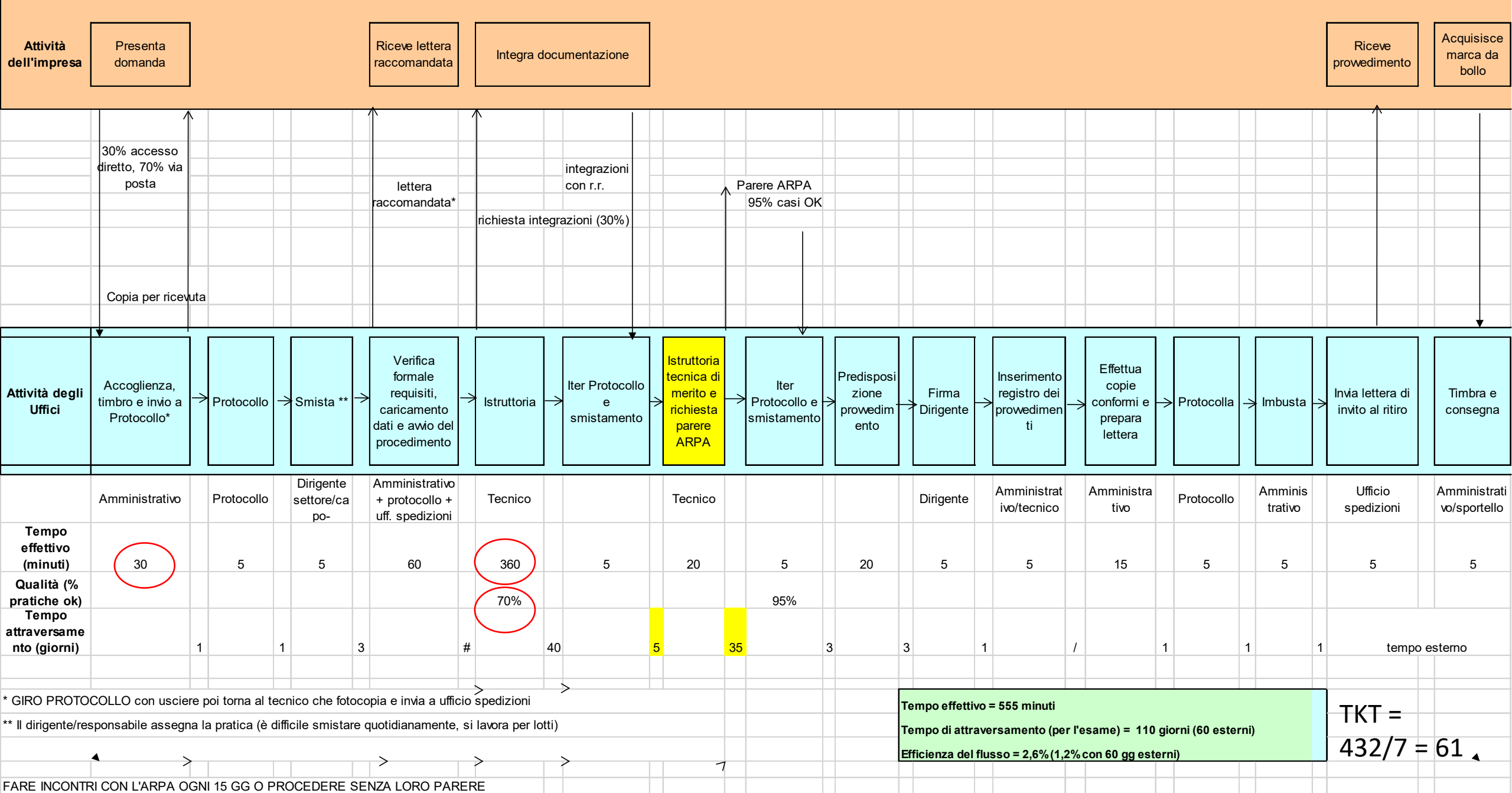
MAPPA DEL FLUSSO DEL VALORE - NON SEMPLIFICATE SENZA CONFERENZA SERVIZI con PARERI ESTERNI (es. scarichi -Settore Tutela Ambiente)



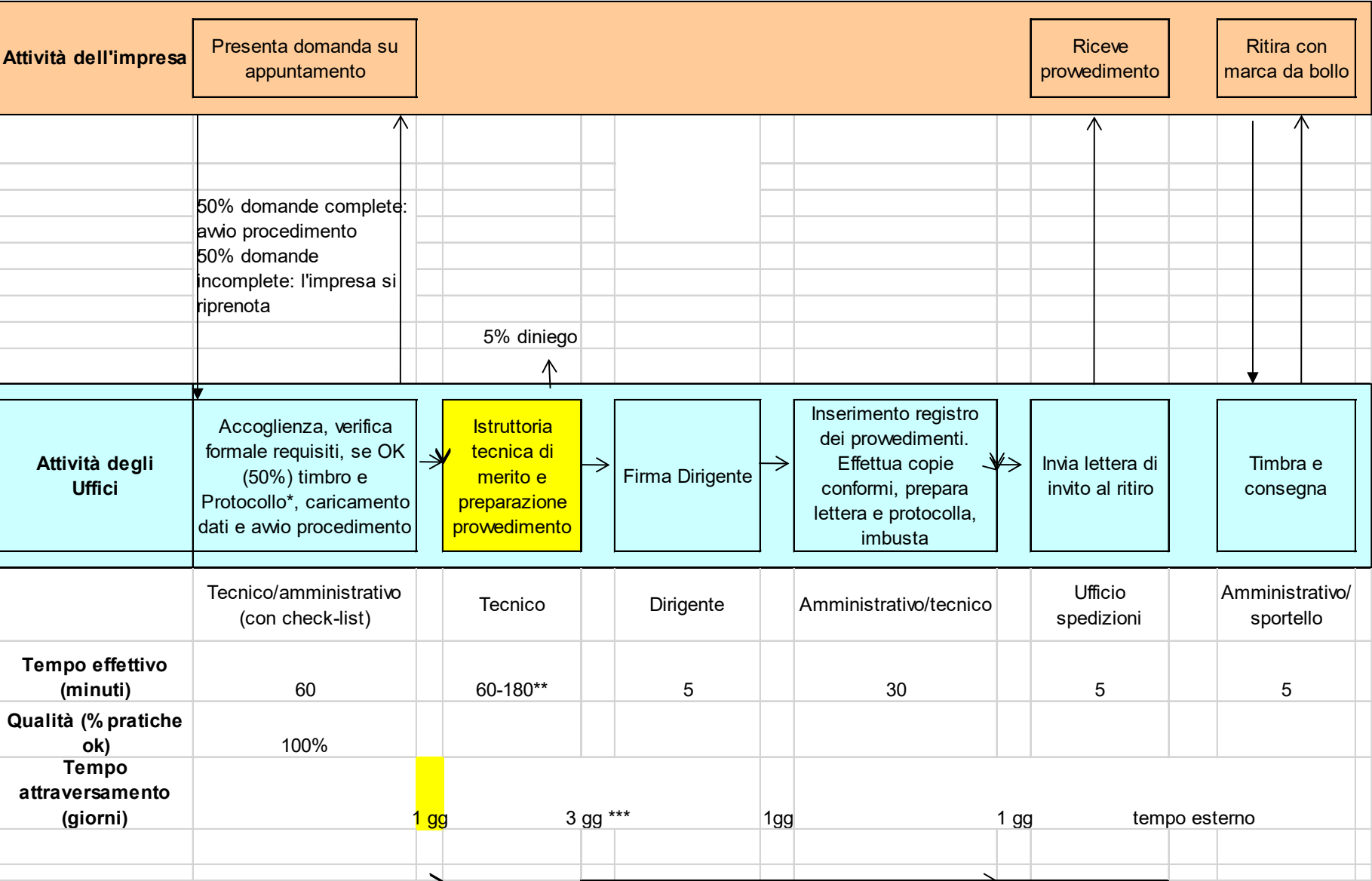
MAPPA DEL FLUSSO DEL VALORE - NON SEMPLIFICATE SENZA CONFERENZA SERVIZI con PARERI ESTERNI (es. scarichi -Settore Tutela Ambiente)



MAPPA DEL FLUSSO DEL VALORE - NON SEMPLIFICATE SENZA CONFERENZA SERVIZI con PARERI ESTERNI (es. scarichi -Settore Tutela Ambiente)



MAPPA DEL FLUSSO DEL VALORE - SEMPLIFICATE O IN VIA GENERALE- Acque, scarichi, variazioni amministrative



*PROTOCOLLO DECENTRATO

**Per variazioni amministrative: tempo istruttoria 60 min

*** 1 gg se Dirigente in sede con verifica del responsabile di servizio

Tempo effettivo = 285 minuti (165 minuti)**

Tempo di attraversamento (per l'esame) = 6 giorni

Efficienza del flusso =11%(6,4%)**

Verificare possibilità di istruttoria agganciata a flusso continuo all'accoglienza (dopo i 60 min con l'impresa)

“ lo gioco di anticipo e non mi fermo ”



L'ATTACCANTE

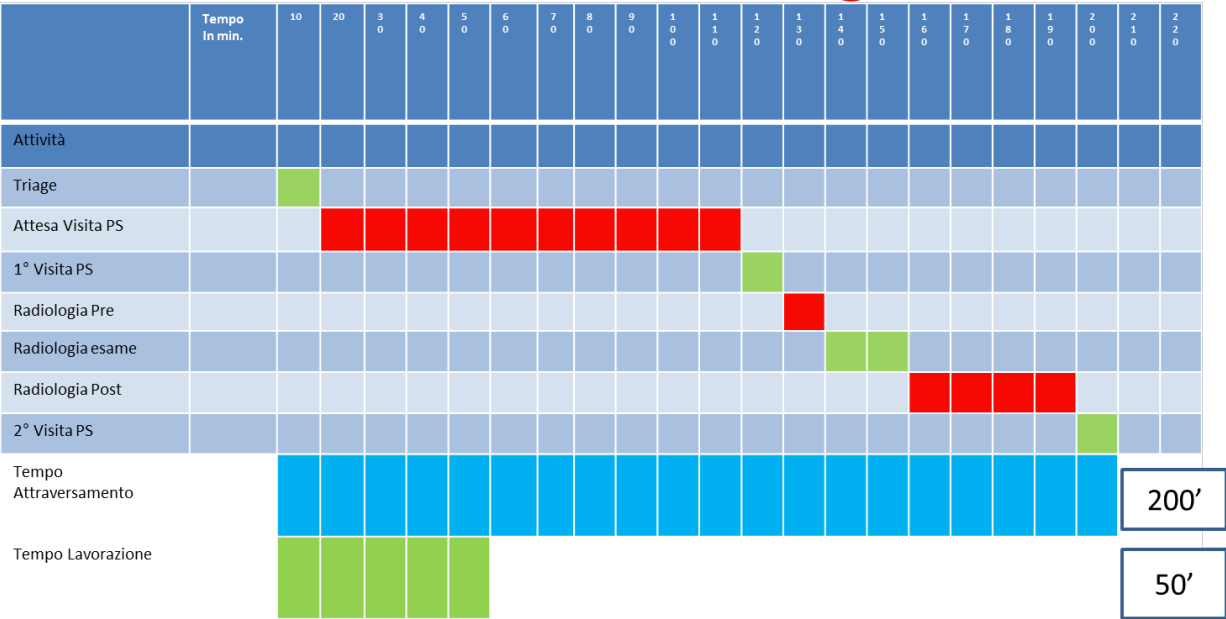
ANALIZE

Possibili soluzioni organizzative

Responsabilità globale del processo – Process owner



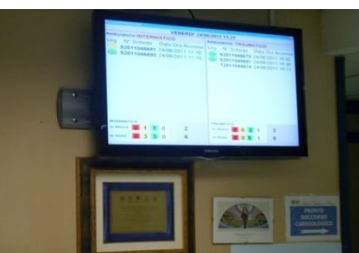
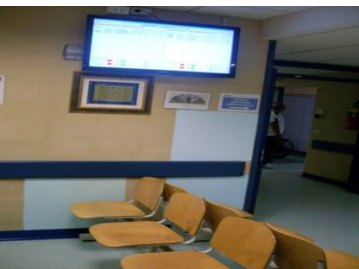
Caso Clinico Disturbo Neurologico



Rapporto T.L./T.A. = 25% Valore accettabile T.L./T.A. = o > 30%



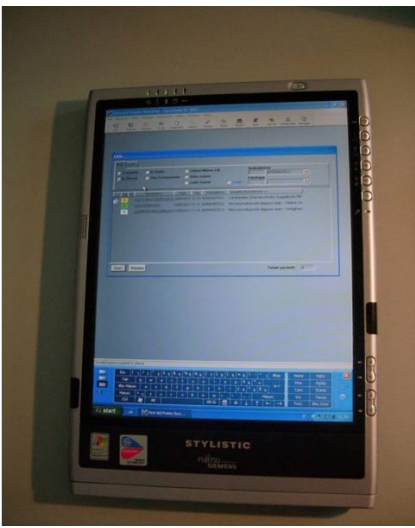
«Referente
del paziente»



1. Monitor interno



2. Router Wi Fi



3. Tablet PC

Responsabilità globale del processo – Process owner



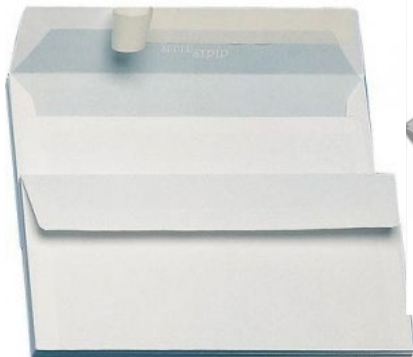


“ I dati abbandonati in un computer non servono a nulla ”

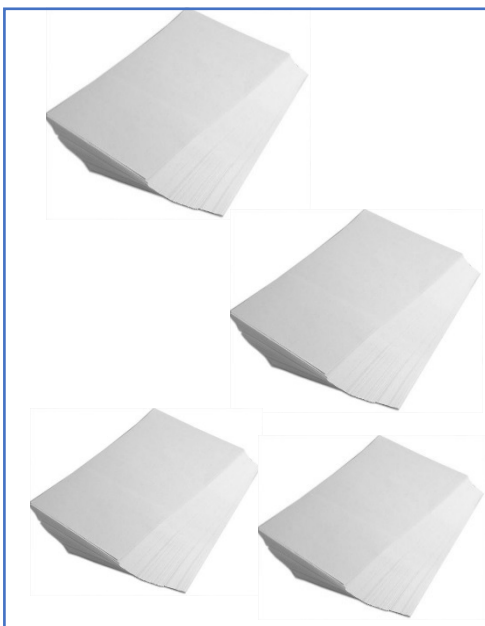
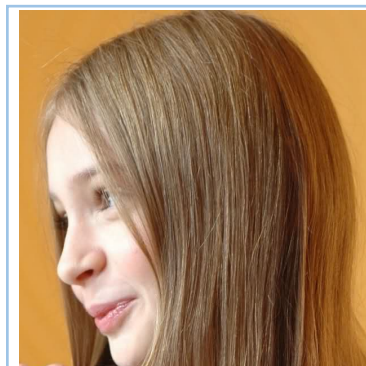
IL FLUSSISTA

Allargamento e arricchimento delle mansioni

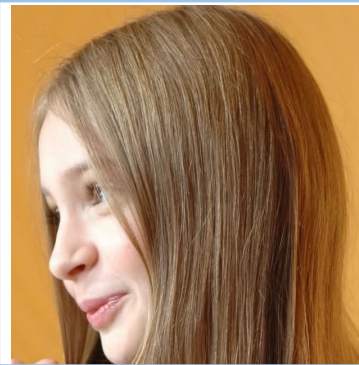
- Secondo voi se dessimo a 4 bambine il compito di scrivere, piegare, imbustare, affrancare un invito per il compleanno della loro mamma come si organizzerebbero?



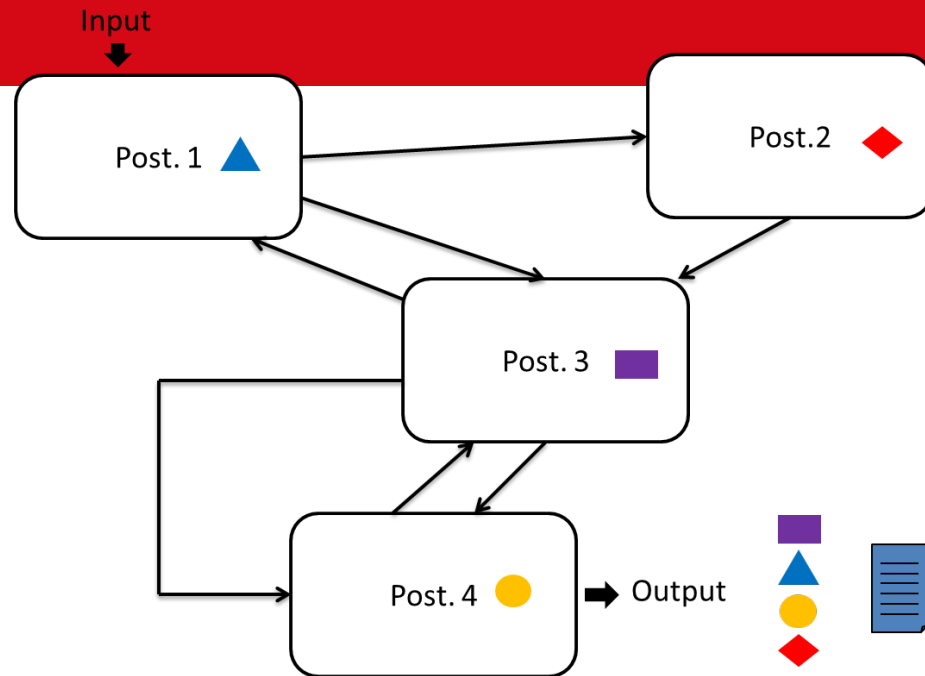
Allargamento e arricchimento delle mansioni



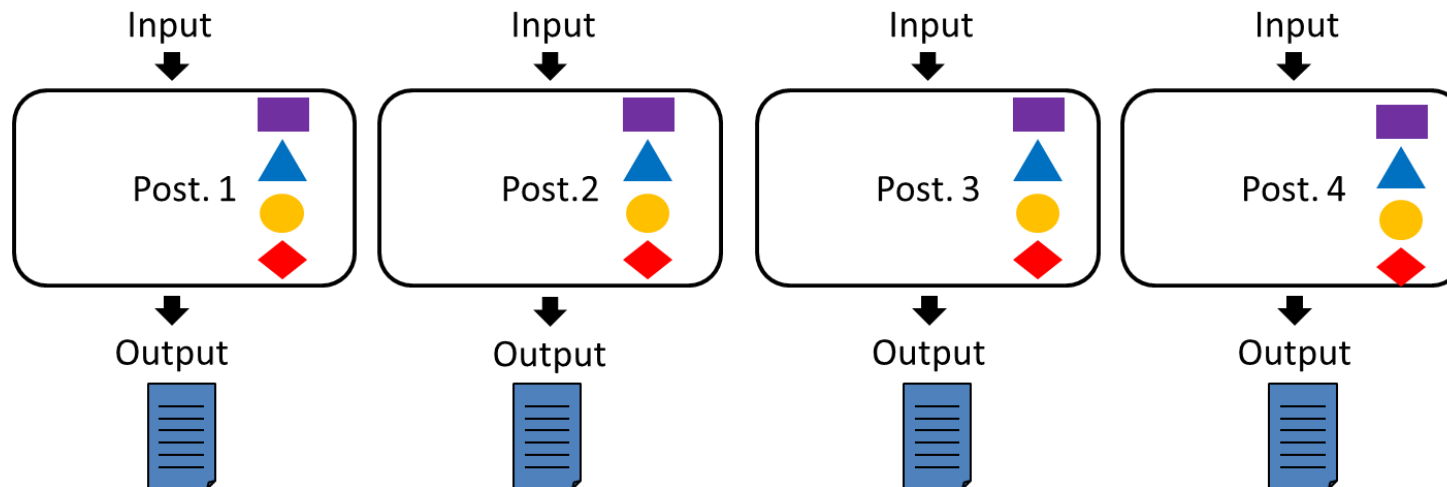
Allargamento e arricchimento delle mansioni



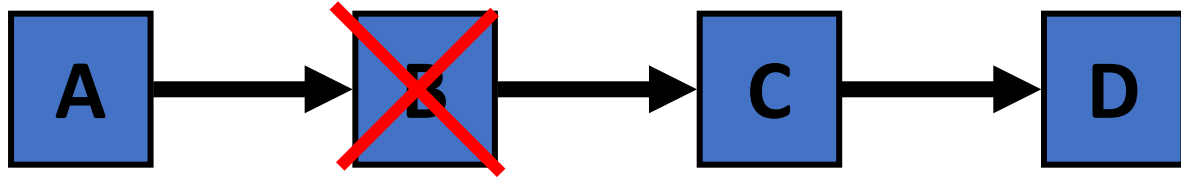
Allargamento e arricchimento delle mansioni



VS



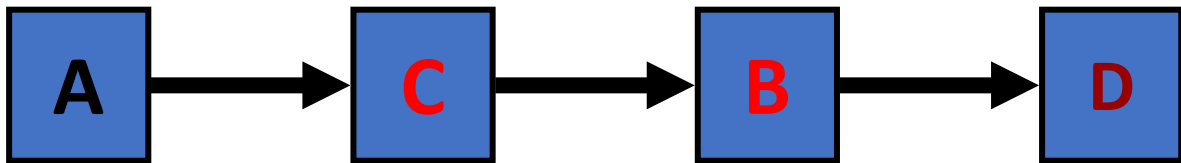
Accorciamento della struttura



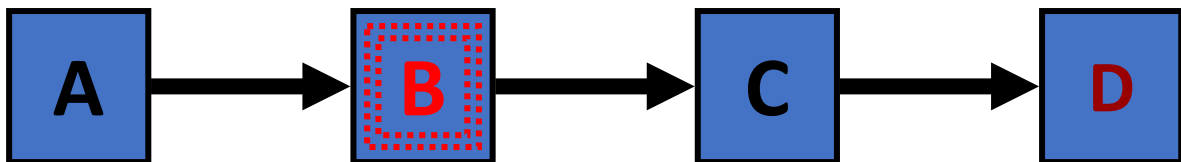
eliminare



unire



invertire



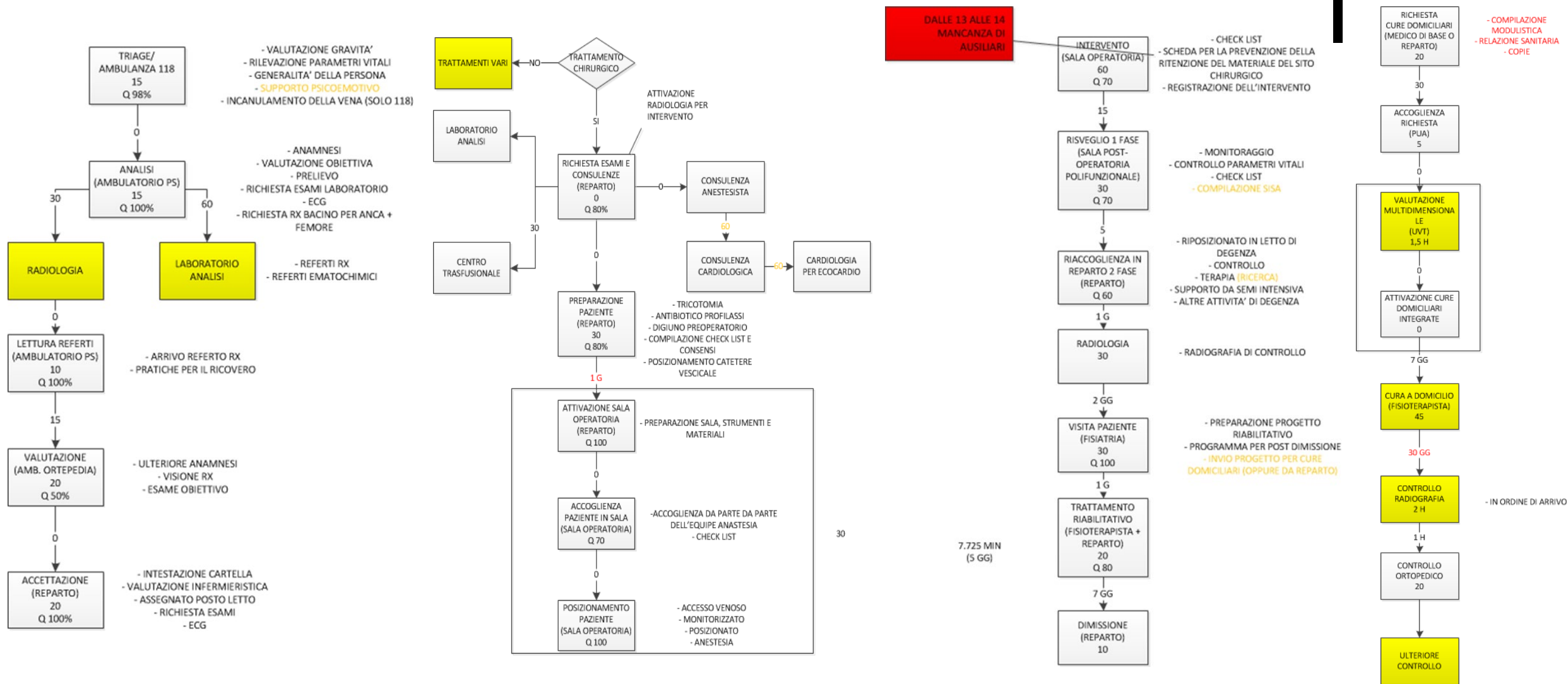
semplificare

EFFETTI CONSEGUENTI

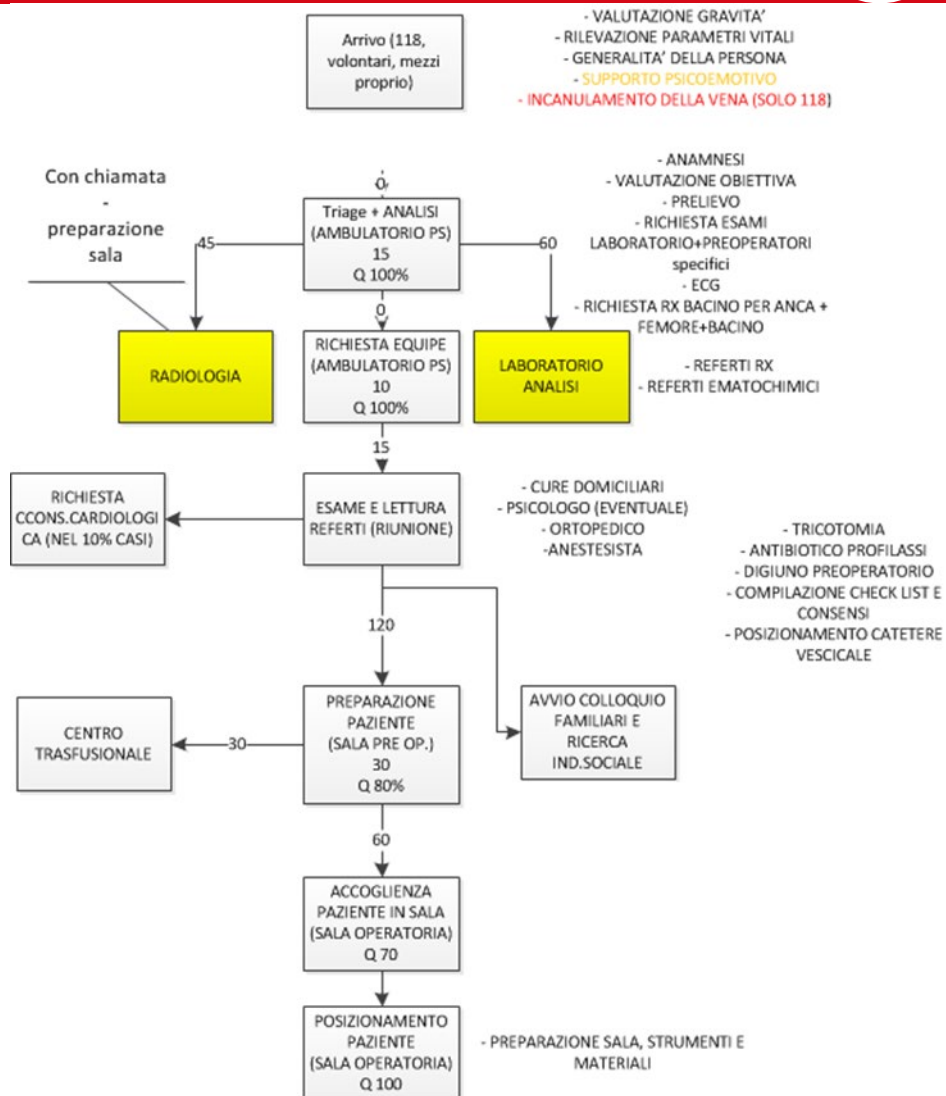
- IL FLUSSO DEL PROCESSO SI SEMPLIFICA
- IL PROCESSO E' PIU' FACILMENTE CONTROLLABILE
- ELIMINAZIONE DI TRASFERIMENTI ED ATTESE
- RIDUZIONE DELLA CARTA
- FOCALIZZAZIONE SUI BISOGNI DEL CLIENTE

RICHIEDE LA CRESCITA DELLE PERSONE

Accorciamento della struttura



Accorciamento della struttura



Diverse possibilità di processo



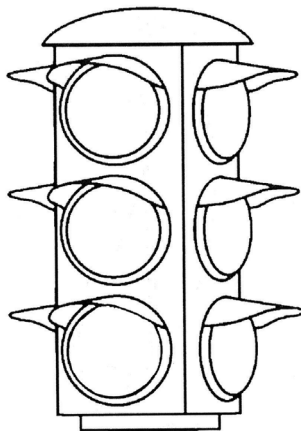
Uno stesso procedimento di legge al suo interno potrebbe nascondere processi differenti...

Trattare in modo uguale cose differenti è diabolico



Diverse possibilità di processo

- Gli iter tradizionali prevedono il rilascio dei pareri subordinato ad una richiesta. Nelle organizzazioni moderne e in presenza di contesti stabili (es. viabilità) si sopprime la richiesta puntuale con la richiesta preventiva. Si attua un'operazione *knowledge management* in cui il sapere di un ufficio è messo da subito a disposizione di chi ne ha bisogno. Facciamo un esempio la **Polizia Locale può preventivamente dare un parere di viabilità** sulla base del territorio e si avrebbero così 3 zone sul territorio: in zona **verde** (vai avanti senza chiedermi il parere perché in quella strada non ci sono problematiche, è come se ti avessi già dato il parere), **giallo** (chiedimi il parere perché si necessita di istruttoria), **rosso** (è inutile richiedermi il parere perché ci sono molte criticità e il parere positivo non vorrebbe rilasciato perché non ci sono i presupposti).



I nuovi impianti vengono finanziati tutti.

Sugli impianti esistenti, vengono applicati nuovi criteri di ammissione solo in caso di rinnovi di melo.

Verranno assegnati dei punteggi alle domande e verranno finanziate solo quelle che supereranno una soglia minima di ammissione (*da definire*).

I criteri di ammissione sono:

- Età dell'imprenditore agricolo;
- Genere dell'imprenditore agricolo;
- Superficie da rinnovare;
- Zona geografica interessata;
- Produzione biologica;
- Varietà di melo.

I punteggi assegnati saranno – orientativamente - i seguenti:

Età:

sopra i 40 anni → 5 pti.

sotto i 40 anni → 10 pti.

Genere:

uomo → 0 pti.

donna → 5 pti.

Superficie:

< 2.000 mq. → domanda INAMMISSIBILE

< 5.000 mq. e > 2.000 mq. → 5 pti.

> 5.000 mq. → 10 pti.

Zona geografica:

Val di Non → 5 pti.

Altre zone (Val d'Adige, Garda, Valsugana) → 10 pti.

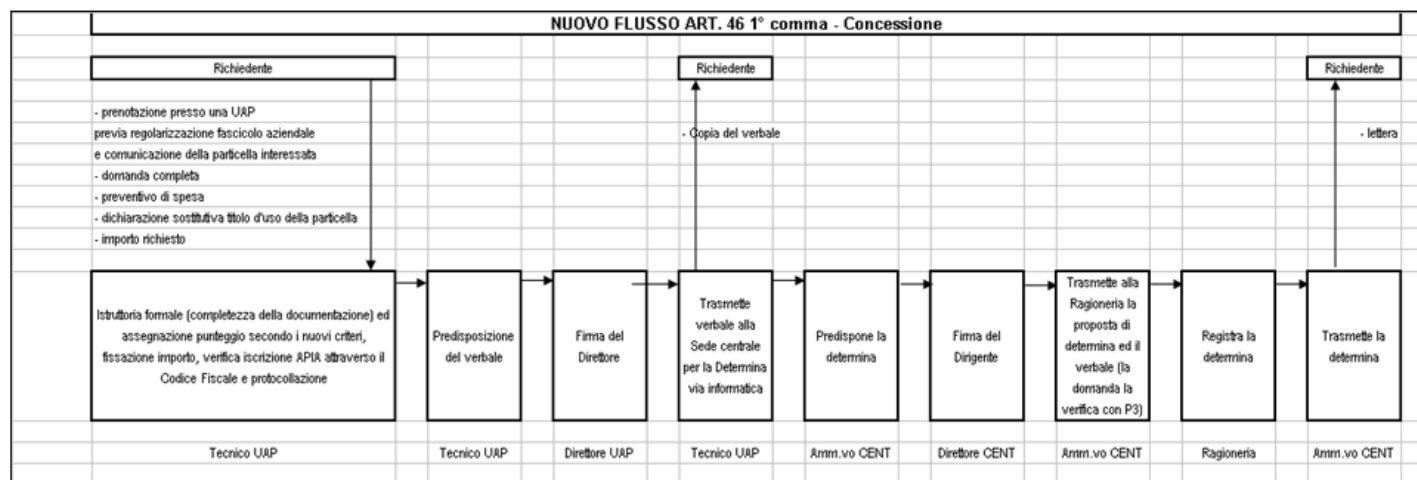
Produzione biologica:

non biologico → 5 pti.

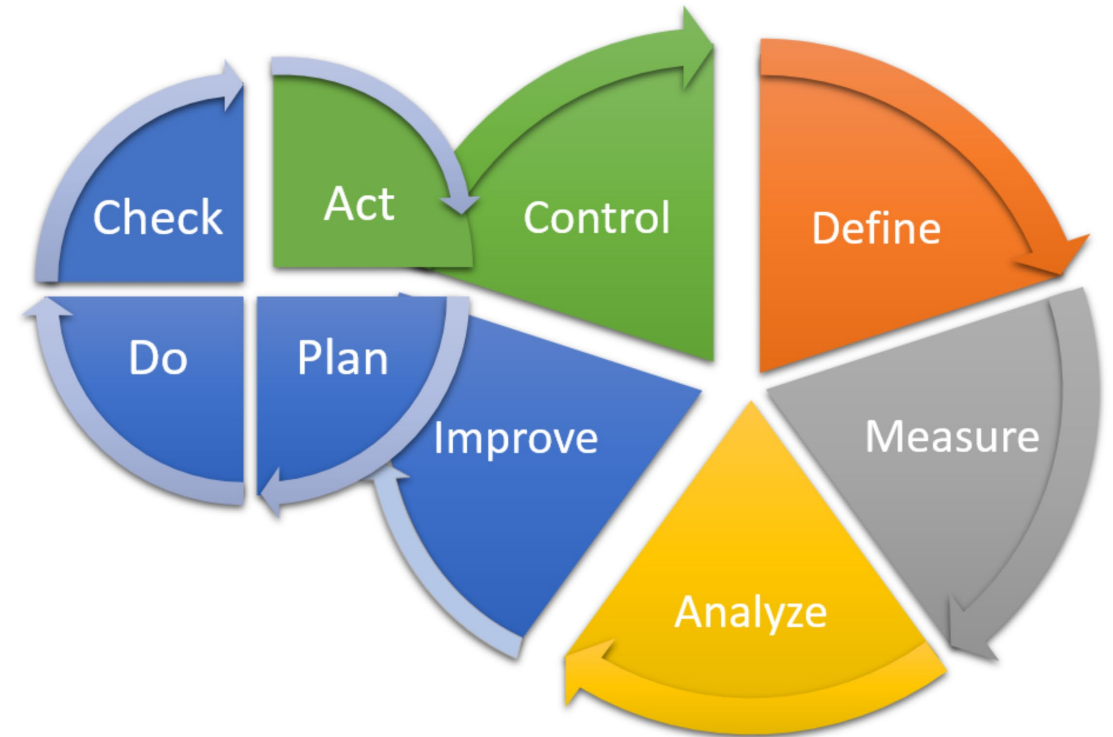
Biologico → 10 pti.

5. Istruttoria della domanda e documentazione

Il nuovo flusso procedimentale è il seguente:



IMPROVE



DEFINE



MEASURE



ANALYZE



IMPROVE



CONTROL

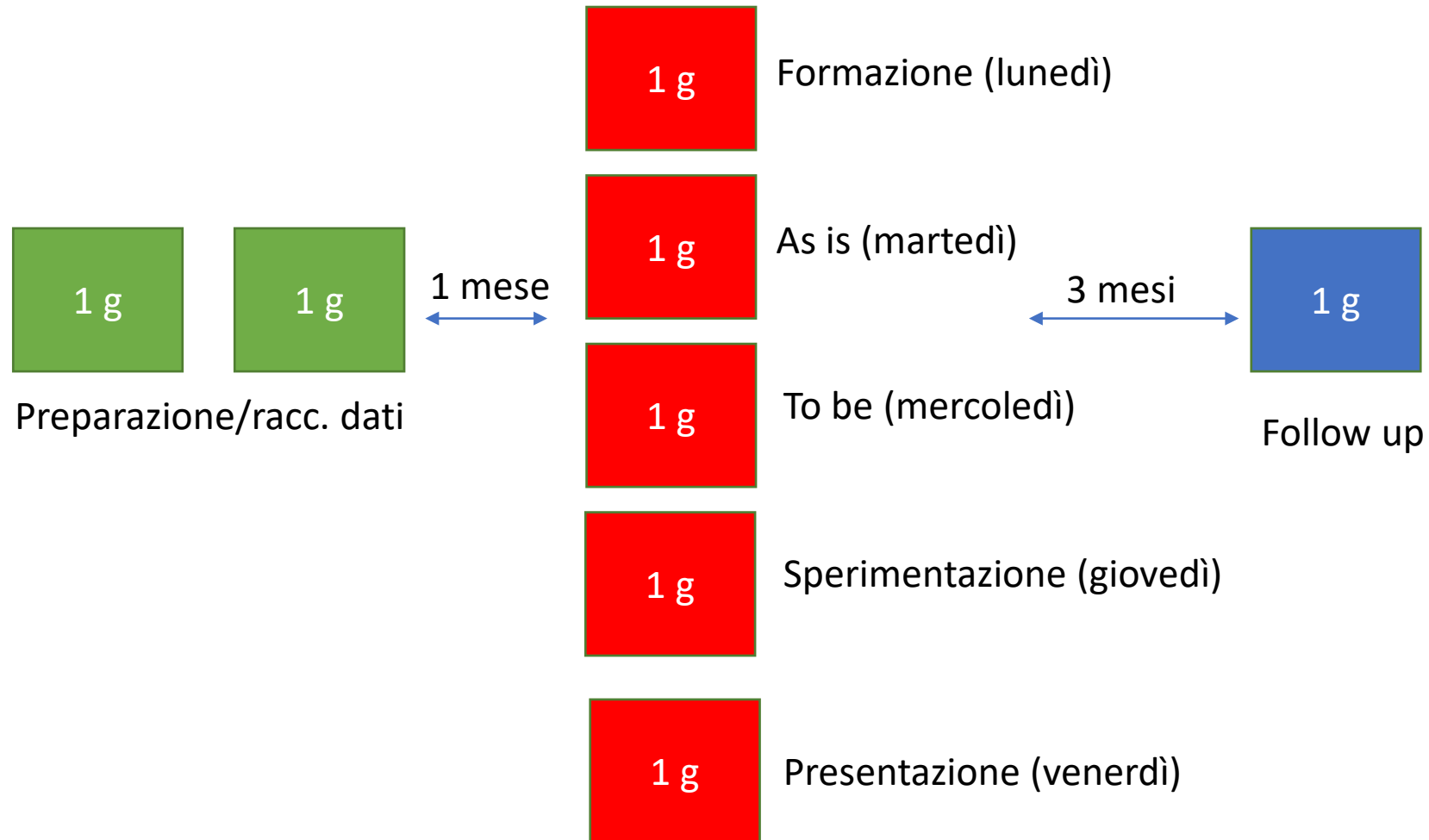
IMPROVE

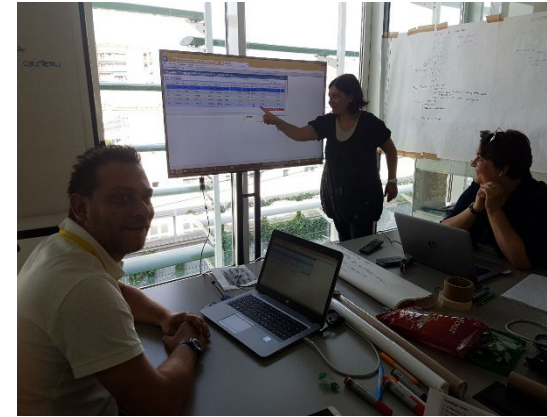
A large, solid red circle is centered on the page. The text "KAIZEN WEEK" is superimposed over the center of this circle.

KAIZEN WEEK

LEAN THINKING

Come lo facciamo? Con la settimana

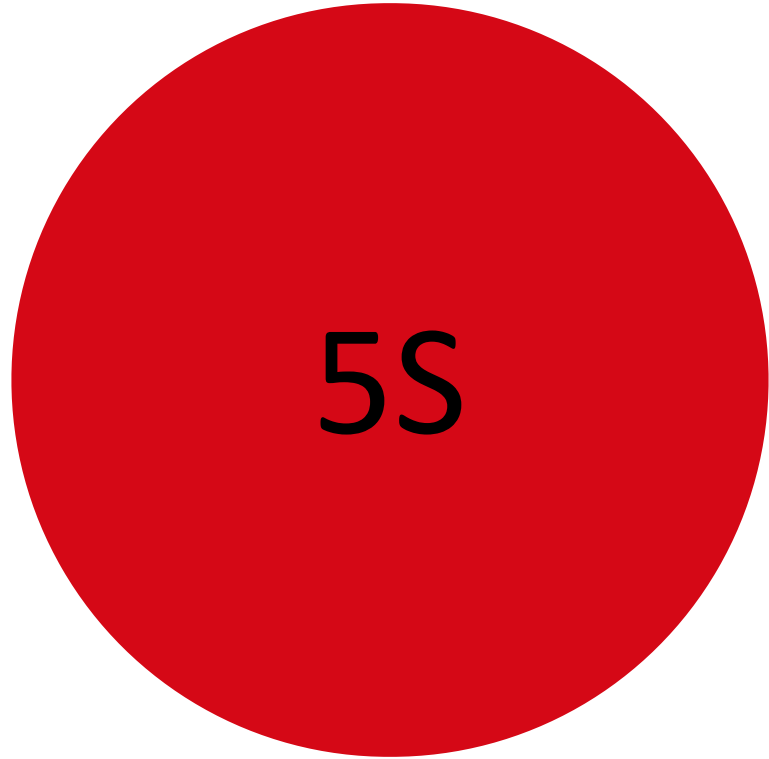




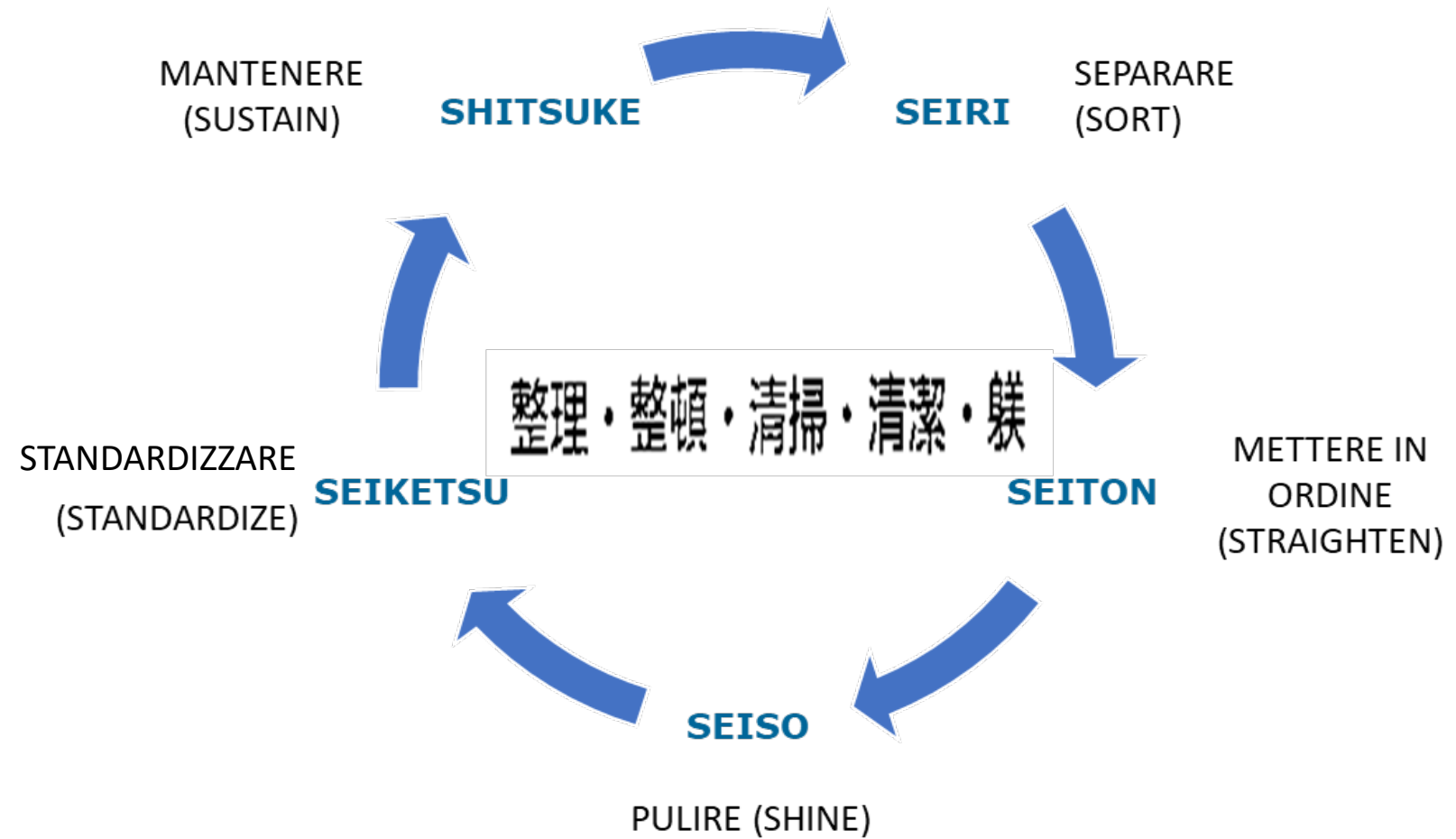
Più di tutto è un lavoro di squadra



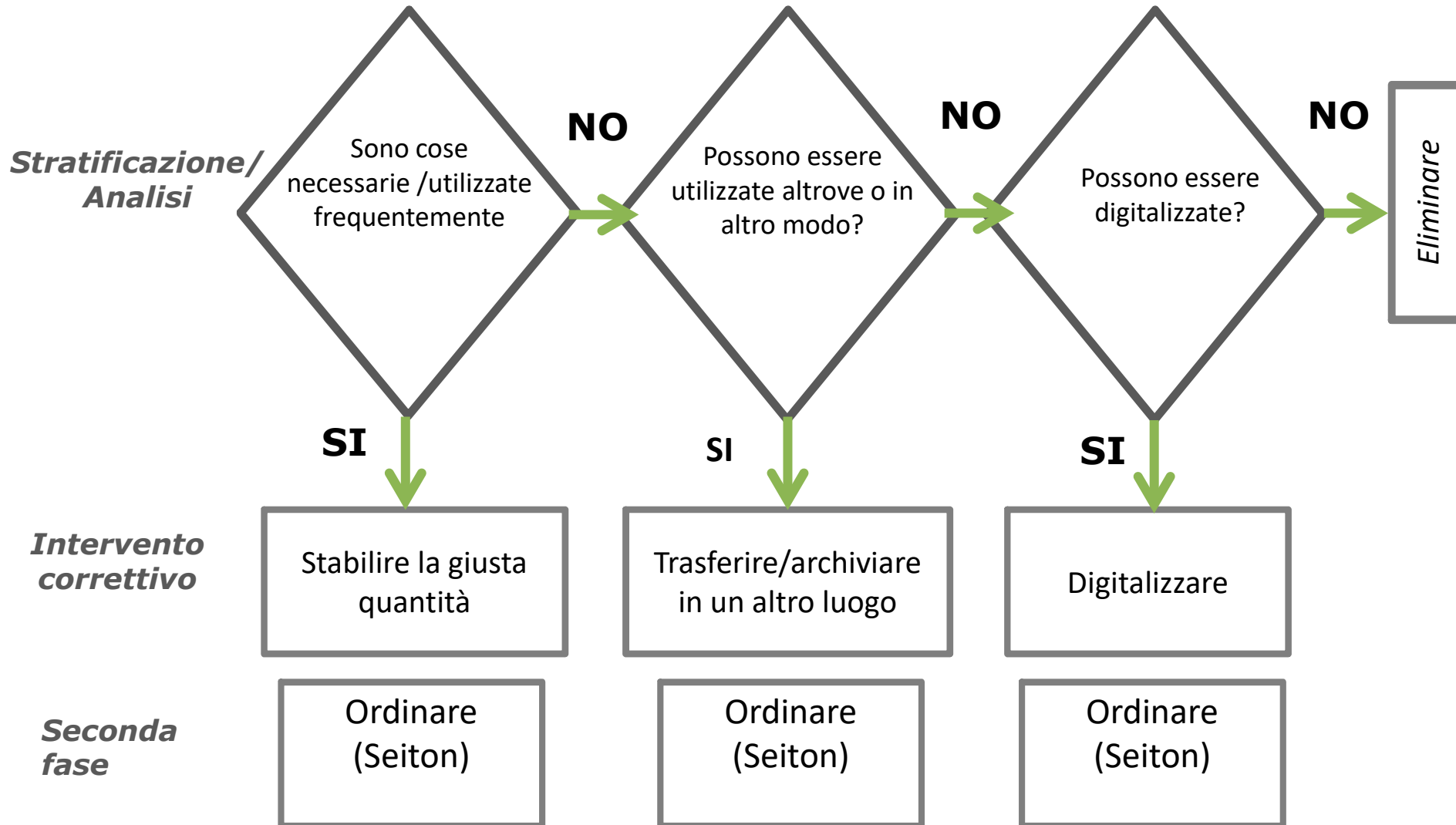
IMPROVE



LEAN THINKING



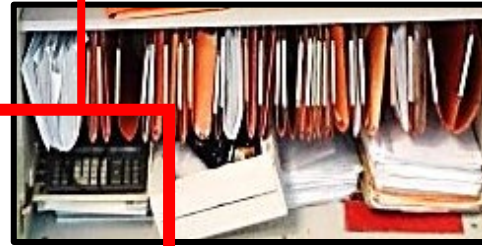
Separazione fisica e definizione degli interventi correttivi



Intervento 5S armadi



DA ELIMINARE



DA
RIUTILIZZARE



DA STANDARDIZZARE

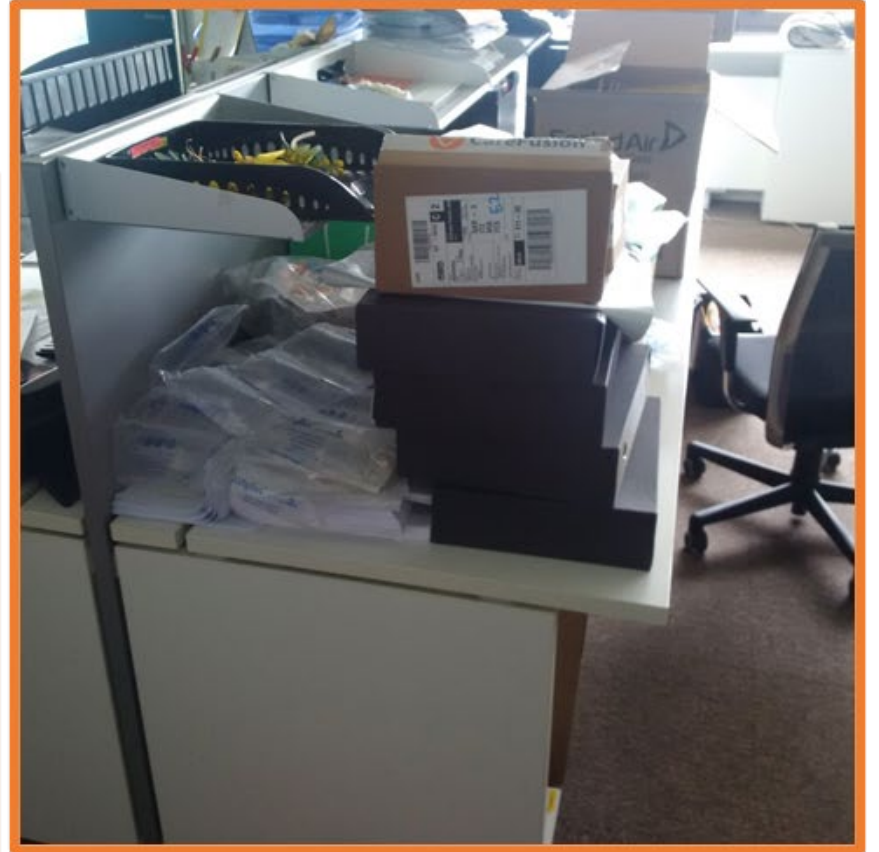


DA ARCHIVIARE



DA ALLOCARE NELLA
CORRETTA POSTAZIONE

Viaggio

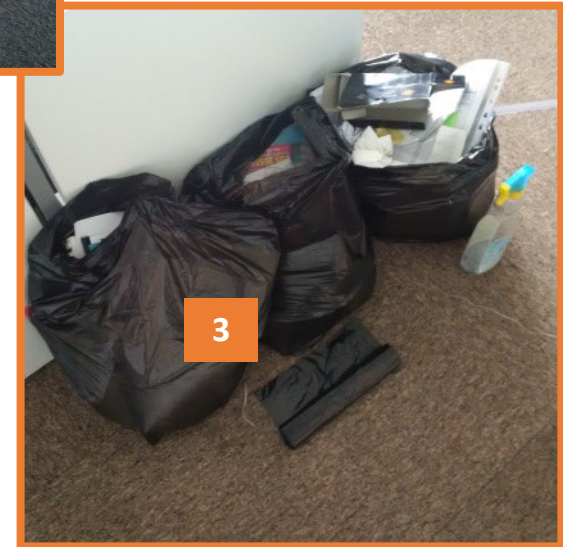


LEAN THINKING

1. SEIRI - Separare



Identificare ciò che serve (1), separandolo da tutto ciò che non serve e che può essere buttato (2) oppure destinato ad altre aree (3)



2. SEITON – Mettere in ordine

Ordinare ciò che serve per funzione/frequenza di utilizzo e assegnarne la corretta ubicazione



3. SEISO – Pulire

Rendere pulito l'ambiente di lavoro



4. SEIKETSU

—
Standardizzare

5. SHITSUKE

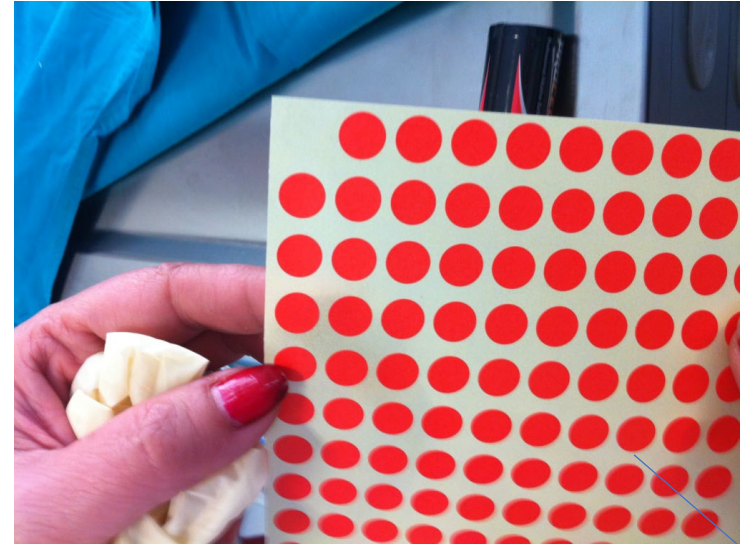
—
Mantenere

Definire codifiche univoche e regole chiare per standardizzare la collocazione di ogni cosa nello spazio.

Mantenere lo standard finché non se ne trova uno migliore.

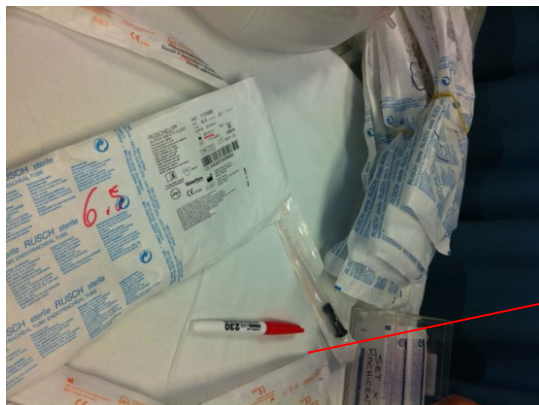


Esempi



SEPARAZIONE

Esempi



INDIVIDUAZIONE CORRETTA STRUMENTO E NOTE (es. scadenza,...)



SISTEMAZIONE PER PROCESSO (prelievo venoso,...)



IMMEDIATEZZA UTILIZZO



SISTEMAZIONE PER FAMIGLIE OMOGENEE (farmaci,...)

Esempi



Shadow boards

Esempi



LEAN THINKING

Applicare le “5S” può
ridurre il tempo speso in
attività a non valore
aggiunto fino al 25 %

36

7

25

27⁹

18⁶

45

33

15

55

44

17

34

8

26

16

43

23

5

41

50

31

40

64

22

13

24

9

42

2

11

5

37

30

12

48

21

39

29

02

38

47

28

46

19

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

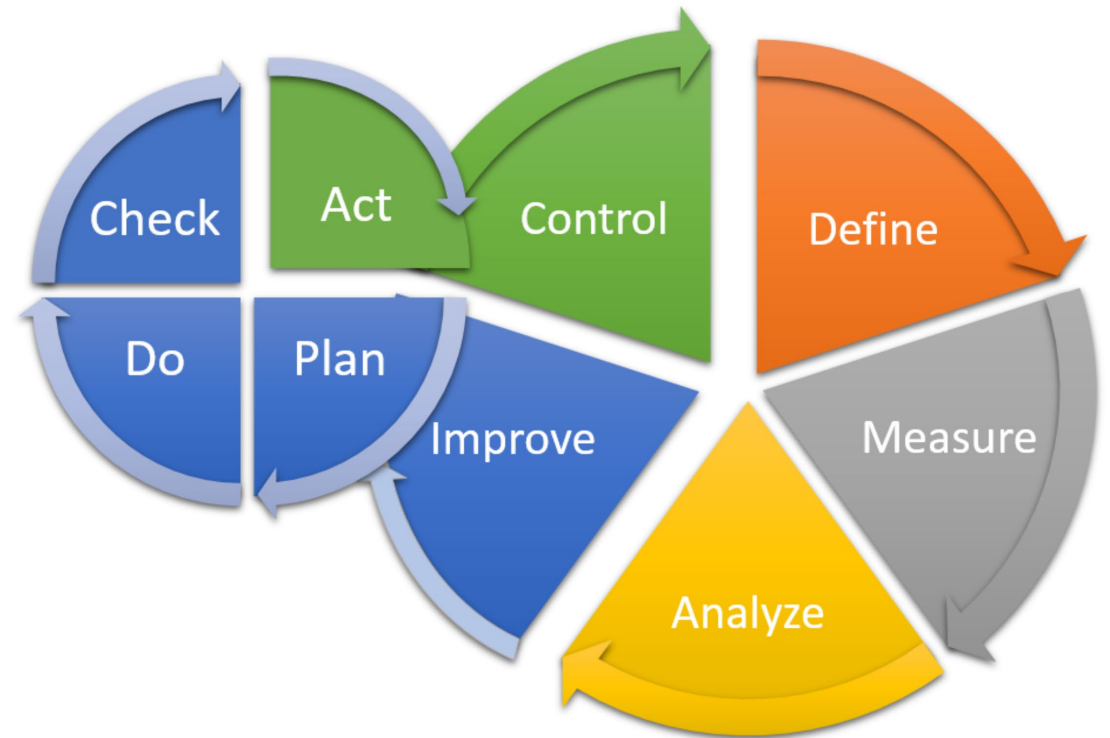
11 12 13 14 15 16 17 18 19 20

21 22 23 24 25 26 27 28 29 30

31 32 33 34 35 36 37 38 39 40

41 42 43 44 45 46 47 48 49 50

IMPROVE CONTROL



DEFINE



MEASURE



ANALYZE



IMPROVE



CONTROL

IMPROVE

VISUAL MANAGEMENT



LEAN THINKING

È importante ricordare che i problemi, per affrontarli, bisogna vederli.



È quindi fondamentale mettere a punto un sistema che utilizzi sul posto di lavoro degli “indicatori visivi”.

Esempio A3 report

Aumentare la sicurezza presso i plessi scolastici

	x			N.ro controlli						x					X	G	F	M	A	M	G	L	A	S	O	N	D		
	x			Ore copertura territorio					x						X														
		x		N.ro contatti con associazioni anziani				x			x																		
		x		N.ro studenti aderenti			x					x																	
		x		N.ro studenti contattati		x						x																	
			x	N.ro presenze positive sui media	x						x																		
Presenza sul territorio	Rapporto con le istituzioni	Comunicazione	A R E E	INDICATORI	T A R G E T	Da 5 a 10	Da 300 a 450	50%	60%	20%	20%	Comandante + ufficio stampa	PO Vice Comandante	Comandante	Ufficiale responsabile	TEMPI													
																													CONTRIBUTO PUNTEGGIO
x				Obiettivo Peg 1.2				x			RESPONSABILI																		
x				Obiettivo Peg 1.3					x																				

Come opera un indicatore visivo

- Segnalando le anomalie
- Catturando l'attenzione
- Stimolando la sensibilità
- Controllando i comportamenti

La gestione a vista tende a facilitare azioni rapide ed efficaci contro ogni “anormalità” e favorisce la prevenzione di ogni problema





Come
opera un
indicatore
visivo



Esempi

Tipologie diverse di
pratiche

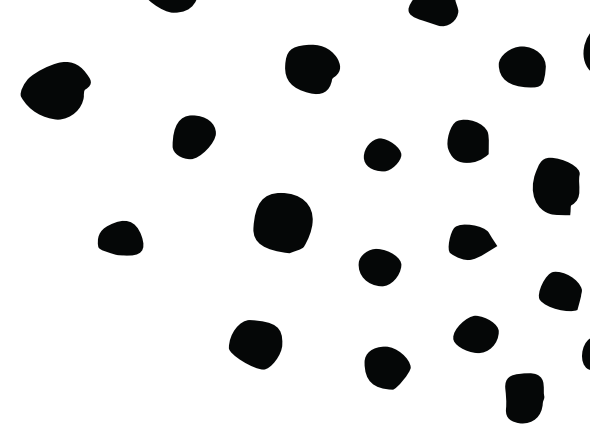
Pratiche da lavorare
per stato



LEAN THINKING

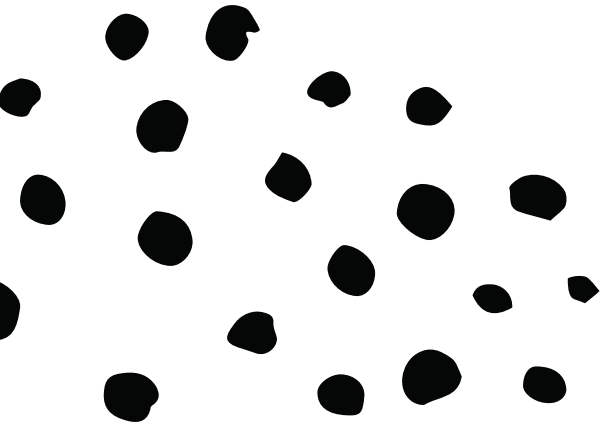
A cosa serve...

- Un posto di lavoro “visuale” è un ambiente:
 - ✓ autonomamente esplicativo
 - ✓ regolante
 - ✓ migliorativodove tutto avviene puntualmente grazie a segnali visivi
- In un'organizzazione “visuale” si può comprendere il flusso e lo stato delle attività in 5 minuti, attraverso la sola osservazione e senza ricevere indicazioni verbali
- È così possibile **l'autogestione** (da parte degli operativi) e la **supervisione** (da parte dei manager) attraverso semplici strumenti visivi
- Si evita così la necessità della micro-supervisione e del controllo diretto sull'operatore



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

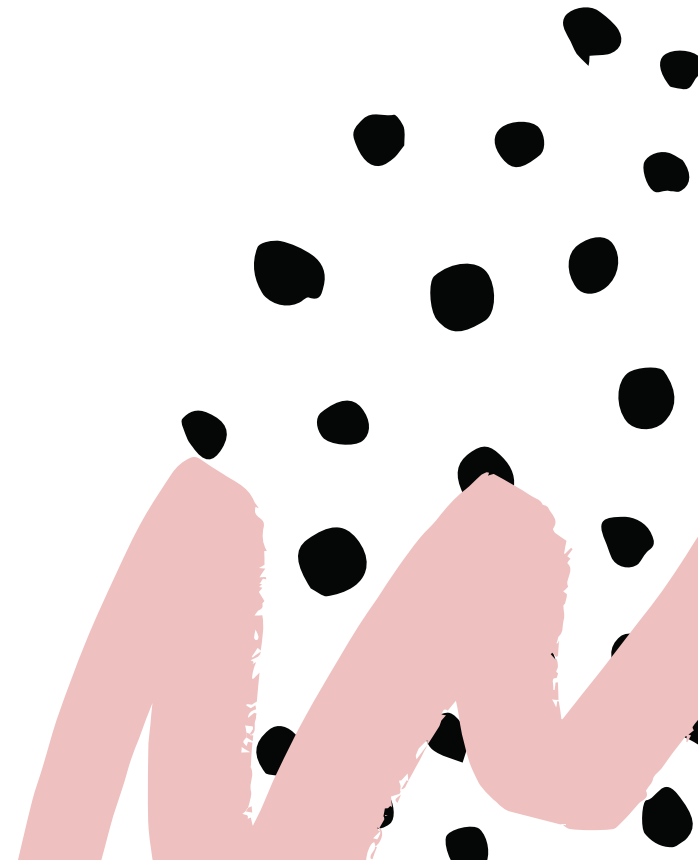
Comprendere i bisogni e le attese dell'utente

Ideazione / Prototipazione

Creare un prototipo sperimentale

Test

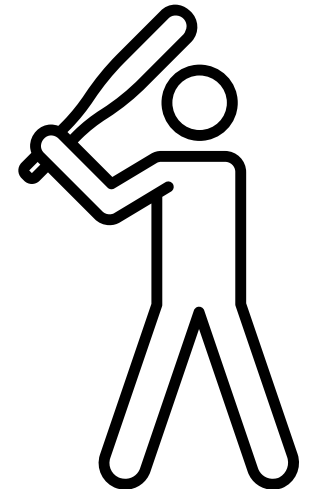
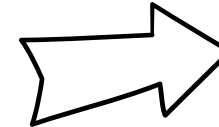
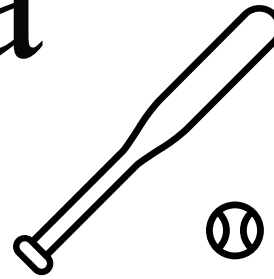
Ricalibrare prototipo sulla base dei feedback dell'utente



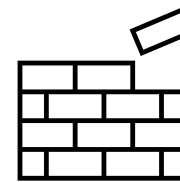
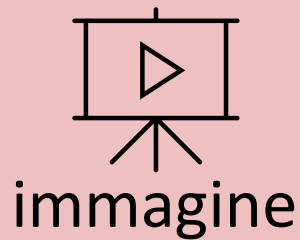


“Prima di giudicare qualcuno, cammina per 3 lune nei suoi mocassini”.

Passare dalla logica
del prodotto
a
quella dell'utente



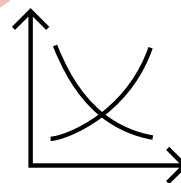
Il dado della qualità



organizzativa



economica



tecnica



Intervista in profondità

Istruzioni



- Creare una guida per l'intervista (40 min)
- L'intervista può 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 descrive** (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 irritato 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..."

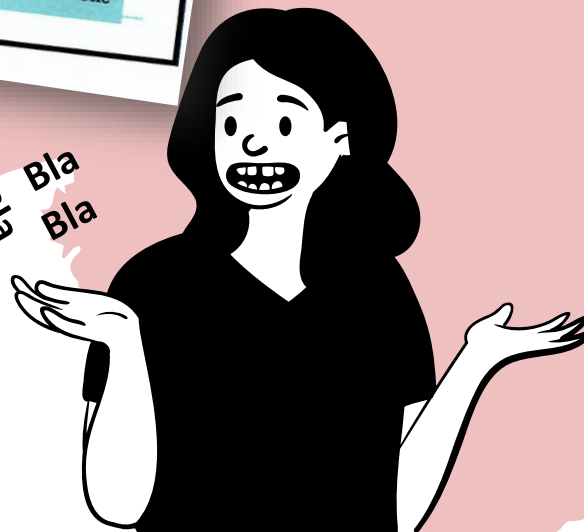
Mille grazie per la conversazione



max 20



Bla
Bla
Bla
Bla
Bla
Bla
Bla
Bla



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)

Partecipanti 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

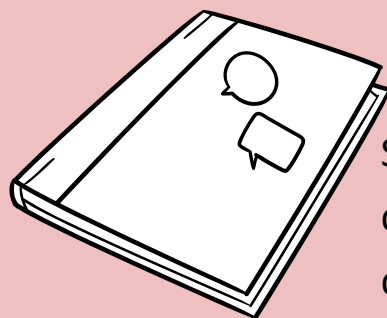
- Cosa ne pensa di...fattori positivi e negativi
- Come immagina il servizio ideale nel futuro e come è oggi

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...)

Esempi di focus nella sanità



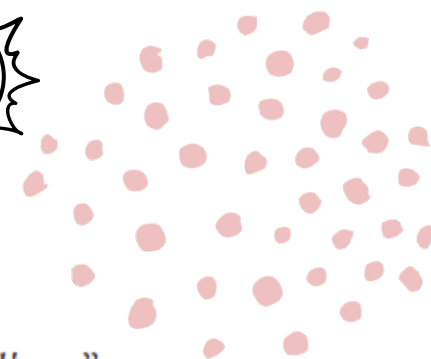
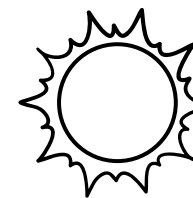
“Le infermiere si danno sempre molto da fare e poi con i bambini ci sanno proprio fare, sono d'oro.”

“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.”



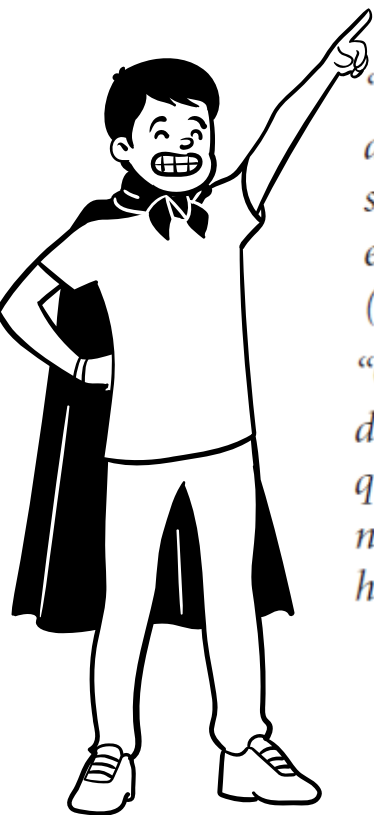


“Le infermiere si danno sempre molto da fare e poi con i bambini ci sanno proprio fare, sono d'oro.”

“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



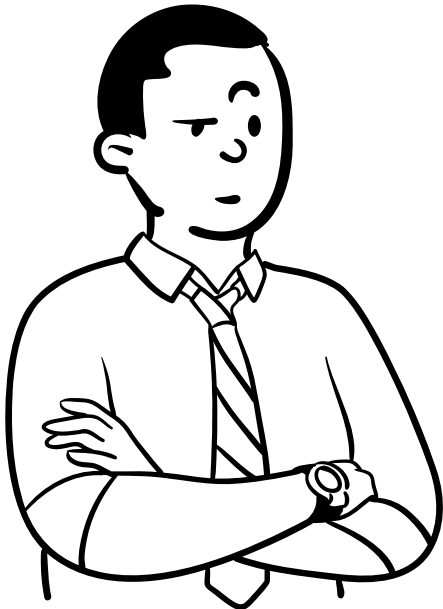
Careful Callie



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



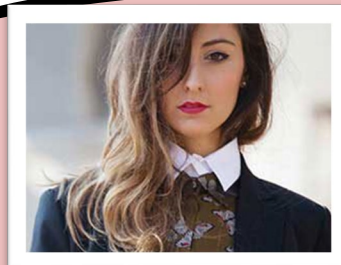
Identifica i
profili dei
tuoi clienti
ideali

Esempio



Sara Farragni

38 anni
Mamma di Leone 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



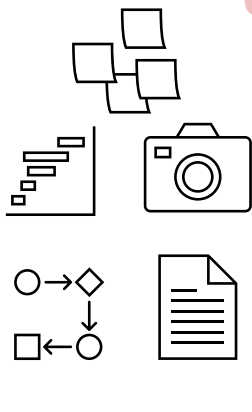
Simone Borcore

40 anni
Specialista ortopedico
Ha lavorato per medici senza frontiere
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

Determinare nome, sesso ed età.
Aggiungere altri attributi.



Descrizione della Persona

Descrivete questo personaggio
Ideale



1

Influencer

Chi sono gli influencer



7

Tendenze

Quali sono le forze motrici
e le tendenze (in futuro)?



8

Mood board o schizzo

Fare un mood board o disegnare uno schizzo che visualizza l'utente/cliente



6

Casi d'uso / scenario di applicazione

Descrivere tutti i casi d'uso nel contesto del problema



3

Job to be done

Quali attività del cliente sono supportate
dal prodotto?



2

Problemi/frustrazioni/ difficoltà

Quali sono le difficoltà, i problemi,
le frustrazioni, i dolori?



4

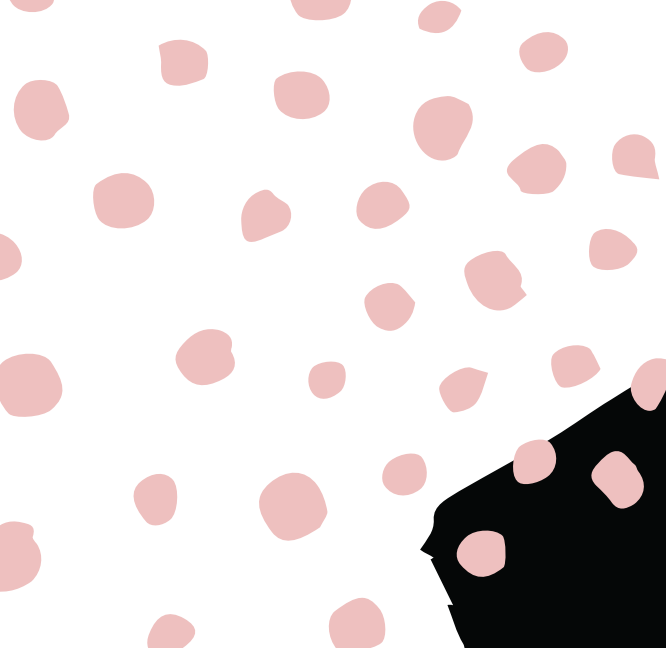
Vantaggi

Cosa rende felice l'utente?



5

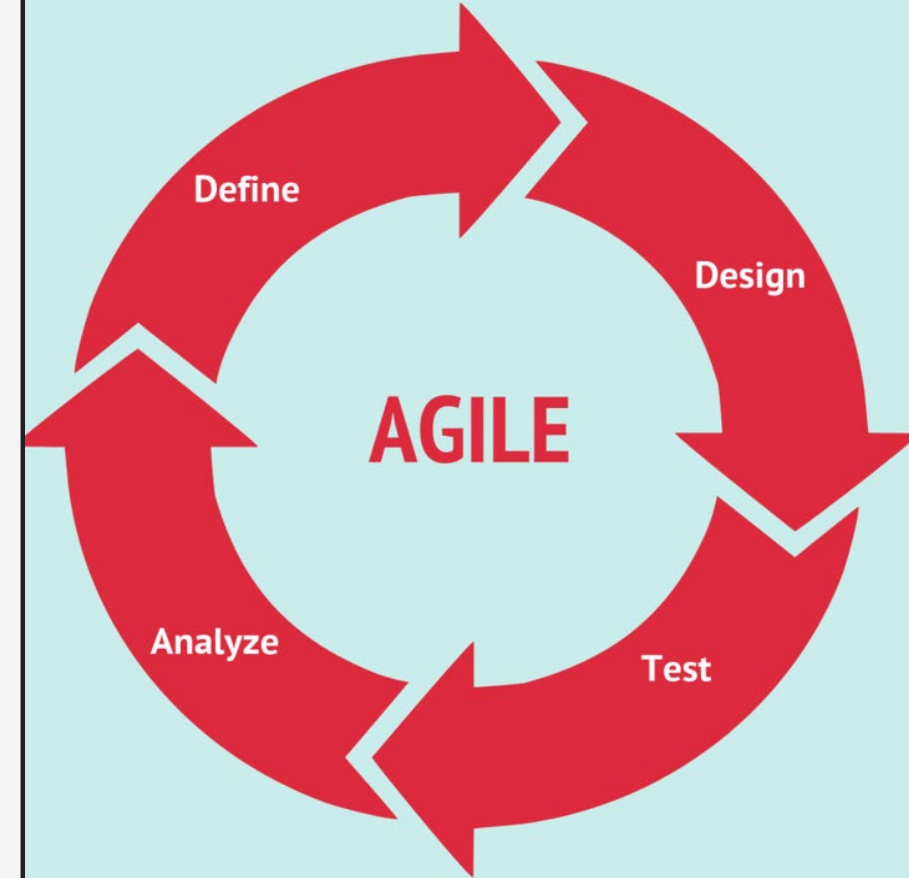
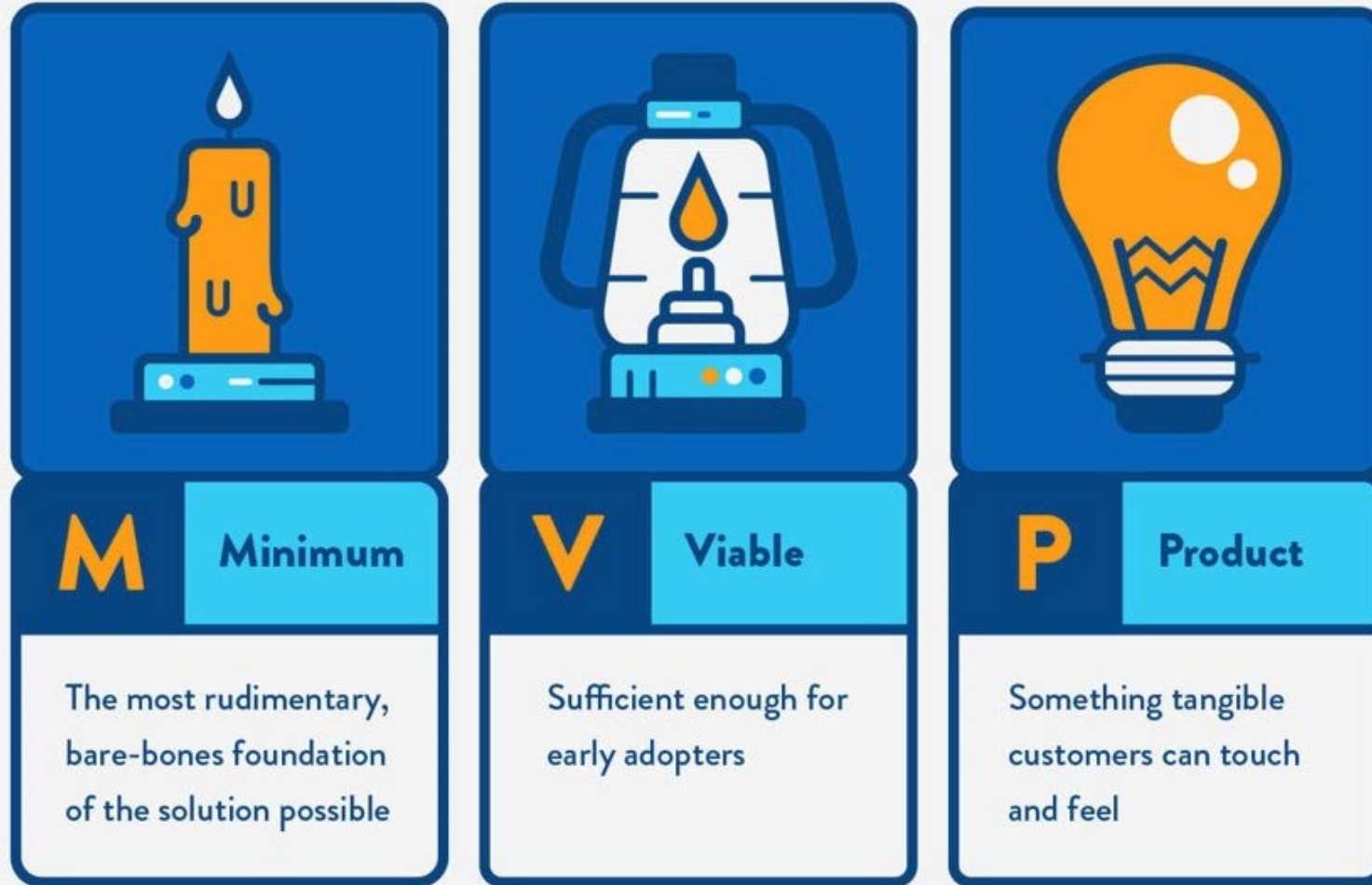




Prototipo

PROTOTIPAZIONE

WHAT IS A MINIMUM VIABLE PRODUCT



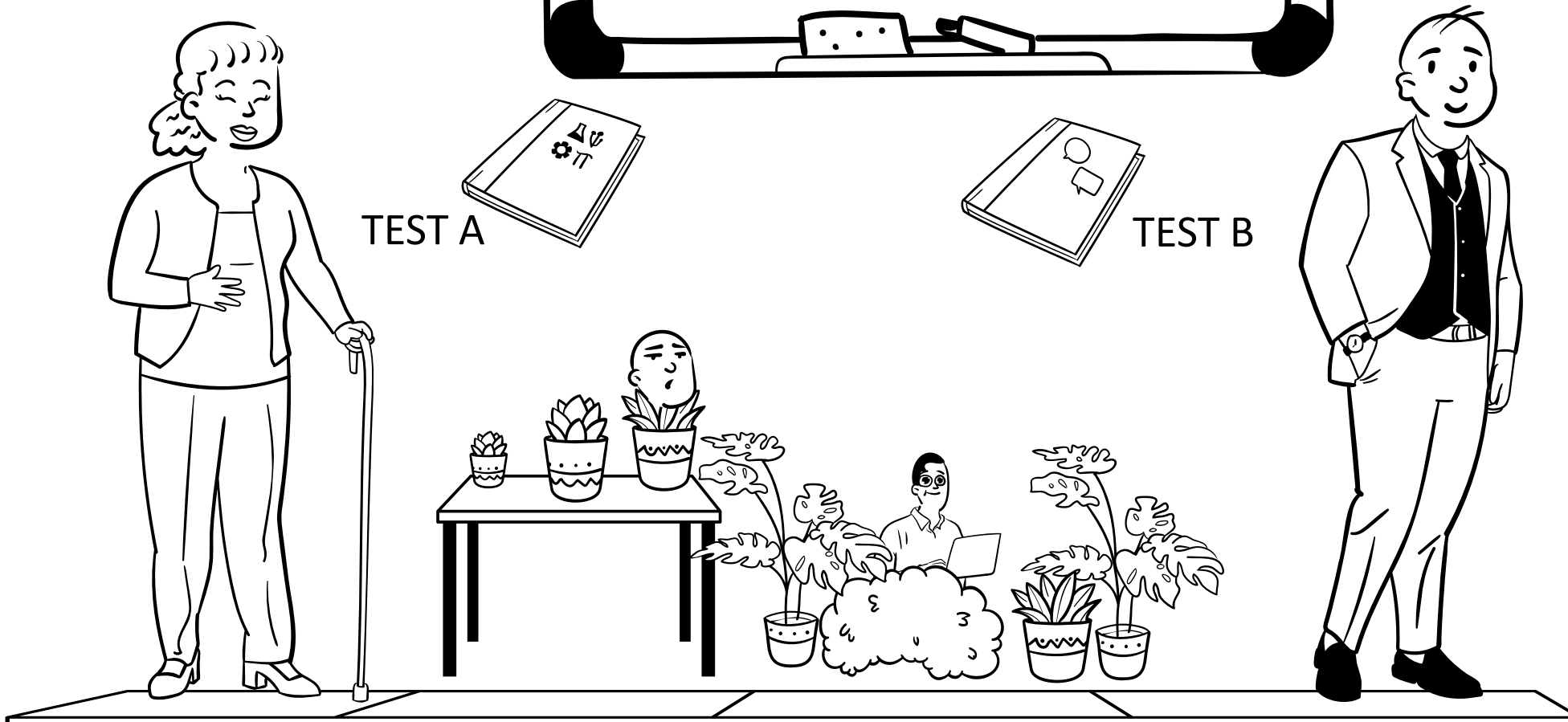
TEST

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

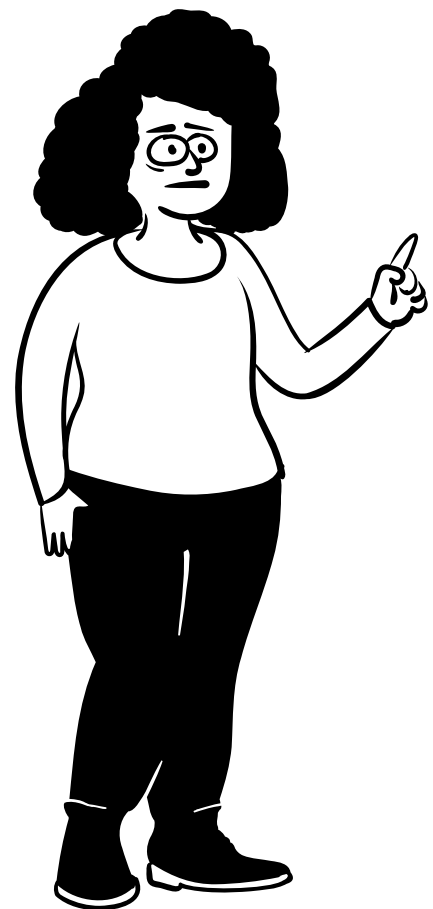




IL NOSTRO SPORTELLLO

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



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

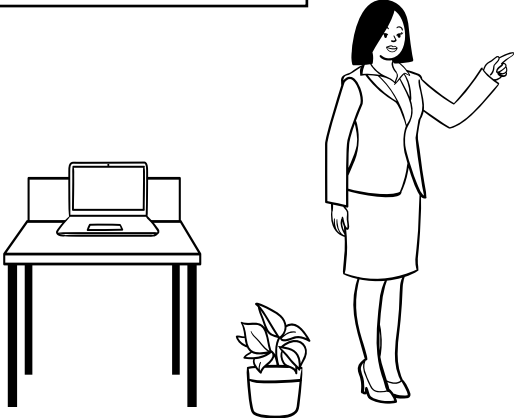
- Edilizia
- Attività produttive
- Ambiente



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 DI BACK OFFICE	• 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



Un esempio di applicazione



Un esempio di applicazione



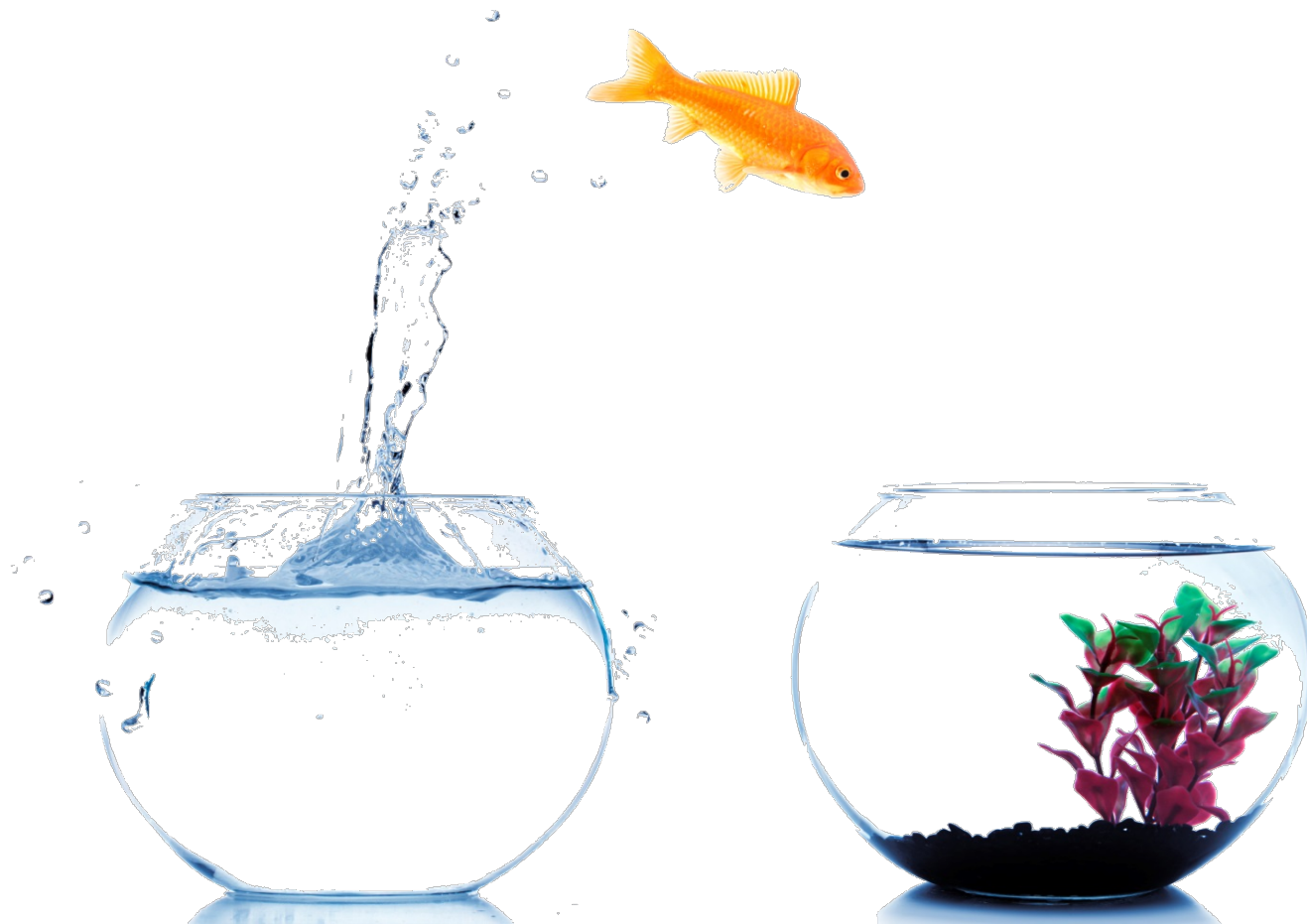
Un esempio di applicazione



改善

APPROCCIO AL
MIGLIORAMENTO
CONTINUO

Abbandona le idee fisse



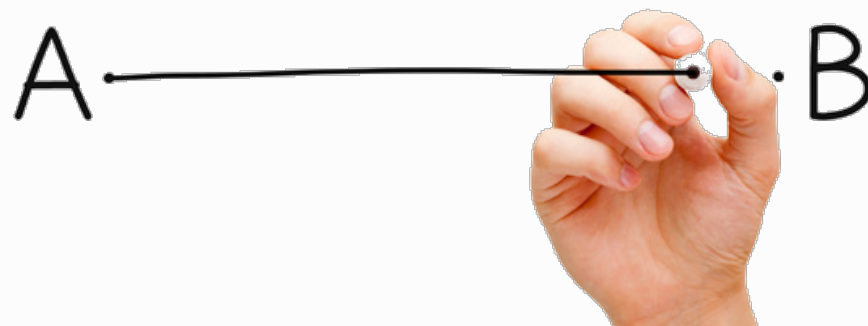


Pensa al modo di rendere le cose possibili

EVITA LE GIUSTIFICAZIONI



Cerca soluzioni semplici, non perfette



Correggi subito gli errori



Usa l'intelligenza
e non il portafogli







Ripeti
PERCHÈ?
5 volte

RICERCA IDEE
DA MOLTE PERSONE



Bibliografia

QUALITÀ

- GALGANO A., *La qualità totale. Il Company-Wide Quality Control come nuovo sistema manageriale*, 1990, Il Sole 24 Ore Pirola, Milano
- GALGANO A., *Qualità totale. Il Metodo scientifico*, Guerini e Associati, 2009
- GALGANO A., *I mostri e la palestra*, 1991, Il Sole 24 Ore Pirola, Milano
- ZEITHAML V. A., PARASURAMAN A., BERRY L. L., *Servire qualità. Un metodo pratico per gestire le imprese di servizi*, 1991, Mc Graw-Hill Libri - Milano
- GRANDIS R., NEGRO G., *Gestire Il Disservizio. Come trasformare eventi critici in fatti di qualità*, 1997, Il Sole 24 Ore, Milano
- GALGANO A., *I Sette Strumenti Manageriali della Qualità. L'approccio qualitativo ai problemi*, 1993, Il Sole 24 Ore, Milano
- NEGRO G., *Organizzare la qualità nei servizi*, 1993, Il Sole 24 Ore, Milano

Bibliografia (segue)

LEAN THINKING

- GALGANO A., LE TRE RIVOLUZIONI, *Caccia agli sprechi: raddoppiare la produttività con la Lean Production*, 2002, Guerini e Associati
- J. WOMACK, D. JONES, *Lean Thinking. Come creare valore e bandire gli sprechi*, 2000, Guerini e Associati
- [ROTHER M., SHOOK J., *Learning to see*](#). *La mappatura del flusso del valore per creare valore ed eliminare i muda*, 2003, Lean Enterprise Institute
- TAPPING D., SHUKER T., *Value stream management for the Lean Office*, Productivity Press, 2003

Bibliografia (segue)

LOVE CALL E RELAZIONE CON IL CLIENTE

- GOLEMAN D. *Lavorare con l'intelligenza emotiva*, BUR Biblioteca Universale Rizzoli, Milano, 2000
- GALGANO A., *I mostri e la palestra*, 1991, [Il Sole 24 Ore Pirola](#), Milano
- ALBERTI R. E., EMMONS M. L., *Essere assertivi. Come imparare a farsi rispettare senza prevaricare gli altri*. Il Sole 24 Ore, 2003.
- STEIN E., *L'empatia*, Franco Angeli, Milano, 1999
- BRUSCAGLIONI, M., GHENO, C., *Il gusto del potere*, Franco Angeli, Milano, 2000
- DALLAGO, L., *Che cos'è l'Empowerment*, Carocci, Roma, 2006
- PICCARDO, C., *Empowerment*, Raffaello Cortina Editore, Milano, 1995
- SCOTT, C.D., JAFFE, D.T., *Empowerment. Come creare un ambiente di lavoro responsabilizzato*, FrancoAngeli, Milano, 1992
- DE BONO E., *Io ho ragione, tu hai torto*, Sperling e Kupfer Editori, Milano 1991
- HARRIS T. A., *Io sono OK, tu sei OK*, Milano, Biblioteca Universale Rizzoli, 2000



That's all Folks!

FINE...ma se avete domande...