

Progetto co-finanziato dall'Unione Europea



FONDO ASILO, MIGRAZIONE E INTEGRAZIONE (FAMI) 2014-2020

Obiettivo Specifico 2.Integrazione / Migrazione legale -
Obiettivo nazionale 2.Integrazione - piani di intervento regionali per l'integrazione dei cittadini di paesi terzi

Piano Regionale prog-2463

LAB'IMPACT

i Laboratori Lab'Impact

5

PROGETTARE ATTRAVERSO IL SERVICE DESIGN

a cura di Nicola Basile

5

PROGETTARE ATTRAVERSO IL SERVICE DESIGN

AnciLab Editore

Progetto editoriale
Onelia Rivolta
Loredana Bello
Lucio Franco

AnciLab Editore

Via Rovello, 2 Milano
www.ancilab.it



*Quest'opera è stata rilasciata con licenza Creative Commons
Attribuzione - Non commerciale - Non opere derivate 3.0 Italia
(CC BY-NC-ND 3.0 IT)*

*Per leggere una copia della licenza visita il sito web
<https://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/3.0/it/deed.it>*

Sommario

Prefazione	7
Introduzione	9
1. Il laboratorio sul service design	13
1.1 Perché un laboratorio di service design	14
1.2 Il percorso laboratoriale	16
2. Il service design: concetti e metodi	21
2.1 I concetti base	22
2.2 I principi	24
2.3 Progettazione iterativa	26
2.4 Il doppio diamante	30
2.5 Gli strumenti del service design	32
2.6 Un'ultima riflessione: la relazione fra bisogno e problema	47
3. Ambiti applicativi del service design	51
3.1 Il service design nella coprogrammazione e coprogettazione	52
3.2 Il service design nella pubblica amministrazione	58

Prefazione

di Onelia Rivolta,
Direttore di AnciLab

Il Laboratorio sul tema del Service Design, svolto nell'ambito del progetto regionale Lab'Impact finanziato dal Fondo Asilo Migrazione (FAMI), ha previsto l'elaborazione del presente volume. Il testo presenta esperienze e contributi teorici sui temi della progettazione di servizi locali attraverso gli strumenti del service design.

La pubblicazione scaturisce dalle attività del laboratorio dedicato agli strumenti di progettazione innovativa dei servizi: un momento di confronto, condivisione ed approfondimento ad alta specializzazione su temi specifici di particolare interesse legati alle azioni della progettazione. Oltre all'approfondimento teorico, ampio spazio è stato dedicato alle valutazioni e al confronto di opinioni tra i diversi soggetti coinvolti nello sviluppo di politiche di integrazione. Nella parte finale del testo sono presenti gli strumenti di lavoro utilizzati durante la formazione, che forniscono spunti per realizzare interventi utilizzando le metodologie più diffuse di Service Design in modalità operativa.

Un ringraziamento particolare va ai partecipanti al laboratorio, buona lettura.

Introduzione

di Anna Meraviglia,

Coordinatrice Dipartimento Welfare di ANCI Lombardia Project Manager

Il quinto laboratorio organizzato nell'ambito del progetto di ANCI Lombardia di supporto alle reti locali all'interno del Piano Regionale FAMI Lab'Impact ha messo a tema come fare progettazione di servizi locali attraverso gli strumenti del service design.

Nei nostri precedenti laboratori ci siamo occupati di Mediazione Interculturale, di strumenti a supporto della collaborazione tra Enti Locali e Terzo Settore e di Valutazione di Impatto; la nostra attenzione si è poi concentrata sulla necessità di riflettere sugli strumenti che il Service Design mette a disposizione nei percorsi locali di progettazione o riprogettazioni dei servizi rivolti al cittadino; si è trattato di un ulteriore elemento strategico nel ciclo della programmazione e organizzazione del welfare locale.

Occuparci di Service Design ha significato rispondere all'esigenza che abbiamo letto nei territori relativa all'importanza di migliorare l'organizzazione – e quindi l'erogazione - dei servizi territoriali,

attraverso la costruzione di contesti di progettazione e coprogettazione dei servizi che tenesse conto della necessità di integrare gli sguardi dei diversi professionisti in campo e delle differenti organizzazioni coinvolte, considerando anche il punto di vista dei fruitori dei servizi.

Il service design è un campo emergente che aiuta – attraverso specifici strumenti – a valorizzare l'esperienza dei fruitori per migliorare le performance dei servizi e che si caratterizza per l'interdisciplinarietà integrando competenze che vanno dalla progettazione, alla gestione e all'ingegnerizzazione dei processi. La finalità è quella di costruire nuovi modelli di servizio, inclusivi, interculturali e in grado di creare nuovo valore sociale, culturale ed economico.

Anche nel laboratorio sul Service Design abbiamo previsto - come da format già collaudato e ampiamente apprezzato - la presentazione di approfondimenti teorici, unitamente alla diffusione di strumenti di lavoro da subito applicabili da parte dei partecipanti, sperimentati già nel corso del laboratorio; tutto ciò all'interno di uno spazio di confronto competente messo a disposizione con il supporto di esperti. L'adozione e la costruzione di adeguati strumenti di lavoro comune e la creazione di legami trasversali tra territori e referenti degli Enti Locali partecipanti, rappresentano senz'altro un valore aggiunto che si produce nei Laboratori e che abbiamo visto emergere anche in questo contesto specifico.

In questo volume, dopo la presentazione dei contenuti più squisitamente teorici, troverete quindi la presentazione di strumenti di lavoro che sono stati condivisi nel laboratorio, e che permettono di “mettere a terra” la teoria del Service Design, declinandola operativamente.

Prima di lasciarvi alla lettura dell'e-book, concludo con un particolare ringraziamento a tutti i partecipanti al laboratorio, agli esperti e ai collaboratori, che hanno contribuito con la loro professionalità e competenza alla costruzione di questo elaborato.

1

Il laboratorio sul service design



In questi anni è sempre più importante riuscire a costruire contesti di progettazione dei servizi che possano facilitare l'integrazione degli sguardi dei diversi professionisti e delle differenti organizzazioni. È necessario, inoltre, raccogliere il punto di vista dei fruitori dei servizi, in modo da poter migliorare l'erogazione delle attività.

Il Service Design è un campo emergente che aiuta, attraverso strumenti tangibili e intangibili, a valorizzare l'esperienza dei fruitori per migliorare le performance dei servizi. È una modalità di progettazione fortemente orientata al fruitore, si caratterizza per l'interdisciplinarietà e combina competenze che vanno dalla progettazione, alla gestione e all'ingegnerizzazione dei processi.

La finalità è quella di costruire nuovi modelli di servizio, maggiormente empatici e in grado di creare nuovo valore sociale, culturale ed economico.

1.1 Perché un laboratorio di service design

Nella progettazione dei laboratori, nonostante fossero realizzati on-line, abbiamo deciso di utilizzare una forma di sperimentazione e di apprendimento attraverso metodologie attive, aspetto che è stato particolarmente apprezzato dai partecipanti. Tale decisione ci sembrava anche coerente con la metodologia di lavoro proposta. In questo volume appare importante anche mettere in luce le ragioni per le quali si è presa questa decisione e i principali risultati ad essa connessi:

1. l'utilizzo di modalità laboratoriali consente ai partecipanti di apprendere in modo esperienziale, cioè attraverso l'esperienza diretta. Questo è stato importante perché ha permesso di sperimentare le metodologie e gli strumenti del Service Design nella pratica, comprendendo meglio i processi e le dinamiche di lavoro e acquisendo una conoscenza più approfondita della disciplina. Sarebbe stato davvero poco sensato offrire solo un

- quadro teorico e non dare l'occasione di sperimentare quanto si stava apprendendo;
2. l'approccio laboratoriale è particolarmente utile, perché ha consentito ai partecipanti di comprendere e confrontarsi su alcune sfide che si stavano affrontando - in particolare l'accoglienza delle persone provenienti dall'Ucraina - e di sviluppare soluzioni innovative che tenessero conto della complessità e delle specificità del contesto in cui si trovavano a operare. Ciò speriamo abbia portato ai partecipanti nuovi elementi e nuove angolature rispetto alle modalità di costruzione del welfare locale, in modo da rispondere in maniera efficace e innovativa alle problematiche delle comunità e delle persone che le abitano, migliorando così il benessere collettivo;
 3. le metodologie attive crediamo siano una modalità importante di apprendimento. Grazie alle sperimentazioni, i partecipanti possono testare le soluzioni in modo sicuro e valutare l'efficacia delle soluzioni stesse. Questo è particolarmente importante nell'ambito del welfare locale, dove le soluzioni non sono sempre semplici e tanto meno certe;
 4. le sperimentazioni, inoltre, sono particolarmente importanti perché consentono ai partecipanti di valutare le soluzioni in modo collaborativo. Ciò significa che i partecipanti possono lavorare insieme, condividendo le proprie esperienze e competenze, per sviluppare soluzioni innovative che tengano conto delle diverse esigenze dei cittadini. Questo approccio collaborativo è essenziale nel welfare di comunità e nella strutturazione di percorsi di coprogrammazione e coprogettazione;
 5. nei corsi promossi all'interno dei progetti, i partecipanti spesso provenivano da contesti diversi e portavano competenze eterogenee. L'approccio laboratoriale ha consentito di coinvolgere attivamente tutti i corsisti e di offrire loro un'esperienza di apprendimento personalizzata. Questo ha significato, per ognuno di loro, poter apprendere in modo più efficace. Nel lavoro di gruppo, inoltre, è stato possibile creare delle contaminazioni e degli scambi, che speriamo possano essere generativi anche per il futuro;
 6. l'utilizzo di metodologie attive, all'interno di un percorso di Service Design, ha consentito ai partecipanti di visualizzare le soluzioni in modo tangibile e di comprendere i dettagli opera-

tivi della metodologia stessa. L'approccio laboratoriale ha consentito di acquisire una conoscenza pratica delle metodologie e degli strumenti del Service Design. Questo speriamo possa portare i partecipanti ad applicare quanto sperimentato durante i nostri laboratori;

7. l'approccio laboratoriale ha consentito inoltre ai partecipanti di acquisire competenze trasversali, come la collaborazione, la creatività e la risoluzione dei problemi. Queste competenze sono essenziali per il lavoro dei dipendenti dei servizi sociali, che spesso devono affrontare situazioni complesse e delicate che richiedono una collaborazione efficace e una soluzione innovativa.

In sintesi, l'utilizzo di modalità laboratoriali, sperimentazioni e metodologie attive in un corso di formazione sul Service Design per i dipendenti dei Comuni, in particolare dei servizi sociali, ha consentito ai partecipanti di apprendere in modo esperienziale di sviluppare soluzioni innovative che tengano conto delle specificità del contesto in cui operano, di testare le tecniche in modo sicuro e collaborativo e di acquisire una conoscenza più approfondita della disciplina. La sperimentazione e l'uso di metodologie attive, inoltre, riteniamo che abbiano portato i partecipanti ad acquisire competenze pratiche e personalizzate e a rafforzare alcune competenze trasversali, sempre più centrali nello sviluppo del welfare di comunità.

1.2 Il percorso laboratoriale

Il percorso strutturato all'interno del Laboratorio ha previsto l'approfondimento dell'approccio teorico del Service Design, la costruzione di processi di progettazione e la sperimentazione di diversi strumenti di Service Design.

In questa direzione si sono sperimentati - e saranno presentati anche in questo e-book - diversi strumenti tipici del Service Design e di un framework di progettazione che li renda facilmente utilizzabili all'interno del contesto quotidiano.

In tutte le giornate sono state fornite delle conoscenze connesse alla progettazione dei servizi attraverso il Service Design, sperimenten-

tati degli strumenti in piccolo gruppo e infine analizzato il processo e gli esiti del lavoro realizzato.

Gli obiettivi del Laboratorio sono stati i seguenti:

1. sviluppare conoscenze legate all'approccio del Service Design;
2. far conoscere i principi cardine del Service Design applicati alla progettazione di servizi pubblici;
3. sperimentare alcuni strumenti legati al Service Design;
4. definire un processo di progettazione ispirato al Service Design.

I contenuti sui quali si è incentrata l'attività laboratoriale sono descritti nella tabella seguente.



PRIMA GIORNATA - 17 FEBBRAIO

Durante il primo incontro sarà presentato il paradigma di riferimento e le modalità di lavoro che portano alla progettazione innovativa dei servizi. In questa direzione saranno approfonditi i principali principi: User center, co-Creative, Sequencing, Evidencing, Holistic.

Sarà approfondito il CICLO INTERATIVO DI PROGETTAZIONE, in particolare affrontando le fasi dell'esplorazione, della creazione, della riflessione e dell'implementazione. Sarà poi presentato il modello del DOPPIO DIAMANTE, in modo da razionalizzare il processo di progettazione.

In questa giornata sarà posta particolare attenzione a creare dei collegamenti con i processi di coprogettazione e coprogrammazione dei servizi e delle politiche. Appare importante, infatti, rendere chiaro come l'approccio del percorso abbia un taglio estremamente metodologico e pratico e ambisca a trasferire degli strumenti e a strutturare delle modalità di lavoro che possano migliorare la dimensione collaborativa necessaria all'interno del welfare locale.



SECONDA GIORNATA - 24 FEBBRAIO

Il secondo incontro si inizierà a sperimentare una serie di tecniche connesse al service design, nello specifico si affronteranno la fase dell'esplorazione e quella della creazione. Saranno sperimentati:

- 1. Clusterizzazione | Verso i problemi: orientato a identificare una problematica, attraverso il raggruppamento delle diverse questioni e l'individuazione dei cluster.*
- 2. Mappa degli Stakeholder: strumento teso all'analisi della rete e degli stakeholder, in modo da raccogliere le informazioni necessarie per la costruzione di risposte ai problemi evidenziati.*
- 3. I Cinque Perché : processo di approfondimento delle problematiche, in modo da riuscire a individuare le cause delle problematiche.*



TERZA GIORNATA - 3 MARZO

Nel terzo incontro, in continuità con il secondo, vedrà la sperimentazione di strumenti di service design per approfondire la fase della riflessione e dell'implementazione. In questa direzione il gruppo utilizzerà i seguenti strumenti:

- 1. Brainstorming Pinward: lo strumento permetterà di provare a identificare diverse soluzioni per poi, attraverso un processo selettivo, identificare le più promettenti.*
- 2. Intervista Fruttori: saranno costruite interviste utili a raccogliere informazioni che possano portare a migliorare le iniziative selezionate.*
- 3. Personas: costruire delle analisi qualitative dei target che permettano di focalizzare tutti gli stakeholder sui bisogni reali delle persone.*

PROGETTARE ATTRAVERSO IL SERVICE DESIGN

“

QUARTA GIORNATA - 10 MARZO

Nel penultimo incontro si proseguirà ad approfondire alcuni strumenti connessi alle fasi di riflessione e ricerca, in modo da fornire una gamma di strumenti utili a diverse necessità. In particolare saranno sperimentati in piccolo gruppo:

- 1. Customer Journey Map: lo strumento permette di chiarire qual è il percorso del fruitore, qual sono i punti di interazione (touchpoint) e in quali modalità sarebbe bene avvenisse, così da identificare gli elementi necessari perché il fruitore colga il servizio come coerente, fluido e piacevole.*
- 2. Service Blueprint: la sperimentazione permetterà di sviluppare uno sguardo sistemico sul servizio e sulle necessità che ne permettono l'operatività, ragionare sulla coerenza tra le aspettative del fruitore e il servizio stesso e creare una visione condivisa tra tutti gli attori coinvolti nel servizio.*
- 3. Mappa dell'empatia: lo strumento è utile a promuovere una lettura complessa della comunicazione che permette di far conoscere un servizio ai potenziali fruitori.*

“

QUINTA GIORNATA - 17 MARZO

La giornata di lavoro finale avrà l'obiettivo di sistematizzare gli apprendimenti delle tre giornate centrali, cercando di inquadrare gli strumenti all'interno delle fasi classiche del service design. In particolare sarà posta particolare attenzione a collocare i diversi strumenti all'interno di un processo di progettazione classico, in modo da renderli maggiormente utilizzabili all'interno delle pratiche lavorative. In questa direzione sarà realizzato, attraverso un case history, un percorso in piccoli gruppi in cui sperimentare i diversi strumenti e permettere la coprogettazione di un nuovo servizio.

Il case history richiederà:

- la progettazione del percorso;
- l'individuazione dei singoli strumenti;
- la sperimentazione all'interno del piccolo gruppo del percorso da realizzare, in modo da arrivare ad avere le indicazioni di massima per la finalizzazione del servizio.

2

Il service design: concetti e metodi



2.1 I concetti base

In prima approssimazione, “Service Design è un campo emergente focalizzato sulla creazione di pensiero e attività attraverso l’utilizzo delle esperienze realizzate e l’utilizzo dei mezzi tangibili e intangibili. È un servizio di progettazione inteso come una pratica orientata all’utente. È interdisciplinare e combina numerose competenze nella progettazione, gestione e ingegneria di processo. I servizi che incorporano nuovi modelli di business sono maggiormente empatici alle esigenze dei fruitori e tentano di creare nuovo valore sociale ed economico”¹.

In questo senso, citando il Copenhagen Institute of Interaction Design (CIID), il Service Design aiuta ad innovare (crea novità) o migliorare i servizi (esistenti) per renderli più funzionali, utili e desiderabili per i clienti ed efficienti/efficaci per le organizzazioni. È un nuovo campo olistico, multidisciplinare e integrato.

Concetti chiave su cui poggia la metodologia sono:

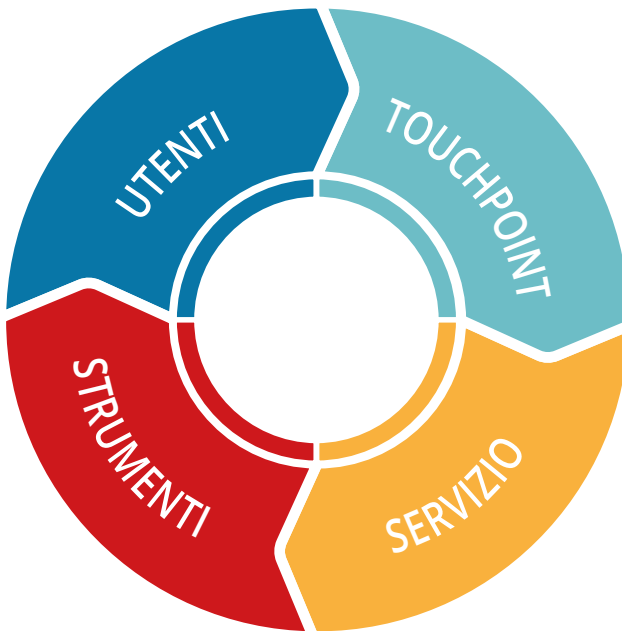
- **servizio**: rappresentano una serie di interazioni tra i clienti e il sistema di attività che avvengono, durante il “viaggio” dell’utente, attraverso una serie di punti di contatto (touchpoint) ...
- **utente (user)**: è una persona che beneficia dei servizi offerti da un’organizzazione o sistema di interventi. È il centro dell’attenzione e il punto di riferimento per la progettazione di un servizio. Il Service Design mira a creare esperienze utente positive e soddisfacenti per gli utenti, tenendo in considerazione i loro bisogni, desideri e aspettative.
- **touchpoint**: punto di contatto che gli utenti e/o i cittadini hanno con un servizio e/o sistema di intervento. I Punti di Contatto

¹ M. Stickdorn, J. Schneider, *This Is Service Design Doing: Applying Service Design Thinking in the Real World: Applying Service Design Thinking in the Real World: A Practitioners' Handbook*, Editore, John Wiley & Sons Inc, 2018

sono gli artefatti attraverso cui le persone entrano in contatto con le attività proposte.

- **strumenti**: insieme di strumenti che permettono di affrontare una serie di problematiche e gestire l'evoluzione di un processo.

Figura 1
I CONCETTI CHIAVE



2.2 I principi

I più importanti principi, tra essi correlati e che permettono di mettere in evidenza la funzionalità del Service Design, sono:

- **orientamento all'utente:** il servizio è costruito contemplando anche lo sguardo dei fruitori. Un servizio deve soddisfare le esigenze dell'utente e di conseguenza, essere utilizzato frequentemente e consigliato calorosamente. È importante cogliere la sua prospettiva. L'uso della conoscenza così acquisita è importante anche per costruire una visione e un linguaggio condiviso.
- **Co-creatività:** tutti gli stakeholder dovrebbero essere inclusi nel processo di progettazione. Per fornire servizi è necessario un certo grado di partecipazione del cliente. I servizi vengono infatti creati a partire dall'interazione tra un fornitore e un cliente, e il Designer genera un ambiente che facilita i diversi scambi tra gli stakeholder attraverso diversi metodi e diversi passaggi. Questo permette al cliente di portare valore e senso di proprietà che si tradurrà in fidelizzazione.
- **Sequenza:** il servizio dovrebbe essere visualizzato come una sequenza di azioni correlate. I servizi sono processi dinamici che si sviluppano in un lasso di tempo e la linea di sequenza è fondamentale quando si progettano servizi, in quanto il ritmo influenza l'umore dei clienti. A volte si annoiano perché troppo lento, altre, invece, si sentono trascurati perché troppo veloce. Ogni servizio ha tre fasi:
 - pre-servizio, quello che accade prima del servizio;
 - servizio, lo svolgimento del percorso e delle attività;
 - post-servizio, quello che succede dopo la conclusione delle attività.
- **Evidenza:** i servizi intangibili dovrebbero essere visualizzati in termini di artefatti fisici per creare un impatto emotivo. I servizi spesso non sono evidenti. I gadget che ricordano il servizio possono aiutare a costruire un contatto emotivo che aumenta il livello di fidelizzazione. Evidenziare la presenza di un servizio (con e-mail, brochure, souvenir, ecc.) può essere positivo

oppure no. Questo aspetto va progettato con attenzione. L'evidenziazione di alcune parti del servizio può aiutare a rivelare servizi backstage poco appariscenti, ma estremamente utili. Le evidenze del servizio devono essere progettate in base alla storia intrinseca del servizio e alla sua sequenza di punti di contatto. Attraverso le evidenze si costruisce una narrazione e si racconta anche quello che avviene dietro le quinte.

- Approccio olistico: considerazione dell'intero ambiente e delle sensazioni che può stimolare nell'utente. Con un'attenzione a diversi touchpoint possibili. Quasi tutti i servizi producono qualcosa di fisico e avvengono in un ambiente, dunque il cliente li percepisce con tutti i sensi. Nella progettazione si possono creare una serie di touchpoint alternativi che potrebbero guidare il cliente a vivere determinate esperienze.

Figura 2
I PRINCIPI



2.3 Progettazione iterativa

La progettazione iterativa è una metodologia di progettazione basata su un processo ciclico di prototipizzazione, test, analisi e raffinazione come work in progress. È un percorso che permette di approfondire la progettazione e renderla sempre più specifica.

La sfida è costruire processi iterativi aperti, che sappiano coinvolgere gli stakeholder e i fruitori, così da poter approfondire una serie di elementi e rendere la progettazione sempre più coerente alle necessità delle persone e dei contesti. Questo aspetto, come è emerso all'interno del Laboratorio, ha una rilevanza particolare per quanto riguarda i servizi pubblici, soprattutto nell'ottica di mantenere la soddisfazione delle persone nei riguardi delle politiche e degli interventi pubblici.

Questo tipo di progettazione, inoltre, permette anche di utilizzare al meglio il know-how delle organizzazioni coinvolte, dei contesti territoriali e delle pratiche istituzionali. Questo aspetto risulta particolarmente interessante nelle esperienze di coprogrammazione e coprogettazione, in quanto garantisce la possibilità di costruire processi condivisi che possono valorizzare le esperienze di tutti gli attori in campo e tenere presente le molte letture delle problematiche.

La progettazione iterativa richiede sicuramente più tempo nella fase di costruzione del servizio, ma successivamente garantisce di poter affrontare le problematiche in maniera più adeguata. L'iterazione permette di conoscere meglio il contesto e al tempo stesso di calibrare gli interventi alle esigenze che emergono nel processo di lavoro.

Di seguito approfondiamo le diverse fasi della progettazione:

- **esplorazione:** in questa fase è fondamentale approfondire la cultura organizzativa delle organizzazioni che stanno promuovendo il servizio. In tale direzione appare importante comprendere quali sono le intenzioni che realmente muovono gli attori sociali che intendono lavorare sulla sua realizzazione. I processi di lavoro partono dall'identificazione di un problema su cui si

comincia a lavorare in maniera condivisa. Appare fondamentale in questa direzione:

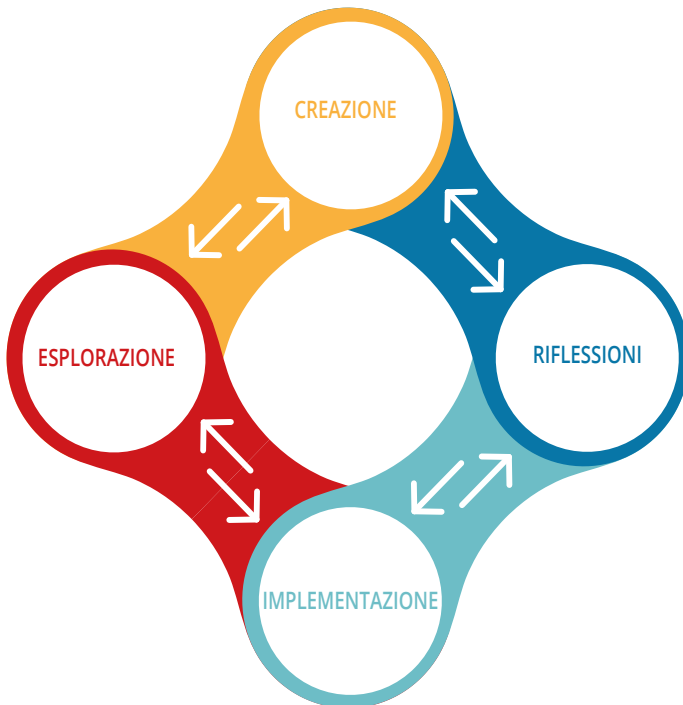
- articolare il problema dalla prospettiva dell'utente, in modo da arricchire di informazioni il processo e comprendere in maniera più articolata i sotto-problemi ad esso collegati. Questo permette di mantenere una visione ampia del servizio e un approfondimento delle questioni;
 - approfondire la percezione dei fruitori attraverso strumenti di diverso tipo (etnografici, sociali, raccolta dati, ecc.). In questa fase è necessario mantenere ancora una visione ampia del servizio cercando di indagare le reali motivazioni del comportamento degli utenti.
- **creazione:** La fase della creazione è l'elemento centrale del processo di lavoro e la fase generativa durante la quale si producono le idee e si raccolgono ipotesi di lavoro. È una fase iterativa con quella successiva. Anche nella fase della creazione esistono delle sotto-fasi, che permettono di sostenere il processo:
 - generare e sviluppare soluzioni basate sui problemi identificati nella fase di esplorazione. In questo passaggio è centrale identificare possibili soluzioni, in modo da ipotizzare specifiche attività. È fondamentale puntare al massimo della generatività muovendosi in un'ottica di brainstorming;
 - identificare i bisogni dei consumatori, le motivazioni, le aspettative, i processi interni al servizio, l'illustrazione del viaggio del cliente che si costituisce di una serie di punti di contatto (touchpoint). L'obiettivo non è evitare gli errori, ma piuttosto esplorare i molti errori possibili. Questo aspetto è rilevante perché rende possibile un'analisi approfondita delle diverse opportunità emerse nella sotto-fase precedente. È importante sottolineare che questo tipo di lavoro permette di aumentare la conoscenza della problematica, delle persone che saranno coinvolte e delle ipotesi di soluzioni. Tutto ciò diventa aspetto di ulteriore approfondimento.
- **riflessione:** la fase di riflessione che, come anticipato precedentemente, è iterativa con quella di creazione, punta alla prototipizzazione in base all'idea e ai servizi identificati e a

testarli. Il prototipo è un modello sperimentale funzionale a testare una proposta in maniera rapida ed economica, permettendo al gruppo di valutare i risultati, eventuali variazioni e possibili aggiustamenti. I test vengono realizzati con pochi fruitori e permettono di raccogliere feed-back e consequenzialmente migliorare i prototipi e ritestarli in maniera iterativa. Come emerso nel Laboratorio, all'interno delle politiche pubbliche non è sempre semplice sperimentare un dispositivo per testarne le caratteristiche. Proprio per questo è possibile costruire prototipi attraverso storyboard, fumetti e foto. A seguito di questo è possibile raccogliere le percezioni, gli stati emotivi ed eventuali indicazioni attraverso interviste, questionari ai fruitori, focus group, ecc... Si possono anche costruire delle attività attraverso role play, sperimentazioni teatrali e altro. Questi strumenti permettono di sperimentare in un clima giocoso e divertente, ma necessitano di una gestione metodologicamente attenta e precisa. Attraverso un prototipo e una serie di sperimentazioni diventa possibile rivedere le idee, definire i concetti e sistematizzare le modalità di funzionamento. Proprio per questo appare importante utilizzare tecniche che siano in grado di sviluppare la creatività dei partecipanti.

- **implementazione:** la fase dell'implementazione è quella finale, quella che permette di raccogliere e formalizzare le procedure e le indicazioni emerse nelle fasi precedenti. Il processo realizzato fino a questo momento avrà permesso di raccogliere informazioni, stati d'animo e modalità di lavoro. Questo migliorare il contesto di implementazione aumenterà le possibilità di successo. Possiamo dire che la pianificazione e la gestione del cambiamento dovrebbero essere basati su un concetto formulato e testato durante le fasi precedenti. Come evidenziato in maniera chiara nel Laboratorio, è essenziale includere anche le fasi emotive, l'esperienza del cliente, degli operatori e tener presente le indicazioni che sono emerse durante il percorso. In questa fase ci sono degli elementi particolarmente importanti da evidenziare:

- è importante comunicare con gli stakeholder e questo può avvenire attraverso vari strumenti: linee guida personali a fumetti, storyboard, sequenze di foto, video;
- prototipizzare i momenti fondamentali del servizio, in modo che possano aiutare a chiarire e rafforzare il concetto base. È importante coinvolgere gli operatori in queste fasi di prototipizzazione in maniera creativa, anche se spesso si possono creare dei momenti di tensione. Questi momenti appaiono però fondamentali per sciogliere i nodi principali;
- a livello organizzativo, appare importante tenere insieme le varie dimensioni e avere una panoramica dei processi di miglioramento e i risultati finali.

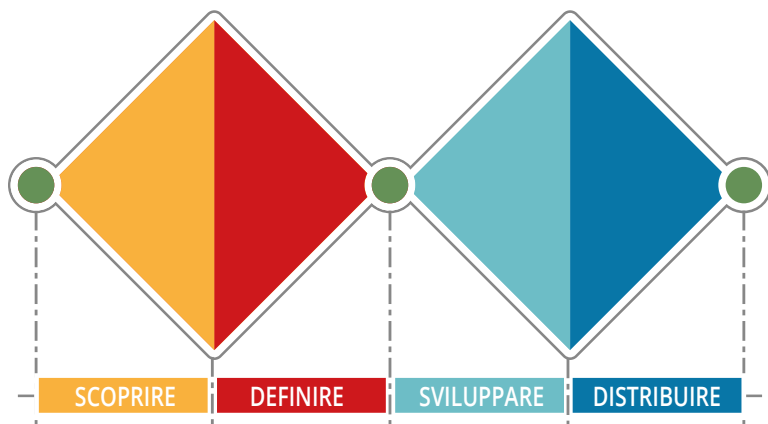
Figura 3 |
PROGETTAZIONE ITERATIVA



2.4 Il doppio diamante

Il Double Diamond, sviluppato dal Design Council del Regno Unito, è un modello di azione utilizzato per la progettazione del servizio che aiuta a strutturare in fasi e guidare il processo di progettazione, visto come un processo non lineare, nel quale ogni avanzamento può essere seguito da tipologie di fasi già svolte. Siamo, dunque, di fronte a un processo iterativo che prevede la possibilità di approfondire la problematica in maniera concentrica.

Figura 4
IL DOPPIO DIAMANTE



Le fasi previste sono sintetizzate nella *figura 4* e così sinteticamente descrivibili:

- **scoprire:** fase orientata a comprendere quale sia il problema e come può essere approfondito. In questa direzione vengono usati degli strumenti e del tempo attraverso i quali le persone discutono del problema e delle opportunità. L'obiettivo è quello di capire i bisogni dei clienti e degli stakeholder e di identificare le opportunità di progettazione;

- **definire:** questa fase è convergente e punta a definire in maniera precisa la sfida da affrontare. L'obiettivo è quello di scegliere le migliori idee e di definire il concetto di progettazione;
- **sviluppare:** il secondo diamante, invece, è orientato alla ricerca delle risposte e utilizza strumenti orientati al confronto e all'emersione di proposte creative. In questa fase si progettano i dettagli della soluzione e si sviluppano prototipi. L'obiettivo è quello di testare la soluzione e di validarla con i clienti e gli stakeholder;
- **distribuire:** nell'ultima fase convergente l'obiettivo è quello di selezionare delle risposte e delle soluzioni così da poterle sperimentare su piccola scala. Questo permetterà di eliminare quelle che non hanno funzionato e di migliorare quelle che invece hanno mostrato di essere promettenti. In questa fase si implementa la soluzione e si monitora il suo funzionamento. L'obiettivo è quello di garantire che la soluzione soddisfi i bisogni dei clienti e degli stakeholder e che sia sostenibile.

2.5 Gli strumenti del service design

Di seguito presentiamo strumenti, che sono stati utilizzati all'interno del Laboratorio, utili per lo svolgimento delle fasi di progettazione; possono essere utilizzati in maniera diversa, a seconda delle diverse esigenze. Nell'esperienza laboratoriale si è cercato di comprendere come gli strumenti presentati possano sostenere un processo di coprogrammazione e coprogettazione.

Appare fondamentale evidenziare come l'utilizzo degli strumenti presentati possa focalizzare gli attori sociali coinvolti nella coprogrammazione e nella coprogettazione verso la generazione del bene comune e soprattutto verso la maggior comprensione di quelle che sono le problematiche principali e i cambiamenti attesi.

Questi strumenti possono aiutare a dar corpo ad un paradigma collaborativo e che eviti logiche top-down e soprattutto sia in grado di passare da una logica del *progettare per*, a quella del *progettare con*.

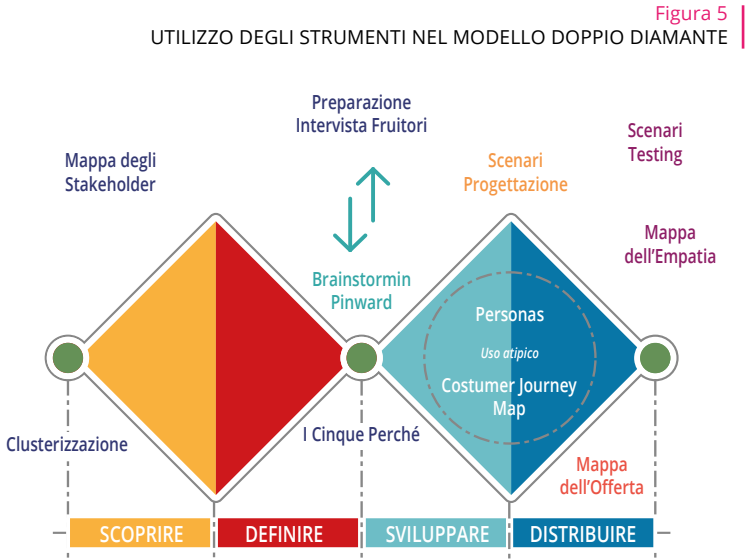
Pensiamo che gli strumenti presentati possano aiutare a dare concretezza ai percorsi di coprogrammazione e coprogettazione e soprattutto possano aumentarne l'efficienza e l'efficacia.

Gli strumenti presentati sono utilizzabili per:

- analisi del contesto (Mappa degli stakeholder);
- approfondimento delle problematiche (Clusterizzazioni e 5 perché), così da comprendere nello specifico le questioni con le quali si vuole interagire;
- definizione del target di riferimento (Personas), permettendo in questo modo di identificare quali possano essere i problemi dei possibili fruitori;
- ideare delle proposte di soluzione (Brainstorming Pinward);
- sviluppare la progettazione e testare i servizi (Scenari);
- definire lo sviluppo delle attività (Mappa dell'Offerta);
- analizzare le ipotesi di servizio (Customer Journey Map);
- testare ipotesi delle attività (Interviste ai fruitori);
- capire quali siano i sentimenti e le percezioni dei fruitori (Mappa dell'Empatia).

Questi strumenti dovrebbero permettere di raccogliere informazioni, suggestioni e indicazioni utili alla stesura del progetto operativo.

Gli strumenti possono essere utilizzati in maniera differente. Di seguito riportiamo un'ipotesi di lavoro.



2.5.1 CLUSTERIZZAZIONE | VERSO I PROBLEMI

La clusterizzazione permette di costruire delle aree omogenee in termine di senso, individua cluster funzionali alla comprensione e alla definizione del problema sul quale lavorare.

PERCHÉ SI UTILIZZA

La clusterizzazione si utilizza dopo un brainstorming per riuscire a raccogliere le informazioni in aree omogenee. Il lavoro di raggruppamento permette di approfondire la comprensione dei temi e delle problematiche.

COME SI FA

I passaggi per realizzare una clusterizzazione sono i seguenti:

- realizzazione di un brainstorming funzionale ad approfondire un tema oppure un problema;
- raccolta dei vari elementi in gruppi omogenei;
- assegnazione di un nome ai gruppi omogenei;
- creazione di eventuali connessioni tra i cluster individuati;
- interpretazione in maniera sistemica dei cluster, in modo da valutare i temi e le problematiche emerse.

2.5.2 MAPPA DEGLI STAKEHOLDER

La Mappa degli Stakeholder aiuta a individuare gli attori sociali che - direttamente o indirettamente - sono coinvolti nel servizio/progetto e a ragionare sul ruolo che svolgono/che potrebbero svolgere i principali stakeholder.

PERCHÉ SI UTILIZZA

La Mappa degli Stakeholder permette di rappresentare sinteticamente gli attori sociali coinvolti nel progetto/servizio, di rappresentare le relazioni, lo scambio di valore tra loro e infine di classificare gli attori in relazione alla loro capacità di influenzare le problematiche e l'interesse da essi mostrati.

COME SI FA

Appare importante realizzare un'analisi degli stakeholder², attraverso i seguenti passaggi:

- identificare meglio i gruppi target dell'intervento;
- arricchire la strategia progettuale:
 - POTERE: inteso come capacità di influenzare i processi in relazione alla problematica oggetto del progetto;
 - INFLUENZA: ovvero la possibilità di influenza dello stakeholder, in relazione all'oggetto di lavoro;
- sarà possibile successivamente costruire una tabella, che permetta di definire le modalità di relazione con i
- diversi stakeholder territoriali, in relazione al progetto.

Figura 7
ANALISI DEGLI STAKEHOLDER



INTERESSE

Indica l'interesse che gli attori sociali hanno verso il processo di cambiamento

INFLUENZA

Indica la capacità che gli attori hanno di influenzare (positivamente o negativamente) il processo di cambiamento che vogliamo promuovere

² CFR. What is a project, p. 61

2.5.3 I CINQUE PERCHÉ

Lo strumento dei 5 Perché aiuta a comprendere la catena delle cause che porta alla nascita di un problema.

Figura 8
I CINQUE PERCHÉ

Problema	La città fatica a offrire occasione di tempo libero e di aggregazione alla cittadinanza.
Perché?	↓
Perché?	↓
Perché?	↓
Perché?	↓
Perché?	↓

PERCHÉ SI UTILIZZA

Si utilizza quando si vuole approfondire una problematica cercando di comprendere quali sono le cause che la generano. Permette di evidenziare chiaramente la logica causa-effetto, in quanto la tecnica punta a lavorare sulla catena della causalità per arrivare alla causa originaria. Il vantaggio è che può essere utilizzata facilmente anche all'interno di gruppi ampi, anche attraverso più piccoli gruppi di lavoro.

COME SI FA

I 5 Perché è una tecnica molto semplice che permette di raggiungere gli obiettivi con pochi passaggi. Le fasi sono le seguenti:

- si individua un problema sul quale è necessario approfondire e lo si espone al gruppo di lavoro;
- si pone la domanda “Perché si genera il problema sopra descritto?” e la si annota nella seconda riga del template;
- si chiede al gruppo di ragionare sul perché si genera la causa esposta nella seconda riga del template. La risposta viene annotata nella terza riga del template;
- questo processo viene ripetuto fino al quinto perché, in modo

da mettere in luce quella che dovrebbe essere una delle cause prime sulla quale intervenire.

2.5.4 BRAINSTORMING PINWARD

Questa tecnica di brainstorming si attua partendo da un problema noto sul quale si vogliono generare nuove idee. Con questo strumento si permette a un gruppo di persone, anche di diverso livello gerarchico, di sospendere il giudizio e concentrarsi sugli obiettivi, generando soluzioni condivise e concrete.

PERCHÉ SI UTILIZZA

Il Brainstorming Pinwand si utilizza tipicamente quando si cercano soluzioni risolutive a dei problemi aziendali in cui è coinvolto tutto il management nelle sue diverse gerarchie. Il vantaggio di questo metodo è che permette a tutti i partecipanti, indipendentemente dalla loro posizione aziendale, di esprimere le proprie idee in merito al problema. Inoltre ogni idea, essendo anonima, ha lo stesso valore rispetto alle altre. Questo permette di sviluppare una visione oggettiva del problema e di sviluppare e condividere nuovi punti di vista.

COME SI FA

Per fare questo tipo di brainstorming è necessario che un facilitatore conduca la sessione nelle sue varie fasi:

- si individua un problema sul quale è necessario generare idee innovative e lo si espone al gruppo di lavoro;

- ogni partecipante scrive le proprie idee - ciascuna su un post-it - in un lasso di tempo definito;

- al termine della sessione di scrittura, tutti i partecipanti contemporaneamente si alzano e attaccano le loro idee su una lavagna;

- il facilitatore clusterizza i post-it in base alla prossimità delle idee riportate e successivamente consegna a ogni partecipante tre bollini;

- i partecipanti votano le tre idee che sembrano più interessanti, assegnando un bollino a ciascuna di esse;

Le idee che ottengono la quantità maggiore di bollini sono quelle che verranno portate avanti e approfondite.

2.5.5 PREPARAZIONE INTERVISTA FRUITORI

Permette di raccogliere informazioni funzionali al processo di lavoro e di progettazione.

PERCHÉ SI UTILIZZA

L'intervista strutturata aiuta i progettisti ad approfondire il punto di vista dei fruitori e può essere utilizzato in diversi momenti della progettazione. Nella fase iniziale per comprendere meglio le problematiche, successivamente per verificare alcune ipotesi sui Personas e infine per testare un prototipo oppure per comprendere eventuali criticità del servizio.

COME SI FA

I passaggi per definire l'Intervista ai fruitori sono i seguenti:

- identificare gli obiettivi che si vogliono raggiungere con l'intervista;
- definire una serie di domande funzionali a rispondere agli obiettivi conoscitivi;
- sperimentare l'intervista con una serie di fruitori;
- realizzare un report dei contenuti che sia funzionale agli obiettivi iniziali.

2.5.6 PERSONAS

Permette di identificare tipologie di persone e di fruitori di interventi, progetti e servizi.

PERCHÉ SI UTILIZZA

Ogni Personas è una tipologia di persona e aiuta a fotografare specifici comportamenti, atteggiamenti e orientamenti. Per esse-

re funzionali devono avere un orientamento realistico, per questo è fondamentale che si descrivano caratteristiche specifiche come nome, età, situazione familiare, passioni, modi di dire, ecc... Tanto più i Personas sono personaggi realistici, tanto più aiutano a identificare desideri, bisogni, abitudini e background culturali, tutti aspetti utili a strutturare al meglio progetti e servizi.

Figura 9
PERSONAS

	Nome	Città natale	
	Professione	Residenza	
	Età	Informazioni generali	
	Problema		
	Come rispondiamo	Motivazioni	Obiettivi

COME SI FA

I passaggi necessari per la costruzione dei Personas sono i seguenti:

- approfondire la questione che si sta analizzando attraverso una serie di strumenti che possono andare dalle ricerche alle interviste ai fruitori;
- segmentare i propri possibili fruitori in modo da definire diverse tipologie di Personas e scegliere quelli di maggior interesse;
- definire la tipologia di informazioni che si vogliono raccogliere in relazione alla questione, al servizio e agli obiettivi del processo in atto;
- individuare le informazioni base come nome, età, stato familiare, città di appartenenza;
- presentare il background culturale del Personas: “qual è il suo motto”, “quali sono le sue convinzioni”, ecc.;

- descrivere l'obiettivo di Personas e quali possono essere le sue difficoltà nel raggiungerlo;
- rendere esplicite le sue motivazioni e le sue frustrazioni;
- aggiungere eventuali elementi che si ritengano necessari.

2.5.7 SCENARI

La tecnica degli scenari nel Service Design si concretizza nella definizione di storie immaginarie, che raccontano come i servizi dovrebbero funzionare.

Gli scenari sono utilizzati per aiutare a comprendere bisogni, aspettative e desideri dei potenziali fruitori, oltre che migliorare i servizi nella fase di progettazione.

Gli scenari possono essere creati con interviste, focus group, tecniche animative, raccolta di dati, ecc. La rappresentazione può essere visiva, in modo da facilitarne l'utilizzo.

PERCHÉ SI UTILIZZA

L'obiettivo è quello di creare servizi che rispondano ai bisogni e alle aspettative dei potenziali fruitori. Spesso, nel processo di definizione del servizio gli scenari che scaturiscono dall'analisi dei dati svolgono anche una funzione di testing del servizio stesso.

COME SI FA

La tecnica degli scenari prevede:

- raccolta dati: vengono raccolte informazioni sui fruitori e sulle loro esigenze attraverso interviste, gruppi di discussione e altre tecniche di raccolta dati;
- analisi dei dati: sono analizzati i dati raccolti per identificare le problematiche, i desideri e le aspettative dei beneficiari;
- creazione degli scenari: le informazioni raccolte sono utilizzate per creare delle storie che descrivono il servizio o parte di esso. Molto spesso vengono identificate delle situazioni specifiche. Possono essere utilizzate anche rappresentazioni grafiche;
- progettazione del servizio: gli scenari divengono uno stimolo

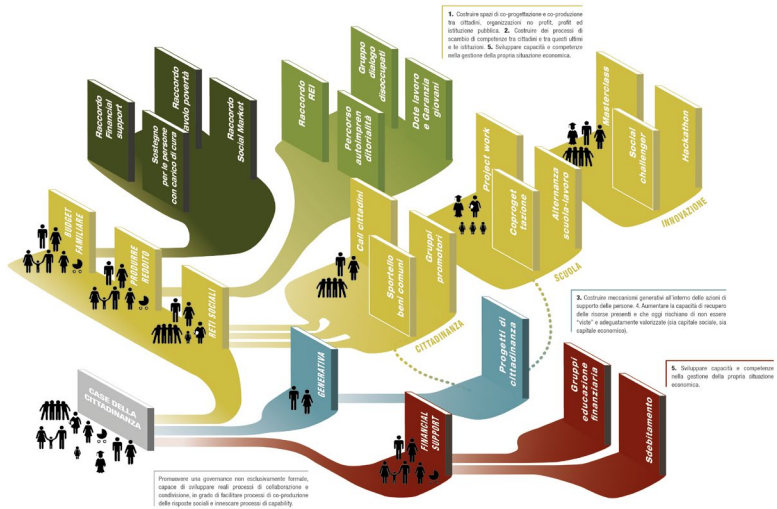
per riflettere sul servizio e su quanto esso risponda alle esigenze dei possibili beneficiari. In questa fase gli scenari possono essere anche utilizzati come testing del servizio;

- monitoraggio e miglioramento continuo: adoperando gli scenari durante la vita del servizio si possono utilizzare i feedback che ne derivano per migliorare il servizio.

2.5.8 MAPPA DELL'OFFERTA

La Mappa dell'Offerta è una rappresentazione grafica della struttura e dei componenti di un servizio. Rende possibile una panoramica completa del servizio, dai punti di contatto con i fruitori alle attività e risorse interne necessarie per erogare il servizio stesso.

Figura 10
MAPPA DELL'OFFERTA



PERCHÉ SI UTILIZZA

La mappa aiuta a individuare gli elementi chiave del servizio, le criticità e le risorse funzionali alla produzione delle attività. Le mappe possono essere utilizzate anche per identificare le opportunità per migliorare il servizio, per testare le modifiche proposte prima di implementarle e per aiutare a comunicare struttura e funzionamento del servizio ai vari stakeholder.

COME SI FA

Le fasi della costruzione della Mappa dell'Offerta sono le seguenti:

- **analisi:** analizza il servizio esistente, comprende le esigenze degli utenti e identifica i punti di contatto e le attività necessarie per erogare il servizio;
- **progettazione:** si utilizzano le informazioni raccolte nella fase precedente per definire la struttura della mappa e i componenti del servizio (punti di contatto, attività e risorse necessarie);
- **costruzione:** si crea la mappa utilizzando una varietà di strumenti (diagrammi di flusso, mappe concettuali, infografiche, ...);
- **valutazione:** una volta creata la mappa, è possibile utilizzarla per valutare il servizio esistente;
- **implementazione:** una volta identificate le opportunità di miglioramento è possibile implementare le modifiche necessarie;
- **monitoraggio:** è importante monitorare continuamente il servizio per verificare che le modifiche generino gli effetti desiderati.

2.5.9 CUSTOMER JOURNEY MAP

La Customer Journey Map aiuta a chiarire qual è il percorso del fruitore, quali sono i punti di interazione (touchpoint) e in quali modalità sarebbe bene questa avvenisse, identificare gli elementi necessari perché il fruitore colga il servizio come coerente, fluido e piacevole e far fruire il servizio nel miglior modo possibile.

Figura 11
CUSTOMER JOURNEY MAP



PERCHÉ SI UTILIZZA

La Customer Journey Map è una rappresentazione visiva e sintetica che aiuta a visualizzare e approfondire come la persona interagisce con il servizio. È importante però che la mappatura venga realizzata nella prospettiva del fruitore e non dell'erogatore. Per ogni passaggio vengono messi in luce i touchpoint, le emozioni, i vissuti e ulteriori elementi che possono essere ritenuti interessanti.

COME SI FA

Per realizzare la Customer Journey Map andranno seguiti i seguenti passaggi:

- è necessario individuare quali sono i diversi passaggi del fruitore del servizio. È importante tener presente sia la fase antecedente sia la fase successiva all'erogazione del servizio;
- per ogni passaggio sarà necessario riflettere su:
 - quali sono le attività che realizza il fruitore;
 - quali sono i touchpoint del servizio;
 - quali sono i problemi e gli elementi critici per i fruitori;
- emozioni e vissuti del fruitore;
- ci sono degli elementi funzionali che possono semplificare il percorso del fruitore?
- c'è un modo per affrontare le criticità?
- quali sono le modifiche che possono essere apportate per migliorare il servizio?
- quali azioni possono essere messe in atto per migliorare l'esperienza?

2.5.10 MAPPA DELL'EMPATIA

La mappa dell'Empatia permette di sviluppare uno sguardo sistematico sul servizio e sulle necessità che ne permettono l'operatività. Rende possibile inoltre ragionare sulla coerenza tra le aspettative del fruitore e il servizio stesso per creare una visione condivisa tra tutti gli attori coinvolti nel servizio

Figura 12
MAPPA DELL'EMPATIA



PERCHÉ SI UTILIZZA

La mappa dell'empatia, attraverso quattro categorie (dice, pensa, fa e sente), permette di ricostruire cosa stanno vivendo i fruitori del servizio. Attraverso questo strumento si cerca di mettere in luce quelli che sono i punti discordanti tra le diverse dimensioni, in modo da poter rendere l'esperienza più sintonica.

La panoramica che viene descritta permette di comprendere l'esperienza del fruitore e di costruire una strategia comunicativa.

COME SI FA

I passaggi funzionali alla definizione della mappa dell'Empatia sono i seguenti:

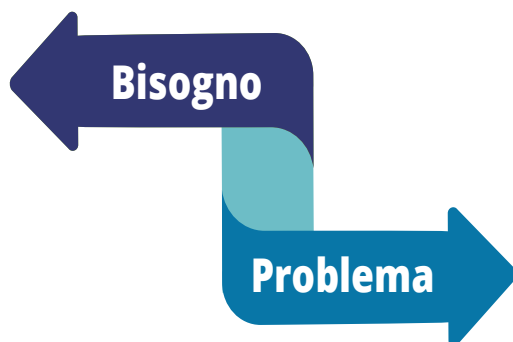
1. descrivere la situazione e il fruitore;
2. identificare l'obiettivo del fruitore che è al centro della mappa;
3. rappresentare il mondo esterno del fruitore attraverso le categorie definite:
 - a. Cosa **PENSA** rispetto al suo contesto, a quello che vede,...
 - b. Cosa **FA** e quali sono i suoi comportamenti
 - c. Cosa **DICE** rispetto all'esperienza
 - d. Cosa **SENTE** nel suo contesto, e soprattutto cosa lo influenza;
4. mettere in luce eventuali discrasie emergenti dall'analisi e ipotizzare delle soluzioni;
5. riepilogare quanto emerso dalla Mappa dell'Empatia cercando di restituire un report centrato sul servizio di riferimento.

2.6 Un'ultima riflessione: la relazione fra bisogno e problema

All'interno del Laboratorio si è ragionato in maniera approfondita su come il termine problema aiuti maggiormente a definire un percorso conoscitivo in relazione alle questioni sociali a cui le politiche, gli interventi e/o i servizi debbono e possono rispondere.

La nozione di problema pone tutti i soggetti in un'ottica maggiormente attiva nella definizione delle questioni sociali che si vogliono modificare e soprattutto non pone la questione esclusivamente in un'ottica di mancanza. I problemi possono variare in termini di gravità e complessità, e possono essere causati da fattori interni ed esterni. In questa direzione il termine problema può riferirsi alla difficoltà che un individuo oppure un gruppo sperimenta nell'interazione con gli altri esseri umani o con il resto del sistema sociale. Queste difficoltà possono essere legate a fattori sociali, culturali o psicologici. L'approccio interdisciplinare aiuta a comprendere come i problemi sociali e personali siano interconnessi, come possano essere trattati e quale tipo di cambiamento possa essere desiderabile.

Figura 13
BISOGNO E PROBLEMA



La nozione di problema, inoltre, è maggiormente collegabile al concetto di cambiamento, che apre a modalità più innovative di progettazione e soprattutto di valutazione dell'impatto sociale. Questo aspetto è stato molto approfondito durante il Laboratorio, in modo da raccogliere le indicazioni dei diversi partecipanti.

In questo Laboratorio si è ragionato dal “progettare il sociale” al “progettare nel sociale” che significa, quindi:

- progettazione multiattoriale;
- centralità del processo sociale;
- progettazione come azione conoscitiva;
- dai bisogni ai problemi (co-costruiti);
- elaborare una rappresentazione condivisa dei prodotti;
- organizzazioni temporanee poco dissimetriche;
- altri fattori da considerare non in alternativa ai precedenti, ma integrativi.

Nel Laboratorio si sono approfonditi anche gli elementi in comune tra progettazione sociale e Project Management:

- attenzione ai dati, sia in fase di progettazione sia durante lo svolgimento dell'azione, in modo da intraprendere lo svolgimento come un elemento conoscitivo;
- costruzione di una connessione tra problemi e risultati: il percorso progettuale deve produrre dei cambiamenti in relazione al progetto teorico di partenza;
- lavoro sull'integrazione tra il disegno iniziale del progetto e la sua gestione.

Figura 14
EMERSIONE DEL PROBLEMA



3

Ambiti applicativi del service design



3.1 Il service design nella coprogrammazione e coprogettazione

L'Amministrazione condivisa¹ - e in essa la coprogrammazione e la coprogettazione - punta a costruire istituzioni in grado di trasformarsi in piattaforme abilitanti e di svolgere così un ruolo di capacitazione della comunità e degli enti del Terzo Settore, istituzioni che si propongono "di liberare, ibridare e potenziare le conoscenze, le competenze e le capacità di azione delle persone: dispositivi che promuovono processi divergenti in grado di produrre nuove opportunità e nuove occasioni a partire dalle azioni realizzate [...] e che possono aiutare nel riformulare temi e problemi e individuare e costruire nuove soluzioni possibili."² Piattaforme abilitanti capaci di promuovere un cambiamento di strategia e una ridefinizione dei ruoli dei diversi attori senza accettare un'impostazione da Stato minimo, che vede il pubblico principalmente in una posizione di soggetto regolatore. In questa direzione appare importante costruire diversi strumenti di sussidiarietà orizzontale.

Tra questi strumenti sicuramente la coprogrammazione e la coprogettazione assumono un ruolo centrale, perché permettono lo sviluppo di un sistema di welfare locale poroso e maggiormente in grado di promuovere benessere all'interno della comunità.

In questa direzione la coprogrammazione e la coprogettazione diventano un modo per far sì che le istituzioni continuino a mantenersi vitali, capaci di mobilitarsi e in qualche modo oltrepassarsi. Inoltre spingono l'Amministrazione Pubblica a un nuovo posizionamento e pongono gli attori, sia quello istituzionale sia quello sociale, in un'ottica di co-costruzione delle policy attraverso un confronto costante che spinge lontano dai personalismi e dagli specialismi. In questo senso gli strumenti di sussidiarietà orizzontale, se ben utilizzati, pos-

¹ N. Mondin, M. Simonetta, a cura di, *Le reti locali e i cicli di coprogrammazione e coprogettazione del welfare di comunità*, AnciLab Editore, 2021.

² N. Basile, G. Imbrogno, *Sperimentare piattaforme sociali abilitanti*, Animazione Sociale dicembre 2016, p.82.

sono indurre ad un'innovazione "riflessiva" capace di trasformare i contesti territoriali, di arricchirli e - come detto inizialmente - di capacitarli.

In questa direzione il Service Design appare uno strumento importante di lavoro. Nel contesto della coprogrammazione, il Service Design può essere utilizzato per coinvolgere attivamente i diversi stakeholder nel processo di ideazione e progettazione di servizi pubblici, garantendo che rispondano alle problematiche e ai desideri della comunità di riferimento. Questo può significare anche la raccolta di feedback e la partecipazione attiva dei cittadini, la collaborazione con altre organizzazioni e istituzioni. Tutto questo porta a sviluppare un processo maggiormente poroso rispetto al territorio. In questa direzione è possibile identificare alcuni strumenti come centrali nel lavoro di coprogrammazione e progettazione. Ne individuiamo alcuni come esempi paradigmatici, prima di analizzarne più approfonditamente qualcuno nella terza parte. Ecco alcuni esempi:

- empathy map: una mappa che aiuta a comprendere le esigenze, i desideri e le preoccupazioni dei beneficiari e degli stakeholder;
- journey map: una rappresentazione visuale del percorso che i clienti compiono per utilizzare un servizio può aiutare a identificare i punti di contatto e le opportunità di miglioramento;
- personas: un profilo immaginario del cliente ideale, utile a focalizzare la progettazione sulle esigenze e i desideri dei beneficiari;
- prototipazione rapida: la creazione di modelli o bozze del servizio, che possono essere testati e migliorati attraverso feedback e conoscenze dei beneficiari e degli stakeholder;
- brainstorming e simili: metodologie che facilitano la generatività di idee possono essere utilizzati per promuovere soluzioni creative;
- SWOT Analysis: strumento funzionale all'analisi dei processi di lavoro e all'individuazione di strategie di sviluppo oppure di contrasto.

Questi esempi permettono di comprendere come il Service Design, all'interno dei processi di coprogrammazione e progettazione, possa fungere da strategia di innovazione dei processi e dei servizi.

Nel Laboratorio sono emerse anche potenziali criticità del Service Design:

- comunicazione: non sempre è facile coinvolgere tutti gli stakeholder, non tutti gli attori sociali decidono di rimanere all'interno di processi di questo tipo e non sempre è possibile garantire una comunicazione efficace tra tutte le parti coinvolte;
- tempi: un processo strutturato con metodologie legate al Service Design può essere lungo e richiedere molto tempo per la raccolta dei dati, la progettazione e la valutazione;
- risorse: sono necessarie delle competenze specifiche - più o meno sviluppate - per condurre una coprogettazione basata sul Service Design;
- ambiguità: il processo di Service Design non sempre produce degli esiti precisi e delle soluzioni specifiche, per questo appare importante una capacità di re-interpretazione di quanto emerso;
- adattabilità: non sempre i processi di Service Design si adattano ai contesti territoriali. Gli strumenti rischiano di essere percepiti come distanti. Per questo è necessario lavorare sul contesto in modo da tener conto delle sue specificità.

Per rispondere a queste criticità è fondamentale progettare con attenzione il processo di coprogettazione o coprogrammazione e integrare con cura gli strumenti del Service Design. È necessario, inoltre, strutturare un piano di comunicazione efficace, in modo da far comprendere a tutti gli attori sociali le finalità e gli obiettivi del percorso.

È fondamentale individuare alcuni elementi di carattere metodologico che possano facilitare la strutturazione di percorsi di Service Design e la definizione degli specifici strumenti.

È centrale trattare la coprogettazione come un processo collaborativo e generativo che si basa su una visione di welfare territoriale, ma che non si esaurisce nelle pratiche burocratiche-amministrative. In questa direzione è necessario un coinvolgimento con l'organo politico, in modo che le modalità di lavoro siano comprese e condivise da tutti gli attori sociali.

È importante strutturare un'architettura istituzionale che per-

metta il governo della coprogettazione. In particolare, è necessario descrivere la struttura e i rispettivi compiti. In questa direzione è centrale che il TAVOLO PERMANENTE DI COPROGETTAZIONE sia gestito con gli strumenti più adeguati a facilitare la collaborazione, e il Service Design offre gli strumenti migliori per raggiungere questa finalità.

Nella fase iniziale è utile che tutti gli attori sociali coinvolti possano definire con attenzione le problematiche ed essere allineati rispetto all'oggetto di lavoro. Questo percorso permette di costruire una visione condivisa dei problemi e dei sotto problemi, riuscendo così a definire quali sono le cause profonde e quali, invece, gli effetti.

Per avere un quadro di lavoro è necessario definire la teoria del cambiamento sul quale è basato il progetto/intervento/servizio. In tale direzione si individuano i diversi stakeholder territoriali e si definisce la catena del valore utile a misurare l'impatto sociale prodotto dal progetto.

È necessario definire gli obiettivi in maniera specifica - in questo può essere usato l'acronimo SMART³ - e soprattutto, in coerenza con la TEORIA DEL CAMBIAMENTO, definire con attenzione gli output (che indicano le realizzazioni degli interventi considerati) e gli OUTCOME (che definiscono i cambiamenti che l'intervento genera nelle persone coinvolte). Tutto questo aiuta a mettere in luce il valore sociale prodotto.

Appare fondamentale, inoltre, definire le strutture necessarie alla quantificazione, rilevazione ed eventualmente rendicontazione delle risorse economiche.

Nella coprogrammazione e nella coprogettazione, inoltre, è essenziale avere un piano di comunicazione che sarà utile, da un lato, a promuovere il senso e le modalità delle procedure attuate e, dall'altro, a mettere in chiaro i risultati del processo di valutazione, con particolare riferimento al cambiamento prodotto sul territorio e in relazione alla problematica iniziale.

³ S = Specific (Specifico), M = Measurable (Misurabile), A = Achievable (Raggiungibile), R = Realistic (Realistico), T = Timely (Temporalmente definitivo)

Con la sentenza 131/2020 è ormai definito - anche se negli ultimi mesi si sono aperti ulteriori spazi di riflessione - che la coprogrammazione e la coprogettazione si pongono fuori dal Codice degli appalti. In questo senso potremmo rifarci alla teoria del Public Value, nella quale l'elemento centrale è creare valore per i cittadini e non solo seguire regole e procedure esistenti. Queste ultime sono ovviamente elementi centrali, ma non sufficienti. Tale considerazione porta con sé che gli amministratori pubblici devono essere attenti alle esigenze e alle aspettative dei cittadini e fare scelte che tengano conto delle conseguenze per la comunità nel suo insieme. Assumono particolare rilievo la trasparenza, l'accountability e la partecipazione attiva dei cittadini nei processi decisionali dell'amministrazione pubblica.

Tali aspetti entrano assolutamente nelle considerazioni che possiamo descrivere quando parliamo di coprogrammazione e coprogettazione. Il Service Design, con tutte le osservazioni svolte precedentemente, può essere un elemento di supporto.

In questa direzione possiamo mettere in luce alcuni elementi del valore pubblico, che finiscono per essere centrali nella costruzione di un processo di Service Design a sostegno di una coprogrammazione e/o di una coprogettazione.

In particolare Kelly, Mulgan e Muers (2002)⁴ hanno identificato tre componenti chiave del valore pubblico. Il primo elemento è come i servizi sono in grado di ridistribuire gli elementi di equità e i valori associati per i cittadini. Il secondo, che i servizi pubblici dovrebbero avere propositi molto elevati (sicurezza nazionale, riduzione della povertà, salute pubblica, ecc.), che rispondano alla comunità e non solo al singolo utente. Il terzo aspetto, infine, è la centralità della creazione della fiducia: non è sufficiente raggiungere gli obiettivi, ma è necessario promuovere relazioni e fiducia.

Come si comprende chiaramente, la coprogrammazione e la co-

⁴ Kelly, G., G. Mulgan and S. Muers. 2002. *Creating Public Value: An Analytical Framework for Public Service Reform*. Discussion paper prepared by the Cabinet Office Strategy Unit, United Kingdom

progettazione sono istituti che rispondono a tale dimensione, e il Service Design, può essere un processo di lavoro che aiuta a progettare, a realizzare e a generare all'interno della teoria del valore pubblico.

Per Kelly, Mulgan e Muers questi tre "mattoni" della creazione di valore pubblico forniscono la base per un nuovo modo di pensare all'attività del governo e un mezzo per guidare i decisori a considerare il valore che creano.

Tabella 1
PARADIGMI DEL MANAGEMENT PUBBLICO

	NEW PUBLIC MANAGEMENT (NPM)	GESTIONE DEL VALORE PUBBLICO
Caratterizzazione	Governo post-burocratico e competitivo	Post-Competitivo
Messa fuoco dominante	Risultati	Relazioni
Obiettivi manageriali	Raggiungere gli obiettivi di prestazione concordati	Obiettivi multipli tra cui rispondere alle preferenze dei cittadini/utenti, rinnovare il mandato e la fiducia attraverso servizi di qualità, guidare la rete
Definizione del Interesse pubblico	Le preferenze individuali sono aggregate	Si esprimono preferenze collettive
Obiettivo di prestazione	Gestione degli input e degli output per garantire economia e reattività ai consumatori	Vengono perseguiti molteplici obiettivi, inclusi i risultati del servizio, la soddisfazione, i risultati, la fiducia e la legittimità
Modello dominante di Responsabilità	Responsabilità verso l'alto tramite contratti di prestazione; verso l'esterno verso i clienti attraverso meccanismi di mercato	Sistemi di responsabilità multipli che includono i cittadini come supervisor del governo, i clienti come utenti e i contribuenti come finanziatori
Sistema preferito di Distribuzione	Settore privato o ente pubblico ben definito	Presenza di alternative selezionate pragmaticamente

Adattato da Kelly, Mulgan e Muers (2002), O'Flynn (2005a) e Stocker (2006)

Nell'articolo di O'Flynn⁵ (2006) troviamo anche una descrizione del passaggio di paradigmi, che può essere interessante e di stimolo per i diversi decisori pubblici.

3.2 Il service design nella pubblica amministrazione

Il Service Design può essere utilizzato all'interno delle amministrazioni pubbliche per migliorare l'efficienza e l'efficacia dei servizi offerti dalle istituzioni. Ciò può comportare la progettazione di processi e interfacce utente più semplici e intuitive per i cittadini, in modo che possano accedere ai servizi in modo più agile e veloce. Inoltre, il Service Design può aiutare le istituzioni a comprendere meglio i bisogni dei cittadini e a sviluppare servizi che soddisfino questi bisogni in modo più efficace.

In aggiunta, il Service Design può essere utilizzato anche per progettare servizi che incoraggiano la partecipazione attiva dei cittadini nei processi decisionali e nella definizione delle politiche pubbliche, creando una maggiore trasparenza e inclusione nei processi di governo.

Quindi, l'utilizzo del Service Design può aiutare a creare servizi più accessibili e soddisfacenti per i cittadini, migliorare l'efficienza delle istituzioni e incoraggiare la partecipazione attiva dei cittadini nei processi decisionali.

Sono diverse le amministrazioni che hanno utilizzato il Service Design per riuscire a sviluppare innovazione nelle politiche pubbliche. Per citare solo alcune esperienze internazionali in Svezia, l'Agenzia per la Progettazione dei Servizi Pubblici (Pensionsmyndigheten)⁶ ha utilizzato il Service Design per progettare un nuovo

⁵ J. O'Flynn, From New Public Management to Public Value: Paradigmatic Change and Managerial Implications, *The Australian Journal of Public Administration*, vol. 66, no. 3, pp. 353–366

⁶ P. Larsson, A. Paulsson, A. Sundén, Customer-oriented Services and Information: Experiences from Sweden

processo per la richiesta della pensione. Il nuovo modello è stato studiato per essere più semplice e intuitivo, utilizzando un'interfaccia utente online e una serie di strumenti di supporto per aiutare i cittadini a comprendere meglio i requisiti per la pensione e completare correttamente la richiesta.

In Australia, il governo ha utilizzato il Service Design per disegnare un nuovo sistema di assistenza sanitaria per i cittadini anziani, progettato per rispondere alle esigenze specifiche di questa categoria e focalizzato sulla fornitura di servizi di assistenza sanitaria più efficienti e convenienti.

In Olanda, il governo ha utilizzato il Service Design per progettare un nuovo sistema di servizi per i cittadini che cercano di trovare un alloggio. Il nuovo sistema è stato disegnato per essere più trasparente e accessibile, con un focus sull'informazione e la comunicazione tra i cittadini e gli enti immobiliari e un nuovo portale web che rende più facile cercare e offrire alloggi.

In Canada, il governo ha utilizzato il Service Design per progettare un nuovo sistema di richiesta di passaporti più semplice e intuitivo, realizzando un'interfaccia utente online e una serie di strumenti di supporto per aiutare i cittadini a comprendere meglio i requisiti per il passaporto e a completare correttamente la richiesta. Da questi pochi esempi possiamo vedere come gli obiettivi specifici dell'utilizzo del Service Design possono essere:

- miglioramento dell'accesso ai servizi pubblici: può essere utilizzato per progettare interfacce utente più semplici e intuitive per i cittadini, in modo che possano accedere ai servizi in modo più facile e veloce;
- riduzione dei tempi d'attesa e dei costi: può essere utilizzato per rendere più efficienti i processi, in modo da ridurre i tempi d'attesa per i cittadini e i costi per le istituzioni pubbliche.
- incentivazione della partecipazione attiva dei cittadini: può essere utilizzato per progettare servizi che promuovano la partecipazione attiva dei cittadini nei processi decisionali e nella definizione delle politiche pubbliche, creando una maggiore trasparenza e inclusione nei processi di governo;
- incentivare la digitalizzazione e l'innovazione tecnologica: può

essere utilizzato per progettare servizi che incentivano la digitalizzazione e l'innovazione tecnologica, in modo che i cittadini possano accedere ai servizi pubblici in modo più semplice e veloce.

Nel nostro Paese non sono molte le esperienze di questo tipo: solo alcune amministrazioni locali e regionali hanno iniziato ad utilizzare il Service Design come metodologia per migliorare l'efficienza e l'efficacia dei servizi pubblici, per progettare interfacce utente più semplici e intuitive per i cittadini, in modo che questi possano accedere ai servizi in modo più facile e veloce. Altre amministrazioni hanno utilizzato il Service Design per progettare processi più efficienti e ridurre i tempi di attesa.

L'utilizzo del Service Design è stato promosso anche da alcune organizzazioni no-profit e associazioni di categoria che hanno sviluppato progetti e percorsi formativi per aiutare le amministrazioni pubbliche ad utilizzare questa metodologia: ne è un esempio il Laboratorio promosso da Anci Lombardia che vede in questo e-book uno degli esiti.

In quest'ottica, il percorso laboratoriale ha cercato di sviluppare una serie di strumenti e di metodologie che possono essere utilizzati per innovare i servizi dell'Amministrazione Locale.

In conclusione, riteniamo che il Service Design potrà essere utilizzato per migliorare i servizi offerti dalle Amministrazioni Pubbliche: attraverso una progettazione centrata sull'utente, sarà sempre più possibile cogliere le problematiche e i bisogni delle comunità e disegnare servizi che vi rispondano.

Il Service Design potrà anche aiutare i Comuni a migliorare l'efficienza dei servizi e così migliorare l'allocazione delle risorse. Ci auguriamo che questo sintetico e-book possa aiutare i Comuni a sperimentare percorsi di Service Design attraverso i quali avvicinare le cittadine e i cittadini alle istituzioni.

Impaginazione
Ilir Vrahoriti

Illustrazione di copertina: hobbitfoot, Adobe Stock

Maggio 2023

Il Laboratorio sul tema del Service Design, svolto nell'ambito del progetto regionale Lab'Impact finanziato dal Fondo Asilo Migrazione (FAMI), ha previsto l'elaborazione del presente volume. Il testo presenta esperienze e contributi teorici sui temi della progettazione di servizi locali attraverso gli strumenti del service design.

La pubblicazione scaturisce dalle attività del laboratorio dedicato agli strumenti di progettazione innovativa dei servizi: un momento di confronto, condivisione ed approfondimento ad alta specializzazione su temi specifici di particolare interesse legati alle azioni della progettazione. Oltre all'approfondimento teorico, ampio spazio è stato dedicato alle valutazioni e al confronto di opinioni tra i diversi soggetti coinvolti nello sviluppo di politiche di integrazione. Nella parte finale del testo sono presenti gli strumenti di lavoro utilizzati durante la formazione, che forniscono spunti per realizzare interventi utilizzando le metodologie più diffuse di Service Design in modalità operativa.

Un ringraziamento particolare va ai partecipanti al laboratorio, buona lettura.



via Rovello, 2 - 20121 Milano
Telefono +39 02 72629601
www.anci.lombardia.it