

PROGETTO DELIVERY UNIT NAZIONALE

CUP J54B16000140007

Webinar del 2 maggio 2023

Relatore: Dott. Leonardo Bertini - MBA

Principi di Government Process Re-engineering e Service Design



UNIONE EUROPEA
Fondo Sociale Europeo
Fondo Europeo di Sviluppo Regionale



*Agenzia per la
Coesione Territoriale*



Presidenza del Consiglio dei Ministri
**Dipartimento della
Funzione Pubblica**



**GOVERNANCE
E CAPACITÀ
ISTITUZIONALE
2014-2020**

FormezPA

Agenda

A cose serve re-ingegnerizzare i processi e co-disegnare nuovi servizi

Condividiamo una ontologia: termini e principi chiave

Il Government Process Rengineering (GPR): metodologie diffuse internazionalmente

Design Thinking e Service Design

Toolkit e strumenti per il Service Design: dallo User journey map alla Service Blueprint

Il Service Design negli USA e nel UK

A livello di Europeo

L'iniziativa dell'Italia: Designers.it

Una proposta: verso un «civic/business moment workflow management»

GPR e Service Design: perché farlo?

Razionalizzazione tempi e costi (back-office), automazione processi

Semplificare e ridurre oneri per cittadini e imprese (front-office)

Ri-organizzare su valore aggiunto

CX bisogni del cittadino

Standardizzare, riusare, condividere

Interoperabilità

Trasparenza

Misurazione

Una ontologia comune

- Ingegnerizzare un flusso: workflow
- Dalla Mappatura dell'as is alla Mappatura del to be
- Front office e Back office
- Citizen eXperience – CX (e il CXM)
- Servizi orientati al cittadino/impresa (non richiedere info non necessarie, tutte le attività G2G senza intervento degli utenti, max 20 min. attesa,)
- Servizio digitale: provider, utente, processo di erogazione (canali di erogazione es. web)
- Canali di erogazione multipli: on line, call center, sportello, unità mobili, sportello unico cittadino/impresa (touchpoint)
- Outcome
- KPI e SLA
- Standardizzazione dei processi: a) cross-canale: stessi requisiti per tutti i canali del servizio; b) cross-servizio: richiesta degli stessi dati identificativi in tutti i servizi, stesso tempo di erogazione del servizio per stesso tipo di servizi, uso di workflow standard
- Semplificazione dei processi: a) eliminare la richiesta all'utente di dati non necessari all'erogazione di un servizio; b) non richiedere all'utente dati o azioni richiedibili ad altre PA; c) eliminare le ridondanze «decisionali»

II BPM

Il **Business Process Management** è una disciplina che integra vari approcci e strumenti per mappare, analizzare, misurare, migliorare e ottimizzare i processi di un'organizzazione complessa e disegnare un'organizzazione per processi.

Si fonda sia su elementi di Total Quality Management e sia di Business Process Re-engineering, di conseguenza si basa sia su miglioramenti incrementali sia su ri-disegni radicali.

Un processo di business (o un processo per erogare servizi pubblici) si basa sulla gestione e coordinamento di risorse umane, di sistemi informativi, di fornitori di beni e servizi, per produrre un outcome a supporto di una strategia.

I processi possono essere strutturati e ripetitivi, oppure destrutturati e imprevedibili. Nel primo caso si possono **ingegnerizzare e automatizzare** anche grazie a sistemi di **Robotic Process Automation (RPA)**.

The State of Federal RPA

An Update on the Governmentwide Impact, Deployment, and Best Practices of RPA

Nearly three years after the federal government deployed its first robotic process automation (RPA) application, RPA has become a widespread process automation tool. Several RPA programs implement the technology at scale and achieve significant results. They strengthen and empower the federal workforce. This report assesses RPA programs' maturity across the federal government and RPA's impact, identifies trends, and highlights best practices for future deployment.

Version 2.0 — Published by the Federal RPA Community of Practice (CoP)
December 29, 2021



Fonte: digital.gov/guides/rpa/state-of-federal-rpa/

Framework in ambito BPR: COBIT

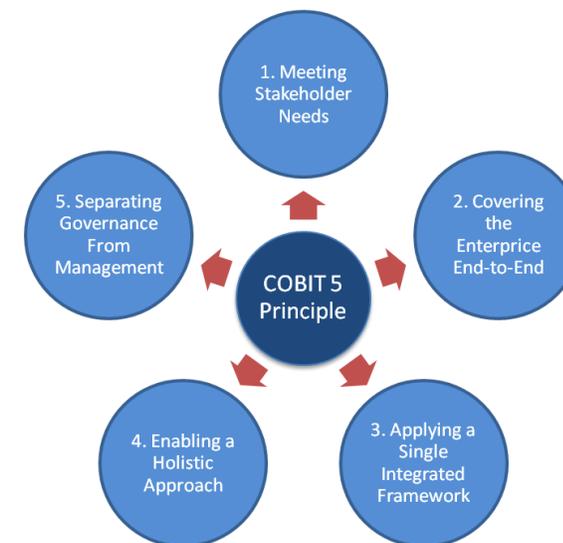
Il Control Objectives for Information and Related Technology - COBIT è un modello di governance IT per la **gestione, strutturazione e il controllo dei processi IT**, creato nel 1992 dall'associazione USA degli auditor dei sistemi informativi (ISACA) e dall'IT Governance Institute. L'obiettivo è quello di supportare un'organizzazione a comprendere se il proprio modello di governance IT è efficiente e come fare a crearlo se non è implementato.

COBIT è stato ampiamente adottato nel settore pubblico per migliorare l'efficienza e la trasparenza dei processi, nonché per garantire la conformità alle normative e la sicurezza delle informazioni.

COBIT si concentra su:

- Collegamento tra obiettivi IT e obiettivi dell'organizzazione
- Modello di processi
- Obiettivi di controllo
- Modello di maturità
- Obiettivi misurabili (Balanced scoreboard)

COBIT 5 del 2012



Fonte: IT governance evaluation: adapting and adopting the COBIT framework for public sector organizations



Framework in ambito BPR: ITIL

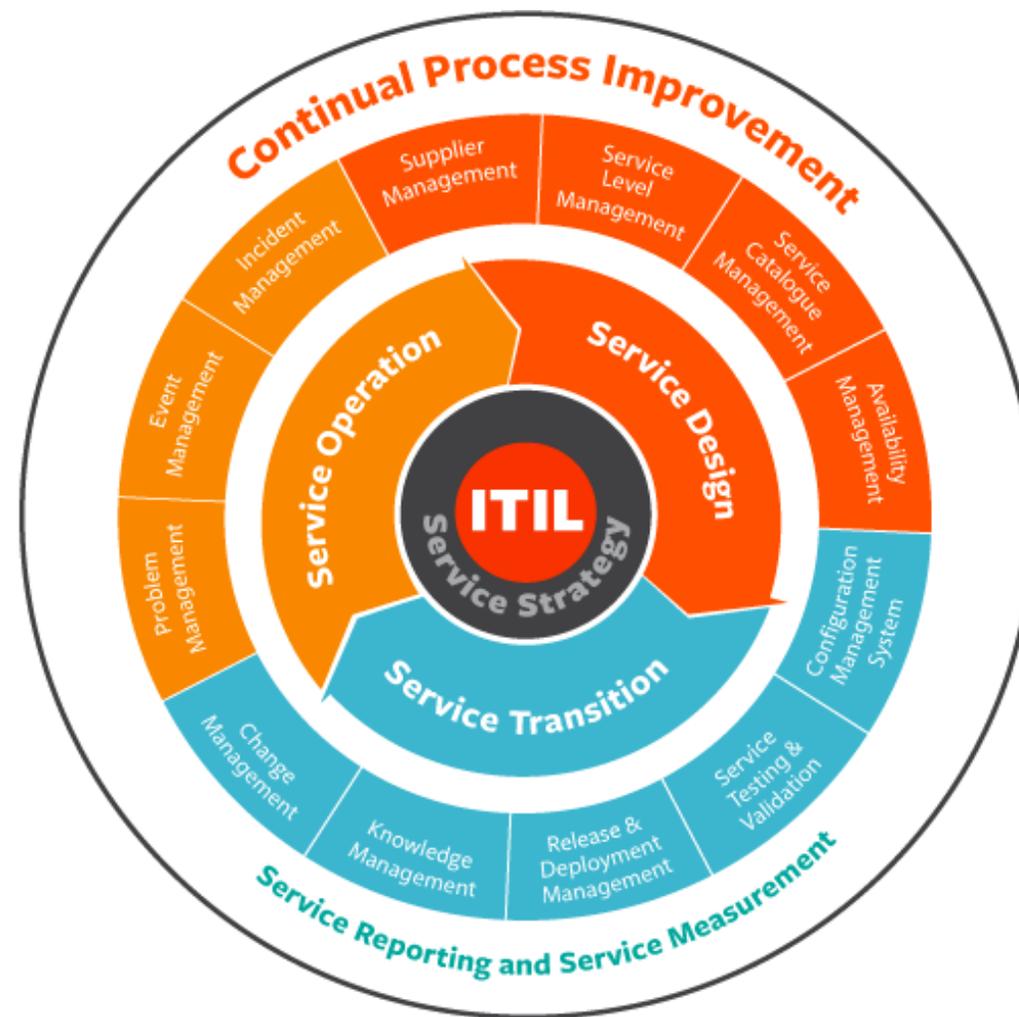
L'Information Technology Infrastructure Library - ITIL è un insieme di linee guida per standardizzare la gestione dei servizi IT, propone una serie di best practice per la progettazione, l'implementazione e la gestione dei servizi, **per migrare verso un «modello a servizi»**. È stata sviluppata negli anni '80 dalla Central Computer and Telecommunication Agency del Regno Unito.

ITIL è stato utilizzato nel settore pubblico per migliorare la qualità dei servizi e per aumentare l'efficienza e la produttività.

ITIL si concentra sulla definizione di processi per la gestione dei servizi IT, (introduce la gestione dei livelli di servizio) e si basa su un modello a 4 dimensioni (Organizzazioni e persone, Informazione e tecnologia, Partner e fornitori, Flussi di valore e processi) e su 4 aree di intervento:

1. Service Strategy
2. Service Design
3. Service Transition
4. Service Operation

Ultima versione ITIL 2011.



Fonte: Implementation of an Information Technology Infrastructure Library Process – the Resistance to Change

Framework in ambito BPR: Lean Six Sigma

Lean Six Sigma è un approccio di **miglioramento continuo dei processi e delle performance** che punta all'eliminazione delle cause di errore e alla minimizzazione della variabilità nei processi di produzione.

Punta alla razionalizzazione dei costi e dei tempi e al contempo alla riduzione degli errori e alla massimizzazione del valore per il cliente.

È stato sviluppato nel 1986 da Motorola (USA) per competere con il modello «kaizen» giapponese.

Lean Six Sigma è stato applicato nel settore pubblico, seppur in modo sporadico e non sempre ben strutturato, ma ha dimostrato successo nella riduzione dei tempi di attesa nella fruizione di servizi.



Fonte: Lean and Six Sigma practices in the public sector: a review

Framework in ambito BPR: BPMN

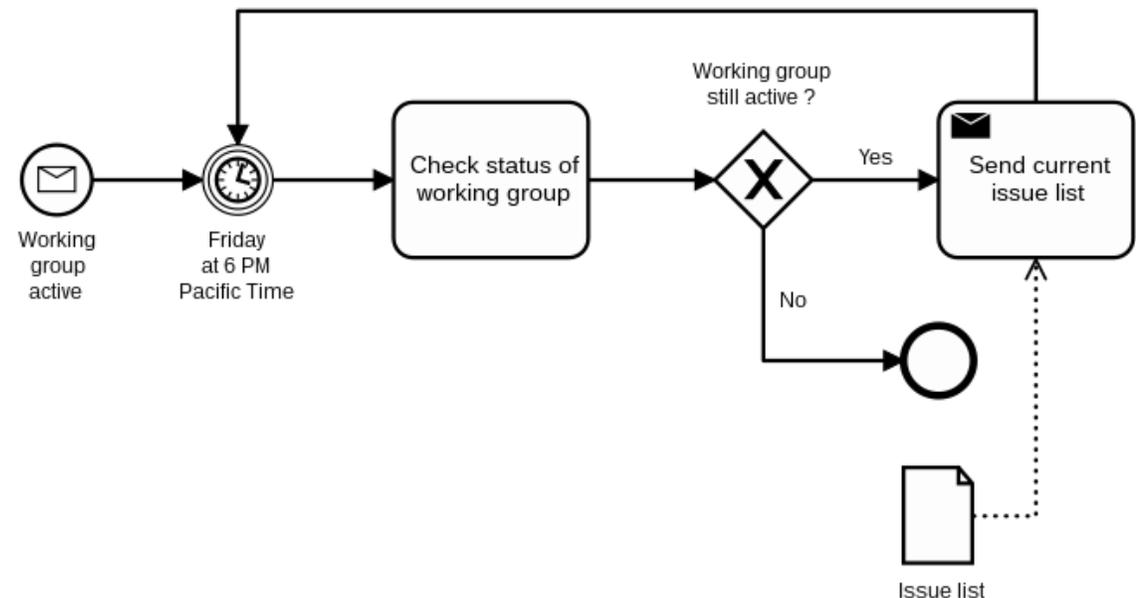
Il Business Process Model and Notation - BPMN è un linguaggio di **modellizzazione e rappresentazione dei processi**, che mappa e rappresenta graficamente i processi di un'organizzazione complessa.

È nato nel 2004 e poi gestito dal consorzio Object Management Group.

BPMN è stato utilizzato nel settore pubblico, in particolare a livello locale, per migliorare la comprensione e la gestione dei processi e per facilitare la collaborazione tra i dipartimenti, gli stakeholder, gli utenti.

BPMN si concentra sul disegno dei processi, sulla loro modellizzazione, sulla descrizione delle attività e della catena decisionale.

L'ultima versione è la 2.0.2 del 2014



Fonte: Wikipedia; Business process management capabilities in local governments: A multi-method study

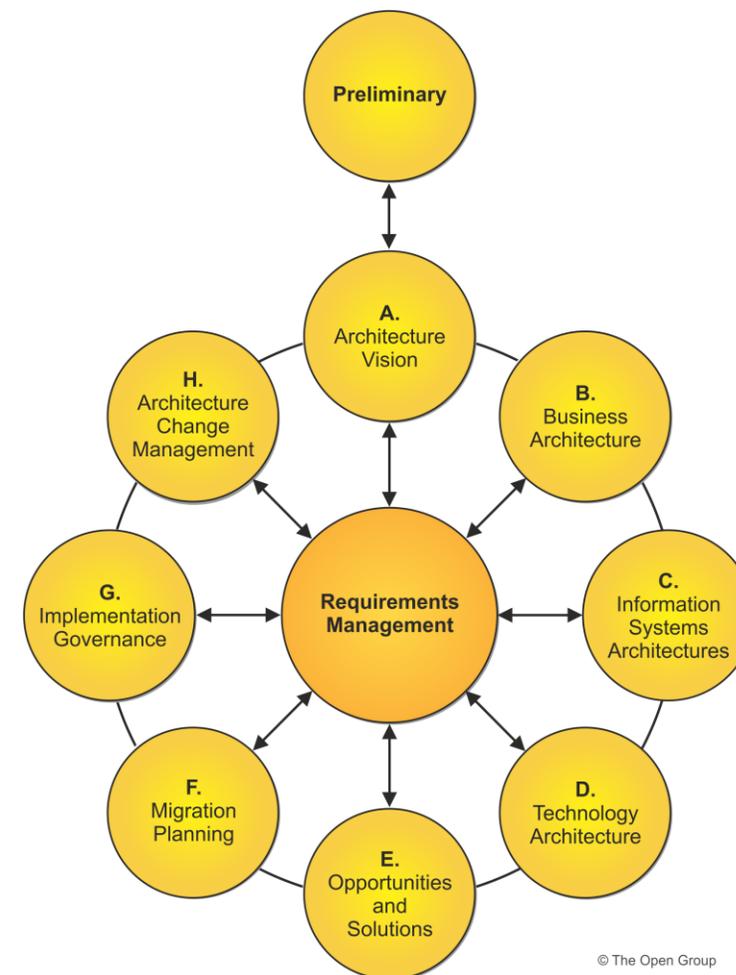
Framework in ambito BPR: TOGAF

L'Open Group Architecture Framework (TOGAF) è probabilmente il modello più diffuso per disegnare, pianificare, implementare e governare un'architettura IT di un'organizzazione complessa.

Sviluppato nel 1995 da Open Group e basato su un modello in uso presso il DoD USA e su quello Capgemini.

L'architettura è disegnata su 4 aree/domini: produzione, dati, applicazioni, tecnologia.

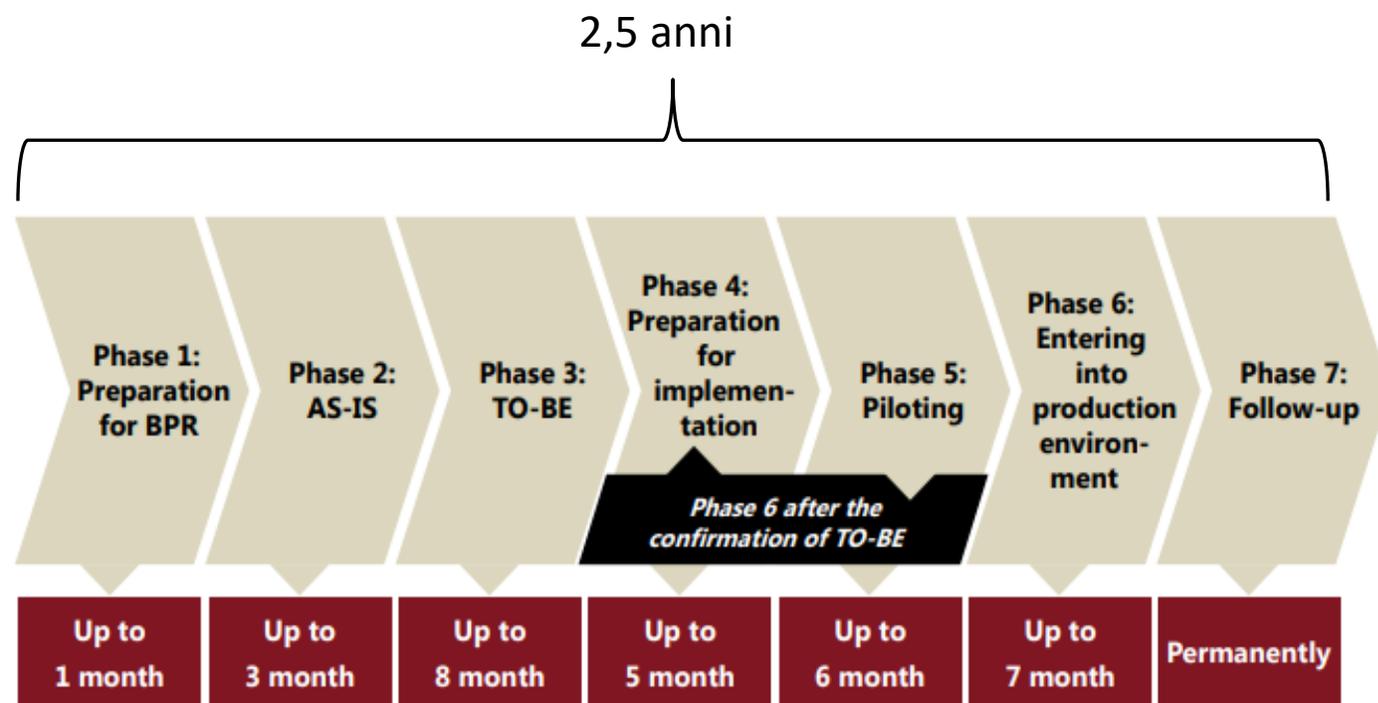
L'ultima versione è la TOGAF 10.



Fonte: www.opengroup.org/togaf

Caso d'uso GPR: il Manuale Onu e UE per l'Uzbekistan

No	Phases and steps	Completed
Phase 1	Preparation for BPR	
Step 1.1	Collecting the team	
Step 1.2	Defining objective for BPR for service	
Step 1.3	Identification of scale of available resources	
Step 1.4	Defining the time schedule and work organisation	
Phase 2:	Analysis of the Current Situation: AS-IS	
Step 2.1	Identification of framework for service provision	
Step 2.2	Identification of data on current service delivery	
Step 2.3	Identification of IT usage	
Step 2.4	Identification of existing service benchmarks	
Step 2.5	Mapping the AS-IS workflow	
Step 2.6	Collecting the feedback on AS-IS	
Phase 3	Undertaking the re-engineering: TO-BE	
Step 3.1	Administrative simplification	
Step 3.2	Analysing and re-designing the processes	
Step 3.3	Proposing IT usage	
Step 3.4	Applying service standards and development of KPIs	
Step 3.5	Development of TO-BE map	
Phase 4	Preparation for implementation	
Step 4.1	Defining involvement of partners	
Step 4.2	Resource and cost calculation	
Step 4.3	Defining time-frame for implementation	
Phase 5	Piloting	
Step 5.1	Test driving the re-designed service provision	
Step 5.2	Analysis of the feedback	
Step 5.3	Introducing necessary adjustments to the TO-BE	
Phase 6	Entering into production environment	
Step 6.1	Attraction of resources	
Step 6.2	Trainings for staff	
Step 6.3	Annual Resource Attraction Plan	
Step 6.4	Amending the legal framework	
Phase 7	Follow-up	
Step 7.1	Monitoring of service provision	
Step 7.2	Evaluation of service provision	
Step 7.3	Feeding information into a new cycle of BPR	



Fonte: Business Process Re-engineering Manual, EU/UNDP/Public Service Agency Min. Giustizia Rep. Uzbekistan, 2021

Il Service Design: definizione

Il Service Design è **l'applicazione pratica e creativa di strumenti e metodi di design con l'obiettivo di disegnare o migliorare i servizi**. Combina principi di **Customer eXperience (CX)** e **Business Process Re-engineering (BPR)**, declinati nell'ambito pubblico in Citizen eXperience e Government Process Rengineering, per rendere più efficienti tre aree critiche: efficacia della mission, la produttività e l'esperienza degli utenti.

Il Service Design prende in considerazione come **l'esperienza del cittadino sul «front office» è orchestrata con le capacità e l'ingegnerizzazione del «back office»** di erogare questa esperienza.

Un approccio **olistico** orientato alla soluzione dei problemi, che integra la componente di pianificazione, organizzativa, di processo, tecnologica e delle infrastrutture, orientata a rendere più efficiente ed efficace sia la gestione interna all'amministrazione, sia soprattutto i rapporti con gli utenti esterni e la loro esperienza nella fruizione dei servizi pubblici.

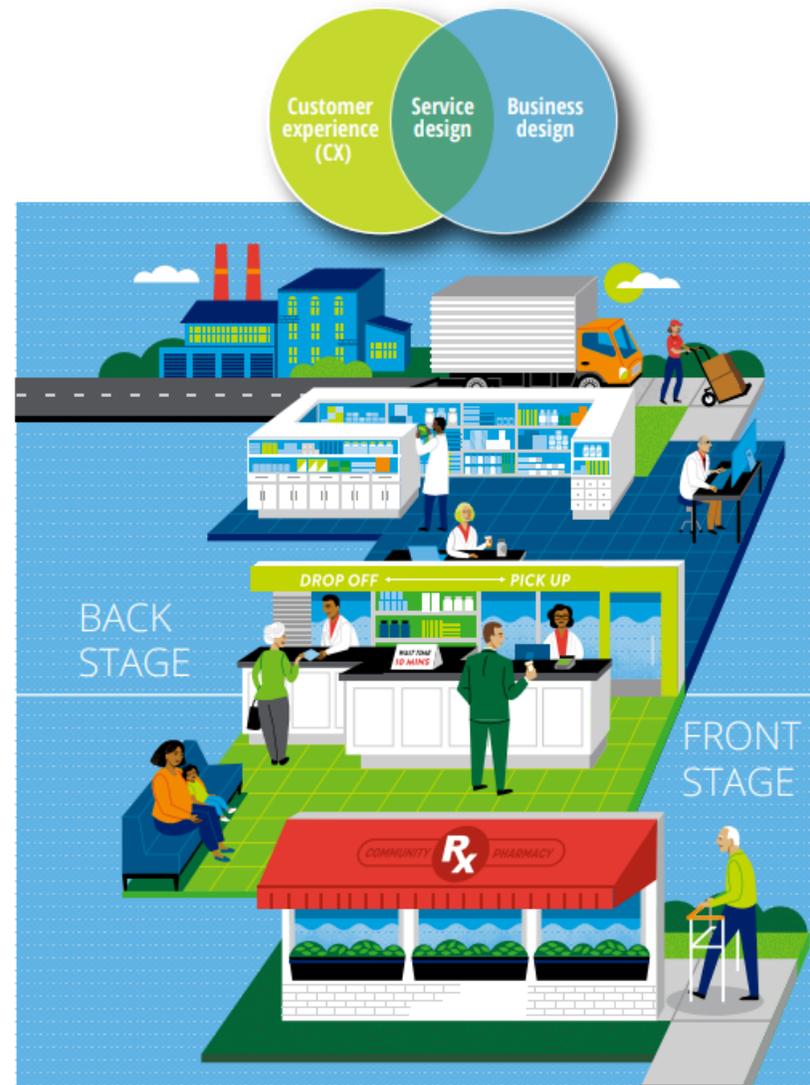
È una materia moderna, un nuovo modo di pensare, un approccio in evoluzione, non c'è ancora «una» definizione riconosciuta

Front-office e back-office

Il Service Design è un approccio olistico che considera l'esperienza end2end del servizio, lungo tutti i canali e i touchpoint, dal punto di vista dell'utente e organizzativo. Service design è in parte **CX (front-office)** e in parte **business design (back-office)**.

Esempio. L'introduzione del Service Design nella Farmacie Ospedaliere US ha permesso una ottimizzazione dei processi del 25% e l'aumento della soddisfazione degli utenti del 22%.

Fonte Deloitte Center for Government Insights, 2019



6 Elementi critici che rendono auspicabile il Service Design nella PA

Il Paradosso della limitata conoscenza degli utenti

A differenza di una web marketing company una PA, seppur ha tutti i dati dei propri cittadini, non riesce ad utilizzarli per erogare un'esperienza utente pro-attiva e positive

I Sylos

Il percorso verso l'interoperabilità è ancora lungo, i processi non sono sempre consolidati e integrati, il risultato è che un front office unico sembra tutt'ora un miraggio

Ogni utente ha la sua storia...

I servizi erogati ad utenti con sfide specifiche che hanno storie personali, peculiarità, complessità che devono essere comprese attentamente e richiedono molte informazioni a supporto, vanno gestiti diversamente rispetto all'erogazione di servizi standard per cittadini generici

Piattaforme digitali inadeguate

L'erogazione di servizi pubblici attraverso canali digitali può essere una grande opportunità per aumentare la CX, al contrario siti e piattaforme datate, non accessibili, con servizi limitati e non interoperabili, senza monitoraggio degli SLA possono creare disservizi ed effetto "boomerang"

Contact center inadeguati

Servizi non ben ingegnerizzati e una scarsa CX portano gli utenti a richiedere aiuto a contact center e canali di supporto spesso poco reattivi e con SLA non rispettati col risultato di inchieste giornalistiche, ricorsi, richieste di intervento agli stakeholder istituzionali

Complessità normative

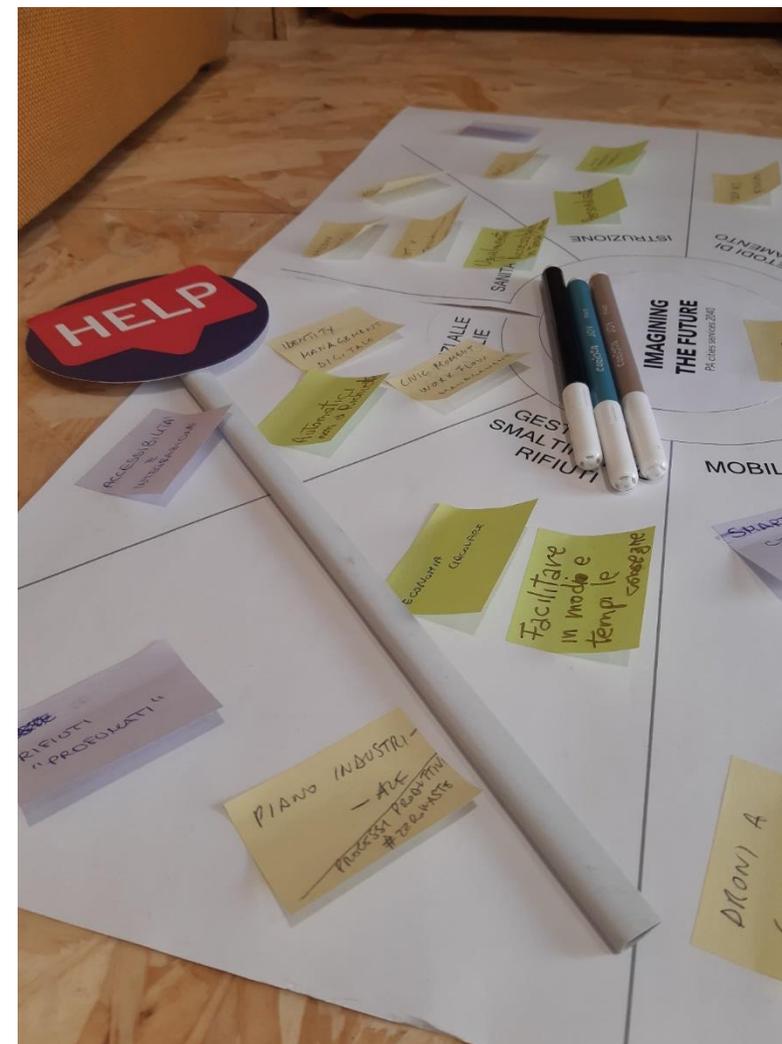
Un corretto ri-disegno continuo dei servizi rende l'erogazione e la fruizione "a norma"

Perché lavorare con un Service Designer?

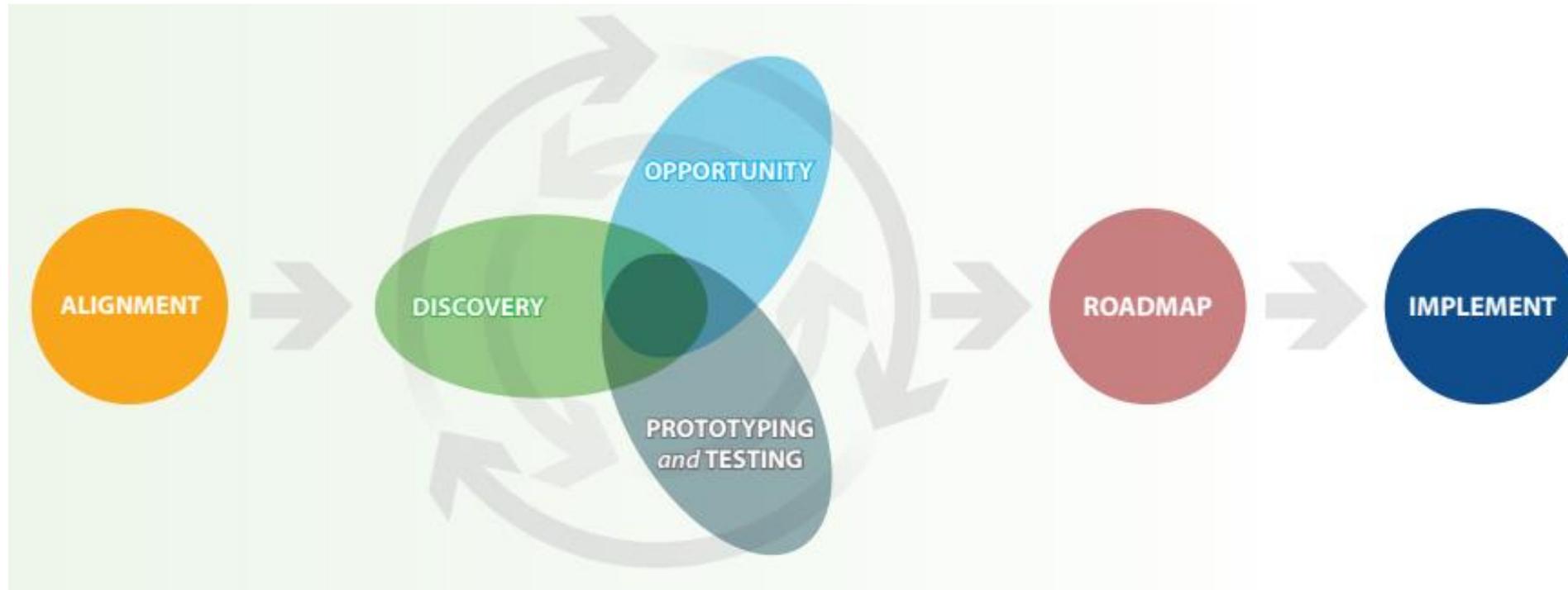
Comprende i fabbisogni degli utenti: il designer trascorre del tempo con gli utenti attraverso interviste o la fruizione di un servizio anche per entrare in empatia, sviluppa delle meta-persone

Sviluppa prototipi: il designer reitera un processo per testare e sviluppare le idee e, per renderle più tangibili, realizza prototipi e mock-up. Questo approccio permette di raccogliere feedback, risparmiare tempo e risorse, minimizzare i rischi, prima di andare in produzione.

Utilizza strumenti di co-design: per co-disegnare e sviluppare approcci collaborativi di gruppo, far interagire efficacemente i designer stessi con dipendenti di un'organizzazione, user-group o stakeholder, il designer utilizza strumenti utili al disegno di idee, processi e soluzioni



Il Service Design nella PA: 5 fasi in sequenza ma in pratica iterative



Fonte: B. C., The Service Design Playbook, 2017

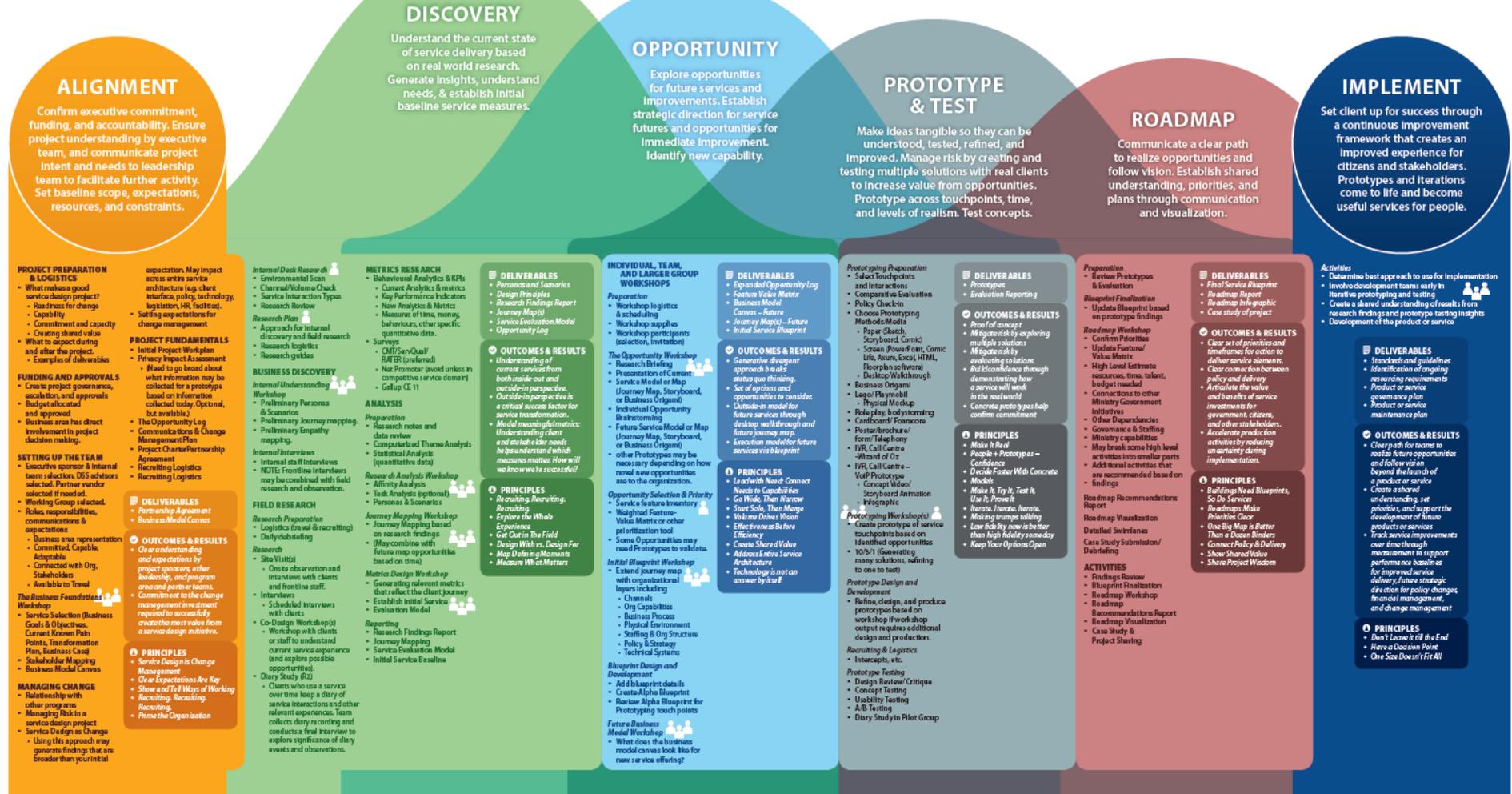
PROGETTO DELIVERY UNIT NAZIONALE

CUP J54B16000140007

British Columbia Service Design Model

B.C. Service Design Model

UXBC@gov.bc.ca | gov.bc.ca/service/design



Il Design Thinking

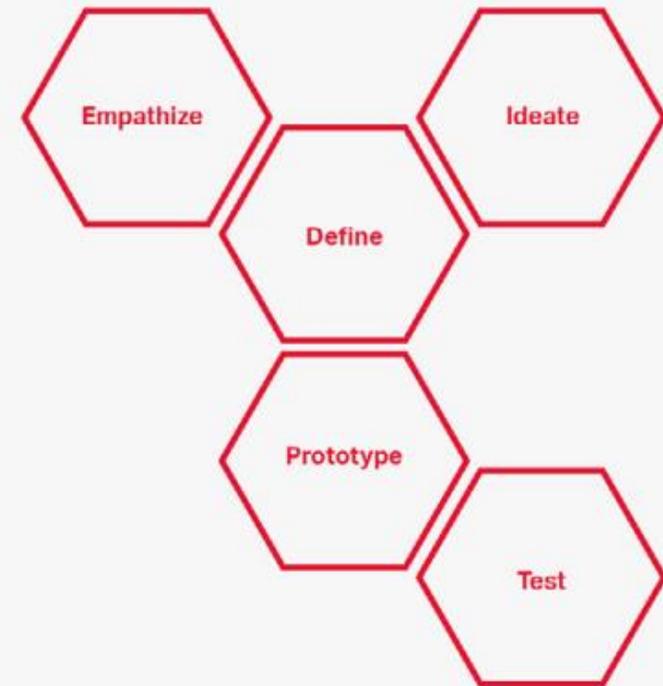
È un processo orientato a definire la comprensione comune di un fenomeno e a disegnarne delle soluzioni attraverso un metodo e un processo basato su prototipazione e test iterativi.

Il termine fu coniato da Peter Rowe (Mit, 1987) applicato all'urbanistica e all'architettura.

Leonardo nella costruzione di macchine volanti faceva design thinking e successivamente anche i fratelli Wright.

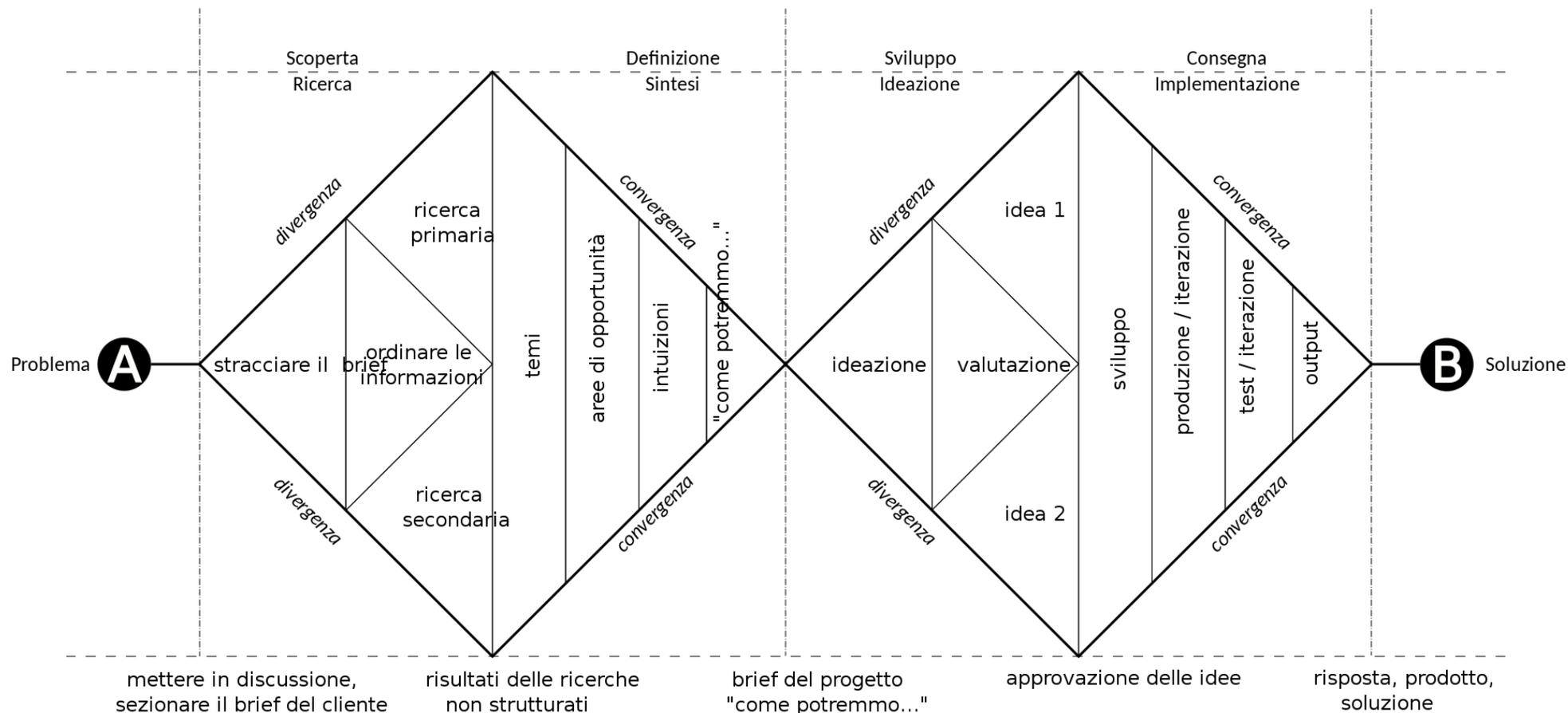
In ottica di servizi, si può vedere come un approccio codificato per risolvere problemi complessi con una metodologia molto pratica, basata sull'utente, su casi d'uso, PoC tecnologicamente fattibili e test reiterati.

Elementi chiave: non aver paura (di sbagliare), ascolto attivo, apertura alle idee degli altri, co-progettare



Stanford d.school's design thinking framework.

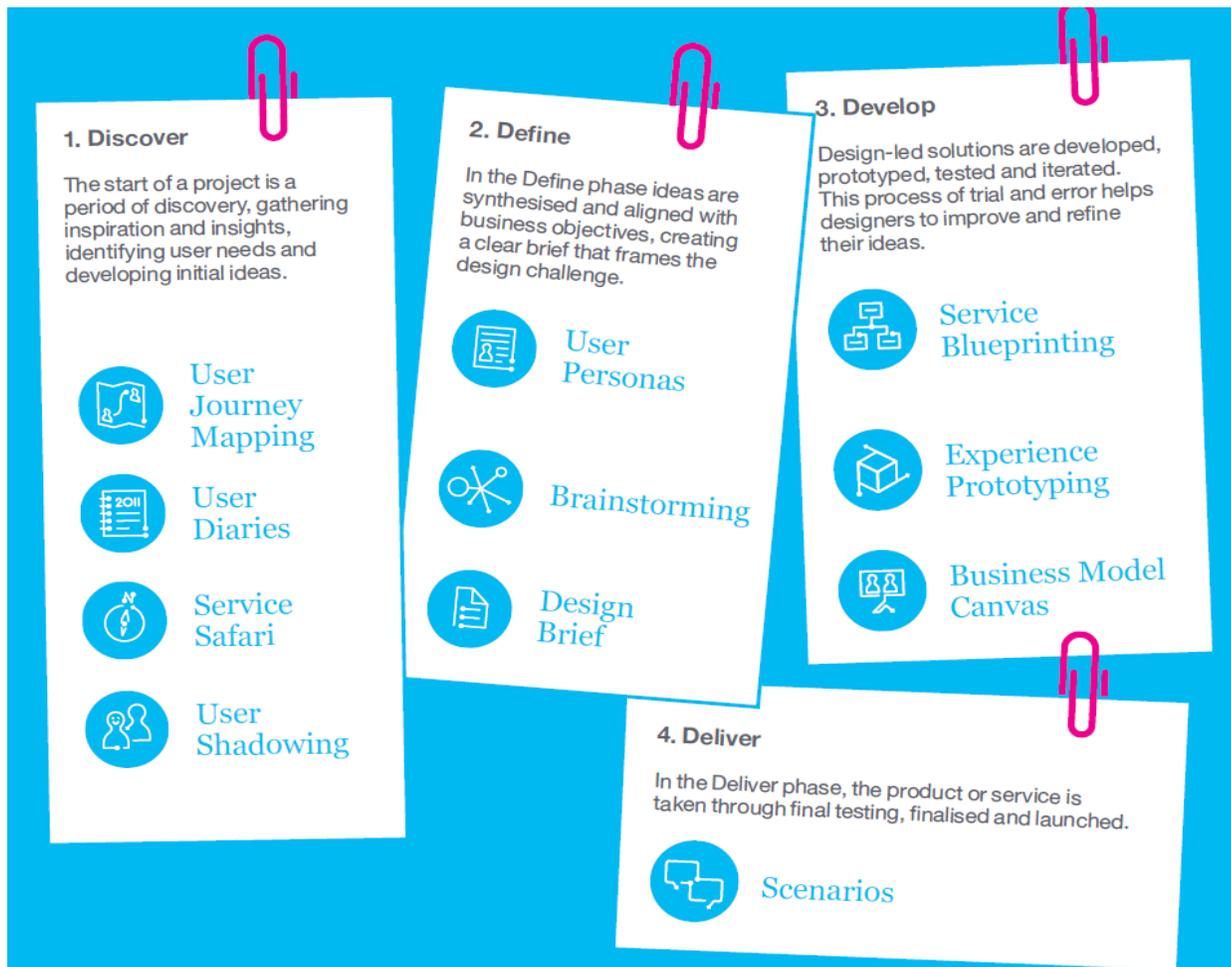
Il metodo del Doppio Diamante per il disegno di soluzioni: Design Thinking



Service Design e Design Thinking



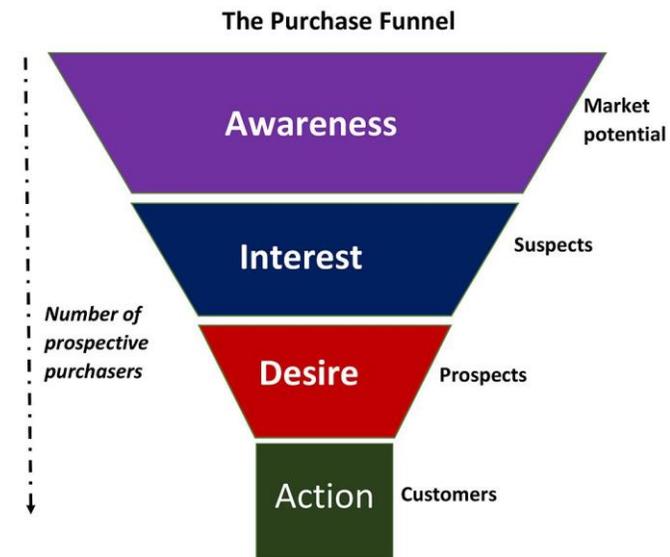
Cassetta degli attrezzi: metodi e strumenti per il Service Design



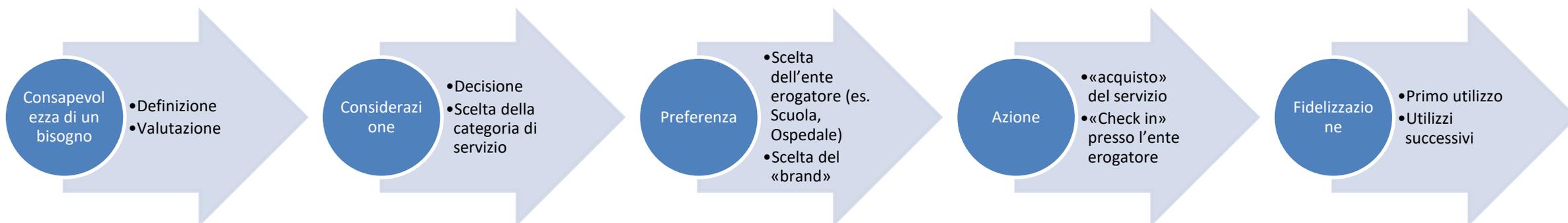
Fonte: Design methods for developing services

Mappatura dello User Journey: il viaggio dell'utente

È la rappresentazione grafica (un diagramma) del «viaggio» dell'utente lungo il servizio fruito, dal suo punto di vista, per evidenziare cosa funziona (*magic moment*) e cosa rappresenta una criticità e deve essere migliorato (*pain point*). Serve per identificare i momenti chiave del servizio ed entrare in empatia con gli utenti nella fruizione del servizio.



Fonte Wikipedia



Il Diario dell'utente

È un vero e proprio diario che viene fatto compilare dagli utenti di un focus group e serve per

- Avere dati sugli utenti
- Ottenere informazioni su requisiti utente e fabbisogni reali
- Entrare in empatia con le esperienze di vita reale degli utenti
- Avere uno spaccato di vita reale degli utenti

Possono contenere anche video su come un utente ha approcciato un servizio.
Offre ai designer informazioni qualitative da parte degli utenti.

Il Service Safari

È un metodo di ricerca per comprendere i servizi come sono ad oggi. I ricercatori mettono gli scarponi sul campo e si recano personalmente e fisicamente negli uffici pubblici per fruire personalmente del servizio, mappando tutte le fasi.

È probabilmente il primo passo da fare per analizzare un servizio.

L'output è un documento descrittivo, che può essere corredato da video e foto, dalla registrazione dei tempi per l'erogazione (cronometro), da analisi qualitative sui touch point.

Seguire l'utente come un'ombra: User Shadowing

E' un metodo di ricerca atto a comprendere come i cittadini interagiscono con un servizio, i ricercatori seguono un target group di utenti «come un'ombra» acquisendo informazioni di vita reale. Vengono tracciati i percorsi di avvicinamento ad un servizio (es. mezzi pubblici), i touch point (accessibilità agli uffici), vengono identificate eventuali barriere.

L'output è un documento di sintesi supportato da video e immagini riprese durante le sessioni «ombra».



Fonte: Design methods for developing services

User Personas o Meta-utente

Le user personas o meta-utenti (archetipi e non stereotipi) sono la personificazione della nostra target audience, ad esempio genitori che fruiscono di un servizio scolastico, una rappresentazione fittizia ma realistica di un utente. Serve a raggruppare i profili utente con caratteristiche simili. Potremmo dire un «avatar» con cui sperimentare servizi e comportamenti.

Le Personas possono essere utilizzate per simulare la user journey e mapparla.

Supporta i designer nello sviluppo delle soluzioni per mantenere il focus sull'erogazione di cosa è di valore per l'utente.

Irana



"World is too beautiful to sit at home, but for those who do, I show the world through their screens. I couldn't have done it without my backpack though"

Status	Married
Income	100000\$
Occupation	Travel Blogger Freelancer Business owner
Ethnic background	Citizen of the World
Housing	Own a house

BIO

"After finishing a business degree, I felt like the office is too tight to me and I wanted to travel so for 2 years now I make money travelling. I sell photos for famous travel magazines and own a digital design company. I am always on the go with my phone, laptop, passport and camera and need a backpack with a built-in sunlight battery to be able to work even in the middle of Sahara"

PERSONALTY

- ▶ Social
- ▶ Extroverted
- ▶ Confident
- ▶ Positive
- ▶ Optimistic
- ▶ Caring
- ▶ Adventurous
- ▶ Energetic

NEEDS

- Functionality
- Built-in sunlight battery
- Water proof
- Secure
- Durable material in all weather conditions

WORKS ONLINE

Laptop and phone user
Uses backpack all the time. Doesn't leave home without it.

FRUSTRATIONS

Easy to open and steel item from a backpack
The material often doesn't survive many plane rides.
Rain get in through a zipper

MOTIVATIONS

Self growth
Exploration of new places
Being in nature
Quality of life.

OTHER BRANDS









Fonte fiverr.com

Brainstorming

Letteralmente «tempesta di cervelli», è una tecnica utilizzata per far emergere idee fuori dagli schemi e nuovi punti di vista, in modo rapido, coinvolgendo più persone (un target group o un gruppo di lavoro di analisti):

- Genera un considerevole apporto di idee (la prima regola del Brainstorming è che non ci sono regole e non è ammesso il «non si può fare»)
- Identifica soluzioni da sviluppare
- Crea un pensiero condiviso su opportunità potenziali intorno ad una soluzione specifica o ad un tema



È valido l'approccio non più di 12 persone per non più di 1 ora. Si utilizzano canvas per strutturare le idee emerse.

Service Blueprint

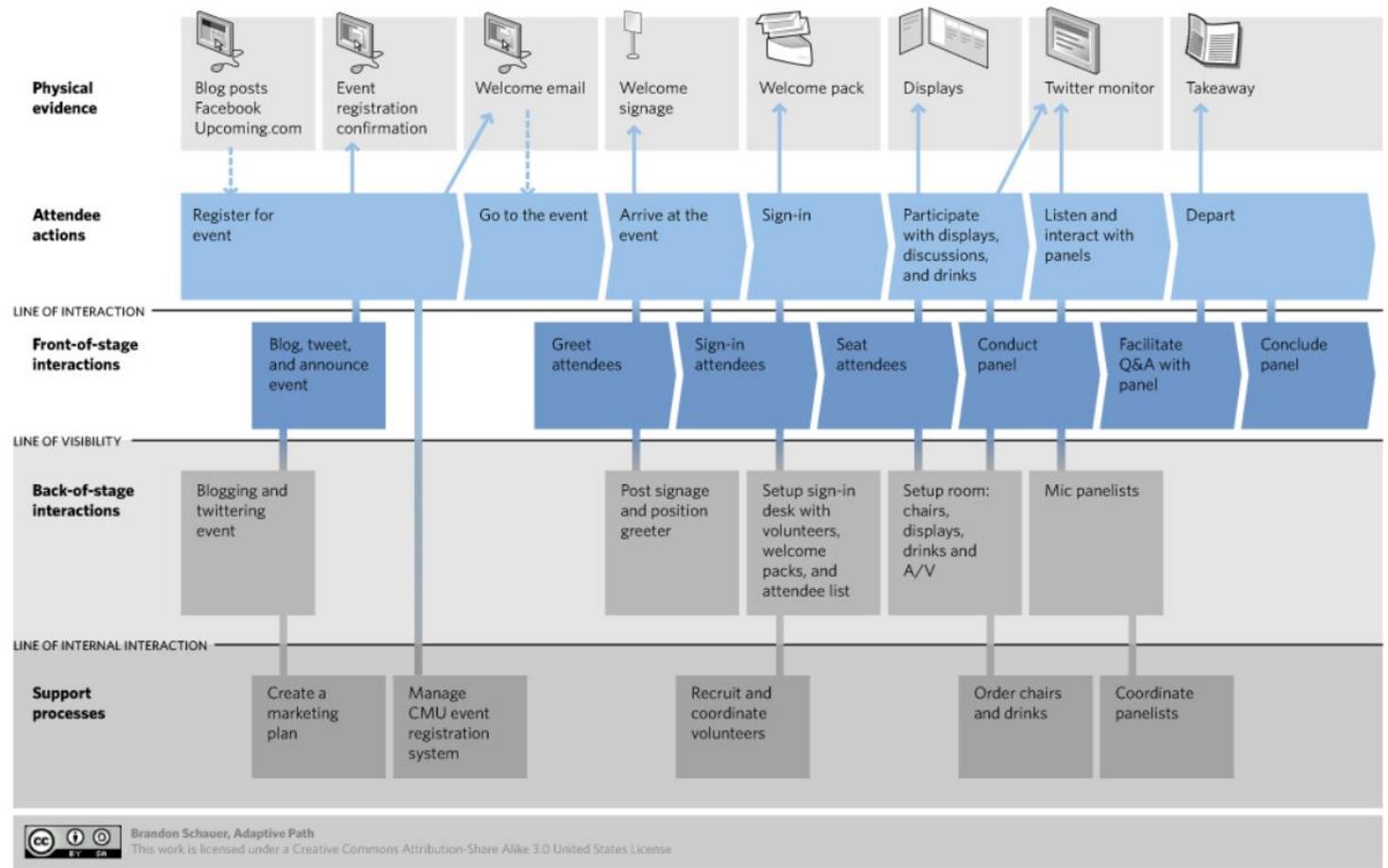
È una rappresentazione grafica dettagliata con diagramma del servizio, durante tutto il «viaggio dell'utente», mostrando tutti i canali di interazione e i touch-point fisici o digitali con la PA. Serve per mappare il (futuro) processo di erogazione del servizio, chi fa cosa, gli strumenti utilizzati al fine di assicurare all'utente un'esperienza coerente:

- Disegna e mette a fuoco i problemi dell'intera esperienza nella fruizione del servizio e del post-servizio
- Offre una guida durante lo sviluppo di aree da re-ingegnerizzare o di prototipi da sviluppare
- Serve per comunicare agli addetti ai lavori come è «prodotto» il servizio (chi fa cosa) e agli utenti come funziona durante le fasi di test

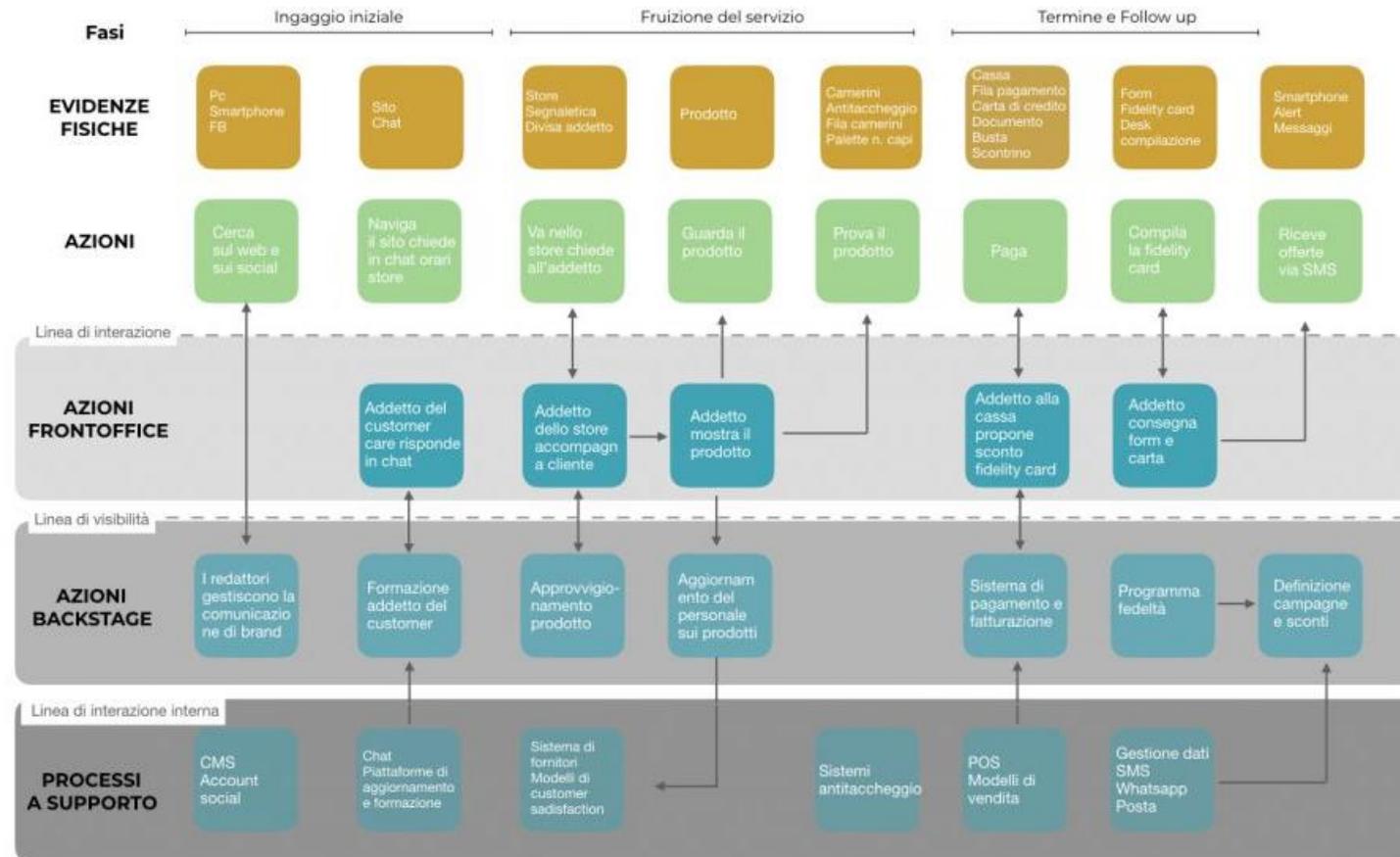
A differenza della mappa del viaggio dell'utente, la Service Blueprint vuole mappare il servizio futuro.

Service Blueprint for Seeing Tomorrow's Services Panel

find out more: <http://upcoming.yahoo.com/event/1768041>



Service Blueprint/2: esempio



mclavazza.it

Fonte: mclavazza.it

Prototipi esperienziali

L'eXperience Prototyping è un metodo di disegno di soluzioni effettuato attraverso l'esperienza concreta di casi d'uso reali che servono per realizzare «prototipi» di una soluzione. E' utilizzato soprattutto quando l'utente entra in contatto fisicamente con gli uffici di una PA (touch point fisici) ad esempio uno sportello anagrafe.

Il disegno di prototipi «cotti e mangiati», che poi possano essere reiterati e testati molte volte, è un elemento fondamentale nel service design.

Obiettivi:

- Disegnare e testare specifici touch point o interazioni tra utenti e PA
- Comprendere dove il servizio incontra le aspettative degli utenti e dove può essere migliorato
- Comunicare agli stakeholder vantaggi e benefici del nuovo servizio
- Ricevere feedback dagli utenti

Output:

- Mock-up
- Video e foto

Business Model Canvas

I modelli Canvas (Osterwalder, A.) sono uno strumento «visivo» utile a strutturare un brainstorming e disegnare nuovi servizi, modelli di erogazione, ecc. o re-ingegnerizzare e ripensare servizi esistenti.

In particolare nella fase di sviluppo-ideazione è uno strumento molto diffuso anche per cominciare a tradurre idee di servizi in modelli di erogazione di servizi (nel settore privato modelli di business), ma si utilizza anche, in tutte le sue varianti e declinazioni, nella altre fasi di co-progettazione. Il modello tradizionale è composto da 7-9 blocchi.

Anche grazie alla sua struttura a «blocchi» aiuta i partecipanti a clusterizzare le proposte e attivare nuove connessioni.

PROGETTO DELIVERY UNIT NAZIONALE

CUP J54B16000140007

Business Model Canvas/2

Designed for:
Designed by:
Date:
Version:

The Business Model Canvas

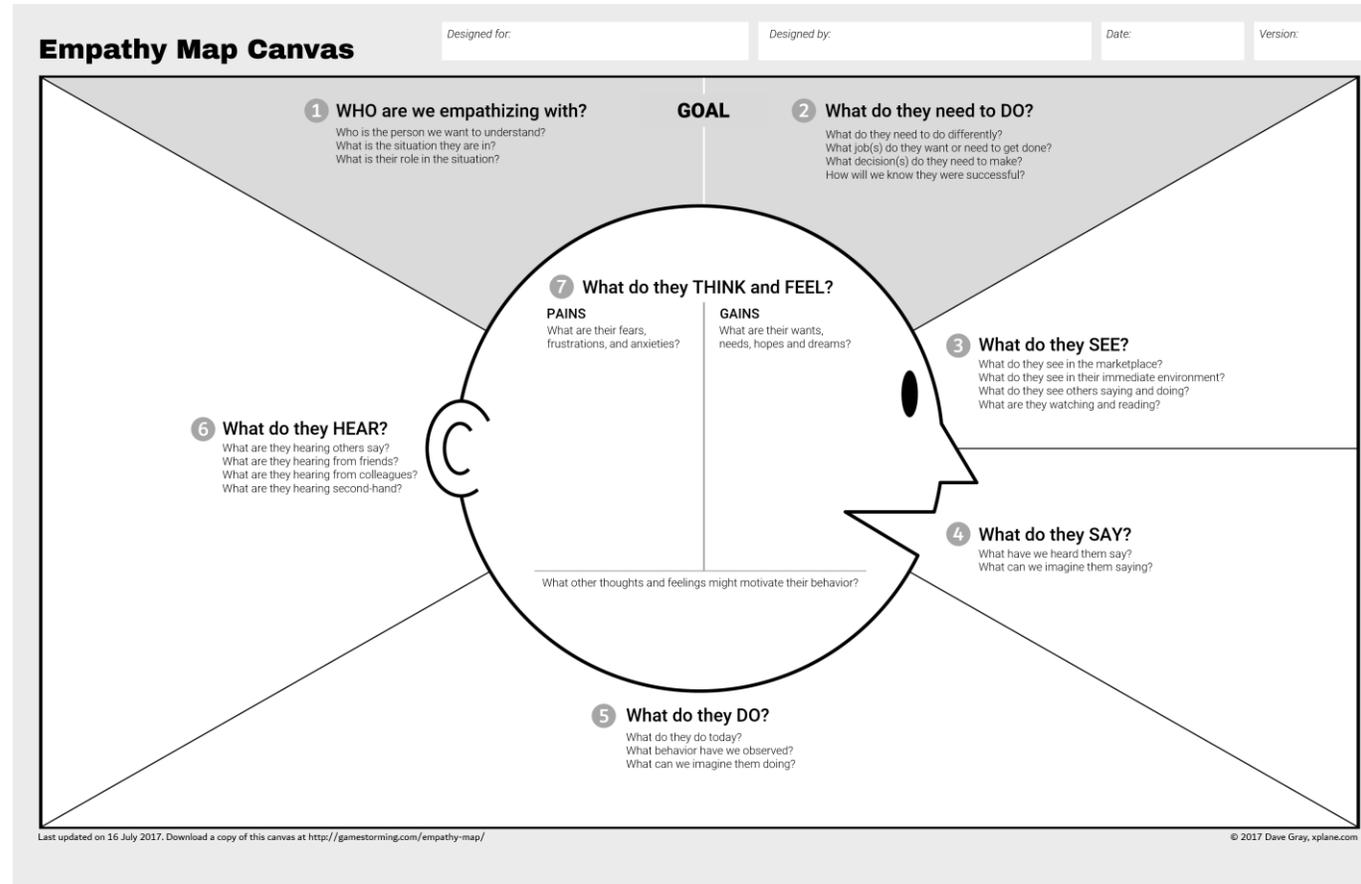
<p>Key Partners </p> <p>Who are our Key Partners? Who are our key suppliers? Which Key Resources are we acquiring from partners? Which Key Activities do partners perform?</p> <p>KEY RESOURCES AND RELATIONSHIPS Specialization and economy Reduction of risk and uncertainty Acquisition of particular resources and activities</p>	<p>Key Activities </p> <p>What Key Activities do our Value Propositions require? Our Distribution Channels? Customer Relationships? Revenue streams?</p> <p>CHANNELS Producer Partner/Supplier Platform/Network</p>	<p>Value Propositions </p> <p>What value do we deliver to the customer? Which one of our customer's problems are we helping to solve? What bundles of products and services are we offering to each Customer Segment? Which customer needs are we satisfying?</p> <p>KEY RESOURCES Infrastructure Human resources Customer relationships Channels Proprietary Proprietary IT Cash resources Intellectual property Access to supply Complementary assets</p>	<p>Customer Relationships </p> <p>What type of relationship does each of our Customer Segments expect us to establish and maintain with them? Which ones have we established? How are they integrated with the rest of our business model? How costly are they?</p> <p>EXAMPLES Personal assistance Dedicated Personal Assistance Self service Automated Services Communities Co-creation</p>	<p>Customer Segments </p> <p>For whom are we creating value? Who are our most important customers?</p> <p>MARKETS Mass Market Niche Market Segment Marketplace Market entry platform</p>
<p>Key Resources </p> <p>What Key Resources do our Value Propositions require? Our Distribution Channels? Customer Relationships? Revenue Streams?</p> <p>TYPES OF RESOURCES Physical Intellectual (brand patents, copyrights, data) Human Financial</p>		<p>Channels </p> <p>Through which Channels do our Customer Segments wish to be reached? How are we reaching them now? How are our Channels integrated? Which ones work best? Which ones are most cost-efficient? How are we integrating them with customer outreach?</p> <p>CHANNEL STRATEGIES</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Awareness How do we make our customers aware of our company's products and services? 2. Evaluation How do we help customers evaluate our organization's value proposition? 3. Purchase How do we allow customers to purchase specific products and services? 4. Delivery How do we deliver a value proposition to customers? 5. After sales How do we provide cost-effective customer support? 		
<p>Cost Structure </p> <p>What are the most important costs inherent in our business model? Which Key Resources are most expensive? Which Key Activities are most expensive?</p> <p>KEY COST STRUCTURES Cost driven (market cost structure, low price value proposition, maximum automation, extensive outsourcing) Value driven (focused on value creation, premium value proposition)</p> <p>EXAMPLE CHARACTERISTICS Fixed, semi-fixed costs, variable Variable costs Economies of scale Economies of scope</p>		<p>Revenue Streams </p> <p>For what value are our customers really willing to pay? For what do they currently pay? How would they prefer to pay? How much does each Revenue Stream contribute to overall revenues?</p> <p>Types Fixed Annual fee Usage fee Subscription Fee Licensing/Service fee Commission Advertising Royalty</p> <p>Primary Revenue Core offering Customer segment dependent Usage dependent</p> <p>Secondary Revenue Cross-sell/upsell New market Usage dependent</p>		

DESIGNED BY: Business Model Foundry AG
 The makers of Business Model Generation and Strategyzer.

This work is licensed under the Creative Commons Attribution-ShareAlike 3.0 Unported License. To view a copy of this license, visit <http://creativecommons.org/licenses/by-sa/3.0/> or send a letter to Creative Commons, 171 Second Street, Suite 300, San Francisco, California, 94105, USA.

strategyzer
strategyzer.com

Empathy Model Canvas



Fonte: gamestorming.com/wp-content/uploads/2017/07/Empathy-Map-006-PNG.png

Caso d'uso: co-design nella PA



Design Scenario

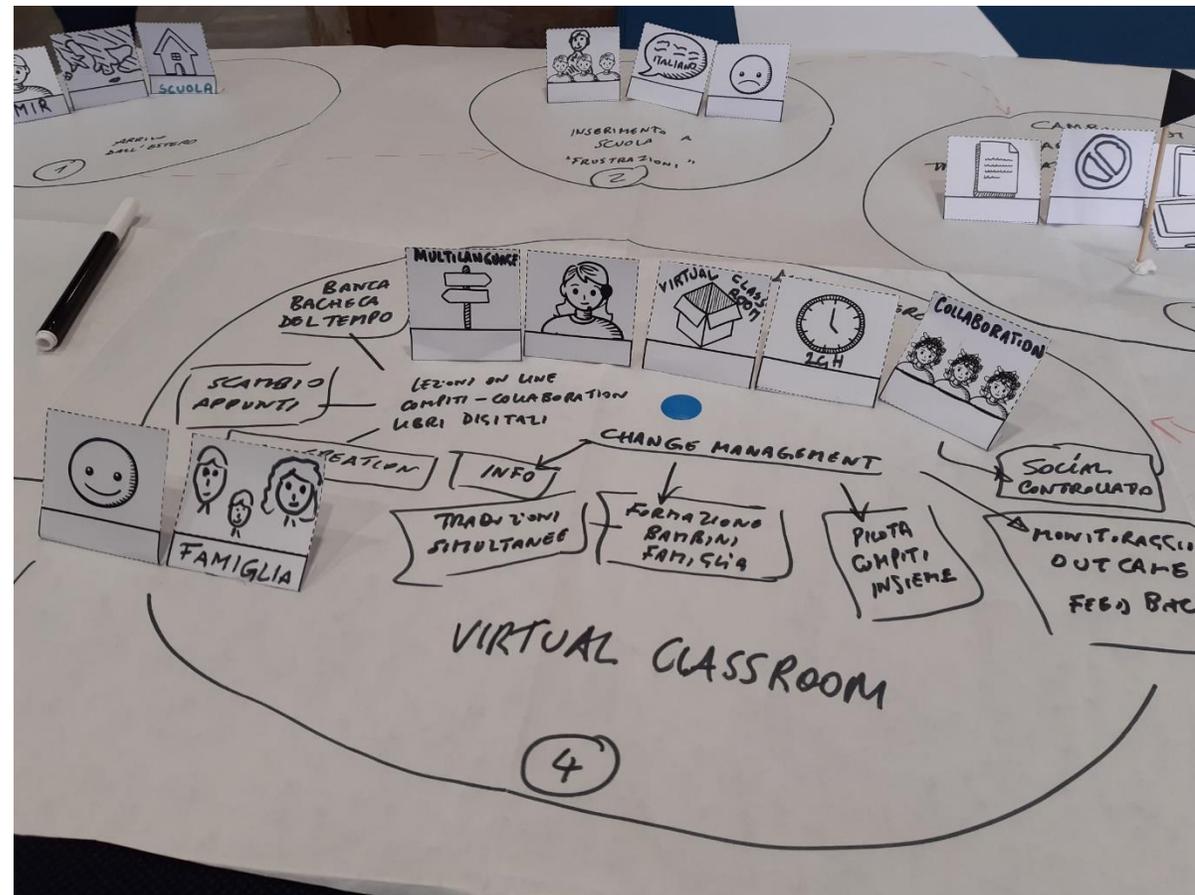
Il Design Scenario serve a immaginare delle storie relative a scenari o servizi futuri. È una tecnica che serve a creare una narrativa condivisa.

Vengono realizzati da gruppi ristretti di designer, utilizzano «meta-utenti» (user personas), devono essere realistici e favorire l'ingaggio degli stakeholder.

Si può usare per disegnare la «Mappa degli attori».

Obiettivi:

- Creano una narrativa condivisa su scenari o servizi futuri
- Descrivono un caso d'uso o un servizio specifico
- Creano una visione di futuro basata su determinati driver anche per la condivisione e l'ingaggio con i decisori politici



Es. Progetto Scuola > favorire interculturalità

Design Scenario /2



<https://apphaus.sap.com/resource/scenes>

Caso d'uso: Design Scenario nella PA



Lego Serious Play

LEGO® SERIOUS PLAY® (sì, con i mattoncini Lego) è una metodologia che serve a facilitare il confronto e la collaborazione e accelerando processi di pensiero, condivisione e decisione supporta i gruppi di lavoro a sviluppare idee e soluzioni.

Metodologia sviluppata dal 2002

**IL METODO
LEGO®
SERIOUS PLAY®
PER IL
BUSINESS**



Per Kristiansen
Robert Rasmussen

FrancoAngeli



Fonte: seriousplay.community/italy/



UNIONE EUROPEA
Fondo Sociale Europeo
Fondo Europeo di Sviluppo Regionale



*Agenzia per la
Coesione Territoriale*



Presidenza del Consiglio dei Ministri
**Dipartimento della
Funzione Pubblica**

pn GOVERNANCE
E CAPACITÀ
ISTITUZIONALE
2014-2020

FormezPA

Service Design negli USA

Nel governo USA l'obiettivo di migliorare la CX è inserito trasversalmente in tutti i Dipartimenti Federali.

Tutti i cosiddetti **High Impact Service Providers** devono utilizzare sistemi di Service Design per migliorare le performance dei propri servizi, ogni anno devono individuare 2 servizi ad alto impatto sui quali fare un CX assessment e un piano d'azione.

Attraverso il **White House Government Effectiveness Advanced Research Center** si offre supporto ai HISP per fare da incubatore di nuove soluzioni e supportare le Amministrazioni ad adottare nuove soluzioni ai principali problemi, attraverso un approccio olistico, interculturale e di design thinking per:

- Supportare soluzioni di impatto nella CX, anche attraverso co-progettazione e on boarding con i cittadini stessi
- Mappare i processi esistenti e in fase di sviluppo facendo analisi di impatto
- Mettere a disposizione esperti e user group
- Spostare l'attenzione delle PA dagli output agli outcome

Es. ridisegno delle farmacie degli ospedali

OMB CIRCULAR A-11 PART 6 SECTION 280

FALL 2021 / FY2022

Designated High Impact Service Providers

 USDA Department of Agriculture	1 Farm Services Agency 2 Forest Service 3 Food and Nutrition Service 4 Natural Resource Conservation Service 5 Rural Development	 Department of Health and Human Services	10 Centers for Medicaid and Medicare Services	 Agency for International Development	20 Agency for International Development	 Social Security Administration	28 Social Security Administration	 Department of Veterans Affairs	33 Veterans Benefits Administration 34 Veterans Health Administration
 Department of Commerce	6 Census 7 United States Patents and Trademarks Office	 Department of Homeland Security	11 Citizenship and Immigration Services 12 Customs and Border Protection 13 Federal Emergency Management Agency 14 Transportation Security Administration	 Department of Labor	21 Employment and Training Administration 22 Employee Benefits Security Administration 23 Occupational Safety and Health Administration 24 Office of Workers' Compensation Programs	 Department of State	29 Passport Services	 Cross-Agency Coordination	35 Recreation.gov
 Department of Education	8 Federal Student Aid	 Department of Housing and Urban Development	15 Housing and Urban Development	 Office of Personnel Management	25 Federal Employment Services 26 Retirement Services	 Department of Transportation	30 Build America Bureau	The included entities are identified as High Impact Service Providers (HISPs) and are subject to OMB Circular A-11 Section 280 activities including an annual enterprise-wide CX capacity assessment and action planning, designation of at least two high impact services, improved performance management for designated services, customer feedback collection and public reporting.	
 GSA General Services Administration	9 USA.gov	 Department of the Interior	16 Bureau of Indian Affairs 17 Bureau of Trust Funds Administration 18 Fish and Wildlife Service 19 National Park Service	 Small Business Administration	27 Small Business Administration	 Department of the Treasury	31 Treasury Department 32 Internal Revenue Service	https://performance.gov/cx/ 	

Service Design negli UK

Nel 2018 il governo del Regno unito ha lanciato una iniziativa che si chiama «passo dopo passo» (step by step).

Partendo dall'analisi delle domande degli utenti sul sito GOV.UK hanno individuato 18 servizi prioritari per i quali con un approccio di service design si sono prodotte pagine web autoesplicative attraverso le quali gli utenti possono risolvere un problema o fruire di un servizio. Tra questi:

- Richiedere la VISA
- Prendere la patente
- Gestire un decesso

Il team di designer per ogni procedura ha re-iterato 8 round di test di usabilità, in ognuno migliorando e rendendo sempre più semplice la pratica.

Il risultato porta non semplicemente a migliorare la web page di una PA ma a orchestrare tutte le PA coinvolte nello user journey in modo da erogare un servizio end2end.

The screenshot shows the GOV.UK homepage. At the top, there's a navigation bar with the GOV.UK logo, a menu icon, and a search icon. Below this is a blue banner with the text "Welcome to GOV.UK" and "The best place to find government services and information. Simpler, clearer, faster". Underneath is a search bar and a section titled "Popular on GOV.UK" with links like "Get support with the cost of living", "Find out about help you can get with your energy bills", "Find a job", "Coronavirus (COVID-19)", and "Universal Credit account: sign in". A "Topics" section follows, listing various categories such as "Benefits", "Childcare and parenting", "Disabled people", "Employing people", "Births, deaths, marriages and care", "Citizenship and living in the UK", "Driving and transport", "Environment and countryside", "Business and self-employed", "Crime, justice and the law", "Education and learning", and "Housing and local services".

Learn to drive a car: step by step

Check what you need to do to learn to drive.

Show all steps

1 Check you're allowed to drive

Show

2 Get a provisional licence

Show

3 Driving lessons and practice

Show

and Prepare for your theory test

Show

4 Book and manage your theory test

Hide

You need a provisional driving licence to book your theory test.

[Book your theory test - £23](#)

[What to take to your test](#)

[Change your theory test appointment](#)

[Check your theory test appointment details](#)

[Cancel your theory test](#)

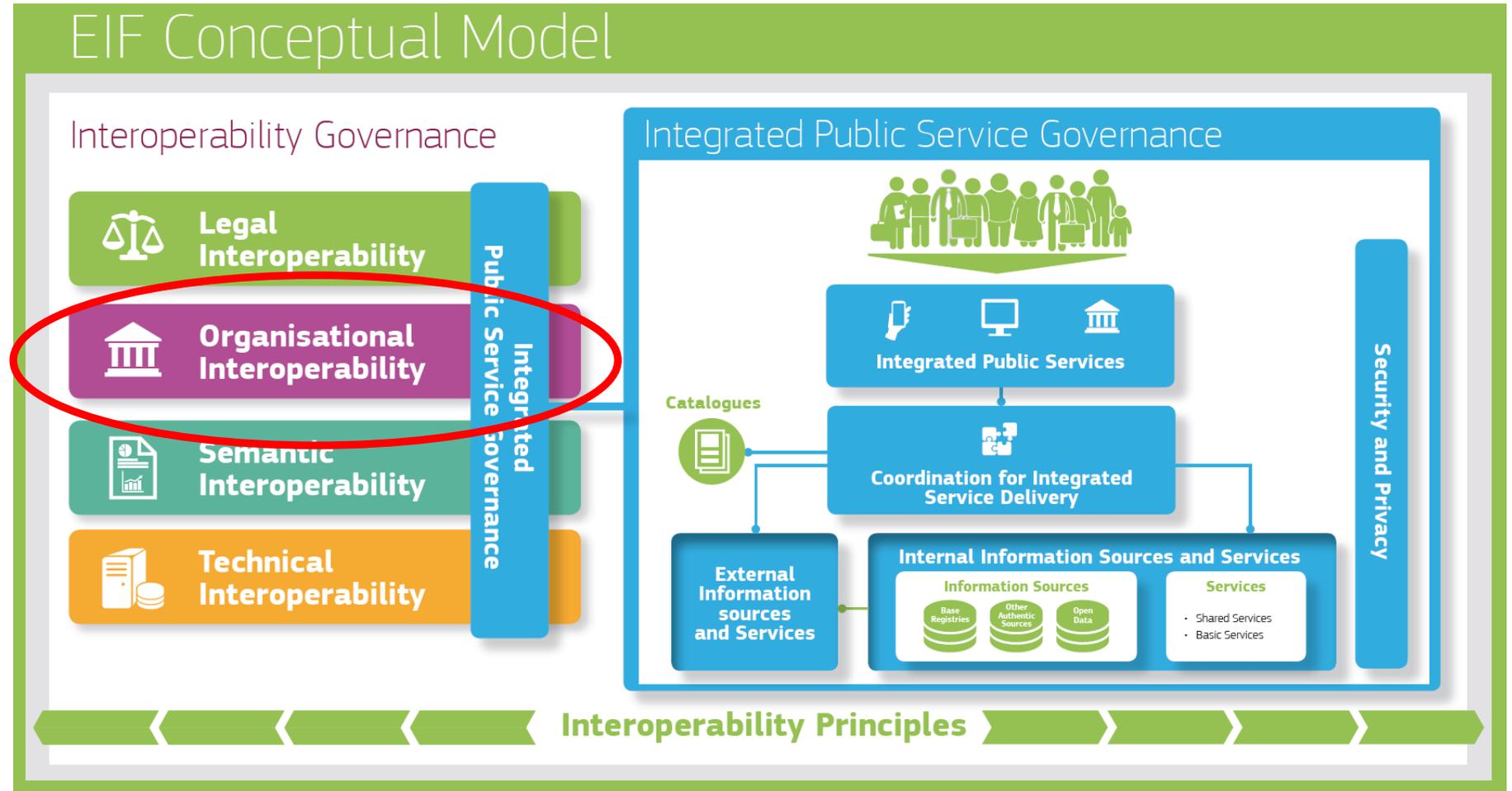
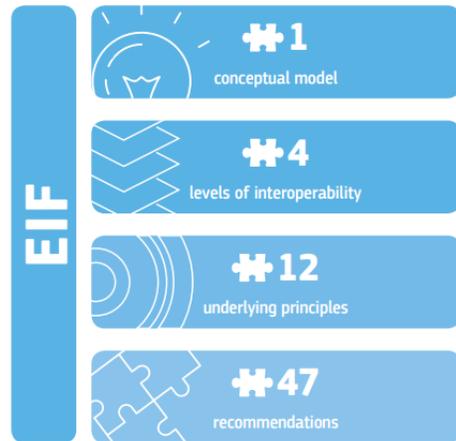
5 Book and manage your driving test

Show

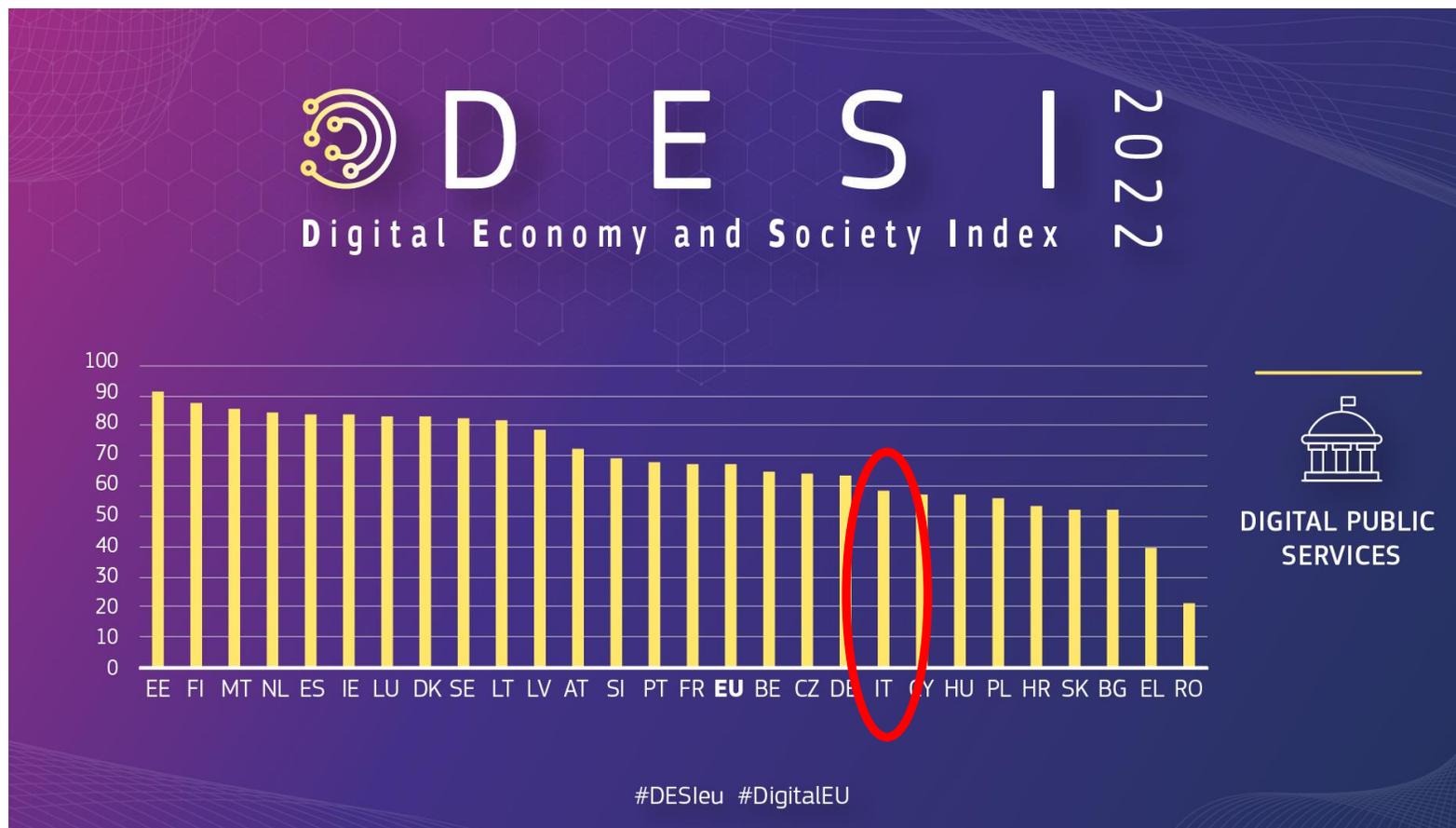
6 When you pass

Show

EU Interoperability Framework

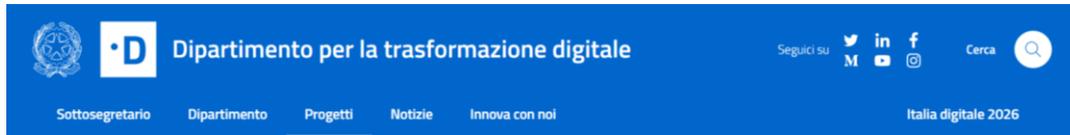


Servizi digitali erogati dalla PA: la classifica DESI



L'Italia ha il 67% di servizi erogati digitalmente ma solo il 40% dei cittadini richiede servizi on line. Qualità, CX e SLA non sempre all'altezza

Designers Italia: un punto di riferimento



[Home](#) / [Progetti](#) / Designers Italia

Designers Italia

Punto di riferimento per i progettisti dei servizi digitali della Pubblica Amministrazione italiana

CATEGORIA

[Sviluppo servizi digitali](#)

ARGOMENTI

[Designers Italia](#)

[Servizi pubblici digitali](#)



[VAI AL SITO](#)

Ontologie comuni tra stakeholders, framework di riferimento, strumenti di design
Tipologie flussi, flussi, schermate

it Designers Italia

Seg

[Linee guida e manuale](#)

[Kit](#)

[Modelli](#)

[Piano attività](#)

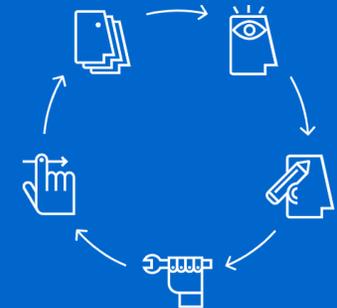
[Notizie](#)

[Partecipa](#)

Kit di design

Strumenti e attività per sviluppare progetti e punti di accesso digitali dei servizi pubblici: un approccio iterativo in cinque fasi dedicato al design e alla trasformazione digitale

[Scopri tutti i kit](#)



Alcune delle sfide aperte del BPR e del Service Design nella PA

Nell'articolo «The resurgence of business process re-engineering in public sector transformation efforts: exploring the systemic challenges and unintended consequences», Weerakkody nel 2021 conduce una ricerca su alcuni casi d'uso in PA europee dalla quale emerge che per implementare efficacemente il BPR nella PA è necessaria una **strategia di lungo termine**, supportata da un piano di implementazione **incrementale bottom-up**. La volontà di trasformazione nel settore pubblico è guidata dall'obiettivo di erogare ai cittadini **servizi integrati, one-stop, disegnati sulle loro necessità** e in quest'ottica il driver dominante diventa quello degli strumenti ICT. Ma l'evidenza insegna che ciò può essere realizzato solo con un **approccio partecipativo** che richiede di essere guidato da **change o project champions e da sponsor** di livello apicale e supportata da **competenze diffuse a livello di funzionari** in grado trasformare la cultura organizzativa, routine consolidate, processi. I casi di successo sono basati su tre comuni denominatori:

- 1) l'orientamento di tutta l'organizzazione verso obiettivi di **outcome** nell'erogazione dei servizi ai cittadini;
- 2) Il ri-allineamento organizzativo in funzione dei processi re-ingegnerizzati che attraverso la **digitalizzazione seguono flussi informativi interdipartimentali** o di confini funzionali;
- 3) l'accettazione che progetti di trasformazione istituzionale spesso partono con ambizioni di cambiamento radicale e poi prendono la forma di **cambiamenti incrementali** basati sulla revisione dei modelli organizzativi, di processi e di gestione del personale (Weerakkody, V. et. al., 2021).

Mentre il BPR nel settore privato è guidato dalla razionalizzazione dei costi, nel settore pubblico è **orientato al miglioramento dei processi per la CX e l'aumento degli outcome**. Gli sforzi di trasformazione del settore pubblico sono influenzati dalla BPR ma sono implementati in un contesto complesso dove non si possono ignorare fattori di responsabilità e rendicontabilità dei dirigenti pubblici, nonché implicazioni normative e politiche.

Uno degli elementi emersi dallo studio di Weerakkody, V. (2021) è che la **BPR nel settore pubblico spesso non rimuove i «silos» esistenti ma semplicemente li sposta**, quindi è necessario un cambiamento culturale nell'organizzazione che deve essere ingaggiata sulla presa in carico dei nuovi processi re-ingegnerizzati (come singoli prodotti) e **orientata come ruoli individuali/organizzativi al soddisfacimento dei fabbisogni del cittadino che interagisce con la PA**.

Una proposta: La gestione dei momenti di vita

Una proposta di narrativa che può contribuire a disegnare una strategia di lungo periodo per la re-ingegnerizzazione dei servizi pubblici è quella di gestire tutto il ciclo dei momenti di vita di un cittadino (e di un'impresa) dalla «culla alla bara», in ottica di «sportello unico».

PA pro-attiva verso il cittadino, omnicanale.

In altri termini il **life moment workflow management** e il **business moment workflow management** e tutte le interazioni con la PA gestite attraverso un unico punto di accesso.

Certificato di nascita	Carta d'identità elettronica	Tessera elettorale	Cambio di residenza
<ul style="list-style-type: none"> atto di nascita carta d'identità oppure SPID 	<ul style="list-style-type: none"> fototessera 	<ul style="list-style-type: none"> documento d'identità 	<ul style="list-style-type: none"> carta d'identità contratto di locazione
Marca da bollo da €16,00	Contributo di €22,21	Gratuito	Gratuito
Cartaceo	Online	Cartaceo	Online
Cittadinanza	Certificato di matrimonio	Divorzio	Certificato di morte
<ul style="list-style-type: none"> documento d'identità atto di nascita certificato penale certificazione lingua italiana B1 o superiore 	<ul style="list-style-type: none"> documento d'identità atto di nascita certificato consensuale di entrambi gli sposi 	<ul style="list-style-type: none"> documento d'identità autocertificazione copia della sentenza di separazione giudiziale 	<ul style="list-style-type: none"> SPID di un familiare
Contributo €250,00	Marca da bollo da €16,00	Gratuito	Gratuito
Cartaceo	Cartaceo	Cartaceo	Cartaceo

Fonte: Atlante della trasformazione digitale della PA, 2022

Bibliografia

British Columbia, Government Communication and Public Engagement
The Service Design Playbook, 2017

Esteves, R., Alves, P.,
Implementation of an Information Technology Infrastructure Library Process – the Resistance to Change, Elsevier, 2013

Design Methods for developing services, UK Design Council, UK Technology Strategy Board, 2015

Design Thinking Framework, Stanford University, Institute for Design, 2015

Niehaves B., Plattfaut, R., Becker, J.,
Business process management capabilities in local governments: A multi-method study, Elsevier, 2013

Omari Al, Loai
It governance evaluation: Adapting and adopting the COBIT framework for public sector organisations. PhD thesis, Queensland University of Technology, 2016

Osterwalder, A., Pigneur, A.
Business Model Generation, Wiley & Sons, 2010

Pedrazzo, Marco Maria
Una grammatica dei servizi pubblici digitali, Presidenza del Consiglio dei Ministri, Dipartimento per la Trasformazione Digitale, Designers Italia, 2023

Rae, J., Fishman, T., Doyle, A., Nelson, C.,
Service Design in Government, Deloitte Center for Government Insights, 2019

Rodgers, B. and Antony, J.
"Lean and Six Sigma practices in the public sector: a review", International Journal of Quality & Reliability Management, Vol. 36 No. 3, pp. 437-455, 2019

Rowe, P.,
Design Thinking, Rowe, MIT Press, 1987

Sinni, G., Sgarro, I. (a cura di)
Atlante della trasformazione digitale della PA, Iuav e Designers Italia, 2022

US Government, General Services Administration
State of Federal RPA Report, 2021

Weerakkody, V. et. al.,
The resurgence of business process re-engineering in public sector transformation efforts: exploring the systemic challenges and unintended consequences, Information Systems and e-Business Management, Springer, 2021

Zwicker, J., Fettke, P., & Loos, P.
Business process maturity in public administrations, in J. vom Brocke, & M. Rosemann (Eds.), Handbook on business process management, 2. (pp. 369–400) Berlin/Heidelberg, Springer, 2010

Domande e Risposte



Allegati

Immaginiamo di ridisegnare il processo di richiesta Passaporto



<https://www.youtube.com/watch?v=yLvIXAK4NIA>

Designers.it Esempio di Diagramma di flusso: iscrizione scuola materna

it

Architettura
Flusso di servizio

Iscrizione a graduatoria

Servizi a disponibilità limitata

L'accesso ai servizi erogati è riservato a un numero ristretto di persone ed è regolato da una graduatoria redatta dalle amministrazioni comunali sulla base di criteri specifici. L'interazione consiste in due passaggi:
(1) l'inserimento dei dati per confermare il possesso dei requisiti d'accesso alla graduatoria;
(2) il perfezionamento della richiesta con le preferenze di servizio, dopo la pubblicazione della graduatoria.

