# Il SERVICE DESIGN nel settore dei servizi pubblici italiani

**Politecnico di Torino**

Dipartimento di Architettura e Design
Corso di Laurea in Design e Comunicazione Visiva

A.a. 2020/2021
Sessione di Laurea:  Dicembre 2021

# Il Service Design nel settore dei servizi pubblici italiani

Relatore: Cristian Campagnaro

Candidata: Virginia Facciotto

# INDICE


**00. INTRODUZIONE** 6

**01. CHE COS'È IL SERVICE DESIGN** 8

1.1 Definizione di Service Design 9

1.2 Elementi chiave del service design 12

1.2.1 Il Service Design è human-centred 12

1.2.2 Il Service Design è collaborativo 13

1.2.4 Il Service Design ha a che fare con l'intangibilità 16

1.2.5 Il Service Design è multidisciplinare 17

**02. IL PROCESSO PROGETTUALE** 20

2.1 Riassunto dei processi progettuali analizzati 21

2.2 Un processo iterativo 26

2.3 Pianificare il progetto 28

2.4 Esplorare e Scoprire 29

2.5 Definire e Organizzare 31

2.6 Generare e Sviluppare 32

2.7.1 Livelli di prototipazione 33

2.8 Implementare e Misurare 35

2.8.1 Pianificare l'implementazione 35

2.8.2 Misurare i servizi 36

**03. LE FIGURE COINVOLTE** 40

3.1 Il Service Designer 41

3.1.1 I ruoli del service designer 41

3.2 Gli attori del servizio 44

3.2.1 Il produttore: settore pubblico e privato 45

**04. ANALISI DEL CASO STUDIO** 48

4.1 Presentazione del progetto 49

4.2 Il processo progettuale 50

4.2.1 Esplorare e Scoprire: ricerca qualitativa 51

4.2.2 Definire e Organizzare: aree prioritarie di intervento 53

4.2.3 Generare e Sviluppare: assi trasformativi e Avviso di Coprogettazione 54

4.2.4 Testare e Selezionare: sperimentazione collettiva 56

4.3 Approccio human-centred e elementi collaborativi 59

4.4 Un progetto olistico 62

4.5 Il ruolo del service designer 63

4.6 Multidisciplinarità, Interdisciplinarità, Transdisciplinarità 65

**05. CONCLUSIONI** 68

**06. FONTI** 72

Immagini 76

# 00. INTRODUZIONE

Durante il terzo anno di studi ho avuto l'opportunità di frequentare due semestri alla Turku University of Applied Sciences in Finlandia nel contesto del progetto Erasmus+. Ho scelto questa destinazione perché era disponibile un corso sul service design per gli studenti internazionali, che mi ha dato un'idea generale su cosa sia questa disciplina, sul suo processo progettuale e sui suoi metodi. Sono tornata dalla mia esperienza all'estero con un'idea piuttosto superficiale sul service design ed il desiderio di approfondire le mie conoscenze a riguardo. Per questo motivo, in aggiunta ad alcune riflessioni fatte all'inizio di questo percorso durante alcune conversazioni con il professor Campagnaro, ho deciso di orientare il mio lavoro di tesi sul service design nei servizi pubblici italiani.

Buona parte della letteratura e delle pubblicazioni dedicate al service design si occupa di dimostrarne l'utilità e la validità tramite la presentazione di casi studio di successo (che provengono generalmente da paesi considerati virtuosi nel campo come il Regno Unito ed i paesi Scandinavi), oppure di fornire strumenti utili alla progettazione (toolkit).
Per quanto conoscere toolkit e casi studio sia utile ed importante per affrontare la progettazione in modo consapevole, si sente la mancanza di fonti che presentino cosa sia il service design nella realtà e, soprattutto, che cosa sia questa disciplina in Italia che, non essendo tra i paesi più virtuosi, è poco rappresentata nei casi studio.

Con questa tesi si vuole, quindi, discutere la pratica del service design, i suoi processi e le figure coinvolte, nel contesto del settore dei servizi pubblici italiani, con lo scopo di ricercare le similitudini e le differenze tra la letteratura teorica esistente e i casi reali di progettazione.
In particolare si riflette sul ruolo del service designer: in quali parti del processo progettuale interviene, che rapporto ha con la pubblica amministrazione e con i professionisti di altri settori con cui collabora e quali sono le sfide e i limiti che deve affrontare nel percorso di innovazione e progettazione dei servizi.
Particolare attenzione viene prestata al progetto di riorientamento del sistema di servizi pubblici per persone senza dimora della città di Torino, iniziato nel 2018 ed ancora in corso.

La tesi è organizzata in due fasi.
La prima fase consiste in una ricerca desk volta a restituire un quadro generale della disciplina, in questa sezione viene proposta una definizione di service design, vengono individuati degli elementi chiave, viene schematizzato e spiegato il processo progettuale ed, infine, vengono analizzate le figure coinvolte nella progettazione dei servizi, a partire dal designer fino all'utente finale.
La seconda fase si concentra sulla comparazione dei dati raccolti con il caso di riorientamento del sistema di servizi pubblici per persone senza dimora della città di Torino. Si osserva il caso reale da diversi punti di vista: il processo progettuale utilizzato, gli elementi collaborativi e human-centred presenti, il concetto di olismo in relazione al caso studio ed il ruolo dei progettisti e delle discipline diverse dal service design.

# 01. CHE COS'È IL SERVICE DESIGN

In questo primo capitolo viene introdotto il concetto di service design: nella prima parte viene proposta una definizione, generata a partire dall'analisi di alcune definizioni di progettisti e agenzie e nella seconda parte vengono spiegati i principali punti chiave della disciplina.



## 1.1 Definizione di Service Design

Il service design è una disciplina nata durante gli anni '90 di conseguenza alla crescita di importanza del settore dei servizi nelle economie più evolute (Meroni e Sangiorgi, 2011). Il fatto che sia così recente comporta che sia ancora in evoluzione e questo si può notare dal fatto che non è ancora ancora stata concordata una definizione comune (Stickdorn e Schneider, 2010).
Per poter trattare questo argomento è, però, necessario iniziare con la presentazione di una definizione, a cui si possa fare riferimento nel corso della lettura. Ne sono quindi state raccolte alcune proposte da professionisti e agenzie del settore e – dopo averle analizzate e divise per categorie – sono stati individuati dei concetti chiave, che hanno permesso di generarne una il più possibile completa.
Le definizioni selezionate sono state analizzate a partire dalle chiavi di lettura proposte da Fonteijn (2020) nel suo articolo *What Is Service Design: The Final Answer*. Egli le divide in tre categorie secondo i diversi approcci usati: quelle che spiegano l'oggetto del service design, quelle che ne spiegano i valori e quelle che raccontano il processo progettuale (Fonteijn, 2020).

La prima categoria introduce l'oggetto della progettazione del service design: i servizi (Fonteijn, 2020). Ovviamente, dire che "il service design è la pratica di progettare i servizi" (Service Design Network, n.d.) non è sufficiente per comprenderne il significato, è quindi necessario individuare una definizione del concetto di servizio.
Il dizionario Treccani (2021) definisce il servizio come una "prestazione volta a soddisfare un bisogno umano, individuale o collettivo, e suscettibile di valutazione economica e di compravendita" ed aggiunge che è "organizzata, in genere su vasta scala, dallo stato, da un ente pubblico o da un'impresa concessionaria".
Di conseguenza si può ottenere la prima parte della definizione di service design:

*"Il service design è una pratica che si occupa di progettare delle prestazioni volte a soddisfare un bisogno umano, individuale o collettivo."*

Alcune delle definizioni facenti parte della prima categoria aggiungono alcuni elementi rispetto a quelli già riportati, per esempio Moritz (2005) dice: "Il service design aiuta a innovare (creare nuovi) o migliorare i servizi (esistenti) per renderli più utili, facili da usare, desiderabili per i clienti ed efficienti oltre che efficaci per le organizzazioni."
Le sue parole introducono alcuni concetti chiave di cui tenere conto: il service design non solo si occupa di progettare nuovi servizi, ma anche di migliorarne di già esistenti e vuole creare valore per tutti gli attori implicati e non solo per gli utenti finali.

La seconda categoria è quella che si occupa di spiegare i valori generati tramite il service design (Fonteijn, 2020), la maggior parte di questi valori si possono ritrovare nella definizione proposta dal Service Design Network (n.d.) che sostiene che il service design sia una pratica che "utilizza un approccio olistico e altamente collaborativo" e che utilizza "una prospettiva human-centred". Un ultimo valore chiave viene infine proposto da Moritz (2005) che spiega che il service design è "multidisciplinare".
A questo punto è possibile arricchire la definizione precedentemente generata con i nuovi elementi ottenendo:

*"Il service design è una pratica human-centred, multidisciplinare, olistica e collaborativa che si occupa di progettare delle prestazioni volte a soddisfare un bisogno umano, individuale o collettivo. Può crearne di nuove o migliorarne di già esistenti, rendendole più utili, accessibili e desiderabili per tutti gli utenti e più efficienti per i produttori del servizio."*

La definizione generata fino ad adesso, però, non è completa, mancano ancora gli elementi proposti dalla terza categoria, cioè quella che si concentra sul raccontare il processo progettuale adottato dal service design (Fonteijn, 2020).



Viene nuovamente in aiuto il Service Design Network (n.d.) con la seconda parte della sua definizione che dice:
"In pratica, il service design aiuta a mappare i processi, le tecnologie e le interazioni che guidano l'erogazione di servizi".
Questa frase spiega in modo chiaro la prima parte del processo, ma non è sufficiente in quanto, come fa notare Bason[1] (n.d.), il service design si occupa anche di "generare nuove idee, testare queste idee per trovare quelle soluzioni che creano nuovo valore per le persone e organizzazioni".

È quindi possibile unire tutti gli elementi proposti dai diversi approcci generando una definizione di service design più estesa e completa:

*"Il service design è una pratica human-centred, multidisciplinare, olistica e collaborativa che si occupa di progettare delle prestazioni volte a soddisfare un bisogno umano, individuale o collettivo. Può crearne di nuove o migliorarne di già esistenti, rendendole più utili, accessibili e desiderabili per tutti gli utenti e più efficienti per i produttori del servizio. Il service design agisce mappando processi, tecnologie e interazioni che compongono un servizio e raccogliendo informazioni sulle esperienze e i comportamenti delle persone, per poi generare idee, testarle ed implementarle."*

1. La definizione di Bason è stata reperita dall'articolo di Fonteijn *What Is Service Design: The Final Answer.* (2020)

# 1.2 Elementi chiave del service design

Nonostante sia stata proposta una definizione di service design, è ancora necessario approfondirne alcuni aspetti e caratteristiche fondamentali, che vengono illustrati dalla principale letteratura teorica sull'argomento e che aiutano a comunicarne l'essenza.
Si tratta in parte di aspetti collegati all'orientamento valoriale della disciplina (es. approccio human-centred) e in parte di caratteristiche intrinseche all'oggetto della progettazione, cioè i servizi (es. intangibilità).
In questo capitolo vengono quindi presentati cinque elementi chiave, che sono stati selezionati perché comuni a tutti i testi sul service design analizzati.

## 1.2.1 Il Service Design è human-centred

I servizi prendono forma grazie alla partecipazione di diversi attori, che interagiscono e collaborano tra di loro e con le interfacce, quindi senza il coinvolgimento delle persone – siano essi fruitori[2], erogatori[3] o produttori[4] – non potrebbero esistere (Stickdorn e Schneider, 2010, Meroni e Sangiorgi, 2011). Di conseguenza gli attori coinvolti devono essere focus principale della progettazione (Meroni e Sangiorgi, 2011) e per farlo è necessario "mettere l'utente al centro del processo progettuale" (Stickdorn e Schneider, 2010).
Meroni e Sangiorgi (2011) spiegano che il service design considera gli utenti "come una risorsa piuttosto che un peso o un problema". Si può quindi guardare ad essi come una fonte di informazioni – come bisogni, desideri, punti di vista, emozioni – che sono indispensabili per la realizzazione di progetti funzionanti (Manzini, 2011).

2. Con fruitore si intende il cliente finale del servizio.
3. Con erogatore si intendono gli impiegati e lo staff che si occupano dell'erogazione del servizio.
4. Con produttore si intende l'ente che produce il servizio.



Il service designer ha, quindi, il compito di utilizzare le proprie capacità e conoscenze professionali per conoscere a fondo tutti gli stakeholders di un servizio e "non solo i suoi clienti finali" (IDEO[5], n.d.), attraverso l'uso di metodi e strumenti di ricerca che gli permettano di comprendere il punto di vista dei diversi attori, nonché i loro bisogni e desideri (Stickdorn e Schneider, 2010).

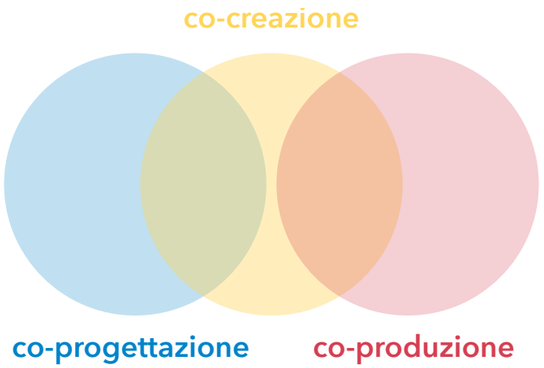
## 1.2.2 Il Service Design è collaborativo

Oltre che una fonte di informazioni, l'utente viene anche considerato un esperto che può contribuire alla progettazione del servizio grazie alle sue conoscenze e alle sue abilità (Manzini, 2011). Infatti molto spesso lo staff o gli utenti di un servizio ne conoscono la struttura e le dinamiche molto bene e il progettista può usufruire di queste conoscenze tramite metodi collaborativi.
Il service designer utilizza, quindi, delle metodologie che facilitano la collaborazione con gli attori del servizio (fruitori, erogatori o produttori) e che permettono loro di portare un contributo nella sua realizzazione (Manzini, 2011). Diverse fonti propongono, infatti, di non guardare al service designer come a un progettista con il compito di inventare nuovi servizi in autonomia, ma come ad un esperto in grado di coordinare le conoscenze e capacità delle altre persone in modo da guidarle alla realizzazione del servizio (Stickdorn e Schneider, 2010, Meroni e Sangiorgi, 2011).
Elementi collaborativi possono essere introdotti in ogni fase della progettazione e devono includere il punto di vista di tutti gli attori, dai fruitori ai produttori.

La collaborazione può avvenire in tre fasi consecutive nel corso di un progetto: *co-progettazione, co-creazione* e *co-produzione*.
La *co-progettazione* avviene principalmente nella prima fase del processo progettuale e consiste nel coinvolgimento degli utenti nelle attività di ricerca, di generazione e di sviluppo di idee (Blanco, 2020).

5. La citazione di IDEO è stata reperita dalla pubblicazione di Zhang e Dong *Human-centred design: an emergent conceptual model.* (2008)

La *co-creazione* consiste nel coinvolgimento degli utenti nelle fasi di pianificazione strategica del servizio e nella sua realizzazione e sperimentazione (Brandsen e Honingh, 2018).
Infine la *co-produzione* prevede il coinvolgimento dell'utente nella fase di implementazione del servizio, cioè quella successiva ai testing (Brandsen e Honingh, 2018).




*1.1 Rappresentazione grafica delle fasi collaborative all'interno del processo progettuale.*

### 1.2.3 Il Service Design è olistico

I servizi sono inseriti all'interno di ampi contesti ed ogni elemento che compone questi contesti può modificarne il funzionamento ed il risultato (Stickdorn e Schneider, 2010, Meroni e Sangiorgi, 2011). Questi elementi possono essere molto diversi tra loro, per esempio il contesto territoriale in cui viene sviluppato con le sue caratteristiche climatiche e geografiche, oppure il bagaglio culturale delle persone che vi interagiscono. Si può quindi affermare che i servizi sono influenzati da fattori di diversa natura: sociali, culturali, economici, politici, territoriali, temporali ed amministrativi.
Di conseguenza il service designer ha il compito di studiare e comprendere i contesti in ogni loro dettaglio, in modo da tenere sempre in considerazione – durante il processo progettuale – ogni elemento che ha un'influenza sul servizio progettato (Stickdorn e Schneider, 2010, Meroni e Sangiorgi, 2011)



Inoltre Meroni e Sangiorgi (2011) fanno notare che, non solo il servizio è influenzato dal contesto più ampio in cui è inserito, ma anche che le singole interazioni che avvengono durante la sua erogazione hanno un peso. Ogni utente può, infatti, interpretarlo in modo differente a seconda del contesto da cui proviene che ne ha determinato la sua educazione, ma anche in base alle proprie esperienze pregresse, carattere e umore (Meroni e Sangiorgi, 2011). Quindi la prestazione dei servizi può variare per ogni singola erogazione in base alle persone che interagiscono con esso (Meroni e Sangiorgi, 2011).

Il service designer deve tenere conto di tutti questi aspetti durante il suo lavoro di progettazione, per questo motivo sono stati sviluppati alcuni strumenti che aiutano a tenere sotto controllo il maggior numero possibile di elementi che influenzano un servizio. Uno di questi è la *service ecology*: un diagramma che contiene tutti gli attori e le loro interazioni, ma anche le risorse necessarie, i sentimenti ed il punto di vista delle persone (Polaine, Løvlie e Reason, 2013).




*1.2 Rappresentazione grafica degli aspetti che influenzano la prestazione dei servizi*

### 1.2.4 Il Service Design ha a che fare con l'intangibilità

Come già visto precedentemente, i servizi sono descritti come prestazioni e non come oggetti, essi infatti "non possono essere percepiti dai sensi allo stesso modo in cui gli oggetti sono percepiti" (Meroni e Sangiorgi, 2011). Nonostante i servizi includano numerosi elementi tangibili, "sono gli elementi intangibili […] che dominano la creazione di valore nelle prestazioni di servizio." (Lovelock e Wirtz, 2011).
Durante ogni fase della progettazione ed erogazione, il service designer si trova a doversi interfacciare con questa caratteristica e a dover bilanciare gli elementi tangibili ed intangibili in diversi contesti.

In fase progettuale, il designer ha la necessità di comunicare gli elementi intangibili che compongono un servizio tramite l'uso di strumenti visivi (Meroni e Sangiorgi, 2011), come la *customer journey* o il *service blueprint*, per averne una rappresentazione utile alla sua comprensione.

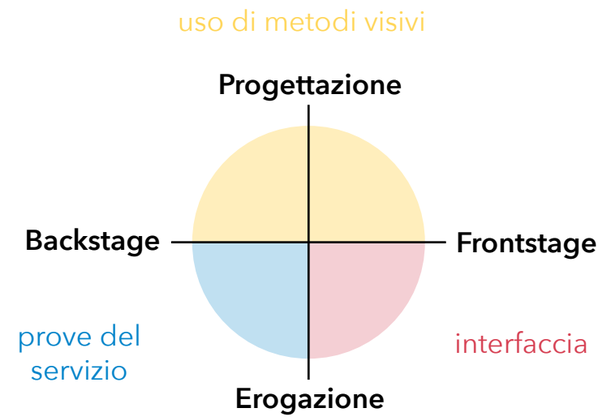
In fase di erogazione, il designer ha il compito di comunicare gli elementi intangibili del servizio con gli utenti che si interfacceranno con esso.
Questo avviene su due livelli diversi: il *frontstage* in cui avvengono tutte le interazioni con cui il cliente può interagire e che può percepire, ed il *backstage* in cui avvengono tutte le interazioni di cui il cliente non si accorge (Polaine, Løvlie e Reason, 2013).

A livello di *frontstage*, il designer ha il compito di progettare delle interfacce fisiche o virtuali, che non solo aiutino a dare un'identità al servizio, ma che abbiano anche il compito di spiegarne il funzionamento all'utente (Moritz, 2005, Meroni e Sangiorgi, 2011).

Invece a livello di *backstage*, il designer ha il compito di progettare delle "*prove del servizio*" (Moritz, 2005): cioè degli elementi tangibili che provino al cliente quello che è avvenuto in backstage (Moritz, 2005) (per esempio è una prova del servizio un'e-mail di conferma ad un acquisto on-line). Come fa notare Moritz (2005) la quantità di queste prove deve essere bilanciata accuratamente per evitare che diventino invadenti e fastidiose. Il fatto che



la maggior parte delle interazioni che compongono un servizio avvengano in backstage, infatti, permette al cliente di non essere sopraffatto dalle informazioni durante l'interazione e quindi di avere un'esperienza migliore (Moritz, 2005).




*1.3 Rappresentazione grafica delle aree di progetto in cui il designer utilizza elementi tangibili per gestire l'intangibilità*

### 1.2.5 Il Service Design è multidisciplinare

Il service design "non è una disciplina specialistica ma una piattaforma multidisciplinare di competenze" (Moritz, 2005). Agendo in contesti complessi influenzati da numerosi fattori (Stickdorn e Schneider, 2010, Meroni e Sangiorgi, 2011) sono necessarie competenze provenienti da diverse discipline che possono apportare un minore o maggiore contributo in base alla tipologia di servizio che si sta progettando. Il service designer ha solitamente delle conoscenze di base più o meno approfondite provenienti molte discipline, ma – nella maggior parte dei casi – è necessario includere nel team progettuale degli esperti provenienti da altri settori che portino le loro conoscenze nel progetto.
In seguito sono riportati i contributi di alcune delle discipline che collaborano alla progettazione di servizi. La lista proposta non vuole essere completa di

tutte le discipline che possono portare un contributo, ma vuole dimostrare – tramite la selezione di alcune di queste – che il service design si basa sulla collaborazione di competenze e conoscenze provenienti da diversi settori.

***Design grafico e della comunicazione***
Parte del lavoro del service designer è quello di rendere i servizi visibili e facili da comunicare sviluppandone le interfacce, pianificando gli elementi di comunicazione visiva necessari all'erogazione e facendo in modo che tutti gli elementi visivi del servizio siano allineati all'identità visiva dell'organizzazione che lo produce (Moritz, 2005).

***Design del prodotto e product development***
I prodotti sono spesso parti essenziali dei servizi, sia nel caso di combinazioni ibride prodotto-servizio, sia nel caso dello sviluppo di interfacce materiali, in questi casi sono necessarie le competenze di design del prodotto e product development (Moritz, 2005).

***Design di interni e di esterni***
Molti servizi sono localizzati in luoghi precisi quindi una progettazione accurata degli spazi è un elemento necessario in quanto può migliorarne l'utilità, la desiderabilità e l'efficacia (Moritz, 2005).

***Interaction design***
Il service design progetta interazioni tra persone e interfacce – sia fisiche sia digitali – quindi i metodi dell'interaction design aiutano nel rendere queste interazioni fluide ed effettive (Moritz, 2005).

***Psicologia***
Le relazioni tra i diversi utenti o tra gli utenti ed il servizio sono uno dei focus chiave del service design, la psicologia aiuta a studiare le persone ed i loro bisogni ed a capire che influenza hanno il servizio e i suoi dettagli sulla percezione umana (Moritz, 2005).

***Antropologia***
Fornisce informazioni su tendenze culturali e atteggiamenti che incidono



sulle decisioni e sul comportamento dei clienti, permette di comprendere come i servizi impatteranno sulla vita degli utenti e come influenzare questi aspetti (Moritz, 2005).

***Marketing***
Lo studio dei mercati di riferimento permette di comprendere meglio il contesto del servizio, inoltre permette di renderlo più competitivo incoraggiando gli utenti ad utilizzarlo (Moritz, 2005).

***Management***
Pianifica e amministra le attività e aiuta a identificare opportunità di miglioramento della qualità, delle prestazioni operative e della soddisfazione del cliente (Moritz, 2005). Nel contesto del service design l'attività di management facilita l'organizzazione e il miglioramento delle attività e delle risorse che compongono i servizi (Moritz, 2005).

# 02. IL PROCESSO PROGETTUALE

Tra letteratura teorica, toolkit proposti da diverse organizzazioni e agenzie, e pubblicazioni di casi studio, si possono individuare una quantità innumerevole di processi progettuali. Essi sono molto simili tra loro e possono essere adattati in modo diverso a seconda del tipo di progetto, della sua scala, del contesto in cui si trova e del problema da risolvere.
Per questo motivo si è quindi scelto di realizzare un nuovo processo progettuale, le cui fasi sono state individuate dall'unione di cinque tra processi più utilizzati: il *Double Diamond* elaborato dal Design Council nel 2003 (Ball, n.d., Technology Strategy Board e Design Council, 2015), il *Model Fourteen* di Moritz (2005), il processo proposto da Nesta e IDEO in *Designing for Public Services*, quello proposto da Stickdorn e Schneider nel 2010 in *This is Service Design Thinking: Basics - Tools - Cases* e quello illustrato nel *Service Design Playbook* dal British Columbia Government.

Questo capitolo illustra quindi il processo progettuale del service design dividendolo in sei fasi: pianificare il progetto, esplorare e scoprire, definire e organizzare, generare e sviluppare, testare e selezionare, implementare e misurare.
Inoltre viene proposta una possibile rappresentazione grafica che è stata realizzata facendo riferimento al *Double Diamond*, all'illustrazione di Nesta e IDEO in *Designing for Public Services* e alla rappresentazione grafica scelta dal British Columbia Government nel *Service Design Playbook*.



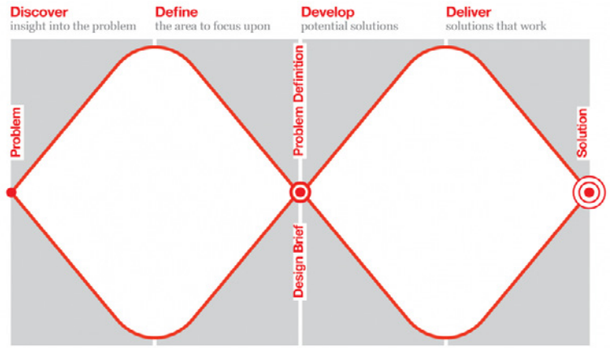
## 2.1 Riassunto dei processi progettuali analizzati

In questa sezione vengono spiegati brevemente i cinque processi progettuali che hanno contribuito alla composizione di quello presentato dalla tesi. Come si potrà notare durante la lettura, essi sono molto simili tra loro, a volte quasi identici, per questo motivo non ne è stato scelto uno come modello, ma sono stati utilizzati tutti e cinque con lo scopo di integrarli tra di loro e ottenere un quadro il più possibile completo.

### **Double Diamond** (Design Council, 2003)

**Commento:**
È il più conosciuto ed usato tra i processi progettuali, la ragione del suo successo è la rappresentazione grafica semplice, comprensibile e lineare. (Ball, n.d.)

**Fasi del progetto:** (Technology Strategy Board e Design Council, 2015)
*Discover:* ricerca qualitativa e generazione di idee
*Define:* organizzazione del materiale raccolto e individuazione delle opportunità
*Develop:* creazione di concepts e prototipazione
*Deliver:* implementazione e raccolta di feedback

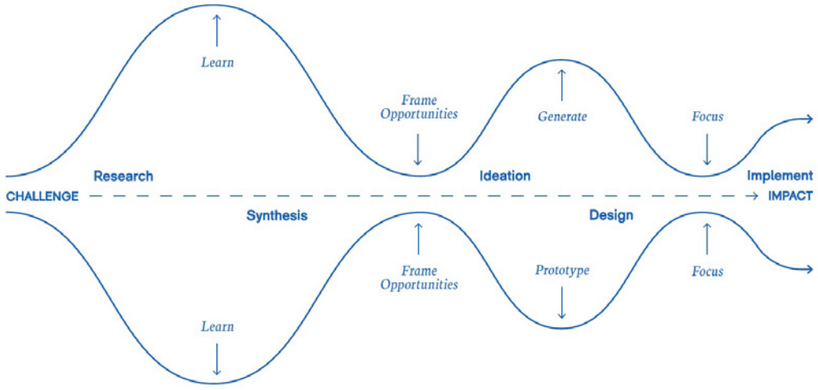



*2.1 Double Diamond (Design Council)*

## **Designing for public services** (Nesta e IDEO, n.d.)

**Commento:**
Questo modello si ispira chiaramente al Double Diamond, sia nelle fasi progettuali proposte, sia nella rappresentazione grafica. Viene però aggiunta una fase di pianificazione del progetto precedente alla ricerca qualitativa.

**Fasi del progetto:** (Kershaw, Dahl, e Roberts, n.d.)
*Setting up for success:* pianificazione delle fasi di progetto e creazione del team
*Getting inspired:* ricerca qualitativa
*Developing insights and ideas:* analisi dei dati raccolti e individuazione delle opportunità
*Testing concepts through prototyping:* prototipazione dei concept selezionati
*Preparing for implementation:* comunicazione del progetto, creazione di un team di implementazione, creazione di una roadmap, implementazione e raccolta di feedback



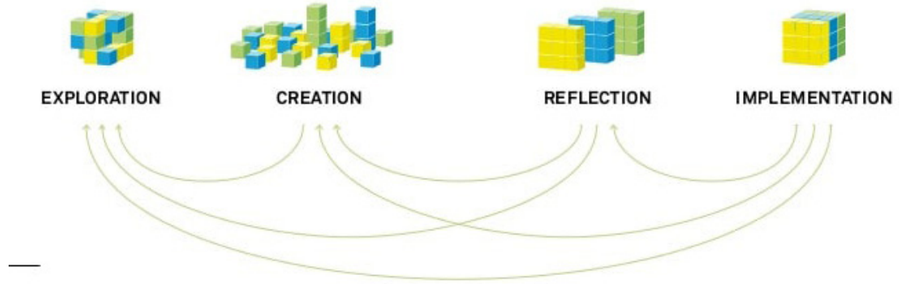

*2.2 Designing for public services (Nesta e IDEO)*



## **This is service design thinking** (Stickdorn e Schneider, 2010)

**Commento:**
La fasi di questo processo sono ispirate a quelle del Double Diamond, ma la sua rappresentazione grafica si concentra su mostrare il suo carattere iterativo. Attraverso l'uso di frecce, infatti, essa comunica che le varie fasi possono ripetersi più volte e in ordine differente durante tutta la durata della progettazione.

**Fasi del progetto:** (Stickdorn e Schneider, 2010)
*Exploration:* ricerca qualitativa e analisi del problema da diversi punti di vista
*Creation:* sviluppo di soluzioni a partire dalle informazioni raccolte
*Reflection:* prototipazione e testing delle soluzioni generate
*Implementation:* comunicazione del progetto, implementazione del servizio e raccolta di feedback

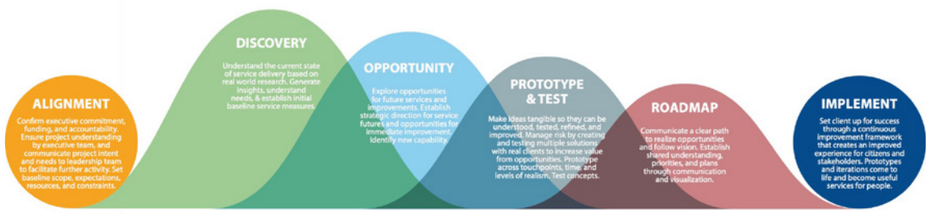



*2.3 This is service design thinking (Stickdorn e Schneider)*

## **The service design playbook** (British Columbia Government, n.d.)

**Commento:**
Anche in questo caso il processo è molto simile al Double Diamond, vengono però aggiunte una fase di pianificazione preliminare e una di generazione di un piano di implementazione. A differenza di tutti gli altri esempi non è citata la necessità di raccogliere feedback alla fine del progetto.

**Fasi del progetto:** (British Columbia Government, n.d.)
*Alignment:* pianificazione del progetto
*Discovery:* ricerca qualitativa e generazione di insights
*Opportunity:* individuazione delle opportunità e di una direzione strategica
*Prototype & Test:* testing dei concept selezionati
*Roadmap:* pianificazione e comunicazione grafica del progetto
*Implement:* implementazione del servizi



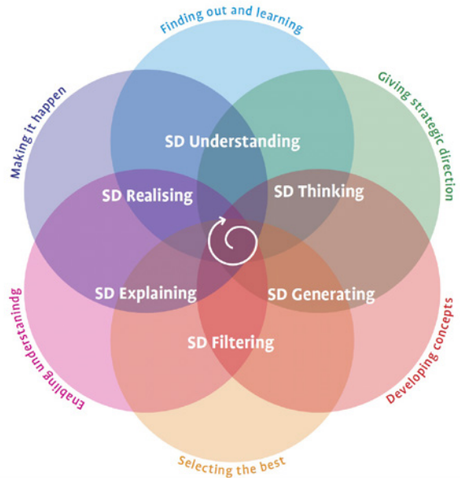

*2.4 The service design playbook (British Columbia Government)*



## **Model Fourteen** (Moritz, 2005)

**Commento:**
Il modello proposto da Moritz si ispira al Double Diamond e lo approfondisce integrandolo con due nuove fasi (Maffei, Villari e Foglieni, 2013). Moritz specifica che le fasi non sono pensate per seguire un ordine ma per sovrapporsi e ripetersi in quanto il processo progettuale è iterativo.

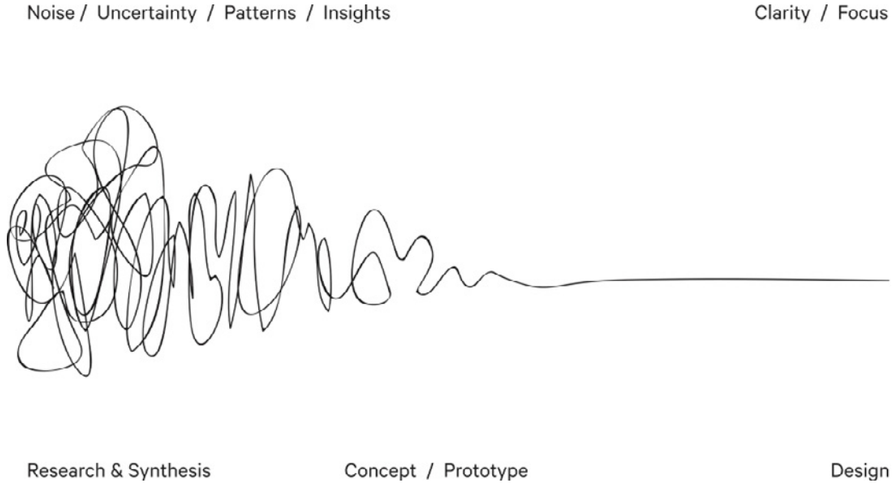
**Fasi del progetto:** (Moritz, 2005)
*Finding out and learning:* ricerca qualitativa sui clienti, il contesto e l'ente produttore
*Giving strategic direction:* analisi e organizzazione dei dati raccolti
*Developing concepts:* sviluppo di idee innovative
*Selecting the best:* selezione e valutazione delle migliori idee
*Enabling understanding:* rendere i concetti tangibili tramite rappresentazione grafica
*Making it happen:* implementazione ed erogazione del servizio




*2.5 Model Fourteen (Moritz)*

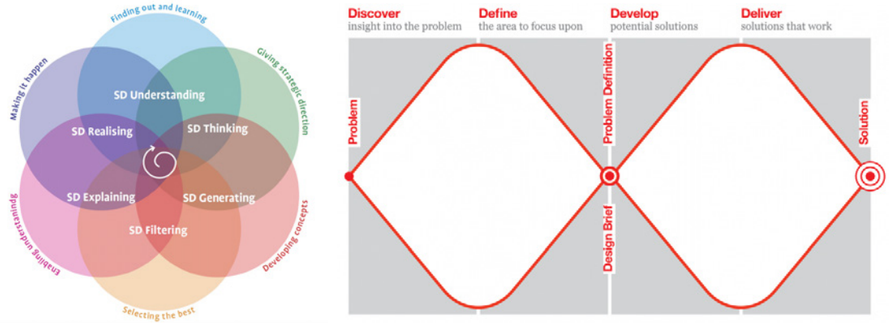
## 2.2 Un processo iterativo

Il processo progettuale più conosciuto ed utilizzato nel contesto del service design è il *Double Diamond*, sviluppato dal Design Council nel 2003, il motivo del suo successo è la sua rappresentazione lineare che lo rende altamente comprensibile (Ball, n.d.).
Una rappresentazione così semplice però non comunica la vera complessità dei progetti di service design. Le varie fasi, nella realtà, non avvengono una successiva all'altra, ma tendono a sovrapporsi e ripetersi nel corso della progettazione (Moritz, 2005), che, solitamente, parte da una situazione complessa e caotica per poi raggiungere una situazione di chiarezza solo alla fine (Stickdorn e Schneider, 2010).



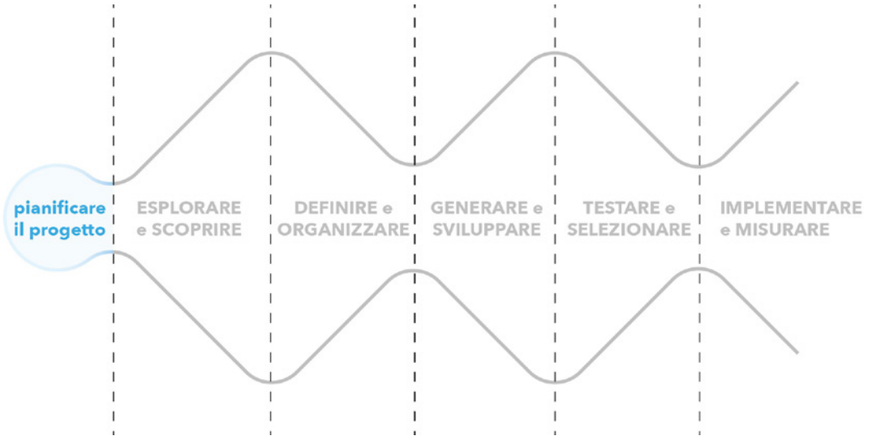

*2.6 "The Design Squiggle" di Newman rappresenta chiaramente il carattere caotico del processo progettuale nella fase iniziale*

A questo proposito Moritz (2005) con il suo *Model Fourteen* propone un diverso approccio grafico in cui tutte le fasi si sovrappongono e spiega:
"il modello suggerisce attraverso una freccia a spirale che i progetti di design sono per lo più iterativi, il che significa che alcune categorie verranno utilizzate più volte nel corso di un progetto."
È quindi importante ricordare, durante la lettura dei prossimi capitoli, che, nonostante si sia scelto di rappresentare la progettazione con un approccio lineare simile a quello del *Double Diamond*, le varie fasi presentate possono sconfinare una nell'altra e/o ripetersi.




*2.7 Confronto della presentazione grafica del Model Fourteen e del Double Diamond*

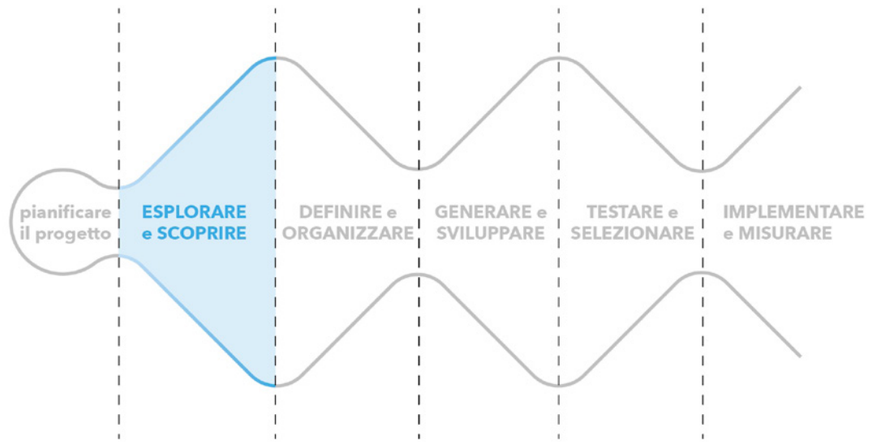
## 2.3 Pianificare il progetto




Alcuni toolkit di service design introducono il processo progettuale con una fase preliminare di preparazione (British Columbia Government, n.d., Kershaw, Dahl, e Roberts, n.d.), essa può essere considerata come una fase zero precedente al vero e proprio processo.
Durante questa fase, viene creato un team di lavoro e vengono definiti i ruoli di ogni componente del gruppo, includendo professionisti di diversi settori con competenze necessarie allo svolgimento del progetto (Kershaw, Dahl, e Roberts, n.d.). Successivamente il processo progettuale da utilizzare viene scelto e il progetto viene pianificato in tutte le sue fasi (Kershaw, Dahl, e Roberts, n.d.). Infine viene analizzato il problema e definito un brief in collaborazione con tutto il gruppo (Kershaw, Dahl, e Roberts, n.d.).



## 2.4 Esplorare e Scoprire



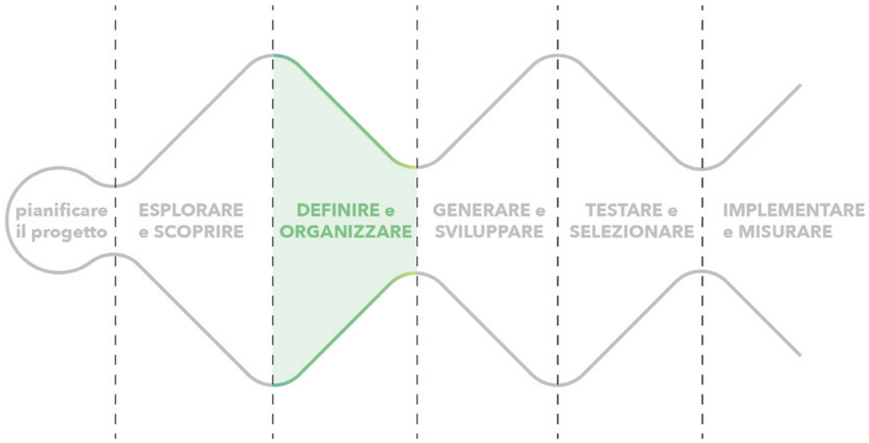

In tutte le fonti analizzate, il progetto inizia con una fase di ricerca in cui si raccolgono informazioni approfondite riguardo il funzionamento del servizio, il contesto in cui è inserito e tutte le persone che ne sono coinvolte. Viene definita come una fase di scoperta e di esplorazione che porta il designer ad osservare il problema e la realtà da diversi punti di vista (British Columbia Government, n.d., Stickdorn e Schneider, 2010, Technology Strategy Board e Design Council, 2015).
I dati ottenuti in questo momento costituiscono una ricca banca di informazioni e conoscenze che pongono le basi del progetto e guidano il team durante tutto il lavoro (Technology Strategy Board e Design Council, 2015). È quindi importante che essi vengano raccolti in modo accurato ed utilizzando strumenti adeguati (Polaine, Løvlie e Reason, 2013).

A questo proposito Polaine, Løvlie e Reason (2013) ricordano che è essenziale che vengano utilizzati degli strumenti collaborativi per raccogliere ed avere accesso a testimonianze da parte di tutti gli attori del servizio (*co-progettazione*), in quanto  il punto di vista di ognuno di loro è importante ed utile.

Inoltre, nonostante la raccolta di dati quantitativi sia importante a definire "che cosa stia succedendo nel contesto del problema" analizzato (Kershaw, Dahl, e Roberts, n.d.), è soprattutto necessario utilizzare strumenti qualitativi (es. interviste, *service safari*) (Kershaw, Dahl, e Roberts, n.d., Polaine, Løvlie e Reason, 2013). La ricerca qualitativa permette, infatti, di avvicinarsi agli utenti del servizio (Kershaw, Dahl, e Roberts, n.d.), comprendendone motivazioni, bisogni e desideri, e restituendo, quindi, delle informazioni utili a mettere in atto una vera e propria trasformazione (Polaine, Løvlie e Reason, 2013).



## 2.5 Definire e Organizzare



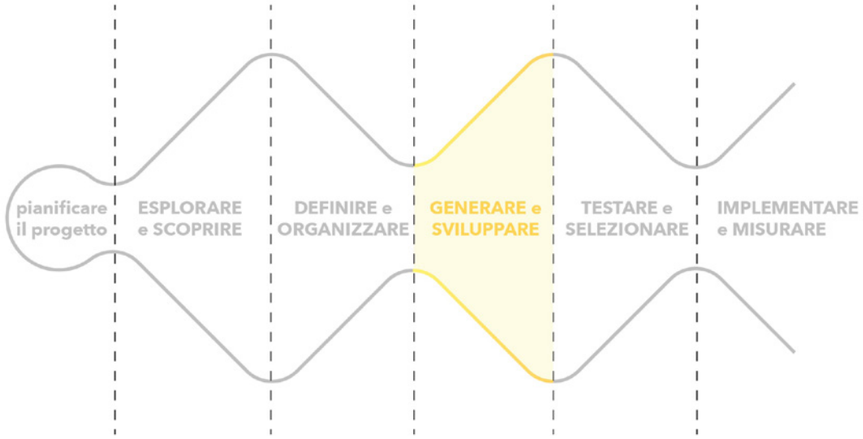

La seconda fase del processo progettuale consiste nell'organizzare i dati raccolti precedentemente per avere un quadro definito del funzionamento del servizio, delle sfide da affrontare e dei bisogni dell'ente produttore, dei fruitori e degli erogatori (Technology Strategy Board e Design Council, 2015).

Le informazioni ottenute tramite la ricerca quantitativa vengono riassunte in dati numerici, mentre quelle ottenute tramite gli strumenti di ricerca qualitativi vengono trasformati in "storie" (Kershaw, Dahl, e Roberts, n.d.) e vengono rappresentati tramite metodi visivi (es. *storytelling*).

Organizzare le informazioni permette di avere una visione più ordinata dei vari aspetti del progetto e aiuta il team a generare degli *insights*, cioè una serie di frasi sintetiche di approfondimento che definiscono gli aspetti più importanti e meno scontati che sono emersi dalla ricerca (Kershaw, Dahl, e Roberts, n.d., Stickdorn, Lawrence, Hormess e Schneider, 2018).

Kershaw, Dahl, e Roberts (n.d.) definiscono gli *insights* come la "chiave per la creazione di idee che non sono state precedentemente considerate", essi sono infatti utilizzati come punto di partenza definire delle opportunità e individuare delle direzioni strategiche per il progetto (British Columbia Government, n.d., Kershaw, Dahl, e Roberts, n.d.).

## 2.6 Generare e Sviluppare



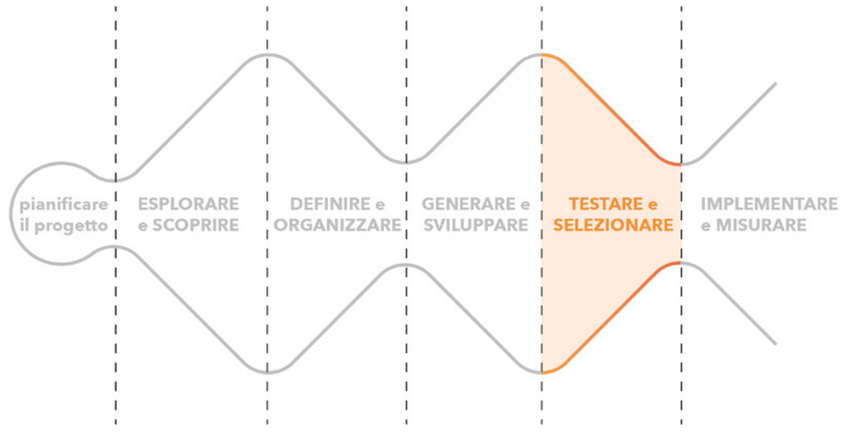

Nella fase "Generare e Sviluppare" si trasformano le opportunità individuate in nuove idee e, successivamente, si approfondiscono le idee fino alla definizione di veri e propri concept (Kershaw, Dahl, e Roberts, n.d.).

Esistono numerosi strumenti che vengono in aiuto in questa fase (es. *brainstorming*) che possono essere scelti sulla base delle caratteristiche del problema da risolvere e le preferenze del team progettuale. È, però, essenziale che tutti gli attori del servizio vengano coinvolti (*co-progettazione / co-creazione*), essi infatti – con il loro punto di vista interno – guardano al problema in modo diverso rispetto al team progettuale e sono in grado di suggerire soluzioni alternative (Kershaw, Dahl, e Roberts, n.d.) o di aiutare a valutare la qualità delle idee generate.

Dopo aver generato un numero sufficiente di possibili soluzioni, le idee migliori vengono selezionate sulla base della loro fattibilità e qualità e, a partire da queste, vengono sviluppati dei concept (Kershaw, Dahl, e Roberts, n.d.). I concept sono più completi e meglio definiti delle idee, essi rappresentano delle vere e proprie soluzioni al problema che verranno sperimentate nella fase successiva (Kershaw, Dahl, e Roberts, n.d.)



## .2.7 Testare e Selezionare




Durante questa fase, il team progettuale – in collaborazione con i vari attori del servizio – si occupa di selezionare i concepts più promettenti e prototiparli (Polaine, Løvlie e Reason, 2013). L'attività di prototipazione rende tangibili le soluzioni individuate fino a questo punto e permette di capirle e di comunicarle meglio e, successivamente, di testarle, di scoprirne le problematiche e di migliorale (British Columbia Government, n.d.).
Anche in questa fase si possono applicare dei metodi collaborativi (Polaine, Løvlie e Reason, 2013), in particolare i fruitori e gli erogatori del servizio possono prendere parte alle attività di prototipazione restituendo dei feedback sulla loro esperienza (*co-creazione*).

### 2.7.1 Livelli di prototipazione

Prototipare è un'attività essenziale perchè permette di dare una forma tangibile a tutti quegli elementi intangibili del progetto, che l'utente non potrebbe capire e valutare in mancanza di un'interazione diretta con il servizio (Polaine, Løvlie e Reason, 2013). Prototipare non solo serve a capire se l'esperienza fornita dal servizio incontra le aspettative dell'utente, ma

permette di risparmiare tempo e risorse che potrebbero andare sprecate se si implementasse un servizio fallimentare (Polaine, Løvlie e Reason, 2013).

Le fonti consultate spiegano che le attività di prototipazione possono avvenire su diversi livelli (Polaine, Løvlie e Reason, 2013, Kershaw, Dahl, e Roberts, n.d.). La scelta del tipo di prototipazione da eseguire avviene in base alla complessità del concept, alla quantità risorse stanziate per il progetto e alle sue tempistiche (Polaine, Løvlie e Reason, 2013, Kershaw, Dahl, e Roberts, n.d.).

In una primissima fase, i concept possono essere testati senza l'uso di risorse tramite interviste qualitative, *rolepalying* e schizzi illustrativi (Polaine, Løvlie e Reason, 2013). L'uso di questi strumenti permette al team di individuare velocemente le criticità più evidenti del concept e di risolvere i maggiori problemi immediatamente (Polaine, Løvlie e Reason, 2013).

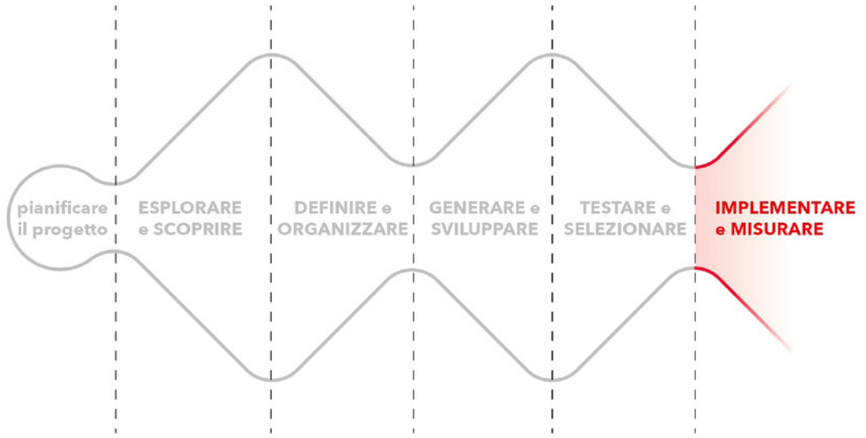
Successivamente, si può simulare il servizio tramite l'uso di modelli fisici, permettendo ai fruitori e agli erogatori di sperimentarne l'esperienza, e di generare feedback qualitativi a riguardo (Polaine, Løvlie e Reason, 2013).

In uno stadio più avanzato, invece, si può costruire un prototipo vero e proprio, cioè una simulazione apparentemente funzionante che assomiglia in tutto e per tutto al vero servizio (Polaine, Løvlie e Reason, 2013). Utilizzare un prototipo serve ad individuare le problematiche meno evidenti del concept e aiuta a valutare se la soluzione in analisi è efficace (Kershaw, Dahl, e Roberts, n.d.).

Infine, quando ogni dettaglio del concept è stato accuratamente definito e testato, è possibile lanciare un *progetto pilota*, cioè una vera e propria prova del servizio (Polaine, Løvlie e Reason, 2013). Utilizzare progetto pilota è molto rischioso perché richiede di preparare e stanziare tutte le risorse necessarie all'erogazione (Polaine, Løvlie e Reason, 2013). Il suo scopo è quello di determinare il successo o il fallimento del progetto e, per questo motivo, deve essere lanciato soltanto alla fine (Kershaw, Dahl, e Roberts, n.d.).



# 2.8 Implementare e Misurare




L'ultima fase del progetto consiste nell'implementazione del servizio, che richiede una accurata preparazione, e nella sua successiva misurazione, che deve avvenire costantemente nel corso del tempo e tramite metodi qualitativi.

## 2.8.1 Pianificare l'implementazione

Come spiegato da Kershaw, Dahl, e Roberts (n.d.) l'implementazione è una fase particolarmente impegnativa che richiede una preparazione accurata. Per iniziare è necessario comunicare il progetto in modo chiaro e dettagliato a tutti gli stakeholders, sia con lo scopo di chiarire quali siano gli step da prendere, sia con quello di ottenere fondi e risorse da altri partner (Kershaw, Dahl, e Roberts, n.d.). La comunicazione può avvenire tramite l'uso di diversi strumenti, soprattutto visivi, uno di questi è il *service blueprint*: un diagramma che illustra tutte le risorse necessarie e tutte le interazioni che avvengono nel corso dell'erogazione del servizio, sia in frontstage, sia in backstage (Polaine, Løvlie e Reason, 2013).

Successivamente il British Columbia Government (n.d.) suggerisce di creare una *roadmap*, cioè un piano di implementazione del servizio, rappresentato tramite una linea del tempo, che mostra le tempistiche e le risorse necessarie per avviare l'implementazione. A questo punto il servizio è pronto per essere implementato.

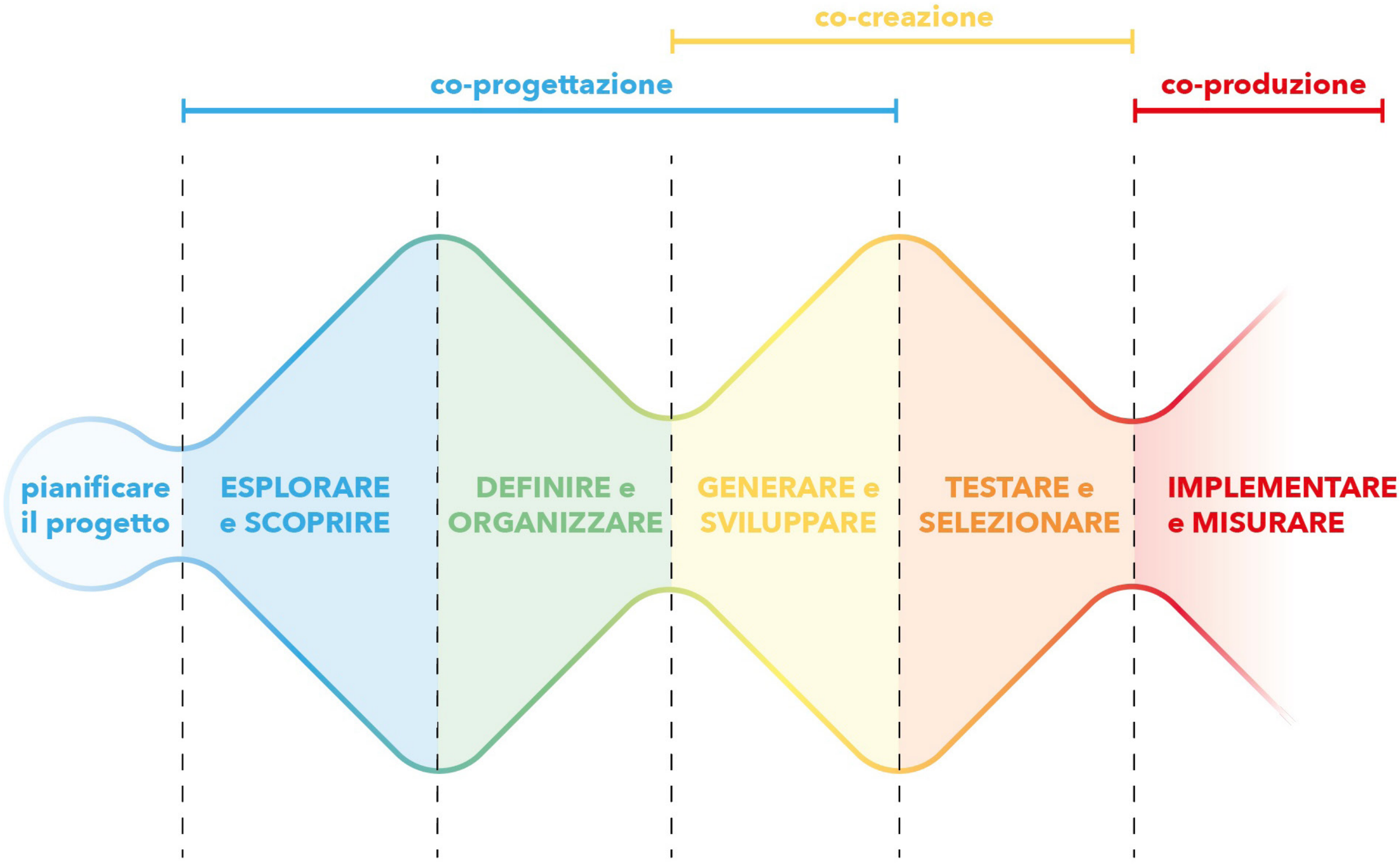
### 2.8.2 Misurare i servizi

La maggior parte delle fonti consultate per la scrittura di questo capitolo evidenziano l'importanza di misurare le prestazioni dei servizi, sia subito dopo l'implementazione, sia costantemente durante tutta la sua esistenza. Appena dopo la realizzazione la misurazione aiuta, infatti, il service designer a migliorare il processo progettuale e le metodologie utilizzate ed aiuta l'ente produttore a verificare che i risultati desiderati siano stati raggiunti (Service Design Network, n.d.).
È però necessario tenere conto che i servizi sono inseriti in contesti in costante evoluzione e, di conseguenza, sono a loro volta in continuo cambiamento (Moritz, 2005). Per questo motivo è importante continuare a misurare l'impatto dei servizi regolarmente, così da poterli modificare di pari passo con i cambiamenti del contesto in cui sono inseriti (Moritz, 2005, Service Design Network, n.d.).
Polaine, Løvlie, e Reason (2013) suggeriscono inoltre l'importanza di mostrare i risultati delle misurazioni allo staff, infatti – in quanto diretti partecipanti – essi posseggono delle conoscenze preziose e sono in grado di suggerire soluzioni per il miglioramento.

La misurazione può avvenire sulla base di diversi parametri, che possono essere molto diversi tra loro, per esempio: il denaro guadagnato o risparmiato, il miglioramento dell'esperienza degli utenti, il valore sociale creato o l'impatto ambientale diminuito (Polaine, Løvlie, e Reason, 2013). La scelta di questi dipende dalla natura del servizio da misurare e dagli obiettivi del suo ente produttore, di conseguenza non esiste un metodo universale applicabile in ogni situazione, ma deve essere scelto tra i tanti esistenti ed adattato sulla base dei parametri scelti (Polaine, Løvlie, e Reason, 2013).



La principale criticità della misurazione dei servizi è la raccolta di dati, gli enti produttori sono infatti abituati a ottenere i dati utilizzando unicamente metodi quantitativi (Polaine, Løvlie, e Reason, 2013, Service Design Network, n.d). Come già accennato in precedenza, i dati quantitativi sono utili ad avere una risposta rapida che dimostri se il servizio funziona oppure no (Polaine, Løvlie, e Reason, 2013, Service Design Network, n.d).
I dati raccolti tramite metodi qualitativi, invece, permettono di capire il come ed il perché di ciò che sta avvenendo (Polaine, Løvlie, e Reason, 2013, Service Design Network, n.d) e possono fornire il materiale necessario per innescare una nuova trasformazione (Maffei, Villari e Foglieni, 2013).
Il Service Design Network (n.d.) suggerisce, inoltre, che la raccolta di dati qualitativi può essere integrata nell'offerta del progetto in quanto permette agli utenti fruitori di esprimere la loro opinione e suggerire cambiamenti.




*2.8 Rappresentazione grafica del processo progettuale proposto nella tesi*

# 03. LE FIGURE COINVOLTE

In questo capitolo vengono presentate le figure coinvolte nei processi di service design. Nella prima sezione viene presentata la struttura dei team di progettazione e viene analizzata la figura del service designer, identificandone i suoi compiti e i suoi ruoli.
Nella seconda sezione vengono elencati i tre attori che compongono i servizi e vengono approfondite le loro caratteristiche e i loro contributi nel contesto dei progetti di servizi.



## 3.1 Il Service Designer

Come già accennato in precedenza, il service designer non lavora da solo, ma fa parte di team progettuali multidisciplinari (Moritz, 2005). Questo avviene perché i servizi fanno parte di contesti molto complessi, quindi durante la progettazione sono necessarie le competenze di altri professionisti, specializzati in discipline diverse dal design (Moritz, 2005).
Sia nel settore pubblico, sia in quello privato, i team progettuali possono avere una posizione interna oppure esterna all'organizzazione o all'azienda produttrice (Design Commission, 2013). Quando la posizione del team è interna, i suoi componenti sono considerati come dei veri e propri dipendenti a tempo pieno (Design Commission, 2013). Quando invece è esterna, il team progettuale è parte di uno studio di progettazione indipendente che offre consulenza all'azienda o all'organizzazione su dei progetti specifici (Design Commission, 2013).

I team di progetto sono solitamente composti da due gruppi: il core team ed il team esteso (Kershaw, Dahl, e Roberts, n.d.).
Fanno parte del core team i service designer, essi hanno il compito di organizzare il processo progettuale, gestire il progetto e organizzare e facilitare le varie conversazioni e attività collaborative (Kershaw, Dahl, e Roberts, n.d.).
Fanno invece parte del team esteso i professionisti specializzati in tutte le altre discipline, essi sono scelti in base alla natura del servizio da progettare e contribuiscono portando le loro conoscenze, necessarie per lo svolgimento del progetto (Kershaw, Dahl, e Roberts, n.d.).

### 3.1.1 I ruoli del service designer

Come già accennato in precedenza, diverse fonti propongono di guardare al service designer come ad un esperto di metodi collaborativi con il compito di coordinare le idee degli attori dei servizi in modo da guidarli

alla progettazione (Stickdorn e Schneider, 2010, Meroni e Sangiorgi, 2011). Egli, infatti, non conosce il servizio allo stesso modo in cui lo conoscono gli utenti che ne prendono parte, quindi ha bisogno delle loro conoscenze per individuare i problemi e generare delle soluzioni. Allo stesso tempo, gli attori del servizio non hanno le competenze necessarie ad utilizzare le proprie conoscenze in modo strategico ed efficace.
A questo proposito Manzini (2011) individua due attività principali del designer: quella di facilitare le conversazioni tra fruitori, erogatori e produttori e quella di provocarli proponendo nuove visioni che generino nuovi scambi di idee tra di essi.

In aggiunta a questo concetto, Tassi (2020) e Meroni e Sangiorgi (2011) individuano i diversi ruoli che i service designer possono assumere nel corso di un progetto. Essi sono molto diversi tra loro e richiedono conoscenze specifiche provenienti da diverse discipline, per questo motivo, solitamente, i designer non assumono tutti e quattro i ruoli ma possono essere specializzati in uno o più di uno di questi (Meroni e Sangiorgi, 2011).
Il primo è quello del *ricercatore*: il designer assume questo ruolo quando si occupa di portare avanti ricerche qualitative e quantitative (Tassi, 2020), con lo scopo di raccogliere i dati necessari per iniziare un progetto, o per misurare la prestazione di un servizio. In questo caso egli conosce e sa usare metodi – qualitativi e collaborativi – di ricerca, di selezione e di organizzazione dei dati (Tassi, 2020).
Il secondo ruolo è quello del *generatore di idee*: il designer che assume questa posizione conosce metodi e strumenti qualitativi e collaborativi per generare nuove idee e sa includere i diversi attori del servizio nel processo progettuale.
In alcuni casi, invece, il progettista può assumere il ruolo di *stratega* (Tassi, 2020): egli si occupa di prendere decisioni strategiche e di orientare l'azienda su scelte più human-centred nel corso dell'innovazione dei suoi servizi (Meroni e Sangiorgi, 2011).
L'ultimo ruolo è quello del *progettista di interfacce*: questo professionista si occupa della progettazione e del testing delle interfacce fisiche e virtuali che fanno parte del servizio (Tassi, 2020). Egli ha conoscenze approfondite in design del prodotto (nel caso si stia sviluppando un'interfaccia fisica), o in design grafico e della comunicazione (nel caso in cui l'interfaccia sviluppata sia virtuale).

Bisogna infine annotare, che comunicare il ruolo del service designer è, ancora oggi, un compito complesso, essa infatti è una figura professionale poco riconosciuta, soprattutto in Italia, a causa del fatto che i suoi compiti e le sue competenze si sovrappongano a quelle di professionisti di altri settori (Meroni e Sangiorgi, 2011).

*3.1 Rappresentazione schematica dei ruoli del service designer*

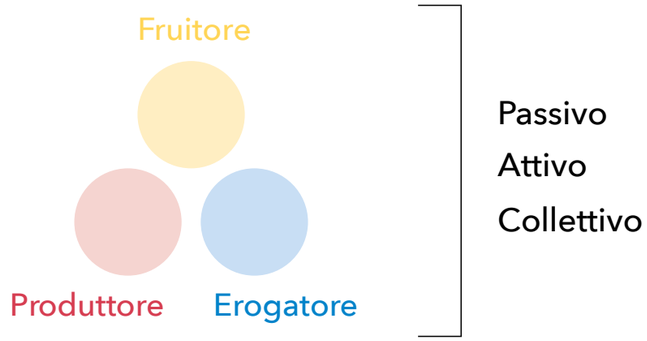
# 3.2 Gli attori del servizio

In ogni servizio sono presenti tre figure: il fruitore cioè il cliente finale, l'erogatore cioè lo staff del servizio e il produttore, cioè l'azienda o l'organizzazione produttrice, che può appartenere al settore pubblico o a quello privato.

Manzini (2011) spiega che il service design considera ognuno di questi attori come: una fonte di informazioni utili alla progettazione (punti di vista, bisogni, desideri, preferenze…) e un esperto che condivide le sue conoscenze nel contesto del progetto grazie agli strumenti collaborativi scelti dal designer.
A questo proposito si possono individuare tre tipologie di utente: l'*utente passivo, l'utente attivo* ed il *soggetto collettivo* (Manzini, 2011).
L'*utente passivo* è il classico utente dei servizi (Manzini, 2011). Egli è un individuo provvisto di bisogni, desideri e conoscenze, cioè una risorsa di informazioni, ma si comporta in modo passivo, quindi non partecipa alla progettazione (Manzini, 2011).
L'*utente attivo* è un individuo o una comunità che, oltre a fornire informazioni utili per lo sviluppo del servizio, partecipa attivamente al processo progettuale, diventando co-progettista, co-creatore e co-produttore (Manzini, 2011).
Infine il *soggetto collettivo* è l'utente che sceglie di fare parte di servizi collaborativi, cioè quel tipo di servizi in cui, per il loro funzionamento, è necessaria la presenza di interazioni tra gli utenti (Manzini, 2011).

Un errore che viene spesso fatto è di prendere in considerazione soltanto i bisogni dei fruitori e dei produttori dei servizi, come fa però notare Shelly (2015), anche gli erogatori (staff ed altri impiegati) hanno delle esigenze e delle preferenze che devono essere tenute in considerazione tanto quanto quelle degli altri attori. Prestare attenzione a questo aspetto può condurre a degli altri vantaggi, in quanto, se gli erogatori sono soddisfatti, sono anche più propensi a proporre cambiamenti e proporsi attivamente per migliorare il servizio  (Polaine, Løvlie, e Reason, 2013).






*3.2 Rappresentazione schematica delle tipologie di attori dei servizi*

## 3.2.1 Il produttore: settore pubblico e privato

Un discorso più approfondito può, infine, essere fatto a proposito del produttore. Come già detto, l'ente produttore può fare parte del settore pubblico o di quello privato e in seguito sono riportate le principali differenze.

Il settore privato comprende aziende e organizzazioni di proprietà di individui, tra cui piccole, medie e grandi imprese, ma anche organizzazioni non-profit (MiGreat, n.d.) cioè:
"organismi privati […] unificati dal divieto fissato per statuto di distribuire i profitti ai membri che ne fanno parte o ai dipendenti, e dall'obbligo di reinvestirli completamente nell'attività svolta." (Treccani, n.d.).
Lo scopo ed il valore principale delle compagnie private è la produzione di profitto, in quanto i finanziamenti per le proprie attività provengono dal denaro che sono in grado di guadagnare (Service Design Network, n.d.).
Il maggiore vantaggio di questo settore è che le trasformazioni avvengono velocemente grazie alla minore quantità di stakeholders da coordinare durante la progettazione  e di aspetti burocratici da gestire (Service Design Network, n.d.).

Il settore pubblico invece e composto da organizzazioni di proprietà dello Stato o di altre amministrazioni pubbliche (come Comuni, Province e Regioni) (MiGreat, n.d.).

Lo scopo e i valori delle organizzazioni pubbliche sono, diversamente da quelle private, i benefici sociali, la reputazione e l'influenza politica (Service Design Network, n.d.). Questo è possibile perché i loro finanziamenti provengono dalle tasse che i cittadini pagano al governo, e non dalle entrate degli enti stessi (Service Design Network, n.d., MiGreat, n.d.).
Allo stesso tempo, però, è un settore in cui le trasformazioni avvengono molto più lentamente perchè è presente un maggior numero di stakeholders che devono essere coordinati e concordare ogni decisione (Service Design Network, n.d.).

***Nota sui servizi pubblici:***
In passato, i servizi erogati da organizzazioni del settore pubblico erano chiamati servizi pubblici mentre i quelli erogati dal settore privato erano a loro volta chiamati privati (Treccani, n.d.).
Questa definizione non è più del tutto accurata, infatti in tempi più recenti si è attivato un processo di privatizzazione dei servizi pubblici, per cui molti di essi sono passati in mano ad aziende private (Lovelock, Vandermerwe, Lewis e Fernie, 2004).
Oggi i servizi pubblici possono essere gestiti sia (direttamente) da imprese pubbliche, sia (indirettamente) da aziende del settore privato (Lovelock, Vandermerwe, Lewis e Fernie, 2004). Pertanto "indipendentemente dalla natura del soggetto erogatore, [si] riconosce il carattere di servizio pubblico in virtù del suo regime, dettato […] per il soddisfacimento delle esigenze della collettività." (Treccani, n.d.).

# 04. ANALISI DEL CASO STUDIO

In questo quarto capitolo si introduce una nuova parte della tesi: il confronto di un progetto caso studio con il materiale illustrato nei capitoli precedenti.
Nel corso di questo confronto verrà presentato il progetto, verrà analizzato il processo progettuale utilizzato ed, infine, verrà discusso il ruolo delle figure professionali che compongono il team progettuale.
Le informazioni utili all'analisi derivano in parte da documenti scritti che raccontano il processo progettuale, ed in parte da colloqui effettuati dall'autrice della tesi con alcuni dei progettisti.



## 4.1 Presentazione del progetto

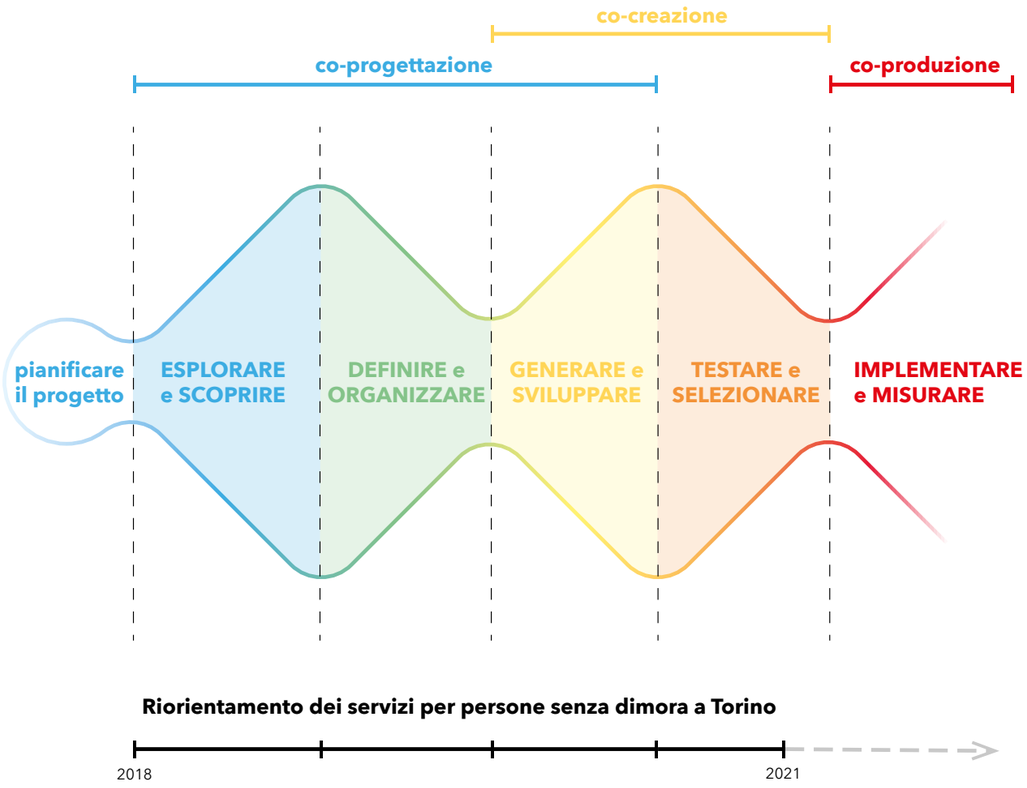
Il caso studio in analisi è il progetto di riorientamento del sistema di servizi pubblici per persone senza dimora della città di Torino, iniziato del 2018 ed ancora in corso. Il comune di Torino ha siglato un accordo con il Politecnico di Torino e l'Università degli Studi di Torino, ed ha affidato il lavoro ad un team multidisciplinare composto da antropologhe, sociologhe e designer (Politecnico di Torino, Università degli studi di Torino e Culture Politica Società, 2019).
Lo scopo del progetto è di promuovere il dialogo fra i diversi attori del sistema di servizi per persone senza dimora, in un processo di riorientamento degli stessi con il fine di favorire agio, dignità e benessere per tutti gli attori che ne fanno parte (Politecnico di Torino, Università degli studi di Torino e Culture Politica Società, 2019).

Il percorso di progettazione ha coinvolto, e continua a coinvolgere, secondo un principio di co-progettazione e co-creazione, i produttori (i policymaker del Servizio Adulti in Difficoltà[6], i tecnici del SAD, i rappresentanti degli enti del terzo settore e d il personale amministrativo), gli erogatori (gli operatori degli enti gestori ed i tecnici SAD) ed i fruitori (alcuni beneficiari dei diversi servizi esistenti) del sistema di servizi per persone senza dimora (Politecnico di Torino, Università degli studi di Torino e Culture Politica Società, 2019).

6. Anche indicato come SAD

# 4.2 Il processo progettuale

La prima parte di questa analisi consiste nel confronto delle fasi del processo progettuale utilizzato nel caso studio con quelle del processo illustrato nel capitolo 2 della tesi. Durante questo confronto saranno introdotti alcuni argomenti chiave del service design in relazione al caso studio, come l'uso di metodi qualitativi, la gestione dell'intangibilità, gli elementi collaborativi e l'approccio human-centred. Alcuni di questi argomenti saranno ulteriormente approfonditi nelle sezioni successive.




*4.1 Il progetto di riorientamento dei servizi per persone senza dimora a Torino è iniziato nel 2018 e si trova attualmente nella fase "Testare e Selezionare"*



## 4.2.1 Esplorare e Scoprire: ricerca qualitativa

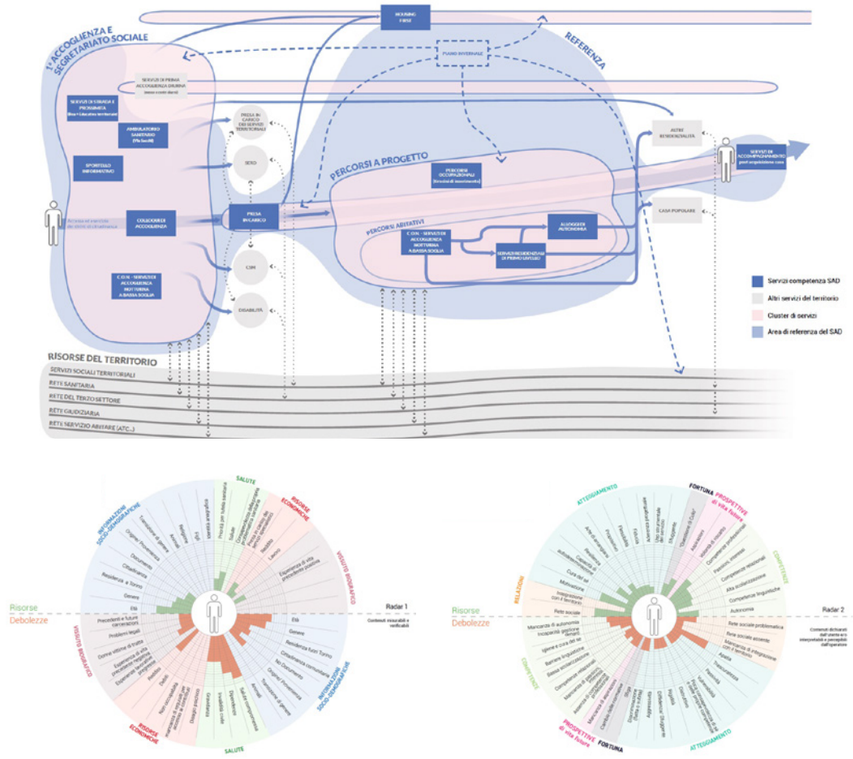
Il caso studio è iniziato con una fase di ricerca che può essere ricollegata alla fase del processo progettuale "Esplorare e Scoprire". Essa è stata condotta in collaborazione con i diversi attori, ed ha avuto lo scopo di raccogliere dati sui servizi esistenti e sui loro fruitori. Inoltre è stata condotta tramite l'uso di metodi qualitativi tipici del service design, come interviste e workshop di gruppo (Politecnico di Torino, Università degli studi di Torino e Culture Politica Società, 2019).

Una prima parte delle attività di ricerca si è concentrata sull'analisi e sulla mappatura dei servizi esistenti e delle loro criticità. In particolare – tramite workshop di gruppo con i produttori e gli erogatori dei servizi – sono state individuate le aree tematiche del *mandato del sistema torinese dei servizi per adulti in difficoltà* e, successivamente, sono stati mappati tutti i servizi esistenti. Infine, è stato possibile individuarne i punti di forza e le criticità, coinvolgendo, sia gli operatori dei servizi (ovvero gli erogatori) tramite workshop di gruppo, sia un campione dei loro beneficiari tramite interviste qualitative (Politecnico di Torino, Università degli studi di Torino e Culture Politica Società, 2019).

Le altre attività di ricerca si sono invece concentrate sulla lettura della domanda, ovvero sulla mappatura delle caratteristiche dei beneficiari.

Gli operatori degli enti gestori ed i tecnici del SAD (erogatori dei servizi) hanno condiviso con il team progettuale le informazioni rilevate tramite il monitoraggio delle persone accolte dai servizi. Tali informazioni sono successivamente state organizzate su dei grafici, che le suddividono in macro-aree e che definiscono quali di queste siano punti di forza e quali di debolezza (Politecnico di Torino, Università degli studi di Torino e Culture Politica Società, 2019).

Per ogni attività di questa ricerca il team progettuale ha schematizzato il materiale raccolto tramite schemi e rappresentazioni grafiche, secondo l'approccio tipico del service design che favorisce la rappresentazione tramite l'uso di mezzi tangibili con lo scopo di gestire l'intangibilità dei servizi.




*4.2 Esempi di schematizzazione del materiale da parte del team di ricerca*



## 4.2.2 Definire e Organizzare: aree prioritarie di intervento

Dopo aver schematizzato il materiale raccolto nella ricerca, le attività di progettazione si sono concentrate sull'individuazione delle aree prioritarie su cui indirizzare l'intervento, ovvero delle opportunità di sviluppo del progetto.
Le attività portate avanti in questa fase coincidono con quelle della fase "Definire e Organizzare" e si sono concretizzate in una serie workshop in cui sono stati coinvolti i policymaker SAD, i tecnici SAD e gli operatori degli enti gestori (ovvero i produttori e gli erogatori dei servizi).
Essi hanno discusso le criticità del sistema di servizi e selezionato quelle su cui era maggiormente necessario intervenire. A partire da esse, hanno individuato e approfondito delle possibili macro-aree di approfondimento ritenute prioritarie, che hanno gettato le basi per la fase progettuale successiva (Politecnico di Torino, Università degli studi di Torino e Culture Politica Società, 2019).

### 4.2.3 Generare e Sviluppare: assi trasformativi e Avviso di Coprogettazione

A partire dalle aree prioritarie di intervento è iniziata una fase di produzione di idee che coincide con la fase "Generare e Sviluppare" del processo progettuale.
Il team progettuale ha, infatti, utilizzato le macro-aree di approfondimento per individuare cinque possibili assi trasformativi, ovvero cinque tematiche su cui indirizzare la progettazione. Essi riguardano aspetti dei servizi per persone senza dimora molto diversi tra loro: i beni materiali necessari, le tipologie di accoglienza abitativa possibili, gli strumenti di inclusione sociale, la relazione con la persona e la prevenzione dello scivolamento e della ricaduta in strada (Politecnico di Torino, Università degli studi di Torino e Culture Politica Società, 2019).
Gli assi trasformativi sono, successivamente, stati discussi ed approfonditi



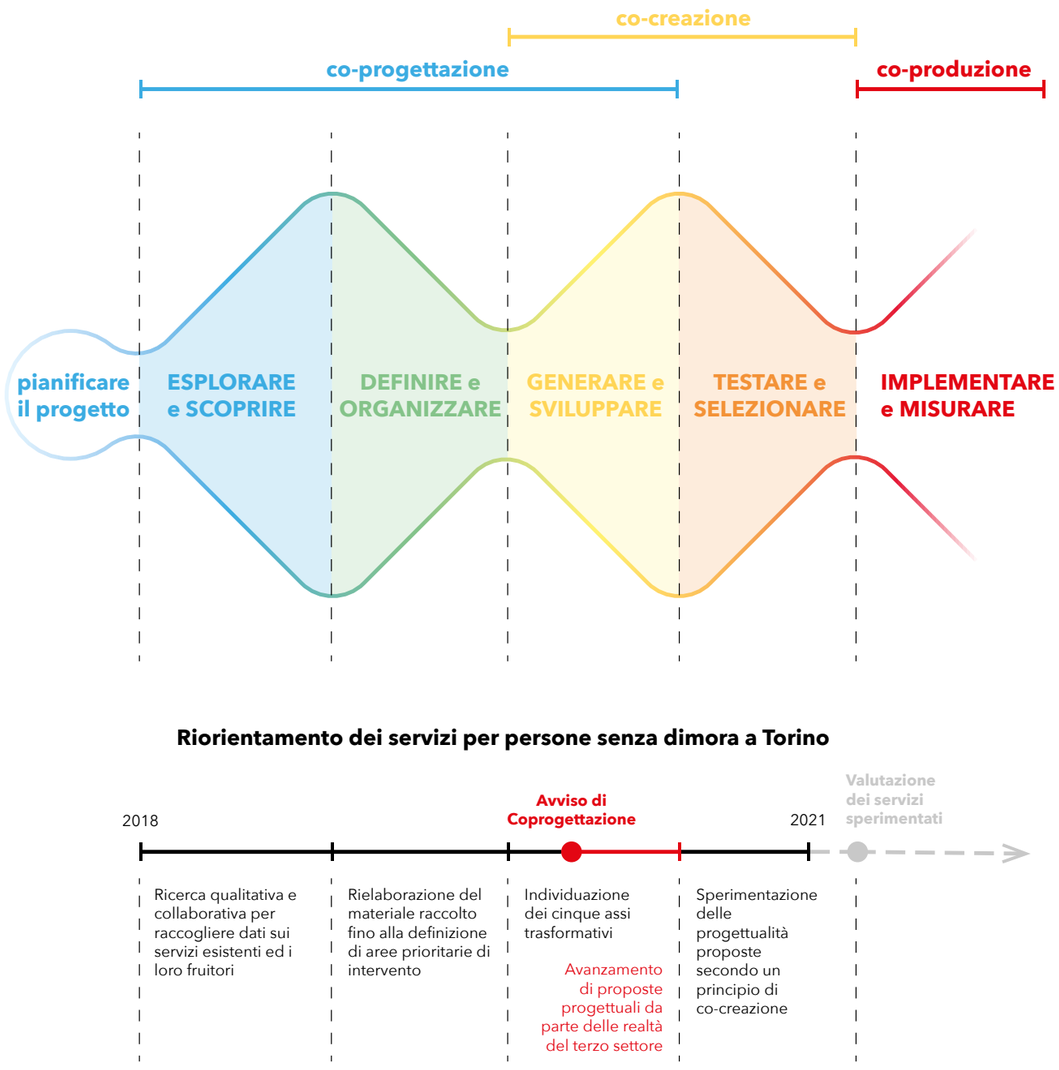
tramite workshop di gruppo con i policymaker SAD, i tecnici SAD e gli operatori degli enti gestori (cioè i produttori e gli erogatori dei servizi). I workshop si sono incentrati sull'analisi di possibili soluzioni innovative grazie alla presentazione di casi studio scelti dal team di progetto (Politecnico di Torino, Università degli studi di Torino e Culture Politica Società, 2019).
Questa fase del progetto può essere considerata come una fase di pre-concept, che ha individuato "delle traiettorie di lavoro che, se perseguite, potranno progressivamente trasformare il sistema" (Campagnaro e Di Prima, in press).

A questo punto, il comune di Torino si è occupato della stesura di un *Avviso di Coprogettazione*, che ha invitato le realtà del terzo settore nella città di Torino ad avanzare proposte progettuali inerenti alle problematiche individuate nelle attività di progetto precedenti.
A causa delle normative del codice degli appalti, in questo momento il team progettuale ha dovuto staccarsi dalla progettazione e non ha quindi potuto guidare gli enti del terzo settore nell'avanzamento delle proposte progettuali. Questo momento del progetto ha rappresentato sicuramente un nodo critico rispetto alla linearità delle fasi precedenti, in quanto ha comportato il suo passaggio nelle mani di persone diverse che non conoscevano tutto il lavoro già svolto ed i suoi risultati.
I progettisti hanno, quindi, posto estrema attenzione nella stesura di un *Documento di sintesi* (Politecnico di Torino, Università degli studi di Torino e Culture Politica Società, 2019) del percorso effettuato, al fine di mettere le realtà del terzo settore nelle condizioni di individuare delle soluzioni il più coerenti possibile con i bisogni individuati fino a quel momento.

### 4.2.4 Testare e Selezionare: sperimentazione collettiva

Dopo aver ricevuto delle proposte progettuali dalle realtà del terzo settore interessate, il comune di Torino ha selezionato quattro progetti ed il team progettuale ha nuovamente preso in mano il lavoro. Così è iniziata la fase "Testare e Selezionare" del processo progettuale.
Gli enti che hanno ideato i servizi, dopo essersi confrontati, hanno deciso di collaborare dividendosi territorialmente la città ed iniziando una fase di sperimentazione collettiva guidata dai progettisti. Per farlo hanno effettuato un'implementazione preliminare dei servizi proposti e, alla fine di questa fase, il team progettuale li valuterà, permettendo al comune di decidere se implementarli definitivamente e con quali modalità.

In questo momento, il lavoro dei progettisti consiste nell'incontrare periodicamente i rappresentanti delle quattro realtà per valutare l'implementazione in corso e per proporre spunti di riflessione o di miglioramento. In particolare hanno il compito di facilitare i meeting tra gli enti, permettendo loro di: spiegare come la situazione si sta sviluppando, confrontarsi con gli altri per condividere possibili soluzioni, ma anche ricevere nuove chiavi di lettura e punti di vista strategici da parte del team progettuale, che, con la sua posizione esterna e con le conoscenze ottenute durante la precedente ricerca, guarda ai progetti in modo più completo ed oggettivo




*4.3 Rappresentazione schematica delle fasi del processo progettuale del caso studio*



# 4.3 Approccio human-centred e elementi collaborativi

Come già discusso nel primo capitolo della tesi, la più importante caratteristica dei progetti di service design è la centralità della figura umana. Questo comporta, da un lato che venga prestata una grande attenzione a bisogni, desideri e punti di vista degli utenti, e dall'altro che vengano previsti nel percorso progettuale elementi collaborativi che permettano di co-progettare, co-creare e co-produrre il progetto insieme agli attori del servizio (Stickdorn e Schneider, 2010, Meroni e Sangiorgi, 2011).
In questa sezione verranno discussi questi due argomenti in relazione al caso studio.

Zhang e Dong (2008) riassumono le caratteristiche chiave dell'human-centred design:

- la centralità dell'essere umano nel progetto che deve essere capito in modo olistico nei suoi punti di vista e bisogni più profondi;
- la collaborazione multidisciplinare all'interno dei progetto;
- il coinvolgimento degli utenti nel processo progettuale;
- la realizzazione di prodotti o di servizi utili, facili da usare e desiderabili.

Come si può capire da questa breve descrizione, il caso studio può quindi essere considerato un progetto human-centred.
Esso infatti, oltre ad avere uno sfondo sociale e ad essere portato avanti da un team multidisciplinare, pone la sua attenzione sui punti di vista e sui reali bisogni e desideri degli attori dei servizi, tramite l'utilizzo di strumenti di ricerca ed analisi qualitativi.

Inoltre, è importante notare che l'attività di riorganizzazione è volta alla creazione di valore non solo per i fruitori dei servizi (cioè le persone senza dimora che vengono prese in carico), ma anche per i loro soggetti erogatori (operatori dei servizi) e produttori (comune di Torino). In particolare essa vuole rendere i servizi più efficaci ed attenti ai reali bisogni delle persone

senza dimora, ma vuole anche riorganizzare in modo più efficiente il lavoro degli operatori, migliorandone la qualità e l'effettività, e di conseguenza riducendo le loro frustrazioni. Infine, beneficiario indiretto di questo progetto sarà il comune di Torino che avrà un risparmio economico dovuto all'adozione di a un metodo progettuale mirato ed organizzato.

*4.4 Rappresentazione schematica dei benefici ottenuti per i diversi attori*

Oltre ad essere human-centred, il progetto presenta anche numerosi elementi di *co-progettazione* e *co-creazione*. Il processo progettuale si basa infatti su metodi collaborativi che sono stati adottati in tutte le fasi e che hanno permesso il coinvolgimento di tutti gli attori del servizio.

Nelle fasi di ricerca e di analisi del materiale, la maggior parte delle attività è avvenuta sotto forma di workshop di gruppo che hanno coinvolto diversi soggetti, sia produttori sia erogatori dei servizi. Essi hanno assunto il ruolo



di utenti esperti condividendo con il team progettuale le loro conoscenze sul complesso sistema di servizi e sul funzionamento e le caratteristiche del lavoro a contatto con le persone senza dimora. Informazioni che i progettisti non avrebbero potuto reperire senza il loro contributo.
Anche se con una frequenza minore, anche i soggetti fruitori sono stati inclusi in queste fasi progettuali tramite interviste qualitative. Inoltre, il punto di vista dei fruitori è stato anche ricavato a partire dalle testimonianze degli operatori dei servizi che, interagendo con loro ogni giorno li conoscono approfonditamente.

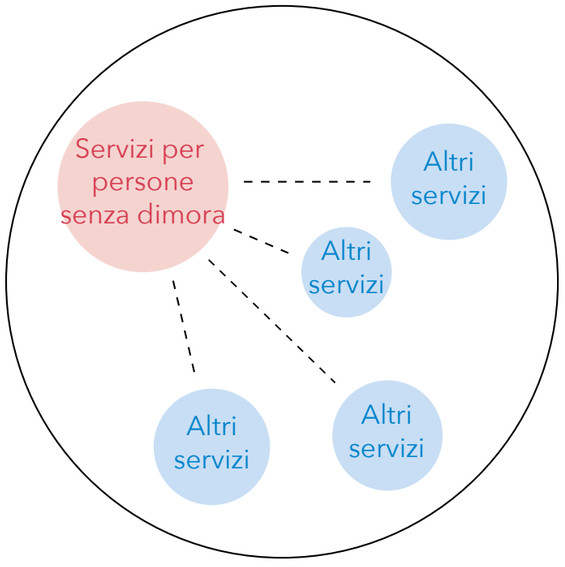
Come già accennato, anche la fase di sperimentazione si sta svolgendo secondo dei principi di collaborazione. Infatti, tutte le realtà del terzo settore di cui sono stati selezionati i progetti si incontrano periodicamente per confrontarsi sullo svolgimento degli stessi e per proseguire l'attività di sperimentazione di pari passo. In questo caso i progettisti hanno il compito di facilitare questi momenti di confronto e provocare nuove riflessioni proponendo spunti di conversazione e punti di vista alternativi.

L'unico momento progettuale in cui la collaborazione è stata impedita è quello immediatamente successivo alla pubblicazione dell'Avviso di Coprogettazione. Infatti, come è già stato possibile intuire durante la lettura dei capitoli precedenti, in questo caso, la normativa ha impedito che i progettisti facilitassero delle attività di *co-progettazione* e di *co-creazione* dei concept.

Ciò non toglie che, durante tutte le fasi progettuali programmate dal team, il lavoro sia avvenuto in collaborazione con gli utenti. Il caso studio può quindi essere definito un progetto collaborativo.

## 4.4 Un progetto olistico

Tra gli elementi chiave del service design presentati nel primo capitolo è stato spiegato che il service design è una disciplina olistica.
Nel caso di questo progetto questa caratteristica è particolarmente accentuata, infatti è un progetto che ha una scala piuttosto grande, in quanto copre il territorio di un'intera città. Inoltre si occupa della riorganizzazione di un sistema di servizi pubblici che a loro volta sono in interazione con tutta la rete di servizi di cui le persone senza dimora usufruiscono: dalla sanità pubblica, ai centri di disintossicazione, a quelli per l'impiego.
Il progetto ha dovuto, quindi, avere a che fare con un contesto molto ampio composto da un gran numero di realtà in comunicazione e collaborazione tra loro. È stato, perciò, inevitabile lavorare sulle interazioni del sistema di servizi per persone senza dimora con tutte queste realtà.




Sistema di servizi pubblici della città di Torino

*4.5 Il sistema di servizi per persone senza dimora della città di Torino è in relazione con molti altri servizi del territorio*



## 4.5 Il ruolo del service designer

Come già accennato in precedenza, i service designer, nel contesto di questo progetto, fanno parte di un team progettuale esterno alla committenza (cioè al comune di Torino) che include anche delle figure esperte di discipline sociali, ovvero antropologhe e sociologhe. Queste persone, nonostante non siano esperte in service design di formazione, hanno contributo alla progettazione in modo centrale prendendo attivamente parte anche alla pianificazione del processo progettuale. Per questo motivo, vengono considerate parte del *core group* di progettisti e vengono incluse nelle riflessioni dei prossimi paragrafi.

Durante il corso del progetto i progettisti hanno assunto diversi ruoli a seconda delle fasi progettuali.
Nella fase iniziale, hanno utilizzato le loro conoscenze sui metodi di ricerca qualitativi e partecipativi per ricavare informazioni genuine ed utili alla progettazione, si può quindi dire che abbiano avuto il ruolo di *ricercatori*. Inoltre essi assumono questa funzione anche nella fase di sperimentazione che sta avvenendo attualmente, in cui si occupano di ricavare informazioni sui servizi che stanno testando e valutarne le prestazioni ed i possibili sviluppi.
Nella fase intermedia, hanno invece avuto il ruolo di *generatori di idee* e di *strateghi*. Essi infatti, hanno individuato delle possibili direzioni di progetto strategiche con lo scopo di indirizzare le realtà del terzo settore verso l'applicazione di cambiamenti innovativi. Si può quindi affermare che, nonostante non abbiano preso parte alla vera e propria attività di riprogettazione dei servizi, il loro lavoro abbia permesso che la riprogettazione stessa venisse messa in atto.

Allo stesso tempo, durante tutta la duranta del progetto, i componenti del team progettuale hanno anche assunto (e stanno ancora assumendo) due altri ruoli, ovvero quelli che Manzini (2011) chiama i ruoli di *facilitatori* e di *provocatori*.
Buona parte del loro lavoro infatti non è stato quello di "riprogettare" i

servizi, ma  quello di "accompagnare" i loro attori nel processo decisionale, indirizzando le loro conoscenze e capacità verso riflessioni e scelte innovative tramite l'organizzazione attività collaborative (Campagnaro e Di Prima, in press).
Per farlo, i progettisti hanno organizzato delle attività partecipative (workshop di gruppo) durante le quali hanno assunto il ruolo di *facilitatori* e hanno favorito lo scambio di informazioni e ragionamenti tra gli attori. Allo stesso tempo però, grazie alla loro posizione interna al progetto, ma esterna al suo contesto, hanno potuto *provocare* gli stessi attori con lo scopo di guidarli su nuovi atteggiamenti più critici e dubidativi che hanno provocato nuovi scambi utili alla progettazione (Campagnaro e Di Prima, in press).
Durante tutti questi momenti si sono quindi impegnati ad ascoltare le persone coinvolte e ad osservarne il comportamento per poter individuare le informazioni rilevanti per il progetto.

Infine, di importanza essenziale sono state tutte quelle conoscenze di tipo progettuale dei service designer del gruppo, derivanti dalla loro formazione incentrata sul design.
Sicuramente sono state necessarie le loro conoscenze di strumenti grafici e visivi utili alla progettazione come mappe, schemi, grafici e prototipi che hanno facilitato la comprensione di ragionamenti complessi o di aspetti intangibili. Infatti, oltre ad essere un efficace strumento di organizzazione del materiale raccolto, essi hanno reso possibile la comunicazione con tutti gli attori dei servizi durante i workshop, diventando parte essenziale delle attività collaborative (Campagnaro e Di Prima, in press).
Allo stesso tempo, la capacità di ragionare in ottica progettuale, tipica dei designer, ha permesso il confronto e la collaborazione tra gli utenti, che sono stati in grado, grazie all'aiuto dei progettisti, di orientare il loro sguardo verso il futuro immaginando nuove possibilità più innovative e diverse dalla realtà presente (Campagnaro e Di Prima, in press).



## 4.6 Multidisciplinarità, Interdisciplinarità, Transdisciplinarità

Durante il primo capitolo della tesi, il service design è stato definito "una piattaforma multidisciplinare di competenze" (Moritz, 2005) in quanto fa uso di conoscenze e strumenti provenienti da diverse discipline, anche molto distanti dal design. È stato inoltre spiegato che nei team progettuali sono solitamente inclusi esperti di diverse materie, che vengono scelti a seconda della natura del progetto. In questo caso queste materie sono l'antropologia e la sociologia.
A questo proposito i service designer del team scrivono che "lavorare con le discipline sociali è stato fondamentale" in quanto hanno aiutato "a leggere i processi sociali in termini politici, restituendo letture più sfaccettate e più critiche delle realtà" (Campagnaro e Di Prima, in press).

A questo punto della riflessione è, però, necessario aggiungere un elemento, per poter esprimere ulteriori ragionamenti, ovvero la differenza tra *multidisciplinarità, interdisciplinarità* e *transdisciplinarità*.
Un progetto *multidisciplinare* "riguarda più discipline, più materie, più campi di indagine e di studio" (Treccani, n.d.), ma non prevede la loro interazione (Loria, n.d.).
Uno *interdisciplinare*, invece, non solo comporta la presenza di più discipline, ma prevede che esse dialoghino tra loro con lo scopo di trovare punti di contatto (Loria, n.d.).
Un progetto *transdisciplinare*, infine, "supera […] le frontiere, spesso artificiali, che separano e distinguono le varie discipline" (Treccani, n.d.) condividendo concetti e metodologie, in modo che le diverse materie si integrino tra loro ed amplino il più possibile la loro visione sull'oggetto da indagare, coinvolgendo sia specialisti dei vari settori sia stakeholders esterni al mondo accademico (Loria, n.d.).

Nonostante fino a questo momento il service design sia stato definito come una materia multidisciplinare, questa tesi vuole proporre una lettura del caso

studio diversa, considerandolo un progetto transdisciplinare. Sia in base al tipo di rapporto osservabile tra i vari professionisti del gruppo progettuale, sia a quello con gli attori del sistema di servizi.
All'interno del gruppo infatti, il rapporto tra il design e le due scienze sociali ha superato i confini delle diverse discipline, grazie ad un approccio di reciproca collaborazione, che ha permesso di costruire un metodo di lavoro derivante dall'unione dei metodi e delle conoscenze delle tre materie. In questo modo non si parla più di scienze sociali che aiutano il service design nella realizzazione di servizi a sfondo sociale tramite consulenze di tipo teorico, ma di scienze sociali e service design che, in collaborazione, si occupano di ricerca e di progettazione.
Il rapporto di tipo collaborativo costruito dal team con gli attori dei servizi in analisi, invece, ha permesso che venissero integrate nel progetto anche conoscenze provenienti da altri tipi di settori. Infatti, molti degli utenti che hanno preso parte ai workshop e alle interviste, svolgono altre professioni essenziali nel sistema dei servizi per persone senza dimora (dirigenti, tecnici, assistenti sociali, educatori ed alti operatori), ed hanno quindi conoscenze di tipo accademico/professionale che i progettisti hanno potuto utilizzare per fare scelte più consapevoli.

# 05. CONCLUSIONI

Sia le fonti teoriche consultate durante le ricerche per la tesi sia il corso universitario seguito in Finlandia hanno presentato il service design come una disciplina composta principalmente di strumenti e metodologie utili a progettare e, raramente, ne hanno illustrato i limiti o le difficoltà collegate. Partendo da una conoscenza unicamente teorica, si è quindi portati a pensare che queste metodologie diano frutto a cambiamenti rapidi, radicali ed altamente efficaci, a patto che si segua il processo progettuale nel modo corretto. Per quanto alcune volte possa avvenire come descritto, non è sempre così e, non a causa di una scarsa efficacia dei metodi, ma alle caratteristiche e alla complessità dei contesti in cui ci si trova a progettare.

I progetti di servizi, infatti, sono sempre influenzati dai loro contesti ed i contesti stessi dipendono da numerose variabili, che, a loro volta, influenzano il risultato del progetto e tutto il suo processo progettuale. In particolare, nel contesto analizzato dalla tesi, ovvero quello del settore dei servizi pubblici in Italia, la situazione è molto più complessa di quella che viene rappresentata nelle fonti teoriche. In parte perché il settore pubblico, a differenza di quello privato, è regolato da normative che si prestano poco all'applicazione di attività partecipative ed è gestito da un grande numero di enti ed organismi diversi in collaborazione tra loro che devono essere coordinati. In parte perché nel contesto italiano, a differenza di quello di altri paesi europei a cui si fa maggiore riferimento nelle fonti teoriche, la figura del service designer è meno riconosciuta a livello professionale e quindi la disciplina stessa non ha particolare visibilità, anche nei contesti in cui già si progettano servizi.

A causa di questi motivi, i progettisti che lavorano in questo contesto si



trovano ad affrontare una serie di ostacoli che ne rendono il lavoro più complesso ed articolato rispetto a quello che viene descritto nella letteratura. Essi, per portare avanti i progetti, devono, quindi, affrontare gli ostacoli incontrati adattandosi al contesto in cui si trovano tramite l'accettazione di alcuni compromessi.
In alcuni casi questo avviene rinunciando ad avere piena autonomia nella gestione del progetto, o rinunciando ad avere un ruolo centrale in alcune sue fasi (come è successo ai progettisti del caso studio quando il comune di Torino ha scritto l'*Avviso di Coprogettazione*). In altri trovando strategie e metodi di progettazione compatibili con il contesto del servizio, rinunciando ad effettuare attività partecipative troppo difficili da organizzare nel contesto stesso oppure rinunciando a coinvolgere una parte degli attori nelle attività stesse. In altri ancora, avviene evitando di proporre cambiamenti troppo impegnativi o radicali che il produttore del servizio non sarebbe disposto o nelle condizioni di implementare.

Ne consegue, quindi, che spesso i progetti implementati nel contesto del settore pubblico, a parità di tempo, non ottengano risultati tanto innovativi e radicali quanto quelli implementati nel contesto del settore privato. Il settore pubblico lavora, infatti,  su una scala più grande e molto più complessa di quello privato (perchè regolato da normative e sottoposto a numerose procedure burocratiche) e, per questo motivo, è molto più difficile applicare dei cambiamenti che abbiano un effetto visibile ed immediato. È molto più comune invece, che i cambiamenti avvengano in modo lento e progressivo, permettendo quindi di ottendere risultati innovativi e radicali, ma attraverso un processo che si muove a piccoli passi.

Anche la figura professionale del progettista di servizi è più complessa e sfaccettata di quello che viene presentato nelle fonti teoriche. Essi, infatti, non solo hanno bisogno di conoscenze di tipo progettuale strettamente legate al design, come i metodi e gli strumenti di progettazione, ma anche di una serie di caratteristiche di natura diversa. Per esempio per lavorare ad un progetto a sfondo sociale e quindi relazionarsi con persone in situazioni di difficoltà, è necessario avere una spiccata empatia, ma anche una buona capacità di "leggere tra le righe" in ciò che viene detto (e non detto) dagli

utenti di un servizio per comprendere i loro reali bisogni e desideri. Allo stesso tempo sono necessarie delle buone abilità di adattamento alle situazioni e la capacità di affrontare i problemi da diversi punti di vista per poter far fronte a tutti gli ostacoli che si possono incontrare durante la progettazione. Queste capacità non possono essere acquisite tramite lo studio teorico dei libri, ma derivano dall'indole personale innata del progettista e possono essere potenziate e sviluppate nel tempo grazie all'esperienza professionale.

Inoltre, proprio perché la progettazione dei servizi si inserisce in contesti molto ampi e variegati, le conoscenze legate al design non sono sicuramente sufficienti per avere a che fare con essi. Risulta, quindi, non solo utile, ma indispensabile lavorare in stretta collaborazione con altri esperti secondo un principio di transdisciplinarità. Di conseguenza è necessario che il designer sia una persona curiosa ed aperta ad imparare da molti tipi di professionisti diversi e pronta a confrontarsi e collaborare con loro.

# 06. FONTI

## Bibliografia e pubblicazioni


Brandsen, T. & Honingh, M. (2018). *Definitions of Co-Production and Co-Creation*. In Brandsen, T., Steen, T., Verschuere, B. *Co-Production and Co-Creation. Engaging Citizens in Public Services*. (p. 9-17). Routledge.

British Columbia Government. (n.d.). *The Service Design Playbook*. https://www2.gov.bc.ca/assets/gov/british-columbians-our-governments/services-policies-for-government/service-experience-digital-delivery/service-design-playbook-beta.pdf

Campagnaro, C. & Di Prima, N. (in press). *Progettare connessioni inclusive a contrasto dell'homelessness*.

Design Commission. (2013). *Restarting Britain 2*. https://www.designcouncil.org.uk/resources/report/restarting-britain-design-and-public-services

Kershaw, A., Dahl, S. & Roberts, I. (n.d.). *Designing for Public Services*. Nesta, IDEO & Design for Europe. https://www.nesta.org.uk/toolkit/designing-for-public-services-a-practical-guide/

Lovelock, C. H., Vandermerwe, S., Lewis, B., Fernie, F. (2004). *Services Marketing*. Edinburgh Business School. Heriot-Watt University.

Lovelock, C. & Wirtz, J. (2011). *Services Marketing: People, Technology, Strategy*. Settima edizione. Prentice Hall.

Maffei, S., Villari, B. & Foglieni, F. (2013). *Evaluating services An exploratory approach beyond Service Design*. Politecnico di Milano. 2nd Cambridge Academic Design Management Conference. https://www.researchgate.net/publication/269996000_Evaluating_services_An_exploratory_approach_beyond_Service_Design

Manzini, E. (2011). *Introduction*. In Meroni, A., Sangiorgi, D. *Design for Services*. (p. 1-6) Gower.

Meroni, A. & Sangiorgi, D. (2011). *Design for Services*. Gower.

Moritz, S. (2005). *Service Design - Practical Access to an Evolving Field*. Köln International School of Design. https://www.servicedesignmaster.com/wordpress/wp-content/uploads/2019/06/PracticalAccesstoServiceDesignsinglepages.pdf

Polaine, A., Løvlie, L. & Reason, B. (2013). *Service Design: From Insight to Implementation*. Rosenfeld Media.

Politecnico di Torino, Università degli studi di Torino & Culture Politica Società. (2019). *PERCORSO DI COPROGETTAZIONE: Proposta di intervento per il contrasto alla grave emarginazione adulta e alla condizione di senza dimora*. Città di Torino

Politecnico di Torino, Università degli studi di Torino & Culture Politica Società. (2019). *DOCUMENTO DI SINTESI del Percorso Partecipativo di Riorientamento dei Servizi per Persone Senza Dimora*. Città di Torino

Service Design Network. (n.d.). *Service design impact report. Public sector*. (p. 35) https://www.service-design-network.org/books-and-reports/service-design-impact-report-public-sector-en

Stickdorn, M. & Schneider, J. (2010). *This is Service Design Thinking: Basics - Tools - Cases*. BIS Publishers.

Technology Strategy Board, Design Council. (2015). *Design methods for developing services*. https://www.designcouncil.org.uk/resources/guide/design-methods-developing-services

Zhang, T. & Dong, H. (2008). *Human-centred design: an emergent conceptual model*. Royal College of Art, London.

## Sitografia


Ball, J. (n.d.). *The Double Diamond: A universally accepted depiction of the design process*. Design Council. https://www.designcouncil.org.uk/news-opinion/double-diamond-universally-accepted-depiction-design-process [24/10/2021]

Blanco, A. (2020). *Co-creazione, co-design e co-produzione, similarità nella loro definizione*. Co3project. https://www.projectco3.eu/it/2020/10/26/co-creation-co-design-and-co-production-similiraties-in-their-definition/ [30/10/2021]

Fonteijn, M. (2020). *What Is Service Design: The Final Answer*. Service Design Show. https://www.servicedesignshow.com/what-is-service-design/ [29/10/2021]

MiGreat. (n.d.). *Settore pubblico e Settore privato*. https://migreat-oer.eu/it/educational-resources/platform/mod1/27-quests/labour-market-3/290-different-sectors-public-and-private-4#my-alias [03/11/2021]

Service Design Network. (n.d.). *What is Service Design?* https://www.service-design-network.org/about-service-design [23/10/2021]

Service Design Network. (n.d.). *An Iterative, Experience and Practice-led Approach to Measuring Impact*. https://www.service-design-network.org/community-knowledge/an-iterative-experience-and-practice-led-approach-to-measuring-impact [31/10/2021]

Shelly, K. (2015). *Employees are Users Too*. Medium. https://medium.com/@interkatie/employees-are-users-too-c68e77e7b000 [03/11/2021]

Stickdorn, M., Lawrence, A., Hormess, M. & Schneider, J. (2018). *Developing Key Insights*. This is service design doing. https://www.thisisservicedesigndoing.com/methods/developing-key-insights [30/10/2021]

Tassi, R. (2020). *Service Designer. Un progettista alle prese con sistemi complessi*. Medium. https://medium.com/francoangeli-professioni-digitali/service-designer-e3dd0c35bdb2 [01/11/2021]

Treccani. Enciclopedia online. (n.d.). *Non profit*. https://www.treccani.it/enciclopedia/non-profit/ [03/11/2021]

Treccani. Enciclopedia online. (n.d.). *Servizi Pubblici*. https://www.treccani.it/enciclopedia/servizi-pubblici/ [02/11/2021]

Treccani. Vocabolario online. (n.d.). *Servizio*. https://www.treccani.it/vocabolario/servizio/ [29/10/2021]

Treccani. Vocabolario online. (n.d.). *Pluridisciplinarità*. https://www.treccani.it/vocabolario/pluridisciplinare/ [23/11/2021]

Treccani. Vocabolario online. (n.d.). *Transdisciplinarità*. https://www.treccani.it/vocabolario/transdisciplinare/ [23/11/2021]

Loria, E. (n.d.) *Multidisciplinare, Interdisciplinare, Transdisciplinare: facciamo chiarezza*. Università del Piemonte Orientale. https://www.agingproject.uniupo.it/per-i-professionisti/teorie-invecchiamento/multidisciplinare-interdisciplinare-transdisciplinare-facciamo-chiarezza/ [24/11/2021]

# Immagini

1.1 Rappresentazione grafica delle fasi collaborative all'interno del processo progettuale. Immagine realizzata dall'autrice.

1.2 Rappresentazione grafica degli aspetti che influenzano la prestazione dei servizi. Immagine realizzata dall'autrice.

1.3 Rappresentazione grafica delle aree di progetto in cui il designer utilizza elementi tangibili per gestire l'intangibilità. Immagine realizzata dall'autrice.

2.1 Double Diamond (Design Council). Reperita da: https://images.squarespace-cdn.com/content/55fa0341e4b06660c65bd4f0/1447216771316-EDGLXBYTA9VUB14TEFNS/?content-type=image%2Fpng [15/11/2021]

2.2 Designing for public services (Nesta e IDEO). Reperita da: Kershaw, A., Dahl, S. & Roberts, I. (n.d.). *Designing for Public Services*. Nesta, IDEO & Design for Europe. https://www.nesta.org.uk/toolkit/designing-for-public-services-a-practical-guide/

2.3 This is service design thinking (Stickdorn e Schneider). Reperita da: Stickdorn, M. & Schneider, J. (2010). *This is Service Design Thinking: Basics - Tools - Cases*. BIS Publishers.

2.4 The service design playbook (British Columbia Government). Reperita da: British Columbia Government. (n.d.). *The Service Design Playbook*. https://www2.gov.bc.ca/assets/gov/british-columbians-our-governments/services-policies-for-government/service-experience-digital-delivery/service-design-playbook-beta.pdf

2.5 Model Fourteen (Moritz). Reperita da: Moritz, S. (2005). *Service Design - Practical Access to an Evolving Field*. Köln International School of Design. https://www.servicedesignmaster.com/wordpress/wp-content/uploads/2019/06/PracticalAccesstoServiceDesignsinglepages.pdf
e pubblicata con permesso dell'autore

2.6 "The Design Squiggle" di Newman rappresenta chiaramente il carattere caotico del processo progettuale nella fase iniziale. Reperita da: Newman, D. (n.d.). *The Design Squiggle*. (25/10/2021). https://thedesignsquiggle.com

2.7 Confronto della presentazione grafica del Model Fourteen e del Double Diamond (vedi figure 2.1 e 2.5)

2.8 Rappresentazione grafica del processo progettuale proposto nella tesi. Immagine realizzata dall'autrice.

3.1 Rappresentazione schematica dei ruoli del service designer. Immagine realizzata dall'autrice.

3.2 Rappresentazione schematica delle tipologie di attori dei servizi. Immagine realizzata dall'autrice.

4.1 Il progetto di riorientamento dei servizi per persone senza dimora a Torino è iniziato nel 2018  e si trova attualmente nella fase "Testare e Selezionare". Immagine realizzata dall'autrice.

4.2 Esempi di schematizzazione del materiale da parte del team di ricerca. Reperita da: Politecnico di Torino, Università degli studi di Torino & Culture Politica Società. (2019). *DOCUMENTO DI SINTESI del Percorso Partecipativo di Riorientamento dei Servizi per Persone Senza Dimora*. Città di Torino

4.3 Rappresentazione schematica delle fasi del processo progettuale del caso studio. Immagine realizzata dall'autrice.

4.4 Rappresentazione schematica dei benefici ottenuti per i diversi attori. Immagine realizzata dall'autrice.

4.5 Il sistema di servizi per persone senza dimora della città di Torino è in relazione con molti altri servizi del territorio. Immagine realizzata dall'autrice.