

Lezione del 2024-11-25-20241125 190435-

Registrazione della riunione

Ci sta assolutamente, è sempre tutto in un'ottica, abbiamo parlato spesso di progetti e servizi, e ci torneremo su questi temi, in un'ottica di miglioramento del servizio, sicuramente la presenza di una rappresentanza degli studenti è importante, perché così c'è un dialogo anche ufficiale e formale in relazione a cose o eventi che magari possono esserci sfuggiti, quindi in un'ottica di miglioramento continuo ci sta. Allora, questa sera continuiamo, inizio a presentare, questa sera continuiamo con il tema del Cooperative Management e ci concentriamo su degli esempi, qui ho riportato appositamente il fatto che sia applicato, perché abbiamo visto la definizione l'altra scorsa, l'abbiamo anche sviscerato un po' in profondità, nel senso che siamo partiti dagli assiomi del Cooperative Management e siamo poi arrivati a questa definizione, una definizione molto articolata sicuramente, ma poi altro non è che la definizione di Management a tutti gli effetti, dove però l'impegno delle risorse, ci siamo detti che è organizzato interfunzionale e cooperativo e che agiscono in modo sistemico, è vero attraverso l'impiego efficace di conoscenze e competenze, ma anche puntando alla fine al rispetto dell'ambiente, delle condizioni socio-economiche, del contesto di riferimento. Oggi è la giornata, lo sapete tutti, del 25 novembre, dove c'è una particolare attenzione al tema della violenza di genere, qui il tema del rispetto delle condizioni socio-economiche, del contesto di riferimento, è una definizione che è stesa a tutto ciò che riguarda il sociale, cosa significa il rispetto socio-economico, il rispetto delle condizioni sociali e quindi assolutamente di genere, interraziali, eccetera, tutto questo significa lavorare sempre nel rispetto in generale dell'entità umana e dell'entità ambiente, per come sono questi i valori fondamentali che vogliamo portarci dietro nel cooperato immaginare.

Questa sera ci andiamo a vedere qualche esempio, non vi ripeto le definizioni che abbiamo già visto, perché in realtà ci sono degli esempi di momenti in cui il cooperato management si è applicato, dei progetti che sono nati in questo modo qui, progetti ai quali ho preso personalmente parte e quindi posso raccontarvi la storia in modo tale che abbiate il polso, la sensazione, la traccia di quello che significa lavorare secondo questa modalità. Vediamo se mi parte il video, questo in realtà è semplicemente uno spot, vediamo se riesco a farlo partire, altrimenti non fa niente, spero che si senta l'audio, ovviamente c'è la pubblicità di Chrome prima, abbiate pazienza un secondo, non so se si sente l'audio. No Vittorio, quando condividi la finestra devi abilitare l'audio, c'è una flag da mettere nella schermatina di condivisione.

Un secondo, ritorno indietro sulla condivisione, la interrompo un secondo, vediamo se mi ridà l'opzione, ma in realtà era veramente di...ok no, su questo... Cioè includi suono in alto a destra? Sì, sì, ho capito, però in questo... Vuoi che... Perché quello che ci fanno vedere in questo spot è semplicemente il fatto che tutte le aziende, soprattutto le piccole e medie imprese, spesso non sono strutturate per alcuni tipi di servizi che vanno dalla firma digitale, ad alcuni servizi di assistenza fiscale, piuttosto che a strumenti di analisi e di riportistica della propria clientela. E quindi il tuo braccio destro, nel senso di questo slogan, di questo spot, il claim di questo spot, era proprio il fatto di affiancare un'assistenza telematica digitale alle piccole e medie imprese. Le grandi imprese sono già strutturate per questo, le piccole e medie imprese, pensate che tanti liberi professionisti che devono attivarsi la vostra

elettronica, la firma digitale e tutta questa serie di strumenti qui, non hanno normalmente un'assistenza completa a 360 gradi.

E quindi che cosa succede? Vi racconto questo intero scenario perché è importante farvi vedere come nasce un progetto in una modalità operativa. Vi racconto una storia abbastanza importante perché siamo al 1998, l'impresa, potrei non menzionarla ma era evidente anche dallo spot, la Telecom Italia, che in quel momento aveva una divisione clienti business e una divisione clienti privati. In quel momento c'erano esclusivamente queste due grandi divisioni, i business erano veramente i grandi clienti, la Fiat e poi c'era la divisione clienti privati.

Quindi la piccola e media impresa, per capirci, il libero professionista piuttosto che il piccolo studio o il negozio era per lo più tracciata addirittura sotto l'area dei clienti privati, quindi non aveva dei servizi ad hoc perché il cliente business era un cliente in qualche modo di fascia alta. E allora, questa ve la devo proprio raccontare, in quel momento ero in una sociale consulenza, prima di vedere tutti i modelli organizzativi del Cooperative Management, ma in quel momento ero in una sociale consulenza dove facevamo nascere le nuove realtà. E il modello applicato era molto molto simile a quello del design thinking che avete visto con il professor Dotto, ma era applicato però in modo un po' direi rinforzato.

Che cosa significa? Che avevamo preso praticamente tutta la fascia alta di questi manager, li avevamo radunati dentro una specie di convento in Umbria e l'operazione per tirare fuori le idee, quindi per arrivare poi alla fase di ID8 che ci sarebbe stata la domenica, Nella giornata di sabato non ci si metteva in ascolto come fareste voi cercando di arrivare ad una sintonia empatica con l'utente. L'obiettivo, il nostro obiettivo, era proprio invece stressare l'utente, sì con delle sessioni di brainstorming, ma portandoli in uno scenario di crisi. Il nostro obiettivo era proprio arrivare a fargli vedere scenari di possibili fallimenti, un metodo che andava abbastanza in bocca negli anni 90.

Perché facciamo questo? Perché arrivati quasi alla depressione della giornata del sabato, la domenica si risorgeva con idee nuove e tutte le sessioni di lavoro, basate anche su tecniche di programmazione neurolinguistica, tecniche psicologiche un po' fini, ma insomma si portava poi a far sì che questo team di manager generassero poi delle idee nuove. E che cosa avvenne in questo caso? Quando questo gruppo di alto livello manageriale comprese che in effetti c'era un mercato che non era gestito e che, ripetiamo, siamo nel 1998, si stavano affacciando i nuovi operatori, c'era la Vodafone, in quel momento si chiamava Omnitella, stava arrivando forse, più o meno sarebbe arrivato un po' dopo, la Gwind, stanno comunque arrivando altri operatori di mercato nel settore della telefonia, prospettando questo scenario di fallimento dove tutti quei clienti sarebbero andati verso qualcuno che gli avrebbe offerto dei servizi concreti, tangibili, a quel punto i manager dell'azienda in quel momento decisero di creare una nuova divisione che si occupasse specificatamente delle esigenze della piccola e media impresa. E in che modo? Creando, ovviamente noi davamo questa consulenza da un lato per supportarli nell'organizzazione, ma dall'altro per tendere a creare nuovi sistemi informativi.

E quindi nacque questa nuova divisione che aveva l'obiettivo di seguire la piccola e media impresa italiana, ma con quale sistema? Cioè qual era il sistema sotteso per prendere questi 3 milioni e mezzo di parti d'IVA e portarli all'interno? Creiamo uno dei primi CRM italiani,

che cos'è il CRM? Allora, i sistemi di Customer Relationship Management sono dei sistemi abbastanza evoluti che fanno un vero e proprio percorso di gestione dell'utente. Mi spiego meglio, molti pensano a questo tipo di sistema come un sistema di tracciatura delle chiamate. Ok? Che però è in realtà, il sistema di tracciatura delle chiamate è un sistema di gestione dei ticket, vengono chiamati sistemi di Trouble Ticketing.

È quello che normalmente tutti gli operatori, anche dei vostri cellulari, usano quando voi telefonate perché c'è un guasto. Quello è un sistema di Trouble Ticketing. Il CRM fa una cosa invece molto diversa.

Che cosa fa? Costruisce praticamente una clusterizzazione degli utenti. Cioè, se io ho questo 3 milioni e mezzo di imprese, inizio a classificarle per esempio per fascia di fatturato, per localizzazione geografica, per tipologia di prodotto o servizio che quella impresa dà verso l'esterno. Perché faccio tutto questo? Perché con il cosiddetto marketing operativo riesco in qualche modo a proporre a ciascuna di queste imprese appartenenti ad una particolare classe dei servizi dedicate.

Facciamo un esempio. Se io sono un libero professionista con partita IVA che non ha uno studio, quindi lavorerò sicuramente tramite il cellulare magari vendendo a questo libero professionista tutti i servizi che sono in mobilità. Nel senso che lui utilizzerà, mentre si sposta, delle applicazioni per esempio per firmare i documenti digitalmente tutto mentre si sposta.

Tendenzialmente sarà un utente che lavorerà con zero carta, perché se è così dinamico e se non ha un ufficio, una sede e quant'altro sarà orientato a gestire tutto quanto con strumenti telematici. Diverso è se la piccola e media impresa che ho dall'altra parte ha un ufficio anche piccolo e quindi gli posso proporre la linea telefonica fissa, gli posso proporre l'IR1998, gli posso proporre anche il fax, gli posso proporre degli strumenti adeguati al monitoraggio dell'ufficio. Il Customer Relationship Management, quando ne sentirete parlare più avanti nel tempo, nei contesti di lavoro, fa una profilazione della clientela mettendo l'utente al centro di questa profilazione perché sulla base del profilo gli offre i servizi.

Oggi, ribadisco l'IR1998, è quello che oggi fa Netflix con tutti quanti gli utenti, che ti propone i film sulla base dei tuoi gusti e di ciò che vedi. Nel caso del CRM ti propongo servizi sulla base di quello che tu, piccola e media impresa, fai. Allora, come è stato gestito questo progetto e come funziona in generale il CRM? Quello che abbiamo messo su è stato proprio questo, cioè un servizio di Customer Relationship Management che consentisse all'operatore telefonico di gestire sempre la relazione con i propri clienti, vedere il loro profilo, comprende quanto fatturavano, comprende a loro volta quanti ulteriori utenti hanno loro e via riceve.

Da dove parte in qualche modo questo circolo virtuoso? Parte proprio dalla gestione del contatto. Nel momento in cui io prendo come cliente la mia piccola e media impresa, inizio a fare l'analisi della domanda in relazione alle esigenze, alle necessità che questa piccola e media impresa ha. Se loro hanno la necessità di gestire la fatturazione elettronica, è un'altra delle cose di cui avrete visto la pubblicità in rete.

I servizi di fatturazione elettronica in questo momento offerti da Aruba, basta stesso la pubblicità in televisione, soprattutto su La7, La8, questi canali qui. Ammesso che vedete

ancora la televisione, dubito, però comunque sono servizi che vengono offerti. Come faccio ad offrirli? Devo fare un'analisi della domanda di quelle classi di utenza che ho raccolto.

Nel momento in cui faccio l'analisi della domanda, come la faccio? Devo portare tutti i dati su un sistema, anche questo ha un suo nome, un DAO Warehouse, la casa dei dati sostanzialmente. Sulla base della segmentazione di questi tanti utenti, più o meno le piccole e medie imprese italiane, che sono 3 milioni e mezzo e rimangono stabili, tra quelle che aprono, quelle che chiudono e via dicendo, e elaboro poi una strategia di marketing. Per ciascuna, quando parlo di cluster, sto parlando di famiglie sostanzialmente di utenti, raggruppamenti di utenti, quelli che si occupano di determinati temi piuttosto che altri.

E' ovvio che se tra i miei utenti, tra quei 3 milioni e mezzo di imprese, ce ne sono 500.000 che sono commercialisti o centri di assistenza fiscale, a loro proporrò tutta una serie di servizi di tipo economico-finanziario che magari non interessano alle imprese che si occupano di vendita di punti luce. D'accordo? Mi inseguite su questo? Ci siete, sì? Più o meno, ok. E quindi, dall'elaborazione della strategia di marketing nasce fuori la proposta di servizi.

Questo circolo virtuoso, sì, ecco qui ci sono tutti i vari passaggi che vi sto raccontando. Analisi di livelli dei consumi, simulazione sulle produzioni in mercato e poi la vendita. Perché tra warehouse e elaborazione strategica di marketing c'è analisi dei dati e dei consumi? Perché è chiaro anche qui che se io ho un consulente fiscale o un CAF, magari i consumi telefonici che fanno queste due tipologie di utenze sono completamente differenti.

Dalla base dei consumi telefonici riesco a comprendere anche loro verso quanti ulteriori utenti con i loro servizi si riferiscono. E quindi, magari al CAF proporrò cose che non propongo al singolo consulente fiscale. Perché dico questo? Perché al CAF magari propongo due, tre, quattro linee telefoniche che non sono necessarie per il singolo consulente fiscale.

Perché tutto questo è stato gestito secondo il modello del cooperative management? Ci arriviamo con questa slide. Perché in realtà, prima di tutto, a proposito di gestione etica dell'utenza, tutti i servizi che sono proposti sono stati volti a facilitare la vita degli utenti che hanno poi adottato questi servizi. Cioè, se ci pensate bene, sono tutti, diremmo oggi, degli add-on, delle disponibilità in più per migliorare le modalità lavorative delle piccole e medie imprese che spesso e volentieri magari sono anche un po' in difficoltà con gli eccessi di burocrazia che ci sono spesso e volentieri.

Quindi mettere a disposizione ulteriori servizi in vendita verso queste piccole e medie imprese sicuramente consente lo sviluppo di ulteriori attività professionali. Quindi questo è un passaggio importante. Ma, da un punto di vista dell'organizzazione, fondamentalmente questo tipo di approccio è molto simile a quello che abbiamo visto nel cooperative management.

Perché? Perché il nostro operatore economico telefonico ha un team interfunzionale di sviluppo che ha progettato il nuovo CRM. Quindi sviluppo e gestione del nuovo CRM con degli esperti, esperti magari anche esterni e persone, anche qui spesso e volentieri esterne, dedicate al collaudo di questo sistema. Perché esperti esterni e perché collaudatori esterni? Allora, gli esperti li andiamo a prendere da fuori perché sono esperti magari delle

merciologie di quelle imprese, di quei gruppi di piccole e medie imprese che vogliamo prendere come clienti.

Per cui, se io sto cercando di prendere tre milioni e mezzo di piccole e medie imprese affinché diventino clienti del mio gruppo telefonico, gli voglio offrire dei servizi in più. Per dare questi servizi in più, che io magari ho già nel mio portafoglio, però devo comunque chiamare degli esperti di quelle specifiche merciologie. Perché un esperto del mondo CAF mi dirà di che cosa ha bisogno un CAF, non so di ulteriori linee telefoniche, magari di particolari ulteriori strumenti o applicazioni.

E allo stesso modo il collaudo solitamente delle applicazioni lo facciamo fare a una società terza. Non troverete quasi mai la stessa società che si fa anche il collaudo delle applicazioni. Perché chi fa il collaudo delle applicazioni spesso e volentieri deve essere o in qualche modo l'utente finale o una società terza di certificazione delle funzioni che vengono rilasciate.

Vi faccio un esempio anche qui, siamo nel mercato a tutti gli effetti società che si dedicano al collaudo o che hanno dei gruppi specialistici sui collaudi. Sono la Presvoteraus & Coopers, Intellera Consulting, la stessa Capgemini, sono tante le aziende che magari hanno dei team specializzati solo su questo settore qui. Che in qualche modo ti certifica che l'applicazione sta rilasciando un numero di bug molto molto ridotto.

Durante il collaudo viene appunto testata l'applicazione e si risolvono eventuali bug che sono riscontrati. Tutto questo team ha lavorato nell'ambiente dove c'erano le piccole e medie imprese che volevano essere i nostri clienti, ma anche in un mercato dove si stavano affacciando in quel momento altri operatori telefonici che avrebbero offerto questo tipo di servizi. Quindi in questo ambiente mercato ci sono come stakeholder anche gli stessi competitor.

Questo vi ricordate era in uno degli schemi del Cooperating Management. Avete delle domande? Questo schema naturalmente è un po' semplificato rispetto alla natura del progetto. Capisco che magari il progetto era un po' complesso, però ci teniamo anche a raccontarvi un po' che cosa succede quando si fanno progetti di una portata un po' più vasta rispetto a quelli che stiamo vedendo anche nei nostri project work.

Qui parliamo più o meno di un anno di lavoro pieno per realizzare le cose che vi stavo dicendo. Qualche domanda sul CRM per esempio? A dire meglio che cos'è, provo a raccontarvi che cosa vede la persona della Telecom, della Vodafone o di qualunque altra azienda che in quel momento sta colloquiando con il cliente, con la piccola e media impresa. Avete sostanzialmente una schermata dove su quello schermo avete comandato il fatturato e il consumo degli ultimi mesi, i momenti di picco di traffico telefonico ed eventualmente, se ha altre informazioni correlate, qual è il settore economico di riferimento di quell'azienda.

Per capirci meglio, il CRM è anche uno di quei settori che gestisce le telefonate inbound. Che cosa significa? Che io sono la Vodafone, la Telecom o la Wind di turno e ricevo telefonate dalle mie piccole e medie imprese di riferimento che mi chiedono se possono segnalare un guasto e poi lo viene direzionato verso un ticket. Ma nel momento in cui mi chiedono l'attivazione o meno di altri servizi, a quel punto io li veicolo verso servizi nuovi o al contrario posso lavorare in upbound, quindi io operatore telefonico chiamo la piccola e media impresa e propongo servizi nuovi.

E' quello che ci succede un po' la sera quando ci chiamano alcuni scorciatori che ci vogliono proporre nuovi contratti. Quello lo fanno in quel caso verso un utente finale, ma nel caso di una piccola e media impresa la telefonata è una telefonata strutturata, nel senso che si basa sulle possibili necessità di quella piccola e media impresa. Se avete domande ditemelo, se no vado avanti.

Nel caso del progetto che abbiamo visto queste fasi sono state piuttosto ampie e talvolta anche ripetute, perché dopo una fase di pianificazione iniziale il progetto è stato realizzato, oggi lo chiameremmo in modalità agile, all'epoca si parlava di approccio prototipale. Quindi effettivamente con delle wave di rilascio a miglioramento continuo, ogni wave era presentazione di una componente prototipale, sviluppo, verifica, eventualmente modifica, miglioramento e le varie componenti sono state sviluppate tutte ad ondate di questo tipo. Perché? Perché essendo un progetto nuovo l'utente è stato molto coinvolto, molto presente anche nelle scelte di visualizzazione dell'applicazione, proprio di come erano fatte le maschere che gli si presentavano e l'alberatura della navigazione.

E quindi attraverso questo ciclo di plan, do, check, act, siamo riusciti in quel caso a coinvolgere molto l'utente anche nella fase di sviluppo con delle wave, delle onde di rilascio che duravano generalmente un mese all'incirca, magari qualcuna anche un periodo più lungo, due o tre mesi a seconda dell'utente. Nel momento di complessità progettuale. Allora, dove si applica il ciclo di timing? Siamo partiti dall'esempio di cui vi stavo parlando, dove si applica il ciclo di timing? Quali sono le applicazioni di questo approccio, se vogliamo, prototipale? Ovviamente, l'abbiamo appena detto, è quello che viene fatto normalmente quando si rilasciano le applicazioni in modalità agile, ma si adotta questo tipo di approccio anche quando ci sono delle procedure di gestione per cui stiamo rilasciando dei nuovi servizi.

Nei progetti di formazione, questo approccio ci consente di aggiustare il tiro anche durante i rilasci dei progetti formativi. Ougualmente nel lancio di nuovi progetti, lo sviluppo continuo, anche questo è riconducibile all'agile. Tutte le volte che vogliamo migliorare un processo, ma anche nel caso di aggiornamento e sviluppo delle risorse umane, oppure in progetti di tipo test e audit.

Ora, il project charter ne abbiamo parlato approfonditamente nell'altro nostro corso, quindi ricordiamoci che questi sono gli elementi che abbiamo sempre presenti nel nostro documento di project charter. Vi ho rilasciato su Canvas, nel corso di sociologia e l'informazione, diversi esempi di project charter, mettendogli a disposizione anche il modello Word praticamente vuoto o comunque compilabile, in modo tale che lo possiate poi utilizzare nei project work che stiamo facendo. Ricordiamoci che il project charter c'è sempre, qualunque tipo di ciclo di sviluppo scegliamo, che sia di tipo waterfall, cioè a cascata, o che sia di tipo agile, comunque questo documento c'è, perché è il documento della fase di definizione del progetto.

Quindi avremo una descrizione del business case, cioè del contesto dove ci stiamo ponendo con quelli che possono essere gli opportunity statement, cioè quelli che possano essere i vantaggi del progetto. La definizione degli obiettivi, ricordiamoci sempre che gli obiettivi devono essere raggiungibili e misurabili. È inutile fare un progetto con un obiettivo non

raggiungibile, lo sappiamo in partenza che non è raggiungibile, ma quando è raggiungibile l'obiettivo del progetto, allora gli obiettivi devono essere tracciati con degli indicatori chiari.

L'altra cosa sulla quale ci siamo concentrati è il project scope, ovvero ricordarci cose fuori dal perimetro del progetto. Questo ci aiuta a definire meglio cosa è dentro e poi quali sono i costretti, i vincoli, un macro piano di progetto e il team di riferimento. Qui ho provato per esempio a dettagliare un ulteriore progetto, un project charter esemplificativo per la customer relationship management di strutture sanitarie regionali, prossimità e telemedicina.

Perché ho riportato questo esempio? Perché il tema delle strutture di prossimità è un altro tema di quelli che emerge nei modelli di cooperativa management. Vi ricordate che la volta scorsa abbiamo parlato delle comunità energetiche come modello chiaro applicabile, perché la comunità energetica vede una platea di soggetti differenti, tutti con l'obiettivo di raggiungere la stessa qualità di prodotti e servizi disponibili, ovvero l'energia. Nel caso del settore sanitario sta avvenendo la stessa cosa con le strutture di prossimità.

Le strutture di prossimità servono proprio ad evitare quegli accentramenti che abbiamo nei confronti dei plessi di pronto soccorso, che essendo pochi non riescono a gestire tutto l'afflusso di persone e soprattutto anche le persone che in particolare devono essere curate con la modalità cronica. Quindi creare una struttura di prossimità e telemedicina è un progetto tipico che rientra nel modello del CRM e in questa chart ho provato ad esemplificarlo, provando a tirare fuori quegli elementi che andrebbero in un eventuale project charter di questo progetto. Contesto, sistema sanitario nazionale, ovviamente unita proprio a questo tema di gestione dei servizi di prossimità.

Ovviamente se avessimo un documento lo descriveremmo molto in profondità, ma questo è per far capire quali sono i temi che dobbiamo sempre tracciare in un project charter. L'opportunità è quella di gestire dei servizi telemedicina. Perché è così importante gestire la telemedicina? È importante perché evito che una serie di persone si reghi in ospedale o presso le strutture per problematiche che sono assolutamente costanti e gestibili.

Immaginiamo la persona malata di diabete che deve fare dei controlli, magari anche strumentali, con strumenti di cui può disporre a casa. Con la telemedicina possiamo fare in modo tale che tutto questo venga gestito direttamente all'interno della propria casa. Parliamo di progetti che sono in corso in questo momento.

In regione Puglia, per esempio, grazie all'interazione del sistema sanitario nazionale, regionale e Innova Puglia, l'azienda che si occupa di Information Technology, stanno portando nelle case delle persone con patologie croniche degli strumenti che rimangono nelle loro disponibilità. Di fatto gli insegnano ad automisurarsi e hanno in collegamento telematico la persona, l'infermiera, che li segue. Quali sono gli obiettivi misurabili di un progetto di telemedicina? Scegliamo un territorio circoscritto, utenti target, quelli che possono avere la telemedicina.

Uno degli indicatori di successo è sicuramente il minor utilizzo delle strutture sanitarie. Un altro indicatore di successo potrebbe essere il numero delle volte che i controlli vengono effettuati in modalità remota, con il supporto e il collegamento dell'infermiera, e poi la customer satisfaction, cioè la piena soddisfazione o meno dell'utente del servizio. Chi sono

gli stakeholder di un progetto di questo tipo? Utenti finali del sistema sanitario e poi gli stessi medici, il personale infermieristico e in generale.

Fra gli stakeholder sicuramente in questo caso c'è un interesse anche politico. Come faccio a strutturare un macro piano di un progetto di questo tipo? Analisi specifiche della situazione reale, per esempio quanti malati cronici potenziali utenti di servizi di telemedicina ho su quel territorio. Pianificare la realizzazione degli strumenti di contatto e monitoraggio più doni, ecco il sistema di CRM.

Realizzazione e poi c'è tutta la parte di sperimentazione, perché naturalmente devo portare la strumentazione fisica presso l'utente. E di nuovo l'ultimo dei passaggi, l'ultimo dei quadranti e questo è relativo alla selezione del team. Scelta il territorio sperimentale, ambito specifico di riferimento e le patologie sulle quali avviare un percorso di telemedicina.

Vi è abbastanza chiaro, come sempre Ludovico, dimmi qualcosa. Lavoro bruciato sul tempo, in realtà volevo chiedere una cosa. Di là del fatto che poi è molto vicino anche al settore in cui mi trovo a lavorare, quello insomma tecnologia e medicina.

Gioca in casa. In realtà c'era una domanda più di tipo tecnico, cioè nel momento in cui uno vuole fare un servizio, vuole produrre un servizio mirato su degli utenti e deve raccogliere una serie di dati statistici per capire effettivamente qual è la sua base di popolazione, se effettivamente c'è domanda per quel servizio che vuole offrire. Come fa a raccogliere dei dati se questi dati hanno una natura di una certa sensibilità? Perché per esempio nel nostro caso se uno fa un accordo con il sistema sanitario nazionale forse riesce a farsi sfilare i dati, cioè riesce a filtrare la quantità di malati cronici di diabete che sono nella piccola città della Puglia, ma sono talmente pochi che se fossi invece un privato che voleva proporre questa azienda staremmo a limite della profilazione, il GDPR ti direbbe assolutamente no perché sono 12 malati e su 200 abitanti non ti dirò mai quanti sono, altrimenti te li vai a contare e me li trovi tutti.

Quindi come funziona in questi casi? Poi ovviamente questo è ovvio che è un caso d'esempio, quindi non può esserci una regola d'oro che vale per tutti, però in generale ci sono degli accordi? Allora, prima di tutto queste tipologie di progetti vengono svolte sempre a partire da enti che sono di natura pubblica, cioè è difficile che un progetto del genere venga fatto direttamente da un privato, solitamente c'è proprio una catena che si attiva per fare un progetto di questo tipo. Prima parlavo della Puglia, non a caso perché potete vedere anche su Rayplay il codice della trasmissione con Barbara Garfagna dove ogni tanto fanno vedere anche esempi di progetti virtuosi in Italia. Il discorso è che solitamente in questo caso l'esigenza parte dalla stessa regione, quindi partendo dalla regione che cosa succede? Io in regione ho un problema di ottimizzazione dei servizi, perché da un lato gli ospedali sono comunque di meno, lo sappiamo i soldi per il servizio sanitario nazionale non sono moltissimi, quindi c'è un numero ridotto di poli ospedalieri che spesso sono intasati.

Quindi da un lato ho proprio un problema di qualità del servizio erogato, stress della situazione, medici che non ce la fanno più eccetera eccetera. Dall'altro però ho la certezza che alcune tipologie di patologie possono essere veramente supportate da casa, portando gli strumenti nella casa delle persone. Allora la regione che cosa fa? Sceglie per esempio qual è la ASL di riferimento dove avviare questo progetto sperimentale, con buona

probabilità nel fare questo creerà un bando che verrà vinto da una struttura privata a supporto dell'erogazione in questo servizio, ma ci sarà magari anche sempre un ente ancora per metà pubblico e per metà privato, prima citavo in Nuova Puglia, non a caso, che ha l'expertise sui sistemi informativi, sulla raccolta dei dati, e quindi che cosa succede? Che spesso questo anello della catena pubblica che è comunque in contatto verso l'alto, verso il pubblico e verso il basso, verso il privato, fa da cuscinetto, si occuperà della raccolta anonimizzata dei dati.

Quindi che cosa farà? Dirà su questa ASL ci sono X persone con questa particolare tipologia di patologia che può essere curata da casa e poi a un certo punto da queste persone bisognerà pure andare, comunque in ogni caso. E dal punto di vista del GDPR il tutto si struttura con una catena di responsabilità. Pensa, mi hai anticipato su un tema centrale, quello del GDPR, che tratteremo alla prossima lezione con una visione un po' diversa da come lo tratterete magari a diritto.

Però il discorso qual è? Nel momento in cui io leggo quel trattamento dei dati personali per l'erogazione di un servizio di tipo sanitario, la catena di responsabilità regge, perché ci sarà il titolare del trattamento che è la regione e poi i responsabili del trattamento saranno, ho citato in Nova Puglia, ma sarà anche il soggetto privato che interviene su questo progetto. Avrà esso stesso una responsabilità sul trattamento dei dati personali che dovranno essere trattati con le finalità strettamente legate all'erogazione del servizio. E quindi tutta la catena di valori sottesi alla responsabilità, l'accountability sul dato, regge perché tutto questo è gestito contrattualmente.

La regione ha certamente un accordo con il Novo Puglia, ci sarà un bando, questo bando sarà vinto dal soggetto privato e tutte le relazioni saranno correttamente gestite con un impianto contrattuale che regge dal punto di vista giuridico. È chiaro che a fronte di un data breach, per esempio, ne rispondono prima di tutto i responsabili del trattamento. La struttura privata è in Nova Puglia e a quel punto il titolare del trattamento dovrà dichiarare all'autorità che c'è stata una violazione sui dati.

Però tutto questo impianto regge su un legame che è il contratto. Ti ho risposto alla domanda? È un legame tutto giuridico. Ovviamente i responsabili devono essere responsabili, le persone che lavorano alla gestione di questi dati firmano un contratto e anche il singolo avrà un suo commitment su quella gestione.

Anche io nel mio ruolo quotidiano di pubblico ufficiale ricevo una serie di dati che sono riservati e in ordine uguale devo mantenere io per primo la riservatezza. C'è una responsabilità su questo. Poi sono queste cose che si leggono in giornali quando ci sono le fughe di informazioni.

Le fughe di informazioni è perché c'è qualcuno, qualche persona che le fa uscire. Non è che le informazioni escono da sole. La catena di responsabilità serve per mantenere dei ruoli specifici nel trattamento dei dati.

Questo progetto risponde in tutto e per tutto ai canoni del cooperative management. Un po' come quello che abbiamo visto prima del CRM di un operatore telefonico che era organizzato secondo il modello del cooperative management. Qui ci sono in più delle finalità di rendere migliore un servizio reso.

Dall'altro cerchiamo di avere meno impatto sulle strutture ospedaliere affinché queste possano gestire casi più gravosi, ma tutto ciò che si può gestire in modalità costante a casa può essere gestito. Pensate a quell'insieme di attori che vi ho descritto poco fa. C'è la regione, c'è una società per l'innovazione regionale, c'è l'ASLA, ci sono operatori di mercato, tanto sanitari, tanto di software, che interverranno per mettere su questo intero impianto.

Tutto questo è un ecosistema dove i soggetti che interloquiscono sono moltissimi. Per cui se tutti non vedono la finalità, l'insieme di valori sottesi al progetto, poi ognuno va per conto suo. Ecco perché ho insistito molto nelle lezioni precedenti sugli assiomi del cooperative management, perché tutti devono avere la stessa visione di chi ha in qualche modo generato il progetto.

C'è un osmosi tra il concetto di interno e esterno, ovvero sia pubblico e privato, che lavorano di concerto per la realizzazione di questo obiettivo. E poi attenzione, che cosa si sta creando? Si sta cercando di creare un modello replicabile, e questi sono tutti gli assiomi del cooperative management di cui abbiamo parlato. Quindi è un progetto che tipicamente può rientrare in questo ambito.

Qui ho dettagliato il progetto di cui vi parlavo prima, cioè del CRM per l'operatore telefonico. Di nuovo propongo sempre questo schema a sei punti che è quello che va nel project charter. Contesso di riferimento, ce lo siamo raccontato, molteplici operatori telefonici.

Il nostro, facciamo finta che noi siamo la sociale consulenza, vuole fidelizzare il cliente, le piccole e medie imprese, al fine di avere una relazione stabile. Ecco il CRM che cos'è poi alla fine. Opportunità, quindi tre milioni e mezzo di piccole e medie imprese a cui offrire servizi.

Disponibilità enorme di dati relativi a fatturati, consumi, imprese sul territorio e quant'altro. Quali obiettivi misurabili mi do su un progetto di questo tipo? Beh, prima di tutto cerco di mettere in linea dopo un anno, ma di nuovo a un anno da rilascio, a x mesi da rilascio, qual è il mio obiettivo? Devo avere un milione di piccole e medie imprese da agenziera a sistema e un certo numero di cluster e un certo numero di servizi specifici da offrire a queste nuove imprese. Mi metto anche come obiettivo successivo, il ROI, cioè quanto deve fatturare questo progetto dopo il primo anno di vita.

Cosa è in ambito e cosa è fuori ambito? Un sistema che regge un milione di nuove imprese sicuramente è in ambito. Fuori ambito magari l'obiettivo di fatturato, non lo so. Macro piano, anche qui, scelta del personale, scelta della piattaforma per fare il customer relationship management, approvvigionamento della piattaforma, personalizzazioni, caricamento degli utenti, avvio dei contatti, selezione del team, eccetera, eccetera, eccetera.

Vedete che ho schematizzato in modo molto, molto semplice alcune delle cose che ci siamo detti mentre stavamo parlando di questo case study. E però quando poi andiamo a scrivere veramente il nostro project charter, dobbiamo fare un documento come quello che vi ho rilasciato su Canvas, di cui abbiamo parlato nell'altra lezione, cioè con questi temi un po' più esplosi, maggiormente descritti. Ricordiamoci sempre che il project charter è un documento

vivo che accompagna la vita del progetto, perché potrei avere di questo documento N release.

Un po' come cambia la pianificazione del progetto, potrei rendermi conto che su alcuni degli obiettivi o su alcuni degli indicatori proposti, devo fare un po' di fine tuning per migliorarne l'interpretazione e per definirli meglio, perché magari in partenza non sono stato molto chiaro. Bene, bene. Allora, avete delle domande specifiche su quanto abbiamo visto questa sera? Ditemi qualcosa.

Iniziate a pensare, che poi è una delle cose che faremo giovedì, iniziate a pensare ai project charter per i vostri progetti e una cosa che facciamo sicuramente giovedì, proviamo a costruire insieme il Gantt con lo strumento che vi ho fatto vedere già alla lezione precedente e che Baruch ha accennato a quella prima, il nostro strumento di project. Ci mettiamo insieme a lavorare e proviamo a tirare fuori un Gantt su ciascuno dei vostri project work, in modo tale che completiamo quello che state facendo costante. Tutto quello che state facendo costante è tutta la fase proprio di scoperta, di discovery fino all'ideate, fino all'ideazione vera e propria del progetto.

Noi siamo in qualche modo a valle e in qualche modo ci poniamo nella fase successiva, perché a quel punto tutte le macroattività che avete immaginato e pensato proviamo a metterle a terra in un piano di tempi e facendo una descrizione nelle modalità che ci siamo appena raccontati con il project charter di quello che sarà il progetto. Poi se volete fare un prototipino con Wix, come abbiamo visto a lezione, potete lanciarvi, potete fermarvi alle slide, ma se volete fare un prototipo, uno strumento semplice come l'abbiamo visto a lezione, potete farlo. Quindi prendete spunto di riflessione dalle cose che ci siamo raccontati anche oggi su come compilereste i vostri project charter.

Prendiamoci questi dieci minuti su uno dei progetti che state seguendo, dei project work che state seguendo. Se non sbaglio, Angelica e Ludovico state lavorando insieme, giusto? Sì. E come lo descrivereste, immaginando a quei sei temi del project charter? Perché piano piano dobbiamo provare a fare la messa a terra, no? Così, facciamolo veramente in abbraccio, anche senza prendere appunti, però serenamente.

Contesto di riferimento, obiettivi, indicatori misurabili. Allora io brutalmente, posto di umiliare, mi chiederei di rivedere la slide per la sottomano. Sicuramente è utile.

Ma ci mancherebbe altro. Ah, poi seconda cosa importante. L'altra volta io non c'ero, c'ero in full passivo, quindi praticamente avevo, a volte ho avuto anche l'audio spento.

E diciamo, è stato messo tutto in mano ad Angelica, la spiegazione del progetto. So che c'è stato un momento in cui ero stato interpellato, ma giustamente senza grandi risultati. Quindi la bisogna a me fa piacere, diciamo, fillare le parti mancanti se c'erano, perché non ho avuto modo di controllare quello che è il senso, l'anima e la struttura del progetto.

Guarda, non mi ricordo se l'altra scorsa abbiamo provato a buttare giù un Gant oppure no. Sì, sì, abbiamo messo giù il progetto, segnando la durata di un mese, settimane, per ogni fase. Ok, ok.

E vabbè, guardate, io vi ho rilasciato tutto su Canvas, anche il lavoro proprio fatto in classe, come esempio. Perché penso che sia importante, anche quello proprio materialmente fatto in classe, con i suoi pregi, i suoi difetti, comunque lo rilasciavo su Canvas, in modo tale che ci possiate rilavorare sopra. Scaricatevi questo project libre, come vi ho detto, essendo un open source, non necessita di licenze e potete rilavorarci.

Questa sera mi stavo concentrando di più sul project charter, no? E queste sono le famose sei voci. Potrei tranquillamente prendere appunti su queste, per esempio, o crearne uno nuovo. Vediamo se lo so fare.

Ah, fantastico. Ragazzi, sono qui a disposizione per voi. Vi faccio da redattore.

La cosa, Vittorio, se posso intervenire, che volevo sottolineare perché tu hai già detto, ma è importante. Quindi mi inserisco un attimo, perché nella schematizzazione che noi stiamo facendo, dei vari aspetti metodologici, deliverable, legati alla progettazione, secondo me il modo giusto di leggere il project charter è immaginarlo come l'output di un processo di progettazione del design thinking, perché molte di queste informazioni in realtà derivano dallo studio di fattibilità. Il project charter, nella vostra mente, è opportuno schematizzarlo come lo studio di fattibilità.

Quindi è qualcosa che mette insieme una serie di informazioni raccolte nella fase di ideazione e una serie di approfondimenti di cui è necessario tenere conto per chiudere la progettazione e presentare magari a un committente uno studio di fattibilità. In particolare, in questa slide che Vittorio sta condividendo, vedete che quello che riguarda per esempio il contesto, le opportunità, gli obiettivi, sono questioni che nelle varie fasi del design thinking vengono fuori e devono essere in qualche modo definite. Poi ci sono degli approfondimenti nello studio di fattibilità legati proprio alla fase finale della ideazione in cui una volta determinato alla fine del brainstorming e delineata la soluzione, lo stesso processo di design thinking dice adesso dobbiamo sporcarci le mani andando a verificare la fattibilità di quello che abbiamo ideato.

Quindi entrare dentro le logiche dei costi, le logiche dei tempi, e quindi la logica della pianificazione. Secondo me è molto importante che voi leggiate questa parte di realizzazione come può essere il deliverable in una forma schematizzata di uno studio di fattibilità in modo da legare con un filo conduttore tutte le cose che stiamo vedendo ed evitare di immaginarvele troppo separate l'una dall'altra perché è un discorso integrato in qualche modo. Certo che io e Vittorio procediamo per selezione, abbiamo parlato di progettazione, abbiamo pensato a design thinking, parliamo di studio di fattibilità, abbiamo parlato di fattibilità.

non è semplice il project share, ma gli elementi guardate che ci sono tutti. Questa sintesi fa anche chiarezza nei confronti degli interlocutori ai quali la fattibilità deve essere presentata e stare per dire dimostrata. Poi come dicevamo l'altra volta, il prossimo anno nel laboratorio di Project Management andrete a vedere come gestire le fasi di realizzazione ancora dopo una volta che lo studio di fattibilità è stato approvato e così abbiamo in qualche modo nel biennio chiuso il ciclo legato alla progettazione, alla definizione dello studio di fattibilità e alla gestione del progetto.

Scusate, io ci tengo, magari sono ridondante, ve l'avrò detto almeno venti volte questa cosa, però siccome ho l'idea che stiamo mettendo insieme tante cose, sento l'esigenza ogni tanto di riprendere un po' il punto in cui siamo, in modo da definire un ragionamento organico che poi in qualche modo vi resta dentro, cioè non sono cose l'una scorrelata dall'altra. Guarda, Sante, sono ovviamente d'accordo con te, ma i ragazzi si ricorderanno che nell'ultima sessione che abbiamo fatto, proprio mentre scrivevamo il Gantt su Project Libre, abbiamo scritto proprio che questo Project Charter ci serviva per presentarlo al nostro stakeholder principale, che sarebbe stato poi il principale finanziatore del progetto, lo sponsor, e quindi tutto torna esattamente su quello che stai dicendo tu, cioè questo documento altro non è che una forma un po' più schematizzata, qui e poi in quello che ho messo a disposizione con un indice e via dicendo, e dello studio di fattibilità che mi serve per andare dal nostro committente a chiedere l'autorizzazione di partire col progetto. Perché? Perché in questo schema, aggiungendo anche il tema dei costi che nell'indice del documento Word che ho rilasciato per loro c'è, dove facciamo una macro-analisi pure dei costi, è quel modello che consente poi al committente di dire sì, partiamo col progetto.

Sì, ma quello che Vittorio intendevo anche sottolineare è che noi, io e Vittorio sostanzialmente, abbiamo anche fatto un po' una selezione di strumenti per esemplificare il percorso completo, diciamo. Chi di voi già lavora potrebbe trovarsi nella sua realtà organizzativa un ricco documento aziendale che specifica come deve essere fatto lo studio di fattibilità e magari è uno schema formalmente diverso da quello che abbiamo sotto gli occhi del project charter, ma facilmente ritroverete tutte le informazioni di cui stiamo parlando. Chi di voi avesse la curiosità di andarsi a vedere il libro a cui ho fatto riferimento per parlarvi del design thinking di Daniel Linga, troverebbe una serie di deliverable per ciascuna fase, numerosi deliverable, anche ridondanti, anche perché poi quello che vi dicevo in quella circostanza era imparare a selezionare di volta in volta, semmai ce ne fosse bisogno, quello più utile in quel contesto, facendo riferimento agli interlocutori che vi trovate intorno, che magari sono abituati a vedere le cose in un modo piuttosto che in un altro e quindi anche quando vi doveste trovare in una situazione più formalizzata all'interno dell'organizzazione in cui andrete a lavorare, con schemi diversi, la cosa che a noi sta a cuore è che non vi dovrebbero sorprendere al di là dei formalismi, al di là del tipo di deliverable, una tabella piuttosto che un word eccetera, non vi dovrebbero sorprendere le informazioni richieste perché dovrebbero essere quelle di cui stiamo parlando.

Esatto. E' un po' come dicevamo con le soft skill, allenarci con questo project work, anche un po' spatterci la testa, trovarselo veramente un foglio bianco davanti da dover riempire, è qualcosa che aiuta anche a capire come approcciare la questione. Certo siamo in un ambiente simulato, nella migliore delle ipotesi riuscite a fare qualche sessione di lavoro al di fuori delle nostre ore di lezione tra di voi per mettere a punto alcune cose, ma già questa discussione, già questo minimo gioco di ruolo in qualche modo sviluppa una riflessione che maturerete anche l'anno prossimo sul mindset da seguire, sull'approccio da seguire e quindi tutto sommato è il motivo per cui come vi dicevo con Vittorio abbiamo pensato di arricchire questo corso ma poi anche sui laboratori con delle esercitazioni possibilmente pratiche, certo sempre ambiente laboratorio siamo sempre un'esercitazione e poi soprattutto darvi questa serie di checklist, questa non è la prima checklist che vedete, ne abbiamo già prodotte altre ma il ragionamento è quello di dire ricordarvi a più riprese quali sono le cose che devono essere nelle varie componenti di cui man mano stiamo parlando, in modo che

indipendentemente dagli standard utilizzati nelle organizzazioni in cui andrete a lavorare vi ci ritroverete in qualche misura.

Mi sono mangiato tutti i 5 minuti che avevamo, sono le 18, vi ho impedito di fare domande a Vittorio vorrà dire che ne faremo una prossima volta o saltiamo la cena, per me vanno bene tutte e due le cose. L'importante che voi proviate è proprio a giocare con questo modellino e a metterci dentro i contenuti del vostro progetto e poi a documentarli con un documento un po' più esteso. Magari lo facciamo giovedì, visto che ci dobbiamo un po' esercitare, ci eserciteremo sul Gantt perché avevo detto che avremmo continuato a lavorarci un po' insieme, ci eserciteremo anche sul tentativo di fare uno sforzo a riportare le informazioni in uno schema semplice che sia proprio facilmente comprensibile per il nostro committente finale, perché immaginate sempre il committente come quel personaggio che vi riceve un'ora, se siete fortunati, e in un'ora dovrà decidere se dirvi sì o no sulla base di pochi slide e un documento che leggerà quando c'è tempo.

Teniamoci questo schema buono per lavorarci giovedì. Noi invece ci vediamo mercoledì e andiamo avanti con la parte preliminare allo sviluppo del project charter, ma stiamo procedendo in parallelo, secondo me anche in modo efficace, non dovremmo crearvi troppa confusione. L'obiettivo di utilizzare la stessa idea progettuale nei due corsi, come abbiamo detto tante volte, era quello di semplificarvi il lavoro nel senso di pensare una sola volta a cosa progettare.

Dopodiché stiamo declinando da una parte alcuni concetti, dall'altra altri, ma in una logica molto complementare. Poi se avete domande, se avete necessità di chiarimenti, ovviamente ne parliamo. Vedo Sofia che ha alzato la mano.

Sì, io volevo fare una domanda se è posto per quanto riguarda invece l'esame. Una domanda per curiosità. Avete visto sul calendario dell'esame? Ci sono due date per quanto riguarda l'esame in thinking e la materia del professor Dorsi.

Volevamo sapere se era possibile magari concentrare il tutto, la presentazione del progetto e uno dei due giorni, insomma. Mi sembra che comunque formalmente sono due esami distinti, questo è importante che teniamo presente questa cosa. Anche i programmi sono distinti.

Nel trade union, voi vedete fisicamente Vittorio da una parte e dall'altra, ma Vittorio gioca con due cappelli su due cose diverse. Poi le sinergie ci sono, ma sono quelle che dicevamo per facilitare un po' il lavoro, però di fatto sono due sessioni di esami con due appelli diversi. Ok, quindi la presentazione del progetto la facciamo all'esame suo? No, io farei proprio, se fosse possibile, due elaborati diversi che poi si vanno in qualche modo a connettere l'uno all'altro, ma proprio per evitare confusione magari la parte di progettazione a monte la rendiamo il project work legato al design e la parte invece che vedrete con Vittorio più legata al project charter, all'aggiante eccetera, la vedrei sulla parte, perché poi ognuno di questi due elaborati risponde anche a logiche da un punto di vista teorico un pochino diverse, perché poi la parte teorica tra i due esami è differente.

Però penso che sia la cosa migliore per evitare qualunque tipo di confusione. La mia preoccupazione è sempre quella di cercare di semplificare le cose, di farvi vedere quel flusso un po' continuo di cui parlavamo, in realtà ve le complichiamo. Penso che la cosa migliore

sia lavorare con questa logica contenuti teorici e project work da una parte, contenuti teorici e project work dall'altra.

Poi le due cose sono correlate, come ho cercato di spiegarvi anche prima e come Vittorio ci sta raccontando nel corso delle sue lezioni all'interno di questo corso di design. Però io semplificherei così, Vittorio, penso che abbiamo sempre fatto così, insomma. Poi vogliamo immaginarlo diverso, ma non vorrei che andassimo a complicarci la vita.

No, va bene, va bene. Tra l'altro siamo ormai alla fase in cui vengono messi in risalto gli elementi studiati nel corso del professor Dotto durante il suo esame, quindi tutto ciò che riguarda appunto tutta la componente di design thinking con la creazione a tutti gli effetti del progetto. Noi siamo tutto sommato a balle, come dicevamo, e quindi anche quello che andremo a vedere sarà un po' per certi versi il risultato finale di cose fatte prima.

Abbiamo cercato di facilitarvi con un solo progetto, perché altrimenti avreste dovuto raddoppiare il lavoro con progetti addirittura diversi. Invece il progetto è lo stesso, ma sono punti di osservazione e tempi anche del progetto differenti, quindi questo è importante. È come se vi andasse a collocare sull'asse del tempo momenti diversi a tutti gli effetti e i punti di osservazione sono differenti, pur essendo lo stesso tipo di progetto.

Questo vi facilita un po' in modo tale che non dovete fare due lavori per una e per l'altra materia, vi avrebbe complicato ulteriormente. Il progetto è il medesimo, ma i punti di osservazione sono differenti. Va bene? Sì, sì, va benissimo, grazie.

Perfetto, io chiudo la registrazione e vi auguro buona serata a tutti. Ciao Vittorio, buona serata. Buona serata, arrivederci.

Eccoci, Vittorio.