



didardo
strategic design

CASO STUDIO:

GOOD KITCHEN IN DANIMARCA

Per illustrare il processo di design thinking di cui abbiamo parlato, ti raccontiamo una storia sul design thinking, proprio per vederlo in azione. Mentre raccontiamo, ti faremo notare diversi strumenti e approcci che vengono utilizzati.

In questo modo puoi capire come il Design Thinking può risolvere i problemi e migliorare il servizio in contesti di Pubblica Amministrazione.

Per farlo, andremo in Danimarca, un paese da tempo riconosciuto per la sua particolare attenzione al design.

I danesi, come i cittadini della maggior parte dei paesi sviluppati, hanno riconosciuto che l'invecchiamento della loro popolazione presenta molte sfide. Uno di questi è servire di più di 125.000 anziani che dipendono dai **pasti messi a disposizione dal governo**. I comuni danesi forniscono pasti sovvenzionati alle persone che hanno delle difficoltà, sia che sia dovuto a malattia, all'età o altre condizioni.

Molti di questi anziani hanno **problemi nutrizionali** e una scarsa qualità della vita perché semplicemente non mangiano abbastanza. Si stima che circa il 60% degli anziani che godono di assistita pubblica ha una cattiva alimentazione. Si stima che circa il 20% sia effettivamente malnutrito.

In risposta a questo crescente problema sociale, il **comune di Hustobrow** ha deciso di dedicare i propri sforzi al miglioramento del servizio di ristorazione per gli anziani. E hanno invitato la **design agency** Hatch e Bloom a lavorare con loro per capire **come migliorare la nutrizione della loro popolazione anziana**. La dirigenza municipale ha assistito al progetto inizialmente come semplice osservatore.



didardo strategic design
via Ritonda 79/a
37047 San Bonifacio VR

scrivi@didardo.com
didardo.com
045 5116797

Secondo la disposizione del Comune, per convincere gli anziani a mangiare di più, il menu attuale aveva solo bisogno di essere migliorato e volevano che Hatch & Bloom chiedesse agli anziani quali fossero le loro preferenze sul menu.



Questo è un ottimo esempio di come una definizione troppo ristretta del problema da risolvere possa portare a molte innovazioni prima ancora di iniziare. L'opportunità si è rivelata molto maggiore e quello che alla fine ha prodotto Hatch & Bloom era **molto più di un nuovo menu**. Si trattava di un servizio di ristorazione completamente ridisegnato che offriva maggiore qualità, maggiore flessibilità e maggiore scelta. Questa drammatica riformulazione dell'opportunità è emersa dall'**approccio di design incentrato sull'utente** che Hatch & Bloom hanno introdotto nel processo, in cui hanno scoperto che la semplice correzione del menu non avrebbe risolto il problema nutrizionale.

Diamo un'occhiata ad alcune specifiche su come l'hanno fatto.

Hanno iniziato esplorando.

In un primo momento l'agenzia Hatch & Bloom ha scavato in profondità nei comportamenti, nei bisogni e nei desideri degli anziani. Hanno usato l'osservazione e l'intervista (due strumenti che si usano in fase di ricerca) per identificare la situazione di vita degli anziani e cercare di ottenere i loro **bisogni non espressi**.

L'approccio che hanno scelto di utilizzare è stato etnografico. Lo strumento specifico che hanno utilizzato è stato il **Journey Mapping**.

Approfondimento:

Lo strumento Journey Mapping segue un cliente o uno stakeholder mentre riceve un prodotto o servizio o esegue un processo. Presta attenzione a ciò che i designer chiamano il lavoro da fare. In un certo senso, la mappatura del viaggio non è così diversa dal tipo di diagrammi di flusso o catene di approvvigionamento che potremmo utilizzare nel mondo degli affari, ma ci sono alcune differenze cruciali. La mappatura del viaggio riconosce che la maggior parte di noi sta cercando di svolgere lavori che siano sia funzionali che emotivi. Molte delle esigenze non espresse risultano essere sul lato emotivo, rendendo questo strumento molto prezioso per scoprire opportunità nascoste per creare un valore migliore per le persone.



Hatch e Bloom hanno utilizzato la mappatura del viaggio per tracciare l'esperienza degli anziani dall'inizio alla fine. Sono saliti sul furgone, hanno guidato insieme agli impiegati del servizio di ristorazione che hanno consegnato il pasto. Li hanno accompagnati nelle case. Hanno guardato mentre i clienti preparavano il cibo, aggiungevano ingredienti, apparecchiavano la tavola e infine mangiavano il pasto.

Hanno anche **intervistato** il supervisore del processo di preparazione del cibo sul posto di lavoro. E quello che hanno visto in cucina li ha sorpresi. Lavorare in una cucina del servizio pubblico era un lavoro di basso livello in Danimarca e i dipendenti della cucina sembravano demoralizzati e immotivati. Non sarebbe stato sufficiente concentrarsi sui bisogni degli anziani. Avrebbero dovuto anche affrontare i problemi dei dipendenti che producono i pasti. E così il team ha deciso che era importante ampliare l'ambito del progetto oltre il semplice miglioramento del menu, aiutando gli incaricati comunali a capire perché fosse necessario.

Da questo duplice focus sulle persone che preparano i pasti e sugli anziani che li ricevono, è nata una serie di spunti interessanti.

Hanno scoperto che sia gli anziani che i lavoratori della cucina avevano importanti esigenze emotive che non venivano soddisfatte. Entrambi stavano provando sentimenti di disconnessione e alienazione. Lo stigma sociale di dover ricevere tale assistenza pesava pesantemente sugli anziani. **Erano imbarazzati**. L'aiuto per la pulizia era considerato accettabile nella cultura danese. Ma l'aiuto per esigenze più personali lo era molto meno. Era importante anche chi forniva l'aiuto.

In Danimarca, un anziano sperava di ricevere assistenza da un parente o un amico. Se ciò non è possibile, si può sempre pensare di assumere qualcuno. Ma l'ultima risorsa era ricevere assistenza dal governo. Altrettanto dolorosa per gli anziani era la perdita del controllo sulle loro scelte alimentari. Hanno scoperto che **decidere che tipo di cibo mettere in bocca era la seconda cosa più importante** per gli anziani dopo essersi presi cura della loro igiene personale. E odiavano mangiare da soli, perché ricordava a loro che le loro famiglie non c'erano più.

Tutti questi fattori hanno contribuito direttamente al problema della nutrizione e lo hanno inserito in un contesto più ampio.

Più erano consapevoli della loro situazione, minore era il loro appetito. Hatch & Bloom hanno appreso che gli addetti alle cucine, stavano facendo gli stessi pasti noiosi, a basso costo più e più volte, non perché mancassero di competenze o semplicemente non gliene importasse, ma a causa dei vincoli economici e logistici percepiti che impedivano loro di fare qualcosa di più interessante. Tuttavia, anche il team ha riscontrato cose positive. Hanno scoperto che gli anziani che avevano visitato erano molto responsabili e capaci in cucina. Inoltre avevano un senso delle stagioni e delle **associazioni positive con i cibi stagionali** (come per esempio meglio mangiare le mele in autunno e le fragole in estate). Spesso hanno anche cercato di personalizzare i propri pasti aggiungendo spezie o utilizzando le proprie patate o verdure. Inoltre il team di Hatch & Bloom ha anche scoperto che gli addetti alle cucine ci tenevano davvero e volevano fare un buon lavoro.

Una volta che i membri del team hanno terminato la loro ricerca etnografica, sono passati alla **fase di ideazione** ovvero di **creazione del servizio**. Per questo, volevano arruolare un gruppo più ampio di parti interessate per comprendere la natura delle sfide e farlo partecipare alla creazione di un nuovo e migliore servizio di ristorazione. Volevano co-creare con i loro importanti stakeholder. A tal fine, hanno organizzato una serie di workshop che hanno riunito una serie diversificata di parti interessate. Comprendeva funzionari pubblici, volontari, esperti in questioni anziane, addetti alle cucine e dipendenti di strutture di assistenza residenziale. Insieme, hanno esaminato la ricerca etnografica e sviluppato intuizioni e criteri di progettazione per formare la generazione di idee. Questo tipo di co-creazione è un altro importante strumento di progettazione. Invitare le parti interessate nel processo di creazione crea proprietà e coinvolgimento, oltre a produrre idee migliori.

In questa fase l'agenzia Hatch & Bloom ha utilizzato un **processo di brainstorming** in cui i facilitatori hanno utilizzato le analogie come domande trigger (innesco) per aiutare a cambiare i modelli mentali dei partecipanti e del servizio di ristorazione mentre generavano idee. I facilitatori durante il workshop hanno chiesto ai partecipanti di pensare alla cucina come a un ristorante. Ed è stata innescata una corsa creativa. Gli addetti alla cucina, presumevano allora, dovevano essere gli chef. E se erano gli chef, chi erano i camerieri? Ciò ha iniziato a portare nella discussione idee come le condizioni dei veicoli utilizzati per la consegna dei pasti. Hanno continuato a lavorare con l'analogia del ristorante. Fino a quel momento, i menu erano stati descrizioni minimaliste del cibo. Ad esempio, nel menu si legge: patate al fegato e salsa. Non è esattamente una descrizione che ti farà venire l'acquolina in bocca, vero? Ma ora i partecipanti al workshop hanno iniziato a chiedersi, forse dovremmo guardare ai menu come fossero davvero dei menu che trovi nei ristoranti reali. Forse dovremmo descrivere i nostri pasti in un modo completamente diverso e più allettante.

Il terzo workshop è stato caratterizzato sempre dallo strumento di design della **co-creazione**. Ma questa volta, la co-creazione è stata utilizzata per testare le idee piuttosto che generarle. Questo terzo seminario è stato molto più pratico. E ha coinvolto la **prototipazione** almeno in modo approssimativo, le soluzioni che sono uscite dai precedenti workshop. Ad esempio, Hatch & Bloom hanno lavorato con i partecipanti su tre diverse versioni del menu. È stato utile chiedere a loro cosa gli piaceva e come si sentivano riguardo a vari aspetti, come i colori che preferivano e se preferivano foto o illustrazioni. Hanno utilizzato uno strumento di progettazione chiamato visualizzazione per rendere queste diverse opzioni più reali per i partecipanti. La visualizzazione è uno degli strumenti di progettazione essenziali. Non si tratta di disegnare, un'abilità che molti di noi non hanno. Si tratta di utilizzare le immagini per rendere un'idea astratta più pubblica e più concreta, in modo che sia più visibile, chiara e comprensibile agli altri. Hatch & Bloom non ha parlato alle persone delle diverse opzioni. Ha mostrato loro le diverse opzioni. Poi sono passati a ciò che funziona testando i prototipi con diverse combinazioni e modi di presentare il cibo con gli anziani.

L'apprendimento da questa serie iniziale di esperimenti ha portato a un secondo progetto con alcune rapide modifiche al **design del packaging** che hanno consentito pasti più modulari, in cui i componenti sono stati separati invece di essere mescolati insieme.

Il processo ha anche prodotto nuove uniformi per i dipendenti e un nuovo nome, **Good Kitchen**, che rifletteva le aspirazioni di tutti. Comprende anche nuovi canali di comunicazione che utilizzavano newsletter e schede di commento per mantenere i clienti e il personale della cucina in stretto contatto tra loro. E così un processo iniziato con un semplice mandato, ovvero la correzione del menu, si è evoluto in qualcosa di molto più significativo man mano che si procedeva.

L'utilizzo di strumenti di progettazione come la **mappatura del viaggio, la co-creazione, la prototipazione e la sperimentazione.**

Quel processo ha prodotto una serie di cambiamenti radicali. Un nuovo menu, nuove divise per il personale, nuovi meccanismi di feedback. Ma altrettanto importante, ha reso tutti i coinvolti consapevoli delle persone reali che stavano servendo o da cui venivano serviti.

I risultati parlano da soli. Riorganizzare il menu e migliorare le descrizioni dei pasti ha portato a un aumento del 500% degli ordini di pasti nella sola prima settimana.

Ma i risultati riguardavano molto di più il numero di pasti serviti. Uno degli elementi più importanti della trasformazione è stato questo cambiamento nella percezione di se stessi e del proprio lavoro da parte dei dipendenti. Gli addetti alle cucine sono ora molto più soddisfatti e motivati.

Di conseguenza i clienti sono più soddisfatti del loro cibo.

Se hai orgoglio professionale, cucinerai anche del buon cibo. Lo ha detto Anne Marie Neilson, direttrice di Good Kitchen. Il buon cibo deve venire dal cuore.

Quello di cui parliamo in una storia di Good Kitchen è qualcosa di più dello sviluppo di nuovi prodotti o servizi. Stiamo parlando di innovare l'intero modello di business.