

Servizi on line della P.A. a tavola: ricette regionali per la qualità



Servizi on line della P.A. a tavola: ricette regionali per la qualità

INDICE

LA FILOSOFIA DELLA NOSTRA CUCINA

PAGINA 4

ANTIPASTI

I sistemi di Content Management (CMS)

PAGINA 8

PRIMI PIATTI

PAGINA 13

- La qualità del layout
- La qualità con un approccio
Citizen Relationship Management
- La qualità e l'open source

PAGINA 23

SECONDI PIATTI

- Indicatori di qualità utili per i servizi on line
- Il rapporto coi i fornitori
- La comunicazione bidirezionale nel rapporto
con gli utenti dei servizi on line

PAGINA 38

CARTA DEI VINI

- Linee guida e standard dell'ente per
la realizzazione dei servizi
- Migliorare la qualità con i servizi delle intranet
- La progettazione condivisa: strumenti per
un coinvolgimento attivo delle varie parti
delle amministrazioni

LA FILOSOFIA DELLA QUALITÀ NELLA CUCINA DEL CRC EMILIA-ROMAGNA

I percorsi per la qualità dei servizi on line sono nati con l'intento di fornire agli operatori delle Amministrazioni Pubbliche regionali sia un'opportunità di approfondimento e formazione sui principali temi legati all'e-government, sia un'occasione di scambio e condivisione di idee nell'ottica di una complessiva valorizzazione dei numerosi progetti e iniziative presenti sul territorio.

Da qui l'idea di concepire i percorsi di qualità come una vera e propria "cucina" che si propone di raccogliere e confrontare le esperienze mixando i vari ingredienti e le competenze locali fino a proporre diverse "ricette" utili anche per le amministrazioni che stanno avviando i primi progetti.

Le ricette sono nate da due sostanziali modalità di lavoro:

i Seminari hanno proposto tematiche che rappresentano un problema diffuso sul territorio e per le quali ci sono soluzioni o casi che possono essere discussi e usati come best practice;

i Laboratori hanno sperimentato tematiche che sono particolarmente all'avanguardia, che possono rappresentare il futuro e dove il parere dei partecipanti ha prodotto considerazioni e valutazioni che aiutano a comprendere meglio il problema.

Il "Percorso" (svolto da novembre 2003 a giugno 2004) si è articolato, infatti, in cinque giornate seminariali tematiche su alcuni dei fattori che determinano la qualità dei servizi on line, e cinque giornate di laboratorio per l'analisi di alcune fasi critiche del processo di progettazione e realizzazione dei servizi on line, al fine di fornire un contributo metodologico e strumentale agli operatori pubblici impegnati nella realizzazione di servizi di qualità.

I seminari sono stati progettati in modo da offrire esempi ed eventuali soluzioni pratiche e concrete ai diversi problemi affrontati, partendo dalle esperienze dirette delle amministrazioni. I partecipanti hanno potuto così usufruire di strumenti testati e sperimentati, e condividerne in termini critici le potenzialità e le concrete possibilità d'utilizzo. L'intervento di un docente/esperto che espone il tema in termini teorici e pratici, mostrando casi concreti, la presentazione di alcune esperienze locali regionali direttamente commentate con l'esperto, e infine la discussione aperta a tutti, costituiscono l'ossatura della giornata seminariale.

Il Laboratorio, composto da un gruppo di 20/25 persone provenienti da Enti di dimensioni medio-grandi, in quanto portatori di maggiore complessità, si è posto l'obiettivo di realizzare prodotti immediatamente fruibili, come schede di caso, linee guida e prototipi, e di renderli disponibili a tutta la comunità dei partecipanti nel suo complesso, anche come materiale di supporto ai seminari stessi. Questa

attività formativa ha trovato una ampia partecipazione di utenti e soprattutto di Enti differenziati fra loro, favorendo ulteriormente lo scambio delle esperienze ed una visione più ampia delle problematiche e delle loro possibili soluzioni.

Alcuni numeri relativi alla partecipazione complessiva ai lavori della "cucina" possono fornire una significativa misura del livello di coinvolgimento raggiunto:

9 amministrazioni provinciali regionali +

l'Amministrazione provinciale di Trento

34 amministrazioni comunali

altri enti come AUSL, azienda ospedaliera e camera di commercio.

un totale di 272 presenze totali ai seminari con differenti professionalità fra cui comunicatori, informatici, webmaster, sistemisti, imprese fornitrici di servizi, ecc.

Il vero valore, difficile da quantificare e da raccogliere in una "ricetta", è certamente costituito dalla rete di relazioni, dai confronti e dalle idee scaturite dal lavoro comune di professionisti della pubblica amministrazione con competenze e provenienze diverse. Le nuove tecnologie oggi più che mai impongono la condivisione delle attività da parte di specifiche professionalità ma che devono concorrere in modo sinergico per il conseguimento del migliore risultato. Sempre più importante è lavorare in gruppo, ascoltare e comprendere i differenti punti di osservazione e mettere in campo le risorse migliori.

Siamo quindi consapevoli che difficilmente questo ricettario sarà in grado di documentare pienamente la ricchezza di stimoli prodotti, ma ci auguriamo che la sua utilità pratica quanto meno sia in grado di suscitare ulteriore interesse e coinvolgimento per le prossime attività del CRC Emilia-Romagna.

ANTIPASTI



DOVE CUCINARLA

L'accessibilità è diventata uno degli elementi di qualità imprescindibili per un sito di un ente pubblico: accessibilità significa rendere le informazioni e i servizi web disponibili, comprensibili e facilmente reperibili da parte di tutte le categorie di utenti.

L'organizzazione dell'architettura delle informazioni, attraverso l'adozione di un CMS, costituisce un elemento fondamentale per rendere un sito accessibile ed intuitivo. Quali sono i vantaggi nell'adottare un sistema di gestione dei contenuti e quali i cambiamenti organizzativi necessari?

Casi di studio e testimonianze di amministrazioni che hanno già adottato o sviluppato soluzioni di questo tipo ci aiutano a capire le caratteristiche tecniche, i vantaggi e gli svantaggi nell'adozione dei sistemi di gestione dei contenuti di un sito.

INGREDIENTI

Un esperto:

Marco Trevisan di Bazzman SRL

I testimoni:

Regione Emilia-Romagna

Provincia di Parma

Comune di Anzola dell'Emilia

Comune di Reggio Emilia

AUSL di Forlì

Comune di Carpi

MODALITÀ DI PREPARAZIONE

Obiettivo della giornata di formazione capire le caratteristiche tecniche, i vantaggi, gli svantaggi e le soluzioni organizzative nell'adozione dei sistemi di gestione dei contenuti di un sito.

Per ottenere questo obiettivo abbiamo analizzato i CMS da due punti di vista: il contributo dell'esperto e la testimonianza di chi ha già applicato i CMS.



COME SI PRESENTA

I risultati della giornata di formazione sono alcune linee guida sulla gestione dei contenuti.

ALCUNE LINEE GUIDA SULLA GESTIONE DEI CONTENUTI

Nella fase di progettazione di un sito pubblico due sono le domande iniziali che ci si deve porre, strettamente correlate tra di loro:

quale architettura voglio dare alle mie informazioni e ai servizi che fornirò on-line?

voglio realizzare un sito statico o dinamico?

Se la struttura delle informazioni dei primi siti della Pubblica amministrazione ricalcava la suddivisione per Settori e competenze dell'Ente, negli ultimi anni una sempre maggiore attenzione alla fruibilità e navigabilità dei siti pubblici ha portato a suddividere le informazioni secondo una logica per categorie, per tipologia di utente ed infine per eventi della vita.

Nel progettare l'architettura di un sito si deve sempre tenere presente, infatti, che ogni utente cerca le informazioni in modo diverso: è utile quindi prevedere una tassonomia delle modalità di navigazione – per categorie, eventi della vita, con il motore di ricerca. L'architettura delle informazioni secondo questa logica non si deve fermare alla macro-struttura, ma estendersi a tutte le pagine: la struttura ad albero permetterà sia di evitare i troppi click, sia di dare coerenza al sito, facendo in modo che il navigatore sappia sempre "dove si trova", privilegiando l'identità del sito su quella delle aree che lo compongono.

Una struttura agile, usabile e navigabile è possibile solo in presenza di un'architettura delle informazioni pensata a monte.

Ma come gestire la complessità di informazioni da aggiornare quotidianamente, come conciliare l'esigenza di un sito sempre aggiornato con la scarsità di risorse umane dedicate?

E' a questo punto che entra in scena il CMS (Content Management System), un applicativo web-based che ci fornisce un ottimo e valido sostegno nell'automazione di molti processi di pubblicazione delle nostre informazioni all'interno di un sito web, o di una intranet.

Realizzare un sito dinamico, ovvero basato su un CMS, consente di aggiornare velocemente il sito senza dover necessariamente conoscere un linguaggio di programmazione, di pubblicare le informazioni da remoto, ovvero da qualunque postazione, e di farlo all'interno di una architettura delle informazioni ben precisa.

Una delle funzionalità che, a nostro parere, un CMS dovrebbe sempre prevedere è quella della "data di scadenza" di un documento pubblicato, in modo da evitare che sul sito compaiono informazioni vecchie ed ormai scadute.

Da un punto di vista organizzativo l'adozione di un CMS consente di gestire una redazione decentrata, di

formare in modo abbastanza semplice dei redattori nei vari Servizi/uffici del mio Ente e di prevedere a livello centrale una struttura snella che si occuperà della manutenzione tecnica del CMS, del coordinamento dei contenuti e della progettazione di nuovi servizi e funzionalità.

Poiché non tutti i software sono uguali tra loro, il servizio che si avvicina di più alle nostre esigenze di gestori dei contenuti web accessibili, è quello che contiene più elementi di codice HTML, attributi compresi.

Ad esempio, un buon CMS deve dare la possibilità:

- di lavorare sul codice, per quegli utenti che ne abbiano la conoscenza;
- di lavorare semplicemente sul contenuto, senza pensare al codice, per quegli utenti che intendono occuparsi semplicemente del testo;
- correggere automaticamente errori basilari (ad esempio sostituire elementi obsoleti come l'elemento `` con ``).





DOVE CUCINARLA

Questa ricetta mira ad individuare soluzioni praticabili per la ricerca della qualità e della creatività del Design, nel rispetto della normativa e delle linee guida su accessibilità e usabilità dei servizi on line. Anche se questo tipo di attività e di produzioni spesso vengono date in outsourcing, l'Ente deve conoscere e sapere valutare una grafica di qualità e definirne chiaramente i requisiti per i fornitori.

INGREDIENTI

L'esperta:

Sofia Postai - www.vocabola.com

Le testimonianze:

Comune Bologna

Provincia Modena

Provincia Bologna

Ass. Interc. Terre di pianura

MODALITÀ DI PREPARAZIONE

Partendo da alcune definizioni di base su cosa si intenda per layout di un sito e da alcune delucidazioni sugli elementi che lo compongono, la ricetta cerca di focalizzare i requisiti essenziali, gli step di lavoro fondamentali per far sì che un layout di un sito pubblico sia di qualità.

A conclusione le testimonianze di alcuni Enti che mostrano come applicare nel concreto questi criteri.



COME SI PRESENTA

Innanzitutto partiamo dal layout: il layout di un sito è formato da due componenti: l'interfaccia ed il cosiddetto "look and feel".

L'interfaccia, o site design, è il quadro comandi del sito, l'architettura dell'informazione, è ciò che rende esplicita la navigazione. Costituisce quindi un elemento fondamentale nella progettazione di un sito Internet: stabilire che la barra di navigazione si troverà in alto, oppure a sinistra, che in alto a destra avrà sempre il percorso che ho compiuto per arrivare a quella pagina è una scelta da fare in fase di progettazione, perché da essa dipenderà l'usabilità e la navigabilità del sito.

L'altro aspetto che compone il layout è quello del "look and feel", la cosiddetta grafica, il visual design della pagina.

Il visual design trasmette l'identità del sito e dell'Ente: è fondamentale, dunque, in fase di progettazione chiedersi quale sia l'identità che si vuole dare al proprio sito – istituzionale, giovane, innovativa, creativa – in modo che il visual design corrisponda a questa identità.

E' la grafica che rende esplorabile la pagina e leggibili i contenuti, attraverso un lavoro di gerarchizzazione delle informazioni.

Questo elemento risulta particolarmente importante nella progettazione della home-page: la home page di un sito spesso è una "colata" di informazioni indistinte, prive di una gerarchia esplicita delle informazioni, capace di catturare l'attenzione del navigatore. In realtà la home page andrebbe trattata come la prima pagina di un quotidiano.

Il visual design, dunque, è gestione visuale dell'informazione, attraverso il dimensionamento e la disposizione dei diversi elementi (immagini e testo) nello spazio.

Nel progettare un sito, dunque, si dovrà tenere conto di alcuni elementi e step: prima di tutto domandarsi quali sono gli obiettivi di comunicazione. Si sta realizzando un sito turistico, un sito di lavoro, un sito istituzionale? Secondo: chiedersi qual è il target, a chi è rivolto il portale: ad ogni tipologia di utente, infatti, corrisponde un layout e quindi un sito diverso.

Progettare l'architettura delle informazioni secondo l'ottica dell'utente: uscire dunque dalla logica ente pubblico, ma anche dalla logica del "creativo", per realizzare qualcosa che corrisponda effettivamente alle esigenze dell'utente.

Dare una gerarchia alle informazioni che significa non soltanto decidere quale viene prima e quale dopo, ma anche assegnare "posti fissi" nella pagina alle differenti tipologie di informazione, posti che si ripeteranno in tutte le pagine interne, in modo coerente. E' molto importante, infatti, dare coerenza al sito, fare in modo che il navigatore sappia sempre "dove si trova", privilegiando l'identità del sito su quella delle aree che lo compongono. Nel progettare il layout di un sito si deve sempre tenere presente, inoltre, che ogni utente cerca le informazioni in

modo diverso. È utile quindi prevedere una tassonomia delle modalità di navigazione – per categorie, eventi della vita, con il motore di ricerca.

Veniamo poi all'ultimo, importantissimo elemento, ovvero quello dell'accessibilità: un sito pubblico deve essere accessibile a tutti i suoi utenti, ivi compresi quelli ipovedenti, anche a costo di sacrificare alcuni elementi grafici.

Di seguito alcuni esempi in positivo e negativo, di quanto prima esposto:

www.portale.parma.it

www.regione.piemonte.it

www.regione.lombardia.it

www.provincia.tn.it

www.provincia.tn.it/turismo

www.provincia.bolzen.it

www.provincia.ravenna.it

www.paris.fr/fr/la_mairie

www.comune.moliterno.pz.it

www.comune.lucca.it

www.torino.it

www.trentino.to.it



DOVE CUCINARLA

Una ricetta dedicata al tema della qualità dei servizi on line con un approccio Citizen Relationship Management. Cosa significa fare CRM nella Pubblica Amministrazione? Quali le differenze ed i punti di convergenza con il settore privato?

Adottare un sistema CRM significa per la PA rapportarsi con l'ambiente esterno, ma soprattutto, a monte, riflettere sulla propria struttura organizzativa e sulle caratteristiche dei sistemi di gestione interni. L'esigenza di bidirezionalità si scontra con l'inevitabile necessità di canali di comunicazione differenziati, nonché con un'indispensabile riflessione di tipo strutturale in fase di ri-progettazione del servizio.

INGREDIENTI

L'esperta:

Valentina Mele - SDA Bocconi - Area Pubblica Amministrazione

Testimonianze:

Unox1 – Sistema di comunicazione multicanale personalizzabile – Comune di Modena

Il Portale Sanitario Pediatrico dell'Ospedale "Bambino Gesù" di Roma

MODALITÀ DI PREPARAZIONE

La nostra esperta, Valentina Mele, traccia un preciso percorso rispetto all'applicabilità del CRM all'Amministrazione pubblica, partendo dalle differenze e somiglianze tra il contesto privato e quello pubblico. Alcune testimonianze di esperienze in Italia e nella nostra Regione completano la modalità di preparazione di questa ricetta.

COME SI PRESENTA

Partiamo da una considerazione iniziale: cos'è il CRM (Customer Relationship Management) nel settore privato? Nel privato implica il passaggio da una struttura orientata ai processi a una struttura orientata ai consumatori. L'obiettivo finale è quello di proporre al consumatore la scelta giusta al momento giusto attraverso il canale giusto. Questo approccio è basato su una raccolta dati intensiva nei momenti di interazione tra settore privato e consumatori. Negli ultimi anni, infatti, le aziende hanno spostato il loro focus dal cosiddetto "mass marketing", a cui corrispondeva un forte investimento in pubblicità, al "segmented marketing, ovvero il marketing segmentato per target/categorie di pubblico da raggiungere attraverso mailing mirato, fino ad arrivare all' "individual marketing", a cui corrisponde una ricerca ed una archiviazione di dati personali del proprio cliente (potenziale o reale).

Dal mass-marketing si è dunque passati al micro-marketing: il fornitore che si impone è quello che soddisfa bisogni e preferenze individuali come "fornitore totale". Il CRM consente dunque di fornire servizi

innovativi e addizionali, di individualizzare l'offerta e di poter effettuare delle offerte non solo di prodotto, ma di sistema.

In che modo tutto questo può trovare applicazione nel processo di innovazione tecnologica ed organizzativa della PA?

Gli obiettivi della modernizzazione della PA possono essere riassunti in:

- innovare i modelli organizzativi, informativi, decisionali e di controllo;
- riprogettare i procedimenti amministrativi accentuandone il grado di trasparenza;
- decentrare alcune attribuzioni degli organi centrali verso gli enti più a contatto con la cittadinanza;
- favorire una partecipazione più attiva del cittadino alla vita politica ed istituzionale.

L'informazione nella PA deve essere trasparente, neutrale ed esaustiva, devo garantire a tutti i cittadini gli stessi diritti ed opportunità: in questa logia CRM non significherà più Customer Relationship Management, ma Citizen Relationship Management, dove la parola cittadino o utente che dir si voglia riacquista tutta la sua valenza politica e sociale di detentore di diritti a cui la PA è chiamata a rispondere.

L'utilizzo del CRM nella PA si pone degli obiettivi strategici legati all'accesso e alla partecipazione attiva dei cittadini alle decisioni e all'organizzazione dei servizi, a far sì che aumentino fiducia, soddisfazione e valore percepito per governare meglio.

L'adozione di un sistema di relazione costante e strutturata con i cittadini prevede a livello interno la riprogettazione delle procedure, la creazione di rete interne di comunicazioni rapide ed efficaci (Intranet), un cambiamento culturale di fondo, che pone la relazione con il cittadino come mission dell'Ente.

A livello esterno alla PA l'approccio CRM presuppone la creazione delle corrette condizioni ambientali, quali la definizione di un quadro normativo adeguato, iniziative di sostegno alle imprese, di alfabetizzazione telematica, di accesso universale.





DOVE CUCINARLA

Nell'accezione condivisa da tutti, una tecnologia si dice "aperta" quando è resa pubblica ed è documentata esaustivamente. "Aperta" si oppone a "proprietaria", che indica una tecnologia posseduta in esclusiva da un soggetto che ne mantiene segreto il funzionamento e può modificarla a proprio piacimento. Al requisito della pubblicità per alcuni si aggiunge anche quello relativo alla proprietà. Per costoro una tecnologia è aperta se, oltre ad essere pubblicamente documentata, non è di proprietà di un singolo soggetto.

Davanti ai tagli di bilancio degli Enti locali, ma soprattutto alle esigenze di personalizzare e sviluppare in proprio un software, senza dover dipendere da un fornitore esterno, la strada dell'open source appare come quella da seguire, al di là di prese di posizione di carattere ideologico o morale.

INGREDIENTI

L'esperto:
Lucio Picci

Le testimonianze:

Davide Guidi, Università di Bologna; Polo Scientifico-Didattico di Forlì.

MODALITÀ DI PREPARAZIONE

Un excursus sulla storia dell'open source, sui perché del suo successo e sulla convenienza di adottare sistemi aperti, si abbinano alle esperienze di chi ha sviluppato o adottato sistemi open source nell'ambito della P.A.

COME SI PRESENTA

La storia:

Fase uno: sino agli anni '80 Berkeley, MIT, Bell's Lab, Xerox at Palo Alt: la condivisione di codice era molto frequente, e in parte dovuta alla difficoltà di utilizzo delle tecnologie.

Anni '70: intensi sforzi cooperativi per realizzare un SO che potesse funzionare su piattaforme alternative. Risultato: Unix & linguaggio C (AT&T Bell's Laboratories). Chi riceveva il software, poi eventualmente lo modificava e lo diffondeva ulteriormente.

Usenet (1979) incrementò la diffusione. Sino ai primi anni '80, quando AT&T cercò di fare rispettare i suoi (presunti) diritti su Unix, il problema della proprietà intellettuale, sostanzialmente, non si pose.

Fase due: gli anni '80, sino all'inizio degli anni '90. Le minacce di contenziosi legali portarono alla formalizzazione di regole per supportare la cooperazione. Richard Stallman (MIT Artificial Intelligence Laboratory): Free Software Foundation, GNU, GPL (General Public Licence), per precludere la commercializzazione di software sviluppato cooperativamente.

GPL, tutt'ora, è la principale licenza OS. "Virale": tutto il codice successivo e collegato deve essere sotto la medesima licenza.

Fase tre: in seguito Internet, Linux, Debian, Red Hat....

Più licenze, con maggiore flessibilità: non necessariamente "virali", ma con la possibilità di commercializzare codice misto OS e proprietario.

La produzione Open Source è tipicamente, orizzontale, con molto lavoro volontario ma in casi significativi, i programmatori sono stipendiati e scendono in campo grandi organizzazioni.

E' caratterizzata da:

- temi che interessano gli sviluppatori;
- sviluppo "informale" e non secondo i dettami dell'ingegneria del software;
- no analisi dei requisiti;
- scarso interesse per la documentazione e le interfacce;
- modularità avanzata;
- efficace ricerca dei "bug" (debugging parallelo);
- governance informale e apparentemente non gerarchica.

- Apache (Apache Software Foundation). 1994, Brian Nehlendorf (21), webmaster di Wired insoddisfatto di NCSA Governance: Apache Software Foundation, altamente strutturata;
- Linux. 1991, Linus Thorwald (21), "kernel" come progetto universitario (Helsinki). Governance: Linus e i suoi "colonnelli" ;
- Perl (<http://www.perl.org/>. 1984, Larry Wall, programmatore Burroughs, cerca un linguaggio per fare "cose ripetitive". Governance: leadership a rotazione, all'interno del gruppo (10-20) dei programmatori pi attivi;
- Sendmail (<http://www.sendmail.com/>. Fine anni '70, Eric Allman, student di dottorato a UC Berkeley, cerca di risolvere l'incompatibilità tra le reti in termini di posta elettronica. Governance: 1997, Allman fonda Sendmail, Inc. Inoltre, non-profit Sendmail Consortium.



GLI INCENTIVI NEL METODO DI PRODUZIONE OPEN SOURCE

Offerta: perchè è gratis?

Per gli economisti non esistono "pasti gratis" ("there is no such thing as a free lunch")

I programmatori lavorano gratis?

I costi della partecipazione a un progetto open source:

- costo opportunità;
- costi ritardati: minori ricompense future in seguito al tempo perso sul lavoro.

I benefici:

- soddisfazione personale, "ego gratification", ecc.;
- altruismo? poco argomentabile.

Il punto di vista dell'economista - altre motivazioni:

- si risolvono problemi (anche) per se stessi;
- è un modo di apprendere;
- attraverso il riconoscimento dei pari, si ottiene reputazione spendibile altrove e; si segnalano le proprie capacità di programmatore.

Questi incentivi funzionano?

Pare di sì: es., Apache Software Foundation.

Come hanno reagito le imprese tradizionali:

- partecipando ad alcune iniziative Open Source (es., Sun, IBM, etc);
- inglobando alcune caratteristiche della produzione del software Open Source. Es, riconoscibilit dei contributi (es., Eudora, Videogiochi, ma anche, decisione opposta di Sun);
- permettendo delle "applicazioni" open source del software proprietario.

ADOTTARE IL SOFTWARE OPEN SOURCE: LE ESTERNALITÀ DI RETE

Domanda: conviene Microsoft o Linux?

Il concetto di "total cost of ownership" non basta.

E' migliore? Non basta: nelle industrie caratterizzate da forti esternalità di rete, non sempre i migliori vincono.

Esempio: Beta vs. VHS; Linux vs. Windows ?

Esternalità di rete e "technology skipping". Chi è

avvantaggiato dalle esternalità di rete? Lato desktop: Microsoft.

Apache, nel mondo e nell'Amministrazione Pubblica italiana.

Quanto è importante vedere e potere modificare il codice? dipende:

- permette di modificare il programma;
- permette di attenuare il "lock in" (la "cattura" del cliente da parte del venditore);
- gli standard aperti e l'interoperabilità permettono di attenuare il rischio di lock-in (Standard del Web: <http://w3.org/>).



DOVE CUCINARLA

La valutazione della qualità dei servizi on line sta diventando un'esigenza sempre più rilevante per tutte le PA impegnate in attività di e-government. Sono sempre più diffuse modalità di ricerca evolute e sistemi di benchmarking che offrono dati estremamente rilevanti. La condivisione di set di indicatori giudicabili significativi, seppur in uno scenario di continua evoluzione ed adeguamento alla tecnologia, è un passaggio fondamentale per ottenere un valido supporto all'attività di progettazione.

Le analisi di benchmarking, infatti, dovrebbero entrare a pieno titolo in ognuna delle delicate fasi che compongono l'attività di progettazione dei siti e dei servizi on-line della Pubblica Amministrazione, dovrebbero essere utilizzate quale controllo del livello di qualità del prodotto/servizio in fase di realizzazione. La valutazione è quindi pensata quale strumento ex- ante finalizzato al raggiungimento di più alti livelli di qualità e soddisfazione dell'utente del servizio.

Una lista selezionata degli indicatori di qualità più utilizzati nei processi di valutazione deve diventare, a parere dei partecipanti al Laboratorio, la base su cui costruire prodotti e servizi sempre più performanti.

Uno degli elementi di criticità in fase progettuale è la scarsa conoscenza dei criteri con cui sono valutati i servizi on line, e quindi, di conseguenza la non totale coscienza di quali dovrebbero essere le dimensioni della qualità che, giudicate prioritarie, andrebbero privilegiate.



INGREDIENTI

I rappresentanti di 15 enti locali della regione hanno costituito, in stretta collaborazione con esperti e del CRC Emilia-Romagna, il gruppo di lavoro.

MODALITÀ DI PREPARAZIONE

Il gruppo di lavoro del Laboratorio si è posto l'obiettivo di individuare un set esemplificativo di indicatori giudicati rilevanti per la realizzazione di servizi on-line. Nel fare questo sono state analizzate diverse metodologie di valutazione attualmente applicate ai siti delle Pubbliche Amministrazioni ed ai servizi in essi offerti. Sono stati poi isolati alcuni indicatori, quantitativamente misurabili, utilizzabili quale mezzo per il raggiungimento di più elevati livelli di qualità.

COME SI PRESENTA

I risultati del lavoro dei partecipanti al laboratorio sono:

1. sintesi delle metodologie di analisi della qualità:

Un estratto delle metodologie e degli indicatori attualmente utilizzati per valutare i siti e i servizi on-line delle PA;

2. Indicatori maggiormente rilevanti:

Un set di indicatori elemento indispensabile per la realizzazione di servizi on-line di qualità.

1. SINTESI DELLE METODOLOGIE DI ANALISI DELLA QUALITÀ:

Sempre più amministrazioni pubbliche decidono di prevedere uno spazio sul web che descriva la loro struttura ed i servizi da loro offerti, sempre più spesso tale attività è oggetto di analisi da parte di soggetti che controllano i livelli di qualità delle informazioni fornite e

degli strumenti attraverso cui queste sono veicolate. Indicatori, indici e linee guida si moltiplicano sottoponendo i prodotti (siti web e servizi on-line) a continue verifiche e prove di qualità. Di seguito saranno riassunte alcune delle metodologie attualmente più diffuse, ne saranno delineati gli elementi chiave e fornite le referenze.

BENCHMARKING EEUROPE

La metodologia del benchmarking, di origine anglosassone e derivata dall'ambito business, prevede il confronto di diverse esperienze (nella fattispecie Pubbliche Amministrazioni) attraverso l'utilizzo di indicatori quantitativamente misurabili. L'obiettivo perseguito è quello di evidenziare le esperienze di eccellenza e di studiarne gli elementi chiave per ripeterne i buoni risultati in contesti simili. La Commissione Europea ha creato, quale strumento di monitoraggio e valutazione del livello di sviluppo telematico dei Paesi Membri dell'Unione la metodologia "benchmarking eEurope". Tale sistema si basa su 23 indicatori che sondano dieci dimensioni del fenomeno [http://europa.eu.int/information_society/eeurope/2002/benchmarking/]. Una delle esplosioni di questi indicatori interessa i servizi pubblici on-line, dei quali è valutato il livello di interattività (20 servizi pubblici considerati "essenziali" ed erogati tramite il web). Vengono così definiti quattro livelli di interazione: (1) Information, disponibilità di informazioni sul servizio erogato; (2) Interaction, disponibilità di modulistica scaricabile o stampabile; (3) Two way interaction, possibilità di inviare informazioni on-line per l'avvio di procedimenti e la fruizione di servizi; (4) Transaction, servizi transazionali che possono essere conclusi, compresa certificazione e pagamento, direttamente on-line. Questa semplice classificazione permette, se



applicata, il confronto di esperienze a livello europeo [http://europa.eu.int/information_society/eeurope/2002/news_library/documents/text_en.htm].

Da segnalare i risultati eEurope 2000-2002 [[http://europa.eu.int/information_society/eeurope/2002/benchmarking /list/2002/text_en.htm](http://europa.eu.int/information_society/eeurope/2002/benchmarking/list/2002/text_en.htm)].

BENCHMARKING EMILIA-ROMAGNA

La metodologia di benchmarking messa a punto dalla Regione Emilia-Romagna, ed applicata al contesto emiliano-romagnolo, è strutturata su quattro ambiti di riferimento: (1) presenza e qualità dei siti della PA locale, (2) accessibilità web dell'homepage dei siti, (3) livello di interattività di alcuni servizi on line, (4) stato di avanzamento dell'e-government e della Società dell'Informazione della Pubblica Amministrazione Locale. Gli indicatori utilizzati nelle varie linee di valutazione sono reperiti in parte da ricerche già consolidate ed in parte riadattati per garantire la loro applicabilità al contesto analizzato (enti locali del territorio regionale dell'Emilia-Romagna).

In analogia con il metodo eEurope il sistema di analisi di benchmark emiliano-romagnolo identifica 18 servizi on line considerati essenziali e ne valuta il livello di interattività; in sintesi consiste nella misurazione di una serie di sottoindicatori dei vari livelli di eEurope, che consentono una maggiore definizione qualitativa ed una differenziazione maggiormente puntuale fra i siti ed i servizi, che raggiungono i vari livelli di eEurope. I sottoindicatori di qualità sono definiti per ogni singolo servizio e ad ognuno di essi viene attribuito un punteggio che sommato e valutato in percentuale individua lo stato di avanzamento secondo la metodologia Ervet.

ANALISI DELLE RETI DELLA PUBBLICA AMMINISTRAZIONE (ARPA-L)

Un'altra metodologia "nostrana" ed interessante è quella sviluppata da Rur-Censis ed utilizzata per la redazione dell'ormai famoso "Rapporto sulle Città Digitali in Italia" presentato ogni anno in collaborazione con il Formez e giunto ormai, con il 2002, alla sua settima edizione [<http://www.rur.it> - http://egov.formez.it/valutare_i_siti_della_PA.html]. Il metodo ARPA-L si propone di valutare la qualità di un sito istituzionale sulla base di elementi oggettivi con il fine dell'individuazione di valori sintetici che ne definiscano i caratteri fondamentali e la qualità complessiva. Le dimensioni analizzate dallo studio sono sei: tra di esse una specifica è dedicata a "Qualità e interattività dei servizi" (viene esplicitato il livello di interazione raggiunto facendo riferimento ai quattro livelli eEurope).

2. Indicatori maggiormente rilevanti

Partendo da una lista, ricavata dall'analisi degli elementi alla base delle metodologie attualmente applicate al settore della Pubblica Amministrazione, i componenti del Laboratorio hanno selezionato un set di indicatori giudicabili maggiormente rilevanti per la realizzazione di un servizio on-line.

INDICATORI PER LA REALIZZAZIONE DEL SERVIZIO

- A. Usabilità e facilità d'uso;
- B. Fruibilità e accessibilità web;
- C. Customer care, fiducia e attenzione all'utente, trasparenza e istituzionalità;
- D. Sicurezza dati;
- E. Cooperazione tra PA / connessione tra archivi;

INDICATORI PER MISURARE LA RICADUTA DEL SERVIZIO SULL'INTERNO

INDICATORI PER MISURARE LA COMUNICAZIONE INTEGRATA DEL SERVIZIO

- A. Informazione e Promozione;
- B. Marketing predittivo;
- C. Marketing territoriale;
- D. Raccolta Feed Back.

In questa sessione di lavoro si è operato limitatamente alla prima famiglia "Indicatori per la realizzazione del servizio". I partecipanti, dopo essere stati divisi in due sottogruppi, hanno applicato gli indicatori ai due casi di studio (iscrizione all'asilo nido e pagamento delle contravvenzioni) definendone la rilevanza sulla base della seguente scala di valori:

- indispensabile/necessario;
- consigliato;
- opzionale/a valore aggiunto;
- irrilevante.

I sottogruppi di lavoro hanno poi proceduto, seguendo metodologie decisionali autonome, all'individuazione di un set ridotto di indicatori che corrispondessero al valore "indispensabile/necessario". E' stata valutata la sola rilevanza degli indicatori ai fini del servizio, senza entrare nel merito degli eventuali parametri o metriche di applicazione, questo per evitare dispersione di attenzione alla tematica principale dei servizi.

Eseguita l'attività di lavoro in gruppi si è proceduto alla discussione dei risultati che, opportunamente motivati, hanno generato un proficuo contraddittorio dal quale sono emersi quegli indicatori che in modo unanime sono stati riconosciuti di indispensabile supporto all'attività di progettazione e rilascio del servizio. Di seguito sono esplicitati uno ad uno tali elementi accompagnati dai relativi commenti e motivazioni.



INDICATORI PER LA REALIZZAZIONE DEL SERVIZIO

indicatore	motivazione/ commento
A USABILITÀ E FACILITÀ D'USO	
1. Titolazione e suddivisione logica delle sezioni	E' elemento fondamentale per l'usabilità del servizio
2. Presenza di un help	E' un elemento molto importante per l'utente
3. Presenza di codifiche chiaramente esplicitate per i campi (es. per le date gg/mm/aaaa)	E' necessario ridurre al massimo le possibilità di errato inserimento e quindi il numero di volte che gli eventuali messaggi di errore appariranno
4. Presenza di controlli sintattici e di coerenza sui dati	I dati immessi devono essere verificati almeno dal punto di vista della coerenza
5. Specifica delle informazioni (campi) obbligatorie	E' di fondamentale importanza essendo uno degli elementi che consentono all'operatore di completare con successo l'operazione
6. Chiarezza dei messaggi di errore (Sono evidenziati i campi da modificare? Il messaggio di errore è chiaramente visibile? Il testo del messaggio è comprensibile? Sono usate terminologie semplici?)	Necessario per l'esecuzione dell'operazione e la fruizione del servizio
7. Richiesta di conferma prima di inviare i dati e possibilità di modificare gli stessi	Di fondamentale importanza se intesa come la presentazione di un riepilogo dei dati immessi ed una richiesta di conferma dei dati stessi
8. Chiara riconoscibilità dei link attivi	Condizione obbligatoria per l'accessibilità e l'usabilità

B FRUIBILITÀ E ACCESSIBILITÀ WEB

1. Rispetto degli standard WAI/W3C al livello A	indispensabile
2. Messaggio di attesa durante le operazioni di invio/caricamento dati	Indispensabile per avere la certezza che l'operazione (invio dati) è andata a buon fine

C CUSTOMER CARE, FIDUCIA E ATTENZIONE ALL'UTENTE, TRASPARENZA ED ISTITUZIONALITÀ

1. Esplicitazione ente e ufficio competente	Elemento fondamentale
2. Esplicitazione indirizzo fisico e modalità di contatto con ufficio competente	Elemento fondamentale: è la prima modalità di contatto con il cittadino
3. Presenza nominativo-contatto del responsabile del procedimento	Elemento obbligatorio per legge
4. Presenza di un nominativo per richiedere informazioni sul servizio	Elemento fondamentale/ è importante per richiedere informazioni su come avviene l'erogazione del servizio
5. Esplicitazione informazioni e documenti necessari per la compilazione della form	Basilare per permettere al cittadino di utilizzare il servizio al meglio
6. Esplicitazione rispetto della normativa sulla privacy/uso dei dati	Elemento obbligatorio per legge
7. Esplicitazione delle politiche di sicurezza applicate	Elemento basilare
8. Esplicitazione del tempo entro cui si conclude il procedimento	Elemento obbligatorio per legge
9. Numerazione della pratica con rilascio di un identificativo (tipo protocollo)	Elemento basilare per garantire la tracciabilità della pratica

D SICUREZZA DATI

1. Uso di protocolli sicuri durante la transazione	Elemento basilare
2. Utilizzo di un sistema sicuro di riconoscimento dell'utente	Elemento basilare

E COOPERAZIONE TRA PA CONNESSIONE TRA ARCHIVI

3. In presenza di un sistema di autenticazione sicura, compilazione automatica dei campi che richiedono dati già presenti negli archivi interni della PA che eroga il servizio/assenza di ridondanza nella richiesta dei dati, visualizzazione dei dati rilevati automaticamente e richiesta di conferma	Elemento molto importante
--	---------------------------



DOVE CUCINARLA

I progetti di innovazione e cambiamento attraverso l'uso di strumenti ICT non possono essere realizzati da tutti gli enti locali in completa autonomia, per la carenza di personale, per la mancanza di esperienza e professionalità (visto il carattere particolarmente specialistico della prestazione in oggetto necessaria alla realizzazione del servizio/prodotto). In tutti questi casi l'Ente Locale si trova a dover fare i conti con un rapporto, a volte molto difficile, con un soggetto nuovo: il fornitore. Tale esperienza è frutto di un processo di gara che nasce da un capitolato, la cui stesura non risulta scontata e semplice.

INGREDIENTI

Gruppo laboratorio Qualità CRC
Officine Digitali srl
NeTribe srl

MODALITÀ DI PREPARAZIONE

L'incontro tra partecipanti al gruppo Laboratorio e esponenti di due società [OfficineDigitali srl e NeTribe srl], che abitualmente interagiscono con la Pubblica Amministrazione, e rispondono a bandi di tipo informatico/comunicazione web, ha alimentato riflessioni su quelli che sono i principali impedimenti rilevati nella fase di realizzazione di una risposta di offerta. Principale spunto di uno degli interventi dei due fornitori è stata la distinzione innegabile che deve essere fatta tra prodotti informatici in senso stretto e servizi frutto dell'ingegno e della creatività. Sulla base delle considerazioni emerse nella mattinata, si è proceduto ad una divisione in gruppi. L'obiettivo perseguito è stato quello di individuare gli elementi indispensabili di un capitolato che soddisfi appieno le richieste dell'Ente proponente rispettando al contempo le esigenze di coloro che rispondono al bando.

COME SI PRESENTA

Il confronto tra fornitori ed il gruppo di lavoro del Laboratorio ha prodotto i seguenti risultati:

1. raccolta di Casi Studio:

Un gruppo di capitolati da considerarsi buone prassi;

2. consigli su come redigere un capitolato:

Una check list di cosa si dovrebbe considerare per ottenere la massima soddisfazione e tutela dell'ente appaltante e delle società partecipanti;

3. principali affezioni degenerative legate ai rapporti con i fornitori:

Esempi di ciò che a volte accade ma che si dovrebbe sempre evitare.

1. RACCOLTA DI CASI STUDIO

• PROGETTO AGRICALL

Provincia di Reggio Emilia e Modena

Analisi dettagliata

• CAPITOLATO DEL PORTALE INTERNET

COMUNE DI SAVONA

Comune di Savona

Dettagliato e puntuale nella definizione dei tempi di realizzo.

• PROGETTO PER LA RIVISITAZIONE

DEL SITO DEL COMUNE DI PADOVA

Comune di Padova

Il bando e' articolato e denota consapevolezza delle esigenze del Comune.

• RESTYLING DEL PORTALE ISTITUZIONALE

Provincia Autonoma di Trento

E' stata prevista una sessione di valutazione delle offerte sulla base di demo dimostrative.

Ognuno di questi capitolati [testi originali e pubblici sono disponibili sul sito del CRC Emilia-Romagna] è stato analizzato e giudicato di rilevante interesse quale buon esempio di realizzazione di un documento completo e minuzioso nella richiesta e nella definizione degli elementi organizzativi.

2. CONSIGLI SU COME REDIGERE UN CAPITOLATO "QUASI PERFETTO"

La presenza, nella sessione mattutina del Laboratorio, di due Società come NeTribe srl ed OfficineDigitali srl, ha garantito una visuale a tutto campo su quelli che sono i principali problemi che un fornitore "tipo" incontra nel rapportarsi con un ente locale che bandisce una gara utilizzando un capitolato. I suggerimenti delle società sono stati lo spunto per far nascere una serie di riflessioni su quali dovrebbero essere alcuni degli elementi da considerare, dal lato dell'ente locale, per garantirsi la massima tutela ed ottenere il miglior servizio da parte dell'aggiudicatario dell'appalto.

I partecipanti al gruppo di lavoro del Laboratorio (sulla base di quanto presentato dai fornitori intervenuti e basandosi sull'esperienza personale, sui materiali raccolti e a disposizione e sulle tipicità professionale di cui ognuno è portatore), nel cercare di definire un gruppo di buoni consigli per la realizzazione di un capitolato "quasi perfetto" hanno ritenuto necessario differenziare tra prodotti e servizi definibili di tipo industriale e cioè con un basso contenuto di creatività e personalizzazione da parte del fornitore, quali prodotti informatici generici e prodotti e servizi frutto di comunicazione multicanale e che si prestano, meno dei precedenti, ad essere valutati con criteri oggettivi.

Segue un elenco di elementi che devono sempre essere tenuti in considerazione nel caso di capitolati che trattino della fornitura di prodotti informatici/tecnologici (l'ordine utilizzato per l'elencazione segue la cronologia delle fasi tipiche di una gara di appalto):

- eseguire un'attenta analisi di mercato, consultando altre PA per valutare eventuali esperienze precedenti;
- operare un'analisi interna con l'obiettivo di chiarire gli obiettivi della fornitura, lo stato dell'arte interno all'ente dal punto di vista tecnologico, i fattori normativi che vincolano il capitolato;



- definire in dettaglio la tempistica, includendovi la fase di pianificazione del progetto, di redazione del capitolato, di consegna/realizzazione del prodotto;
- individuare un referente unico, responsabile per il progetto, sia all'interno dell'ente che da parte del futuro committente, definire, inoltre, un gruppo di lavoro interno assegnando ruoli chiari e precisi.
- chiarire in modo chiaro gli obiettivi che il prodotto deve soddisfare;
- descrivere le caratteristiche tecniche richieste;
- richiedere una clausola che garantisca il prodotto "chiavi in mano" e cioè completo e funzionante in tutte le sue parti (eventuali elementi disabilitanti dovranno essere rimossi a carico del fornitore);
- assicurarsi la consegna di una completa documentazione descrittiva del prodotto;
- pretendere la proprietà del prodotto;
- richiedere un prodotto a norma di legge esplicitando la normativa di riferimento;
- prevedere step intermedi di realizzazione del prodotto da accertare tramite collaudo formalizzato (moduli concordati di segnalazione malfunzionamenti/modifiche devono essere utilizzati quale strumento di interazione tra ente e fornitore);
- la fornitura prima del rilascio deve precedentemente superare una fase di test;
- prevedere garanzia di disponibilità del fornitore a riunioni presso il committente per risoluzione e discussione di eventuali problemi insorti;
- prevedere penali che agiscano posticipando la data del pagamento.

Alle considerazioni sopra elencate ne sono state aggiunte alcune specifiche, come detto, di una situazione in cui l'oggetto del capitolato è un prodotto di comunicazione di e-government multicanale che includa elementi di creatività. (come ad esempio: la progettazione grafica di un sito Internet). Il lavoro del sottogruppo si è organizzato seguendo una struttura logica che ha tentato di rispondere alla seguente domanda: Quale documentazione inviare ad un fornitore per invitarlo ad una gara in cui siano presenti elementi di creatività?

Si manifestano quindi due esigenze:

1. come fornire tutti gli elementi utili alle aziende che partecipano alla gara, affinché possano avere un quadro il più completo del contesto, degli obiettivi e del target del progetto al fine di facilitare il rapporto tra PA e fornitori;
2. come valorizzare la creatività e i punti di eccellenza dei fornitori, lasciandogli la libertà di formulare una proposta innovativa ed originale.

Al fine di soddisfare la prima, delle due esigenze, si propone di: predisporre un documento di briefing che deve includere: una presentazione del progetto (che descriva l'oggetto della gara); un'analisi del contesto comunicativo in cui si inserisce il lavoro (criticità ed opportunità interne ed esterne all'ente, "SWOT Analysis" - Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats); gli obiettivi e i tempi; la chiara espressione del target di riferimento ovvero il pubblico di riferimento e gli eventuali soggetti moltiplicatori; lo stile ed il tono della

comunicazione; il budget complessivo che si prevede di avere a disposizione sull'intero progetto (per evitare che senza una base d'asta ci si spinga oltre); in allegato si ritiene utile allegare il portfolio della PA (altri servizi analoghi che sono già stati messi in piedi dall'Ente per aggiustare il tiro della proposta da parte dell'agenzia). Per soddisfare la seconda esigenza si dovrebbe predisporre una richiesta che preveda:

- la presentazione di almeno due proposte creative su supporto digitale (WEB o CD), oltre che su supporto cartaceo (ad esempio nel caso di un sito web: la presentazione di due proposte diverse di home page e di pagina interna); Ciò permetterebbe ai partecipanti di produrre due proposte: una "standard" ed una più "ardita";
- la predisposizione di un incontro che permetta alle agenzie partecipanti di presentarsi (anche facendo riferimento al proprio portfolio quale esempio di professionalità). Tale attività dovrebbe essere effettuata prima dell'apertura della buste, se ciò non fosse possibile si propone di organizzare l'incontro in sede di apertura delle offerte;
- un preventivo di spesa;
- l'indicazione puntuale di quelli che dovranno essere i diritti d'utilizzo dell'opera e dell'immagine (esplicitando i ruoli che competono alle parti nell'intervento sulle singole sezioni dell'opera);
- una richiesta di originalità dell'opera.



LA COMUNICAZIONE BIDIREZIONALE NEL RAPPORTO CON GLI UTENTI DEI SERVIZI ON LINE

DOVE CUCINARLA

L'interazione con gli utenti dei servizi on-line è, da tempo, una delle priorità del settore privato che ha presto compreso l'importanza strategica di tale attività. Il confronto, il supporto e la definizione di rapporti diretti con i fruitori dei servizi web della Pubblica Amministrazione si sta affermando quindi come uno degli elementi base per la concreta realizzazione di più processi di offerta più efficienti. L'esigenza di bidirezionalità si scontra con l'inevitabile necessità di canali di comunicazione differenziati, nonché con un'indispensabile riflessione di tipo strutturale in fase di ri-progettazione del servizio.

INGREDIENTI

Partecipanti al Laboratorio della Qualità.
Esperti del Settore: Thomas Schael e Gloria Sciarpa
Irso-Butera e Partners

MODALITÀ DI PREPARAZIONE

Il contributo di esperienza dei partecipanti al Laboratorio della Qualità e l'intervento di esperti del settore (Thomas Schael e Gloria Sciarpa • Irso-Butera e Partners) hanno permesso un confronto sui temi della comunicazione pubblica, della multicanalità e del CRM. La riflessione generatasi è stata poi utilizzata nel lavoro di gruppo finalizzato all'individuazione e valutazione di una lista di indicatori che potessero essere usati come strumento di supporto all'attività di ri-progettazione di un servizio della PA. Le tipologie di servizio considerate sono state quattro: pagamento contravvenzioni, prenotazione visite mediche, prenotazioni eventi culturali, iscrizione asilo nido. I risultati integrano e completano il lavoro svolto nella prima giornata di laboratorio avente come oggetto gli "indicatori della qualità".



COME SI PRESENTA

I risultati del lavoro di gruppo e dei confronti si sono concretizzati in:

1. una serie di riflessioni e spunti di riflessioni che sostituiscono un punto di partenza per tutti coloro che desiderano migliorare il livello di interazione con gli utenti dei servizi del proprio Ente;
2. sintetiche definizioni di concetti complessi introduzione e spiegazione di cosa si può intendere per CRM, comunicazione pubblica, multicanalità;
3. una lista di elementi indispensabili per la realizzazione di un servizio che garantisca bidirezionalità un set di indicatori da considerare in fase di progettazione di un servizio.

1. LA GESTIONE DELLA COMUNICAZIONE CON CITTADINI E IMPRESE

Siamo partiti dal concetto base che assegna ad un progetto di CRM peculiarità comunicative, informatiche e organizzative rendendo indispensabili alti livelli di attenzione su queste tre critiche dimensioni.

Tutte le amministrazioni hanno bisogno di gestire la comunicazione interattiva e multicanale con cittadini e imprese, anche se non offrono servizi on line o via contact center.

Al fine di instaurare una relazione di maggior valore con il cittadino o di fornire servizi di qualità è necessario che ci sia, alla base di ogni ripensamento delle modalità di gestione dei contatti con i clienti, una più chiara identificazione del destinatario del servizio (_ chi è il cliente?) e un più ampio ripensamento delle modalità più appropriate di ascolto e presa in carico dei suoi bisogni.

2. VERSO IL CITIZEN RELATIONSHIP MANAGEMENT

Il Customer Relationship Management, approccio e filosofia aziendale che nasce nell'ambito del settore privato e che pone l'attenzione alle tematiche della gestione della relazione col cliente, inizia a svilupparsi in modo crescente anche nel settore pubblico, assumendo una denominazione più appropriata di Citizen Relationship Management. Di fronte ad un cittadino che manifesta con chiarezza le proprie esigenze, l'amministrazione è chiamata a rispondere sviluppando nuove modalità di gestione del proprio rapporto con l'utenza, accogliendo strumenti già sperimentati con successo nel settore privato.

Customer Relationship Management	Citizen Relationship Management
Gestione complessiva e integrata della relazione con il cliente per creare valore	Aumento di quantità, qualità e personalizzazione dei servizi, coinvolgimento attivo dei cittadini, sviluppo del sistema di relazioni con il territorio

Stanti tali differenze, il cittadino rimane sempre un cliente del servizio pubblico, il destinatario, il punto di partenza e di arrivo della progettazione e gestione del servizio. Sia il Citizen che il Customer appaiono quindi accomunati da un focus sulla relazione di servizio, in un'ottica di miglioramento e personalizzazione. Non

esiste infatti il canale o il servizio giusto o sbagliato, esiste la capacità del progettista di interpretare le esigenze dell'utente.

LA MULTICANALITÀ

Nelle moderne organizzazioni pubbliche, il numero di interazioni e comunicazioni con i cittadini è aumentato enormemente. Una prima diretta conseguenza è che il numero di canali utilizzato per il contatto è anch'esso aumentato: front office fisico, posta, telefono, fax, e-mail, sito web... L'elemento chiave, in una logica del genere, diventa quello di riconoscere il cittadino non interrompendo la relazione nel passaggio da un canale all'altro.

Le Amministrazioni Pubbliche tendono a privilegiare il canale telefonico e quello di persona per la inadeguatezza degli altri canali nella gestione del rapporto con il cittadino.

Uno dei motivi che portano a preferire il canale telefonico potrebbe risiedere nel fatto che il Web viene sempre più percepito come servizio transazionale semplice, mentre la PA ha bisogno anche di servizi complessi. Cresce infatti il bisogno di progettare servizi integrati e prestare attenzione alla progettazione del mix di canali con cui tali servizi saranno erogati, utilizzando meglio l'outbound (mail + telefono + sms) finalizzato alla promozione dei servizi;

Fondamentale ricordare che la gestione di uno dei canali deve essere guidata tenendo presente che chi si occupa di un canale deve essere inserito in una organizzazione che vede i servizi nel complesso del rapporto utente/PA.

3. INDICATORI MAGGIORMENTE RILEVANTI

Partendo da una lista, ricavata dall'analisi degli elementi alla base delle metodologie attualmente applicate al settore della Pubblica Amministrazione, i componenti del Laboratorio si sono posti l'obiettivo di selezionare un set di indicatori giudicabili maggiormente rilevanti al fine della definizione del livello di qualità di un servizio offerto on-line.

In particolare si sono analizzati gli Indicatori per misurare la comunicazione integrata del servizio, ovvero:

Informazione e Promozione

Marketing predittivo

Marketing territoriale

Raccolta Feed Back

I partecipanti, dopo essere stati divisi in quattro sottogruppi, hanno applicato gli indicatori ai quattro casi di studio (pagamento delle contravvenzioni, iscrizione all'asilo nido, prenotazione visite mediche e prenotazione biglietti per il teatro) definendone la rilevanza sulla base della seguente scala di valori:

- indispensabile/necessario;
- consigliato;
- opzionale/a valore aggiunto;
- irrilevante.

I sottogruppi di lavoro hanno poi proceduto, seguendo metodologie decisionali autonome, all'individuazione di un set ridotto di indicatori che corrispondessero al valore "indispensabile/necessario". E' stata valutata la sola rilevanza degli indicatori ai fini del servizio, senza entrare nel merito degli eventuali parametri o metriche di applicazione, questo per evitare dispersione di attenzione alla tematica principale dei servizi.

Eseguita l'attività di lavoro in gruppi si è proceduto alla discussione dei risultati che, opportunamente motivati, hanno generato un proficuo contraddittorio dal quale sono emersi quegli indicatori da consigliare e che in modo unanime sono stati riconosciuti di indispensabile supporto all'attività di progettazione e rilascio del servizio. Di seguito sono esplicitati uno ad uno tali elementi accompagnati dai relativi commenti e motivazioni.

INDICATORI PER LA REALIZZAZIONE DEL SERVIZIO	
Indicatore	Motivazione/Commento
A Informazione e Promozione	
1. Presenza di link al servizio su altri siti web	Servizio importante, ne aiuta la promozione
2. Presenza link stabile in home page	Servizio importante, ne aiuta la promozione
3. Campagna informativa (comprese conferenza stampa, televideo e media ingenerale)	Elemento fondamentale
4. Ottimizzazione per i motori di ricerca	Importante
B Marketing predittivo	
1. Proposta di altri servizi correlati	Importante fare presente all'utente che ci sono anche altri servizi correlati.
2. Possibilità di richiedere informazioni supplementari personalizzate	Indispensabile
C Marketing territoriale	
1. Uso di un sistema di geo-referenziazione per visualizzare risorse del territorio collegate al servizio	Consigliato
D Raccolta feed-back	
1. Presenza di un sistema per la rilevazione della soddisfazione a fine servizio	Consigliato
2. Possibilità di invio suggerimenti e reclami	Indispensabile
3. Presenza di un sistema per la rilevazione tipo "è stato trovato quello che si cercava"?	Importante

CARTA DEI VINI

LINEE GUIDA E STANDARD DELL'ENTE PER LA REALIZZAZIONE DEI SERVIZI

LA CANTINA

Le pubbliche amministrazioni, ed in particolare i Servizi preposti alla progettazione e gestione della comunicazione via web, si trovano sempre più spesso a dover gestire una molteplicità di siti dedicati ai più svariati argomenti (Cultura, turismo, Ambiente ecc.), oltre al sito istituzionale dell'Ente.

Come governare questa complessità, come conciliare le esigenze di comunicare attraverso un mezzo potente come il WEB con le regole dell'accessibilità, dell'usabilità e della coerenza grafica?

Nasce da queste domande l'esigenza di predisporre delle regole condivise, che fungano da guida a chi, addetto o non addetto ai lavori, debba progettare e realizzare un sito della PA.

UVAGGIO

Un insieme di uve pregiate emiliano-romagnole, a denominazione di origine controllata: dal famoso vitigno della Regione Emilia-Romagna l'uva selezionata Giovanni Grazia, dai Comuni della Regione le uve dei componenti del Laboratorio CRC.

NEL BICCHIERE

Giovanni Grazia ha presentato ai componenti del Laboratorio CRC le Linee guida per la gestione delle informazioni su ERMES, il portale della Regione Emilia-Romagna.

L'intervento è stato ricco di spunti e di idee, che sono state colte dai componenti del Laboratorio, che hanno animato un vivace dibattito.

LA DEGUSTAZIONE

IL PERCORSO DELLA REGIONE

ERMES nasce nel 1995, e fin dall'inizio è apparso chiaramente il potenziale enorme di crescita di contenuti e di persone coinvolte nell'aggiornamento. E' stata quindi operata la scelta di un modello di redazione distribuita del sito, con un coordinamento centrale per gli aspetti tecnici e di comunicazione.

La creazione e manutenzione delle pagine da parte di personale con diverse competenze porta alla necessità di:

- un progetto formativo sulle opportunità offerte dalle nuove tecnologie dell'informazione e sugli strumenti da utilizzare;
- linee guida per dettare parametri di riferimento comuni;
- coordinamento comunicativo e tecnico da parte di strutture competenti.

Le "Linee guida per la gestione delle informazioni sul server web regionale" pubblicate nel 1998 introducono



un modello organizzativo per i progetti dell'Ente sul web ed indicano i parametri di qualità richiesti ai siti web regionali, suggerendo criteri di usabilità, di buona progettazione e anche di accessibilità (pre WAI).

Oltre agli ovvi aggiornamenti tecnici (continuativi) la necessità di una revisione sostanziale nasce da:

- cambiamenti nel modello organizzativo dell'Ente;
- normative da rispettare (accessibilità, privacy);
- nuovi servizi applicativi disponibili per ogni sito (moduli per newsletter e forum, sw per rilevazione accessi, motore di ricerca, ecc.);
- laboratorio per la comunicazione su web (2002), che ha visto coinvolti diversi Settori della Regione e da cui sono scaturite alcune proposte, quali l'aggiornamento e integrazione delle "Linee guida per la gestione delle informazioni in Ermes" con l'indicazione della volontà di conformarsi alle linee guida WCAG del W3C (come minimo al livello AA).

Nel Gennaio 2004 le "Linee guida per la gestione delle informazioni su ERMES" sono pubblicate nella versione rinnovata all'indirizzo:

www.regione.emilia-romagna.it/progettoermes.htm

Le linee guida sono rivolte ai responsabili di contenuti web regionali, agli sviluppatori di siti e portali regionali, ai responsabili degli aggiornamenti dei contenuti, ai responsabili dei controlli e della pubblicazione.

Questo imputante documento della Regione fornisce delle linee rispetto alla progettazione di un sito, alla usabilità, all'accessibilità, facendo riferimento in questo caso alle Web Content Accessibility Guidelines 1.0" proposte dall'iniziativa WAI del W3C, al linguaggio, indicando i criteri di base per la chiarezza dei testi, fino ad arrivare ad indicazioni operative sulla struttura delle pagine e sui fogli di stile.

ABBINAMENTO

Questo vino è particolarmente indicato con piatti robusti quali Indicatori di qualità utili per i servizi on line.

MIGLIORARE LA QUALITÀ CON I SERVIZI DELLE INTRANET

L'ETICHETTA

Nell'attuale fase di sviluppo dell'e-government si sta passando dalla catalogazione delle informazioni, dalla presentazione di informazioni standard ben organizzate (es. informazioni sulla dichiarazione dei redditi) alla cosiddetta Information Transaction, ovvero l'interazione con i database dell'amministrazione, la possibilità di formulare domande e di acquisire informazioni personalizzate on-line. (compilazione della dichiarazione dei redditi on-line, pagamento delle tasse)
Condizione essenziale perché questo passaggio avvenga con successo è la strutturazione di un sistema interno di flusso, scambio e catalogazione di informazioni, attraverso la creazione di una Intranet.

UVAGGIO

Ad un' uva bianca pregiata di provenienza veneta si aggiungono un insieme di uve emiliano-romagnole, a denominazione di origine controllata.

Matteo Di Biagi
DTG-Università di Padova

L'Intranet del Comune di Modena
Graziella Ansaloni
Capo Servizio Progetti Telematici, Settore Sistemi Informativi e Telematici del Comune di Modena

L'Intranet dell'Azienda Ospedaliera di Parma
Donatella Gironi
Omar Leal
Responsabile Sistemi Informativi Azienda Ospedaliera di Parma

L'Intranet della Regione Emilia-Romagna
Sara Turra
Servizio Sviluppo di Applicazione Informatiche - 2

NEL BICCHIERE

L'intervento di Matteo Di Biagi ha permesso di focalizzare il ruolo della Intranet come back-office dell'Ente, in grado di organizzare e gestire le informazioni in modo da renderle di valore per l'utente.
Le testimonianze di alcuni Enti di grandi dimensioni permettono di entrare nel vivo della progettazione, realizzazione e gestione di questo flusso di informazioni e servizi.

LA DEGUSTAZIONE

Partiamo da una definizione di Rete Intranet: una rete privata a livello intra-organizzativo.
Questa rete gioca un ruolo di fondamentale importanza nella creazione di portali multiservizio, che fungano da un unico punto di accesso per tutti i servizi al cittadino ed anche nello sviluppo dell' E-procurement,

ovvero dell' approvvigionamento tramite Internet.
Se in una fase iniziale, infatti, questo punto unico di accesso alla P.A. forniva informazioni ben catalogate ed organizzate, la tendenza, negli ultimi anni, è quella di un'elevata personalizzazione del servizio, con la possibilità per il cittadino di interagire con il database dell'amministrazione, di formulare domande e acquisire informazioni.

Per fare qualche esempio concreto si passa dal pubblicazione della modulistica dei servizi all'infanzia, alla possibilità di iscrizione al nido e pagamento della retta on-line, dalla segnalazione degli orari di ricevimento del Sindaco, o del medico, alla possibilità di prenotare l'incontro p la visita direttamente via web.

Il prerequisito indispensabile perché questo passaggio dalla catalogazione alla transazione possa avvenire è la creazione di un sistema di Intranet, dove le informazioni siano organizzate e gestite in modo da renderle di valore per l'utente (Knowledge Management)

Se da un punto di vista della strumentazione realizzare una Intranet di questo tipo è abbastanza semplice – servono infatti software per la collaborazione in rete e database condivisi – una delle criticità sta nell'aspetto organizzativo

Come organizzare l'ente e orientarlo in questa direzione? Innanzitutto individuando un referente, un'unità di coordinamento, che sovrintenda a questo flusso di informazioni e creando strutture organizzative orizzontali per facilitare la diffusione dell'informazione.

Vi è poi una problematica legata alla sicurezza: al cittadino deve essere infatti garantito che nessuno tranne il destinatario possa accedere ai dati, e che i dati non vengano alterati nel trasporto e quindi che il messaggio ricevuto sia esattamente quello inviato.

Vi è infine Autenticazione, garanzia che qualcuno sia effettivamente chi dice di essere.

ABBINAMENTO

Questo vino bianco si abbina a tutte le ricette di questo volume.



LA PROGETTAZIONE CONDIVISA: STRUMENTI PER UN COINVOLGIMENTO ATTIVO DELLE VARIE PARTI DELLE AMMINISTRAZIONI

L'ETICHETTA

La realizzazione di un servizio on-line, o di un portale di servizi, richiede il coinvolgimento di diversi settori della Pubblica Amministrazione. I progetti di e-gov, infatti, comportano sempre dei cambiamenti organizzativi, che devono essere condivisi e recepiti all'interno dell'Ente. Quali sono i diversi ruoli che entrano in gioco, quali i diversi step di progettazione?

UVAGGIO

Dai vigneti dei Comuni della Regione le pregiate uve dei componenti del Laboratorio CRC; dal vigneto del Dipartimento della Funzione pubblica Matteo Bocci .

NEL BICCHIERE

Il lavoro di gruppo dei componenti del Laboratorio ha analizzato azioni, output, ruoli interni/esterni, utenti/valutatori delle seguenti tre fasi:

- caratteristiche del servizio;
- analisi funzionale;
- definizione interfaccia.

Per ciascuna fase è stato espressamente richiesto ai due gruppi di evidenziare le sotto attività, i tipi di professionalità richieste (profili e skill), i ruoli interni e quelli esterni (consulenti, referenti di altre amministrazioni, referenti del tessuto sociale del territorio necessari), la definizione di un gruppo di progetto e la tempistica.

LA DEGUSTAZIONE

Caratteristiche del servizio:

Il gruppo ipotizza la costituzione di tavoli di lavoro per definire quali servizi attivare. Un primo tavolo dei responsabili di settore degli enti decide la fattibilità del progetto in base alla normativa vigente: il punto di partenza è capire quali sono i vincoli e le opportunità che è necessario conoscere e che derivano dagli aspetti normativi.

Un secondo gruppo di lavoro interno accompagna il progetto e il processo decisionale, mentre al gruppo operativo costituito dai responsabili di dominio dei vari enti viene dato il compito di mappare i singoli servizi. Il gruppo evidenzia la criticità di capire quali servizi si possono e si devono implementare e quale visibilità dare. La proposta del gruppo comprende un'analisi degli scenari, focus group, benchmarking, analisi di dati statistici già esistenti con l'ausilio di un gruppo tecnico in supporto per le logiche di accesso.

Analisi funzionale:

Il Laboratorio CRC propone di coinvolgere utenti e rappresentanti in un momento di validazione. La condivisione con altri enti che partecipano al progetto è fondamentale, così come il cambiamento a livello della (o delle) organizzazione: vanno incluse le parti della struttura non ancora coinvolte. Workflow: vanno definite le gerarchie e i livelli di validazione (chi valida, chi pubblica, ecc.). Ciò comporta un cambiamento dell'organizzazione dell'ente.

Definizione interfaccia

Il gruppo ritiene fondamentale la definizione di elementi comuni da un punto di vista tecnico, non esclusivamente informatico, ma inerente anche ad aspetti di contenuto (semantici, ecc.). Questi elementi contribuiscono a fornire un'idea di complessità progettuale.

Per quanto riguarda i contenuti, è necessario definirne le tipologie e la qualità insieme a una strategia editoriale coerente.

Sono sicuramente necessarie competenze, anche esterne (accessibilità, usabilità, grafica, ecc.).

Quali sono le figure essenziali per ottenere lo scopo?

Un architetto dell'informazione sul web (interno o più facilmente esterno) che prende le informazioni dei tavoli di lavoro e quelle provenienti dal territorio e le integra. L'architetto si consulta con gli altri tavoli di lavoro e con l'esperto dei procedimenti: producono un piano editoriale che servirà per la manualistica, la formazione e per creare un corretto albero di navigazione.

ABBINAMENTO

Questo spumante si abbina a tutti piatti del ricettario.



CREDITS & RINGRAZIAMENTI

Responsabile del progetto "Percorsi per la Qualità dei Servizi On Line della Pubblica Amministrazione" è Agostina Betta, Responsabile Area Formazione del CRC Emilia-Romagna. Il coordinamento del progetto è curato da Claudio Forghieri, Responsabile della Rete Civica del Comune di Modena. Hanno partecipato allo staff di realizzazione Michele Lanzarini, Dimitri Tartari e Marilù D'aloia. La guida è stata curata e redatta da Rita Tirelli, Consulente di Comunicazione del CRC Emilia-Romagna, con la collaborazione di Claudio Forghieri e Roberto Zarro.

Si ringraziano i seguenti partecipanti ai Laboratori del Percorso Qualità per il lavoro svolto:

Alberti Patrizia, Comune di Reggio Emilia
Ballabeni Fiorenza, Comune di Modena
Bassoli Maurizia, Comune di Reggio Emilia
Bonsi Rita, Provincia di Bologna
Campolongo Annalisa, Provincia Autonoma di Trento
Correggioli Claudio, Provincia Ferrara
Covini GianCarlo, Provincia di Modena
Farneti Giovanni, Comune di Bologna
Ferri Mauro, Comune di Rimini
Fieni Andrea, Comune di Correggio
Franceschini Sabrina, Regione Emilia-Romagna
Freddi Nicola, Provincia Ferrara
Gavazzoni Massimo, Ausl Ferrara
Gazzetti Elena, Provincia Modena
Ghiani Silvia, Provincia Modena
Gironi Donatella, Azienda Ospedaliera Parma
Goldoni Federica, ArcanetConsulting s.r.l.
Grazia Giovanni, Regione Emilia-Romagna
Guermanni Maria Pia, Regione Emilia-Romagna
Iacone Marcella, Comune di Riccione
Isgrò Gianluca, Comune di Riccione
Lanconelli Mario, Comune di Ravenna
Levi Nicoletta, Regione Emilia-Romagna
Losi Monica, Provincia di Bologna
Natali Paola, Provincia di Bologna
Osimo David, Regione Emilia-Romagna
Pierantoni Margherita, Istituti Ortopedici Rizzoli
Prantil Nicola, Provincia Autonoma di Trento
Quarenghi Simona, Provincia di Bologna
Regazzi Mariangela, Comune di Parma
Ringolfi Silvia, Ervet
Ritrovato Wanda, Ausl Rimini
Sani Stefania, Regione Emilia-Romagna
Tirelli Rita, Comune di Carpi
Turra Sara, Regione Emilia-Romagna

Si ringraziano tutte le Amministrazioni e gli Enti pubblici intervenuti, per la presentazione e la messa a confronto delle loro esperienze in occasione dei Seminari.

Si ringraziano tutti i relatori esperti intervenuti, per le competenze e gli stimoli apportati alle discussioni e al confronto.

Servizi on line della P.A. a tavola: ricette regionali per la qualità

LA GUIDA

Questo volume raccoglie e sintetizza le indicazioni operative e di supporto scaturite dal ciclo di seminari e laboratori "Percorsi formativi per la qualità dei servizi on line", organizzato dal Centro Regionale di Competenza per l'e-government e la società dell'informazione dell'Emilia-Romagna da novembre 2003 a maggio 2004. Il lavoro è frutto dell'interazione e del confronto tra più di 350 dipendenti e funzionari pubblici di diverse amministrazioni locali - alcune delle quali non emiliano-romagnole - che, assistiti da esperti e professionisti di nuove tecnologie, informatica e comunicazione, hanno elaborato vere e proprie ricette per l'ideazione, la preparazione e la messa in tavola di servizi pubblici digitali utili, innovativi ed efficienti.

IL CRC EMILIA-ROMAGNA

Istituito nel luglio 2002 a seguito di una convenzione tra il Ministero dell'Innovazione e delle Tecnologie e la Regione Emilia-Romagna, il Centro Regionale di Competenza per l'e-government e la società dell'informazione si configura come il braccio operativo del Tavolo Tecnico regionale sull'e-government e la società dell'informazione (nel quale sono rappresentate la Regione, le Province, i Comuni capoluogo, ANCI, UPI e UNCEM). Tra i suoi obiettivi principali figurano lo svolgimento dei piani di lavoro in materia di innovazione digitale assieme agli enti locali e l'armonizzazione delle politiche nazionali in materia di e-government con quelle territoriali.

Informazioni e approfondimenti su mission, iniziative e progetti del CRC Emilia-Romagna sono reperibili al sito www.regionedigitale.net/crc