
Questa pubblicazione è frutto dell'attività del Laboratorio di benchmarking "La qualità della comunicazione pubblica su Internet", realizzato nell'ambito del programma di attività 2002 dell'iniziativa URPe degli URP (per i dettagli, vedi **Che cosa si trova in questa Guida**).

Si ringraziano, oltre ai colleghi che hanno preso parte alle riunioni del Laboratorio a Roma e al cui impegno collettivo si deve questa Guida, anche le Amministrazioni per aver consentito, a proprie spese, la loro partecipazione nelle varie fasi dei lavori. Aspetto, questo, tanto più importante quanto più ricca è stata l'esperienza dei colleghi in termini professionali e di qualità della relazione vissuta. Il fatto che uno dei colleghi partecipanti, Roberto Ellero della Regione Veneto, a contatto con le tematiche e la passione dei partecipanti al gruppo di lavoro e con il mondo da loro rappresentato, abbia maturato l'intenzione di "cambiare professione" dal settore informatico a quello della comunicazione istituzionale, rappresenta forse uno dei migliori risultati che possa essere ascritto ad un Laboratorio di benchmarking.

Un ringraziamento particolare va anche a Rur-Censis, nella persona del suo Direttore di ricerca dr. Gianni Dominici, per aver messo a disposizione del Laboratorio la base-dati del VII Rapporto "Città digitali", a partire dalla quale è stata condotta l'indagine "Gli URP sul Web" della **Parte 1.4** di questa pubblicazione. Si ringrazia infine Jusy Accetta che ha gentilmente autorizzato l'uso di alcune definizioni contenute nel suo libro Guida alle professioni di Internet, 2001, Edizioni Internos.

STRUMENTI/2

URP degli URP

Dipartimento della Funzione Pubblica
Regione Emilia Romagna

GUIDA ALLA COMUNICAZIONE ISTITUZIONALE ON LINE

**Per gli URP e gli altri servizi di
comunicazione pubblica**

a cura di Emilio Simonetti

GUIDA ALLA COMUNICAZIONE ISTITUZIONALE ON LINE

Per gli URP e gli altri servizi di comunicazione pubblica

INDICE

Che cosa si trova in questa Guida	p. 5
INTRODUZIONE	
▪ La curvatura telematica degli URP <i>di Emilio Simonetti</i>	p. 7
▪ La comunicazione pubblica verso il CRM <i>di Fiorenza Ballabeni e Claudio Forghieri</i>	p. 11
▪ Perché un laboratorio di benchmarking <i>di Paolo Testa</i>	p. 17
1. CONOSCERE IL QUADRO	
1.1 La PA e il Web <i>di Giuseppe Mascetti</i>	p. 23
1.2 E-government: significato e attuazione <i>di Elena Tabet</i>	p. 26
1.3 Gli URP sul Web: le indagini condotte <i>di Francesca Casini</i>	p. 28
1.4 Gli URP sul Web: l'indagine del Laboratorio	p. 31
2. ORIENTARSI NELL'OPERARE	
2.1 Vademecum della comunicazione istituzionale on line	p. 37
3. CONOSCERE LE ESPERIENZE	
3.1 Le schede di caso dei partecipanti al Laboratorio <i>di Paolo Testa</i>	p. 57
3.1.1 Accesso agli atti (Comune di Bologna) <i>di Catia Merighi</i>	p. 60
3.1.2 Autocertificazione telematica (Comune di Cremona) <i>di Nicoletta Filiberti</i>	p. 62
3.1.3 Gestione reclami via e-mail (Comune di Granarolo dell'Emilia) <i>di Marina Mancini</i>	p. 65
3.1.4 Informazione per la formazione continua (Regione Veneto) <i>di Roberto Ellero</i>	p. 69
3.1.5 Informazione sui servizi (Comune di Arezzo) <i>di Cecilia Agostini</i>	p. 74
3.1.6 Modulistica on line (Comune di Cremona) <i>di Nicoletta Filiberti</i>	p. 77
3.1.7 Progettazione sito Archivio Cartografico (Regione Emilia Romagna) <i>di Giovanni Grazia</i>	p. 80
3.1.8 Riprogettazione sito edilizia privata (Comune di Modena) <i>di Rosa Lupinacci</i>	p. 83
3.1.9 Sito per operatori dell'immigrazione (Comune di Reggio Emilia) <i>di Ivano Bonacini</i>	p. 89
3.1.10 Sportello unico per le imprese (Comune di Granarolo dell'Emilia) <i>di Marina Mancini</i>	p. 95

4. CONOSCERE I METODI	
<i>di Marta Pieroni</i>	p. 101
4.1 Metodologie di analisi della qualità dei siti della PA	p. 101
4.1.1 Le azioni possibili di miglioramento	p. 101
4.1.2 L'analisi competitiva: il benchmarking	p. 102
4.1.3 Metodologie investigative	p. 102
4.1.4 Analisi dell'utenza	p. 103
4.1.5 Indagini auto e semi-automatiche	p. 103
4.1.6 L'analisi dei siti della PA locale: l'indice ARPA-L	p. 104
4.2 Esempi di benchmarking in Europa	p. 105
5. CAPIRE E DOCUMENTARSI	
5.1 Finestre di orientamento	
5.1.1 Accessibilità	
<i>di Roberto Ellero</i>	p. 106
5.1.2 CIE (Carta d'Identità Elettronica) e CNS (Carta Nazionale dei Servizi)	
<i>di Elena Tabet</i>	p. 107
5.1.3 CRM (Customer Relationship Management)	
<i>di Claudio Forghieri</i>	p. 108
5.1.4 Firma digitale	
<i>di Elena Tabet</i>	p. 109
5.1.5 Internet marketing	
<i>di Marina Mancini</i>	p. 110
5.1.6 Portali pubblici	
<i>di Mariassunta Presutti</i>	p. 111
5.1.7 Professionalità del Web	
<i>di Ivano Bonacini</i>	p. 112
5.1.8 Usabilità	
<i>di Roberto Ellero</i>	p. 113
5.1.9 WCM (Web Content Management)	
<i>di Rosa Lupinacci</i>	p. 114
5.1.10 WCMS (Web Content Management System)	
<i>di Paolo Merialdo</i>	p. 115
5.2 Terminologia	
<i>di Nicoletta Filiberti e Cecilia Agostini</i>	p. 116
5.3 Sitografia	
<i>di Roberto Ellero</i>	p. 125
5.4 Norme di riferimento	
<i>di Emilio Simonetti</i>	p. 127
APPENDICE 1 – Accessibilità come comunicazione	
<i>di Roberto Ellero</i>	p. 135
APPENDICE 2 - Il web-writing (ovvero scrivi come navighi)	
<i>di Giovanni Grazia</i>	p. 139

Che cosa si trova in questa Guida

Ma prima, che cosa non si trova. Non è stato possibile per ragioni di tempo e di risorse, trattare la comunicazione on line sotto due fondamentali aspetti: quello relativo alle reti intranet e quello relativo alle reti civiche. Naturalmente, si tratta di una non inclusione solo tematica, in quanto il contenuto di questa Guida, in termini di principi, indicazioni e approfondimenti concettuali e metodologici, può essere utile anche su questi versanti.

A chi si rivolge. Con lo sviluppo della Società dell'Informazione e dello Stato digitale la comunicazione istituzionale diventa anche "comunicazione istituzionale on line". L'URP e' l'Ufficio che l'ordinamento italiano individua quale strumento e struttura principale di comunicazione istituzionale. Questa Guida, per il particolare valore di proposta che riveste, in ultima istanza, per il possibile riorientamento delle funzioni di questi Uffici, si rivolge principalmente ai responsabili e agli addetti URP. Ma essa può essere utilizzata anche da tutti gli operatori della comunicazione delle pubbliche amministrazioni che vogliano servirsi di uno strumento per migliorare la qualità dei contenuti, del linguaggio e del rapporto dei siti web pubblici o di pubblica utilità con i cittadini e le imprese.

Di che cosa tratta. La Guida si divide in una Introduzione, cinque capitoli e due appendici. Essa comprende testi che pur legati da tema e finalità pratica, come conviene ad un testo orientato all'uso, risultano di genere diverso. Riflessioni preliminari di natura teorica, professionale e metodologica: **Introduzione**; strumenti di conoscenza dello scenario, con dati anche originali presentati per la prima volta in questa pubblicazione, come quelli della ricerca condotta dal Laboratorio, che ha avuto ad oggetto la presenza degli URP sul Web rilevata più in dettaglio delle ricerche condotte in precedenza: **Capitolo primo**; strumenti di orientamento operativo, come un Vademecum: **Capitolo secondo**; esperienze di casi concreti, come quelli delle amministrazioni partecipanti e oggetto del lavoro di benchmarking condotto a monte della stesura di questa Guida: **Capitolo terzo**; rassegne di metodi e analisi della qualità sul Web: **Capitolo quarto**; overview introduttive sui principali temi o parolechiave della comunicazione telematica: **Capitolo quinto**. Infine, la Guida, oltre a fornire un corposo apparato di supporto - **Terminologia**, **Sitografia** e **Norme di riferimento** -, dedica due **Appendici** all'approfondimento delle regole di aspetti decisivi per la qualità della comunicazione su Web come l'accessibilità e il web-writing.

Da dove nasce. I testi qui contenuti sono il frutto di discussioni, approfondimenti e ricerche sul campo dei partecipanti al Laboratorio di benchmarking URPdegliURP su "La qua-

lità della comunicazione pubblica su Internet” che si è svolto dal mese di ottobre 2002 al mese di febbraio 2003, presso il Dipartimento della Funzione Pubblica (si sono tenute successivamente alcune riunioni di coordinamento e messa a punto editoriale). Il Laboratorio, che ha proseguito una serie dedicata a diverse tematiche, si inquadra in una più ampia attenzione al tema delle competenze professionali dei comunicatori pubblici, che ispira una delle linee strategiche di URPdegliURP. Ha rappresentato in sostanza l’ultima “sessione” di un confronto “permanente” di esperienze nella PA, volto a sviluppare visioni innovative, a diffondere know how, condividere strumenti professionali con il concorso delle migliori pratiche del network dei comunicatori pubblici. Il Laboratorio ha quindi fornito il materiale per la pubblicazione di questo secondo numero della collana URPdegliURP “Strumenti”, che segue il primo distribuito nel corso del 2002 intitolato: “Ascolto dell’utenza e valutazione dei bisogni”.

Hanno partecipato ai lavori del Laboratorio e alla redazione dei testi della Guida:

Cecilia Agostini – Comune di Arezzo
Ivano Bonacini – Comune di Reggio Emilia
Roberto Ellero - Regione Veneto
Nicoletta Filiberti – Comune di Cremona
Giovanni Grazia – Regione Emilia Romagna
Maria Guarini – Ministero delle Comunicazioni
Rosa Lupinacci – Comune di Modena (Consorzio In&Co)
Marina Mancini – Comune di Granarolo dell’Emilia
Giuseppe Mascetti – AIPA
Paolo Merialdo – Università degli Studi “Roma Tre”
Catia Merighi – Comune di Bologna (fino al dicembre 2002)
Marta Pieroni – RUR – Censis
Elena Tabet – Presidenza del Consiglio – Centro Tecnico

Coordinatore del Laboratorio:

Emilio Simonetti - Dipartimento della Funzione Pubblica

Metodologo di benchmarking:

Paolo Testa – Consulente

Docente esperto:

Claudio Forghieri - Comune di Modena

Tutor organizzativo:

Francesca Casini - Centro Studio e Lavoro “La Cremeria”

Gruppo che ha realizzato la ricerca sul Web della Parte 1.4: Elena Tabet (coordinamento tecnico), Francesca Casini, Paolo Merialdo, Marta Pieroni, Mariassunta Presutti, Lorenza Scotti, Emilio Simonetti, Fiorella Luisa Saggese.

*La versione elettronica di questa pubblicazione e il testo completo delle schede di caso del **Capitolo terzo**, sono disponibili per il download sul sito del progetto URPdegliURP: www.urp.it.*

"Internet è la trama delle nostre vite"
Manuel Castells

INTRODUZIONE

La curvatura telematica degli URP

- **Non si vedono ancora all'orizzonte i servizi in rete**

Partiamo da due dati. Il primo si ricava da una recente ricerca Nielsen/Netrating (maggio 2003) e indica che la quota del mercato Internet delle pubbliche amministrazioni equivale al 29% del totale. Essa rappresenta il settore che dal 2002 ha ottenuto le migliori performance in termini di accesso utenti (+15%) e di tempo medio speso dai cittadini (+58%). Tra i comparti del mondo Internet (dall'e-commerce all'intrattenimento) il settore dei siti web delle amministrazioni pubbliche (istruzione.it, agenziaentrate.it, inps.it, ecc.) è quello con il più alto tasso di crescita. Il secondo dato è quello del Rapporto Rur-Censis sulle "Città digitali" 2002-3. Segnala che in una tabella di 12 "servizi prioritari" ai cittadini dei comuni capoluogo di provincia, il valore più alto è raggiunto dal servizio di pagamento dell'Ici con il 17,6%, mentre appena il 4,9% (visure catastali) è il valore più alto di diffusione tra i servizi transazionali alle imprese. E' sulla base di percentuali come queste che si può affermare che:

le PA sono ormai tutte "sbarcate" sul Web, cresce l'interesse dei cittadini per le amministrazioni pubbliche in rete, ma non si vedono ancora all'orizzonte (telematico) i servizi che queste ultime erogano ai cittadini e alle imprese.

- **Le ragioni dell'azione di sostegno di URPdegliURP**

E' dentro il segmento descritto da questi dati che si trovano i presupposti in base ai quali è stato organizzato il Laboratorio di benchmarking sulla qualità della comunicazione pubblica su Internet e realizzata questa Guida come uno dei suoi obiettivi. L'impetuoso incremento di attenzione dei cittadini verso i siti istituzionali e la ancora povera offerta di servizi on line, non segnalano solo un campo tensivo tra istituzioni e cittadini che le pubbliche amministrazioni sono chiamate a risolvere. Ma sembrano anche rafforzare la convinzione che è stata alla base dell'istituzione nel 1993 degli Uffici per le Relazioni con il Pubblico, con l'art. 12 del dlgs. n. 29, e poi della legge n. 150/2000: che ci sia bisogno di URP (sul Web). Convinzione che non può che significare comunicazione istituzionale di qualità, un operare pubblico centrato sul cittadino che renda effettivo questo orientamento avvalendosi di uno "specialista dell'utente", di un "consulente interno" per la comunicazione e le strategie di customer care. Di un URP, appunto, all'altezza dei processi di comunicazione on line.

A questo ruolo è andato il nostro pensiero quando abbiamo convocato nell'ottobre 2002 alcune delle migliori esperienze maturate nel campo della comunicazione istituzionale su Internet, soprattutto tra le amministrazioni locali (vedi **Che cosa si trova in questa Guida**). Si trattava di mettere a confronto visioni, esperienze e competenze "vive" maturate sul campo che vedessero protagonisti gli URP, coinvolti insieme alle altre strutture di comunicazione degli enti nelle diverse forme dei progetti e delle iniziative di comunicazione telematica (per un'idea dei rapporti degli URP con i diversi soggetti organizzativi, vedi da **Parte 3.2** a **Parte 3.10**, "Collocazione organizzativa"). La convinzione era che, sebbene l'articolazione della funzione di comunicazione istituzionale nel nostro Paese non permettesse di individuare negli URP il suo effettivo ed esclusivo esercizio, la "ragion pura" e la "ragion pratica" di tale funzione appartenessero comunque agli URP. E che da essi occorresse partire per portare la barra di navigazione di un intervento istituzionale di sostegno verso un adeguato livello di qualità dei siti pubblici.

E ciò anche a dispetto, anzi, in ragione del fatto che strategie di comunicazione, pratiche organizzative di ruoli e funzioni gestiti dai vertici amministrativi potessero tenere "fuori" in qualche modo questi uffici dai processi al centro della nostra iniziativa (per capire questa situazione "di riflesso", basta dare un'occhiata alla **Parte 1.4** dove sono riportati per la prima volta i risultati emersi dall'indagine sugli URP on line condotta dal gruppo del Laboratorio: i risultati di questa indagine possono essere considerati come il presupposto empirico di questa Guida). C'era l'idea che semmai occorresse spingere questi uffici ad un più forte orientamento di ruolo "agito", di visione e d'identità riconosciuta e autoricognosciuta. Che si dovesse uscire dalla morsa di una scadente gestione della comunicazione telematica affidata ad esperti ICT, spesso in outsourcing, e l'abdicazione del ruolo di garanzia e qualità della comunicazione istituzionale da parte degli URP.

Non a caso su questi nodi, collocazione organizzativa, legittimazione di ruolo, know-how disponibile, rapporto con le professionalità del Web (vedi **Finestra 5.1.7**), si sono incentrate le prime discussioni dei colleghi partecipanti al Laboratorio di benchmarking, a cui URPdegliURP ha dato vita per elaborare su questi temi una linea di confronto, di riflessione e apprendimento collettivo, come è proprio di un laboratorio di benchmarking (e d'idee) (vedi **Introduzione** di Paolo Testa e **Parte 3.1**).

▪ **L'interfaccia che facilita**

Questa visione "URP-centrica" dunque, dettata anche da un patrimonio di esperienze che il progetto URPdegliURP ha cercato di metter a fattor comune in questi anni nel network professionale della comunità degli operatori, nasce da una condizione operativa, prima ancora che logica e normativa.

E' necessario allora che essa sia applicata al binomio servizi-qualità su Internet dove la comunicazione istituzionale e' coestensiva alla diffusione e fruizione dei servizi pubblici on line. Qui la ragione per cui guardare agli URP come destinatari della nostra iniziativa appare più forte e precisa. Infatti, la loro missione, posta e delineata fin dalla loro nascita come interfaccia che facilita, che favorisce ed estende l'accesso dei cittadini ai servizi pubblici, si coniuga in modo specifico nella forma telematica. Con la possibilità di garantire i diritti connessi alla massima accessibilità, alla massima usabilità, alla massima interattività possibile delle interfacce di navigazione (vedi **Appendici 1 e 2**). Affinché sia istituzionalmente presidiata, da una parte, la qualità dell'offerta dei servizi pubblici e, dall'altra, scongiurato il pericolo di allargare il solco che divide i cittadini dalle istituzioni anche su questo nuovo versante delle relazioni con i *net-citizen*.

Oggi sappiamo con maggiore consapevolezza, grazie ai risultati delle ricerche di scienze

quali l'ergonomia cognitiva o la HCI (Human Computer Interaction), che i processi di comunicazione mediati dal computer, quali sono quelli sempre più implicati dallo sviluppo dell'amministrazione digitale, devono rispettare precise regole di attenzione, di memoria, di riconoscimento delle immagini. Devono tener conto di determinati principi euristici (derivanti dalla pratica empirica in questo settore), se non vogliono produrre negli utenti errori, abbandoni, frustrazioni nella navigazione e quindi qualità percepita negativa. Da ciò la necessità di ripensare le tradizionali funzioni di ascolto, di marketing, di customer e di controllo della qualità, nel quadro del nuovo scenario (la rete) e del nuovo paradigma metodologico (l'usabilità).

▪ **Le possibili direttrici della comunicazione istituzionale on line**

Dati questi elementi di quadro, di funzioni e di valori, e' emersa dunque nel corso dei lavori del laboratorio la necessità di una strategia della comunicazione istituzionale che tenendo conto del nuovo terreno su cui deve perseguire i propri obiettivi, si sviluppasse in almeno tre direzioni.

Innanzitutto, quella della distinzione del ruolo, dell'identità e delle competenze specifiche della comunicazione istituzionale nel Web e nelle Redazioni Internet dei siti pubblici. Da qui dovrebbe derivare la possibilità di riguadagnare pienamente alla comunicazione istituzionale un segmento ommesso dalla legge 150/2000 - anche se non così nella Direttiva Frattini del 7 febbraio 2002 - che nella previsione delle strutture di comunicazione non ha incluso i siti web. La forma di organizzazione sempre più decentrata e distribuita, il ruolo di ganglio informazionale e comunicativo interno-esterno dell'amministrazione, la funzione di postazione avanzata nel rapporto con i cittadini, fa ormai delle redazioni web non delle semplici strutture organizzative delle amministrazioni pubbliche ma delle vere e proprie postazioni strategiche nella costruzione di nuovi modelli di relazione con i cittadini (vedi **Parte 1.2**).

In secondo luogo, quella dell'adozione o dell'orientamento della gestione dei siti pubblici verso tecniche e scelte metodologiche quali il CRM (Customer Relationship Management) - vedi **Introduzione** di Ballabeni e Forghieri e **Finestra 5.1.3**; il WCM (Web Content Management) - vedi **Finestra 5.1.9**; l'accessibilità/usabilità - vedi **Parte 2.1**, **Finestre 5.1.1**, **5.1.8** e **Appendice 1**; metodi utili, in alcuni casi doverosi, come nel caso dell'accessibilità, ma sicuramente necessari per guardare in modo integrale ad altrettanti processi quali il rapporto con l'utente, la produzione dei contenuti web e la qualità dell'interazione. Anche da questi orientamenti, in modo evidente, possono derivare nuovi e più efficaci modelli di relazioni pubbliche con gli utenti, fondati su una maggiore attenzione a principi e standard di qualità.

Infine, quella della "contaminazione" con le nuove professioni del Web, che proprio nella fase ancora aperta di ridefinizione dei nuovi profili professionali (comma 3, art. 8 della legge 150/2000), può portare all'arricchimento e all'aggiornamento del cosiddetto "body of knowledge" del comunicatore pubblico (ma per una visione realistica "da infermiere del Web" della questione vedi **Finestra 5.1.7**). Qui lungi dal potersi ritenere chiusa e circoscritta in regole e principi definiti una volta per tutte, la professione del comunicatore pubblico deve saper guardare, senza cedimenti a infatuazioni superficiali, ai nuovi orizzonti della comunicazione in rete. Deve cioè saper usare e riconoscere, se non saper acquisire direttamente, quel know how che si sviluppa nella comunicazione o nelle relazioni virtuali e comunitarie che dai forum alle mailing-list sono ormai diffuse nel panorama della rete e che stanno entrando sempre più nelle abitudini di comunicazione degli enti pubblici su Web.

▪ **Ricapitolando: gli assunti di fondo di un nuovo orientamento d'identità e di ruolo**

Quanto sopra detto, vorremmo riprendere e sintetizzare gli assunti di fondo che nell'ispirare l'attività del Laboratorio possiamo proporre come chiavi di lettura anche del materiale racchiuso in questa Guida.

1. Nella catena del valore della comunicazione via web, intesa come produzione e offerta di servizi al cittadino, l'URP può svolgere un ruolo centrale per compito e vocazione istituzionale. Conosce infatti l'ente e lo sa rappresentare, conosce l'utente e lo sa ascoltare, conosce la domanda di servizio e la sa monitorare e prevedere. Questi attori e questi processi assumono oggi la forma di soggetti e contesti virtuali. Cambiano i codici e le regole che l'URP deve usare e conoscere adeguatamente in termini di know-how posseduto e di skill utilizzate per far fronte al nuovo orizzonte telematico dei servizi pubblici e di e-government (vedi **Parte 1.3**).
2. Nella catena del valore della comunicazione via web, intesa come produzione di contenuti, l'URP può svolgere una funzione determinante dovuta al doppio ruolo per cui è legittimato dalla legge, di gestore della comunicazione interna e di promotore dell'interconnessione telematica (art. 8, legge 150/2000). Non si dà infatti comunicazione via web di qualità se non si danno contenuti adeguati e aggiornati con moderni sistemi di workflow, gestione di banche-dati e di web-publishing: sistemi e tecnologie che corrispondono ad un alto livello di qualità dei processi di comunicazione dell'ente a cui guarda l'URP avvalendosi della sua rete di referenti interni (vedi **Finestre 5.1.9** e **5.1.10**).
3. L'imprinting normativo che il legislatore ha impresso all'URP (trasparenza e partecipazione ex lege 241/90) si declina efficacemente nella comunicazione via web sotto forma di accessibilità e usabilità. L'URP è chiamato a svolgere quindi il suo compito di salvaguardia dei diritti d'accesso non discriminato ai servizi, alle opportunità e alle relazioni sociali che si possono sviluppare in rete (vedi **Appendice 1**).
4. La comunicazione pubblica è una funzione "diffusa" non esercitabile "per competenza" da un singolo ufficio. Sulla base di questa visione, il punto di partenza, comunque ineludibile, è quello della espansione della gestione dei front end con gli utenti dalla forma della relazione reale, a quella dell'interazione virtuale, nel contesto di una azione di comunicazione tecnologicamente più attrezzata e consapevole. Questo più ampio orizzonte se "agito", trova nel Web e nella Redazione il suo punto di massima elezione. Deve rappresentare quindi per tutte le strutture di comunicazione delle amministrazioni pubbliche, un punto di grande impegno operativo, professionale e strategico e trovare adeguata espressione nei relativi "piani annuali di comunicazione".

▪ **Un contributo concreto alla professione del comunicatore pubblico**

Di fronte ad una situazione per molti versi ancora in fieri della comunicazione pubblica – quali profili? quale valutazione? quale organizzazione e coordinamento? – appare necessario perseguire condotte e linee d'azione coerenti con la qualità della nostra professione. Si tratta di operare nell'intento di rendere sempre più qualificati l'impegno, la competenza, la professionalità del lavoro del comunicatore pubblico "al servizio del cittadino". Il Dipartimento della Funzione Pubblica e la Regione Emilia Romagna hanno pro-

mosso l'iniziativa del Laboratorio di benchmarking nell'intento di contribuire a sostenere questo impegno, questa competenza, questa professionalità dentro la più recente frontiera aperta dai processi di comunicazione on line.

In questo senso, il lavoro portato avanti dalle Amministrazioni nel confronto pratico di esperienze e nella messa a punto di questa Guida, rispondono all'obiettivo di fornire un contributo concreto, sotto forma di uno strumento da usare sul campo, al miglioramento della professione del comunicatore pubblico e alla diffusione di una nuova prospettiva nel suo esercizio.

I due contributi che seguono - l'uno dedicato al CRM (approccio gestionale) l'altro al benchmarking applicato dal Laboratorio (approccio metodologico) - costituiscono due dei capisaldi della nuova prospettiva che abbiamo voluto porre a completamento di questa **Introduzione**.

La comunicazione pubblica verso il CRM

▪ Il CRM per la PA

Si avverte oggi "una tendenza da parte dei cittadini a domandare anche alla Pubblica Amministrazione la stessa qualità dei servizi che sono abituati a ricevere dal privato", o almeno a porsi, in quanto fruitori di servizi, con un atteggiamento simile poiché "anche se non si paga la singola transazione, il servizio è finanziato dal gettito fiscale" (*Il call center nelle amministrazioni pubbliche*, a cura di T.Schael, G.Sciarra, A.Tanese, Rubbettino 2003, p. 9). 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, come il "Customer Relationship Management", spesso tradotto nel settore pubblico in "Citizen Relationship Management".

Il CRM è un approccio complessivo che propone un insieme di metodologie di gestione dei processi e delle attività inerenti il governo della relazione col cliente: dalla fase di individuazione e segmentazione, all'acquisizione, alla fidelizzazione, fino allo sviluppo di relazioni durature di lungo periodo. In particolare il CRM risponde all'esigenza di ottenere informazioni attraverso cui personalizzare i servizi erogati rendendoli effettivamente aderenti alle esigenze degli utenti e quindi aumentandone il valore (vedi **Finestra 5.1.3**).

▪ Le differenze con il mondo delle imprese

Le esperienze e le tecnologie mutuatae dal settore privato possono essere dei buoni punti di partenza per la definizione della strategia di CRM in una pubblica amministrazione (per approfondire: F.Ballabeni, C. Forghieri, "Per valorizzare le informazioni del cittadino", in e-GOV, n° 3/2003, Maggioli).

Occorre però prestare particolare attenzione ad alcune differenze di fondo.

1. a. Le imprese hanno un numero di clienti contenuto, definito e conosciuto, di cui si possiedono dati certi, con cui stipulano contratti espliciti e precisi.

- b. Gli utenti dei servizi di una pubblica amministrazione sono numerosi, variabili, indefiniti e non sono normalmente legati a forme contrattuali.
2. a. L'informazione erogata dalle imprese può essere personalizzata e manipolata a seconda del cliente, il quale viene segmentato in base a criteri di profittabilità per una offerta di trattamenti, servizi, prezzi e benefici differenziati. Il patrimonio informativo dell'impresa è riservato, l'accesso è regolato da criteri di confidenzialità.
b. L'informazione di una pubblica amministrazione deve essere neutrale e sempre esaustiva, a tutti i cittadini indifferentemente debbono essere garantiti i medesimi diritti e opportunità. Il patrimonio informativo è prevalentemente pubblico, l'accesso è regolamentato dalla normativa sulla privacy.
3. a. Gli obiettivi che definiscono la strategia di CRM di un'impresa sono centrati sulla ricerca della qualità del portafoglio clienti, per privilegiare i più profittevoli. Si punta ad aumentarne il livello di soddisfazione e fidelizzazione, con la prospettiva della collocazione di nuovi prodotti. Si misurano le opportunità di profitto ed il ROI (Return on Investment).
b. In una pubblica amministrazione gli obiettivi strategici sono legati all'accesso ed alla partecipazione attiva dei cittadini alle attività, alle decisioni e all'organizzazione dei servizi. Si punta ad aumentare il livello di fiducia, soddisfazione ed il valore percepito dagli utenti, con la prospettiva di governare meglio. I cittadini votano, si misura l'effettiva realizzazione dei programmi.

Occorre ricordare che non sempre il cittadino è un semplice utente di servizi: in realtà è portatore di interessi e titolare di diritti nei confronti della Pubblica Amministrazione, che devono essere tutelati attraverso adeguate capacità di offerta di livelli di servizio differenziati.

▪ Le relazioni multiple PA/utenti

Sviluppare nuove modalità di gestione dei contatti con gli utenti vuol dire necessariamente acquisire la capacità di identificare con maggiore chiarezza il destinatario del servizio, realizzando un'adeguata mappatura delle principali tipologie di bisogni in relazione a specifici segmenti di clientela.

Le pubbliche amministrazioni si muovono in un contesto di difficile definizione del target e di relazioni multiple con l'utente.

Il target di riferimento di un Comune, ad esempio, non può limitarsi ai soli cittadini residenti, ma occorre considerare tutti coloro che hanno a che fare con i servizi comunali per i più vari motivi come:

- chi lavora in città pur risiedendo in altri luoghi
- chi transita in città per lavoro, come rappresentanti, autisti, ecc.
- chi frequenta saltuariamente la città per motivi di tipo culturale o sportivo
- i turisti, italiani e stranieri
- chi usufruisce a distanza dei servizi cittadini (web, consulenze, ecc.)
- chi risiede formalmente in città ma si trova fisicamente in un altro luogo (emigrati, studenti, lavoratori fuori sede, ecc.).

La segmentazione garantisce un'attenzione costante alle esigenze eterogenee del pubblico e contemporaneamente permette di rappresentare e di integrare tra loro sia i bisogni espressi dei destinatari, sia quelli latenti. Di conseguenza, in un approccio CRM i singoli utenti non vengono identificati in quanto individui rilevanti da un punto di vista anagrafico, bensì in quanto appartenenti ad uno o più segmenti di utenza o classi di bisogno.

La stessa persona – un ipotetico sig. Mario Rossi – può essere rilevante perché contemporaneamente:

- è genitore
- è architetto
- si muove in macchina in città tutti i giorni
- frequenta la biblioteca
- paga le tasse
- è appassionato di teatro

Ed è in quanto portatore degli interessi e del punto di vista di queste diverse classi di bisogno che diviene un significativo interlocutore dell'amministrazione. Un esempio: il punto di vista del sig. Rossi sugli orari di inizio delle rappresentazioni teatrali è rilevante non perché cittadino, ma perché egli si interessa in modo continuativo degli spettacoli in programma nei teatri cittadini.

Questo scenario comporta un coinvolgimento volontario degli utenti, chiamati a manifestare all'ente le proprie esigenze e i propri interessi. La conoscenza dell'universo verso il quale indirizzare le politiche di servizio deve quindi portare a ripensare le modalità più appropriate di ascolto e presa in carico dei bisogni dell'utenza.

L'individuazione di segmenti di utenza fa affiorare inoltre le reali e particolari situazioni di fruizione dei servizi dell'ente, mettendo in luce anche le difficoltà e le motivazioni che le persone sviluppano in particolari situazioni ed evidenziando quelle che sono le modalità di comportamento più familiari e comuni. Le priorità di un sistema CRM sono finalizzate quindi a rendere disponibili canali funzionali per comunicare nel modo più semplice ed economico possibile con gli utenti (e-mail, sms, web, ecc), raccogliere dati, suggerimenti, rilevare difficoltà, ecc. E non a caso una delle caratteristiche principali di un sistema CRM è la multicanalità.

▪ **L'importanza della comunicazione nel processo di CRM**

In questa evoluzione le strutture di comunicazione di una pubblica amministrazione e l'Ufficio Relazioni con il Pubblico in particolare assumono sempre più il ruolo di punti di primo contatto con l'ente presso i quali l'utente può ottenere non solo le informazioni necessarie, ma anche soddisfare i propri bisogni.

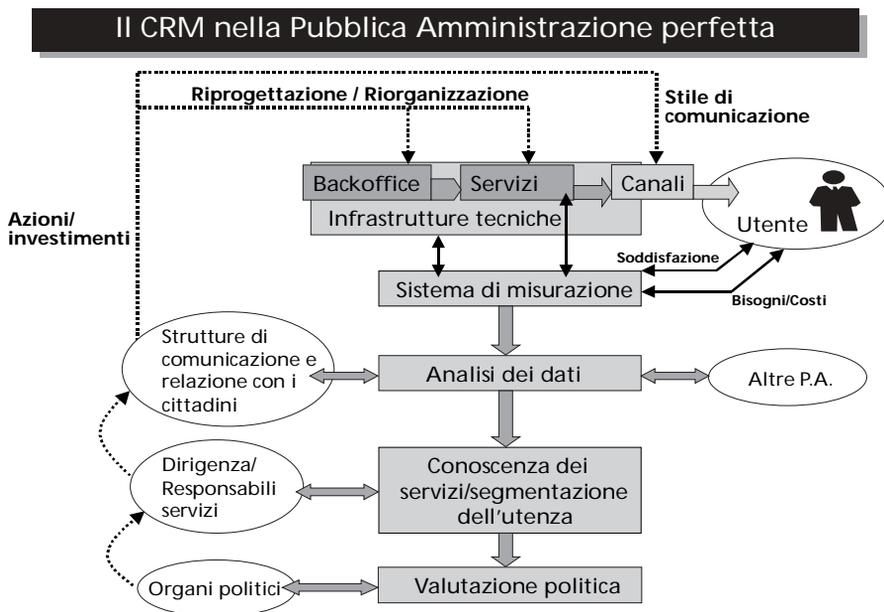
Inoltre, come sostiene A.Hughes (Database Marketing Institute – www.dbmarketing.com), se le componenti del CRM sono nell'ordine Marketer > Database > Software > Comunicazione > Cliente/Utente, è semplice comprendere come l'unico elemento che effettivamente coinvolge il cliente/utente sia la comunicazione, di cui l'URP rappresenta uno dei veicoli principali e più conosciuti all'interno di una pubblica amministrazione.

Aumentare le potenzialità comunicative di un ente pubblico vuol dire orientarne la struttura nel suo complesso al soddisfacimento di precise esigenze.

Innanzitutto aumentare la capacità di ascolto e di conoscenza dei bisogni del cittadino, in modo da basare l'offerta dei servizi sulle reali esigenze.

L'obiettivo è acquisire la capacità di fornire servizi sempre più integrati. Al cospetto di un'utenza più esigente le tradizionali funzioni di semplificazione dell'accesso e di informazione degli sportelli appaiono inadeguate. Occorre ripensare e razionalizzare i percorsi di accesso in modo da ridurre il numero di interlocutori con cui l'utente è costretto a relazionarsi e aumentare il livello di servizio erogato dall'operatore, muovendosi verso soluzioni sempre più orientate alla consulenza e quindi maggiormente personalizzate.

Figura 1



▪ **Gli aspetti critici della comunicazione nel CRM**

Nella definizione teorica del CRM nella Pubblica Amministrazione appare evidente l'apporto di funzioni e competenze delle strutture di comunicazione (vedi Fig. 1).

In ragione di ciò vediamo ora i principali nodi problematici connessi a questo apporto, le discordanze fra ciò che "dovrebbe essere" e ciò che invece accade in numerose realtà e le domande che quindi occorre porsi rispetto alle diverse situazioni.

Lo stile di comunicazione

Una prima significativa sfera d'azione è legata alla qualità dello stile di comunicazione sui diversi canali.

In un sistema CRM ottimale l'analisi dei dati raccolti durante le diverse interazioni multi-canale con gli utenti genera una riflessione a livello sia tecnico che politico che produce indicazioni non solo per la riprogettazione dei servizi e del back office, ma anche per l'ottimizzazione dei canali, in particolare per le interfacce degli stessi.

Un semplice esempio: presso uno sportello informagiovani (canale fisico), gli utenti possono essere invitati dal personale a commentare la qualità del servizio. Può risultare che si lamenti la difficoltà a reperire le informazioni in modo autonomo dovendo così ricorrere all'aiuto dell'operatore con un conseguente maggior tempo di attesa. In un'ottica CRM l'analisi di questo dato, se numericamente rilevante, potrebbe portare ad una ottimizzazione della segnaletica interna con indicazioni chiare su dove e come trovare le informazioni fruibili autonomamente (Dossier tematici, postazioni PC per l'accesso a ban-

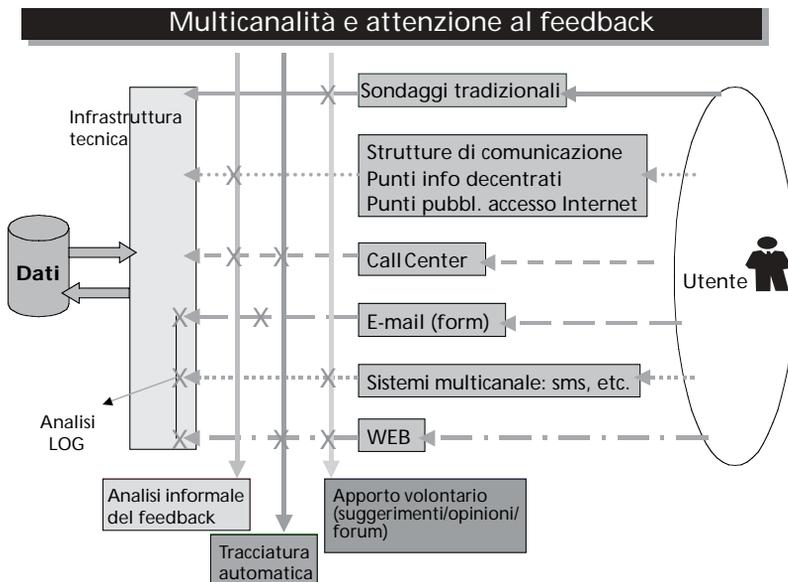
che dati, bacheche per annunci, guide cartacee, ecc.).

La segnaletica verrebbe adeguata alla tipologia del target del servizio, ponendo attenzione alla terminologia, ai colori, all'impatto con gli arredi, alle diverse lingue, ecc. Il risultato finale sarebbe quindi una operazione in termini di comunicazione, in particolare sull'interfaccia del servizio, per agevolarne la fruizione (per un approfondimento sul tema dell'interfaccia: www.vocabola.com/interfaccia/).

Ma chi opera sull'interfaccia dei servizi on line? Le strutture di comunicazione sono presenti con le loro competenze durante le fasi di progettazione dei servizi on line, specialmente quelli fortemente interattivi? Le strutture di comunicazione sono attrezzate per rispondere a queste esigenze? Occorrono competenze relative all'ottimizzazione dell'usabilità e dell'accessibilità, e alla gestione del rapporto con eventuali fornitori esterni come web designer, web promoter, programmatori, ecc. E' necessario padroneggiare adeguatamente l'architettura informativa dei servizi: come raggiungere le informazioni, quante e quali modalità di navigazione prevedere, quali modalità di classificazione, ecc.

Per finire occorrono le competenze relative all'adeguamento e semplificazione del linguaggio rispetto ai differenti media. In questo senso, sono interessanti i risultati della ricerca sulla comprensione del linguaggio su web da parte di utenti non udenti compiuta dalla Regione Emilia Romagna al fine di elaborare linee guida per lo sviluppo di siti pubblici accessibili e usabili. (La ricerca è stata presentata nell'ambito del percorso formativo sulla progettazione e gestione dei siti della pubblica amministrazione locale secondo standard di qualità organizzato dal Centro Regionale di Competenza per l'e-government e la società dell'informazione dell'Emilia Romagna - "I siti della PA: percorsi di qualità", Bologna 4 giugno 2003).

Figura 2



La gestione dei feedback sui diversi canali

Il progressivo sviluppo dell'e-government diffonde un modello di Pubblica Amministrazione che eroga servizi su una molteplicità di canali. Ogni interazione tra cittadini-imprese e PA dovrebbe lasciare tracce la cui raccolta è stata pianificata con attenzione: file di log, mail, commenti, ecc. Dati e rilevazioni che risultano utili elementi anche per le analisi di customer satisfaction.

E' poco produttivo analizzare la customer satisfaction dei servizi on line in modo sordinato dai tradizionali canali "fisici" (un'analisi dettagliata è condotta in: *La customer satisfaction nelle amministrazioni pubbliche*, a cura di A.Tanese, G.Negro, A.Gramigna, Rubbettino 2003). Anche questi ultimi possono fornire tracce: feed back raccolti agli sportelli, contact history dei call center e degli Uffici per le Relazioni con il Pubblico, rilevazione degli accessi, ecc. E' quindi più proficuo valutare la soddisfazione degli utenti di servizi fruiti attraverso differenti canali.

La municipalità di Barcellona - un caso esemplare di sviluppo di servizi multicanale - attua da tempo un attento monitoraggio della qualità dei servizi.

I risultati sono interessanti. Molti procedimenti sono disponibili contemporaneamente via web, tramite call center e presso sportelli al pubblico. Alla crescita esponenziale dell'accesso ai canali telematici e telefonici non corrisponde una diminuzione delle presenze di pubblico negli uffici. La motivazione di questo imprevisto dato è da collegarsi al contemporaneo aumento delle aspettative attese nei confronti della Pubblica Amministrazione. E' aumentata la richiesta di "comunicazione" con una Municipalità da cui ci si attende sempre migliori servizi (il caso della città di Barcellona - www.bcn.es - è stato presentato in occasione della conferenza "E-City/Digital Signature", 3-5 giugno 2002, organizzata da Major Cities of Europe - IT Users Group - www.majorcities.org/mcestart.nsf. Il Comune di Barcellona è stato oggetto anche del recente Study Tour su "Crm e Pubblica Amministrazione" organizzato dal Customer Management Forum il 25 marzo 2003).

Sorge però un dubbio. **Chi si deve occupare di monitorare e coordinare la raccolta di questi dati? Come è possibile valutare e pianificare gli investimenti sulle diverse tecnologie di comunicazione se non esiste una vista di insieme delle relazioni in corso?**

Il "Marketing predittivo"

Caratteristica del CRM applicato alle imprese private è la capacità di approfondire in modo mirato la conoscenza del cliente sino ad anticiparne i bisogni. La Pubblica Amministrazione da questo punto di vista gode di diversi vantaggi. Il più significativo è che molti dati sui propri "clienti" sono già disponibili. Il cittadino iscritto ad una anagrafe può essere teoricamente "tracciato" lungo un proprio ipotetico percorso di crescita ed associato a varie "classi di bisogno". Quando si registra un matrimonio è facile prevedere la nascita di un nuovo nucleo familiare (ricerca di una casa, relativi allacciamenti alle reti idriche, telefoniche, elettriche, ecc). Quando nasce un figlio e' possibile anticipare l'interesse per servizi sociali e sanitari quali nidi, centri gioco, scuole, vaccinazioni, ecc. Quando il ragazzo esce dalla scuola è probabile che sia interessato alle opportunità di lavoro, e così via. Anche nei confronti delle imprese è possibile applicare questo approccio "predittivo".

Le informazioni già disponibili presso gli archivi della PA possono essere associate ad altre comunicate volontariamente dagli utenti. I canali telematici consentono infatti di gestire con semplicità ed economicità in modo automatico la bidirezionalità della comunica-

zione. Alcuni esempi: a Pesaro, con l' "Agenda del Cittadino", e' possibile configurare e personalizzare sistemi di messaggistica che avvertono di scadenze, opportunità, ecc. A Modena, con il sistema "Unox1" sono disponibili più di una ventina di argomenti su cui ricevere informazioni monotematiche via e-mail. A Torino e Firenze servizi simili sono disponibili via sms. Si procede verso una modalità di interazione dove e' l'utente a definire un proprio set di preferenze rispetto ai temi ed ai canali di informazione/comunicazione.

Ma, di fronte a tutto ciò, bisogna chiedersi: esiste una "business intelligence" di questi sistemi nella Pubblica Amministrazione? C'è una visione d'insieme dell'ente che si relaziona con i propri interlocutori, li ascolta, raccoglie i dati, li confronta, prevede i bisogni, stimola la relazione? Quali competenze occorrono? In questo contesto di marketing "predittivo" qual è la sottile linea di demarcazione fra la comunicazione di servizio e quella politica?

▪ **CRM e sistema ente. Domande conclusive.**

Lo scenario che si e' andato configurando nei paragrafi precedenti, presenta una Pubblica Amministrazione sempre più bisognosa di una capacità comunicativa che potremmo definire integrata e "d'insieme". A questo riguardo bisogna sottolineare che l'approccio CRM non si applica semplicemente istituendo un apposito "Ufficio CRM", ma permeando di competenze adeguate e pianificazione strategica le diverse attività dell'ente. Le scelte organizzative che agevolano questo approccio possono essere varie ma alcuni modelli e soluzioni tecniche sembrano funzionare meglio:

- ❑ il modello di realizzazione dei siti web con redazioni decentrate e partecipazione attiva di tutti i servizi;
- ❑ il coordinamento delle redazioni decentrate posto presso le strutture di comunicazione;
- ❑ la creazione di team "trasversali" per la progettazione e realizzazione di servizi on line con la presenza di personale dei sistemi informativi, delle strutture di comunicazione e degli uffici che si occupano di organizzazione, insieme ad eventuali consulenti e fornitori esterni;
- ❑ la creazione e valorizzazione delle intranet come strumento di condivisione e alfabetizzazione informatica del personale per comprendere sempre meglio le opportunità ed i vantaggi offerti dalle nuove tecnologie della comunicazione.

Queste soluzioni sembrano condivise da parecchie amministrazioni, ma in verità alcuni dubbi rimangono. **Quante amministrazioni hanno inserito nei loro piani di comunicazione questo "approccio CRM"? Qual è il ruolo giocato dalle strutture di comunicazione nella progettazione e gestione delle intranet? Perché in tanti casi si sente affermare che "il sito lo cura l'URP ma la intranet la segue il CED"?**

Perché un laboratorio di "benchmarking"

Per chi da qualche anno si occupa di innovazione nelle amministrazioni pubbliche, il benchmarking è la classica medaglia a due facce: da una parte appaiono i vantaggi di poter apprendere da altre esperienze, in modo semplice e immediato, i principi guida e le indicazioni per gestire il miglioramento; dall'altra si intravede il rischio di investire tempo e risorse nella ricerca di soluzioni che resteranno inapplicabili nella propria realtà. Questa duplicità si rispecchia poi nella realtà lavorativa: mentre è estremamente raro individuare esperienze che in modo esplicito abbiano fatto ricorso al benchmarking, utilizzando un approccio deduttivo a partire dalla conoscenza delle teorie. È invece fre-

quente trovare casi di applicazione degli strumenti e delle tecniche di benchmarking (o almeno una loro versione "artigianale") in modo intuitivo, implicito.

Questo può dipendere da una scarsa conoscenza degli studi teorici, a cui si contrappone il fatto che tutti siamo pronti nella nostra pratica di lavoro a operare "osservando" la realtà che ci circonda; ma il risultato è che le esperienze fino ad oggi percorse hanno il rischio di essere poco strutturate e quindi con una debole incidenza sulle reali necessità dell'organizzazione.

L'esperienza vissuta dal laboratorio di URPe degliURP si è da subito connotata (anche simbolicamente attraverso il suo nome) per la ricerca di un risultato duplice: da una parte la riflessione sul merito (la qualità della comunicazione su web), dall'altra la volontà di sperimentare la reale fattibilità del metodo.

▪ **Il benchmarking, in teoria.**

Vediamo quindi brevemente in cosa consiste questo metodo e quali sono gli ambiti di applicazione. La definizione più semplice e nel contempo efficace di benchmarking ci viene da Spadolini, che parla di "processo continuo, sistematico per valutare i prodotti, i servizi e i processi operativi delle organizzazioni che sono riconosciute quali rappresentanti delle prassi migliori allo scopo di conseguire miglioramenti".

Come spesso accade, il benchmarking è nato nel mondo industriale dove l'accelerazione della competitività, l'innovazione tecnologica, la globalizzazione impongono una continua ricerca di tecniche manageriali innovative. In questo quadro il suo obiettivo è quello di permettere al management di avvalersi di informazioni e di conoscenze acquisite durante il confronto con esperienze di un qualche interesse (similari, concorrenti, complementari, simmetriche, ecc.) e necessarie per ridefinire gli obiettivi, le strategie, i processi interni e le prassi operative.

Senza voler qui scendere nell'approfondimento dottrinario (per questo rimandiamo a Fernando Marchitto, "Benchmarking nella Pubblica Amministrazione", Franco Angeli, 2001) la definizione di Spadolini apre ad una prima distinzione tra differenti tipi di benchmarking. Vengono qui infatti accennate le variabili oggetto della "valutazione": prodotti, servizi, processi. Ulteriori distinzioni poi si possono fare a seconda che le "prassi migliori" siano ricercate all'interno o all'esterno di una stessa organizzazione e se vengono confrontati dati oggettivi o elementi di valutazione qualitativa. Tutti questi elementi comunque, non fanno dimenticare che in ambito pubblico, il limite che deriva dalla mancanza dei presupposti ideologici (la competitività di mercato) costituisce nel contempo un valore. Infatti tra amministrazioni non esistono le barriere informative (le asimmetrie) che consentono un vantaggio competitivo alle imprese e spesso garantiscono alle stesse la sopravvivenza.

Già da queste brevissime annotazioni metodologiche si comprende come la disciplina del benchmarking richieda un approccio molto rigoroso e non si possa ridurre ad una semplice azione di osservazione e trasposizione nella propria realtà di "qualcosa" osservato in altre realtà.

▪ **Il percorso metodologico.**

Per condividere la riflessione avviata a partire dall'esperienza del laboratorio di URPe degliURP, descriveremo di seguito le principali fasi operative che l'hanno caratterizzata, ripercorrendo i passi compiuti e i principali motivi che hanno portato a prendere

certe decisioni.

Si deve innanzitutto fare una precisazione: metodologicamente il benchmarking prevede (come detto) un oggetto di osservazione e un soggetto che, attraverso l'osservazione, applica nella propria realtà delle soluzioni di miglioramento. Nel caso qui descritto, invece, il protagonista dell'osservazione è un soggetto "terzo" (URPdegliURP) che non ha come principale obiettivo quello di applicare le soluzioni individuate nella propria realtà lavorativa, ma di diffonderle in forma di indicazioni e suggerimenti ad una platea allargata di destinatari. Questo ha comportato una preliminare condivisione dei ruoli che possiamo definire "artificiale", dove il reale destinatario delle osservazioni non era presente se non attraverso la mediazione dei referenti di URPdegliURP. Le conseguenze principali sono state: la continua conferma del ruolo del coordinatore, che ha dovuto esercitare la propria committenza attraverso una costante "presenza", virtualizzata attraverso la mailing list; e l'importante lavoro a valle del laboratorio, al momento della redazione dei contenuti di questa pubblicazione, per la ricerca di un linguaggio universale.

La prima questione affrontata è stata **la costruzione del gruppo**. Si è scelto di rivolgersi alle esperienze più consolidate del panorama italiano seguendo la logica del "best in class": che prevede che l'oggetto dell'osservazione siano i parametri e le prassi delle esperienze di successo. Grazie alla rete di URPdegliURP si sono individuate alcune realtà che per motivi differenti garantivano contributi di valore e si sono definiti insieme a loro gli impegni reciproci. Una particolare attenzione è stata riservata all'individuazione non soltanto di "casi" interessanti, ma soprattutto delle persone che, dietro questi casi, avevano pianificato e realizzato le azioni che sarebbero diventate oggetto di osservazione.

Il passo seguente è stato **la scelta del "tipo" di benchmarking** da applicare ai lavori del gruppo. Si è deciso di orientarsi verso il "benchmarking di processo", che prevede che i singoli partecipanti al laboratorio descrivano e mettano a confronto i differenti percorsi operativi che portano alla realizzazione dei principali servizi in osservazione (nel nostro caso quelli con una qualche attinenza, anche potenziale, con la comunicazione su web) e i soggetti coinvolti al loro interno. I motivi di questa scelta possono essere così riassunti:

- a) la comunicazione su web, oggetto del nostro laboratorio, in termini concreti si traduce in una serie di servizi che non si presta ad una classificazione per tipologie di prodotto (metodologia alternativa), essendo questi determinati da una serie molto ampia di variabili che richiedono riflessioni specifiche: il canale, le dimensioni qualitative e quantitative dei destinatari, l'integrazione con le altre leve della comunicazione. Inoltre, nel corso dei lavori sono emerse in misura più rilevante del previsto alcune ulteriori variabili legate alla definizione degli standard di usabilità e navigabilità, facilmente collegabili a specifiche azioni da realizzarsi nel processo di erogazione del servizio;
- b) i destinatari della guida (potenzialmente tutte le amministrazioni) erogano servizi molto differenziati e hanno una maggiore facilità a riconoscersi sul processo che non sul servizio. Facciamo un esempio, per intenderci: la gestione dei reclami via web è molto differente se realizzata da un piccolo comune piuttosto che da una città metropolitana (complessità delle questioni sollevate, numerosità dei contatti, gestione dell'archivio), mentre i processi realizzativi prevedono azioni analoghe (stesse tipologie di soggetti coinvolti, stessi flussi documentali, ecc.);
- c) la definizione e condivisione di un "lessico" di processo, vale a dire un insieme di simboli e significati, costituisce un linguaggio su cui è meno facile generare incomprensioni;

- d) per i partecipanti al laboratorio, che in qualche misura presentano i risultati del proprio lavoro e della propria amministrazione, si incontra una minore resistenza a confrontarsi sulla qualità dei processi che non su quella dei prodotti, dove le variabili qualitative debbono essere di volta in volta contestualizzate per avere significato.
- e) a partire dagli anni ottanta, dopo aver avuto un grande seguito nel mondo delle imprese (che, a onor del vero, oggi sembra già perduto), anche per le amministrazioni pubbliche si è potuta verificare una crescente attenzione per l'analisi e la reingegnerizzazione dei processi, che ha aiutato a leggere le organizzazioni in modo più comprensibile e veritiero.

Si è successivamente passati alla **condivisione di un metodo di analisi e lettura dei processi**, partendo dalla consapevolezza che nelle amministrazioni pubbliche questa attività è rara (anche se in crescita, come appena ricordato) e laddove esiste è spesso nascosta, "trasparente". In primo luogo si è definito, insieme al gruppo di lavoro, un unico sistema di rappresentazione dei processi, che ha consentito (le schede di caso illustrate di seguito ne sono una esemplificazione) a tutti i partecipanti di esplicitare anche quelle azioni che spesso rimangono sottintese, ma che contengono quegli elementi di valore che differenziano le esperienze di successo dalle altre.

Uno dei consueti limiti contro cui abbiamo combattuto all'interno del gruppo di lavoro è stata la difficoltà per i protagonisti di astrarsi dalla propria esperienza individuale, laddove il coinvolgimento emotivo e ideale è molto elevato, e si tende a dare per scontate (qualcuno potrebbe dire "rimuovere") alcune componenti qualitative del processo. In particolare, abbiamo insieme verificato che esiste la tendenza a confondere processo con prodotto: quando si parla di servizi, per i quali produzione, erogazione e consumo coincidono temporalmente, è comunque complicato tracciare dei definiti confini temporali e organizzativi. È stato quindi necessario un lavoro di "correzione progressiva", che ha consentito di raggiungere il risultato desiderato, dopo alcuni aggiustamenti in corso d'opera.

Infine si è passati alla **redazione delle schede di caso** (vedi **Parti da 3.1 a 3.1.10**), per le quali dobbiamo segnalare la particolarità di fare riferimento specifico e dettagliato (per quanto possibile) alla "storia" del servizio in esame e del contesto all'interno del quale è nato e si è sviluppato. Questo consente di applicare in modo semplificato i necessari filtri interpretativi per trasporre le esperienze descritte in altre realtà con situazioni molto differenziate: è inutile dimenticare le marcate differenze nei contesti sociali, economici, antropologici e culturali che si incontrano nel nostro "lungo stivale".. Altro elemento descritto nelle schede che facilita la traduzione in contesti differenziati è la collocazione organizzativa dell'URP (questione al centro di altri accesi dibattiti) che consente di comprendere quali sono le leve gerarchiche e gestionali che i colleghi partecipanti al laboratorio hanno avuto a disposizione per realizzare il servizio descritto.

▪ **Che cosa abbiamo imparato dal laboratorio.**

Lasciando ad altre parti della guida il compito di addentrarsi nel merito della comunicazione su web, l'esperienza del laboratorio di URPdegliURP ci ha mostrato alcune evidenze generali dalle quali vorremmo trarre degli insegnamenti.

- a) Il benchmarking, anche attraverso un approccio scientifico, si rivela comunque utile nel momento in cui si adattano "artigianalmente" alcuni principi. La conoscenza teorica dei principi e delle tecniche deve sempre tenere conto delle competenze dei destinatari e dei partecipanti al laboratorio, ridefinendo in particolare i linguaggi e le rappresentazioni in modo da non lasciare fraintendimenti sui significati ricercati.

- b) Gli URP si confermano un osservatorio privilegiato per analizzare quel “momento di incontro” tra amministrazione e cittadini/impresе che è sempre più strategico per il miglioramento della qualità del servizio. Pur a fronte di un processo di migrazione dallo sportello fisico a quello virtuale, è l’URP a mantenere quelle competenze che permettono la conoscenza dell’utente e contemporaneamente della struttura organizzativa (che comunque andrebbero rafforzate e diffuse a livello nazionale) che da sole permettono di avviare un percorso virtuoso e strutturato che porta all’erogazione di servizi soddisfacenti per tutti.
- c) Alcune soluzioni di miglioramento sono alla portata immediata di tutte le amministrazioni, mentre altre sono perseguibili solo dopo un lungo processo di sviluppo della cultura del servizio. Questa affermazione lapalissiana ci serva però come avvertenza per chi pensa di applicare in modo automatico e acritico i principi e le azioni qui descritte all’interno della propria organizzazione.
- d) Nelle amministrazioni pubbliche il processo decisionale che porta alla definizione dei servizi erogati, spesso appare come un continuum ininterrotto: è difficile distinguere le fasi classiche in cui solitamente si scandisce il processo di definizione delle politiche: analisi, progettazione, realizzazione e valutazione. Piuttosto, si percepiscono decisioni, scelte, “momenti topici” che generano percorsi che attraverso prove e correzioni portano all’erogazione del servizio. In questo senso, appare necessario (come per il benchmarking) che le amministrazioni si attivino per rafforzare le competenze di policy making che potrebbero garantire, anche alla luce degli strumenti nuovi che cominciano ad essere sperimentati in alcune realtà italiane, un concreto miglioramento della qualità dei servizi e della soddisfazione degli utenti.

▪ **Che cosa dobbiamo ancora imparare.**

Come ogni riflessione che si rispetti anche la nostra vuole lasciare alcune questioni aperte al dibattito che si potrà attivare su questo tema.

Innanzitutto **quali sono i criteri per la scelta delle esperienze** (e quindi implicitamente delle persone) cosiddette “di successo”. In questi anni sono state numerose le iniziative premiali che hanno portato all’evidenza della collettività i casi di eccellenza, e la strada più semplice sembra quella di attingere da questi serbatoi. Queste iniziative però hanno almeno un paio di limiti evidenti:

- la staticità, fotografano la realtà come è in quel momento, mentre sappiamo quanto mobili (nonostante gli stereotipi) siano le competenze all’interno delle amministrazioni con il rischio di coinvolgere esperienze “datate” o soggetti che non si occupano più di quel dato tema;
- l’adesione volontaria, per la quale le esperienze “premiare” spesso sono autoproposte dai singoli attuatori, con il rischio di non intercettare mai casi, magari altrettanto validi, ma che non vengono comunicati in modo adeguato.

Il linguaggio scelto per la rappresentazione dei processi (i diagrammi di flusso, che sono illustrati in alcune schede di caso) viaggiano sempre sullo stretto confine tra il particolarismo necessario per contestualizzare l’esperienza e un ecumenismo che rischia di rendere intraducibile nella propria realtà operativa i principi descritti. Occorre in questa direzione trovare un sistema per rendere comprensibile l’intreccio continuo tra forma e sostanza e tra politica e tecnica che caratterizza l’operare di tutte le amministrazioni.

La capacità di osservare l’esterno e trasporre all’interno della propria realtà i principi

osservati deve diventare **un metodo che caratterizza ogni momento della vita lavorativa delle persone**, deve essere circoscritto a "progetti" specifici voluti dai vertici dell'organizzazione o, ancora, necessita di strutture e competenze specifiche che vengono attivate a seconda delle necessità? Lasciando da parte la scontata autonomia decisionale di ciascuno, forse indagare in questa direzione consentirebbe al benchmarking di affermarsi concretamente come utile strumento di lavoro, uscendo definitivamente da quella dimensione di sottoutilizzo all'interno della quale oggi è relegato.

1. Conoscere il quadro

1.1. La PA e il Web

- **Cresce l'interazione on line**

Il piano di azione, eEurope 2005 (www.europa.eu.int), predisposto dalla Commissione dell'Unione Europea, ha posto come obiettivo dell'estensione della connettività in rete, l'aumento di efficienza del sistema produttivo e il miglioramento della qualità e dell'accessibilità on line per tutti i cittadini e le imprese. La rapida transizione alla società dell'informazione e all'economia della conoscenza è, infatti, ritenuta essenziale per la crescita sociale ed economica di ogni Paese aderente all'Unione Europea.

L'attuazione di questo obiettivo presuppone l'utilizzo, da parte di ogni unità della Pubblica Amministrazione, centrale o locale, di modalità di comunicazione in rete particolarmente efficaci. In altri termini occorre che la comunicazione sia capace di rendere le informazioni facilmente comprensibili e utilizzabili, per forma e contenuti, anche per gli strati di popolazione fisiologicamente meno attrezzati, per ragioni di cultura, di età o di handicap fisico, all'utilizzo delle nuove tecnologie. E' una sfida a cui la Pubblica Amministrazione non può sottrarsi. In questo senso si indirizzano infatti le politiche del Governo, i cui obiettivi ufficiali prevedono che, entro il 2005, tutti i servizi, definiti "prioritari", siano disponibili on line e che due terzi degli uffici della Pubblica amministrazione debbano essere in grado di dare accesso on-line all'iter delle pratiche. Inoltre, tutti gli uffici che erogano servizi dovranno dotarsi di un sistema di misurazione della soddisfazione del cliente (*customer satisfaction*). Il Ministro per l'innovazione e le tecnologie ricorda che l'utilizzo dei siti web istituzionali "rappresenta lo strumento più immediato a disposizione delle amministrazioni per lo sviluppo dei servizi in rete".

In questo scenario, il ruolo degli URP, a cui compete di proporsi attraverso la comunicazione in rete come interfaccia con l'utente, finisce per "oltrepassare" quello inizialmente previsto dallo stesso legislatore. Non basta essere "attore" dell'interazione on line tra Pubblica Amministrazione e cittadini e imprese, ma è necessario proporsi anche come "impresario" e "regista" dei processi di comunicazione. L'utilizzo della tecnologia della rete per finalità istituzionali implica un'attenta e assidua attività di stimolo e di formazione, un ruolo proattivo verso chi riceve il servizio (anche meramente informativo), ma anche per le stesse strutture dell'amministrazione coinvolta nella sua erogazione. La valenza crescente di questa funzione è, non a caso, direttamente correlabile all'intensità di informazioni e servizi pubblici offerti e utilizzati on line da parte di cittadini e imprese. Una visione di sintesi sulle attuali dimensioni di questo fenomeno ci viene for-

nita dalla più recente rilevazione sullo stato dell'informatizzazione della Pubblica Amministrazione, riferita al 2002, curata dall'Autorità preposta al settore (Aipa) (www.aipa.it). La Pubblica Amministrazione del nostro Paese, ancorché partita in ritardo sulla via della modernizzazione rispetto ad altre grandi nazioni europee, non solo ha rapidamente colmato il divario iniziale, ma risulta addirittura all'avanguardia per alcune realizzazioni (per es. la firma digitale) e si avvale sempre di più delle tecnologie telematiche come strumento per semplificare e personalizzare i rapporti tra il cittadino e le amministrazioni.

In questo contesto appare ormai consolidata la tendenza del sito internet a proporsi come canale di comunicazione istituzionale. Lo testimonia la crescente attenzione che viene dedicata ai sempre più frequenti restyling, grafici, strutturali e di contenuto, dei siti web pubblici.

Lungo questa linea di indirizzo si colloca la crescente offerta di servizi transazionali (vedi classificazione servizi **Parte 2.1**), migliorata sia dal punto di vista della quantità (con la presentazione di nuovi servizi, quali ad es: cassetto fiscale, atti immobiliari, sperimentazione domande di pensione, ecc.); sia da quello delle tecnologie usate. L'accrescimento quali-quantitativo dell'offerta si riflette in un più che proporzionale aumento delle transazioni effettuate (ad es.: il numero dei pagamenti on-line relativi ad adempimenti fiscali si è sestuplicato rispetto a quelli effettuati nell'anno precedente e il numero degli utenti unici del sito del Ministero dell'Istruzione ha visto ad aprile di quest'anno un incremento del 64% di visitatori unici sul 2002 – Fonte: Nielsen//Netratings)

Dalla menzionata relazione dell'Aipa emerge un quadro generale in cui "i siti internet istituzionali e tematici delle amministrazioni centrali e locali sono circa 3.500: di questi, 1.700 sono siti nazionali e 1.800 sono delle regioni, delle province e dei comuni". Risulta altresì che 46, tra amministrazioni centrali ed enti nazionali non economici, hanno almeno un sito istituzionale e che, in complesso, ne gestiscono 465, cui sono state rivolte quasi 500 milioni di richieste in occasione di poco meno di 90 milioni di visite (vedi Tab. 1)

Tab. 1 – Visite siti istituzionali – anno 2002

	siti gestiti	richieste anno	visite anno
Amministrazioni centrali	163	337.417.803	70.667.650
Enti pubblici non economici	302	151.519.209	18.220.729
Tutte	465	488.937.012	88.888.379

(Fonte: PCM – Centro Tecnico)

Si tratta di dati importanti che danno un'idea delle dimensioni dell'interesse al contatto on line con la Pubblica Amministrazione da parte dei cittadini e delle imprese.

Un ulteriore, importante impulso in questa direzione proviene dalla realizzazione, intervenuto nel primo semestre del 2002, del **Portale nazionale del cittadino "www.italia.gov.it"**, in collaborazione tra il Ministro dell'innovazione e delle tecnologie e le amministrazioni centrali e locali (per i Portali Pubblici vedi **Finestra 5.1.6**). Si è realizzato in tal modo un punto d'accesso "privilegiato" alle informazioni e ai servizi disponibili in rete (attualmente circa 2000), accessibile anche ai cittadini disabili. Il portale è stato organizzato secondo un taglio di tipo "europeo", prevedendone la navigazione, sul modello di analoghi siti di governi esteri (ad es.: Australia, Regno Unito e Francia), secondo gli "eventi della vita" (nascita, matrimonio, pensione, ecc.). Si è privilegiato un approccio modulato sulle esigenze conoscitive dell'utente e non su quelle dell'ente.

▪ Le informazioni e i servizi in rete della PA locale

In linea con la tendenza registrata su scala nazionale è anche la crescita della domanda e dell'offerta di servizi on line a livello di amministrazioni locali. Anche in questo caso i dati sono reperibili in una pubblicazione dell'AIPA, riguardante "I servizi in rete offerti sui siti web delle Regioni italiane e delle Province Autonome" (Quaderno 11, luglio 2002). Vi si legge come il "focus" delle strategie regionali si incentri anche nell'emanazione di appositi piani d'azione territoriali per lo sviluppo della Società dell'Informazione. In questo modo, per ciascuna regione, diviene centrale l'obiettivo di realizzare un insieme organico di "interventi destinati a valorizzare la comunità locale, non solo in termini di sviluppo economico e delle attività produttive della regione, ma anche di sviluppo sociale e dei relativi servizi alla persona".

Per rafforzare ulteriormente questo disegno sono stati istituiti, d'intesa tra il Dipartimento per l'innovazione e le Tecnologie e quello della Funzione Pubblica, con il supporto operativo del Formez, i Centri Regionali di Competenza per l'e-government e la Società dell'Informazione: si tratta di strutture composte da operatori dei diversi livelli del governo regionale e locale, che hanno la finalità di affiancare e facilitare l'azione delle autonomie locali nell'innovazione dei servizi e nello sviluppo dei piani e dei progetti di e-government e della Società dell'Informazione.

L'utilizzo di Internet da parte delle amministrazioni regionali, ormai tutte dotate di un proprio sito istituzionale, ne riflette il livello di innovazione raggiunto. In alcuni casi l'offerta telematica di servizi è realizzata in modo distinta dal sito mirato alla descrizione delle caratteristiche politico istituzionali: non è infrequente il ricorso a più siti differenziati per tipologia di utenza: pubblica (amministrazioni locali che hanno aderito alla rete telematica regionale) e privata (cittadini e imprese).

Come evidenzia il VII Rapporto RUR in collaborazione con Dipartimento della Funzione Pubblica, Formez e Censis, sulle "Città digitali", 2002-3, "Internet si è rivelato strumento indispensabile per rendere l'amministrazione più 'trasparente'" (per i dati URP vedi **Parte 1.3**). Lungo questa direttrice, mentre le regioni appaiono più attente all'informazione sulle proprie strutture amministrative e politiche, l'attenzione dei comuni tende invece, a dare indicazioni puntuali per favorire il contatto degli uffici da parte dell'utenza.

Tab. 2 – Presenza PA locali su Internet

	Regioni	Province	Comuni capoluogo	Altri comuni
Universo di riferimento	20	102	103	365
Siti registrati	100%	100%	99% 6	8,5%
Siti aggiornati ultimi 6 mesi	100%	98%	99% 6	2,5

(Fonte: RUR, DFP, Formez, Censis)

Emerge dal Rapporto che tutti i siti delle PA locali, in ogni caso, negli ultimi anni hanno scelto un percorso di "istituzionalizzazione" che ha introdotto obiettivi e finalità diverse da quelle della prima telematica civica (a carattere soprattutto "conviviale").

Come afferma Gianni Dominici (www.rur.it/art/Editoriale/Le%20reti%20locali) i siti della PA hanno subito una trasformazione funzionale in cui "Le tecnologie telematiche sono diventate lo strumento alla base del processo di modernizzazione della pubblica amministrazione ed il veicolo di creazione e diffusione dell'innovazione organizzativa e procedurale".

▪ **La condizione di successo per la comunicazione in rete**

Il quadro delineato presenta alcune luci, ma anche molte ombre. Soprattutto, occorre la consapevolezza che il successo dell'avviata modernizzazione della Pubblica amministrazione del paese dipende, oltre che dalle indispensabili risorse tecnologiche e finanziarie, dalla partecipazione convinta non solo dei dipendenti pubblici ma anche delle imprese e dei cittadini. Un'efficace comunicazione istituzionale in rete è la leva indispensabile per far sì che la cultura della società sappia metabolizzare il cambiamento indotto dall'innovazione e cogliere le opportunità offerte dal salto tecnologico. Tocca a quanti hanno responsabilità, strategiche e operative, nell'ambito di questo importante processo raccogliere la sfida e vincerla.

1.2 E-government: significato e attuazione

▪ **Che cosa si intende con e-government**

Con il termine e-government si fa riferimento in modo generico all'utilizzo di tecnologie innovative nei processi amministrativi che le pubbliche amministrazioni svolgono per fornire servizi ai cittadini. La rapida diffusione di Internet e delle tecnologie di rete ha reso disponibile come modalità principale di erogazione dei servizi quella effettuata on line. Esempi in questo senso sono ormai numerosi e rispecchiano l'idea che le nuove tecnologie diano la possibilità di realizzare degli sportelli virtuali ai cittadini che, al pari degli usuali sportelli fisici, diventano un punto di erogazione di servizi: si va da siti web istituzionali a portali territoriali, da punti di erogazione informatizzati ad-hoc (chioschi telematici) a punti di erogazione appoggiati a reti telematiche di terze parti (sistema delle banche, sistema Lottomatica...), da servizi di sola informazione-vetrina a servizi transazionali in cui i cittadini possono arrivare ad effettuare pagamenti on line.

Tuttavia l'e-government non coincide con la mera informatizzazione della pubblica amministrazione. E' corretto parlare di e-government solo quando l'utilizzo delle tecnologie innovative nelle pubbliche amministrazioni costituisce chiaramente un contributo al miglioramento dei servizi finali resi agli utenti (cittadini e imprese) e come miglioramento della vita democratica di un paese. Ed infatti, in linea con questa definizione, troviamo sia l'OCSE che definisce l'e-government come *"l'uso delle nuove tecnologie dell'informazione e della comunicazione (ICT) da parte delle pubbliche amministrazioni applicato ad un vasto campo di funzioni amministrative. In particolare, il potenziale networking offerto da internet e dalle sue tecnologie ha il potenziale di trasformare le strutture e le procedure amministrative"* sia la Commissione Europea per la quale l'e-government consiste nell' *"usare le nuove tecnologie per aumentare la partecipazione al processo democratico"*.

▪ **E-government e cambiamento nella PA**

L'impatto delle nuove tecnologie sui processi amministrativi della PA deve quindi essere quello di migliorare il rapporto con i cittadini e le imprese in termini di:

- maggiore efficienza dell'atto amministrativo;
- maggiore trasparenza dei procedimenti;
- maggiore rapidità nel compimento dei compiti istituzionali e nella risposta alle richieste dei cittadini;
- maggiore adattamento ai bisogni degli utenti ed alla richiesta di servizi innovativi.

In questo senso, appare fondamentale sia la centralità dell'utente finale – cittadino o impresa –, sia la consapevolezza organizzativa che processi di cambiamento rapidi e intensi, quali quelli che scaturiscono dall'introduzione di tecnologie innovative nella macchina della pubblica amministrazione, possono essere avviati solo a partire dal front-end delle organizzazioni, cioè dal luogo dove più fortemente l'organizzazione percepisce la pressione della domanda di servizi da parte dei suoi clienti.

E' evidente che l'introduzione di soluzioni di e-government, con l'apertura di sportelli on line di accesso ai servizi, produce un cambiamento non solo nelle modalità di interazione tra cittadino e PA, ma anche nell'organizzazione e nel funzionamento interno della PA stessa. Devono pertanto essere riorganizzati in termini tecnologici i processi di back-office che preparano l'erogazione on line del servizio finale. Solo un back-office funzionante consente l'erogazione efficace di servizi e tale riorganizzazione deve essere sempre orientata al miglioramento del servizio all'utente finale, cittadino od impresa.

Il cambiamento che così scaturisce, guidato dall'esterno, viene, in alcuni casi, contrapposto ad un tipo di cambiamento della PA che "parte dall'interno" (tipico dei processi di informatizzazione interna avvenuto nell'ultimo decennio) motivato da esigenze di efficienza interna, organizzativa ed economica. La riorganizzazione del processo di back-office riveste inoltre notevole importanza quando coinvolga non solo più uffici della stessa amministrazione, ma più amministrazioni, prevedendo adeguati strumenti di cooperazione tra i processi ed i servizi dei diversi enti per erogare servizi in modo omogeneo.

Lo scopo della riorganizzazione interna delle amministrazioni pubbliche deve infatti essere quello di mostrare al cittadino la PA come un'unica entità omogenea, con la quale interagire attraverso uno sportello on line virtualmente unificato, a prescindere da qualsiasi vincolo geografico, organizzativo e di accesso. In questo modo, l'onere della conoscenza e dell'adeguamento ai bisogni si sposta dal cittadino – che dovrebbe conoscere la struttura interna della Pubblica Amministrazione, per capire quali enti erogano il servizio di cui ha bisogno e come sono suddivise fra di essi le responsabilità - all'amministrazione, che, sulla base delle esigenze dei cittadini organizza il proprio back-office e la propria offerta di servizi.

Ed in effetti, il successo delle iniziative di e-government appare legato alla capacità di organizzare l'offerta di servizi innovativi on line sulla base delle esigenze dei cittadini e di scegliere strumenti e modalità di erogazione che si adattino quanto più possibile alle necessità ed alle peculiarità di tutti i possibili utenti. Solo in questo caso, gli utenti di un servizio saranno propensi ad utilizzare il canale di erogazione innovativo piuttosto che uno dei canali di erogazione tradizionali.

A questo riguardo, occorre in conclusione tener presenti le diverse variabili che possono influenzare l'uso, da parte dei cittadini, dei servizi di e-government realizzati dalle amministrazioni pubbliche. Esse riguardano:

- ◆ l'individuazione dei servizi di maggiore utilità per gli utenti (focalizzazione sui servizi prioritari);
- ◆ l'eliminazione dei cosiddetti "falsi servizi", ossia di servizi "generati dal produttore" ma di scarsa utilità per gli utenti finali;
- ◆ il superamento del gap tecnologico che può rendere difficile se non impossibile l'uso dei servizi on line per particolari categorie di utenti (riduzione del digital divide);
- ◆ la garanzia di accesso universale ai servizi erogati on line (accessibilità – vedi **Finestra 5.1.1** e **Appendice 1**);

- ◆ l'individuazione canali alternativi di erogazione dei servizi, per consentire ad ogni cittadino di scegliere il canale di erogazione che più si adatta alle sue peculiarità ed ai suoi bisogni (multicanalità);
- ◆ il rafforzamento dell'infrastruttura di sicurezza e di tutela della privacy, laddove l'interazione richieda l'inserimento, da parte dei cittadini, di dati sensibili o informazioni confidenziali.

▪ **L'attuazione dell'e-government in Italia**

Le politiche sull'e-government del Ministro per l'Innovazione e le Tecnologie sono state definite all'interno delle Linee Guida del Governo per lo sviluppo della Società dell'Informazione nella legislatura (www.innovazione.gov.it/ita/news/linneguida.shtml), pubblicate nel giugno 2002. Con una apposita Direttiva (Linee Guida in materia di digitalizzazione dell'amministrazione per il 2002 – www.innovazione.gov.it/ita/intervento/normativa/allegati/dir_211201.pdf) sono stati fissati gli obiettivi e le linee di intervento per l'anno in corso.

Le Linee Guida prevedono di conseguire i 10 obiettivi di legislatura definiti dal Comitato dei Ministri per la Società dell'Informazione nel febbraio 2002. Tali obiettivi riguardano le macro aree della messa on line dei servizi pubblici, dell'efficienza interna, della valorizzazione delle risorse umane, della trasparenza e della qualità.

Gli obiettivi prioritari da realizzare entro il 2003 sono:

- ◆ sviluppare i servizi interattivi in rete e rafforzare l'interdipendenza tra i siti delle PA;
- ◆ avviare e completare l'informatizzazione dei flussi documentali garantendo la trasparenza dell'attività amministrativa;
- ◆ avviare la progressiva sostituzione degli attuali sistemi di autenticazione con la carta d'identità elettronica e con la carta nazionale dei servizi e la diffusione della firma digitale nei rapporti tra la PA e i cittadini e le imprese;
- ◆ attivare processi e strumenti per la rilevazione, l'analisi ed il miglioramento della soddisfazione dell'utenza correlata anche all'erogazione di servizi "on line";
- ◆ creare banche dati del personale al fine di favorire la pianificazione e la programmazione dell'impiego del personale stesso e della sua formazione e valorizzazione.

Infine, un interessante ed aggiornato documento sullo stato dello sviluppo dei servizi on line delle PA locali è costituito dal "Primo rapporto sull'innovazione nelle Regioni d'Italia" (www.crcitalia.it/riservato/elenco/sezione.aspx?categoria:508), redatto a cura del Dipartimento per l'Innovazione e le tecnologie e dai Centri Regionali di Competenza (www.crcitalia.it) per l'e-government e la società dell'informazione.

1.3. Gli URP sul Web: le indagini condotte

Negli ultimi anni sono state condotte diverse indagini che hanno analizzato la trasformazione e l'evoluzione degli Uffici per le Relazioni con il Pubblico. In modo particolare, successivamente all'entrata in vigore della legge 7 giugno 2000, n. 150, che ha modificato e integrato la normativa contenuta nel Dlgs. n. 29/93 istitutiva degli URP. Alcuni dati contenuti in queste indagini, sebbene difficilmente confrontabili tra loro e con l'indagi-

ne condotta dal Laboratorio URPdegliURP (vedi **Parte 1.4**), risultano comunque di un certo interesse. Si è ritenuto pertanto utile riportare i risultati di queste ricerche che sono attinenti allo stesso scenario telematico di riferimento dell'indagine condotta nell'ambito delle attività del Laboratorio.

▪ **“Indagine sullo stato di attuazione degli Uffici per le relazioni con il pubblico”**

La prima ricerca interamente dedicata agli Uffici Relazioni con il Pubblico dopo l'approvazione della l. 150/2000, è quella realizzata dal MIPA (Consorzio per lo sviluppo delle metodologie e delle innovazioni nella pubblica amministrazione) su oltre 5.000 amministrazioni centrali e locali per conto del Dipartimento della Funzione Pubblica nel gennaio 2001 e pubblicate nel volume “URP on line” (www.cantieripa.it/inside.asp?id=517)

L'obiettivo di questa indagine è stato quello di verificare il grado di attivazione degli URP sul territorio nazionale e di fornire una panoramica complessiva sul contesto amministrativo e sulle modalità con le quali l'URP opera. Sono state raccolte importanti informazioni che vanno dalle funzioni svolte, alla collocazione organizzativa, dalle risorse a disposizione, al grado di utilizzo dell'ICT (Information and Communication Technology) da parte degli URP di tutte le pubbliche amministrazioni.

Tab. 1 - Percentuale delle P.A. dotate di URP che dispongono di risorse tecnologiche per tipologia di Amministrazioni

Strumenti telematici Tipologia di amministrazioni	Collegamento internet		Indirizzo di posta elettronica		Pagina web		Servizi on line*		Pubbliche Amministrazioni con URP	
	v.a.	%	v.a.	%	v.a.	%	v.a.	%	v.a.	%
Ministeri, PCM e Dipartimenti PCM	13	92,9%	10	71,4%	6	42,9%	4	28,6%	14	100%
Enti produttori di servizi sanitari	241	74,4%	195	60,2%	91	28,1%	58	17,9%	324	100%
Enti di Previdenza	1	100%	1	100%	1	100%	1	100%	1	100%
Camere di Commercio	40	95,2%	34	81%	24	57,1%	16	38,1%	42	100%
Amministrazioni regionali	11	91,7%	11	91,7%	9	75%	7	58,3%	12	100%
Amministrazioni provinciali	56	98,2%	47	82,5%	36	63,2%	33	57,9%	57	100%
Amministrazioni comunali	749	81,1%	646	69,9%	329	35,6%	224	24,2%	924	100%
Enti produttori servizi culturali	28	100%	23	82,1%	16	57,1%	11	39,3%	28	100%
Altre amministrazioni centrali	9	100%	6	66,7%	5	55,6%	5	55,6%	9	100%
Altre amministrazioni locali	32	78%	24	58,5%	11	26,8%	9	22%	41	100%
Totale	1180	81,3%	997	68,7%	528	36,4%	368	25,3%	1452	100%

(Fonte: Dipartimento della Funzione Pubblica)

* Per “servizio on line” si intende qualunque agevolazione che l'amministrazione ha offerto ai cittadini/utenti tramite un canale informatico (ad es. possibilità di scaricare dalla rete modulistica da compilare ecc.)

▪ “Indagine nazionale sullo stato di attuazione della Legge 150/2000”

La ricerca: “Indagine nazionale sullo stato di attuazione della legge 150/2000” (www.compubblica.it/compubblica/indagini/index.html) realizzata su un campione di oltre 700 amministrazioni pubbliche centrali e locali, nell’agosto 2002 dalla soc. Pragmatica e promossa dall’AICP (Associazione Italiana della Comunicazione Pubblica) in collaborazione con il DFP (Dipartimento della Funzione Pubblica) e con la SSPA (Scuola Superiore della Pubblica Amministrazione) nasce invece, dall’esigenza di verificare lo stato di recepimento della legge 150/2000, sia a livello formale che a livello sostanziale, all’interno delle strutture di comunicazione di enti e istituzioni pubbliche. E’ importante sottolineare come, al contrario dell’indagine precedente, questa si rivolge alle strutture di comunicazione in generale e non più solo all’URP, ricomprendendo quindi anche uffici stampa, area informatica per internet, sportello per i cittadini e le imprese ecc.

Tab. 2 - Quanti enti utilizzano i seguenti strumenti interattivi di informazione e comunicazione

Sito internet	90,0%
Banca dati o sistemi informatici per la raccolta/gestione dei flussi informativi sulle attività di comunicazione	58,7%
Area intranet (per comunicazioni e scambi informativi interni)	50,4%
Sportello virtuale on line (per l’accesso alle informazioni e ai servizi via internet)	24,8%
Redazioni on line	13,7%
Totem/chioschi interattivi, dislocati sul territorio (per informazioni e servizi)	8,0%
Call center, numero verde, televideo, radio	1,9%
Nessuno dei precedenti	4,0%
Non specificato	1,9%
Totale ente	100%

(Fonte: DFP, AICP, SSPA)

▪ “VII Rapporto sulle Città’ digitali in Italia”

L’indagine più recente sulle “Città digitali in Italia – 2002-3”, condotta da Rur (Rete Urbana delle Rappresentanze – www.rur.it/) e Censis in collaborazione con il Dipartimento della Funzione Pubblica e il Foromez, ha come focus principale la qualità dei siti istituzionali delle amministrazioni locali. E’ basata sulla metodologia di analisi ARPAL (vedi **Parte 4.1.6**) che relativamente agli URP utilizza le due categorie di analisi di cui alla tabella riportata di seguito.

Tab. 3 - Forma di presentazione della struttura dell’URP sul sito internet

	Regioni v.a.	Province %	Comuni capoluogo %	Altri comuni %
Pagina informativa	5	33,0	40,2	19,1
Sezione strutturata*	10	19,0	24,5	3,4

(Fonte: Rur, DFP, Foromez e Censis)

*Per “Sezione strutturata” si intende una pagina più articolata dove l’URP si presenta come un vero e proprio sportello virtuale.

- **Note**

Il risultato che emerge in generale dalle ricerche è ancora di un URP poco visibile o meglio poco riconoscibile come "Ufficio virtuale" sul Web. Basti pensare che nel 2001 solo il 36,4% degli URP aveva una propria pagina su Web, sebbene l'81,3% delle P.A con URP disponesse di collegamento ad internet (Tabella 1). In ogni caso questo dato va letto su un totale di 46,5% di amministrazioni pubbliche dotate di URP.

Ad ulteriore conferma del dato negativo, vi è la mancata crescita della presenza dell'URP anche in rapporto ai servizi offerti. Il dato relativo agli "Sportelli virtuali" dell'indagine sull'attuazione della 150, ammonta alla scarsa percentuale del 24,8% (Tab. 2).

Non si modifica nella sostanza la situazione negativa accennata nell'indagine Rur-Censis (Tabella 3). Qui viene utilizzata la categoria di "sezione strutturata" per indicare una pagina URP su web più articolata di una semplice pagina informativa. In questo caso, abbiamo un 19% di province, un 24,5% di comuni capoluogo e solo un 3,4% di altri comuni.

E' da rilevare che un fenomeno poco studiato nell'ambito di queste ricerche è quello della tipologia di interazione via web tra l'URP ed il cittadino. Nelle indagini citate troviamo per lo più dei dati aggregati e non specificamente riferiti a singole modalità di relazioni interattive (su questo vedi **Parte 1.4**)

Alla luce delle indagini riportate, la presenza dell'URP sul web è poco significativa. Se da una parte cresce la tendenza ad utilizzare il sito internet e a gestire una propria pagina come canale di informazione e comunicazione con il cittadino, dall'altra, non cresce in modo significativo la capacità di offrire servizi on line tipici di uno Sportello virtuale.

1.4 Gli URP sul Web: l'indagine del Laboratorio

- **Obiettivo e finalità dell'indagine**

Obiettivo di questa indagine è stato quello di individuare e identificare per la prima volta in modo dettagliato la presenza degli URP sui siti istituzionali. Le indagini fin qui condotte, infatti, pur avendo avuto ad oggetto l'Ufficio per le Relazioni con il pubblico direttamente e tematicamente, come nel caso della ricerca del DFP del 2001 o, indirettamente, come nel caso dell'indagine sull'attuazione della legge 150/2000, si sono occupate dell'URP sul Web solo di "riflesso". Ciò in quanto il focus d'interesse è stato soprattutto la diffusione "fisica" dell'Ufficio nelle amministrazioni. Anche l'indagine "Citta' digitali", rivolta ai siti web delle amministrazioni locali, non ha dedicato agli URP sul Web più di due indicatori ("Pagina informativa" e "Sezione strutturata"), insufficienti a descrivere una situazione certamente più articolata (vedi **Parte 1.3**). Con l'indagine che segue si è cercato pertanto di colmare questa lacuna di conoscenza empirica, mettendo a punto e facendo uso nella raccolta dei dati di quattro indicatori, connessi alla missione degli URP. Con essi si è cercato di andare "più a fondo" nell'analisi del quadro. Gli indicatori hanno avuto ad oggetto:

- 1) il livello quantitativo di presenza degli URP "riconoscibili" (vedi sotto par. "Il metodo") sui siti web PA (Tab. 1);
- 2) il grado di raggiungibilità delle sue pagine all'interno del sito - livello link (Tab. 2);

- 3) la tipologia delle informazioni e dei servizi eventualmente erogati (Grafico 2);
- 4) la percentuale di presenza dei contenuti informativi secondo il loro grado d'interattività (Grafico 3).

In altre parole, l'intento dell'indagine che qui presentiamo, è stato quello di ricostruire un quadro quali-quantitativo dettagliato della situazione, per disporre di un identikit completo e significativo degli URP presenti in rete.

▪ **L'universo indagato**

La ricerca è stata effettuata a partire dalla base-dati (elenco di URL) fornita da Rur-Dipartimento della Funzione Pubblica-Formez-Censis e utilizzata nella predisposizione del VII Rapporto, 2002, su "Le città digitali in Italia". A tali indirizzi sono stati aggiunti quelli relativi alle pubbliche amministrazioni centrali: Ministeri ed Enti pubblici nazionali, ricavati dall'indagine AIPA pubblicata sul n. 6/2001 de "i Quaderni AIPA".

Precisamente, l'universo degli enti oggetto d'indagine è costituito da 533 enti così suddivisi:

- 56 Amministrazioni centrali dello Stato
- 20 Regioni
- 102 Province
- 355 Comuni (di cui 102 capoluogo di Provincia e 252 con più di 5.000 ab.)

▪ **Il metodo**

La rilevazione, in formato digitale, è stata condotta esclusivamente con navigazione on line. Sono stati analizzati nel corso del mese di marzo 2003 gli enti della base-dati. La ricerca si è focalizzata sui contenuti delle pagine in cui l'URP compare esplicitamente e sono stati rilevati tutti gli elementi utili per l'identificazione di quattro indicatori: a) tasso di presenza URP; b) livello di link della pagina URP; c) tipologia di informazioni presenti; d) tipologia di interazione.

Per "**presenza esplicita**" (dell'URP) si è intesa qualunque pagina del sito istituzionale in cui fosse rilevabile la sigla o il nome per esteso dell'Ufficio come titolo di pagina o sezione di pagina, includendo nella considerazione, così come previsto dall'art. 6 della legge 150/2000, anche dizioni quali: "Sportello per il cittadino", "Sportello unico della pubblica amministrazione", "Sportello polifunzionale", ma escludendo quelle di "Sportello per le imprese" e ogni altra che fosse riconducibile a progetti e/o strutture di informazione/comunicazione/contatto con i cittadini "mirate" a fasce o classi di utenti particolari (Informagiovani, Infoeuropa, ecc.)

▪ **I risultati della ricerca**

a) Presenza di URP sui siti

Il primo dato rilevato indica che sui 533 siti istituzionali censiti - vedi Tabella 1 - solo 196 ovvero il 37% hanno una pagina o sezione curata e/o gestita dall'URP, facilmente riconoscibile ed identificabile. La presenza degli URP risulta più accentuata nei siti regionali (75%), mentre appare meno rilevante nei siti delle Province e dei Comuni (rispettiva-

mente 43% e 33%). Questo risultato segnala, come è evidente, una scarsa “esistenza su Web” di questi Uffici, la cui incidenza si aggira su poco più di un terzo dell’universo siti PA. Il valore negativo del dato è peraltro accentuato dal fatto di essere inversamente proporzionale alla vicinanza al territorio dell’ente a cui si riferisce (è evidente che l’URP ha una più forte “vocazione” comunale, sui cui siti invece risulta meno presente).

Tabella 1 - Tasso presenza URP

	Valore assoluto	Valore %
AMMINISTRAZIONI CENTRALI	19	34%
REGIONI	15	75%
PROVINCIE	44	43%
COMUNI	118	33%
TOTALE URP	196	37%

b) Livello del link all’URP

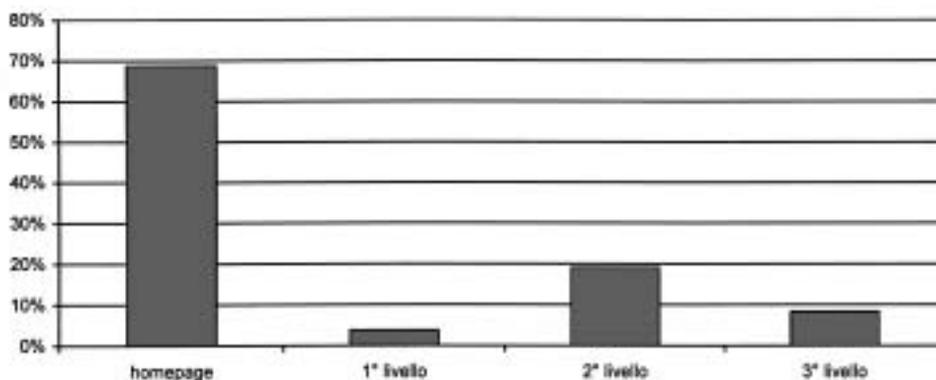
Il secondo indicatore, livello di link, riportato nella Tabella 2 e raffigurato nel Grafico 1, segnala, in percentuale per tipologia di ente, il grado di “raggiungibilità” della pagina e/o sezione URP, a partire dall’homepage del sito istituzionale. Questo grado percentuale, che non è altro che il numero di link che il navigatore deve attivare per entrare in contatto con l’Ufficio sul Web, è calcolato ovviamente sull’universo “Totale complessivo URP: 196”, di cui alla Tab. 1. Nell’analisi del livello del link si è proceduto distinguendo i seguenti casi:

- link in homepage;
- link di 1° livello (ovvero: dalla home sono necessari **due** clic per accedere alla pagina URP);
- link di 2° livello (sono necessari **tre** clic per accedere alla pagina URP);
- link di 3° livello (**quattro** clic per accedere alla pagina URP).

Tale indicatore risulta di estrema significatività in quanto segnala il livello di difficoltà con cui è possibile ottenere da parte dell’utente un contatto con l’URP, aspetto analogo all’accessibilità logistica dell’URP fisico. Non è un caso che nella metodologia ARPA-C Censis-Rur sia stata inserita la presenza di un link all’URP nell’homepage del sito istituzionale come coefficiente dell’indice: “caratterizzazione istituzionale”.

Tabella 2 - Livello link all’URP (per tipologia di ente)

Livello del link	AC	REGIONE	PROVINCIA	COMUNE	Totale %
Home	83%	53%	77%	62%	69%
1° livello (2 clic)	6%	/	/	9%	4%
2° livello (3 clic)	6%	33%	20%	17%	19%
3° livello (4 clic)	6%	13%	2%	12%	8%

Grafico 1 - Livello link URP (Totale % di Tabella 1)

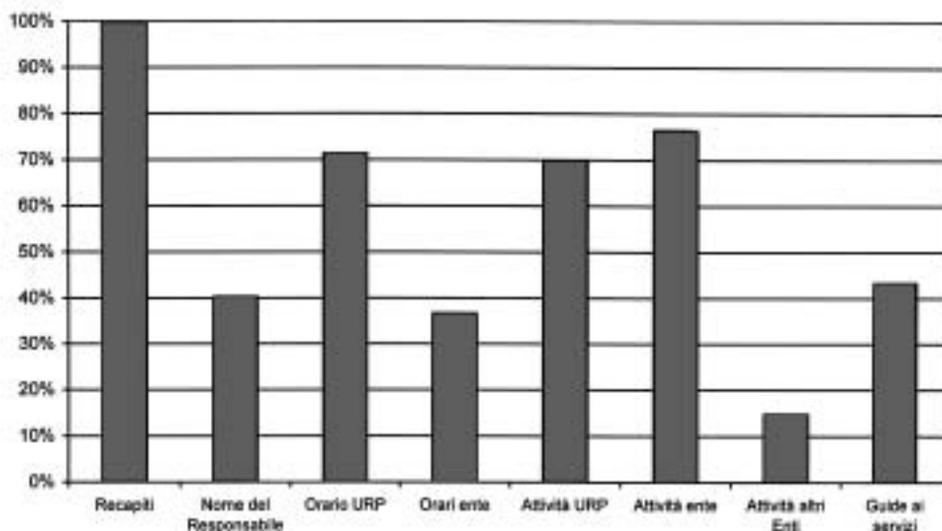
Sulla base dei dati sopra riportati, emergono due tipi possibili di considerazioni, relativamente al dato complessivo e a quello per tipologia di amministrazione. Nel primo caso si può notare che l'URP è presente complessivamente in homepage nel 69% circa dei casi, mentre per circa il 27% è o ad un secondo o ad un terzo livello, corrispondenti a tre o a quattro clic necessari per accedervi. Va rilevato che la presenza di un 19% di link di 2° livello, si spiega generalmente con la possibilità di accedere dalla home all'organigramma dell'Ente e da qui alla sezione dedicata all'URP. E' da sottolineare l'estrema significatività di tale risultato che, se tradotto, sta ad indicare che un gran numero di URP (per la precisione il 37%) sui siti è nascosta dietro la "barriera" di una non facile raggiungibilità, equivalente a tre o a quattro clic (che, si badi, il navigatore prima di poter attivare, deve individuare all'interno della pagina, di un menu o di un organigramma). Va notata una evidente discordanza del dato web con il dato "fisico" dell'URP dove una sua collocazione, si passi l'analogia, ad un terzo o ad un quarto piano, sarebbe impensabile. In base al secondo tipo di considerazione, si può notare che il maggiore tasso di presenza in home page dell'URP si ha con le amministrazioni centrali. E' un dato questo spiegabile in considerazione di due fattori: il ritardo con cui gli URP sono comparsi sul Web dei Ministeri, rispetto a quelli dei comuni; la diversa organizzazione "burocratica" delle amministrazioni centrali che "spinge" per ragioni amministrative l'URP verso una presenza di maggiore visibilità nella prima pagina di accesso al sito.

c) Tipologia di informazioni

Nel Grafico 2 è riportata la tipologia di informazioni - ovvero: che cosa dice l'URP agli utenti del Web - presenti nelle pagine e/o sezioni gestite e/o curate dall'URP.

Come è possibile notare, generalmente l'URP informa di sé e dell'ente (dal 100 al 70%) ma non in modo esaustivo se si considera che solo nel 40% dei casi dichiara il nome del proprio responsabile (o del Dirigente). Bassa anche la produzione di strumenti di aiuto e facilitazione nei riguardi dei servizi (le guide ai servizi sono poco più del 40%), attività nella quale lo sforzo dell'Ufficio dovrebbe distinguersi particolarmente data la missione che gli è propria e connotare specificamente la sua presenza on line. Infine la maggiore incidenza dei contenuti informativi relativi all'ente, sembra denotare una prevalente attenzione al proprio ruolo di interfaccia ente che anche su Web l'URP deve avere.

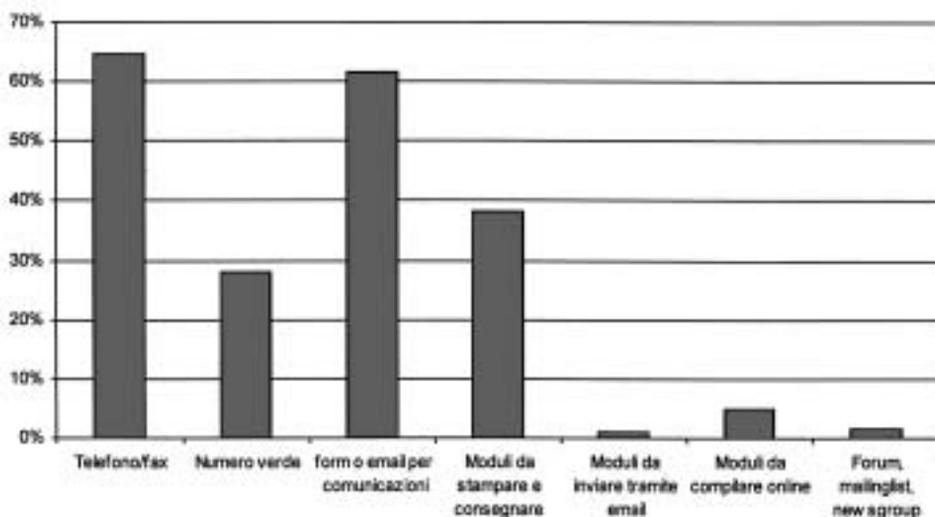
Grafico 2 - Tipologia informazioni delle pagine



d) Tipologia di interazione

Relativamente al quarto indicatore preso in esame e raffigurato nel Grafico 3, occorre notare che solo per la presenza di moduli da stampare e consegnare si ha un dato rilevante (comunque inferiore al 40%). Per il resto, a parte la buona presenza dell'e-mail, dietro la quale spesso e' possibile rintracciare un'attività di ricezione legata alla gestione dei reclami, si può dire che scarsi o irrilevanti sono i dati relativi ai moduli da inviare e/o compilare on line (non superano il 5%). Così anche i forum e le mailing-list, forme elettroniche di partecipazione che, utili per l'ente, dovrebbero essere addirittura indispensabili per l'attività di monitoraggio e customer specificamente svolte dagli URP. Da notare che neanche il telefono, la forma più diffusa di interazione possibile nel mondo extra-web, oltre quella faccia-a-faccia, risulta adeguatamente presente e segnalata per un possibile contatto: siamo infatti intorno al 65%.

Grafico 3 - Tipologia di interazione



▪ Conclusioni

L'immagine della presenza URP sul Web che emerge dalla lettura complessiva dei dati raccolti dall'indagine, si presenta con molte ombre. Essa può essere così sintetizzata:

L'URP è scarsamente presente sui siti istituzionali. E quando lo è, per una percentuale superiore al 30% dei casi, è difficilmente raggiungibile e riconoscibile all'interno della struttura di navigazione del sito e dei menu. I contenuti informativi delle sue pagine sono spesso carenti, il livello dei servizi e dell'interazione gestita quasi irrilevante (con la relativa eccezione della modulistica da prelevare). Un URP on line, possiamo quindi dire, quasi "nascosto", che non riesce a interpretare il suo ruolo di facilitatore e mediatore dei servizi dell'ente nei confronti dei net-citizen. Se la presenza degli URP, al di là dei servizi e delle opportunità on line comunque offerti dall'ente, può significare più partecipazione, più accesso, più garanzia di diritti di informazione, allora la strada che devono percorrere gli operatori di questi uffici e in generale di tutte le strutture di comunicazione, è ancora lunga. Alla luce dei risultati dell'indagine, questa convinzione non sembra più una semplice "valutazione", ma una visione empiricamente fondata.

La ricerca è stata realizzata nei mesi di marzo e aprile 2003 da: Elena Tabet (coordinamento tecnico), Francesca Casini, Paolo Merialdo, Marta Pieroni, Mariassunta Presutti, Lorenza Scotti, Emilio Simonetti, Fiorella Luisa Saggese.

2. Orientarsi nell'operare

2.1 Vademecum della comunicazione istituzionale on line

a cura del
Laboratorio di benchmarking
URPdegliURP sulla qualità della
comunicazione pubblica su Internet.

Definizione della comunicazione istituzionale on line

Per **Comunicazione istituzionale on line** si intende l'attività delle amministrazioni pubbliche (artt. 1 e 8 della legge 7 giugno 2000, n. 150) tesa al perseguimento di obiettivi concernenti la comunicazione:

- di certezza (pubblicità legale od obbligatoria degli atti pubblici) della normativa
- della normativa
- dei procedimenti amministrativi
- delle attività istituzionali
- delle attività di semplificazione e modernizzazione
- di pubblica utilità e sociale
- di promozione d'immagine

secondo codici simbolici, modalità di interazione, opportunità di partecipazione e accesso, propri dei processi di comunicazione della rete Internet.

La comunicazione istituzionale on line è parte integrante della comunicazione pubblica. Grazie alle essenziali caratteristiche di velocità, connettività universale, interattività e bassi costi di transazione tipiche della rete, rappresenta la forma più adeguata all'attuale sviluppo della Società della Informazione e uno **strumento strategico** per il miglioramento delle relazioni delle Istituzioni con i cittadini.

Quali sono i servizi di comunicazione istituzionale?

- informazione
- comunicazione
- gestione della trasparenza
- sportello (unico, polifunzionale, multi-ente)
- partecipazione
- promozione dei processi di semplificazione e organizzazione
- customer satisfaction
- controllo della qualità dei servizi
- marketing

Quale funzione svolge il Web nell'erogazione dei servizi di comunicazione istituzionale on line?

1. La comunicazione istituzionale on line si affianca a modalità più tradizionali di erogazione dei servizi
2. Il beneficio del canale web di cui si avvale, consiste nella specifica proprietà di essere canale interattivo "a due vie" e quindi particolarmente adatto ad una amministrazione attenta ai bisogni degli utenti e in costante dialogo con i cittadini
3. Anche se sono possibili stadi intermedi di presenza sul Web, la piena e soddisfacente fruizione da parte dell'utente dei servizi di comunicazione istituzionale on line coincide con il raggiungimento del massimo livello possibile di diffusione, facilità di accesso, trasparenza, interattività e completezza del servizio erogato

Quali sono i livelli di interazione dei servizi on line?

Livello 1 - Informazione

Sono fornite informazioni sul servizio e/o sulle sue modalità di erogazione (es. Guida ai servizi)

Livello 2 - Interazione a una via

E' possibile ottenere on line i moduli per la richiesta di erogazione del servizio che dovrà poi essere inoltrata per canali tradizionali (ad es. Modulo di variazione residenza o moduli autocertificazione)

Livello 3 - Interazione a due vie

E' possibile avviare on line la procedura di erogazione del servizio (ad es. Modulo da riempire e inviare on line), ma viene garantita solo la presa in carico dei dati non la loro elaborazione

Livello 4 - Transazione completa

Il servizio viene erogato interamente on line, incluso l'eventuale pagamento del suo costo

Che cosa significa **livello di interazione 1** Informazione

- Pubblicare un insieme completo, attendibile, accessibile e di facile consultazione di informazioni relative ai servizi e alle attività di pubblico interesse dell'ente rappresentato, dell'URP, ed, eventualmente, di altri enti di riferimento (vedi **Liste di controllo**)
- Verificare, controllare e aggiornare con frequenza programmata tali contenuti presso gli organi o gli uffici che li producono o li detengono in banche dati
- Sottoporre il linguaggio usato alle regole del "Manuale di stile" (www.funzionepubblica.it/chiaro) per le comunicazioni scritte delle pubbliche amministrazioni e di web-writing, prima che entri nel ciclo di web-publishing (vedi **Appendice 2**)
- Mantenere la consistenza tra le informazioni veicolate via web e quelle veicolate tramite altri canali (stampa, bacheche, altri sportelli)
- Garantire la coerenza fra le informazioni date in diverse parti dello stesso sito o in diversi siti

In sintesi: presidiare la qualità dei contenuti a tutti i livelli di web content management (vedi **Finestre 5.1.9 e 5.1.10**)

Che cosa significa **livello di interazione 2** Interazione ad una via

- Rendere disponibile nelle pagine dell'URP o del sito, in formato elettronico, tutta la *modulistica* relativa ai servizi e le *pratiche necessarie* per accedere ai servizi
- Creare e gestire un *indice ragionato della modulistica*, curandone l'aggiornamento continuo, l'usabilità e la navigabilità
- Predisporre il formato elettronico dei moduli e degli stampati, secondo le regole del "Manuale di stile" per le comunicazioni scritte delle pubbliche amministrazioni
- Seguire le direttive e le linee guida in tema di accessibilità e design universale (vedi **Finestra 5.1.1 e 5.1.8, Liste di controllo nn. 2 e 3, Appendice 1**)
- Rendere disponibile, per ciascun modulo, una *guida alla compilazione*, interattiva o stampabile assieme al modulo
- Prevedere diversi formati dei moduli (.pdf, .txt, .rtf, .xls) compatibili con le diverse piattaforme presenti sul mercato, dando la preferenza a soluzioni non proprietarie e open source
- Garantire l'allineamento fra la modulistica di "sportello" e quella su Web

In sintesi: presidiare la predisposizione della modulistica dei servizi dell'Ente ed applicare i criteri di usabilità ed accessibilità al formato elettronico

Che cosa significa **livello di interazione 3** Interazione a due vie

- Prevedere la possibilità, da parte degli utenti, di attivare una richiesta di servizio inviando, tramite Web, la modulistica necessaria
- Gestire la compilazione dei moduli on line, con help interattivi e contestuali e finestre di dialogo realizzate ad hoc
- Gestire lo scambio di moduli, dati e comunicazione con gli utenti in formato elettronico, con pulsanti di controllo e finestre di verifica
- Gestire l'identificazione (debole) degli utenti (p.e. userid e pwd) e le regole di autorizzazione ai diversi servizi
- Disporre sistemi integrati che diano agli utenti la certezza dell'invio/ricezione delle pratiche tramite posta elettronica certificata, protocollazione informatica dei documenti inviati elettronicamente, sistemi di document flow management
- Disporre di un sistema di back-office integrato che gestisca il trattamento dei dati/info/documenti inviati tramite Web, anche nel rispetto della l. 675/96 (vedi **Lista di controllo 4**)

In sintesi: significa ridisegnare i processi tradizionali di erogazione dei servizi per adattarli al Web, verificare l'integrazione del Web con i sistemi di back-office di gestione dei servizi, presidiare l'informatizzazione del sistema di protocollo e del document flow management

Che cosa significa **livello di interazione 4** Transazione

Realizzare una piena e completa erogazione su Web di tutti i servizi di sportello dell'Ente (anche nel caso in cui il processo di erogazione coinvolga più enti)

Indicizzare i servizi e ridisegnare i processi di servizio in ottica web

Garantire l'aderenza dei servizi erogati on line, con i servizi tradizionali e con le regole dettate dalla normativa vigente

Affiancare l'utente con sistemi di help on line e call center

Gestire l'accesso sicuro ai servizi e le liste di autorizzazione tramite la identificazione certa e *forte* degli utenti con smart card, carta d'identità elettronica, carta nazionale dei servizi (vedi **Finestre 5.1.2 e 5.1.4**)

Adeguare l'infrastruttura di sicurezza ai servizi erogati ed ai dati (ai sensi della l. 675/96) trattati;

Integrare le procedure informatiche di backend con il front end, curando particolarmente, nel caso di servizi multientite, l'integrazione e lo scambio di dati fra gli enti coinvolti

Tracciare lo stato dei processi di erogazione dei servizi, attivando sistemi di workflow management

In sintesi: significa presidiare i cicli di vita del processo di informatizzazione dell'offerta di servizi e di web content management, per orientarli al miglioramento della qualità percepita dagli utenti

Le priorità dell'URP on line

1) Il rapporto con le Redazioni dei siti web

Gestire la presenza dell'URP all'interno delle Redazioni dei siti web, puntando su un ruolo attivo di coordinamento della comunicazione interna dell'ente e di raccordo tra le necessità di comunicazione degli Uffici con i cittadini e la comunicazione via web. Gestire o contribuire a gestire la catena del *content management* del sito, presidiando i contenuti on line e il loro tempestivo aggiornamento (vedi **Finestra 5.1.9** e **5.1.10**)

2) Il Web come front-office dell'URP

Gestire la presenza dell'URP come ufficio di front-office on line, tenendo conto delle peculiarità della forma telematica della relazione con gli utenti e in base allo specifico ruolo di "URP on line". L'URP deve essere sempre raggiungibile dalla homepage del sito istituzionale tramite link reso visibile da elemento grafico caratteristico o da logo. La pagina e/o le pagine di un eventuale ramo di navigazione deve/devono inoltre contenere tutti gli elementi di informazione "a catalogo" sia dell'URP fisico, sia dell'URP del web. Per la verifica della presenza di questi elementi (vedi **Lista di controllo 1**)

3) L'URP come facilitatore di accesso ai servizi

Fornire supporto e consulenza per tutti i servizi che l'ente eroga via web anche se non direttamente gestiti dall'URP, sulla base della sua missione generale di facilitatore di accesso. In particolare, promuovendo l'allargamento dell'accesso alle pratiche on line, con riferimento ai diversi livelli di interazione con gli utenti che tali servizi comportano prima, durante e dopo il contatto effettivo con i visitatori del sito

4) Monitoraggio dell'utenza, verifica della qualità dei servizi on line, Internet marketing

Promuovere e fornire informazione sui *servizi on line* dell'ente sia sul versante dei pubblici virtuali di riferimento, sia su quello del pubblico tradizionale, curando l'applicazione di programmi di verifica e controllo della qualità e del livello di soddisfazione dei servizi (vedi **Finestra 5.1.3** e **5.1.5**)

Le priorità dell'URP on line

5) Accessibilità e usabilità

Promuovere, informare e adottare gli standard di accessibilità e usabilità - previsti dalle norme italiane e internazionali per i siti web pubblici – puntando al più alto livello di accessibilità e usabilità possibile secondo le linee guida del progetto WAI del W3C (WCAG, UAAG, ATAG, XAG). Valutare anche la possibilità di svolgere test di usabilità sulla home page del sito e le stesse pagine dell'URP secondo una metodologia di valutazione euristica e/o di analisi empirica (vedi **Finestre 5.1.1 e 5.1.8, Liste di controllo nn. 2 e 3 e Appendice 1**)

Quali sono i contenuti delle nuove professionalità del Web a cui guardare

Web Content Manager

- **Definizione:** Responsabile della progettazione e sviluppo dei contenuti di un sito web
- **Profilo:** Stabilisce la linea editoriale e le modalità di presentazione e fruibilità dei contenuti di un sito web in conformità agli obiettivi di business e marketing dell'organizzazione. Definisce la mappa dei contenuti del sito. Coordina e gestisce il team delle figure professionali necessarie alla realizzazione del progetto

Web Content editor (Redattore web)

- **Definizione:** Responsabile della redazione dei contenuti testuali per il web
- **Profilo:** Cura la scrittura elettronica dei testi articolando i contenuti in un contesto ipertestuale e adattandoli ai diversi stili e obiettivi della comunicazione

Esperto di Internet Marketing

- **Definizione:** Responsabile delle strategie di marketing, promozione e pubblicità di un prodotto/servizio internet
- **Profilo:** Implementa il piano di marketing on line. Progetta e sviluppa azioni di promozione che comportino campagne pubblicitarie, presenze nei portali, e specifiche attività di P.R. on line (newsletter, campagne e-mail ecc.). Analizza i sistemi di vendita on line. Registra il sito sui principali motori di ricerca monitorandone la presenza. E' responsabile del controllo del traffico di visitatori generato nel sito attraverso l'analisi delle statistiche di accesso

Web Customer Relationship Manager

- **Definizione:** Cura e organizza l'assistenza al cliente sul

sito in modo da fornire risposte adeguate alle sue esigenze utilizzando tutti i canali di interazione e di comunicazione. Ha accesso a tutti i data-base relativi agli interventi effettuati (tipologia-tempi) in modo da poter valutare e migliorare il servizio offerto

Community manager

- **Definizione:** Responsabile della gestione e del coordinamento di una comunità on line
- **Profilo:** Opera a diretto contatto con il pubblico di un sito. Il suo ruolo è quello di aggregare e stimolare gli utenti a partecipare attivamente alla discussione "mantenendo viva" la comunità on line in chat, video-chat, mailing-list, forum. Deve avere specifiche competenze su determinati settori e argomenti

Copy on line (pubblicitario web)

- **Definizione:** Responsabile dell'ideazione e dello sviluppo del contenuto testuale dei messaggi pubblicitari sul web
- **Profilo:** Sa giocare con le parole per tradurre in forma originale e coerente con l'immagine il messaggio pubblicitario on line. Studia e redige testi pubblicitari in base alle necessità ed al tipo di prodotto/servizio che deve essere proposto

Web programmer (programmatore web)

- **Definizione:** Sviluppatore specializzato in area Internet
- **Profilo:** Si occupa dello sviluppo di pagine e di soluzioni web basate su tecnologie e linguaggi come HTML, visual Basic Scripting, Java, XML ecc. Ha il compito di individuare le soluzioni tecniche e gli applicativi per lo sviluppo dei siti web. In genere è specializzato in uno o più linguaggi. Collabora con il settore design traducendo tecnicamente il

layout di un sito web realizzato dal grafico web.

Web designer

- **Definizione:** Rappresenta una delle figure professionali più conosciute di Internet. Progetta, realizza, con spiccata creatività, l'interfaccia grafica di un sito web in funzione delle esigenze di comunicazione del cliente e ai principi standard della navigazione internet.

- **Profilo:** Il suo ruolo non va confuso con quello del Webmaster o del Web programmer. Pur essendo un lavoro prettamente creativo, richiede fondamentali conoscenze tecniche per la realizzazione di un sito (tools di sviluppo web e linguaggio HTML). Questa attività si basa sulla continua ricerca di un giusto equilibrio tra navigabilità del sito e aspetto grafico. Compromesso spesso difficile da raggiungere ma che rappresenta l'elemento fondamentale di distinzione tra un web designer dilettante e un professionista.

Webmaster

- **Definizione:** Responsabile della gestione tecnica del sito web. Secondo l'IWA (International Webmaster Association) (www.iwa-italy.org) il webmaster non corrisponde ad una figura professionale bensì ad un raggruppamento di figure che operano in ambito web.

- **Profilo:** Si occupa di tutte le problematiche attinenti la gestione tecnica di un sito e del relativo server. Gestisce i team specialistici. Si occupa dell'architettura tecnologica. Del backup, del supporto agli utenti, stabilisce gli strumenti per la redazione del web, verifica che le informazioni sul sito siano aggiornate.

Le definizioni e i profili sopra riportati - tranne quello relativo alla figura del Web Customer Relationship Manager, tratto da I.Montis, Le nuove professioni del Web, Roma 2001, Carocci - sono ripresi con qualche piccolo adattamento dal libro di Jusy Accetta, Guida alle professioni di Internet, Edizioni Internos, 2001

LE POSSIBILI CORRISPONDENZE CON LE PROFESSIONI DEL WEB

Struttura di riferimento Figura professionale	Redazione web	URP	Ufficio Stampa	Uffici Ente	CED
Web Content Manager					
Web Content Editor					
Web Customer Relationship Manager					
Esperto di Internet Marketing					
Community Manager					
Copy on line					
Webmaster					
Webdesigner					
Webprogrammer					

Lista di controllo n. 1 –
I contenuti delle pagine URP

Sono indispensabili:

- Recapiti fisici
- Recapiti telematici
- Nome del Responsabile e/o Dirigente e degli addetti di front-office
- Orari di apertura (con info utili per raggiungere l'ufficio: mappa via, linee bus ecc.)
- Missione, competenze e attività URP (Regolamento ex lege 150/2000 e collocazione nell'organigramma)
- Guida (o link) a modulistica
- E-mail o form per segnalazione disservizi, reclami, suggerimenti

Possano essere presenti anche:

- Missione, competenze e attività ente
- Info (o link) di pubblica utilità (lavoro, turismo, tempo libero)
- Guida (o link) di presentazione alle info presenti sul sito sui servizi dell'ente

Lista di controllo n. 2 – Accessibilità

Fonti tecniche di riferimento

- Web Content Accessibility Guidelines 1.0

www.w3.org/WAI/

www.aib.it/aib/cwai/WAI-trad.htm (traduzione italiana)

www.webaccessibile.org/ (la risorsa italiana per l'accessibilità)

Fonti normative di riferimento (vedi anche **Parte 5.4**)

- Direttiva del Ministro della Funzione Pubblica emanata con circolare n. 3 del 13 marzo 2001: "Linee guida per l'organizzazione, l'usabilità e l'accessibilità dei siti web delle pubbliche amministrazioni"
- Circolare Aipa/CR/32 del 6 settembre 2001: "Criteri e strumenti per migliorare l'accessibilità dei siti web e delle applicazioni informatiche a persone disabili"
- Risoluzione del Consiglio d'Europa del 25.3.2002 sul piano d'azione e-Europe: "Accessibilità del pubblico ai siti web e al loro contenuto"

-
- **I consigli del W3C (standard de facto)**
 - **Immagini ed animazioni.** Utilizzare l'attributo **alt** per descrivere la funzione di ogni elemento grafico.
 - **Immagini cliccabili.** Utilizzare l'elemento **MAP** e descrivere le zone attive.
 - **Multimedia.** Fornire sottotitoli e trascrizioni per l'audio, e descrizione di filmati.
 - **Link ipertestuali.** Utilizzare enunciati che conservino il loro senso al di fuori del contesto. Per esempio, evitare "cliccare qui".
 - **Organizzazione.** Utilizzare titoli, liste e una struttura coerente. Utilizzare **CSS** per l'impaginazione.
 - **Figure e diagrammi.** Descriverli all'interno della pagina o utilizzare l'attributo **longdesc**.
 - **Script, applet e plug-in.** Fornire una pagina alternativa quando tali funzionalità sono inaccessibili o non supportate.
 - **Cornici (frames).** Utilizzare **NOFRAMES** e titoli significativi.
 - **Tabelle.** Facilitare la lettura linea per linea. Riassumere.
 - **Verificare il lavoro.** Validare. Utilizzare gli strumenti, la lista di controllo e le linee guida di: www.w3.org/TR/WCAG.

Attenzione: i validatori automatici (ad es. Torquemada e Bobby) sono strumenti utili ma non forniscono certificazioni: non tutti i punti di controllo delle WCAG sono verificabili in automatico. Per questo motivo, lo studio delle linee guida e il controllo manuale del codice sono imprescindibili per un Web design accessibile. La lista completa dei checkpoints delle linee guida del W3C è disponibile alla seguente URL: www.w3.org/TR/WAI-WEBCONTENT/full-checklist.html

Lista di controllo n. 3 – Usabilità

Elenco dei primi 15 item ripreso dalla documentazione allegata alla Direttiva PCM 30 maggio 2002, scaricabile dal sito del Ministro per l'Innovazione le Tecnologie: www.innovazione.gov.it

- Sono disponibili motori di ricerca nel sito?
- E' possibile raggiungere le informazioni e i servizi più importanti dalla homepage?
- Esiste un mappa del sito o un indice delle informazioni?
- E' presente in ogni pagina un titolo ben visibile, chiaro e coerente con il dettaglio?
- E' presente almeno nei primi due livelli una barra di navigazione sulla sinistra o sulla destra dello schermo?
- E' possibile tornare alla homepage da qualsiasi pagina?
- E' comprensibile la localizzazione della pagina che si sta visitando nell'architettura informativa del sito?
- Le immagini presenti sono tutte funzionali ai servizi offerti dal sito?
- Le immagini hanno un peso complessivo per pagina inferiore a 70K?
- E' possibile escludere l'uso della grafica?
- Sono assenti le pagine splash, pagine introduttive ricche di grafica e prive di contenuto?
- Il sito è compatibile con i principali browser e le principali piattaforme tecnologiche?
- Il tempo di scaricamento medio delle pagine è uguale o inferiore a 10" con un modem a 56K?
- E' disponibile un aiuto alla navigazione (help on line, call center, ecc.)?
- Il numero di azioni (click) che l'utente deve compiere per ottenere un servizio e' mediamente inferiore a 5?

Lista di controllo n. 4 – Privacy e sicurezza

L'elenco degli item ripreso dalla documentazione allegata alla Direttiva PCM 30 maggio 2002, scaricabile dal sito del Ministro per l'Innovazione le Tecnologie: www.innovazione.gov.it

- E' stata effettuata la verifica delle politiche di sicurezza e misure di protezione adottate, in conformità a quanto riportato nel questionario di Auto-diagnosi?
- Sono state definite le politiche di sicurezza per il sito .gov.it del dominio dell'amministrazione?
- Sono state adottate le misure di sicurezza minime previste dal DPR n. 318 del 28.7.99?
- E' stata definita una procedura di emergenza da utilizzare in caso di incidente di sicurezza?
- In caso affermativo, la procedura individua chiaramente il responsabile della gestione degli incidenti?
- Gli aggiornamenti del software disponibili presso i fornitori vengono applicati con regolarità?
- E' stata definita, nell'ambito delle misure di protezione adottate, una procedura per l'aggiornamento del software e dell'hardware al fine di evitare potenziali problemi di sicurezza?
- In caso affermativo, la procedura individua chiaramente il responsabile degli aggiornamenti?
- Vengono effettuati periodicamente dei test di sicurezza orientati alla valutazione del livello di sicurezza che i siti offrono?
- Viene valutata la capacità del sito di resistere rispetto ai tentativi di modifica delle informazioni pubblicate, di accesso non autorizzato alle risorse informatiche che li costituiscono e rispetto a tentativi di rendere indisponibile il servizio?
- E' presente un sistema per verificare con adeguata tempestività l'eventuale modifica fraudolenta delle informazioni pubblicate?

3. Conoscere le esperienze

3.1 Le Schede di caso dei partecipanti al Laboratorio

Come anticipato nell'**Introduzione** "Perché un Laboratorio di benchmarking?", la disciplina del benchmarking richiede che le differenti esperienze, che vengono analizzate per individuare al loro interno elementi di valore da trasferire, siano "lette" attraverso un'unica lente che le renda confrontabili. Nel caso del laboratorio sulla comunicazione istituzionale on line, questa lente è stata costruita insieme agli stessi partecipanti, riportando quei fattori che a ciascuno apparivano qualificanti e che una volta raccolti hanno costituito una griglia di riferimento all'interno della quale collocare la propria esperienza.

Andando oltre i fattori che più tradizionalmente costituiscono l'oggetto di un'attività di questo tipo, è qui il caso di ricordare aspetti peculiari che vogliono qualificare questo lavoro come innovativo.

Innanzitutto si è cercato di qualificare i processi di lavoro partendo dall'analisi del risultato del processo stesso: il servizio per come viene erogato. Questa logica ha consentito in primo luogo di compiere uno sforzo per comprendere in modo analitico e compiuto la natura di quella "qualità" che determina la soddisfazione dei cittadini e a volte appare come un elemento indefinito e quindi non trasferibile.

In modo molto semplice, questo concetto si è tradotto nella ricerca e narrazione dei punti di forza e di debolezza del servizio descritto, che vengono riportati alla fine della scheda, quasi a lasciare un ultimo messaggio a chi le leggerà e vorrà da queste trarre ispirazione per replicare esperienze analoghe all'interno della propria realtà lavorativa: il servizio che noi abbiamo realizzato risponde a logiche di miglioramento determinate che vanno innanzitutto condivise per portare ad analoghi risultati.

Prima di passare ad alcune considerazioni sui casi che vengono qui presentati, ecco la descrizione della scheda che è stata utilizzata.

Elementi della Scheda di caso (vedi Parti da 3.1.1 a 3.1.10)

1. DESCRIZIONE DEL SERVIZIO
2. DESTINATARI DEL SERVIZIO
3. STORIA
4. DESCRIZIONE DEL PROCESSO
5. COLLOCAZIONE ORGANIZZATIVA
6. PUNTI DI FORZA E DI DEBOLEZZA

1. DESCRIZIONE DEL SERVIZIO

Questa prima parte indica in modo immediato di quale servizio si tratta. E' descrittiva e narrativa, e serve a fornire elementi per comprendere la natura del servizio e alcuni suoi elementi caratterizzanti. Tra questi, gli obiettivi politico/amministrativi e i risultati di miglioramento concreto (gli elementi di "valore" per i destinatari del servizio) che si perseguono.

2. DESTINATARI DEL SERVIZIO

In questa seconda parte ci si sofferma sul destinatario/i del servizio. Qual è la natura dei destinatari e (se possibile) del processo che ha portato alla definizione di quel target?

3. STORIA

Si descrive il percorso storico che ha portato alla nascita e realizzazione del servizio. Le azioni amministrative non sempre nascono da impulsi ben definiti, ma sono anche il frutto di prassi, cultura organizzativa, mediazioni tra i differenti attori. Sono individuati i "momenti" che hanno determinato e influenzato il servizio per come attualmente viene erogato.

4. DESCRIZIONE DEL PROCESSO

Qui è prevista la descrizione delle azioni che compongono il processo "produttivo". Si può articolare in due parti: una descrittiva/narrativa; l'altra eventualmente disegnata con flowchart. Nel flowchart possono essere descritte anche le competenze professionali che di volta in volta si rendono necessarie per la realizzazione delle relative azioni (con riferimento alle fasi di lavoro che interessano più direttamente l'URP).

5. COLLOCAZIONE ORGANIZZATIVA

Viene indicato dove si colloca l'URP all'interno dell'organizzazione, con particolare riferimento a quei soggetti organizzativi che sono coinvolti nel servizio descritto.

6. PUNTI DI FORZA E DI DEBOLEZZA

In questa parte finale della scheda si trova una "valutazione" del servizio, con l'analisi sia dei punti di criticità che di quelli di forza. L'ottica è quella dell'esemplarità utile per il possibile adattamento (non adozione) del caso da parte di amministrazioni in percorsi analoghi.

I risultati dell'analisi, sistematizzati con l'uso di questa scheda, hanno portato ad evidenziare aspetti a volte molto distanti e riferiti, da una parte, al sistema normativo nel suo complesso, per esempio nel caso dello Sportello Unico per le imprese del Comune di Granarolo nell'Emilia (vedi **Scheda 3.1.10**); dall'altra, ad elementi molto puntuali, come per la modulistica on line del Comune di Cremona (vedi **Scheda 3.1.6**).

Questa distanza, che troviamo in molte parti del lavoro, non va interpretata come una imperfezione rispetto ad una astratta omogeneità - che si è detto deve caratterizzare le attività di benchmarking - ma risponde alla necessità di fornire nella considerazione dei processi differenti visuali, nessuna mai esaustiva e autodeterminante.

Allo stesso modo, per la *descrizione del processo* vengono mostrati nelle schede sistemi di rappresentazione differenti che non indeboliscono, anzi arricchiscono il patrimonio infor-

mativo fornito dalla guida. Troviamo così in generale una rappresentazione più tradizionale (quindi universalmente riconosciuta) per diagrammi di flusso; una che riporta le differenti attribuzioni organizzative, come per la progettazione del sito Archivio Cartografico della Regione Emilia Romagna (vedi **Scheda 3.1.7**); e un'altra ancora, quella del sito per gli operatori dell'immigrazione del Comune di Reggio Emilia (vedi **Scheda 3.1.9**), che descrive minuziosamente oltre alle azioni compiute nel corso del flusso procedimentale, anche il ruolo svolto dall'URP, cui la guida è principalmente destinata.

È da ricordare inoltre che in questa parte, per la natura stessa dei processi, in alcuni casi, dove il servizio è in qualche misura innovativo, viene esposto il percorso che ha portato alla *realizzazione* del servizio, quindi alla sua "prima attivazione" (è il caso dell'Autocertificazione telematica del Comune di Cremona - vedi **Scheda 3.1.2**), mentre in altri viene descritto un iter procedurale che si ripete continuamente per ciascuna "pratica" avviata (come per la gestione dei reclami via e-mail del Comune di Granarolo dell'Emilia - vedi **Scheda 3.1.3**).

Un ulteriore elemento distintivo del lavoro che qui si presenta, è l'attenzione dedicata alla *storia del servizio*, che può essere letta come ulteriore indicazione delle peculiarità di ciascuna esperienza e della irripetibilità di alcune azioni al di fuori di determinati contesti. Ricordiamo qui i casi dell'informazione sui servizi del Comune di Arezzo (vedi **Scheda 3.1.5**) e della riprogettazione del sito edilizia privata del Comune di Modena (vedi **Scheda 3.1.8**), che sono nati e si sono sviluppati in ambienti particolarmente fertili e con una attenzione già matura rispetto a determinati temi.

Se queste sono le principali indicazioni metodologiche, rimane da ricordare che rispetto al tema toccato si è privilegiata l'analisi di servizi che potessero descrivere, in modo utile per il lettore, concrete opportunità per il trasferimento di questi stessi servizi su web. Il ragionamento è valido per tutti, ma è opportuno menzionare l'accesso agli atti del Comune di Bologna (vedi **Scheda 3.1.1**) che analizza una potenzialità da esprimere in modo completo (per es. con la realizzazione via extranet dell'accesso e partecipazione al procedimento amministrativo) e l'informazione per la formazione continua della Regione Veneto (vedi **Scheda 3.1.4**), che rappresenta in modo esemplare l'arricchimento dei servizi tradizionali attraverso l'utilizzo di logiche e tecnologie innovative.

Infine, a onor del vero, dobbiamo dire che il lavoro sulle schede ha assunto in alcune fasi un valore più di riferimento che reale. Il loro scopo, come detto, è quello innanzitutto di condividere un linguaggio comune e di rendere universalmente confrontabili le esperienze; mentre, nel lavoro del gruppo di laboratorio, hanno costituito, in certi momenti, quasi il pretesto dal quale affrontare approfondite discussioni e confronti sugli aspetti legati all'esercizio e alla gestione nelle proprie organizzazioni dei processi reali di comunicazione pubblica che non sempre poi sono confluiti all'interno delle schede. Se metodologicamente quanto accaduto può sembrare non "ortodosso", ci pare significativo che, almeno per i partecipanti al gruppo di lavoro, si siano raggiunti livelli di analisi e di elaborazione che la compilazione pedissequa delle schede non avrebbe permesso di raggiungere. In fin dei conti, la capitalizzazione di questa esperienza e il prodotto finale conseguente a questo "processo" vissuto nel Laboratorio, non sono dimostrati tanto e solo dalle schede di caso contenute nella parte 3.1, quanto nella realizzazione, nel suo complesso, di un strumento di lavoro come questa Guida, rivolta a tutta la comunità degli operatori.

Un ultimo messaggio, quindi, è l'esortazione a sperimentare anche all'interno delle proprie realtà lavorative esperienze analoghe, con la consapevolezza che il loro valore aggiunto non si ferma certamente al momento della "elaborazione delle schede", ma apre fertili concatenazioni verso nuove forme di apprendimento e di diffusione dell'esperienza.

3.1.1 Accesso agli atti

DESCRIZIONE DEL SERVIZIO

Per consentire l'accesso ai documenti della Pubblica Amministrazione, per assicurare la trasparenza dell'attività amministrativa e favorirne lo svolgimento imparziale, riconoscendo ai cittadini il ruolo paritario di interlocutori, è in funzione, presso gli Uffici per le Relazioni con il Pubblico del Comune di Bologna, il Servizio "Presenza e rilascio copia degli atti" che garantisce a chiunque il diritto sancito dalla legge n. 241/1990. L'URP quale sede privilegiata dove ogni cittadino può esercitare il proprio diritto ad essere informato e quale terminale intelligente dell'attività degli uffici e settori comunali, permette l'accesso ai procedimenti amministrativi, allo stato di avanzamento delle pratiche e alla presenza e rilascio copie degli atti.

DESTINATARI DEL SERVIZIO

Il **diritto di accesso** è il diritto riconosciuto dalla legge ai cittadini (singoli o associati) che ne facciano formale richiesta di consultare -prendere visione- e avere copia semplice o conforme all'originale degli atti e dei documenti amministrativi comunali. Le modalità di accesso sono stabilite dal "Regolamento sui diritti di partecipazione e di informazione del cittadino" (Approvato dal Consiglio comunale di Bologna con odg n. 349, del 14/11/1994). Il regolamento limita il diritto all'informazione per quegli atti "coperti da segreto come previsto da disposizioni di legge o la cui diffusione possa pregiudicare il diritto alla riservatezza delle persone, dei gruppi e delle imprese, impedire o gravemente ostacolare il corretto svolgimento dell'azione amministrativa". Inoltre precisa le fattispecie per l'accesso agli atti istruttori di procedimenti in corso (art. 26).

STORIA

Il Servizio presenza e rilascio copie atti amministrativi, il cui responsabile era l'Ispettore dei Servizi, è stato attivato nel 1988 presso l'allora Centro di Informazione Comunale (CIC), successivamente nel 1995 il CIC veniva trasformato in URP ed il servizio delegato a tale ufficio. Nel 1996 nasce un apposito Settore dedicato alla comunicazione con i cittadini. I servizi all'interno dell'URP vengono sviluppati ed ampliati e così anche il "rilascio atti" che assume tra l'altro la funzione di sezione distaccata di Albo Pretorio.

DESCRIZIONE DEL PROCESSO

Gli URP possono rilasciare in tempo reale atti pubblici disponibili, esecutivi, rivolti alla generalità delle persone. Per quegli atti che non consentono una consegna immediata occorre: trasmettere la richiesta al settore competente; il servizio verifica se l'atto è interamente rilasciabile, se ha in parte carattere riservato (predisponendo un estratto che ometta la parte riservata), e/o se non è rilasciabile. È il responsabile del Settore competente/Direttore di Quartiere (il Segretario Generale per verbali di commissioni consiliari e di Consiglio Comunale) che può opporre diniego motivato o differimento alla presenza/risarcimento, in relazione alle motivazioni della richiesta e alla tipologia di atto.

SINTESI DELLE TIPOLOGIE DEGLI ATTI CHE PIU' FREQUENTEMENTE POSSONO ESSERE RICHIESTI DAI CITTADINI.

Tipologia di atto	Reperibilità	Rilasciabilità immediata in visione o copia semplice (se l'atto è subito disponibile)
Statuto Regolamento, Bilancio	Internet o Intranet (webserver.ssi.comune.bologna.it/norma/)	Sono tutti rilasciabili immediatamente
Deliberazioni (Consiglio Comunale, Giunta Municipale, Consiglio di Quartiere) e documenti da queste richiamati o in esse allegati	successivi al '98 reperibili tramite Office 3,; (e dovrebbero non essere visibili le parti non rilasciabili), Antecedenti al 1998 in forma cartacea con richiesta all'archivio comunale di deposito	Le delibere e i documenti allegati sono in genere rilasciabili.
Ordinanze sindacali e documenti da queste richiamati o in esse allegati	Molte reperibili in Office 3, relative al settore traffico e trasporti (archivio ordinanze), altre in forma cartacea presso i settori competenti	Le ordinanze e i documenti allegati alle stesse, sono in genere rilasciabili.
Determinazioni e provvedimenti dirigenziali	In parte reperibili in Office 3, le altre reperibili in forma cartacea presso il settore	Parte delle determinazioni dirigenziali sono rilasciabili;
Verbali di sedute del Consiglio Comunale e delle Commissioni Consiliari, verbali dei Consigli di Quartiere	In parte reperibili in Office 3 In forma cartacea presso il settore competente	Richiedere al settore competente
Direttive, istruzioni, documenti in cui si determina l'interpretazione di norme giuridiche applicate dal Comune nell'attività rilevante per l'esterno (es. circolari applicative)	In parte reperibili in Office 3 (data-base circolari) o in siti internet In forma cartacea presso il settore competente	Richiedere al settore competente
Elaborazioni statistiche di dati contenuti nelle banche dati informatizzate gestite dall'Amministrazione comunale	In parte reperibili in Internet e Intranet In forma cartacea presso il settore competente	Quelle presenti in Internet sono immediatamente rilasciabili, per le altre richiedere al settore competente
Proteste, segnalazioni, denunce inoltrate al Comune	Presso il settore competente	Richiedere al settore competente

N.B. Le decisioni della Giunta Comunale sono atti riservati. Eventuali richieste, laddove formalizzate, debbono essere inoltrate esclusivamente alla Segreteria Generale.

COLLOCAZIONE ORGANIZZATIVA

La struttura del Comune di Bologna è organizzata in Aree e Settori. L'URP rientra nell'Area Comunicazione e rapporti con la cittadinanza – Settore Sportello dei cittadini. L'Area Comunicazione e rapporti con la cittadinanza comprende inoltre il Settore Sportello per Edilizia ed Imprese, il Settore Sicurezza e gli sportelli del cittadino – URP di Quartiere.

PUNTI DI FORZA E DI DEBOLEZZA

Punti di forza

All'interno dell'URP centrale è collocata la sezione distaccata dell'Albo Pretorio. Questo permette la consultazione e/o il rilascio immediato di tutta la documentazione delegata all'Albo (atti, concorsi, gare d'appalto, avvisi d'asta, deliberazioni della Giunta, del Consiglio e dei quartieri in pubblicazione). Recentemente per facilitarne l'accesso ai cittadini, la delega di funzione per il rilascio atti è stata estesa anche ai dodici sportelli del cittadino-URP dei Quartieri in cui è suddivisa la città.

Altro punto di forza è la possibilità, grazie alla rete intranet (1994) e all'Albo pretorio elettronico garantita agli operatori, di poter effettuare ricerche in tempo reale di atti, regolamenti ed ordinanze.

Punto di debolezza

Il termine di 10 giorni per la consegna, previsto dal regolamento comunale, non sempre può essere rispettato soprattutto per atti particolarmente complessi o antecedenti al 1994 (data di inizio dell'inserimento dei documenti in rete) che debbono essere reperiti presso l'archivio storico Comunale.

3.1.2 Autocertificazione telematica

DESCRIZIONE DEL SERVIZIO

Il Comune di Cremona promuove da tempo l'utilizzo dell'autocertificazione (nella forma di documento cartaceo) nell'ambito di un vasto progetto di trasparenza e semplificazione amministrativa che coinvolge tutti i servizi del Comune ed in particolare, attraverso l'URP, il Servizio comunicazione.

Dato che l'utilizzo dei sistemi informatici si sta diffondendo sempre più, si è ritenuto necessario sviluppare una sezione sia informativa che di servizio su questo argomento per il sito Internet del Comune.

In particolare, anche se per il momento non è possibile inviare i documenti dal proprio PC, è possibile compilare le autocertificazioni inserendo in apposite form le informazioni richieste, per poi stampare il modulo completo, senza necessità di telefonare o recarsi presso l'ente/azienda richiedente per conoscere quali dati siano necessari.

Il servizio è disponibile sul sito Internet del Comune di Cremona all'indirizzo:

www.comune.cremona.it/doc_comu/autocertifica/index.php

Il servizio è composto da due sezioni: una puramente informativa e una che consente la compilazione dei documenti per la stampa.

Nella sezione informativa si trovano brevi schede informative composte da pagine statiche in formato PHP. Un menu, posto sul lato sinistro, agevola la navigazione tra le diverse pagine.

Il servizio prevede la compilazione e la stampa delle autocertificazioni contemplate dall'articolo 46 (R) del D.P.R. 28 dicembre 2000, n. 445 (Testo Unico).

Il servizio di compilazione dei moduli è realizzato in PHP e permette la costruzione dinamica dei documenti a seconda delle scelte operate dall'utente. La formattazione è stata realizzata con l'ausilio dei CSS (fogli di stile) cercando di mantenere la più alta compatibilità possibile tra i maggiori browser.

Diversamente dai numerosi servizi di autocertificazione presenti in Internet quello offerto dal Comune di Cremona permette di combinare più autocertificazioni inserendole in un unico documento. Questa soluzione permette di avere su un unico foglio tutte le autocertificazioni desiderate con un notevole risparmio di tempo e di carta.

DESTINATARI DEL SERVIZIO

Sono tutti coloro che necessitano di un'autocertificazione da presentare alle pubbliche amministrazioni o alle aziende che le accettano. Il servizio è molto semplice e intuitivo, quindi non necessita di particolari abilità per essere utilizzato.

STORIA

L'entrata in vigore del D.P.R. 28 dicembre 2000, n. 445, ha portato il Comune di Cremona ad accettare le autocertificazioni prima in formato cartaceo e poi, come logica conseguenza, a dotarsi di uno strumento informatico per facilitare ulteriormente i propri utenti, partendo da un'idea del responsabile del sito Internet del Comune presso il Settore Informatico e Tecnologico e dell'URP.

Dopo qualche incertezza iniziale l'Amministrazione comunale si è dimostrata favorevole allo sviluppo di un servizio innovativo sul fronte della trasparenza e della semplificazione amministrativa. Il progetto è quindi partito seguendo le fasi illustrate di seguito ed è stato svolto congiuntamente dal Settore Informatico e dal Servizio comunicazione secondo le relative competenze.

DESCRIZIONE DEL PROCESSO

La gestione del servizio presenta una bassa complessità organizzativa, di seguito viene quindi descritto il processo che ha portato alla sua prima realizzazione.

La progettazione e l'implementazione del servizio di autocertificazione telematica sono state realizzate in fasi distinte e hanno visto la collaborazione di più settori del Comune, in particolare del Servizio comunicazione (Ufficio comunicazione e URP) e del Servizio informatico.

Prima fase: scelta dei contenuti

L'Ufficio comunicazione e l'URP hanno analizzato il Testo Unico per:

- redigere una lista dei documenti autocertificabili
- stendere una scheda per ogni autocertificazione contenente le informazioni che l'u-

tente deve compilare

- reperire le informazioni che tutti i modelli di autocertificazione devono contenere
- redigere una guida all'autocertificazione
- operare una scelta di leggi, decreti e circolari utili alla comprensione dell'argomento

Seconda fase: progettazione e realizzazione tecnica

Condivisione dell'analisi con il Servizio informatico che ha dovuto realizzare le pagine dinamiche per la compilazione dei documenti.

Durante l'analisi tecnica del progetto sono emerse alcune problematiche di disomogeneità dei dati richiesti per i moduli. L'Ufficio comunicazione quindi ha provveduto a uniformare i dati richiesti in modo tale da costruire campi omogenei per la compilazione.

La realizzazione tecnica è stata poi operata dal Servizio informatico.

L'Ufficio comunicazione ha redatto una breve guida all'uso dell'autocertificazione telematica.

Terza fase: test e pubblicazione

In questa fase si è verificato il corretto funzionamento del servizio dal punto di vista tecnico provando la stampa di svariati documenti in varie combinazioni.

Inoltre prima di pubblicare sul sito si è provveduto a modificare alcune formattazioni per rendere più chiara la fruizione.

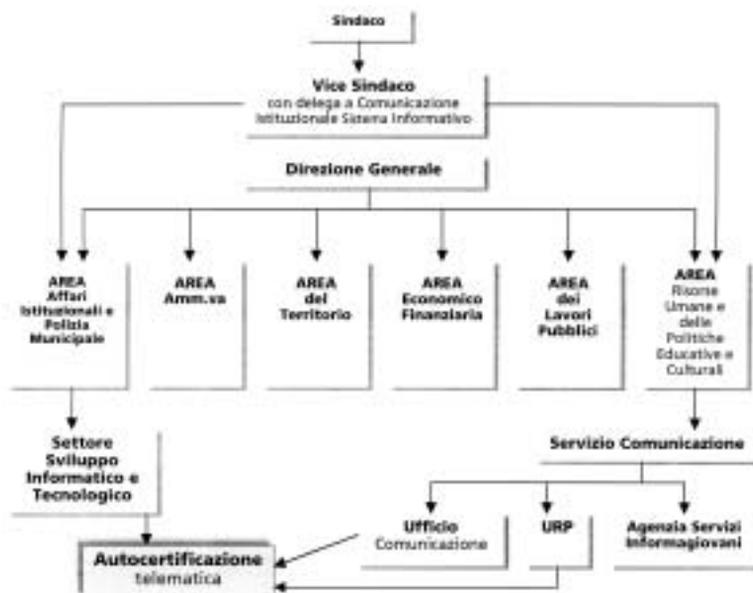
Questa fase è stata svolta congiuntamente dal Servizio informatico e dal Servizio comunicazione che ha anche provveduto ad una adeguata pubblicizzazione.

COLLOCAZIONE ORGANIZZATIVA

L'URP è stato coinvolto nel progetto dall'Ufficio comunicazione, in quanto esperto in materia di trasparenza amministrativa e "sburocratizzazione del linguaggio".

Il suo apporto è stato decisivo in primo luogo nella selezione dei materiali da pubblicare, poi nella definizione del linguaggio da adottare nelle schede informative.

Lo schema organizzativo è il seguente



PUNTI DI FORZA E DI DEBOLEZZA

Il primo punto di forza del servizio è stata la sensibilità e la motivazione degli operatori del Servizio Comunicazione e del Servizio Sviluppo Informatico e Tecnologico. Una volta abbozzato il progetto è stato presentato agli amministratori competenti, che hanno favorevolmente condiviso l'idea ed hanno dato il loro appoggio.

Per realizzare il servizio autocertificazione è stata necessaria una stretta collaborazione tra Ufficio comunicazione, URP e Servizio informatico. La facilità d'uso e la chiarezza del linguaggio sono fondamentali quanto l'interattività e la velocità di fruizione (pochi clic per ottenere un risultato, inserimento veloce dei dati, autocompilazione di alcune parti del modulo). Per fare ciò occorre avvalersi di linguaggi di programmazione o software che vanno oltre il semplice HTML e che richiedono programmatori professionisti.

Un altro punto di forza è avere già un sito dell'Ente attivo e funzionante e consultato dai cittadini, dove poter collocare il servizio dell'autocertificazione.

Un punto di forza di questo tipo di servizio è inoltre la possibilità di ulteriori sviluppi. Al momento infatti è possibile solo compilare online i moduli e stamparli con tutti i dati necessari; in futuro sarà invece possibile ad esempio connetterlo al database dell'Anagrafe e attraverso una procedura di login, l'utente residente a Cremona troverà i campi dei propri dati anagrafici già compilati in certo modo.

Un punto debole, ad oggi, è l'impossibilità di inviare il documento direttamente dal proprio PC per la mancanza della firma digitale. Con l'introduzione della firma digitale, sarà possibile inviare il documento direttamente dal proprio PC, senza spostarsi da casa.

Per quanto riguarda lo sviluppo del progetto la partenza è stata ritardata da qualche resistenza da parte di uffici forse ancora troppo legati alle pratiche abituali.

3.1.3 Gestione reclami via e-mail

DESCRIZIONE DEL SERVIZIO

La procedura di gestione del reclamo/segnalazione fa riferimento a tutti i tipi di comunicazione provenienti dall'utente del comune, in merito a:

- guasti e malfunzionamenti
- inadeguatezza di un servizio prestato
- segnalazioni relative a lavori pubblici, territorio, viabilità, sicurezza, scuola
- proposte migliorative dei servizi
- richieste di informazioni generiche

Il procedimento di gestione del reclamo inizia con il ricevimento di una e-mail facilmente raggiungibile dalle pagine dell'URP sul sito:

www.comune.granarolo_dellemilvia.bo.it/ranarolo/URP/index.htm

L'operatore URP analizza il reclamo valutandone la pertinenza e inoltra agli altri operatori e al responsabile il reclamo ricevuto.

Si generano così tre tipi di esecuzione:

1. qualora si tratti di un reclamo/segnalazione già noto e condiviso e cui può dare risposta immediatamente l'URP, è lo stesso l'operatore che riceve la mail a rispondere all'utente, inviando per conoscenza la mail di risposta anche agli altri addetti URP nonché al responsabile
2. qualora la richiesta dell'utente non riesca ad essere evasa direttamente dall'operatore, questi inoltrerà agli altri addetti e al responsabile la mail dell'utente per stabilire insieme una risposta
3. Qualora l'URP individui che la risoluzione di quel reclamo è da imputare ad altro ufficio inoltrerà l'e-mail al responsabile incaricato di gestirne la risoluzione.

L'operatore che ha ricevuto il reclamo si occuperà inoltre di informare subito l'utente sull'esatto iter del suo reclamo

L'ufficio competente alla gestione del reclamo in analisi (caso 3), raccolte le informazioni, analizzati i contenuti della mail e le motivazioni di insoddisfazione dell'utente, verificata la pertinenza del reclamo individua le soluzioni più idonee a garantire la soddisfazione dell'utente o comunque atte a fornire una risposta esaustiva. Tutte le segnalazioni ed i reclami giunti all'URP, incluse le e-mail vengono stampate e trasmesse per conoscenza al Sindaco.

Nei casi in cui il reclamo non sia comprensibile o non di pertinenza del Comune, l'utente viene comunque contattato per chiarimenti.

La gestione del reclamo termina con l'archiviazione che consente la condivisione dei contenuti del reclamo e delle risposte tra tutti gli operatori per essere in grado di fornire, in futuro, risposte chiare ed esaustive a richieste analoghe.

STORIA

Il servizio di gestione reclami/segnalazione/suggerimenti via web nasce con l'URP nel momento in cui l'Ufficio Relazioni con il Pubblico è stato individuato dall'utente come un luogo deputato a diffondere le informazioni ma soprattutto ove è esercitato l'ascolto, presentando quindi una segnalazione o rivolgendo un reclamo.

Al reclamo diretto in ufficio, a quello via posta ordinaria e telefax, e a quello telefonico si è aggiunto quindi anche il reclamo via posta elettronica.

Tali segnalazioni/suggerimenti/reclami derivati dal web da parte dell'utenza sono stati trattati alla stregua di quelli presentati di persona, tramite gli appositi modelli collocati presso l'URP, per telefono, per segreteria telefonica. I modelli di reclamo sono comunque in linea anche sul sito internet e ricevibili via fax e mail.
(www.comune.granarolo-dellemilie.bo.it/granarolo/urp/moduli_nuovi/mod_urp/mod_urp.htm)

Le competenze degli operatori URP che già gestivano il reclamo in ufficio, sono state applicate anche alla gestione del reclamo/mail:

- Cortesia (ringraziare l'utente che con il suo reclamo ha permesso di individuare una criticità)

- Rapidità (garanzia di tempi veloci di risposta)
- Incisività (risposta chiara ed esaustiva)

L'URP di Granarolo dell'Emilia si è posto in primo luogo l'obiettivo di gestire con rapidità ed incisività i reclami. Questo ha favorito l'avvio di un'analisi interna ai servizi, tesa a rimuovere le cause che possono indurre i reclami con lo scopo di perseguire un miglioramento continuo della qualità del rapporto tra cittadino e P.A..

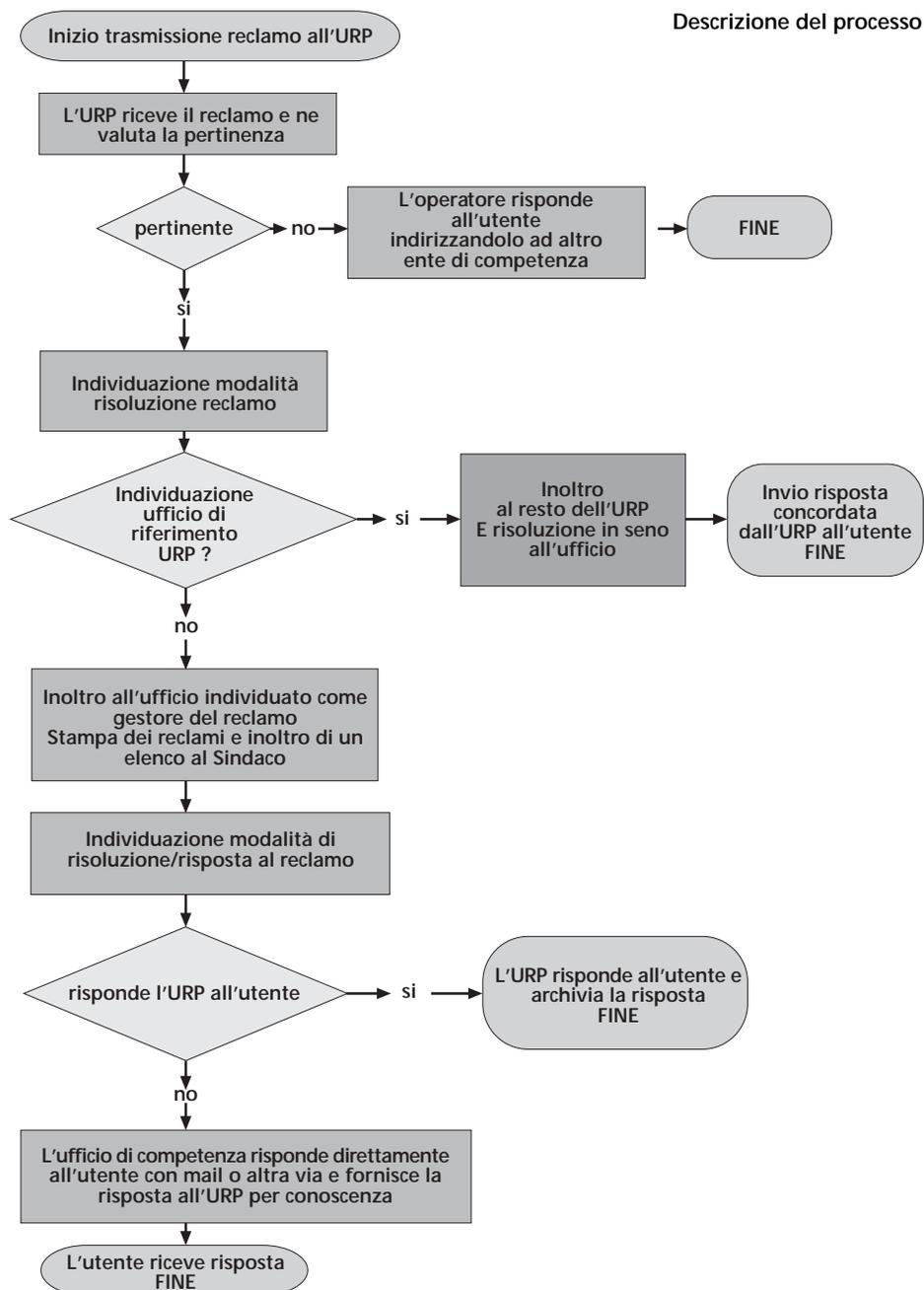
Seppure indotto dall'utente, la gestione del servizio reclami derivanti dalla comunicazione on line, emula comunque la gestione del reclamo tipico, di conseguenza l'attivazione di in processo "ideale" di gestione non può esclusivamente dipendere dalla volontà e dalla competenza dell'URP ma presuppone che il sistema sia organizzato con la collaborazione degli altri settori e servizi e implementato attraverso le direttive del vertice amministrativo.

I destinatari del servizio sono gli utenti che hanno accesso a internet, quindi utenti di cultura medio/alta, capaci di utilizzare un pc e di viaggiare in rete e che sono destinati ad aumentare nel tempo.

DESCRIZIONE DEL PROCESSO

Nel modello di gestione del reclamo proposto è evidente la volontà di centralizzazione del servizio per una gestione sistematica dei reclami, per evitare il disorientamento dell'utente che individua immediatamente nell'URP il suo interlocutore ma soprattutto per una visione completa e di insieme dei reclami ricevuti. E' fondamentale dunque che l'ufficio di competenza al reclamo comunichi all'URP l'esito della risoluzione o la risposta per monitorare, osservare ed eventualmente classificare i reclami pervenuti all'ente.

La comunicazione tra URP, ufficio di competenza del reclamo e utente avviene sempre via posta elettronica interna (intranet) ed esterna (web).



PUNTI DI FORZA E DI DEBOLEZZA

FORZA

Centralità della gestione per favorire il monitoraggio e l'eventuale individuazione e rimozione della causa nonché la possibilità di poter rispondere subito avendo conoscenza di tutte le cause. Il reclamo deve essere visto come una risorsa che permette di risolvere disservizi anche non necessariamente noti all'amministrazione.

Celerità del servizio e possibilità di poter dare una risposta più esauriente.

DEBOLEZZA

Mancanza di un adeguato sistema di archiviazione delle segnalazioni (servizio da organizzare con il prossimo piano di comunicazione).

Mancanza di un rapporto finale di monitoraggio sul lungo periodo da diffondere ai soggetti competenti.

3.1.4 Informazione per la formazione continua

DESCRIZIONE DEL SERVIZIO

E' un "percorso" di comunicazione sul Web che consente ai cittadini interessati di ottenere le informazioni utili per occasioni di formazione continua individuale.

Questa procedura prevede la comunicazione bidirezionale, infatti sono possibili l'effettuazione di procedure di registrazione on line e la compilazione del voucher formativo, al fine di richiedere il contributo pubblico rivolto a cofinanziare la partecipazione alle attività formative nelle seguenti aree professionali progettazione: prodotti, commerciali, amministrativa, gestione risorse umane, ICT.

L'iniziativa a favore della formazione individuale si colloca all'interno della programmazione triennale in materia di osservazione del mercato del lavoro, e muove dalle politiche regionali sulla persona, a partire dal diritto dei cittadini alla formazione e all'orientamento lungo tutta la vita e dalle pressanti esigenze del sistema produttivo e sociale in materia di reperimento e qualificazione delle risorse umane.

Gli obiettivi generali del procedimento sono: favorire l'investimento formativo e incentivare il sistema della formazione continua nel Veneto e la definizione *in progress* di un modello gestionale di formazione, costruito in sinergia diretta e continua con i destinatari.

Obiettivo specifico è la creazione di un catalogo elettronico on line contenente l'offerta formativa.

DESTINATARI DEL SERVIZIO

Destinatari sono lavoratori autonomi (titolari di partita IVA o con contratto di collaborazione) e soggetti occupati presso aziende private assoggettate al contributo definito dalla legge quadro sulla formazione professionale, residenti in Veneto. Trattandosi di una

sperimentazione, il modello proposto tiene conto di esperienze di altre Regioni e si avvale di strumenti di verifica e controllo innovativi.

In dettaglio:

I destinatari degli interventi formativi si distinguono in:

- **lavoratori occupati** presso aziende che versano il contributo per il fondo per la disoccupazione involontaria di cui all'art. 12 della legge n. 160/1975;
- **lavoratori dipendenti** di aziende private;
- **liberi professionisti** titolari di partita IVA e i titolari di **contratti di collaborazione continuativa e coordinata**.

STORIA

Il procedimento che ha portato alla realizzazione del servizio di informazione e comunicazione sul Web per la formazione continua individuale viene avviato da una Deliberazione della Giunta regionale (DGR n. 4002 del 31 dicembre 2001), con riferimento alla legge 236 del 1993 (art. 9, *Interventi di formazione professionale*) e al Fondo Sociale Europeo. La Deliberazione è stata presentata dall'Assessorato alle politiche dell'occupazione e della formazione professionale, e istruita dalla Direzione regionale Lavoro - Servizio Formazione Continua Orientamento e Politiche di Sostegno all'Occupazione.

La circolare ministeriale 139/98 (attuativa della legge 236/93) ha previsto l'attuazione di un piano di interventi specifici per la promozione di percorsi individuali di formazione correlati ai bisogni e alle competenze, attribuendone la competenza all'ISFOL e al Coordinamento Interregionale lavoro e formazione professionale.

All'interno del sistema di Formazione Continua la citata Giunta regionale del Veneto definisce i termini per la presentazione delle domande di ammissione dell'Ente di formazione al catalogo offerta formativa individuale, e per l'erogazione di voucher formativi ai lavoratori. La documentazione viene diffusa nel sito Web della regione e presso la sede della struttura regionale competente: la Direzione regionale Lavoro - Servizio Formazione Continua Orientamento e Politiche di Sostegno all'Occupazione; la Direzione Comunicazione e Informazione (da cui dipendono gli URP nell'organizzazione regionale) contribuisce alla diffusione dell'informazione sull'iniziativa.

Il piano esecutivo è stato predisposto dopo un confronto con esperienze precedentemente portate a compimento, in particolare della Regione Emilia Romagna e della Regione Lazio, procedendo ad uno studio comparato di materiale cartaceo e on line. Successivamente la fondazione CUOA (Centro Universitario di Organizzazione Aziendale) ha elaborato una serie di proposte operative.

La Fondazione CUOA è uno dei più attivi centri di elaborazione e diffusione della cultura manageriale e imprenditoriale nel settore privato e pubblico. Svolge attività di assistenza tecnica alla Regione del Veneto per lo sviluppo della formazione continua individuale.

Le graduatorie vengono compilate sulla base di punteggi dipendenti da età, sesso, condizione professionale, residenza e altri parametri. Vengono privilegiate situazioni di difficoltà in zone con basso fattore di sviluppo. Per ottenere i voucher formativi si richiede la presentazione di un progetto di crescita professionale su schema prefissato, per evitare l'assegnazione di corsi non coerenti col profilo di esperienza di ciascun soggetto. Al ter-

mine delle attività, l'Ente di formazione riceve dalla Regione i contributi riconosciuti ai lavoratori, salva la parte di cofinanziamento prefissata (almeno 20%). Le aree strategiche di intervento sono la progettazione CAD – CAM, processi commerciali e amministrativi, gestione risorse umane, nuove tecnologie dell'informazione.

Offerta Formativa: il catalogo on line è gestito dalla **Fondazione CUOA** nell'ambito del **Centro Polo**, portale della formazione continua della Regione Veneto, giunto nel 2002 al terzo biennio di attività, ed è consultabile nel sito della Regione.

Il Piano di attività del Centro Polo per la formazione continua, in conformità alle indicazioni del Piano Annuale degli interventi regionali in materia di osservazione del mercato del lavoro, informazione e orientamento al lavoro, formazione professionale e sostegno all'occupazione, prevede il supporto alla Regione Veneto nella implementazione di programmi finalizzati allo sviluppo della formazione continua individuale e in attività di assistenza tecnica per la realizzazione e gestione delle attività.

Tutta l'attività 2001/2002 del Centro Polo è stata orientata all'attivazione dei voucher per la formazione individuale continua.

La raccolta delle informazioni e la loro diffusione avviene attraverso un database pubblico, a cura del Centro Polo. Il trattamento dell'informazione di ritorno è gestito dall'Amministrazione.

All'interno delle pagine riservate al progetto: www.regione.veneto.it/formazione/elavo/cuoa/index1.htm l'utente può effettuare un percorso di autodiagnosi individuale, per l'analisi delle competenze e del fabbisogno formativo. Ne ricava un immediato output che segnala le risorse disponibili coerenti col proprio profilo.

E' richiesta la registrazione per la creazione di un account personale (www.centropolo.cuoa.it/autodiag/autodiag_registr_ins.asp).

Una volta registrati, è possibile compilare on line il modulo di richiesta voucher formativo, necessario per richiedere il contributo pubblico.

E' altresì possibile scaricare e stampare direttamente il modulo per compilarlo in cartaceo. Al termine della compilazione il modulo deve essere spedito alla Direzione regionale Lavoro.

Il catalogo prevede quattro aree di accesso:

- area **utenti pubblici**
- area **enti**
- area **ispettori**
- area **amministrazione/gestione**

E' stato predisposto un database fabbisogni formativi che consente la realizzazione di un percorso guidato di autovalutazione, tramite il quale gli utenti pubblici possono ottenere un orientamento verso le più opportune necessità formative e verso il mondo del lavoro.

Per supportare gli operatori degli URP nel fornire l'assistenza agli individui nella compilazione della domanda è stato organizzato un incontro informativo sulle modalità di utilizzo del catalogo elettronico e sulla compilazione del modulo personale di candidatura. A tal fine sono stati predisposti:

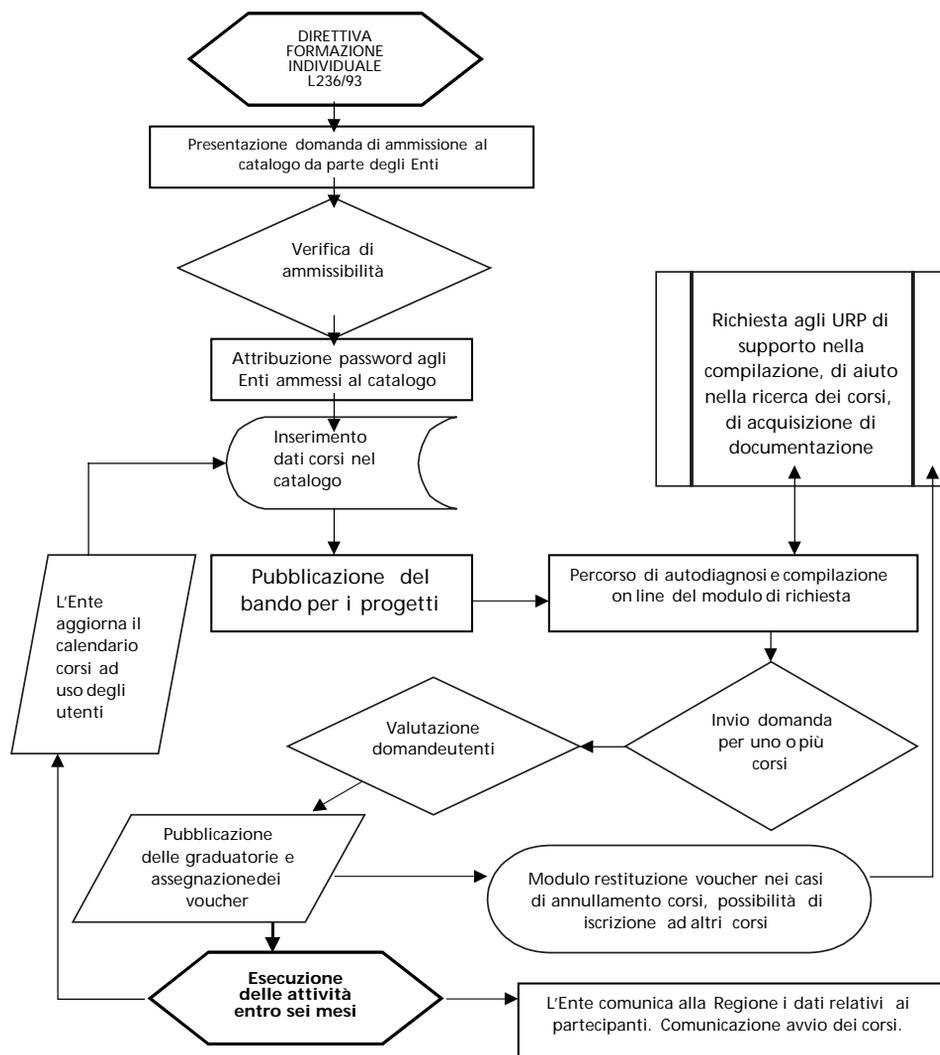
- guide metodologiche sulla "ricerca corsi nel catalogo elettronico" e

sull' "autodiagnosi dei fabbisogni formativi"

- vademecum sulla "compilazione del modulo richiesta voucher formativo"
- report (sintetico e dettagliato) sui corsi contenuti nel catalogo elettronico per fornire ai singoli richiedenti materiale informativo facilmente consultabile

Per dare la giusta risonanza alle attività progettate e ai servizi offerti sono state realizzate una serie di attività promozionali, attraverso la pubblicazione di articoli, non solo sulla carta stampata ma anche sul Web. Gli articoli si sono concentrati in due periodi particolari, corrispondenti alle aperture del bando per i lavoratori.

DESCRIZIONE DEL PROCESSO



COLLOCAZIONE ORGANIZZATIVA

Gli URP della Regione Veneto sono sette e sono dislocati in ciascun capoluogo di provincia. Il procedimento si interfaccia nei canali comunicativi con il contributo degli URP, che la Direzione regionale Lavoro individua come fonte della credibilità del messaggio per una adeguata strategia di comunicazione pubblica nell'interazione diretta. Dall'altra parte il riconoscimento dall'esterno del processo di semplificazione - garantito dal catalogo on line - passa attraverso la pubblicazione nel Bollettino Ufficiale della Regione, inserzioni nei quotidiani e 700 locandine pubblicitarie (per il primo bando). Nelle pubblicazioni, gli Uffici provinciali per le relazioni con il pubblico vengono indicati come riferimento per ottenere informazioni e consigli sulla corretta compilazione dei moduli, sui criteri di accesso e di valutazione. A tal fine, una attività di formazione è stata preventivamente effettuata dal Centro Polo agli operatori URP designati per l'attività in questione. L'attività degli URP in questo contesto è essenzialmente di line (gestione quotidiana del front-office e delle relazioni di comunicazione diretta con l'utenza), dove è decisiva la competenza nell'agire sulla forma, per fornire risposte e informazioni comprensibili, utili e aggiornate, il cui contenuto è opera di altri Uffici.

Il relativo schema procedimentale, tipico nella tradizionale struttura organizzativa degli URP, viene reso fluido dalla comunicazione nel Web delle stesse informazioni, allorché il gioco di squadra è richiesto per il raggiungimento dell'obiettivo: mettere in parallelo la comunicazione nel Web con la schematizzazione dei processi della comunicazione interna ed esterna in real life ha consentito la valorizzazione delle competenze specifiche di ciascun operatore, attraverso la condivisione dell'informazione da parte di tutte le persone coinvolte.

PUNTI DI FORZA E DEBOLEZZA

Il percorso sulla formazione individuale intrapreso si caratterizza per l'utilizzo di strumenti di verifica e controllo innovativi rispetto alle attività tradizionali. A questo proposito sono state sfruttate appieno le possibilità offerte dalle nuove tecnologie, allo scopo di alleggerire le procedure burocratiche e di velocizzare le attività sia di controllo da parte degli Uffici regionali competenti che di risposta da parte degli Enti di formazione.

In particolare la procedura telematica di autodiagnosi è uno strumento di grande utilità per consentire ai lavoratori di individuare velocemente e in modo sicuro i corsi più adatti al proprio percorso professionale, consentendo di bypassare il monitoraggio dell'offerta secondo le tradizionali modalità di contatto con gli Enti di formazione.

Per converso non tutti dispongono di un collegamento Internet, e diverse segnalazioni sono giunte sulla poca pubblicità e sulle modalità di partecipazione. Molti utenti hanno contattato direttamente gli Enti o la Direzione Lavoro, mancando adeguata conoscenza della funzione o della stessa esistenza degli URP provinciali.

La modulistica ha presentato problemi per la compilazione, suscitando perplessità e incertezze che hanno causato un notevole numero di utenze presso gli URP. Un ulteriore punto di debolezza è rappresentato da slittamenti nelle scadenze o addirittura soppressioni di corsi (causate dal numero insufficiente di iscritti), a fronte dei quali non è stata effettuata una adeguata e tempestiva informazione diretta agli interessati e ai potenziali destinatari non ancora coinvolti.

3.1.5 Informazione sui servizi

DESCRIZIONE DEL SERVIZIO

Per garantire l'usabilità e l'accessibilità anche da parte delle persone disabili, le informazioni e i servizi sono stati organizzati in modo da proporre all'utente diverse opzioni di navigazione del sito rappresentate graficamente dalle cinque icone presenti nel corpo della home. Nella sezione "Gli argomenti che ti interessano" le informazioni disponibili sono raggruppate in argomenti che cercano di riproporre le principali aree di interesse degli utenti. Nella sezione "Cosa fare per" le risorse disponibili sono presentate secondo la metafora degli "eventi della vita". Nella sezione "Chi sei e in che condizione ti trovi" vengono proposte le diverse condizioni in cui il visitatore del sito può trovarsi. Per ogni categoria è stata selezionata una vasta scelta di argomenti correlati in modo da coprire quanti più aspetti possibili della vita e delle esperienze di tali categorie. Nella sezione "Com'è organizzato il Comune di Arezzo" viene data una rappresentazione di come è organizzato l'ente e di quali servizi eroga tenendo come punto di vista quello di chi già conosce a chi rivolgersi. Nella sezione "Il Comune a casa tua" sono elencati i diversi servizi on line disponibili, per permettere una ricerca rapida a chi ha già le idee chiare su cosa sta cercando. Le informazioni possono essere ricercate attraverso un motore di ricerca ed infine sarà possibile naturalmente richiedere informazioni o spiegazioni utilizzando direttamente gli indirizzi di posta elettronica.

DESTINATARI DEL SERVIZIO

Il sito è stato sviluppato per rispondere in modo specifico alle seguenti categorie di utenti:

- Anziani
- Bambini
- Consumatori
- Disabili
- Famiglie
- Giovani
- Stranieri
- Turisti
- Imprese

STORIA

Il servizio di informazioni via internet del Comune nasce ad Arezzo nel 1996 sulla scorta dell'esperienza maturata dall'Ufficio Relazioni con il Pubblico, costituito come Ufficio Informazioni nel 1990. Nel corso del tempo era maturata all'interno del servizio la necessità di ampliare i canali di comunicazione e di informazione ai cittadini e indubbiamente l'espansione di internet ci è sembrata una grande opportunità da sfruttare. L'URP ha potuto progettare autonomamente il servizio adattandolo quindi alle reali esigenze informative dei cittadini, anche se non sono stati destinati fondi specifici per l'attivazione del servizio. Il servizio è stato realizzato seguendo una attenta progettazione che ha previsto, tra le altre fasi, la costituzione e la formazione del gruppo di lavoro e la definizione del modello organizzativo.

DESCRIZIONE DEL PROCESSO

Il processo di costruzione della base dati del servizio informativo del comune di Arezzo ha previsto due fasi iniziali di progettazione: quella tecnica-informatica e quella di pianificazione dei contenuti.

La prima si è esplicitata nell'analisi del che cosa e a chi volevamo comunicare e di quali soluzioni tecniche potevamo utilizzare, e la seconda nella redazione di quello che noi definiamo "il progetto editoriale" vale a dire l'organizzazione dei contenuti informativi. Il secondo passaggio si è concretizzato nella scelta della soluzione tecnico -informatica: software e hardware. Da ciò sono conseguite alcune importanti fasi:

- verifica della disponibilità su mercato del software richiesto
- verifica del livello di informatizzazione dell'ente e successiva dotazione di strumenti laddove necessario

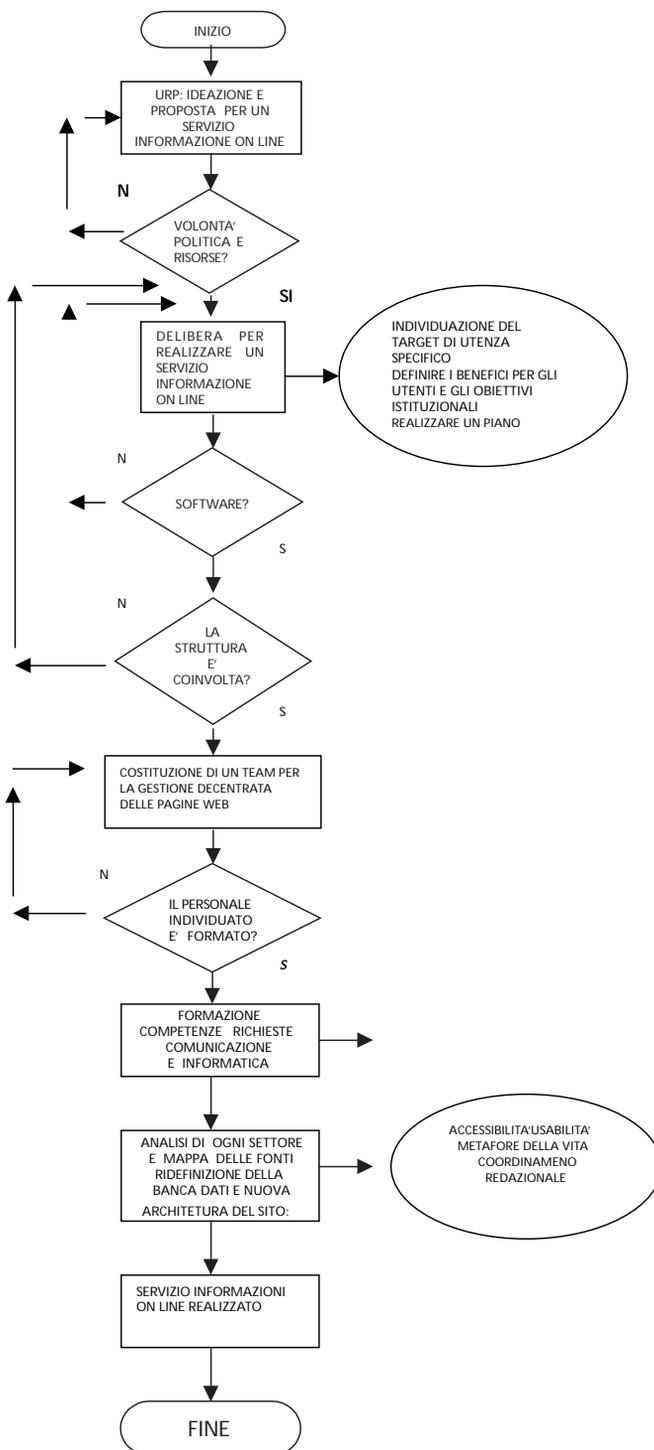
Il terzo passaggio è stato quello di coinvolgere l'intera struttura comunale per l'individuazione, secondo i criteri sopra descritti, dei "referenti tecnici" per la costituzione delle redazioni decentrate.

Ne è derivata la stesura della nuova mappa delle fonti informative interne.

Ha fatto seguito la fase di formazione del personale con contemporanea revisione delle schede tipo di rilevazione delle informazioni.

Si è quindi conclusa la fase progettuale e siamo passati alla fase operativa vera e propria.

L'URP ha messo a disposizione di tutti i referenti tecnici il contenuto della banca dati in uso presso gli sportelli informativi. Questo tipo di informazioni necessitano non solo e non tanto di aggiornamento rispetto a possibili modifiche intervenute nelle procedure, ma soprattutto di essere riscritte per essere accessibili senza l'ausilio e l'intermediazione di un operatore esperto. Questo punto rappresenta a nostro avviso l'elemento più critico e determinante dell'intera operazione. Occorreva ribaltare completamente l'ottica con la quale era stata costituita la banca dati utilizzata dagli operatori degli sportelli informativi: qui infatti la loro conoscenza della struttura e delle procedure rendeva secondaria l'organizzazione dei contenuti e la loro collocazione all'interno di aree tematiche logiche.



COLLOCAZIONE ORGANIZZATIVA

L'URP che coordina e gestisce il progetto è collocato organizzativamente, in maniera anomala, all'interno di un'area di tipo amministrativo. Le funzioni che svolge come coordinatore del progetto prescindono però dalla collocazione organizzativa estendendosi trasversalmente su tutta la struttura.

PUNTI DI FORZA E DI DEBOLEZZA

Punti di forza

Il progetto editoriale del servizio è stato redatto dall'URP sulla base degli input ricevuti dagli uffici ed è stato condiviso dall'intera struttura comunale. L'esistenza del gruppo di referenti tecnici consente da un lato un presidio costante da parte dell'URP del patrimonio informativo del Comune e dall'altra la certezza dei contenuti informativi. Il progetto ha innescato un meccanismo di formazione costante e continua del gruppo di referenti tecnici che assolve non solo il compito principale della formazione, vale a dire "l'imparare", ma soprattutto "il condividere" una stessa metodologia e uno stesso linguaggio.

Punti di debolezza

Il progetto poggia su una struttura coordinata dall'URP, ma che opera a livello decentrato. Ne consegue certezza delle informazioni, ma spesso mancanza di tempestività. Le redazioni decentrate necessitano di una continua stimolazione da parte dell'URP. Da ciò consegue che l'aver scelto la via della condivisione spesso allunga i tempi di realizzazione di nuovi servizi.

3.1.6 Modulistica on line

DESCRIZIONE DEL SERVIZIO

Le Amministrazioni sono al servizio dei cittadini, ma spesso la comunicazione tra cittadini ed Ente avviene in modo non standardizzato. L'ottimizzazione del Servizio richiede, quindi, la creazione di schemi e moduli per accelerare il flusso di informazioni e renderle sempre più accessibili e trasparenti.

In quest'ottica deve essere vista la decisione da parte dell'Ufficio Relazioni con il Pubblico di revisionare tutta la modulistica esterna del Comune con la relativa messa online sul sito Internet del Comune all'indirizzo:

www.comune.cremona.it/doc_comu/cgi/Modulistica/

Semplificazione, chiarezza, completezza oltre che l'adeguamento a normative in rapida evoluzione sono stati e sono tuttora elementi indispensabili per il lavoro realizzato e per quello relativo al periodico aggiornamento.

DESTINATARI DEL SERVIZIO

I fruitori sono tutti i cittadini, in special modo coloro che hanno la possibilità di utilizzare Internet e/o che sono in possesso di un PC (per la modulistica pubblicata on line).

Lo scopo è proprio quello di favorire sempre più il cittadino nell'approccio con l'Amministrazione riducendo notevolmente anche lo spostamento fra abitazione ed uffici.

STORIA

Il progetto è stato pensato e poi realizzato internamente all'Ufficio Relazioni con il Pubblico in collaborazione con i vari referenti dei singoli Settori/Servizi ed è nato per agevolare l'utenza stessa in un'ottica di semplificazione: l'immagine dell'Amministrazione offerta all'esterno deve essere il più possibile unitaria e facilmente riconoscibile. Per questo la modulistica non deve caratterizzare ogni singolo ufficio senza che a monte esista un progetto omogeneo.

In secondo luogo, e strettamente collegato, il progetto è stato anche dettato dalla necessità di adeguarsi a normative in rapida evoluzione.

Per questo si è proceduto e si sta tuttora attuando uno snellimento e una riduzione dei moduli utilizzati applicando sinergicamente l'istituto dell'autocertificazione (D.P.R. 445/2000) e la legge sulla Privacy.

Il progetto è stato pensato già dal 1999 ma è partito concretamente dal 2000 ed è in costante aggiornamento ed ha come obiettivo finale quello di creare un collegamento tra ogni scheda della banca dati realizzata dall'Ufficio Relazioni con il Pubblico e il relativo modulo di competenza in modo che il cittadino possa, anche da casa o dal proprio ufficio, avere una visione completa del procedimento.

DESCRIZIONE DEL PROCESSO

Troppo spesso i moduli sembrano fatti per le necessità dei singoli uffici e non di chi li compila. E' necessario ricordarsi sempre che qualsiasi informazione deve avere come primo obiettivo quello di parlare all'utente, non quello di costituire soltanto un passaggio procedurale. La chiarezza di un documento passa attraverso piccoli accorgimenti che hanno un grande effetto per l'utenza e possono evitare altre disfunzioni come errori nella compilazione, ritorni agli sportelli e necessità di chiarimenti che si traducono in impegno aggiuntivo del personale per la correzione degli errori.

Infatti la funzione di un modulo può essere considerata duplice:

- da una parte consentire al cittadino di formulare delle richieste e di comunicare con l'Amministrazione;
- dall'altra raccogliere informazioni affinché l'Amministrazione possa offrire i propri servizi in modo adeguato.

Per questo il progetto è stato distinto in due parti:

- **Progettare la modulistica dal punto di vista contenutistico**

Ogni modulo è stato modificato affinché risponda a requisiti di essenzialità e di completezza ed è stato avviato anche un lavoro di semplificazione del linguaggio. I moduli sono stati anche aggiornati in base alla legge sulla Privacy.

▪ **Progettare la modulistica dal punto di vista grafico**

I moduli sono stati modificati anche da un punto di vista grafico la chiarezza non si ottiene solo attraverso l'uso di un linguaggio semplice, ma anche attraverso un'impostazione visiva immediata; la scelta dell'intestazione, la predisposizione degli spazi per la compilazione sono fattori essenziali per la leggibilità di un modulo.

Si è deciso di progettare la modulistica su un formato uso comune quale il formato A4.

L'impostazione della pagina deve essere semplice ed immediata in modo da facilitare la lettura e la successiva compilazione.

Al fine di garantire la maggior visibilità possibile i documenti sono stati redatti in formato .pdf. È stata inoltre predisposta, su designazione dei Direttori dei singoli Settori/Servizi e tramite decreto del Segretario Generale, la nomina per ogni singolo Settore/Servizio di un referente e relativo supplente che collabori con l'Ufficio Relazioni con il Pubblico sia come banca-dati, sia per l'accesso agli atti ma anche per la revisione della modulistica.

Per ogni modulo da revisionare e/o aggiornare (aggiornamento periodico) l'URP ha attuato ed attua il seguente iter procedurale:

- contatto con i referenti dei vari Settori/Servizi per reperire la modulistica
- correzione da un punto di vista grafico, del contenuto e applicazione delle vigenti normative
- visto dei moduli corretti da parte del Responsabile dell'URP e del referente del Settore/Servizio ed eventuali correzioni
- contatto con il referente per la conferma e il visto definitivo
- invio della modulistica al referente del Servizio Elaborazioni Dati per la messa on-line in Rete Civica in modulistica on-line all'indirizzo:
www.comune.cremona.it/doc_comu/cgi/Modulistica/.

Attualmente è possibile reperire il modulo dal sito Internet del Comune, ma deve poi essere consegnato a mano all'Ufficio di Protocollo (o spedito mediante fax o per posta). Non è possibile infatti la trasmissione on-line via e-mail del modulo dal cittadino al Comune in quanto al Comune di Cremona non è ancora presente la firma digitale, auspicata per il prossimo futuro.

PUNTI DI FORZA E DI DEBOLEZZA

Condizioni necessarie per la realizzazione del progetto:

- Dotazione di un Ufficio Relazioni con il pubblico con almeno un operatore che possa dedicare buona parte del suo tempo all'attività di cura della modulistica
- Creazione di una rete di referenti interni che collabori con l'operatore dell'Ufficio Relazioni con il Pubblico per il reperimento (e l'aggiornamento costante) della modulistica
- Disponibilità di risorse e programmi informatici (ad esempio, possibilità di inserire la modulistica in formato pdf per una maggiore visibilità)

Punti di forza

- "orientamento all'utenza" in funzione del maggior soddisfacimento dei bisogni dell'utenza
- il progetto rappresenta un valido esempio di come si possa coniugare snellimento delle procedure e facilitazione di fruizione del servizio
- il progetto è stato realizzato mediante interventi che utilizzano il personale già esistente all'interno dell'URP. Non è stato utilizzato personale esterno; il progetto pur non previsto come obiettivo dell'Amministrazione è stato realizzato senza alcun costo aggiuntivo ma con una semplice riorganizzazione ed ottimizzazione dei carichi di lavoro interna all'Ufficio Relazioni con il Pubblico
- Per alcuni referenti è stato possibile instaurare una relazione reciproca, maturata nel tempo, che permette di lavorare in sinergia per l'obiettivo "cittadino-utente"

Punti di debolezza

- i referenti erano stati designati dai direttori dei singoli Settori/Servizi tenendo conto della propria professionalità, attitudine e conoscenza. Si è però percepito che alcuni referenti non riescono a "interiorizzare" e "concepire" una sburocratizzazione delle procedure basate su rapporti più snelli e trasparenti non tenendo conto, forse, dell'obiettivo e delle finalità del progetto
- le conoscenze informatiche dei colleghi, all'inizio, non erano omogenee e pertanto si è rilevata una difficoltà, superata poi con la partecipazione ai corsi di informatica organizzati periodicamente dall'Amministrazione
- occorre costantemente mantenere rapporti e relazione con i referenti stimolandoli sempre perché le informazioni vengano comunicate, quasi in tempo reale

3.1.7 Progettazione sito Archivio Cartografico

DESCRIZIONE DEL SERVIZIO

L'Archivio Cartografico della Regione Emilia Romagna è un vero e proprio bookshop dove si possono consultare e acquistare materiali cartografici e pubblicazioni di vario contenuto, curati e pubblicati dai diversi settori della Regione. Il catalogo dei prodotti in vendita è costituito da alcune centinaia di titoli, tra mappe, foto aeree e pubblicazioni specialistiche.

Navigando sul sito web dell'Archivio Cartografico (archiviocartografico.regione.emilia-romagna.it/), oggi è possibile consultare il catalogo on line e completare tutte le fasi di acquisto dei materiali per via telematica.

Le possibili modalità di acquisto, pagamento e consegna attualmente previste nell'attività del negozio sono:

Ordine di acquisto che può essere effettuato con le seguenti modalità:

- recandosi personalmente presso l'Archivio è possibile consultare il catalogo e ordi-

- nare i prodotti desiderati
- Per lettera o fax, allegando all'ordine copia dell'attestazione dell'avvenuto pagamento
- In aggiunta alle modalità tradizionali, la consultazione del catalogo dei prodotti disponibili e l'ordine di acquisto può essere effettuato via web (tramite il sito: archiviocartografico.regione.emilia-romagna.it/).

Pagamento:

Il pagamento può avvenire:

- in contanti presso l'Archivio Cartografico
- con versamento su conto corrente postale
- con bonifico bancario
- via web tramite carta di credito

Ritiro o spedizione della merce

- Consegna diretta presso l'Archivio Cartografico
- Spedizione tramite corriere (su richiesta e a carico del cliente)
- Spedizione per posta ordinaria senza oneri a carico del cliente (I tempi di consegna si aggirano in media su 1 settimana circa)

DESTINATARI DEL SERVIZIO

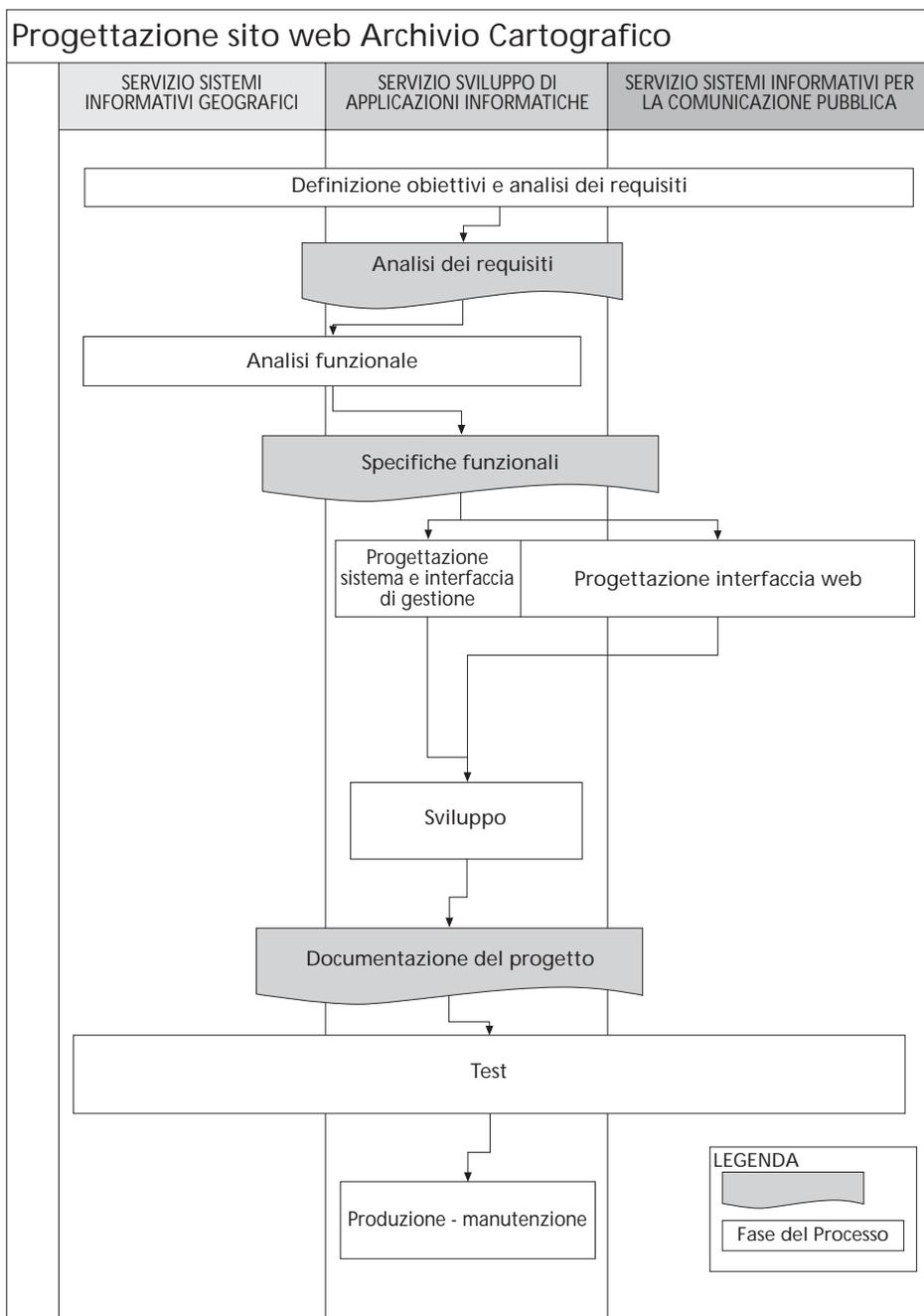
Data la natura tecnica della maggioranza dei prodotti in vendita, molti dei clienti del bookshop sono professionisti e studenti (ai quali sono riservati prezzi scontati sui prodotti di loro interesse). Non mancano tuttavia anche acquirenti occasionali delle varie pubblicazioni, cartografiche e non, in vendita presso l'Archivio.

STORIA

L'Archivio Cartografico della Regione Emilia Romagna è nato alla fine degli anni '70 con una vocazione esclusivamente cartografica, in risposta alle richieste di dati e mappe che provenivano principalmente dai professionisti dell'edilizia e del territorio. Col passare del tempo l'Archivio ha arricchito le proprie funzioni, aumentando la gamma dei prodotti offerti e rendendone possibile l'acquisto.

Fra il 2000 e il 2001, nell'ambito dei progetti per l'adeguamento all'Euro raccolti dal "Master Plan Euro" della Regione, è nato il progetto del sito web dell'Archivio.

Il progetto è stato sviluppato in due fasi: nella prima (terminata a febbraio 2001) si è reso disponibile on-line il catalogo dei prodotti permettendo anche agli utenti di compilare e inviare ordini di acquisto; nella seconda fase (terminata a settembre 2001) si è aggiunta la possibilità di effettuare i pagamenti via web tramite l'utilizzo di carte di credito.



Descrizione del processo

COLLOCAZIONE ORGANIZZATIVA

Nel sistema organizzativo della Regione Emilia Romagna la gestione dell'URP è una delle competenze del Servizio sistemi informativi per la comunicazione pubblica. In virtù delle funzioni comunicative di competenza, tale servizio è stato coinvolto nelle fasi di definizione degli obiettivi, di progettazione dell'interfaccia verso l'utente finale (il sito web dell'Archivio) e nelle fasi di test.

PUNTI DI FORZA E DI DEBOLEZZA

Punti di forza

- La struttura di vendita esisteva già prima dello sviluppo del sito di e-commerce
- La vendita dei prodotti è gestita in appalto da una ditta esterna (quindi non è l'Ente Regione a vendere direttamente, il che semplifica molte attività)
- I volumi di vendita erano tali che non si è reso necessario aumentare il personale a fronte dell'avvio del servizio on line
- L'implementazione del servizio on line è avvenuta in due fasi: la prima comprendeva la compilazione e l'invio di ordini on line, nella seconda fase si è aggiunta la possibilità di completare il pagamento on line
- Per il pagamento on line viene utilizzato un servizio esterno (dunque molte delle problematiche di sicurezza sono delegate)

Punti di debolezza

- Necessità di un punto di contatto per ricevere aiuto nell'eseguire operazioni on-line
- Necessità di un sistema informativo ad alta disponibilità (un servizio on line dovrebbe garantire accessi a qualunque orario e in qualunque giorno)
- La gestione del magazzino dei prodotti in vendita non informatizzata provoca tempi di attesa nella procedura di accettazione dell'ordine (dunque la procedura, pur essendo on line, necessita dell'intervento manuale di chi gestisce il magazzino)

3.1.8 Riprogettazione sito edilizia privata

DESCRIZIONE DEL SERVIZIO

Il Settore Trasformazione Urbana e Qualità Edilizia si occupa della gestione del Piano Regolatore Generale e controlla le trasformazioni sul territorio. Sono di competenza del Settore il rilascio di concessioni e autorizzazioni edilizie e più in generale ogni procedura che si riferisca a trasformazioni urbanistiche ed edilizie sugli immobili. Il settore si occupa della gestione dei condoni edilizi, dei piani particolareggiati, dei piani di recupero e dei casi di abusivismo edilizio. Rilascia inoltre la certificazione di abitabilità e di agibilità degli edifici. Dal 1985 ha iniziato il processo di informatizzazione delle procedure, in costante aggiornamento, ed è presente sulla rete civica con diversi servizi dedicati ai cittadini ed ai tecnici e professionisti.

In particolare, nel tempo, sono stati sviluppati:

- accesso al DB delle concessioni edilizie
- accesso al DB con i verbali delle commissioni edilizie
- accesso al DB dell'URP con una caratterizzazione dei percorsi di navigazione per tipologia di intervento edilizio
- archivio della modulistica in diversi formati

Alla luce dei nuovi standard di qualità per le pubblicazioni on line del Comune di Modena e della realizzazione di alcuni nuovi servizi on line del settore, si è proceduto alla riprogettazione di tutto il sito: www.comune.modena.it/edilizia.

DESTINATARI DEL SERVIZIO

I destinatari del servizio sono:

- privati cittadini che hanno avviato o che intendono avviare pratiche edilizie
- tecnici e professionisti che si occupano di edilizia
- imprese edili

STORIA

La prima versione del sito è stata realizzata nel 1997 direttamente dall'URP in collaborazione con due tecnici del settore Edilizia e il progetto di ristrutturazione è nato dalla sollecitazione sia dell'URP che dello stesso Settore.

Per la ristrutturazione del sito è stata seguita una metodologia di lavoro mutuata dall'esperienza di riprogettazione dell'interfaccia di Mo-Net, che nasce dal recepimento degli stimoli e delle indicazioni prodotte a livello nazionale, europeo e internazionale in tema di e-government.

L'interfaccia di Monet non rappresenta solo l'attuazione pratica di quanto affermato negli standard per la qualità delle pubblicazioni web che il Comune di Modena ha adottato con la delibera del 28 dicembre 2001, ma è anche il frutto di una attenta valutazione dei risultati finora raggiunti e di una approfondita analisi dei problemi insiti nello strumento Internet, definibili come "sindrome da self service".

La Pubblica Amministrazione tende a svilupparsi in maniera disomogenea nel tempo, generando siti in cui tutte le informazioni disponibili vengono ammassate nella home page per renderle immediatamente visibili. In realtà l'attenzione di un visitatore è una risorsa estremamente limitata. Da qui la necessità di dare ordine alle informazioni, inserendole in un'architettura chiara in cui i contenuti (informazioni e servizi) siano distinti e separati dagli elementi di community (le modalità di comunicazione diretta con l'ente, definite sulla Rete Civica come "**Filo diretto**"), dalle voci istituzionali relative all'ente (anagrafica e organizzazione) e dalle varie "features" offerte dal sito (site map, motore di ricerca interno, FAQ, link utili...).

Nell'interfaccia della Rete Civica le informazioni disponibili sono state riorganizzate in modo da renderle fruibili da diverse tipologie di utenti dotati di differenti gradi di alfabetizzazione informatica e da favorire l'accesso intuitivo ai servizi attraverso una terminologia mutata dall'esperienza comune e riferita ai principali eventi della vita di cittadini e imprese, come nella sezione "**Mi interessa**".

Un'altra categorizzazione è quella per target di utenza ("**Io sono**") in cui sono delineate diverse condizioni in cui può trovarsi il visitatore, ciascuna associata ad una vasta scelta di argomenti correlati, in modo da ricoprire quanti più aspetti possibili della vita e delle esperienze di chi appartiene a queste categorie.

La modalità di navigazione "**Accedo a**" è strutturata invece come l'elenco dei servizi disponibili, permettendo una ricerca rapida a chi ha maggiore dimestichezza con Internet e con l'ente, e a chi ha già le idee chiare su cosa sta cercando.

L'applicazione di queste categorie concettuali ai siti dei singoli settori del Comune di Modena non solo faciliterebbe l'utilizzo dei siti stessi da parte degli utenti, ma offrirebbe un preciso feedback, rendendoli immediatamente riconoscibili come siti istituzionali collegabili alla Rete Civica.

DESCRIZIONE DEL PROCESSO

L'impegno di ristrutturare il sito è stato formalizzato a seguito di specifico incontro tra i dirigenti dei servizi coinvolti e con la successiva individuazione di un gruppo di lavoro composto da:

- tecnici di vari uffici del settore edilizia
- tecnici del CED responsabili delle procedure informatiche
- personale URP con responsabilità sul patrimonio informativo e sul coordinamento della rete civica
- personale ditta esterna incaricata per la realizzazione grafica

Nel primo incontro un incaricato dell'URP ha illustrato al gruppo di lavoro i criteri e le regole generali per la realizzazione di un sito di settore (con rimando a documento specifico, pubblicato nella intranet) ovvero:

- diverse modalità di navigazione (già adottate per la rete Civica), per tema, per target, per servizi offerti.
- informazioni sul settore (struttura organizzativa, orari di ricevimento)
- filo diretto con il settore (modalità di comunicazione)
- riferimento grafico alla rete Civica Monet
- eventuale logo del settore
- link a eventuali servizi già presenti sulla Rete Civica (es. Sit)

Vista la particolarità dell'argomento, a richiesta del personale tecnico del settore, sono state apportate alcune modifiche rispetto la proposta standard.

La terminologia utilizzata per descrivere le modalità di navigazione per contenuti, utilizzate sulla home page della Rete Civica ("**Mi interessa**", "**Io sono**"...) è stata, quindi, adeguata alle caratteristiche proprie dell'utenza del settore, introducendo la terza persona singolare (Lei) ed un linguaggio più formale.

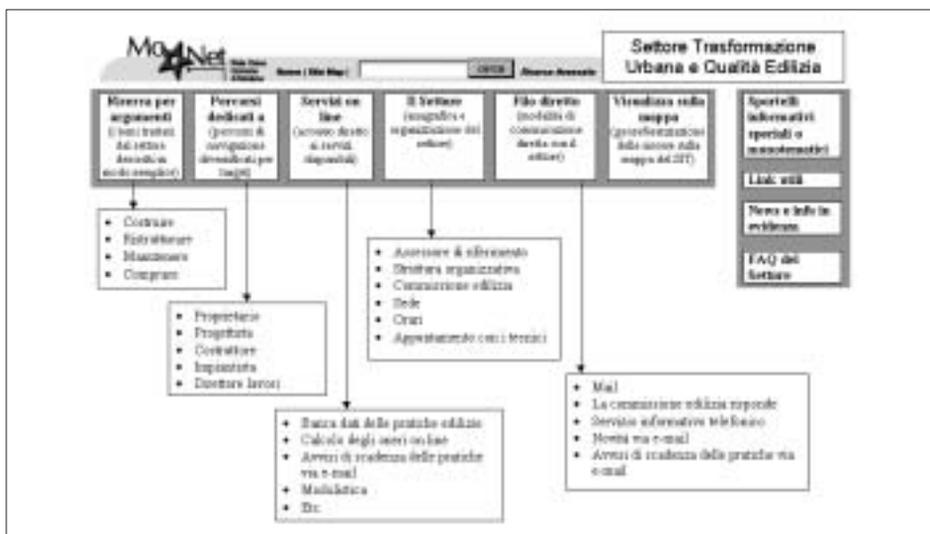
Approvata la struttura di base si è proceduto alla definizione e approvazione delle diverse sezioni della home page.

- Scelta del Logo
- La voce "**Mi interessa**" è stata sostituita con: "**Ricerca per argomenti**" ed è stato definito il seguente percorso di navigazione: costruire, ristrutturare, mantenere, comprare.

- La voce “**io sono**” è stata sostituita con “**Percorsi dedicati**” ed è stato definito il seguente percorso di navigazione: Proprietario, progettista, costruttore impiantista, direttore lavori.
- La voce “**Accedo A**” è stata sostituita con “**Servizi On line**” e sono stati individuati i seguenti servizi: banca dati delle pratiche edilizie, calcolo degli oneri, avvisi di scadenza, modulistica ecc)
- Per la sezione dedicata al “**Settore**” sono state individuate le seguenti voci: assessorato, struttura organizzativa, commissione edilizia, appuntamento con i tecnici, servizio informativo telefonico.
- Per la sezione “**Filo diretto**” sono state previste le seguenti modalità di comunicazione: avvisi di scadenza via E-Mail novità del settore

Sono inoltre state individuate altre sezioni specifiche del Settore:

- Links utili
- Faq
- Comunicati stampa
- Area per la pubblicazione di news



Approvata l'intera struttura è stato affidato l'incarico alla ditta coinvolta per la realizzazione della prima bozza grafica.

In attesa della proposta grafica è stato affrontato l'aspetto dei contenuti informativi. E' stato definito che tutte le schede informative sulle pratiche e i procedimenti dovranno essere strutturate nella banca dati dell'URP (in parte già presenti e visibili sul vecchio sito del settore).

Per poter definire le nuove schede informative da realizzare sono state analizzate quelle già presenti e collegate alle diverse modalità di navigazione.

A seguito di questa attività è stato prodotto l'elenco delle schede informative da fare ex novo e quelle soggette a modifica e/o aggiornamento.

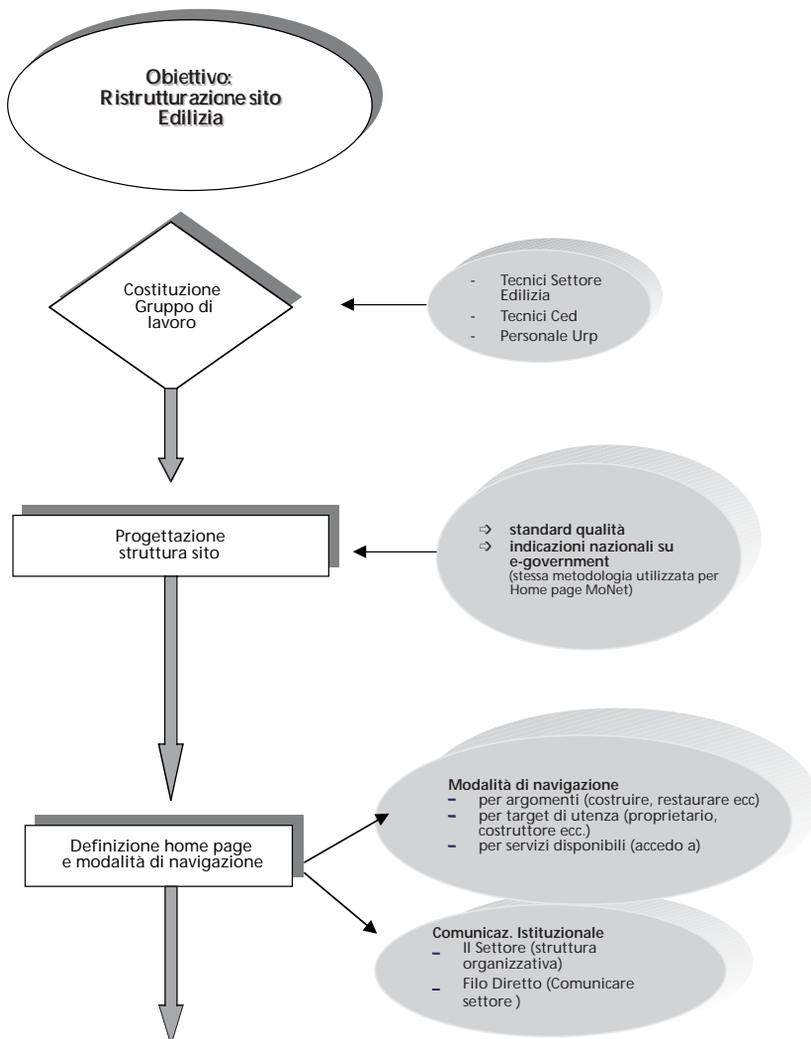
E' stato inoltre rivisto il criterio di trattamento delle schede definendone la struttura in base alle modalità di trattamento utilizzate dall'URP per tutta la banca dati dell'ente ovvero:

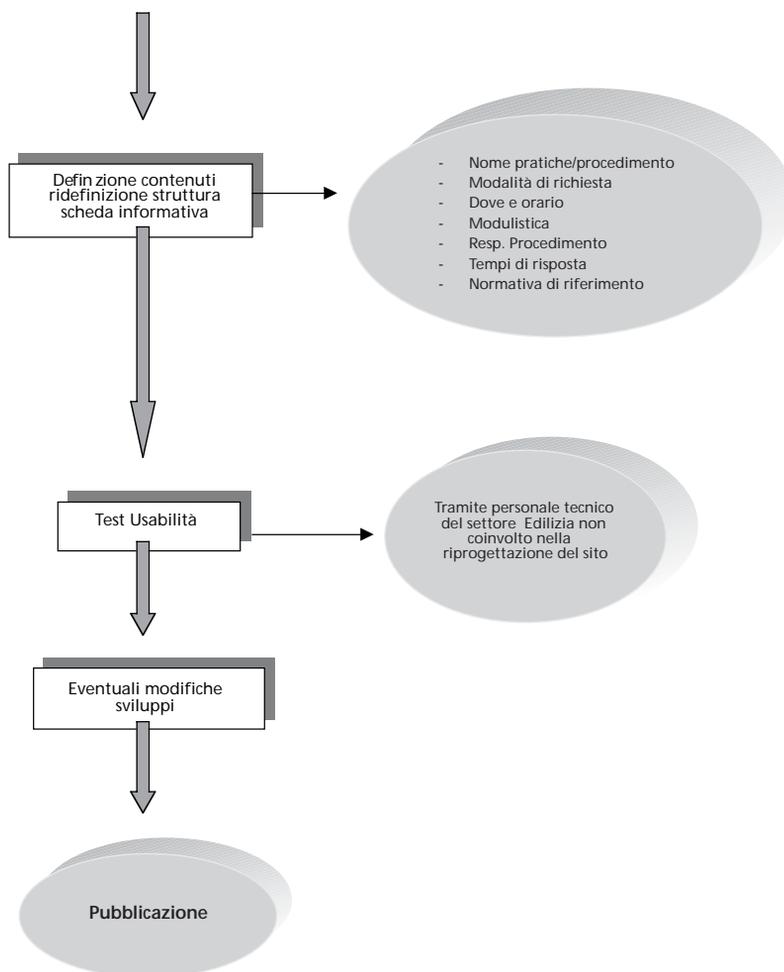
- titolo della pratica/procedimento

- modalità di richiesta
- dove e orario
- modulistica
- costo
- responsabile procedimento
- tempi di risposta
- normativa di riferimento
- link utili

Una volta disponibile la bozza grafica è stato fatto un primo test di usabilità coinvolgendo il personale tecnico del settore che non aveva preso parte alle fasi di progettazione.

Approvata la bozza grafica e terminato il lavoro di rivisitazione delle schede informative e costruzione di quelle nuove si è proceduto alla pubblicazione del sito.





COLLOCAZIONE ORGANIZZATIVA

Il progetto coinvolge tre soggetti: il Settore Trasformazione Urbana e Qualità Edilizia, Il Servizio Ced per la realizzazione di applicazioni che interagiscono con il sistema gestionale dell'ente, l'Ufficio Relazioni con il Pubblico per la gestione del patrimonio informativo e la progettazione della comunicazione.

PUNTI DI FORZA E DI DEBOLEZZA

Punti di forza

- La professionalità e le competenze presenti all'interno del servizio comunicazione e relazione con i cittadini

- Il ruolo acquisito nel coordinamento della Rete Civica
- La definizione di standard per la realizzazione di siti di settore
- La gestione diretta del patrimonio informativo dell'Ente attraverso la banca dati Spring.

Punti di debolezza

Trattandosi di un sito di settore il personale tende a considerarlo un prodotto proprio usando un linguaggio ed un approccio molto tecnico, difficile da conciliare con i principi di semplificazione e facilità d'uso prioritari nella metodologia di lavoro dell'Ufficio Relazioni con il Pubblico.

Inoltre il budget per la realizzazione del sito non proviene da voci di bilancio dell'URP diminuendo così il potere "contrattuale".

3.1.9 Sito per operatori dell'immigrazione

DESCRIZIONE DEL SERVIZIO

Obiettivi

La relativa novità e la complessità del problema immigrazione, l'articolazione dei problemi che questo fenomeno propone, la copiosa produzione legislativa di settore, ha avuto come riscontro l'attivazione di tanti soggetti pubblici e privati spesso concentrati su un solo aspetto del problema e certamente poco coordinati fra di loro.

L'idea cui abbiamo lavorato è stata quella di costruire un luogo virtuale nel quale tutti questi soggetti potessero ritrovarsi, riconoscersi e scambiare informazioni ed esperienze.

Contenuti del sito

Il sito Migr@re www.migrare.it/migrare/migrare_nsf/ raccoglie la normativa (nazionale e locale), la presentazione dei servizi e dei percorsi possibili sul territorio, una 'agenda' di novità e appuntamenti (locali e non), una sezione di 'approfondimento', dedicata a libri, riviste, siti italiani e stranieri (nell'ambito della quale è stato dedicato uno spazio particolare all'incontro tra le culture).

Le pagine sono state costruite partendo da esigenze e necessità degli operatori e degli stessi cittadini immigrati, in stretta collaborazione con loro.

Proprio per questo sono stati previsti all'interno del sito una casella di posta elettronica (per inviare richieste di informazioni, chiarimenti, notizie...) ed un 'forum' di discussione, aperto a tutti.

Nel testo, nella grafica, nel sistema di rimandi interni si è cercato di utilizzare la massima semplicità e chiarezza, affinché il sito fosse realmente 'di servizio', sia per gli operatori che per i cittadini.

La collaborazione coi cittadini stranieri iniziata già al momento della progettazione, continua attualmente attraverso il Centro culturale 'Mondinsieme' (a cui fanno riferimento operatori e associazioni), che collabora nell'aggiornamento.

Il sito Migr@RE ha voluto essere, quindi, il nucleo centrale di un modello informativo che nel tempo può arricchirsi di nuovi servizi, integrazioni con basi dati interne all'amministrazione o provenienti da organismi esterni, applicazioni che espongono informazioni gestite direttamente dagli uffici, spazi virtuali di dialogo con i cittadini o di analisi della realtà.

Inoltre l'utilizzo di una piattaforma software orientata alla gestione di un sito articolato e dinamico nei contenuti permette una facile e autonoma manutenzione.

DESTINATARI DEL SERVIZIO

Gli operatori che si occupano di immigrazione
Gli amministratori di Enti Locali e Aziende Sanitarie
L'associazionismo e il volontariato
Gli immigrati

STORIA

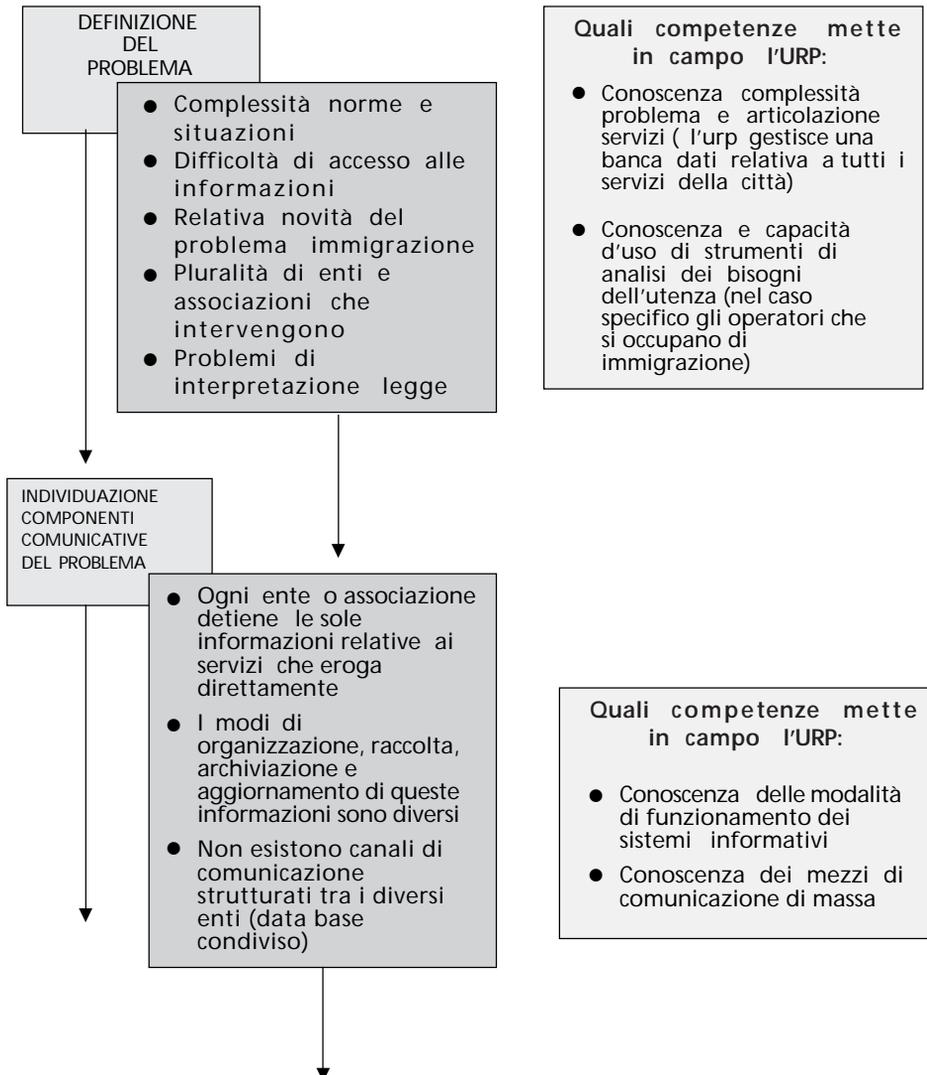
Sono state le buone relazioni fra URP e Servizio Assistenza a rendere possibile che si concepisse e si realizzasse il sito.

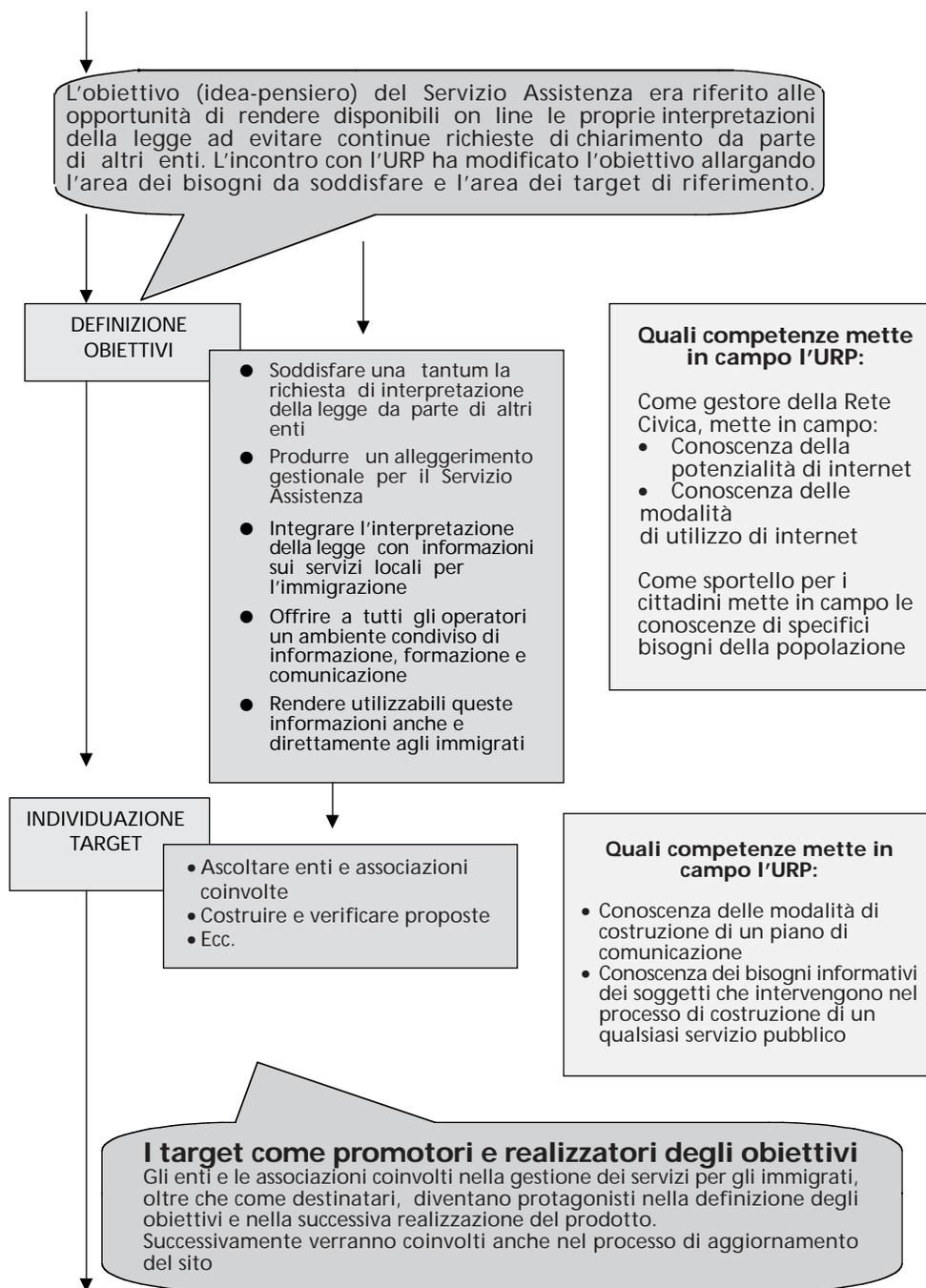
I due servizi collaborano attivamente nella gestione dei servizi di informazione per i cittadini e non è raro che operatori e dirigenti del servizio assistenza incontrino gli operatori degli URP per spiegare loro nuovi servizi o nuove modalità di erogazione di contributi.

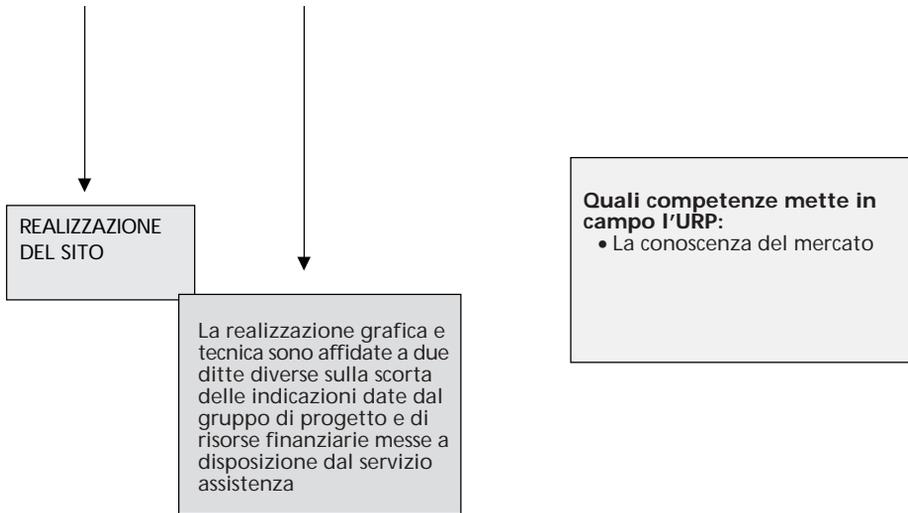
Con il servizio assistenza si è peraltro realizzato un analogo servizio per le donne (sito: www.donnedove.it/donne/donnedove.nsf) cui fa riscontro uno sportello informativo per le donne che ha sede dentro l'URP centrale e che viene gestito da personale del servizio assistenza in collaborazione col personale dell'URP.

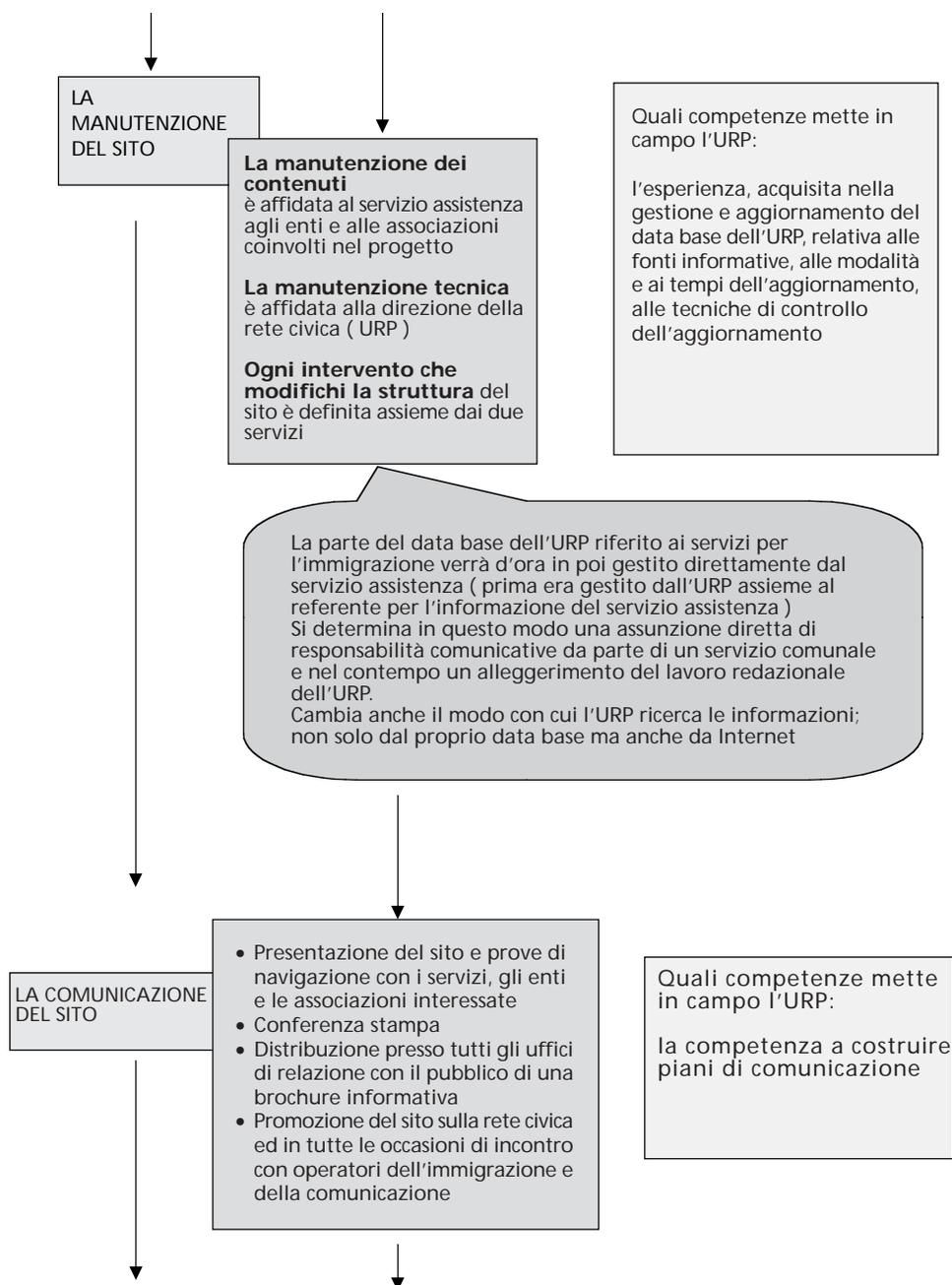
Per permettere al personale interno di acquisire le procedure e i metodi per l'aggiornamento delle informazioni sono state realizzate sessioni formative di alcuni giorni.

DESCRIZIONE DEL PROCESSO











PUNTI DI FORZA E DI DEBOLEZZA

I **punti di forza** sono nell'utilizzabilità e nell'utilizzo reale del sito come documentano i dati raccolti; nell'integrazione con altri enti e associazioni e nella grande chiarezza progettuale

Il sito è facilmente adattabile anche dagli altri Comuni della Provincia che non dovranno far altro che cambiare i riferimenti locali.

La debolezza o, meglio, il rischio, sta nell'impianto organizzativo messo in piedi che va continuamente sostenuto perché le attenzioni comunicative non cedano il passo ad altre priorità. Per questo abbiamo previsto un coinvolgimento, di tutti i servizi comunali che gestiscono direttamente siti internet, nel monitoraggio e nello sviluppo della rete civica (giornata seminariale semestrale). Per questo stiamo procedendo a definire dei veri e propri protocolli d'intesa fra i servizi e la direzione della rete civica.

3.1.10 Sportello Unico per le imprese

DESCRIZIONE DEL SERVIZIO

Lo Sportello Unico per le attività produttive del Comune di Granarolo dell'Emilia prevede essenzialmente due procedimenti destinati agli utenti per tutte le procedure che si concludono o con un'autorizzazione o con una concessione. Procedimenti quindi per:

- pareri/nulla-osta/autorizzazioni preventivi, per l'esecuzione dell'opera finalizzata al futuro esercizio dell'attività (art. 4 d.p.r. 447/98)
- autorizzazione finale per la messa in esercizio dell'attività tramite procedimento definito di collaudo (art. 9 d.p.r. 447/98)

L'iter procedurale è abbastanza semplice: l'utente (ditta, imprenditore) si presenta allo Sportello Unico per le Attività Produttive, inoltrando all'amministrazione comunale un'unica istanza nella quale è riportato sinteticamente quanto richiesto.

Spesso per l'esecuzione di un'opera (concessione edilizia) o un'autorizzazione varia (autorizzazione per l'installazione di mezzi pubblicitari) o un atto autorizzativo per l'esercizio della propria attività (conformità edilizia oppure autorizzazione sanitaria), occorrono pareri o nulla osta di un ente terzo all'amministrazione comunale.

Una volta verificata la completezza documentale della pratica lo Sportello Unico Attività Produttive entro 5 giorni, la trasmette direttamente agli enti terzi, mantenendo successivamente tutti i contatti necessari (telefonici o informatici) con gli stessi per ottenere un esito finale nei tempi previsti dalla normativa (nel nostro caso i giorni sono 60, in base ad un accordo a livello provinciale stilato tra i comuni della provincia, USL, Vigili del fuoco, Provincia, Arpa, Soprintendenza ai Beni Architettonici e Ambientali, Servizio Provinciale Difesa del Suolo) eventualmente convocando Conferenza dei Servizi qualora non vengano rispettati i tempi previsti per la pronuncia dell'esito o nel caso di un esito negativo su istanza dell'interessato.

Durante il periodo in cui la pratica è all'esame degli uffici competenti, è possibile interrogare il sito internet o direttamente l'ufficio SUAP sullo stato di avanzamento della pratica.

L'imprenditore ha sempre, come unico referente, per avere informazioni sullo stato della propria pratica, il responsabile dello Sportello Unico Attività Produttive (L. 241/90).

Una volta pervenuti tutti i pareri/nulla-osta/autorizzazioni richiesti, lo Sportello Unico Attività Produttive rilascia un atto autorizzativo unico.

Oltre agli iter procedurali fornisce informazioni sulla corretta compilazione delle pratiche, sulla normativa vigente, in funzione dell'attività produttiva e a volte di carattere finanziario, indicando possibili contributi statali, regionali, provinciali e comunali.

Tutte le pratiche dello Sportello Unico per le Attività Produttive del Comune di Granarolo sono protocollate e archiviate in un dettagliato archivio informatico (database) contenente tutte le domande ad esso pervenute riguardanti la realizzazione, la ristrutturazione, l'ampliamento, la riattivazione, la riconversione, la realizzazione di opere interne e la cessazione di impianti produttivi.

La struttura dell'archivio informatico è la seguente:

- data di ricezione della pratica
- numero di pratica;
- oggetto dell'intervento richiesto;
- intestatario della pratica;
- mittente/destinatario della pratica;
- procedimenti associati alla pratica (stato di avanzamento)
- passaggi obbligatori della pratica (stato di avanzamento)

L'Ufficio Relazioni con il Pubblico viene coinvolto nel servizio insieme ad altri uffici (urbanistica, CED) quale struttura che coadiuva l'attività dello Sportello Unico.

Inoltre per favorire una più veloce e agevole comunicazione resa ai cittadini interessati alle pratiche, l'URP ha realizzato le pagine internet del sito comunale interamente dedicate al SUAP.

Il sito oltre a fornire, come detto, la possibilità di interrogare l'intero database delle pratiche e lo stato di avanzamento delle stesse informa su:

Dove:	dove si trovano gli uffici
Quando:	gli orari di apertura al pubblico del SUAP
Chi:	chi sono gli addetti e il responsabile del SUAP
Modulistica:	tutta la modulistica necessaria
Normativa:	l'intesa tra enti, PRG, Regolamenti
E-mail:	l'indirizzo a cui rivolgersi per tutte le informazioni inerenti a pratiche dello sportello unico

STORIA

Lo sportello unico per le attività produttive del Comune di Granarolo dell'Emilia inizia la sua attività il 1° marzo 1999, ampiamente entro il termine previsto e regolamentato con il Decreto Legislativo 31 marzo 1998, n. 112, attuativo dei provvedimenti meglio noti come "leggi Bassanini", e con il successivo Decreto del Presidente della Repubblica 20 ottobre 1998, n.447.

Come si può leggere sulla stampa di quel periodo (un es. Resto del Carlino del 14/3/99) è stato il primo a tagliare il nastro per questo importante servizio.

Il comune di Granarolo dell'Emilia l'8 febbraio 1999 ha sottoscritto, assieme ai comuni della zona

- Bologna
- Casalecchio
- Castel San Pietro Terme
- Imola
- Ozzano dell'Emilia
- San Giovanni in Persicelo
- San Lazzaro di Savena
- Vergato
- Zola Predosa

un'intesa sperimentale con: le Aziende Sanitarie Locali della zona, la Direzione Provinciale dell'ARPA, il Comando Provinciale dei Vigili del Fuoco, l'Amministrazione Provinciale, il Servizio Provinciale Difesa del Suolo e la Soprintendenza ai Beni Architettonici e Ambientali.

Contestualmente alla nascita dello Sportello Unico fu chiesto all'URP di realizzare una sezione apposita all'interno del sito comunale ove fosse possibile interrogare il database delle pratiche, realizzato dal CED, e reperire tutte le informazioni sul servizio.

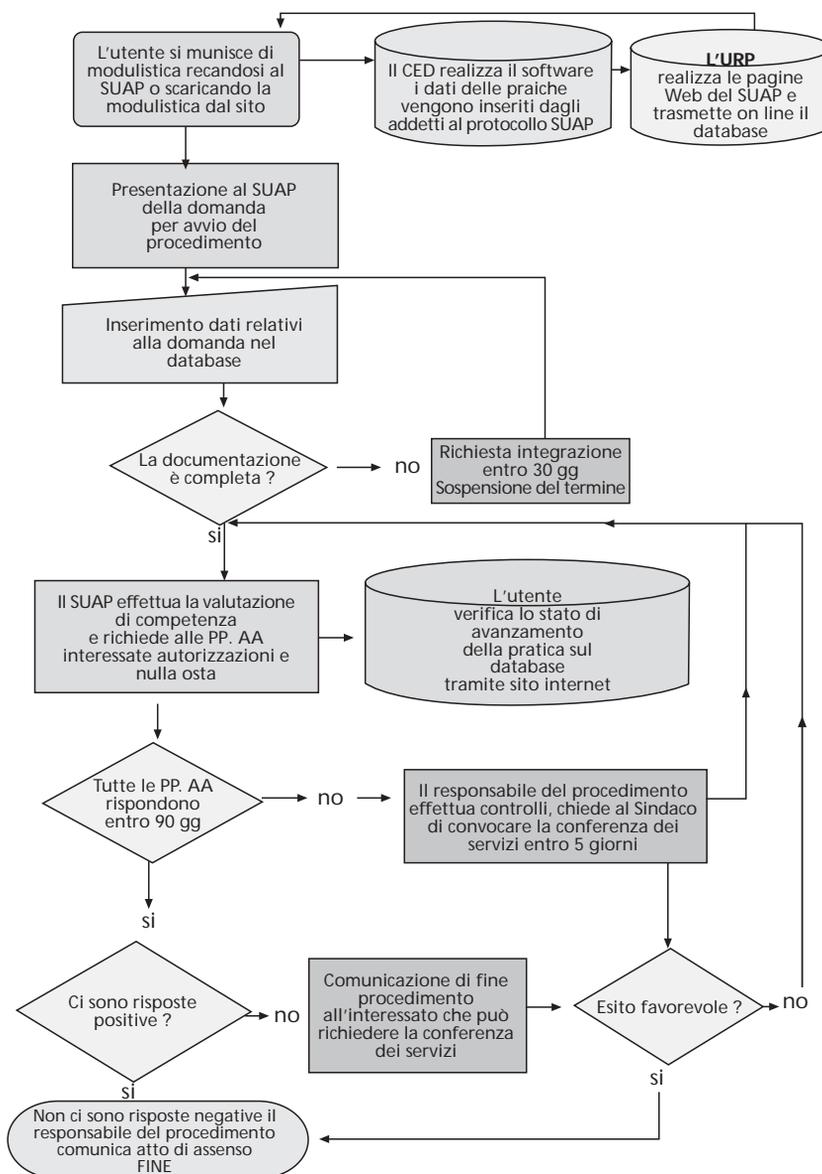
All'URP inoltre fu affidato il compito, di concerto con lo Sportello Unico, di rilevare il gradimento del servizio mediante questionari, nonché di raccogliere proposte per il miglioramento.

DESTINATARI DEL SERVIZIO

- Cittadino
- Impresa
- Imprenditore

In pratica tutti coloro (imprenditori attuali e futuri) che hanno interesse ad un'attività produttiva di beni e servizi, comprese quelle artigianali, commerciali, turistiche, alberghiere e di servizio svolte sotto forma di impresa.

DESCRIZIONE DEL PROCESSO



COLLOCAZIONE ORGANIZZATIVA

Protagonista del servizio è lo Sportello Unico cui viene presentata un'unica domanda contenente tutte le richieste di autorizzazione necessarie agli utenti.

Lo sportello effettua un'attività di preistruttoria al fine di favorire il buon esito della domanda unica.

Il SUAP è dunque l'unico referente per l'impresa garantendo il coordinamento e il sollecito di tutte le autorizzazioni richieste.

Compito dell'URP è quello di aggiornare il caricamento del database delle pratiche suap e realizzare e modificare tutte le pagine della sezione dello sportello unico inclusa la modulistica.

La realizzazione della sezione SUAP on line è un primo passo verso un progetto di marketing territoriale e di sviluppo a largo raggio dell'attività promozionale.

PUNTI DI FORZA E DI DEBOLEZZA

Forza

La normativa sullo sportello unico non modifica la tipologia delle autorizzazioni necessarie per la realizzazione, l'ampliamento, la ristrutturazione e la riconversione di impianti produttivi, o per l'esecuzione di opere interne ai fabbricati, o per la determinazione delle aree destinate agli insediamenti produttivi. Ciò che cambia è che l'utente ha un unico interlocutore (lo Sportello Unico ed il suo responsabile), che apre un unico procedimento. Ne consegue celerità del servizio e possibilità di poter dare una risposta più esauriente. Oltre ai tempi che vengono ridotti, anche i costi dimezzano: occorre un unico bollo di pagamento.

La possibilità poi di verificare on line lo stato di avanzamento della propria pratica induce l'utente a sentirsi "curato" potendo visualizzare in qualsiasi momento la sua pratica. Le pagine SUAP realizzate dall'URP permettono inoltre di dare una prima informazione di base su cosa sia il SUAP e permettono di scaricare tutta la modulistica in modo da recarsi in comune con la modulistica già compilata. In futuro i diversi livelli di accesso agli archivi e l'inoltro della pratica potranno essere consentiti, a seconda dei casi e delle funzioni, mediante firma digitale o attraverso un sistema di riconoscimento user-name e password. E' importante sottolineare anche la grande interazione tra SUAP e necessità dell'imprenditore, data dalla profonda conoscenza del processo in atto, che consente il raggiungimento di un esito positivo permettendo tutti gli affinamenti successivi presso un'unica sede (il SUAP). In 4 anni di gestione infatti il SUAP di Granarolo non ha rimesso nessun diniego.

Debolezza

Nel caso dello Sportello Unico è curioso constatare come la forza dello strumento sia al tempo stesso il suo principale punto di debolezza. La scelta di introdurre il SUAP a normativa specifica invariata, se da un lato, si configura come una mera modifica di tipo procedurale, che consente di attuare la trasformazione in tempi brevi e con buona efficacia, dall'altro, una volta resa effettiva la trasformazione, non consente di aumentare i livelli di efficacia proprio perché non modifica il regime legislativo e le specifiche attribuzioni normative. In alcuni casi di procedura di autocertificazione, normative specifiche, spesso cavernose e lasciate alla libera interpretazione rendono incerta la procedura stessa crean-

do inutili tempi di attesa. La dichiarazione di rispondenze normative dovrebbe consentire l'immediata esecuzione delle opere. Infine risulta di non facile gestione la procedura di cui all'art. 5 del DPR 444/98 (variante usabilità) per la complessa normativa con cui si relaziona, tanto da vanificarne il carattere innovativo previsto o annullarne l'effettiva applicazione.

4. Conoscere i metodi

4.1 Metodologie di analisi della qualità dei siti della PA

4.1.1 Quali azioni possibili di valutazione, confronto e miglioramento

Tutte le amministrazioni pubbliche di più grandi dimensioni dispongono ormai di un proprio sito *web*, riconoscibile nel suo carattere ufficiale e facilmente raggiungibile. Talvolta si tratta di una vera e propria "rete" connettiva, promossa dalla pubblica amministrazione, che coinvolge altri soggetti pubblici, associazioni e privati in un progetto comune; talvolta il sito Internet si limita alle funzioni istituzionali di informazione e interazione con il cittadino in modo autoreferenziale. Entrambi i modelli di sviluppo (la rete civica, il sito istituzionale) attribuiscono ad Internet il ruolo di canale innovativo della comunicazione amministrazione/cittadino. A vari livelli di capacità di offerta e relativa risposta di utilizzo, i siti delle pubbliche amministrazioni locali sono ormai pienamente entrati a far parte delle opzioni di contatto poste al cittadino. Con l'evoluzione di Internet e la professionalizzazione di alcune esperienze e sperimentazioni, si fa strada la consapevolezza che "esserci", in rete con altri soggetti o autonomamente, non basta più. Non basta pubblicare un sito, aumentare il numero dei settori interni coinvolti nel suo mantenimento, se la pianificazione e la progettazione che ne sono alla base non seguono specifiche linee di crescita e sviluppo, non si pongono precisi obiettivi per raggiungere un buon livello di qualità. Ormai i siti istituzionali devono rispettare regole di funzionalità (accessibilità e usabilità in primo luogo) e anche di contenuto (tecniche di scrittura appropriate, esaustività dei temi di interesse per l'utenza).

In questo quadro risulta evidente che gli URP e gli altri uffici coinvolti nella progettazione, nello sviluppo e nel mantenimento dei siti pubblici, devono impegnarsi ad elevare il valore delle esperienze: conoscere la documentazione disponibile, normativa e circolari, e applicare linee guida e tutto quanto sia utile a consentire di raggiungere un buon livello qualitativo. Devono tenere sotto costante monitoraggio il proprio sito, per valutare la congruenza con gli standard e gli obiettivi prefissati e confrontarsi con quanto circonda.

Per la realizzazione metodica e programmata di questo compito, è necessario pertanto seguire tre fondamentali linee di azione:

- confrontarsi con l'esterno (il benchmarking);
- rispettare direttive e linee guida;
- predisporre metodologie di autovalutazione.

4.1.2 L'analisi competitiva: il benchmarking

Come per altri aspetti e ambiti di interesse dell'amministrazione, è importante avviare e mantenere un costante monitoraggio di quanto esiste nel panorama nazionale e internazionale, ovvero valutare e trarre spunto dalle strade intraprese e le soluzioni adottate da soggetti con simili compiti e finalità. L'indagine sui "siti concorrenti" consente di individuare esperienze innovative, nuove direzioni di sviluppo, fornire idee per il proprio sito. Contrariamente ad altri generi di confronto, come potrebbe essere quello tra aziende rivali, l'obiettivo per la pubblica amministrazione non deve essere "superare" la concorrenza quanto trarre da altri modelli e strategie che si possano adattare al proprio contesto, stabilendo magari contatti diretti con gli altri enti e avviando talvolta collaborazioni. E' opportuno che la fase di benchmarking sia preceduta dalla individuazione degli aspetti/indicatori su cui interessa confrontarsi e degli obiettivi del confronto.

Un benchmarking è inoltre di notevole interesse se condotto all'interno di un contesto territoriale, per valutare la propria posizione, l'esistenza di una sinergia tra enti che si accostano alla stessa cittadinanza. Un buon esempio di questo tipo è quello della Provincia di Parma con l'indagine condotta sul suo territorio dal titolo: "Emilia Romagna Digitale – Misurare per governare. Benchmarking dello sviluppo telematico in provincia di Parma" (www.regionedigitale.net/documenti/studi/download/vol_quattro/uno.htm).

Questo tipo di metodologia di analisi si rivela particolarmente utile in fase di restyling e di progettazione del sito.

4.1.3 Metodologie investigative

L'interesse e la particolare attenzione che negli ultimi tempi si concentra sul tema della qualità hanno favorito lo sviluppo di linee guida e analisi esplicitamente rivolte ad analizzare i siti *web* istituzionali. Sebbene infatti non esista un modello esplicito di riferimento ed ogni esperienza cresca in modo sostanzialmente autonomo, tuttavia ci sono indicazioni e regole da cui non si può prescindere o che sono comunque di estrema utilità per migliorare la qualità delle prestazioni. Indagini di tipo investigativo sul proprio sito consentono di riscontrare autonomamente il rispetto di linee guida, direttive e risolvere problemi di utilizzo del sito.

Un primo tipo di analisi del proprio sito *web* deve essere tesa a constatare il rispetto delle regole contenute in direttive o circolari pubblicate da enti autorevoli che frequentemente sono corredate da apposite guide alla verifica. Tra le linee guida oggi disponibili per quanto riguarda i siti della PA italiana: circolare della Funzione Pubblica del 13 marzo 2001, n. 3; circolare AIPA del 6 settembre 2001, n. AIPA/CR/32; direttiva della Presidenza del Consiglio dei Ministri del 30 maggio 2002. (vedi **5.3 Sitografia**)

La progettazione del sito andrebbe anticipata da uno studio attento dei documenti, in modo tale da conoscere i punti che dovranno meritare una attenzione particolare, sia da parte degli sviluppatori interni che dell'eventuale società esterna incaricata della realizzazione dell'impianto grafico e strutturale delle pagine. Un esempio del prodotto che una simile riflessione può generare è all'interno della sezione "requisiti" del sito *Webxtutti* della Fondazione Bordini (www.webxtutti.it), dove sono indicate caratteristiche che responsabili dei siti *web* della PA devono considerare nell'indire gare d'appalto per la realizzazione di siti "accessibili" o nel verificare la qualità di un sito già esistente.

Una analisi preliminare e costante del proprio sito può inoltre prevedere una “mappatura” delle pagine, per constatarne la coerenza, la correttezza dell’architettura e immaginare le future linee di sviluppo. E’ possibile effettuare una mappatura attraverso strumenti automatici. Questo tipo di analisi è importante in particolare per programmare interventi in direzione dell’usabilità, qualora si intenda favorire modi di fruizione differenziata e questo richieda un ripensamento del sistema dei link. Può essere il caso, ad esempio, della riorganizzazione del sito e del sistema dei menu secondo lo schema logico degli eventi della vita.

Indagini di tipo euristico (ovvero basate su regole ricavate dall’indagine empirica) possono inoltre essere portate avanti da esperti di usabilità, per individuare eventuali errori o eccessiva complessità di alcune procedure previste all’interno del sito.

Periodicamente possono essere condotte indagini di tipo quantitativo attraverso check list allo scopo di individuare la assenza o la presenza di determinate caratteristiche di un sito e consentire così una valutazione del miglioramento nel corso del tempo. L’interesse di una analisi di questo tipo risiede nella confrontabilità, nella ripetibilità e nella analiticità dell’indagine.

Le check list utili all’analisi possono essere prodotte artigianalmente, oppure si può ricorrere a liste già esistenti, costruite da enti che si occupano di analisi di siti web (vedi **Parte 2.1**).

4.1.4 Analisi dell’utenza

Un tipo di sguardo che è importante porre ad un sito web è inoltre quello dell’utente che ne fruisce. Le indagini sugli utenti sono talvolta l’unico modo per individuare e risolvere problemi, in particolar modo per quanto riguarda l’accessibilità e l’usabilità.

Con l’aiuto di esperti, è possibile condurre test di usabilità o accessibilità sugli utenti. Anche pochi test consentiranno di individuare problemi importanti: una analisi dei compiti potrà inoltre essere finalizzata ad individuare le prestazioni del sito concernenti uno specifico servizio.

Attraverso sistemi automatici è inoltre possibile analizzare il comportamento degli utenti sul sito, attraverso l’analisi dei log file, con cui è possibile leggere la registrazione di ciò che avviene su un server web: file richiesti, errori, tipo di software utilizzato, etc.

Per conoscere il proprio pubblico, attuale e potenziale, è inoltre valido un attento monitoraggio sul contenuto delle e-mail ed eventualmente questionari e focus group per coinvolgere sia utenti che non utenti ed eventualmente pianificare strategie inclusive.

4.1.5 Indagini auto e semi-automatiche

Talvolta per indagare le dimensioni di interesse si può ricorrere ad indagini di tipo automatico, tramite specifici software o siti web. Una analisi automatica della funzionalità del sito può essere utile a misurare aspetti che riguardano il sito nel suo complesso e si riflettono sulla qualità della sua fruizione: tempi di connessione e di caricamento delle pagine e delle immagini, funzionamento dei link e correttezza del codice HTML etc. Diversi stru-

menti possono essere utili in questo senso: ci si può rivolgere al sito del W3C per le risposte relative alla correttezza del linguaggio di programmazione (validator.w3.org/). Altre risorse su Internet consentono di validare e valutare altri aspetti, sia gratuitamente che a pagamento. Da citare, in particolare, gli strumenti che consentono di valutare l'accessibilità del proprio sito web, individuando punto per punto i problemi esistenti e indicando le azioni da compiere per risolverli. Bobby è un software (disponibile on line www.cast.org/bobby) per verificare il grado di rispetto delle linee guida del W3C in tema di accessibilità. Una versione italiana è Torquemada (www.webxtutti.it/testa.htm). (vedi **Finestre 5.1.1** e **5.1.8** e **Appendice 1**)

4.1.6 L'analisi dei siti della PA locale: l'indice ARPA-L

Un metodo di analisi che consente di trarre elementi di interesse sia dal confronto (benchmarking) sia dall'approfondimento analitico, sito per sito, di molte dimensioni di interesse, con indicatori da rilevare sia in modo automatico che manuale, è ARPA-L (Analisi delle Reti delle Pubbliche Amministrazioni Locali), sviluppato da Rur-Censis, e utilizzato per il Rapporto sulle Città Digitali in Italia, presentato ogni anno in collaborazione con il Foromez. Il gruppo di ricerca ormai da sette anni elabora l'indagine sulla qualità dei siti *web* delle pubbliche amministrazioni locali conducendo un'analisi su oltre 500 siti delle pubbliche amministrazioni locali italiane (regioni, province e comuni). Il Rapporto conclusivo della ricerca "Città Digitali" è giunto, con il 2002, alla settima edizione.

I ricercatori e rilevatori esperti traggono gli indicatori base dell'indagine a partire da indagini investigative e dal monitoraggio continuo dei siti, dallo studio della documentazione e dalla conoscenza di *best practices* nazionali ed esperienze estere. Il metodo di valutazione ARPA-L si propone di valutare la qualità di un sito istituzionale in modo oggettivo, per ricavarne valori sintetici che ne esprimano i caratteri fondamentali e la qualità complessiva. Gli indicatori di ARPA-L rispecchiano buone norme da seguire per la realizzazione di siti di qualità e possono rappresentare un valido ausilio *ex ante* anziché *ex post* per chi intende creare o rinnovare un sito Internet dell'amministrazione locale.

Si tratta di un metodo dinamico, perché deve adattarsi ai veloci cambiamenti che interessano le tecnologie informatiche, le tecniche di comunicazione, la PA. Il metodo prevede sei indici settoriali e un folto numero di indicatori (sono oltre 120), che rappresentano dimensioni ritenute rilevanti per un sito Internet istituzionale. Gli indici contribuiscono alla formazione di un indice sintetico e quindi all'elaborazione di un rating o classifica finale che assegna ad ogni ente un punteggio indicativo del livello qualitativo raggiunto.

Le dimensioni analizzate sono:

- *Contenuti istituzionali e trasparenza amministrativa*. Quanto un ente è capace di autorappresentarsi e coinvolgere i cittadini nell'azione di governo
- *Qualità e interattività dei servizi*. Quali servizi vengono veicolati attraverso il sito e qual è il livello di interazione raggiunto (secondo i quattro livelli di interazione stabiliti a livello europeo)
- *Usabilità e accessibilità*. Qual è la qualità della navigazione e quali sono gli ostacoli che gli utenti potrebbero incontrare in termini di visualizzazione e fruizione delle informazioni
- *Cooperazioni, relazionalità e communities*. Quanto un ente, attraverso il suo sito, è capace di "fare rete" con altri enti istituzionali e non, e quali strumenti adotta per rafforzare il senso di comunità degli utenti del sito
- *Marketing territoriale*. Quali sono gli strumenti messi a disposizione, attraverso il sito,

- al "city user", turista o imprenditore, intenzionato ad investire sul territorio
- *Professionalizzazione dei dispositivi tecnologici*. Quali sono le prestazioni del sito e quali sono le eventuali scelte di partnership e supporto tecnologico.

L'applicazione del metodo è utile allo scopo di individuare best practice e modelli a cui ispirarsi: nel 2002 tra i comuni capoluogo il miglior sito Internet è risultato essere quello del Comune di Bologna, seguito dai Comuni di Torino e Firenze. Migliori siti provinciali sono risultati quelli delle Province di Bologna, Parma e Mantova. Il sito regionale primo classificato è stato quello della Regione Liguria, seguito dai siti di Emilia Romagna e Toscana. I risultati sono comunque disponibili presso il sito www.rur.it (è possibile inoltre navigare tutte le mappe dell'indagine sul sito: http://egov.formez.it/valutare_i_siti_della_PA.html). Nel 2001, inoltre, è stata sviluppata anche una nuova versione del metodo, ARPA-C, per l'analisi dei siti delle amministrazioni centrali (www.atenea.it/html/risorse/ARPA-C.html).

4.2 Esempi di benchmarking in Europa

Analoghe indagini di confronto tra siti istituzionali sono state condotte anche a livello europeo. Ad esempio, lo European E-city Awards ha assegnato premi per siti istituzionali divisi in tre categorie, a seconda del tipo di utenza a cui i servizi si rivolgono (cittadini, turisti, imprese). L'analisi è stata condotta su 130 siti da Eckart&Partner in collaborazione con l'Istituto di marketing dell'Università di Monaco Ludwig-Maximilians-Universität. Migliori siti per il 2002 sono risultati (www.eec-award.com) i siti di Copenaghen e Berlino.

Un'indagine di benchmarking, condotta attraverso una analisi dei siti web accompagnata da interviste dirette alle migliori esperienze, è stata portata avanti da Elanet nell'ambito del progetto Keelan (www.keelan.elanet.org). Lo scopo dell'indagine era la pubblicazione di roadmap utili ad orientare le amministrazioni locali nella crescita delle proprie esperienze di e-government.

Va inoltre segnalata l'indagine della Commissione Europea sui servizi on line "Public services Summary Report - Web based Survey on Electronic Public Services" condotta periodicamente da Cap Gemini Ernst & Young, i cui risultati sono disponibili sul sito www.euro-pa.eu.int.

5. Capire e documentarsi

5.1 Finestre di orientamento

5.1.1 Accessibilità

Garantire l'accessibilità dei siti concorre a realizzare il carattere più essenziale del Web: la sua **universalità**. Un sito è accessibile se i suoi contenuti sono pienamente fruibili da tutti senza riguardo al tipo di dispositivo tecnico utilizzato. È importante tener presente che il Web non è soltanto un archivio di dati, ma un luogo dove si esplica la socialità degli individui. Il diritto di accesso senza discriminazioni è pertanto connesso al diritto alla crescita sociale delle persone previsto dall'art. 3 della Costituzione.

Nel Web avvengono comunicazioni bidirezionali e transazionali, la cui accessibilità deve essere garantita al pari del semplice accesso alle pagine come documenti. Il diritto di accesso ai documenti amministrativi, ex lege 241/90, trova quindi applicazione anche in relazione ai contenuti della rete. Essa non ha confini nazionali e la cura dell'accessibilità dei siti ha effetti tanto per i cittadini dell'Unione, quanto per i cittadini di qualsiasi altro Stato del mondo. Per questo motivo, la condivisione di regole comuni è il solo modo di garantire universalmente e a tutti di accedere alle risorse in rete. Lo standard definito nel progetto **WAI (Wide Accessibility Initiative)** - www.w3.org/WAI/ - del W3C è riconosciuto dall'Unione Europea come standard globale *de facto* per la realizzazione di contenuti accessibili. Quindi se si devono costruire pagine Web, o si deve controllare l'operato di chi ne è incaricato all'interno dell'amministrazione, il primo passo ineludibile da compiere è lo studio delle Web Content Accessibility Guidelines 1.0 (**WCAG 1.0**) - www.w3.org/TR/WCAG10/. Queste ultime costituiscono una delle quattro raccomandazioni del WAI (le altre riguardano la creazione di applicazioni per la visualizzazione di contenuti, lo sviluppo di applicazioni per generare contenuti, e lo sviluppo di applicazioni che usano il linguaggio XML).

Le linee guida sull'accessibilità dei contenuti del Web (WCAG 1.0) si articolano in 14 linee e 63 checkpoint, in Checklists e Techniques. La conformità alle WCAG 1.0 si esamina in rapporto a tre diversi livelli: "**A**", "**AA**" e "**AAA**". Il livello tripla A rappresenta la piena conformità alle linee guida e a tutti i checkpoint associati. Realizzare pagine conformi alle WCAG consente l'accesso all'informazione agli utenti affetti da disabilità e a chi naviga in contesti diversi da quelli cosiddetti normali e familiari ai creatori di contenuti (l'esempio negativo più noto è la progettazione ottimizzata per un particolare browser). L'utente può avere difficoltà nel vedere (ipovisione, daltonia), nel sentire, nel muoversi, o non essere in grado di interpretare certi tipi di informazione (difficoltà di lettura e comprensione dei testi). Può non avere o avere difficoltà nell'uso di tastiera e mouse. Può avere un monitor piccolo, usare un browser solo testo o un browser vocale, può trovarsi ad avere una connessione a Internet lenta. Può trovarsi in una situazione ambientale sfavorevole. Può utilizzare un computer poco potente, una versione non aggiornata del browser, un browser alternativo, diversi sistemi operativi. Scrivere codice HTML conforme alle linee guida consente in tutte queste ipotesi di essere letti agevolmente dagli utenti.

L'accessibilità si attua in sede di **progettazione** del sito e nella **scrittura** di codice. La progettazione deve essere basata sulla separazione dei contenuti dalla loro rappresentazione. In questo modo sarà possibile consentire le visualizzazioni più adatte della medesima informazione alle varie periferiche. Gli aspetti di formattazione vanno inclusi nei fogli di stile. È opportuno disegnare i layout senza l'uso di tabelle (tag <table>), disponendo le parti della pagina attraverso il tag <div> e i fogli di stile (CSS). L'abuso delle tabelle destruttura il codice HTML e riduce l'accessibilità dei contenuti. Bisogna tener conto che la **validazione** automatica via software è uno strumento utile ma limitato per valutare la conformità di una pagina alle WCAG. Molti punti di controllo devono essere valutati manualmente. Infatti il W3C mette a disposizione validatori del codice ma non dell'accessibilità.

Metalink per approfondimenti: www.w3.org/
www.w3.org/WAI/
www.w3.org/TR/WCAG10/

5.1.2 CIE (Carta d'Identità Elettronica) e CNS (Carta Nazionale dei Servizi)

Gli strumenti di identificazione digitale, quali le carte a microprocessore o *smart-card*, permettono di accedere con modalità sicura e certificata ai servizi offerti in rete dalla Pubblica Amministrazione, superando il modello di interazione tradizionale che costringeva gli utenti a fornire numerose informazioni di carattere personale o riservato in ambiente potenzialmente rischioso quale una rete pubblica. Tali carte hanno alcune caratteristiche comuni quali: essere emesse da un ente pubblico che convalida le informazioni di rilevanza sociale in esse contenute; avere requisiti di sicurezza che permettano l'utilizzo in rete di informazioni riservate con la massima garanzia di sicurezza e tutela dei diritti personali. Le carte per l'accesso ai servizi in rete, secondo la recente normativa (www.innovazione.gov.it/ita/intervento/normativa/normativa_cnscie.shtml), sono riconducibili a due tipologie: la Carta d'Identità Elettronica (CIE), emessa dai Comuni in sostituzione della carta d'identità cartacea tradizionale; le altre carte per accedere ai servizi in rete (carta sanitaria, carta tributaria, carte regionali dei servizi, carte cittadine dei servizi etc.), conformi ad un unico standard denominato "Carta Nazionale dei Servizi" (CNS).

La carta d'identità elettronica (CIE) è una smart card in cui coesistono, dal punto di vista dei supporti informatici, nel supporto fisico in policarbonato sia una banda a memoria ottica sia un microprocessore. La banda ottica viene utilizzata a fini di sicurezza per il riconoscimento *a vista* del titolare e per rispondere all'esigenza di poter inserire elementi difficilmente riproducibili in fase di contraffazione come ologrammi e tecniche di incisione, mentre il microchip viene utilizzato per gli aspetti di riconoscimento in rete del titolare e per le *negoziazioni transazionali* tra chi richiede il servizio e chi lo eroga. Le funzioni di identificazione svolte dalla CIE sono quindi due: quella *a vista* per l'utilizzo della CIE come carta di identità del titolare e quella in rete per l'utilizzo della CIE come carta servizi. La prima è svolta dalla carta stessa che reca, in chiaro, le generalità del titolare, e dalla banda ottica utilizzata per la memorizzazione degli stessi dati anagrafici, della fotografia, dell'immagine della firma ed eventualmente dell'impronta digitale del titolare. Tutti i dati, per innalzare i livelli di sicurezza sono memorizzati impiegando tecniche difficilmente riproducibili. La seconda funzione, afferente all'utilizzo della CIE come carta servizi è svolta dal microchip che consente, l'identificazione in rete e quindi l'erogazione di servizi telematici, attraverso l'utilizzo di tecniche di autenticazione opportunamente combinate alla specificazione di un codice personale di identificazione (PIN). Le CIE sono prodotte dall'Istituto Poligrafico e Zecca dello Stato, che provvede all'assemblaggio dei supporti informatici (banda ottica e microchip) sul supporto di policarbonato. Il processo successivo che attribuisce alla CIE la dignità di *documento in bianco* prevede essenzialmente due fasi: la stampa di elementi costanti e di sicurezza sul supporto di policarbonato, la formattazione e la scrittura di elementi di identificazione e di sicurezza sui supporti informatici (microchip e banda ottica). Le caratteristiche grafiche della CIE unitamente al dettaglio delle informazioni presenti, sono riportate nell'allegato **A** del Decreto del Ministero dell'Interno del 19 luglio 2000.

La CNS è una carta a microprocessore che, per quanto concerne la parte elettronica, presenta le stesse caratteristiche funzionali della CIE, ma mentre quest'ultima contiene gli elementi di sicurezza necessari per il riconoscimento *a vista* del titolare (in particolare gli ologrammi prodotti dall'Istituto Poligrafico dello Stato e la banda ottica inserita sul retro della carta), la CNS non contiene gli elementi "esterni" tipici di una carta d'identità. Questa semplificazione permette di adottare un circuito di emissione più snello e flessibile di quello della CIE, infatti gli enti emettitori potranno rivolgersi a strutture esterne accreditate per quanto attiene le attività di produzione/inizializzazione delle smart card e di emissione dei certificati digitali. La CNS è quindi principalmente uno strumento di identificazione in rete. La rapida evoluzione tecnologica dei circuiti integrati permette comunque di aumentare la capacità di memorizzazione dei dati, per cui la CNS è in grado di ospitare le informazioni necessarie per altre funzionalità, tra cui il servizio di firma digitale, fornendo al titolare la possibilità di sottoscrivere documenti elettronici.

Metalink per approfondimenti: www.cartaidentita.it
[www.aipa.it/attivita\[2\]/carta\[16/](http://www.aipa.it/attivita[2]/carta[16/)
www.anci.it/cie/

5.1.3 CRM (Customer Relationship Management)

Come già nel settore privato, anche in quello pubblico si è passati da una struttura orientata ai processi, ad una orientata al cliente/utente. Questo spostamento comporta l'adozione di modelli organizzativi più flessibili, in cui i singoli processi perdono importanza a favore di una visione d'insieme delle attività.

Il ruolo dell'Ente Locale si è evoluto affiancando alle attività di certificazione la gestione di servizi di utilità: l'obiettivo perseguito è proporre all'utente la giusta offerta, nell'occasione più indicata e attraverso il canale più adatto a soddisfare le sue esigenze ed il suo immaginario. I dati anagrafici e demografici che un Comune storicamente raccoglie non sono più sufficienti: si rende indispensabile sviluppare relazioni di tipo "one to one" con i cittadini, conoscerne caratteristiche, bisogni, desideri e preferenze, suddividendoli in specifici segmenti tramite la costruzione di modelli di comportamento.

Questo approccio prende il nome di Customer Relationship Management (Citizen Relationship Management nel settore pubblico – vedi **Introduzione "La comunicazione pubblica verso il CRM"**).

Il CRM offre la possibilità di migliorare la qualità della relazione con i propri clienti/utenti attraverso una riorganizzazione dei servizi sulla base delle loro aspettative ed esigenze reali. Applicato alle PA, il CRM consente di creare una visione integrata degli utenti e di usare queste informazioni per coordinare i propri servizi su una molteplicità di canali massimizzandone la qualità e l'efficienza. Integrare la strategia CRM nel complesso di azioni per l'e-government sviluppate dalla PA rende disponibili strumenti preziosi per avvicinarsi ai cittadini e per approfondirne e impiegarne al meglio la conoscenza.

Se l'utente, però, non è visto semplicemente come fruitore di servizi, ma soprattutto come fonte di informazioni grazie a cui pianificare ed elaborare servizi migliori, occorre ricordare che il CRM non è solo (costosa) tecnologia, bensì è fatto da persone per altre persone. Il percorso intrapreso in questa direzione deve portare a edificare una nuova cultura centrata sull'individuo e supportata da formazione, motivazione e programmi di riqualificazione del personale interno alle amministrazioni.

La comunicazione è la chiave del CRM poiché è l'unico componente che effettivamente coinvolge il cliente/utente. Non sono la quantità dei dati e la qualità del software che fidelizzano ed aumentano la fiducia dell'utente, bensì la comunicazione guidata da una buona strategia di marketing. Gli altri elementi – software e database - servono a far funzionare il sistema.

Metalink per approfondimenti: www.customermanagementforum.it
www.forumpa.it/canali/vicine/crm/crm.html
www.comune.modena.it/quality

5.1.4 Firma digitale

Con "Firma digitale" si intende lo strumento informatico, basato sulla **tecnologia a chiave asimmetrica o pubblica**, che consente di sottoscrivere, con valore di firma autografa, un qualsiasi documento elettronico, mediante un procedimento di *crittografia* del testo originario. Il compito di questo strumento è soprattutto quello di consentire la stipula di atti basati su processi informatici, fornendo evidenza e prova della sottoscrizione, da parte del firmatario, degli atti, fatti o dati che il documento firmato rappresenta.

La firma digitale è soprattutto uno strumento amministrativo, che è in grado di:

- garantire la provenienza del documento, certificandone il sottoscrittore;
- assicurare l'integrità del documento firmato, proteggendo il documento da contraffazioni quando quest'ultimo viene conservato in un ambiente non sicuro o quando viene scambiato fra più soggetti attraverso una rete telematica non sicura.

Tale strumento utilizza le potenzialità delle chiavi asimmetriche (crittografia a doppia chiave, pubblica e privata) e prevede che il titolare abbia due chiavi che gli vengono attribuite in modo univoco, una "privata", in possesso e conosciuta solo da lui, e una "pubblica", resa disponibile attraverso il certificato rilasciato dal certificatore emittente. Un documento elettronico firmato (cifrato) con una delle due chiavi può essere reso "chiaro" (decifrato e verificato) esclusivamente utilizzando l'altra. La firma digitale si basa su certificati elettronici rilasciati da soggetti definiti **certificatori**, i quali hanno il compito e la responsabilità di: garantire l'associazione firma digitale - titolare, pubblicare sul proprio sito l'elenco dei certificati delle chiavi pubbliche dei titolari che si sono avvalsi dei loro servizi di certificazione, mantenere aggiornato l'elenco pubblico dei certificati sospesi o revocati.

L'Italia, con l'art. 15, comma 2, della legge 15 marzo 1997, n. 59 ("Bassanini 1"), è stata tra i primi paesi dell'Unione Europea a dare piena validità giuridica agli "atti, dati e documenti formati dalla pubblica amministrazione e dai privati con strumenti informatici o telematici", ai "contratti stipulati nelle medesime forme" e alla loro "archiviazione e trasmissione con strumenti informatici".

Da ultimo, con il D.Lgs. 23/1/2002, n. 10, che ha recepito la direttiva europea 1999/93/CE, sono state previste, rispetto alla normativa precedente, le seguenti novità:

- introduzione di diverse tipologie di firme elettroniche aventi validità ed efficacia giuridiche diverse;
- divieto di autorizzazione preventiva per lo svolgimento dell'attività di certificazione;
- l'introduzione di un sistema di accreditamento facoltativo per i certificatori "qualificati".

In particolare, il D.Lgs. ha attribuito al documento sottoscritto con firma elettronica "avanzata" o "forte" (la firma digitale del D.P.R. 513/1997 è l'esempio principale ma non unico di questa tipologia di firma), nei casi in cui la firma è basata su un certificato qualificato e creata con dispositivo sicuro, l'efficacia probatoria del documento sottoscritto e riconosciuto. In questo caso, il titolare, per disconoscere il documento redatto con tale strumento, dovrà attivare il complesso procedimento della querela di falso.

Il decreto legislativo ha inoltre ammesso l'utilizzo di firme elettroniche "deboli" (firme elettroniche che non rispettano i requisiti tecnici e organizzativi di sicurezza previsti per le firme elettroniche "forti"); il documento elettronicamente sottoscritto con tale tipo di firma sarà riconosciuto dall'ordinamento come forma scritta, ma la sua efficacia probatoria potrà essere liberamente valutata dal giudice.

Metalink per approfondimenti:

www.innovazione.gov.it/ita/intervento/normativa/normativa_firmadigitale.shtml

5.1.5 Internet Marketing

Si definisce "Internet marketing" il sistema/processo alla base dell'analisi, del monitoraggio e delle strategie di fidelizzazione degli utenti di un sito web. Nell'ambito di tale sistema/processo si mira ad attivare adeguate tecniche di comunicazione e promozione dei siti, sviluppando servizi e contenuti orientati al target di riferimento.

Internet e marketing sono due termini sino a qualche anno fa riferiti alle aziende private piuttosto che alle pubbliche amministrazioni. Oggi le aspettative dei cittadini nei confronti dei pubblici servizi sono cresciute. La conseguenza è che le Istituzioni sono sempre più intensamente impegnate a migliorare le proprie relazioni con l'utente-cliente.

Perché ciò accada veramente gli enti pubblici devono saper essere "citizen centric", ponendo al centro delle loro strategie il cittadino-utente, così come suggerito dalle principali scuole di Internet Marketing.

Per raggiungere tale risultato, punto di partenza è la conoscenza del proprio target. E' necessario studiare innanzitutto il proprio utente per fidelizzarlo e convincerlo dell'utilità dei servizi che gli vengono offerti.

Se creiamo un sito che non risponde alle aspettative di chi lo usa, se i testi sono scritti in burocatese, se le pagine si caricano in tempi molto lunghi, l'utente non visiterà più il sito. In questo modo la sfida per la sua fidelizzazione è persa.

La conoscenza del visitatore di un sito non è semplice, ma seguendo alcune regole è possibile seguire un percorso adeguato. Cosa occorre fare?

- creare pagine web che possano essere lette da qualsiasi browser con qualsiasi configurazione hardware (per es. una pagina non dovrebbe pesare più di 50 KB e la home page non dovrebbe impiegare più di 30 secondi per caricarsi.)
- prevedere un sistema di statistiche che monitori il sito dal suo avvio. In questo modo avremo il polso dell'andamento degli accessi, e non solo per la home page ma per tutte le pagine del sito
- non sottovalutare l'importanza dei testi che occorre scrivere con attenzione e senza errori di battitura. Non sacrificare mai la leggibilità dei documenti alla grafica
- prevedere che l'utente possa personalizzare il proprio accesso, entrando in un sito i cui contenuti possano essere organizzati in base alle sue esigenze
- istituire una newsletter informativa, un'area community, sondaggi, chat, mailing list e forum, servizi cui l'utente può decidere di iscriversi tramite registrazione di account e password
- promuovere ricerche per verificare il grado di fruizione del sito attraverso la compilazione di questionari on line
- analizzare i file di log (quasi tutti i server Web registrano su di un apposito file di testo tutte le attività intraprese dai visitatori) per sapere in che modo i visitatori utilizzano il sito e adottare eventuali aggiustamenti

Solo un sito aggiornato costantemente, supportato da buoni contenuti e da adeguate tecniche di Internet marketing, realizza efficacemente le strategie di comunicazione dell'ente che lo promuove.

Metalink per approfondimenti: www.madri.com
www.mlist.it

5.1.6 Portali pubblici

I portali pubblici nascono principalmente con l'obiettivo di soddisfare l'esigenza, da parte di cittadini e imprese, di poter accedere in modo semplice e guidato ai servizi pubblici 24 su 24, 7 giorni su 7.

Con i Portali la PA mette a disposizione servizi personalizzati ai propri utenti e fornisce un unico punto di accesso integrato a tutte le informazioni e a tutti i servizi: il Web presenta in tal modo una sola interfaccia che nasconde agli utenti finali le complessità interne del back office. La presenza di un unico punto di accesso aiuta i cittadini ad articolare meglio le proprie richieste e aspettative nei confronti della PA, oltre che promuovere la partecipazione alla vita pubblica locale, poiché i cittadini possono interagire con le amministrazioni e accedere a informazioni pubbliche, documenti ufficiali e pratiche amministrative.

Generalmente i Portali pubblici offrono occasioni di confronto mediante mailing-list o forum di discussione on line. Dal punto di vista delle imprese, le nuove opportunità e modalità di interazione contribuiscono a promuovere un clima proficuo per le attività commerciali e produttive, dando un forte impulso alla competitività dei soggetti presenti sul territorio. Il vero obiettivo è costituito dalla capacità di attrarre tutti i cittadini, e non solo quelli che già utilizzano Internet, riducendo il digital divide. Obiettivo dei portali privati è invece la creazione, per comunità di soggetti uniti da interessi specifici, di un unico punto di accesso ad un insieme omogeneo di risorse, servizi e contenuti, al fine di comunicare e accedere alle informazioni tramite servizi di mail, news, forum, condivisione dei documenti. Il fine è il raggiungimento di un flusso continuo di informazioni da e verso la rete, sugli argomenti più disparati: dal portale privato del comune di Saronno (che ospita lettere aperte e notizie on line della comunità saronnese) a portali che promuovono lo sviluppo di prodotti ad alto valore tecnologico, a quelli dedicati ai cani di razza o all'antiquariato.

Come emerge dal "VII Rapporto su Le Città Digitali", quasi tutte le amministrazioni locali dispongono di un proprio sito Internet attraverso cui diffondere contenuti istituzionali e servizi pubblici. In particolare, l'offerta dei siti regionali, oltre ad essere completa dal punto di vista geografico, si sta caratterizzando per la trasformazione del "tradizionale" sito in portale pubblico, con funzioni rappresentative, informative e di gestione di contenuti e servizi. Il portale pubblico, insomma, viene a configurarsi come una sorta di "estensione" dei siti istituzionali, i quali vengono sostanzialmente integrati attraverso specifiche sezioni dedicate ai servizi.

Se, da una parte, il sito istituzionale si presenta come una sorta di "vetrina" delle offerte dell'ente che rappresenta (perciò di fatto più orientato sul versante informativo), dall'altra, il portale pubblico si caratterizza per la maggiore presenza della componente servizi.

All'interno del panorama italiano possiamo citare due esempi: *Tu6genova* (www.tu6genova.it), un portale di servizi "puro", sorta di sportello unico on line per i servizi al cittadino; e *e-Cremona* (www.e-cremona.it), anch'esso fortemente orientato ai servizi, ma maggiormente concentrato nella creazione di una "rete" dei soggetti presenti sul territorio.

Per realizzare un portale pubblico, è possibile seguire i passi contenuti nell'Allegato 1 del bando per l'e-government: suddivisione del pubblico di riferimento (cittadini, professionisti, imprese) e ripartizione dei servizi per eventi della vita. Portale pubblico per eccellenza è *Italia.gov.it* (www.italia.gov.it), il portale nazionale del cittadino: strutturato in base alla metafora degli eventi della vita, presenta anche numerose guide di pubblica utilità.

Metalink per approfondimenti: www.italia.gov.it
www.rur.it

5.1.7 Professionalità del Web

Ci sono due rischi connessi alla maggior parte delle analisi e delle discussioni sulle professioni legate ad Internet: che si alimentino illusioni, magari rinforzate dall'attivazione di un qualche corso di laurea, di futuri professionali improbabili; che si rafforzino nei soggetti pubblici o privati che approcciano Internet un sentimento di inadeguatezza che può portare a consegnarsi mani e piedi ad un certo "opportunisto" del mercato.

Non ci chiederemo quindi quali siano le professioni per Internet. Per questo rinviamo ai due siti indicati nello spazio in fondo alla scheda. Il numero delle "professioni" censite in questi siti viaggia oltre le 50 figure. Cercheremo piuttosto di fare i conti con questi rischi proponendo alcune considerazioni che hanno l'ambizione di ricollocare la discussione in un alveo realistico, credibile e praticabile da parte delle pubbliche amministrazioni.

Se si assimilano le professioni del Web alle competenze che servono o servirebbero per progettare, realizzare e gestire uno spazio web l'elenco può essere infinito; la quantità è direttamente proporzionale al livello di dettaglio verso cui ci si indirizza.

Un tale elenco sarebbe peraltro irrealistico per almeno due ragioni: le professionalità sono generalmente composte di tante competenze che si integrano e valorizzano vicendevolmente entro quadri di riferimento (le professioni) validati e accettati dal mercato; chi fa iniezioni deve saper usare opportunamente i diversi tipi di siringa e però deve contemporaneamente conoscere gli effetti collaterali dei singoli farmaci quando siano iniettati in via endovenosa o intramuscolare e ancora saper mobilitare una persona allettata e magari essere un buon comunicatore per saperla tranquillizzare.; solo così il mercato lo accetta e lo vuole come infermiere.

Dovremmo allora chiederci chi sono gli "infermieri del Web" - peraltro quante strutture pubbliche o private possono anche solo immaginare di dover impiegare un "esercito" di professionisti per garantirsi una presenza di qualità su Internet?

Dovremmo ragionare sulle professioni "web oriented" non in assoluto, bensì riferendole ai possibili utilizzatori, nel nostro caso ad un utilizzatore pubblico. E dovremmo inserire un tale ragionamento in uno più complessivo che riguarda il modo con cui il pubblico organizza e gestisce i propri servizi tra in-sourcing e out-sourcing.

Anche in questo caso occorrerebbe porsi una domanda che relativizzi il problema: "quali professionalità devono essere necessariamente dentro per poter utilizzare adeguatamente il fuori?". Spinge in questa direzione anche un banale criterio di efficienza: se faccio due/tre siti all'anno posso permettermi di pagare un Web designer per 36 ore la settimana per dodici mesi all'anno? O non è più opportuno che io abbia magari un designer, che posso utilizzare per riprogettare spazi o per realizzare strumenti di comunicazione, che abbia anche competenze riferite al Web che gli consentano di interloquire con competenza con un Web designer.

Una possibile indicazione. Se si condividono queste considerazioni allora è possibile un approccio realistico al tema, individuando due ambiti professionali che l'ente pubblico è chiamato a presidiare direttamente per poter relazionare adeguatamente con le competenze del mercato quando si debbano realizzare servizi web: le competenze tecnologiche (il mezzo) e le competenze editoriali/linguistiche (il messaggio).

Gli "infermieri del Web" sono allora analisti/sistemisti che si ritrovano nei Ced/Cued e comunicatori pubblici che si ritrovano negli URP. Come queste competenze vengono articolate al loro interno e come vengono tradotte in organizzazione dipenderà dai programmi e dalle risorse economiche che i singoli enti pubblici potranno mettere in campo.

Metalink per approfondimenti: www.progettaresiti.it
www.bancaprofessioni.it

5.1.8 Usabilità

E' importante distinguere accuratamente l'accessibilità e l'usabilità dei siti. L'accessibilità di un sito Web è definibile in termini di compatibilità e portabilità del codice, misurabile sulla base del confronto con linee guida e punti di controllo. Scopo dell'accessibilità è rendere fruibile l'informazione online all'universalità degli utenti. Diversamente, scopo dell'usabilità è la facile navigabilità e comprensibilità dei suoi contenuti da parte dell'utente per la quale è stato progettato (non necessariamente l'universalità degli utenti) (vedi **Finestra 5.1.1** e **Appendice 1**). L'usabilità è un fatto progettuale, l'accessibilità è conformità del codice alle raccomandazioni del W3C. Un punto di incontro esiste, le linee guida per l'accessibilità contengono indicazioni riguardanti strutturazione e della comprensibilità dei contenuti; in questo ambito l'usabilità è all'interno del dominio dell'accessibilità.

Tuttavia le metodologie per il raggiungimento di obiettivi simili differiscono: l'accessibilità non si attua pensando all'utente finale nello sviluppo del progetto, bensì aderendo a standard globali; l'usabilità è meno misurabile e procede per testing continuativi nel tempo e con progettazione iterativa, mediante l'osservazione sistematica degli utenti. Tenendo conto dello *user model* (il modello mentale dell'utente finale), indaga sulla qualità dell'interazione e dell'interfaccia. L'usabilità coinvolge aspetti psicologici, sociali, percettivi, fattori umani complessi che coinvolgono saperi e sensibilità assai vasti e interdisciplinari. Secondo la definizione indicata nella norma ISO 9241, l'usabilità è il "grado in cui un prodotto può essere usato da particolari utenti per raggiungere certi obiettivi con efficacia, efficienza e soddisfazione in uno specifico contesto d'uso." L'usabilità nasce nell'ambito dell'interazione uomo/computer (HCI), disciplina che include le GUI (interfacce utente) e lo *User Centered Design*: un sito usabile è il risultato di una progettazione fondata sulla conoscenza dell'utente (le sue preferenze, abitudini, modelli mentali). Spesso gli sviluppatori di siti tendono a imprimere alle proprie realizzazioni la stessa forma logica analitica delle procedure di programmazione, e confidano nell'utilizzo delle tecnologie più avanzate per raggiungere obiettivi di eccellenza. Sono elementi che possono pregiudicare il felice utilizzo del sito, per questo lo specialista di usabilità deve cooperare con il team di sviluppo in posizione di autonomia e con sufficiente distacco, per conservare la capacità di vedere i risultati in modo simile all'utente finale.

L'analisi delle esigenze degli utenti deve entrare nel lavoro di progettazione, configurando i requisiti di riferimento per la progettazione. Nella fase di sviluppo e testing gli utenti vengono coinvolti per avere un continuo feedback che conduce alla fase di pubblicazione con la consapevolezza di avere risolto almeno i problemi più comuni, evitando situazioni di stop critico. Se pure l'usabilità non è codificabile in modo standard, tuttavia fino ad un certo livello di risoluzione dei problemi esistono delle regole da seguire. Per es., per le etichette dei link indicare l'azione in luogo del fatto tecnico celato; conservare la coerenza delle pagine con l'uso costante di elementi uguali o simili; disporre le informazioni salienti nella parte in alto a sinistra della pagina, evitare lo scrolling orizzontale e curare l'indipendenza dai browser e dalle diverse risoluzioni; avvertire l'utente di cosa accade se si fa una azione (esempio dire che cliccando si apre una nuova finestra o fornire il "peso" in Kb dei file da scaricare); fornire almeno tre modalità di navigazione (link, mappa, motore di ricerca); evitare l'uso di contenuti superflui, l'uso di link ad icona e le animazioni; far sapere in tutte le pagine dove ci si trova; ottimizzare le immagini per velocizzare il caricamento; utilizzare uno stile di scrittura sintetico e paragrafi brevi; fornire un aiuto online (ad es. le FAQ) e tenere conto del feedback degli utenti.

J. Nielsen (www.useit.com) e Mark Pearrow (*in* Web usability, Milano 2001, Jackson libri) hanno definito varie regole euristiche (ovvero principi-guida tratti dalle loro esperienze empiriche). La valutazione dell'usabilità di un sito si effettua con diverse tecniche, oltre a quella euristica. Come per es.: il *cognitive walkthrough* (analisi da parte di esperti dei percorsi cognitivi ricavabili dalla navigazione), la valutazione degli utenti e il *thinking aloud* (che prevede la verbalizzazione ad alta voce da parte dell'utente), i questionari e lo *eyes tracking* (analisi dei movimenti oculari del navigatore).

Metalink per approfondimenti: www.usabile.it
www.ssgrr.it/usability/
www.webusabile.it/accessibile/

5.1.9 WCM (Web Content Management)

Per Web Content Management si intende l'insieme di metodologie e tecniche per la **progettazione, produzione, gestione e diffusione** dei contenuti di un sito web coerente con la strategia comunicativa del sito stesso.

La figura professionale che sovrintende queste funzioni è il Web Content Manager. Questa area professionale è molto recente. Solo da poco si è arrivati alla definizione di questo sistema complessivo legato al contenuto del web. Infatti al momento sull'argomento sono usciti in italiano solo due manuali: "Content Management" a cura di Alessandro Lucchini, edito da Apogeo, Milano 2002; e "Web Content Management" di Russell Nakano, edito da Addison-Wesley, Milano 2003.

Che cosa si intende per contenuto di un sito (può essere suddiviso in tre aree):

Contenuto testuale (pagine web ed oggetti visualizzati sul web come testo)

Contenuto grafico (elementi grafici, icone, loghi)

Contenuto interattivo (informazioni gestite in data base che alimentano direttamente la creazione di pagine web dinamiche o permettono alla clientela/utente di eseguire transazioni)

Progettazione, Produzione, Gestione, Diffusione

L'individuazione e definizione dei processi è necessaria per la gestione delle varie attività al fine di realizzare l'intero ciclo produttivo sia per la sua suddivisione logica sia per l'organizzazione del lavoro all'interno del team.

Progettazione. In fase di progettazione di un sito deve avere chiaro in primo luogo quale è il soggetto al quale si rivolge (quale target di riferimento) e che cosa si vuole offrire (quale contenuto). Deve quindi farsi guidare da due domande: *A chi?* chi è il cliente/utente? quale è la sua aspettativa? Quali sono i bisogni da soddisfare? *Che cosa?* Quali sono le potenzialità dell'offerta informativa dell'azienda/ente? quale è il contenuto offerto? Informativo o/e di prodotto/servizio?

Produzione. Prima di tutto è necessario chiedersi dove risiede il contenuto e poi stabilire quale e quanto è opportuno acquisire da altre fonti e quale e quanto produrre direttamente. E' poi fondamentale definire le metodologie per il reperimento del contenuto (come lo acquisisco) e le metodologie per il trattamento e la classificazione al fine di renderlo fruibile (come lo gestisco, lo sviluppo e lo propongo)

Gestione. In questa fase è importante capire come gestire i contenuti per la loro archiviazione, il reperimento ed eventualmente la gestione automatica da parte di un sistema. La prima scelta è tra la gestione attraverso data base o pagine html. L'utilizzo di un data base è un requisito fondamentale per avere un sito interattivo, è quindi sconsigliabile la gestione di un sito attraverso pagine html statiche. Sul mercato esistono diversi sistemi di gestione ed archiviazione sia di tipo opensource che commerciali. Si va dal semplice data base, che interfacciato al web lo rende così interattivo, a sistemi più o meno complessi e più o meno costosi di content management system sviluppati utilizzando le più diverse tecnologie che permettono la gestione complessiva del sito (vedi **Finestra 5.1.10**). Negli ultimi tempi questo campo è decisamente in fermento e continuamente nascono nuovi prodotti dedicati alla gestione dei contenuti web.

Oltre alla scelta tecnica è importante definire chi è il responsabile di questo processo e cioè se direttamente chi scrive e produce o se qualcuno che ha una precisa conoscenza del sistema di archiviazione dei contenuti e da qui quindi la scelta verso redazioni centralizzate o decentrate.

Diffusione. In questa fase l'obiettivo è quello di riuscire a comunicare il contenuto al target o ai target. E' necessario analizzare le modalità con le quali vengono proposti i contenuti e se sono adeguate al target. Bisogna chiedersi che cosa cerca il cliente/utente, che cosa per lui è rilevante e cosa lo è poco. Il contenuto, quindi, deve essere offerto al pubblico partendo dal suo bisogno e dalle sue aspettative e non da quello che l'ente offre secondo categorie funzionali o di organizzazione del proprio lavoro.

Metalink per approfondimenti: www.webcontentmanagement.it

5.1.10 WCMS (Web Content Management System)

Un *Web Content Management System* è un sistema software per la gestione dei contenuti di un sito Web (vedi **Finestra 5.1.9**).

I contenuti di un sito Web possono essere classificati con riferimento a tre principali categorie:

Contenuto testuale (oggetti visualizzati nelle pagine web come testo);

Contenuto grafico (elementi grafici, icone, loghi);

Contenuto interattivo (informazioni gestite in data base che alimentano direttamente la creazione di pagine web dinamiche o permettono alla clientela/utenza di eseguire transazioni, servizi interattivi disponibili su web, ad es. forum).

La gestione di un sito è un processo complesso, articolato in varie fasi ciascuna delle quali può coinvolgere numerosi attori. Idealmente un CMS si compone di un insieme di strumenti per gestire l'intero processo di pubblicazione dei contenuti.

In particolare, vengono offerte funzionalità per:

- creare, modificare, approvare e pubblicare i contenuti
- gestire versioni dei contenuti secondo diverse coordinate (ad es. temporale, linguistica)
- creare e gestire profili utente per la personalizzazione dei servizi offerti
- generare dinamicamente pagine Web a partire da contenuti archiviati in un repository locale o in un database esterno
- operare conversioni di formato (sia per importare che per esportare contenuti)
- creare funzioni per la ricerca testuale
- monitorare ed analizzare il modo con cui l'utente finale usufruisce dei contenuti

Il mercato offre un ampio numero di prodotti che vengono indicati come CMS; esistono anche molte valide soluzioni open-source. I vari prodotti possono differire anche notevolmente l'uno dall'altro (così come il costo delle licenze). Possiamo schematizzare le principali differenze con riferimento a:

- le funzionalità offerte: in genere solo gli strumenti più evoluti (e costosi) offrono l'intero spettro di funzionalità sopra riportate
- il supporto ai processi redazionali complessi: alcuni sistemi offrono la possibilità di modellare e coordinare processi redazionali molto articolati, nei quali sono coinvolti, con diverse responsabilità, numerosi attori
- la facilità d'uso: si va da sistemi che assistono tutti gli attori che partecipano gestione dei contenuti attraverso wizard estremamente user-friendly, a sistemi basati al più su interfacce utente rudimentali, che possono anche richiedere l'uso di un linguaggio di programmazione.

Metalink per approfondimenti (in inglese): www.cmswatch.com/
www.cms-list.org/
www.oscom.org/

5.2 Terminologia

- A -

Accessibilità Il W3C stabilisce che il contenuto di un sito web è accessibile "quando può essere usato da qualcuno che ha una disabilità"; cioè rendere accessibile un sito significa rendere i contenuti disponibili alla più vasta tipologia di persone e dispositivi; questo comporta adottare una serie di misure e di accorgimenti per cui le persone con disabilità di vario tipo (motorie, sensoriali ecc.) e che sono costrette ad usare software ed hardware particolari (anche di vecchio tipo) non siano penalizzate nell'uso della Rete.(vedi **Finestra 5.1.1 e Appendice 1**).

ADSL (*Asymmetrical Digital Subscriber Line*) Tecnologia di trasmissione digitale dei dati su normali linee telefoniche, in grado di permettere uno scambio di dati a velocità comprese fra 1,5 e 9 Mbps in ricezione e fra 16 e 640 Kbps in trasmissione. Il collegamento a Internet attraverso linee ADSL è molto più veloce di quello attraverso tradizionali linee analogiche o ISDN, ma è anche più costoso.

Alt text E' il breve testo che appare quando si passa il mouse su un'immagine e che prende il posto dell'immagine se questa non viene scaricata.

Applet Java Piccola applicazione Java inserita all'interno di una pagina Web per includervi funzioni avanzate, come ad esempio animazioni o elementi interattivi. Viene scaricata dal browser e utilizzata immediatamente.

Attachment File 'allegato' a un messaggio di posta elettronica.

Autenticazione Funzione di sicurezza; l'autenticazione consente agli utenti di accedere alle informazioni, se essi sono in grado di fornire un nome utente e una password riconosciuta dal sistema di sicurezza.

Assistente digitale personale (PDA - Personal Digital Assistant) È un *computer tascabile* conosciuto come *palmare*. Contiene i *software di base* per la produttività, ma la sua peculiarità è un *software* adatto al *riconoscimento della scrittura* (poiché buona parte dei comandi viene data attraverso una penna di plastica premuta su uno schermo sensibile). La struttura hardware sempre più spesso comprende *porte infrarossi* o comunque *cavi per il collegamento* ad un pc fisso per lo *scambio/aggiornamento* dei dati, oltre che al proprio cellulare per la navigazione ed il collegamento ad Internet.

- B -

Banner Abbreviativo di *Banner Advertisement*, ovvero un'immagine o un grafico usato per pubblicizzarsi su Internet.

Blog Vedi **Weblog**.

Blurb Letteralmente "fascetta pubblicitaria di un libro", sul web è una riga o un brevissimo paragrafo (20-50 parole) che accompagna un link e che sintetizza il contenuto della pagina o del sito verso il quale si sta cliccando.

Bookmark (Segnalibro) Sulla barra dei menu dei browser è presente un comando che consente di contrassegnare con un segnalibro gli indirizzi interessanti ai quali desidera tornare facilmente in seguito.

Branding L'insieme delle tecniche usate per costruire una marca, presentare un marchio,

farlo conoscere.

Business writing (impossibile da tradurre in italiano con una sola espressione) Indica il complesso delle attività di scrittura necessarie alla promozione e alla vendita di servizi e di prodotti, ma anche dell'immagine stessa di un'azienda: manuali, brochure, pieghevoli, presentazioni, siti web.

- C -

Caption E' una didascalia, un sottotitolo, ma anche il brevissimo testo che nelle impaginazioni più moderne accompagna o si insinua nel corpo del testo principale per evidenziare i messaggi più importanti.

Chat Sistema di comunicazione in tempo reale che permette a più utenti di scambiarsi brevi messaggi scritti, emulando una conversazione o chiacchierata.

CIE (Carta d'Identità Elettronica) vedi **Finestra 5.1.2**.

CNS (Carta Nazionale dei servizi) vedi **Finestra 5.1.2**.

Content editing (detto anche *heavy editing* o *substantive editing*) E' l'editing che va oltre gli aspetti puramente formali per investire lo stile vero e proprio, l'organizzazione e la logica dei contenuti. Il content editor è un vero collaboratore dell'autore: la sua revisione mira ad arrivare ad un testo ben costruito, scritto con chiarezza, capace di comunicare con efficacia a quel particolare tipo di pubblico. Il suo compito è quindi quello di indicare e migliorare le carenze di logica, sottolineare ed eliminare le parole gergali che possono non venire capite, rimettere mano ai periodi, ai titoli e alle caption per rendere il testo più chiaro, più leggibile e, nei casi migliori, più accattivante.

Cookie E' un file memorizzato nel PC che conserva alcune informazioni relative al sito visitato, come ad esempio quali sono i messaggi che hai già visto oppure il NickName con cui hai effettuato l'accesso, evitandoti di eseguirlo ogni volta che entri nel forum.

Copyediting (detto anche "line editing") E' la revisione di un testo per controllare che sia privo di errori. Errori di varia natura: errori di grammatica, refusi, punteggiatura, aderenza a determinati standard di comunicazione, concordanza tra numeri e note, correttezza dei nomi propri, numerazioni (tabelle, cifre, note, che siano in sequenza e che nessuna manchi), acronimi (sciolti per la prima volta e poi ripetuti correttamente lungo tutto il testo). Un buon copyeditor sa asciugare il testo, eliminando le parole inutili, e indicare all'autore possibili miglioramenti di tipo formale.

Copywriting E' l'attività di scrivere i testi promozionali in senso lato. Testi che devono informare, convincere, persuadere, vendere. Il copywriter scrive quindi per una pluralità di strumenti di comunicazione: annunci pubblicitari, spot, slogan, brochure, cataloghi, bilanci, rapporti annuali, articoli, discorsi, newsletter e, ora, anche i testi per le intranet e i siti internet.

Click through Diversamente dall'ad-click o click sull'annuncio, indica soltanto il numero di click andati a buon fine, escludendo i casi in cui la pagina bersaglio non venga visualizzata per vari motivi, in caso di server affollato, fuori uso ecc.

CSS (Cascading Style Sheets) I fogli di stile sono insiemi di regole che si applicano a tutti

gli elementi del documento senza doverli ripetere punto per punto e sono detti "interni" se inseriti in un documento (valgono solo per quel documento), o "esterni" (collegati) se le regole sono inserite in un file separato che dovrà essere dichiarato documento per documento.

- D -

Disapprovato Un elemento o attributo disapprovato è qualcosa che è stato superato da nuovi costrutti. Elementi disapprovati possono diventare obsoleti nelle versioni future dell'HTML. L'indice degli elementi e attributi HTML nel Documento sulle Tecniche indica quali elementi e attributi sono disapprovati dall'HTML 4.0. Gli autori dovrebbero evitare di utilizzare elementi e attributi disapprovati. Gli interpreti dovrebbero continuare a supportarli per ragioni di compatibilità all'indietro.

Display braille Dispositivo che riproduce in alfabeto braille ciò che appare sullo schermo.

DNS (Domain Name System) E' un codice specifico che permette di trasformare i nomi a dominio in indirizzi IP numerici.

Documento elettronico Versione elettronica di un documento (ad esempio su floppy, cd rom, on line, ...).

Download Trasferire programmi o dati da un computer ad un'unità connessa, in genere da un server ad un personal computer.

- E -

E-Commerce Compravendita di beni e servizi attraverso Internet.

Editing L'attività di revisione di un testo.

E-Procurement E' la procedura automatizzata di trattamento amministrativo degli acquisti di beni e servizi.

Executive summary Come qualcuno l'ha felicemente definito, è o dovrebbe essere un "business plan in miniatura". Lungo da un minimo di mezza cartella a un massimo di due e scritto al presente, l'executive summary dovrebbe contenere tutti i punti importanti del business plan, dagli obiettivi ai contenuti, dalle soluzioni proposte alle raccomandazioni/warning. Per informare di corsa gli executive troppo occupati, ma anche per convincerli a leggere il business plan per intero.

Extranet Sito aziendale accessibile generalmente a clienti o fornitori per la diffusione di informazioni più specifiche di quelle fornite da un sito pubblico. Può richiedere una password di accesso.

E-zine vedi **webzine**

- F -

FAQ (Frequently Asked Questions) Domande e risposte piu' frequenti.

Firma digitale E' il risultato di una procedura informatica, che consente al sottoscrittore di rendere manifesta l'autenticità del documento informatico e al destinatario di verificarne la provenienza e l'integrità. (Vedi **Finestra 5.1.4**).

Freeware Programma scaricabile ed utilizzabile gratuitamente.

FTP (File Transfer Protocol) Protocollo che permette l'accesso a un server per vedere l'elenco dei files e delle cartelle, al fine di scaricarli sul proprio computer.

Fogli di stile vedi **CSS**.

Form Modulo: in una pagina web il riquadro cliccando all'interno del quale e' possibile inserire una scritta.

Forum (o gruppi di discussione) Sono dei punti di incontro in rete nei quali gli utenti di Internet, attraverso l'inserimento di messaggi in successione, possono discutere di vari argomenti, leggendo le opinioni altrui e intervenendo per esprimere le proprie.

- G -

GIF (Graphic Interchange Format) Formato grafico con caratteristiche molto variabili. Consente, tra le altre, animazioni e gradualita' di grigio.

Guestbook Libro degli ospiti. Si intende quel quaderno bianco, spesso presente nelle mostre, con la quale i visitatori possono lasciare la propria firma ed un proprio commento.

- H -

Hacker Termine con connotazioni romantiche, identifica colui che viola sistemi informatici o telematici per il gusto di dimostrarne l'inaffidabilità.

Host Computer ospite che accetta, tramite linee di collegamento, le richieste di terminali di personal computer, che possono così utilizzare programmi o prelevare dati.

- I -

Indipendente da dispositivo Accesso indipendente da dispositivo significa che gli utenti possono interagire con l'interprete o con il documento con il dispositivo di input (output) preferito -- mouse, tastiera, voce, bacchette manovrate con la testa, o altro.

Indirizzo IP (Internet Protocol) es. <http://212.177.180.30>. Sono come i numeri telefonici e permettono di identificare e contattare un determinato computer sulla Rete. Ad ogni computer connesso ad Internet corrisponde un indirizzo IP.

Internet Marketing vedi **Finestra 5.1.5**

Intranet Rete interna ad un'azienda, basata però su tecnologia internet.

Ipertesto Forma di testo composta di una serie di blocchi testuali (lessie), di scrittura e immagini e di una serie di collegamenti e rimandi (link) a pagine e/o servizi che consente in qualunque momento di saltare all'informazione desiderata. Permette una lettura multilineare superando la struttura sequenziale imposta dalla carta stampata.

IRC (Internet Relay Chat) Software per chattare in rete in stanze chiamate canali.

- J -

JPG o JPEG (Joint Photographic Experts Group) Metodo diffuso usato per immagini fotografiche. Molti browser web accettano le immagini JPEG come formato standard per la visualizzazione dei file.

- K -

Key word Parole chiave, quei termini che permettono di identificare nel modo piu' univoco un concetto.

- L -

LAN (Local area network) Rete di computer locale, tradizionalmente non connessa a internet stabilmente.

Linguaggio di marcatura Permette di inserire all'interno del documento delle etichette o marcature (tag), che descrivono il contenuto del documento stesso. In questo modo un'applicazione, ad esempio un motore di ricerca, riesce a leggere le informazioni contenute nel documento e può elaborarle in maniera efficiente e corretta.

Link Collegamento. In un testo un link appare come una parola o una frase di colore diverso: cliccando su di esso l'utente si può spostare da un documento ad un altro.

Log in Termine per identificare l'accesso riservato a parte di un sistema.

Log out Comando che comunica ad un computer che un utente sta cessando l'utilizzo di un servizio riservato.

- M -

Mailing-list Lista di utenti che scambiano informazioni su un determinato argomento utilizzando la posta elettronica. Per partecipare ad una mailing-list occorre iscriversi. Ogni messaggio che un iscritto invia alla mailing-list viene ricevuto da tutti gli altri utenti.

Mappa del sito Pagina di un sito nella quale viene rappresentata la struttura del sito stesso attraverso collegamenti ipertestuali almeno ai primi due livelli di contenuto.

Microcontent Termine coniato da Jakob Nielsen per definire dei testi ("perle di chiarezza") lunghi al massimo 40-60 caratteri che devono anticipare e sintetizzare il contenuto di un documento o addirittura dell'intero sito. Il microcontent dovrebbe permettere al navigatore di cogliere rapidamente il significato di una pagina e quindi di decidere se è di suo interesse oppure no.

Moderatore Persona incaricata di "gestire" un newsgroup, un forum di discussione, una chat ecc. Egli categorizza gli argomenti e filtra i messaggi pervenuti affinché ad esempio non vengano pubblicati messaggi non attinenti al tema trattato da un forum o che, più in generale, non rispettino il regolamento del forum stesso.

Motore di ricerca Sito in cui un programma indicizza automaticamente le informazioni presenti in rete e permette all'utente di reperirle attraverso varie modalità di ricerca. Ad esempio, attraverso la digitazione di una parola in un campo apposito, viene restituita la lista dei siti nei quali, sulla base dei propri procedimenti di indicizzazione, il motore di ricerca ha rilevato la presenza del termine richiesto.

- N -

Navigabilità Un sito è navigabile quando l'utente riesce ad orientarsi facilmente e ad

ottenere le informazioni e i servizi che cerca in maniera semplice e veloce.

Netiquette Il "galateo" del web. Chi naviga su siti Internet, scrive messaggi di posta elettronica o partecipa a forum di discussione deve tenere un comportamento appropriato e corretto nei confronti degli altri navigatori. Per questo esistono regole non scritte che i navigatori conoscono e rispettano pena l'esclusione dalle "comunità virtuali".

Newsletter Messaggio di posta elettronica che informa sulle novità e gli aggiornamenti di un sito. Per usufruire di questo diffusissimo servizio, è necessario registrare sul sito in questione il proprio indirizzo e-mail.

Newsgroup Gruppo di discussione i cui membri inviano messaggi in un'area apposita per condividere conoscenze su un determinato argomento. In genere, le attività dei newsgroup sono sottoposte al controllo di un moderatore.

- O -

Open source Letteralmente significa "sorgenti aperti"; si tratta infatti di programmi dei quali è possibile avere e modificare il codice sorgente, con la possibilità di distribuire la versione modificata, di solito a patto che venga rilasciata sotto la stessa licenza.

- P -

Piramide rovesciata Termine derivato dal giornalismo anglosassone. Consiste nell'organizzare i contenuti partendo dalle conclusioni. In questo modo, è possibile capire di cosa tratta un articolo già dal titolo e dalle prime righe.

PDF (Portable Document Format) Si tratta di formato di file creato da Adobe, utilizzato normalmente per rendere disponibili documenti creati con vari programmi (videoscrittura, grafici, impaginatori ecc.) senza che il destinatario abbia il software con il quale il file è stato generato. Il file è inoltre visualizzabile da qualsiasi piattaforma con qualsiasi sistema operativo. Il reader per visualizzare i documenti (Acrobat Reader) è distribuito gratuitamente, mentre il software per realizzare file PDF è a pagamento. I file PDF inoltre non possono essere modificati.

Plug in Software che si installa per integrare un'applicazione principale già esistente per aggiungere delle funzionalità. Si utilizzano in modo particolare nei browser per poter eseguire dei file diversi dai formati web. Alcuni esempi sono Acrobat Reader, Shockwave, Quicktime.

Portale Sito internet che costituisce una "porta d'ingresso" alla rete. Un portale offre link ad altri siti, servizi per gli utenti (posta, quotazioni di borsa, meteo, forum di discussione, e-commerce...), notizie di attualità o di argomenti specifici (portali verticali), strumenti di ricerca. Lo scopo dei portali è fidelizzare il visitatore invitandolo a tornare spesso e ad utilizzare il loro servizio come punto di partenza per navigare in rete.

Portali pubblici vedi **Finestra 5.1.6.**

Professionalità del Web vedi **Finestra 5.1.7.**

Publishing Ultima fase del progetto di implementazione di un sito web. Si tratta della parte esecutiva del progetto che comprende la digitalizzazione dei contenuti, la messa online e il test di verifica.

- R -

Refreshing Nel webwriting indica l'aggiornamento delle informazioni presenti su un sito.

- S -

Shareware Qualsiasi software che può essere provato gratuitamente per un certo periodo o con funzionalità ridotte prima dell'acquisto. In genere può essere scaricato da Internet o lo si trova in CD-ROM allegati alle pubblicazioni in edicola. Per continuare ad utilizzare il programma dopo il periodo di prova, o per ottenere la versione completa, occorre acquistare il prodotto. Il costo, comunque, è in genere molto inferiore rispetto a quello dei prodotti commerciali.

Screen reader Software che legge il contenuto dello schermo traducendolo, a seconda della scelta dell'utente, attraverso la sintesi vocale, o la barra Braille. Per poter essere di reale aiuto a non vedenti e ipovedenti, è necessario che i software e le pagine web da tradurre siano realizzati seguendo dei particolari criteri di accessibilità.

Spamming Messaggi di posta elettronica, in genere commerciali, non richiesti dal destinatario. È una pratica molto diffusa in quanto permette di inviare uno stesso messaggio a migliaia di persone contemporaneamente a costi praticamente nulli. Lo spamming viola la netiquette in quanto costringe chi utilizza la posta elettronica a scaricare ogni giorno decine di messaggi inutili. In Italia inoltre, viola la legge 675/96 sulla tutela delle persone e di altri soggetti rispetto al trattamento dei dati personali.

Streaming audio (e video) Trasmissione attraverso Internet di dati (audio e video) in tempo reale. Questa tecnologia permette, attraverso l'utilizzo di un plug-in del browser, di ascoltare un brano musicale o visualizzare un filmato senza dover prima completare il download sul proprio computer. E' necessario però che il server su cui risiede il file sia in grado di fornire questo servizio.

Style guide Guida di stile, un vademecum che contiene le linee guida da seguire per assicurare la coerenza editoriale della comunicazione all'interno di una determinata organizzazione.

- T -

TCP/IP (Transmission Control Protocol/Internet Protocol) L'insieme di protocolli utilizzati per la trasmissione di dati attraverso Internet.

- U -

Upload Letteralmente significa "caricare" e si riferisce all'invio di dati dal computer dell'utente al server. Un esempio di upload è quello delle pagine web che, dopo essere state realizzate sul proprio computer vengono trasferite sul server che le ospiterà affinché siano visibili su Internet. L'operazione inversa, ossia quella che consente di scaricare file da Internet è il "download".

URL (Uniform Resource Locator). Indirizzo elettronico delle risorse presenti in rete che, in questo modo, vengono identificate in modo univoco. Ad ogni URL infatti può corrispondere un solo documento. Un esempio di URL è http://www.nomesito.it/cartella/nome_file.html, dove la parte a sinistra del segno "://" indica il protocollo di comunicazione (http, per la navigazione nel WWW, ftp per il tra-

sferimento file ...); la parte a destra (www.nomesito.it) indica il nome simbolico dell'host (ogni host è definito da una stringa numerica, ma per facilità di lettura la stringa viene automaticamente tradotta in una espressione simbolica), infine la terza parte (cartella/nome_file.html), separata dalla precedente dal segno /, indica il nome e il percorso del singolo file a cui ci si riferisce.

Usability/usabilità Secondo la definizione di Jacob Nielsen, un prodotto è usabile quando è facile da apprendere, consente una efficienza di utilizzo, è facile da ricordare, permette pochi errori di interazione, è piacevole da usare (vedi **Finestra 5.1.8**).

Userid/username Termini sinonimi che si riferiscono al nome con il quale un sistema identifica un utente per poterlo autorizzare ad accedere ad esempio ad un servizio o a un'area protetta di un sito. A seconda dei casi l'utente può scegliere il proprio userid/username o deve utilizzarne uno assegnato automaticamente dal sistema.

- V -

Virtual community Comunità virtuale che si costituisce attraverso un sito Internet dove si "incontrano" utenti che condividono interessi, passioni e finalità. Sul sito queste persone trovano informazioni, servizi, spazi di discussione relativi ai loro comuni interessi. Gli strumenti utilizzati per comunicare sono ad esempio la posta elettronica, i forum, le chat, i guestbook ecc.

Virus Programma che si diffonde in un computer infettandone i file senza che l'utente ne sia consapevole. Il virus si attiva quando un file infettato viene eseguito, e provoca vari tipi di danno, più o meno gravi. I virus si diffondono per effetto del trasferimento di file da un computer ad un altro, tramite dischetto o attraverso una rete. Per limitare il più possibile la possibilità di infezione, è consigliabile l'utilizzo di programmi antivirus che, se aggiornati frequentemente, riconoscono la maggior parte dei virus e ne permettono l'eliminazione prima che possano essere eseguiti.

- W -

WAI (Web Accessibility Initiative) Progetto del W3C per definire le linee guida per un web accessibile.

WAN (Wide Area Network) Rete utilizzata per collegare computer e altri dispositivi quando la distanza geografica è molto ampia.

WAP (Wireless Application Protocol) Protocollo di comunicazione e linguaggio markup (cugino dell'HTML che viene usato sul web multimediale di Internet) per la trasmissione di dati in reti senza la connessione via cavo, usato per i terminali mobili: telefoni cellulari e satellitari, *comunicatori*, *paggers* e altri apparecchi.

WCMS (Web Content Management System) vedi **Finestra 5.1.10**.

Web editing Comprende la professionalità e gli strumenti utili per adattare, correggere e impaginare un testo (parole, immagini ecc.) prima della pubblicazione sul web o via e-mail. Il web editor è dunque il curatore dei contenuti per Internet. Ma con questo e altri nomi (es.: web writer) è spesso inteso anche come redattore.

Webcasting Tecnologia che permette a 'televisioni' e 'radio' di trasmettere attraverso Internet.

Weblog Un vero e proprio nuovo genere editoriale nato con Internet. In pratica, è un "diario" con le annotazioni dell'autore a proposito di un determinato argomento in genere fortemente specialistico. Gli autori di weblog sono chiamati bloggers. Le notizie pubblicate in un web log sono organizzate nell'home page del sito in ordine cronologico, partendo dalla più recente.

Web writing Letteralmente significa "scrivere per il web" e da indicazioni sulle caratteristiche che i documenti pubblicati su Internet o inviati per posta elettronica dovrebbero avere. Non è infatti sufficiente tradurre i testi cartacei in formato elettronico, ma occorre ripensare il messaggio per adattarlo a questo strumento (vedi **Appendice 2**).

Web-TV In genere con webTV si intendono piccoli network computer che permettono di navigare in Internet utilizzando il televisore. Il termine si può però anche riferire a servizi informativi in grado di fornire attraverso Internet programmi video grazie alla tecnologia dello streaming video.

Webzine / e-zine Abbreviazioni di "web magazine" e "electronic magazine". Si tratta di riviste elettroniche, cioè riviste pubblicate e distribuite solo attraverso Internet.

W3C (World Wide Web Consortium) È l'ente ufficiale che definisce ed approva gli standard per i linguaggi di programmazione per Internet (es. html, css, xhtml). Il rispetto degli standard stabiliti dal W3C consente la piena compatibilità tra diversi browser e sistemi operativi.

WWW (Word Wide Web) È la rete che permette di strutturare l'informazione attraverso protocolli standardizzati per poterla condividere con tutti i computer collegati in rete, qualsiasi sia la loro dotazione hardware e software. L'organizzazione dell'immenso patrimonio informativo e di servizi presenti sul web si fonda sul principio dell'ipertesto.

Wi-Fi Le reti Wi-Fi (Wireless Fidelity, termine che si riferisce a tutti i prodotti che rispettano gli standard IEEE 802.11) sono una delle tecnologie che possono rivoluzionare il modo di accedere ad una rete. Wireless, infatti, significa senza filo e collegarsi ad una rete wireless avviene senza i caratteristici cavi di rete, ma attraverso onde radio.

WCM (Web Content Management) vedi **Finestra 5.1.9**.

- X -

XML (Extensible Marked Language) Linguaggio di programmazione per il web, molto più potente dell'HTML, che riguarda la classificazione e la strutturazione del contenuto. La forza dell'XML sta nella possibilità di creare documenti multimediali ed interattivi. La diffusione del suo utilizzo permetterà di superare le attuali barriere di incompatibilità tra i diversi sistemi informatici.

XHTML (Extensible Hypertext Mark-up Language) È un ibrido tra XML e HTML.

- Z -

Zip Formato per la compressione di file. La compressione e decompressione dei file 'zipati' avviene attraverso un apposito programma, come PkZip o Winzip.

5.3 Sitografia

- **Comunicazione pubblica**

URPdegliURP

www.urp.it/

Dipartimento della Funzione Pubblica

funzionepubblica.it

Dipartimento per l'Informazione e l'Editoria

www.governo.it/Presidenza/DIE/index.html

Formez – Comunicazione pubblica

comunicazione.formez.it

COM-P.A. - Salone della Comunicazione Pubblica e dei Servizi al Cittadino

www.compa.it/

FORUM P.A. - Progetto integrato di comunicazione pubblica

www.forumpa.it/

Tele-PA

www.telepa.it/

Associazione Italiana della Comunicazione Pubblica e Istituzionale

www.compubblica.it/

- **Pubblica Amministrazione e Web**

Ministro per l'Innovazione e le Tecnologie

www.innovazione.gov.it/

Ministero delle comunicazioni

www.comunicazioni.gov.it/

Il Portale Nazionale del Cittadino

www.italia.gov.it/

AIPA

www.aipa.it/

PCM – Centro Tecnico

www.ctrupa.it/

CRC - Centri Regionali di Competenza

www.crcitalia.it/

PARete – Pubblica Amministrazione in Rete

www.di.unipi.it/parete/

Formez – E-government

egov.formez.it/

Formez - Valutare i siti della PA

egov.formez.it/valutare_i_siti_della_PA.html

Formez – Qualità nei servizi e-gov

egov.formez.it/qualita.html

Pubbliaccesso

www.pubbliaccesso.gov.it/

▪ **Standard Web**

W3C - World Wide Web Consortium

www.w3.org

ISO - International Organization for Standardization

www.iso.org

▪ **La comunicazione pubblica negli altri paesi d'Europa**

EUROPA - Attività dell'Unione europea - Società dell'informazione

europa.eu.int/poll/infso/index_it.htm

Grecia

www.government.gr

Spagna

www.igsap.map.es

Portogallo

www.infocid.pt

Francia

www.service-public.fr

Austria

www.austria.gv.at

Germania

www.staat-modern.de

Belgio

www.belgium.be

Olanda

www.overheid.nl

Inghilterra

www.open.gov.uk

Irlanda

www.gov.ie

Danimarca

www.netborger.dk

Finlandia

www.e.finland.fi

Norvegia

www.norge.no

Svezia

www.sverigedirekt.gov.se

Lussemburgo

www.gouvernement.lu

Svizzera

www.unil.ch/idheap

Gli URP on line delle amministrazioni che hanno partecipato al benchmarking

Comune di Arezzo

www.comune.arezzo.it/rettecivica/URP/Home.nsf/UfficiServiziWeb/RelazioniconilPubblico

Comune di Bologna

www.comune.bologna.it/frame_urp.htm

Comune di Cremona

www.comune.cremona.it/doc_comu/urp_index.html

Comune di Granarolo dell'Emilia

www.comune.granarolo-dellemilia.bo.it/granarolo/urp/index.htm

Comune di Modena

www.comune.modena.it/urp/

Comune di Reggio Emilia

www.municipio.re.it/rettecivica/urp/retecivi.nsf/htmlmedia/comune_urp_nuovo.html

Regione Emilia Romagna

www.regione.emilia-romagna.it/urp/

Regione Veneto

www.regione.veneto.it/organizzazione/urp.asp

5. 4 Norme di riferimento

- Comunicazione istituzionale
 - Usabilità e Accessibilità
 - Firma digitale
 - Carta d'identità elettronica e Carta nazionale dei servizi (CIE/CNS)
 - Protocollo informatico
 - Privacy e sicurezza
-

- Comunicazione istituzionale

Decreto del Ministro della Funzione Pubblica 8 maggio 2002 - Istituzione della

Commissione per la valutazione delle attività di formazione, prevista dalla Direttiva del Ministro della Funzione Pubblica 7 febbraio 2002

Direttiva P.C.M. - Dipartimento della Funzione Pubblica - 7 febbraio 2002 - Attività di comunicazione delle pubbliche amministrazioni

Decreto P.C.M. 31 ottobre 2001 - Istituzione, presso la Presidenza del Consiglio dei Ministri, Dipartimento della funzione pubblica, di una struttura di missione, ai sensi dell'art. 7, comma 4, del decreto legislativo 30 luglio 1999, n. 303

Legge costituzionale 18 ottobre 2001, n. 3 - Modifiche al titolo V della parte seconda della Costituzione

D.P.R. 21 settembre 2001, n. 403 - Regolamento sui criteri per l'individuazione dei soggetti professionali esterni da invitare alle procedure di selezione per realizzare comunicazioni istituzionali a carattere pubblicitario

D.P.R. 21 settembre 2001, n. 422 - Regolamento recante norme per l'individuazione dei titoli professionali del personale da utilizzare presso le pubbliche amministrazioni per le attività di informazione e di comunicazione e disciplina degli interventi formativi

Decreto Legislativo 30 marzo 2001, n. 165, art. 11 (sostituisce l'art. 12 del Decreto legislativo 3 febbraio 1993, n. 29) Norme generali sull'ordinamento del lavoro alle dipendenze delle amministrazioni pubbliche

Direttiva P.C.M. 27 settembre 2000 - Direttiva sul programma delle iniziative di informazione e comunicazione istituzionale delle amministrazioni dello Stato

Legge 7 giugno 2000, n. 150 - Disciplina delle attività di informazione e di comunicazione delle Pubbliche Amministrazioni

Direttiva P.C.M. 11 ottobre 1994 - Direttiva sui principi per l'istituzione ed il funzionamento degli uffici per le relazioni con il pubblico

Direttiva P.C.M. 27 gennaio 1994 - Principi per l'erogazione dei servizi pubblici

Circolare del Ministro della Funzione Pubblica 27 aprile 1993, n. 17/93 - Art. 12 del Decreto legislativo 3 febbraio 1993, n. 29. Istituzione dell'Ufficio per le Relazioni con il Pubblico e disciplina delle attività di comunicazione di pubblica utilità

Legge 7 agosto 1990, n. 241 - Nuove norme in materia di procedimento amministrativo e di diritto di accesso ai documenti amministrativi

Legge 8 giugno 1990, n. 142 - Ordinamento delle autonomie locali

▪ **Usabilità e Accessibilità**

Italia

Direttiva P.C.M. 30 maggio 2002 per la conoscenza e l'uso del dominio internet ".gov.it" e l'efficace interazione del portale nazionale "italia.gov.it" con le pubbliche

amministrazioni e le loro diramazioni territoriali

Circolare AIPA/CR/32, 6 settembre 2001- Criteri e strumenti per migliorare l'accessibilità dei siti web e delle applicazioni informatiche a persone disabili

Circolare Dipartimento della Funzione Pubblica 13 marzo 2001, n. 3/2001 – Linee guida per l'organizzazione, l'usabilità e l'accessibilità dei siti web delle Pubbliche Amministrazioni

Europa

Conclusioni del Consiglio europeo del 6 febbraio 2003 "e-Accessibility" – Migliorare l'accesso delle persone con disabilità alla società dei saperi

Risoluzione del Consiglio europeo del 25 marzo 2002 (2002/c86/02) sul piano d'azione eEurope 2002: accessibilità del pubblico ai siti web e al loro contenuto

Decisione del Consiglio europeo del 3 dicembre 2001 (Dec. 2001/903/CE) relativa all'anno europeo dei disabili 2003

Risoluzione del Consiglio europeo dell'8 ottobre 2001 "e-partecipazione" – Sfruttare le possibilità offerte dalla società dell'informazione ai fini dell'inclusione sociale

Comunicazione della Commissione europea del 12 maggio del 2000 (Com (2000) 284 def.) - "Verso un'Europa senza ostacoli per i disabili"

Norme internazionali di riferimento

XML Accessibility Guidelines - 3 ottobre 2002 (Linee Guida per l'accessibilità dell'Extensible Markup Language)

User Agent Accessibility Guidelines 1.0 – 12 settembre 2001 (Linee Guida per l'accessibilità dei programmi per accedere ai contenuti del Web)

Authoring Tool Accessibility Guidelines 1.0 – 3 febbraio 2000 (Linee Guida per l'accessibilità dei programmi per la produzione dei contenuti web)

Web Content Accessibility Guidelines 1.0 - 5 maggio 1999 (Linee Guida per l'accessibilità dei contenuti web) del progetto WAI (Wide Accessibility Initiative) del W3C (World Wide Web Consortium)

ISO/TS 16071 Guidance on accessibility for human computer interfaces

ISO 9241/11 Guidance on usability

▪ Firma digitale

D.P.R. 7 aprile 2003, n. 137 – Regolamento recante disposizioni di coordinamento in materia di firme elettroniche a norma dell'articolo 13 del decreto legislativo 23 gennaio 2002, n. 10

Direttiva del Ministro per l'Innovazione e le Tecnologie 20 dicembre 2002 – Linee guida in materia di digitalizzazione dell'amministrazione

Decreto legislativo 15 febbraio 2002, n. 10 – Recepimento della direttiva europea 1999/93/CE sulla firma elettronica

Circolare AIPA/CR/39, 8 febbraio 2002 - Art. 14, comma 2, del decreto del Presidente del Consiglio dei Ministri dell' 8 febbraio 1999: codici identificativi idonei per la verifica del valore della chiave pubblica della coppia di chiavi del presidente dell'Autorità per l'informatica nella pubblica amministrazione

Direttiva del Ministro per l'Innovazione e le Tecnologie 21 dicembre 2001 – Linee guida in materia di digitalizzazione della PA per l'anno 2002

Circolare AIPA/CR/29, 18 maggio 2001 - Art. 14, comma 2, del decreto del Presidente del Consiglio dei ministri dell'8 febbraio 1999: codici identificativi idonei per la verifica del valore della chiave pubblica della coppia di chiavi del Presidente dell'Autorità per l'informatica nella pubblica amministrazione

Decreto P.C.M. 20 aprile 2001 – Differimento del termine che autorizza l'autocertificazione della rispondenza ai requisiti di sicurezza nelle regole tecniche di cui al decreto PCM 8 febbraio 1999

Circolare AIPA/CR/27, 16 febbraio 2001 - Art. 17 del decreto del Presidente della Repubblica 10 novembre 1997, n. 513: utilizzo della firma digitale nelle Pubbliche Amministrazioni

D.P.R. 28 dicembre 2000, n. 445 – Testo Unico delle disposizioni legislative e regolamentari in materia di documentazione amministrativa – Capo II, Sez. I, Art. 6-7 – Sez. II, art. 8-10 – sez. III, art. 14 –17 – Sez. IV, art. 20, Sez. V, art. 22-29 Capo III, Art. 38, Sez. III, art. 43, comma 6

Deliberazione AIPA 51/2000, 23 novembre 2000 - Regole tecniche in materia di formazione e conservazione di documenti informatici delle pubbliche amministrazioni ai sensi dell'art. 18, comma 3, del Decreto del Presidente della Repubblica 10 novembre 1997, n. 513

Circolare AIPA/CR/26, 13 luglio 2000 - Art. 8, comma 3, del decreto del Presidente della Repubblica 10 novembre 1997, n. 513: elenco delle Società individuate dall'Autorità per l'informatica nella Pubblica Amministrazione, alla data del 6 luglio 2000, ai fini dell'attività di certificazione

Circolare AIPA/CR/24, 19 giugno 2000 - Art. 16, comma 1, dell'allegato tecnico al decreto del Presidente del Consiglio dei Ministri 8 febbraio 1999 – Linee guida per l'interoperabilità tra i certificatori iscritti nell'elenco pubblico di cui all'articolo 8, comma 3, del decreto del Presidente della Repubblica 10 novembre 1997, n. 513

Deliberazione AIPA n. 51/2000 – Definizione delle regole tecniche per la formazione e la conservazione di documenti informatici delle pubbliche amministrazioni ai sensi dell'art. 18, comma 3, del D.P.R. 10 novembre 1997, n. 513

Direttiva 1999/93/CE del Parlamento europeo e del Consiglio del 13 dicembre 1999 relativa ad un quadro comunitario per le firme elettroniche

Circolare AIPA/CR/22, 26 luglio 1999 - Art. 16, comma 1, dell'allegato tecnico al decreto del Presidente del Consiglio dei Ministri 8 febbraio 1999 - Modalità per presentare domanda di iscrizione nell'elenco pubblico dei certificatori di cui all'articolo 8, comma 3, del decreto del Presidente della Repubblica 10 novembre 1997, n. 513

Decreto P.C.M. 8 febbraio 1999 - Regole tecniche per la formazione, la trasmissione, la conservazione, la duplicazione, la riproduzione e la validazione, anche temporale, dei documenti informatici ai sensi dell'art. 3, comma 1, del Decreto del Presidente della Repubblica 10 novembre 1997, n. 513

Decreto P.C.M. 8 febbraio 1999 - Regole tecniche per la formazione, la trasmissione, la conservazione, la duplicazione, la riproduzione e la validazione anche temporale, dei documenti informatici ai sensi dell'art. 3, comma 1, del D.P.R. 10 novembre 1997, n. 513

Decreto del Ministro del tesoro, del bilancio e della programmazione economica 18 marzo 1998, n. 161 - Regolamento recante norme per l'individuazione dei requisiti di onorabilità e professionalità degli esponenti aziendali delle banche e delle cause di sospensione

D.P.R. 10 novembre 1997, n. 513 - Regolamento recante criteri e modalità per la formazione, l'archiviazione e la trasmissione di documenti con strumenti informatici e telematici, a norma dell'articolo 15, comma 2, della legge 15 marzo 1997, n. 59

Legge 15 marzo 1997, n. 59 - Delega al Governo per il conferimento di funzioni e compiti alle regioni ed enti locali, per la riforma della Pubblica Amministrazione e per la semplificazione amministrativa

▪ **Carta d'identità elettronica e Carta nazionale dei servizi (CIE e CNS)**

Direttiva del Ministro per l'Innovazione e le Tecnologie 20 dicembre 2002 - Linee guida in materia di digitalizzazione dell'amministrazione

Direttiva del Ministro per per l'Innovazione e le Tecnologie 21 dicembre 2001 - Linee guida in materia di digitalizzazione della PA per l'anno 2002

Circolare MIACEL 29 ottobre 2001, n. 18 - Connessione dei Comuni al backbone applicativo dell'Indice nazionale delle anagrafi

Ministero dell'Interno, luglio 2001 - Linee guida per la realizzazione di una stazione di emissione per la CIE

Circolare MIACEL 5 febbraio 2001, n. 1 - D.M. 6 ottobre 2000 - art. 5, comma 1 e 4 - Specifiche tecniche per l'allineamento dei Dati contenuti nelle anagrafi comunali con quelli contenuti nell'archivio dell'Agenzia delle Entrate

Circolare MIACEL 7 dicembre 2000, n. 15 - Sperimentazione carta d'identità elettronica

Circolare MIACEL 18 ottobre 2000, n. 13 - Sperimentazione carta d'identità elettronica

Decreto interministeriale 6 ottobre 2000, previsto dall'articolo 2, comma 3, del Decreto P.C.M. 22 ottobre 1999 n. 437

Circolare MIACEL 4 agosto 2000, n. 12 - Sperimentazione carta d'identità elettronica

Decreto Ministro dell'Interno 19 luglio 2000 – (Specifiche tecniche CIE, principi e regole di base)

Decreto P.C.M. 22 ottobre 1999, n. 437 - Proroga del termine che autorizza l'autocertificazione della rispondenza ai requisiti di sicurezza nelle regole tecniche di cui al decreto del Presidente del Consiglio dei Ministri dell'8 febbraio 1999

Legge 16 giugno 1998 n.191, art. 2, commi 4 e 5 – (Modifiche ed integrazioni alla legge 15 maggio 1997, n. 127)

▪ **Protocollo informatico**

Direttiva del Ministro per l'Innovazione e le Tecnologie 20 dicembre 2002 – Linee guida in materia di digitalizzazione dell'amministrazione

Direttiva del Ministro per l'Innovazione e le Tecnologie 9 dicembre 2002 – Direttiva sulla trasparenza dell'azione amministrativa e gestione elettronica dei flussi documentali

Direttiva del Ministro per per l'Innovazione e le Tecnologie 21 dicembre 2001 – Linee guida in materia di digitalizzazione della PA per l'anno 2002

Circolare AIPA/CR/31, 21 giugno 2001 – Art. 7, comma 6, del Decreto P.C.M. 31 ottobre 2000, recante "Regole tecniche per il protocollo informatico di cui al D.P.R. 20 ottobre 1998, n. 428" – Requisiti minimi di sicurezza dei sistemi operativi disponibili commercialmente

Circolare AIPA/CR/28, 7 maggio 2001 – Art.18, comma 2, del Decreto P.C.M. 31 ottobre 2000, n. 271, recante regole tecniche per il protocollo informatico di cui al D.P.R. 28 dicembre 2000, n. 445 – Standard, modalità di trasmissione, formato e definizione dei tipi di informazioni minime ed accessorie comunemente scambiate tra le pubbliche amministrazioni e associate ai documenti protocollati

D.P.R. 28 dicembre 2000, n. 445 - Testo unico delle disposizioni legislative e regolamentari in materia di documentazione amministrativa

Decreto P.C.M. 31 ottobre 2000 – Regole tecniche per il protocollo informatico di cui al D.P.R. 20 ottobre 1998, n. 428

Direttiva P.C.M. 28 ottobre 1999 - Gestione informatica dei flussi documentali nelle pubbliche amministrazioni

D.P.R. 20 ottobre 1998, n. 428 – Regolamento per la tenuta del protocollo amministrativo con procedura informatica

- **Privacy e sicurezza**

Decreto legislativo 30 giugno 2003, n. 196 – Codice in materia di protezione dei dati personali

Decreto legislativo 9 aprile 2003, n. 68 – Attuazione della direttiva 2001/29/CE sull'armonizzazione di taluni aspetti del diritto d'autore e dei diritti connessi nella società dell'informazione

Direttiva 2002/58/CE del 12 luglio 2002 relativa al trattamento dei dati personali e alla tutela della vita privata nel settore delle comunicazioni elettroniche

Decreto del Presidente del Consiglio dei Ministri 11 aprile 2002 – Schema per la valutazione e la certificazione della sicurezza delle tecnologie dell'informazione, ai fini della tutela delle informazioni classificate concernenti la sicurezza interna e esterne dello Stato

Direttiva Presidente del Consiglio dei Ministri 16 gennaio 2002 – Dipartimento per l'Innovazione e le Tecnologie – Sicurezza informatica e delle Telecomunicazioni nelle pubbliche amministrazioni Statali

Decreto del Presidente della Repubblica 28 luglio 1999, n. 318 – Regolamento recante norme per l'individuazione delle misure minime di sicurezza per il trattamento dei dati personali, a norma dell'art. 15, comma 2, della legge 31 dicembre 1996, n. 675

Decreto legislativo 11 maggio 1999, n. 135 - Disposizioni integrative della Legge 31 dicembre 1996, n. 676, sul trattamento dei dati sensibili da parte dei soggetti pubblici

Legge 31 dicembre 1996, n. 676 - Delega al Governo in materia di tutela delle persone e di altri soggetti rispetto al trattamento dei dati personali

Legge 31 dicembre 1996, n. 675 - Tutela delle persone e di altri soggetti rispetto al trattamento dei dati personali

Appendice

- 1 - Accessibilità sinonimo di comunicazione
di Roberto Ellero
- 2 - Web-writing (ovvero scrivi come navighi)
di Giovanni Grazia

APPENDICE 1

ACCESSIBILITÀ SINONIMO DI COMUNICAZIONE

Accessibilità e comunicazione pubblica

Quando si parla di accessibilità del Web, e più in generale agli strumenti informatici, si intende la possibilità data a tutti gli utenti di accedere con facilità e senza limitazioni ai contenuti ed ai servizi on line. Ci si riferisce alla eliminazione di barriere tecnologiche, il corrispettivo delle barriere architettoniche nel mondo fisico. Forte è la connotazione di impegno sociale: si tratta di dare a tutti, anche ai diversamente abili, la possibilità di accedere al Web e alla società dell'informazione, importante canale di comunicazione alla vita civile.

"Vista la crescente tendenza a rendere accessibili on line i servizi delle amministrazioni centrali e le informazioni di carattere pubblico, il fatto di consentire a tutti i cittadini di accedere ai siti web delle pubbliche autorità è altrettanto importante quanto garantire l'accesso agli edifici pubblici. Per quanto riguarda le persone con esigenze speciali, la sfida consiste nel garantire il massimo livello di accessibilità alle tecnologie dell'informazione in generale e la compatibilità di queste ultime con le tecnologie ausiliarie. Inoltre, spesso le nuove tecnologie risultano più facili da usare da parte di tutti se, sin dalle prime fasi di progettazione, vengono presi in considerazione i requisiti di usabilità di tutte le potenziali categorie di utenti". *Piano d'azione eEurope 2002.*

Il perseguimento dell'accessibilità dei contenuti del Web rientra a pieno titolo fra i doveri del comunicatore, previsti dal Capo IV del *Codice deontologico e di buona condotta dei comunicatori pubblici* (www.compubblica.it/).

Mentre per i siti aziendali e personali l'attenzione all'accessibilità è lasciata alla sensibilità individuale e alle strategie di mercato, per i siti della Pubblica Amministrazione e di pubblica utilità essa rappresenta un dovere istituzionale, essendo la fruizione delle informazioni digitali per via telematica correlata a diritti costituzionali fondamentali. Inoltre, dal momento che il Web non è solo una base-dati ma un luogo dove si esplica la socialità degli individui, il diritto di accesso si coniuga col diritto alla crescita sociale delle persone. E' l'art. 3 della Costituzione a porre infatti come finalità il pieno sviluppo della persona umana e l'effettiva partecipazione di tutti alla vita sociale.

L'accessibilità della rete non concerne soltanto il diritto di accesso del singolo, ma anche il diritto di tutti di partecipare alla vita sociale. Nel Web avvengono comunicazioni bidirezionali e transazionali, la cui accessibilità deve essere garantita al pari del semplice accesso alle pagine come documenti. Luoghi della comunicazione interpersonale on line, come ad esempio forum, chat, sistemi di formazione a distanza, comunità virtuali, devono essere realizzati con l'obiettivo della loro concreta fruibilità per tutti, come dimensione della vita associata.

L'accessibilità ai documenti amministrativi resi disponibili su Web ha rilevanti finalità di pubblico interesse: favorisce la partecipazione all'attività amministrativa e ne assicura l'imparzialità e la trasparenza, rientra dunque fra i diritti civili e sociali che devono essere garantiti su tutto il territorio nazionale ai sensi dell'articolo 117, secondo comma, lettera m), della Costituzione. Ne consegue che l'accessibilità del Web è collegata al diritto di accesso e alla legge sulla trasparenza amministrativa (legge 241/1990), quindi ai diritti

del cittadino ad essere informato della vita istituzionale e a prendervi parte attiva. Le funzioni tipiche degli URP di garanzia di diritti, di facilitazione dell'accesso alle informazioni, di ascolto, verifica e monitoraggio della qualità e del grado di soddisfazione dei servizi, si estendono pertanto al campo della comunicazione su Web.

La prima esigenza da soddisfare è una corretta informazione riguardo l'esistenza di limitazioni nella fruizione di contenuti e servizi on line e di soluzioni tecniche per farvi fronte. Limitazioni sensoriali, motorie e cognitive intervengono nell'uso delle interfacce uomo-computer, ad esempio l'ipovisione, la cecità, la daltonia, la sordità, deficit nel controllo dei movimenti degli arti, disturbi della parola, del linguaggio, della coordinazione del pensiero. Vi sono inoltre limitazioni dovute alla strumentazione hardware utilizzata, alle tipologie di connessione, all'ambiente e al contesto di utilizzo. Un sito non accessibile e poco usabile rappresenta un ostacolo per le persone anziane o inesperte nell'utilizzo di Internet.

Le soluzioni tecniche sono le tecnologie assistive hardware e software, la realizzazione di siti conformi alle linee guida (le WCAG 1.0 – Web Content Accessibility Guidelines - del W3C www.w3.org), la progettazione secondo le regole della "progettazione universale" (ogni attività di progettazione deve tenere conto della varietà di esigenze di tutti i potenziali utilizzatori), la separazione dei contenuti dalla loro rappresentazione (con i fogli di stile, CSS – vedi **5.2 Terminologia**).

Un sito accessibile rappresenta un vantaggio per tutti, è navigabile con dispositivi diversi dal PC (ad es. cellulari, palmari, VoiceXML), è meglio indicizzato dai motori di ricerca, presenta una struttura più semplice, è più veloce da caricare. Questa attività di informazione, divulgazione e sensibilizzazione dell'opinione pubblica, rientra nel set di competenze degli URP. La conoscenza dei problemi legati alle interfacce uomo-computer, la consapevolezza della necessità di strutturare in modo comprensibile l'informazione (l'accessibilità riguarda non solo il codice ma anche gli stessi contenuti, che devono essere di facile comprensione) abitua ad uno sguardo esteso, globale, capace di articolare l'attuazione di processi, costituendosi in uno strumento di miglioramento e semplificazione dei processi interni dell'Ente: dal processo standardizzato, efficace e continuo di informazione interna, fino alla comunicazione su Web.

La comunicazione interna e la produzione di messaggi complessi verso l'esterno pongono di fronte a scelte importanti nella acquisizione di tecnologie di gestione dei contenuti, le quali influenzeranno nel tempo e in modo difficilmente reversibile il flusso documentale, le banche dati, i contenuti pubblicati su Web.

Gli aspetti comunicazionali si intrecciano con gli aspetti tecnologici. L'accessibilità degli applicativi per l'inserimento dei contenuti e degli output interni ed esterni (documenti, pagine Web) è resa possibile solo se a monte si attuano strategie di formazione, autoformazione e confronto sui temi dell'accessibilità e della comunicazione on line. La complessità di tali strategie richiede che si creino motivazioni forti di tipo etico oltre che culturale, che possono generarsi sull'humus di una sensibilità ai temi sociali dell'integrazione e dell'uguaglianza, e per modalità di percezione diverse dalle proprie.

E' da dire che l'accessibilità delle interfacce e del Web riguarda non solo l'utente, ma anche l'operatore URP affetto da disabilità. "Il comunicatore pubblico "eccellente" sembra non potersi caratterizzare solamente in base ad un titolo di studio, un inquadramento formale, un'anzianità di servizio, etc. Anche le conoscenze tecnico-specialistiche sembrano costituire una base di riferimento, da possedere personalmente o con il supporto di specialisti" (dai risultati di una ricerca dell'Associazione Italiana della Comunicazione Pubblica e Istituzionale www.compublica.it).

Questo processo di acquisizione di informazioni è in grado di incidere fortemente sulla qualità del servizio, sulla trasparenza, usabilità e accessibilità della comunicazione su Web, e sull'evoluzione delle professionalità (al fine di assicurare risposte evolute e coerenti con le nuove mission introdotte dalla legge 150/2000). L'innegabile importanza di questa preliminare azione è sottolineata dallo stato attuale delle conoscenze e del grado di accessibilità dei siti e dei servizi della Pubblica Amministrazione, gravemente carente. I siti web della P.A. non presentano ancora la flessibilità e la adattabilità necessarie per tener conto delle differenti caratteristiche degli utenti che vi accedono, come risulta da uno studio svolto presso la Fondazione Ugo Bordoni (FUB) con la collaborazione dell'Istituto Superiore delle Comunicazioni (www.webxtutti.it).

Accessibilità: cosa fare per realizzarla

Quanto detto finora riguarda l'area della conoscenza (sapere). Passiamo all'area delle capacità (saper fare), che comprende le capacità e abilità tecniche e operative, per sapere cosa va fatto per rendere accessibile un sito. Rientra nell'ambito delle competenze e del ruolo operativo del comunicatore la capacità di leggere e decodificare i linguaggi, la conoscenza delle principali tecniche di comunicazione e la capacità di utilizzarle in modo funzionale ai diversi tipi di pubblici, di promuovere sperimentazioni innovative nel campo della I.C.T., volte a migliorare i servizi ai cittadini.

Più che uno schema "top-down", il know-how dell'accessibilità richiede esperienze concrete e individuate degli operatori, per giungere a competenze effettivamente agite, messe in gioco. Molto dipende dall'iniziativa e dall'interesse dei singoli. Questo know-how è differenziato, a vari livelli di sapere e operatività, secondo le varie tipologie di URP e i vari contesti organizzativi (comune grande, comune piccolo, biblioteca, azienda sanitaria...). Per una contestualizzazione indicativa, seguono alcuni esempi di nozioni di base, necessarie per la competenza nei temi dell'accessibilità: protocollo IP, linguaggio HTML, URL, DNS, http, standard WAI, browser, Internet, Extranet ed Intranet, CMS, ausili tecnici, CSS, Web-editor, struttura dell'ipertesto, sistemi di navigazione, usabilità enquiry, usabilità inspection, usabilità test, progettazione centrata sull'utente, architettura dell'informazione, strutture informative tipiche (lineari, gerarchiche, a matrice, a rete), scrivere per il web, sistemi di orientamento e di ricerca, uso del colore (aspetti percettivi, culturali e cognitivi).

Quando si parla di comunicazione, in realtà ci si riferisce a molte forme diverse di comunicazione. La comunicazione diretta fra persone è diversa dalla comunicazione mediata da strumenti tecnologici, ad esempio la carta stampata, il segnale telefonico, un software, le onde radio, una rete. L'accesso all'informazione non si può oggi ignorare. L'inaccessibilità del messaggio comunicato è comunque un messaggio comunicativo. Anche il silenzio, l'assenza di comunicazione, infatti, sono comunicazione.

Il Web, è bene ricordarlo, è uno strumento di comunicazione. La progettazione di interfacce grafiche per la comunicazione su Web rientra nel piano di studi dei corsi di laurea in scienze della comunicazione. Spesso si confonde la gestione dei sistemi informativi (amministrazione server e reti) con la progettazione, realizzazione e gestione di siti e con l'architettura dell'informazione. La comunicazione su Web è influenzata dal medium tecnologico, che pertanto si deve conoscere a fondo.

L'acquisizione di informazioni e di competenze linguistiche, informatiche, normative, nel campo dell'accessibilità delle interfacce uomo-computer, si basa sullo studio delle fonti di prima mano, ovvero gli standard internazionali. Per l'usabilità, vi è la norma ISO 9241. Per l'accessibilità, vi è la norma ISO/TS 16071, *Ergonomics of human-system interaction – Guidance on accessibility for human-computer interfaces*.

(www.iso.org/iso/en/CatalogueDetailPage.CatalogueDetail?CSNUMBER=30858&ICS1=13&

ICS2=180&ICS3). La fonte principale di questa norma è la WAI del W3C. Anche se si parla di sw accessibility, si intende anche la web accessibility. (La norma ISO 9241 è in fase di revisione integrale per spostarla dal contesto "videoterminali in ufficio" al contesto "everywhere/everydevice").

Il World Wide Web Consortium (W3C) sviluppa tecnologie che garantiscono l'interoperabilità (specifiche, guidelines, software e applicazioni) per guidare il World Wide Web fino al massimo del suo potenziale agendo da forum di informazioni, comunicazioni e attività comuni. L'Iniziativa per l'accessibilità Web (WAI), in coordinamento con le organizzazioni mondiali, persegue l'accessibilità del Web in cinque settori: tecnologia, linee guida, strumenti, istruzione e discriminazione, ricerca e sviluppo.

Il W3C ha istituito nel 1997 la Web Accessibility Initiative (WAI) e ha sviluppato le linee guida per l'accessibilità dei contenuti Web (WCAG versione 1.0, 1999), note come "Linee guida", riconosciute come la norma mondiale per la progettazione di siti Web accessibili. Le WCAG sono state elaborate dal gruppo di lavoro internazionale del W3C sulla base delle linee guida versione 1 del Trace Center, del 31 gennaio 1995 (trace.wisc.edu). La W3C/WAI ha elaborato una serie di orientamenti denominati Authoring Tools Accessibility Guidelines (ATAG) per programmatori di software, che spiegano come utilizzare una serie di strumenti di authoring per la creazione di siti Web accessibili e come rendere accessibile il software stesso. Un'altra raccomandazione, UAAG, riguarda l'accessibilità dei browser. Le XAG, infine, forniscono informazioni utili su come creare applicazioni accessibili utilizzando XML.

Il piano d'azione eEurope 2002 specifica che "i siti web delle pubbliche amministrazioni degli Stati membri e delle istituzioni europee e i relativi contenuti devono essere impostati in maniera tale da consentire ai disabili di accedere alle informazioni e di sfruttare al massimo le opportunità offerte dal sistema di amministrazione on line" e che l'Unione europea e gli Stati membri sono invitati a realizzare tale obiettivo mediante l'adozione delle linee guida WAI per i siti Web delle amministrazioni pubbliche (COM(2000) 330 del 24 maggio 2000).

Le Linee guida 1.0 per l'accessibilità al contenuto Web sono riconosciute come la norma mondiale de facto per la progettazione di siti Web accessibili. Esse hanno un impatto sul miglioramento dell'accesso Web in tutto il settore pubblico, in materia di salute (eHealth), poteri pubblici (eGovernment), apprendimento on line (eLearning), e sono oggetto di un costante esame e sviluppo nell'ambito della W3C WAI. (eEurope 2002: *Accessibilità dei siti web pubblici e dei loro contenuti*. Comunicazione della Commissione per il consiglio, il parlamento europeo, la commissione degli affari economici e sociali e la commissione delle regioni).

APPENDICE 2

WEB-WRITING (OVVERO SCRIVI COME NAVIGHI)

Queste pagine sono tratte e adattate dalla pubblicazione "Linee guida per la redazione e composizione di testi per il web" della Regione Emilia Romagna.

Considerato il pubblico molto vasto a cui in genere si rivolgono i siti web, è di fondamentale importanza organizzare le informazioni che si vogliono pubblicare, prestando particolare attenzione sia alla struttura dei testi che al contenuto. Occorre tener presente che leggere un testo a video non è come leggere un testo cartaceo: la limitata dimensione dello schermo richiede brevità e chiarezza; inoltre, la natura ipertestuale dei web ci obbliga a passare da una scrittura lineare a una scrittura "profonda" ed "espansa" che richiede una progettazione lunga e accurata.

Di seguito proponiamo alcuni suggerimenti di base per:

- L'organizzazione delle informazioni
- La chiarezza dei testi
- L'efficacia dei testi

L'organizzazione delle informazioni

- 1) **strutturare l'informazione:** raccogliere tutte le informazioni necessarie (rispettare la regola delle 5 W: who, what, when, where, why), decidere la gerarchia delle informazioni (distinguere le informazioni principali da quelle secondarie), suddividere il testo in paragrafi, ognuno contenente un argomento diverso, collocando le informazioni principali all'inizio e collegando i paragrafi fra di loro
- 2) **pensare il testo in termini visivi:** scrivere colonne di testo di larghezza e lunghezza omogenea, lasciare molti spazi vuoti, usare il grassetto per evidenziare brevi concetti fondamentali
- 3) **scrivere "microcontenuti" significativi:** inserire titoli, sottotitoli, link e voci di indice per sintetizzare i contenuti presenti sulla pagina e fornire una guida per il lettore.

La chiarezza dei testi

Riguardo al contenuto dei testi, è consigliabile utilizzare un linguaggio semplice e chiaro, rispettando quelli che comunemente vengono indicati come i **criteri di base per la chiarezza dei testi:**

- 1) Scrivere **frasi brevi:** non più di **25 o 30 parole** e non più di **2 frasi per ogni periodo.**

Scrivere periodi non più lunghi di 25-30 parole e che contengono al massimo due frasi. Se ci si rivolge a un pubblico non qualificato, o misto, è meglio stare sotto le 20. La lunghezza tuttavia non è un valore assoluto: ci sono frasi che contengono molte più parole di quelle ora indicate e che tuttavia sono facilmente comprensibili, perché ben organizzate, e altre molto corte che alla lettura sembrano interminabili. Un metodo semplice per capire se una frase è troppo lunga (oppure manca della necessaria punteggiatura) è quello di leggerla ad alta voce. Se si rimane senza fiato è sicuramente da taglia-

re. Evitare di concentrare in una frase troppe informazioni. Una frase con troppe idee o informazioni è lunga e può risultare difficile, mentre quelle che contengono una sola informazione principale non richiedono particolari sforzi di comprensione o più riletture. Se si hanno molte informazioni da dare è meglio spezzare il periodo in più proposizioni principali. Oltre ad essere più facilmente comprensibili, le frasi corte suggeriscono informalità e immediatezza e catturano più facilmente l'attenzione.

2) Scrivere **frasi semplici e lineari** (una sola proposizione con soggetto, verbo e qualche complemento).

Sono semplici e lineari le frasi costituite da una sola proposizione con un soggetto, verbo e qualche complemento.

Non è sempre possibile scrivere frasi formate da una sola proposizione, tuttavia occorre contenere la loro lunghezza e complessità.

Quando si scrivono frasi formate da più proposizioni, preferire le frasi di forma coordinata a quelle di forma subordinata.

La "legge della vicinanza" suggerisce di tenere insieme le unità logiche della frase (soggetto, predicato verbale e complemento) e di non separarli con incisi che costringono il lettore a uno sforzo per rimettere insieme la frase. Le strategie per gestire una frase che si trova tra un soggetto e un verbo sono:

eliminare completamente la frase e trasformarla in un periodo separato;
trasformare la frase in una frase introdotta da "se" o "quando";
spostare la frase alla fine del periodo.

3) Specificare sempre il **soggetto della frase**.

Specificare sempre il soggetto della frase per evitare ambiguità e facilitare la comprensione. Quando il periodo contiene varie proposizioni è necessario specificare i vari soggetti, soprattutto quando non coincidono.

Quando è possibile, utilizzare soggetti animati e concreti piuttosto che soggetti inanimati e astratti. Scrivere la frase in modo che sia semplice capire di cosa si sta parlando e chi è il soggetto dell'azione.

4) Preferire la **forma attiva dei verbi** a quella passiva o impersonale

La forma attiva è più chiara di quella passiva perché identifica meglio il soggetto dell'azione che viene a trovarsi proprio all'inizio della frase. Inoltre, la forma attiva rende la scrittura più incisiva e le frasi più vigorose perché richiede un numero minore di parole. Anche la forma impersonale è per lo più da evitare: abusata nel linguaggio burocratico provoca un effetto di spersonalizzazione, e spesso nasconde un'informazione importante.

5) Preferire, quando possibile, **modi e tempi verbali semplici** (es.: indicativo meglio del congiuntivo e del condizionale, tempo presente, passato prossimo e futuro meglio del passato remoto e del futuro anteriore).

Tra i modi verbali è preferibile scegliere quelli più semplici che sono anche i più usati nel linguaggio comune. L'indicativo è preferibile al congiuntivo o al condizionale, perché è il modo della concretezza, della realtà.

Nella redazione dei testi preferire le congiunzioni più usate nella lingua parlata (se, anche se, perché, quando, ecc.) che reggono l'indicativo a quelle di tono più elevato (a condizione che, qualora, ove, purché, benché, dal momento che, affinché, ecc.) che richiedono invece l'uso del congiuntivo.

Anche per i tempi verbali la regola da rispettare è la semplicità. Semplicità significa quindi usare i tempi più comuni nella lingua parlata: presente, passato prossimo, futuro.

Da evitare: il passato remoto che appesantisce enormemente la lettura e l'uso del futuro con valore imperativo che attenua o addirittura oscura il valore imperativo di alcune affermazioni.

6) Limitare l'uso del **gerundio**

Limitare il più possibile l'uso del gerundio, specialmente se ha un soggetto diverso da quello della frase principale. Normalmente il gerundio appesantisce la frase e la rende meno incisiva. Poiché gli utenti audiolesi hanno difficoltà a comprendere questo modo verbale, è consigliabile utilizzare il più possibile le forme esplicite e usare il gerundio soltanto quando è veramente indispensabile.

7) Usare la **punteggiatura** per rendere il testo più chiaro e leggibile

L'uso appropriato della punteggiatura contribuisce notevolmente alla chiarezza di un testo. La punteggiatura è uno strumento che consente al lettore di riconoscere la struttura di un testo e di orientarsi nella ricostruzione del senso del discorso.

Poiché le frasi brevi rendono il testo più leggibile, si consiglia di usare frequentemente il **punto** e il **punto a capo**, scrivendo frasi della lunghezza massima di 25-30 parole.

La **virgola** non va usata all'interno di blocchi unitari, per esempio tra soggetto e predicato verbale o tra quest'ultimo e il suo complemento oggetto. E' usata per separare elementi di un elenco, incisi, proposizioni subordinate.

I **due punti** servono a introdurre elenchi, spiegazioni, chiarimenti. Contribuiscono alla spiegazione ed evitano il ricorso a troppe subordinate: sono quindi fondamentali per agevolare la comprensione del testo.

Il **punto e virgola** è usato solitamente nei periodi lunghi. Dal momento che questi sono da evitare, evitiamo anche il punto e virgola.

Le **virgolette** sono usate di norma per isolare le citazioni. Sono spesso usate per attribuire alle parole sensi particolari, diversi da quelli comunemente attribuiti a esse. Quest'uso delle virgolette non giova alla chiarezza del testo, perché non tutti i lettori possono essere in grado di capire dal contesto il senso a cui si fa riferimento.

I **trattini** e le **parentesi** sono usati per isolare incisi all'interno della frase. E' preferibile evitarli perché gli incisi spostano l'attenzione di chi legge dagli elementi principali della frase su quelli secondari.

8) Scrivere per **punti**

Quando c'è l'esigenza di fornire molte informazioni, è consigliabile utilizzare una struttura di elenchi puntati o numerati. Le liste aiutano la leggibilità e la comprensione, chiariscono la sequenza e la relazione tra le idee e i fatti esposti nel testo e consentono di non utilizzare frasi subordinate che possono essere di difficile comprensione.

Si usano gli elenchi numerati quando c'è una priorità delle voci, dalla più importante alla meno importante, quando si presentano una serie di passi da eseguire in successione o una serie di istruzioni.

Per essere chiara e leggibile, la lista deve essere elaborata secondo il principio del parallelismo:

- Parallelismo nel **contenuto**: tutte le voci devono essere omogenee, riferirsi cioè alla stessa classe di informazioni o di dati.
- Parallelismo **grammaticale**: o tutti sostantivi o tutti verbi, o tutti con l'articolo o tutti senza.
- Parallelismo **visivo**: tutte le voci della lista devono essere introdotte dallo stesso simbolo grafico ed essere di lunghezza abbastanza simile.

Le liste possono avere più livelli e quindi ogni voce può avere varie sottovoci: due livelli vanno benissimo, di più creano confusione e vanificano del tutto il principale obiettivo di una lista e cioè la chiarezza. Ricordare comunque che:

- ogni livello deve essere indentato rispetto al precedente;
- ogni livello deve avere il suo simbolo grafico, ben riconoscibile rispetto a quello degli altri;
- il livello superiore deve avere un simbolo grafico visivamente più forte.

9) Utilizzare **parole ed espressioni comuni, della vita di tutti i giorni, e brevi**

Le espressioni più chiare ed efficaci sono quelle che vengono usate ogni giorno, quelle che tutti comprendono senza dover ricorrere all'uso del vocabolario.

Le parole di uso quotidiano sono brevi, concrete e descrivono cose reali prima che concetti.

Quando ci rivolgiamo a un pubblico ampio e indifferenziato abbiamo la necessità di attingere a parole che appartengono al vocabolario corrente (il Vocabolario di base della lingua italiana contiene meno di 7.000 parole). Inoltre, le persone con disabilità dell'udito possiedono un vocabolario limitato e faticano a padroneggiare i tantissimi sinonimi presenti nella lingua italiana.

Quindi, non è buona norma moltiplicare i sinonimi per lo stesso concetto. Le ripetizioni indicano che si sta ancora parlando dello stesso argomento; questo contraddice quello che ci hanno insegnato in ambito scolastico, ma contiene le possibilità di confusione.

E' quindi sconsigliabile usare:

- parole e formule dotte, arcaiche e letterarie;
- grecismi e latinismi;
- locuzioni solenni;
- termini stranieri e latini (quando esiste un termine corrispondente nella lingua italiana).

10) Evitare le **espressioni prolisse, le perifrasi, le circonlocuzioni, le frasi fatte, gli anglicismi, i latinismi, le forme arcaiche, dotte** e i **termini tecnici e specialistici**

Le parole tecnico-specialistiche possono apparire ai non esperti completamente incomprensibili. Quando è possibile, usare parole di uso comune al posto di termini tecnici.

Quando è inevitabile usare termini tecnici, è necessario fornire una breve spiegazione la prima volta che vengono usati nel testo.

Quando si tratta di testi lunghi che contengono numerosi termini tecnici può essere utile fornire un glossario che spieghi il significato delle parole principali.

11) Spiegare **le sigle e gli acronimi**

Perché i testi risultino chiari, è preferibile usare poche abbreviazioni e sigle, soprattutto quando queste sono poco comuni, oppure tipiche di alcuni tipi di testo e di linguaggi settoriali.

E' consigliabile spiegare il significato della sigla scrivendolo per esteso, la prima volta che compare nel documento.

Nei testi diretti a un pubblico non specialistico è meglio scrivere per esteso ciò che nel linguaggio settoriale viene indicato normalmente con un'abbreviazione o una sigla.

Per quando riguarda il modo di scrivere le sigle non esiste una norma valida in assoluto e osservata da tutti. Tutto maiuscolo, tutto minuscolo, lettera iniziale maiuscola e le altre lettere minuscole, con o senza i puntini separatori, ecc. sono tutte variazioni possibili. La tendenza attuale è quella di scrivere le sigle e gli acronimi soltanto con la prima lettera maiuscola: Bot, Csm, Enea, Usl, Confesercenti, Confindustria, ecc.

L'efficacia dei testi

Oltre a scrivere il testo in modo semplice e corretto, si possono utilizzare altri accorgimenti per rendere il testo più efficace e vicino al lettore:

1) Rivolgersi direttamente al lettore

Rivolgersi direttamente al lettore/utente, esprimersi con uno stile personale e riconoscibile è importante per qualsiasi testo, ma diventa indispensabile per i testi on line. Far sentire al lettore che dietro alle parole non c'è solo un'azienda o un'istituzione, ma ci sono delle persone significa coinvolgerlo e attirare la sua attenzione.

Se a questo aggiungiamo il fatto che spesso i testi on line servono per compiere vere e proprie operazioni, utilizzare un tono diretto e confidenziale è sicuramente d'obbligo: dare del tu per indicare operazioni quali scarica il modulo, guarda, compila la richiesta, ecc.

Se invece l'intento perseguito è quello di essere oggettivo è meglio usare il *si* impersonale, ma il coinvolgimento del lettore è sicuramente più difficile.

2) Privilegiare i verbi rispetto ai sostantivi

I verbi sono le parole più forti della lingua. E' tipico del linguaggio burocratico spegnere l'energia di un verbo trasformandolo in un sostantivo. Il verbo che descrive l'azione diventa un nome e quindi per funzionare, la frase ha bisogno di un altro verbo. Questo procedimento si contrappone all'esigenza di una scrittura (on line e non) di essere incisiva, sintetica e diretta. (es.: anziché "a fini di programmazione e monitoraggio" utilizzare "per programmare e controllare")

3) Preferire sempre espressioni concrete e dirette piuttosto che astratte e involute

Un testo risulta comprensibile ed efficace se utilizza parole comuni, semplici e concrete (es.: "verificare" e non "procedere alla verifica", "soldi" e non "liquidi"). A queste caratteristiche è possibile aggiungere un'ultima caratteristica: la brevità. Tra due parole con lo stesso significato privilegiare sempre la parola corta.

Sono perciò da evitare:

- parole e locuzioni verbali astratte;
- verbi derivati da sostantivi;
- parole che abbiano più significati nell'uso comune;
- parole e locuzioni che attenuano il significato;
- metafore, similitudini o altre figure retoriche che potrebbero non venire comprese da tutti;
- perifrasi lunghe e complesse.

Per indicare cose o persone evitare di usare denominazioni diverse da quelle proprie, più usuali e quindi più comprensibili (ad esempio Il Quirinale al posto del presidente della Repubblica).

4) Usare un **linguaggio positivo** (privilegiare la forma affermativa delle frasi a quella negativa, evitare la doppia negazione)

Di fronte a una frase negativa, spesso i lettori devono tradurla in positivo per capirla. La comprensione è ostacolata quando il lettore deve eseguire un rovesciamento logico, come nei seguenti casi:

non molti → pochi

non lo stesso → diverso

non abbastanza forte → debole

non ricordavo → ho dimenticato

5) Evitare i **luoghi comuni**

Le frasi fatte e i luoghi comuni sono assolutamente da evitare, perché banalizzano il testo, distolgono l'attenzione del lettore e possono comunque non venire compresi da tutti. Per risparmiare la fatica d'inventare nuove espressioni, si finisce con l'usare quelle già sentite, attingendo dal bagaglio di frasi fatte dei vari linguaggi settoriali: quello burocratico-politico-sindacale, quello giornalistico, ecc.