

UNIVERSITA' DEGLI STUDI DI PADOVA

FACOLTA' DI SCIENZE STATISTICHE



TESI DI LAUREA

***LA VALUTAZIONE DI SERVIZI INFORMATIZZATI
NELLA PUBBLICA AMMINISTRAZIONE LOCALE:
IL PROGETTO IQuEL***

Relatore: Prof. **SILIO RIGATTI LUCHINI**

Laureanda: **ANNALISA PEPE**

Matricola N°: **538446**

ANNO ACCADEMICO 2008 – 2009

INDICE

INTRODUZIONE	p. 5
1 PROGETTO IQuEL	9
1.1 Descrizione	9
1.2 Gli strumenti della PA per la qualità dei servizi	11
1.3 L'analisi dei servizi	12
1.4 La specificità dei servizi dei CST/ALI	15
1.5 Province aderenti al Progetto IQuEL	19
2 GLI INDICATORI	25
2.1 Gli indicatori per i CST/ALI	25
2.2 Gli enti coinvolti nel processo di erogazione	25
2.3 I principi guida per l'individuazione dei criteri	30
2.4 Composizione del quadro d'indagine	34
2.5 Strumenti e parametri di riferimento	35
2.6 Composizione sistema di indicatori	38
3 I FOCUS GROUP	43
3.1 Descrizione e scopi	43
3.2 Obiettivi	47
3.3 Il campione	48
3.4 Sintesi dei focus group di 1° tipo	50
3.4.1 Primo focus group	50
3.4.2 Secondo focus group	53
3.5 Sintesi dei focus group di 2° tipo	54
3.5.1 Primo focus group	55
3.5.2 Secondo focus group	57
3.5.3 Terzo focus group	58
3.5.4 Quarto focus group	60
3.5.5 Quinto focus group	63
3.5.6 Sesto focus group	65
3.6 Sintesi dei focus group di 3° tipo	70
3.6.1 Servizio di Padova: "Biblioteche comunali"	70
3.6.2 Servizio di Parma: "L'interfaccia Web-Comunicazione Web"	72

3.6.3 Servizio di Parma: “Sistema Informativo Territoriale”	74
3.6.4 Servizio di Rimini: “Il servizio per le imprese ed il territorio, il monitoraggio dell’offerta turistica”	75
3.6.5 Servizio di Pesaro-Urbino: “Servizi per le imprese ed il territorio”	77
4 CONCLUSIONI	79
RIFERIMENTI BIBLIOGRAFICI	81

INTRODUZIONE

Si chiama Elisa (Programma Enti Locali – Innovazione di Sistema) ed è il programma che finanzia progetti d'innovazione tecnologica sviluppati dagli Enti locali, come la digitalizzazione dell'attività amministrativa o la riduzione del digital divide nei piccoli comuni e nelle aree montane.

A finanziare il programma è il “Fondo per il sostegno agli investimenti per l'innovazione negli enti locali”, previsto dall'articolo 1, comma 893, della legge Finanziaria (27 dicembre 2006, n. 296), con una dotazione complessiva di 45 milioni di euro nel triennio 2007-2009 (15 milioni per ciascun anno).

Con decreto interministeriale (G. U. n. 180 del 04/08/07) del Ministro per le Riforme e le Innovazioni nella Pubblica Amministrazione e del Ministro per gli Affari Regionali e le Autonomie locali, di concerto con il Ministro dell'Economia e delle Finanze, sono stati stabiliti i criteri di utilizzo del Fondo per progetti degli enti locali relativi agli interventi di digitalizzazione dell'attività amministrativa, in particolare per quanto riguarda i procedimenti di diretto interesse dei cittadini e delle imprese; per cui verranno finanziati progetti che:

- favoriscano la digitalizzazione dell'attività amministrativa;
- abbiano una valenza nazionale;
- garantiscano la crescita complessiva dei territori;
- garantiscano la riduzione del digital divide (divario digitale) nei piccoli Comuni e nelle aree montane;
- garantiscano la sostenibilità dei risultati a vantaggio dei cittadini e delle imprese;
- valorizzino il territorio e al contempo migliorino il sistema Paese;
- garantiscano la standardizzazione dei parametri basilari dei progetti stessi, mediante modelli di cooperazione applicativa, e la replicabilità su tutto il territorio nazionale;
- dimostrino la coerenza delle azioni degli enti locali con i piani regionali;
- siano provvisti di un modello organizzativo innovativo, garante dell'aggregazione.

Il progetto “Innovazione e Qualità per Enti Locali – IQuEL” si colloca nell’ambito del programma ELISA del Dipartimento Affari Regionali (DAR) della Presidenza del Consiglio dei Ministri.

Coloro che hanno aderito al progetto IQuEL sono i Comuni di Parma, Modena, Reggio Emilia, Firenze, Piacenza, Bologna e le Province di Parma, Chieti, Rimini, Vicenza, Brescia, Padova, Pesaro e Urbino. Anche se il progetto IQuEL è articolato in comuni e province, ho focalizzato la mia attenzione soltanto sulle Province.

In vista della presentazione del Progetto, il Comune di Parma ha siglato un Protocollo d’Intesa (Rep. N. 12598 Raccolta Scritture Private del Comune di Parma del 18/01/2008) per la definizione di uno schema di Progetto da presentare in risposta all’Avviso reso noto dal Dipartimento per gli Affari Regionali e per le Autonomie Locali in data 01/08/2007, riconoscendo il Comune di Parma come Ente capofila e coordinatore dell’aggregazione. Il comune di Parma con la collaborazione del Comune di Firenze, della Provincia di Padova, del Comune di Modena e con l’apporto di tutti gli EELL aderenti alla presente convenzione, ha presentato una Proposta progettuale denominata *IQuEL - “Innovazione Qualità negli Enti Locali”*.-.

A fianco di un finanziamento degli EELL aderenti pari ad Euro: 60.727 per la provincia di Parma, 16.072 per la provincia di Chieti, 18.009 per la provincia di Rimini, 8.129 per la provincia di Vicenza, 30.830 per la provincia di Brescia, 210.179 per la provincia di Padova, 20.054 per la provincia di Pesaro e Urbino; il Progetto IQuEL è stato selezionato dalla Commissione valutatrice istituita ai sensi dell’art. 9 dell’Avviso pubblicato in data 1° agosto 2007 ed è stato ammesso al cofinanziamento da parte del Dipartimento per gli Affari Regionali e per le Autonomie Locali per una somma pari ad Euro 1.500.000,00.

Il progetto IQuEL ha l’obiettivo di individuare una metodologia ed una idonea piattaforma per il monitoraggio qualitativo e quantitativo dei servizi erogati dagli Enti Locali aderenti al progetto.

Sulla base di un elenco di servizi condiviso nel gruppo di progetto, sono stati definiti dallo stesso i corrispondenti insiemi di parametri quali-quantitativi da misurare, da cui poi sono stati derivati gli indicatori di performance e di risultato.

L’indagine si propone di rilevare e misurare la **qualità complessiva erogata** attraverso un insieme di **indicatori di performance**, sulla base delle seguenti caratteristiche:

1. La valutazione del servizio attraverso **indicatori oggettivi**.
 - a. Il servizio risponde alle esigenze d'uso, è adeguato per le quotidiane attività svolte.
 - b. Il servizio risponde alle esigenze ed alle richieste formulate al momento della sua attivazione, è conforme al progetto preliminare.
2. La valutazione del servizio attraverso la **customer satisfaction** dell'utente finale (componente soggettiva).
3. Indicatore complessivo per la **qualità offerta dal CST**.
4. **Indice di impatto** – il servizio migliora il rapporto con l'utente finale?
 - a. Confronto longitudinale prima – dopo.
 - b. Confronto trasversale con altre realtà: caso – controllo.

Questi indicatori saranno poi raccolti ed analizzati da una piattaforma software di integrazione, aggregazione ed elaborazione dei dati di monitoraggio qualitativo e quantitativo, producendo infine una idonea analisi dinamica a supporto decisionale per il miglioramento dei processi correlati ai servizi analizzati.

Il modello di erogazione dei servizi si presenta su due livelli:

Ente erogatore CST (EL 1° livello) => EL utente (EL 2° livello) => Cittadino utente

I soggetti destinatari ultimi dell'indagine sono i cittadini fruitori dei servizi. Nella **fase preliminare** si è svolta una valutazione sulla **interazione tra 1° e 2° livello**, tenuto conto che l'obiettivo rimane sempre la qualità finale erogata al cittadino utente.

I soggetti attualmente destinatari dell'indagine sono quindi i singoli **referenti del settore servizio di interesse** all'interno delle pubbliche amministrazioni locali.

Gli elenchi di questi destinatari sono disponibili in tutto o in parte, e sono prevalentemente i seguenti:

- **Dipendenti amministrativi** degli EL che interagiscono direttamente con il servizio (utilizzatori).
- **Tecnici interni** agli EL che svolgono attività di manutenzione localmente (utenti esperti).
- **Referenti politici** responsabili del servizio (referenti decisionali).

Sono stati attivati dei “Focus Group”; tecnica d’indagine basata sull’interazione tra un gruppo piccolo di persone, alla presenza di un moderatore che suggerisce alcuni temi specifici, interessanti per la ricerca, sui quali discutere, allo scopo di valutare la fondatezza degli indicatori e consentire la messa a punto dei questionari e del piano di monitoraggio.

Durante gli incontri sono stati somministrati tre tipi di questionari e, sviluppati tre tipologie di focus group per le tre tipologie di soggetti dell’indagine(EELL 1° livello, EELL 2° livello, utenti finali).

CAPITOLO 1

PROGETTO IQuEL

1.1 DESCRIZIONE

Il progetto IQuEL nasce dall'esigenza di attivare un sistema di misurazione per la qualità dei servizi erogati dagli EELL, specificamente basato su metodologie di integrazione tra dati quantitativi e analisi della qualità percepita dagli utenti finali. In particolare detto sistema dovrà permettere la ridefinizione dinamica dei processi degli EELL al fine di determinare un miglioramento continuo dei livelli di servizio.

Per rispondere a questa esigenza, il progetto IQuEL si definisce attraverso i seguenti obiettivi:

1. Elaborare strumenti, modalità di rilevazione e indicatori per la valutazione dei servizi erogati dai Comuni, agevolando il confronto fra modelli organizzativi diversi per favorire l'autovalutazione delle pubbliche amministrazioni e per individuare le "best practices" da diffondere per un miglioramento continuo dell'efficacia ed efficienza della pubblica amministrazione.
2. Creare un sistema di benchmarking¹ tra i CST/ALI (Centro Servizi Territoriali/Alleanza Locale per l'Innovazione) e le Province, che permetta di rilevare e fornire in modo permanente informazioni relative all'efficacia, all'efficienza e alla produttività degli enti locali e quindi consentire, attraverso la rilevazione di indicatori di performance, la valutazione delle prestazioni rese e delle azioni di coordinamento nei confronti dei Comuni del proprio territorio.
3. Mettere a punto gli strumenti informatici e metodologici per analizzare i comportamenti del cittadino/utente e verificare il grado di soddisfazione relativo a ciascun diverso canale utilizzato.
4. Favorire i processi di avvicinamento del cittadino alla pubblica amministrazione, superando il digital divide dovuto a cause socio-culturali e favorire le azioni partecipative ai processi di miglioramento.

¹ Il Benchmarking è un'efficace metodologia per misurare e incrementare le performance di un'impresa. L'utilizzo sistematico di metodologie e di strumenti di benchmarking stimola ed integra i processi di apprendimento e cambiamento e, allo stesso tempo, stimola l'efficacia e l'efficienza dei processi aziendali e il rinnovamento della cultura aziendale, assicurando un miglioramento continuo grazie al costante confronto con l'esterno.

Premessa fondamentale per individuare strumenti e procedure idonee a rispondere in modo adeguato agli obiettivi di benchmarking indicati, è quella di definire il campo d'indagine e di valutare attentamente gli elementi e le variabili coinvolte nel processo di erogazione dei servizi ai cittadini delle varie tipologie di ente locale preso in esame.

Nel progetto vengono infatti presi in considerazione i cittadini di alcuni comuni capoluogo, in cui già da tempo sono stati attivati servizi con tecnologie ICT², e cittadini di piccoli comuni del territorio nazionale, tra cui è in atto da poco tempo un processo di superamento del digital divide con l'istituzione di centri di coordinamento organizzativo e tecnologico denominati CST/ALI.

Alla fondamentale parità di diritti di tutti i cittadini, da cui dovrebbe derivare una eguale qualità dei servizi forniti dalla PA, corrisponde nella realtà un sistema articolato e diversificato, all'interno del quale l'erogazione di servizi è condizionata da una molteplicità di variabili dovute al contesto socio-culturale, al commitment politico, ai modelli organizzativi praticati, alle tecnologie adottate.

Confrontare all'interno del medesimo iter di indagine enti locali che operano con modelli organizzativi diversi consente una focalizzazione della ricerca sulle aspettative e sulla soddisfazione del cittadino utente, ma richiede al tempo stesso una attenta valutazione degli aspetti che possono essere oggetto di un benchmarking trasversale ai diversi enti locali (Comuni, CST/ALI e Province) e degli aspetti che risultano specifici dei diversi modelli organizzativi e che richiedono quindi una comparazione tra enti locali omogenei.

Mentre la valutazione della qualità di erogazione dei servizi dei Comuni può contare sull'importante precedente del progetto "100 indicatori per 100 province"³ che ha posto le basi per una metodologia d'indagine dei servizi della PA, il funzionamento dei CST/ALI territoriali, e conseguentemente l'erogazione dei servizi da parte dei piccoli

² La Tecnologia dell'Informazione e della Comunicazione, in sigla ICT, è l'insieme di studio, progettazione, sviluppo, implementazione, supporto e gestione dei sistemi informativi computerizzati con particolare attenzione alle applicazioni software ed ai componenti hardware che le ospitano. Il fine ultimo dell'ICT è la manipolazione dei dati tramite conversione, immagazzinamento, protezione, trasmissione e recupero sicuro delle informazioni.

³ Progetto di creazione di un sistema di benchmarking tra le province dell'Emilia Romagna, nato nel 2001, nell'ambito dell'obiettivo "Progetto ABS-Analisi di Bilancio e dei Servizi", dall'esigenza di sviluppare un sistema utile alla misurazione ed al confronto delle performance delle Province presenti sul territorio in tema di interventi di comune interesse. La finalità è di costruire un Osservatorio sul comportamento economico-finanziario degli enti locali, che permetta di rilevare e fornire in modo permanente informazioni relative all'efficacia, all'efficienza e alla produttività degli enti locali.

Comuni, è troppo recente perché sia stato possibile valutare le implicazioni e l'impatto d'efficacia e d'efficienza dei diversi modelli organizzativi.

Questo paragrafo, affrontando alcuni aspetti specifici dei modelli gestionali, del funzionamento e della tipologia di servizi erogati dai CST/ALI, si pone come strumento preliminare per la composizione del quadro di indicatori da utilizzare nell'indagine del progetto IQuEL.

Le direzioni che potranno prendere le azioni di benchmarking sono indicate dal seguente schema:



Ovviamente, come detto in precedenza, lo schema fa riferimento alla parte di IQuEL relativo alle province.

1.2 GLI STRUMENTI DELLA PA PER LA QUALITA' DEI SERVIZI.

Il tema dei servizi sta assumendo un ruolo chiave nell'attuale sistema economico, riducendo le differenze tra enti erogatori pubblici e privati e rivoluzionando il rapporto tra il sistema di produzione e quello del consumo.

Prendendo come riferimento la Carta dei Servizi pubblici introdotta dalla Presidenza del Consiglio dei Ministri nel 1994, possono essere evidenziati gli strumenti fondamentali su cui è misurata la qualità fornita dagli Enti erogatori che rientrano nelle Competenze del Ministero della Funzione pubblica. Secondo la "Carta" per il buon funzionamento dei servizi, devono essere adottati i seguenti strumenti:

1. standard: per ogni servizio, i soggetti erogatori devono definire standard generali e standard specifici in base ai quali si può misurare l'erogazione e la sua qualità;
2. semplificazione delle procedure: gli enti erogatori sono tenuti a ridurre il più possibile gli obblighi e le richieste a carico degli utenti;

3. informazioni: gli enti erogatori sono tenuti a fornire in modo chiaro e comprensibile tutte le informazioni necessarie per ottenere il servizio e tutte le modifiche che possano intervenire nell'erogazione;
4. rapporti con gli utenti: gli enti erogatori devono trattare con rispetto gli utenti agevolandoli nelle pratiche per l'ottenimento del servizio;
5. valutazione della qualità dei servizi: le verifiche periodiche sulle modalità di fornitura e sulle opinioni degli utenti sono parte integrante della fornitura del servizio;
6. rimborso: in caso di mancato e insufficiente servizio l'utente deve essere messo in condizioni agevoli per ottenere il rimborso di quanto pagato.

1.3 L'ANALISI DEI SERVIZI

I. Che cosa è un servizio e come viene valutato:

Il servizio è una prestazione che consiste nella attività di un erogatore a favore di un utente o fruitore. Nel considerare l'attività dell'erogatore risulta determinante distinguere tra fornitura di elementi tangibili (prodotti, merci, beni, ecc.) e la fornitura di elementi intangibili (atti, sforzi, prestazioni, informazioni, ecc.). Il servizio è caratterizzato da una alta componente di intangibilità. Il che comporta una maggiore difficoltà nell'analisi del beneficio fornito e una maggiore soggettività nella valutazione delle qualità del servizio.

Nel servizio vengono individuate le seguenti componenti:

1. cosa viene erogato (componente tecnica);
2. come viene erogato (componente funzionale);
3. da chi viene erogato (componente relazionale).

La qualità è l'insieme delle proprietà e delle caratteristiche di un servizio che conferiscono ad esso la capacità di soddisfare le esigenze dell'utente. In ragione della mancanza o scarsità di aspetti tangibili, il servizio non può che essere prevalentemente misurato sulla base di giudizi espressi dall'utente. La qualità del servizio è il grado di soddisfazione che un servizio può dare ai bisogni, alle attese ed ai desideri di uno specifico utente.

La soddisfazione dell'utente o customer satisfaction è il giudizio dell'utente che misura la qualità del servizio sulla base del grado di soddisfazione delle sue esigenze e delle sue attese.

Per introdurre alcuni criteri oggettivi nella valutazione del servizio è importante prendere in considerazione il modello di erogazione dei servizi, che individua quattro fattori determinanti che incidono sull'esperienza di servizio del consumatore:

1. ambiente di erogazione, ossia il contesto all'interno del quale si svolge il processo di erogazione; è determinato dalle regole sociali ed economiche della fornitura dei servizi che prevedono operazioni di benchmarking tra erogatori e di confronto tra utenti; è misurato secondo il background culturale che definisce le aspettative;
2. ente erogatore, fornitore diretto del servizio, che opera nei confronti dell'utente attraverso subfornitori o personale di contatto;
3. consumatore utente, che si rapporta per confronto con gli altri consumatori;
4. procedure, organizzazione del sistema di erogazione e infrastrutture.

Ognuno di questi fattori può incidere significativamente sia nel processo di erogazione, sia nella percezione che ha l'utente. Ad esempio, un sistema organizzativo che preveda una lunga catena di interlocutori tra l'ente erogatore e l'utente, può essere poco percepita dall'utente, ma può introdurre notevoli disfunzioni in merito alla rapidità e alla corrispondenza del servizio all'esigenza dell'utente; mentre un interlocutore cortese e gradevole può dare una buona impressione all'utente, ma non è detto che sia effettivamente competente e in grado di avviare correttamente le procedure necessarie.

Un altro aspetto importante è il confronto che un utente può fare tra la sua condizione di fruizione e quella fornita dall'Ente erogatore ad un altro utente; la differenza di trattamento può dipendere dal contesto di erogazione come anche dalla presenza di molti o pochi utenti in relazione alla capacità di soddisfarli da parte dell'Ente erogatore.

II. Criteri metodologici per la valutazione della qualità dei servizi:

Per impostare un sistema di valutazione completo in merito alla qualità dei servizi, devono essere esplicitati e individuati analiticamente i seguenti tre livelli:

- 1) i fattori di qualità;
- 2) gli indicatori di qualità;
- 3) gli standard di qualità.

1) Fattori di qualità.

Costituiscono “fattori di qualità” dei servizi gli aspetti considerati rilevanti per la percezione della qualità del servizio da parte dell'utente che accede al servizio.

Gli ambiti che risultano determinanti per la valutazione dei fattori di qualità sono:

a. *l'area dell'accesso.* Che comprende le attività comunicative per informare dell'esistenza del servizio e delle modalità per accedervi, i canali che consentono all'utente di accedere e le modalità richieste per poter essere messo nelle condizioni di fare domanda del servizio.

b. *l'area dell'erogazione.* Che comprende sia i canali utilizzati per fornire il servizio che gli aspetti relativi alla qualità tecnica del servizio stesso, alla sua funzionalità e alla sua completezza.

c. *l'area della comunicazione.* Che riguarda la possibilità da parte dell'utente di stabilire un contatto operativo con il fornitore del servizio in modo da qualificare l'erogazione e introdurre migliorie in caso di disfunzioni del sistema. Ugualmente comprende la completezza e la continuità delle informazioni erogate dal fornitore del servizio all'utente.

A fianco degli ambiti strutturalmente determinati per la valutazione della qualità devono essere presi in considerazione i fattori critici, ossia le situazioni in cui è più facile che si presentino falle nel sistema di erogazione e cadute dei fattori di qualità; le aree di criticità sono solitamente quelle in cui è opportuno collocare degli indicatori.

2)Indicatori di qualità.

Costituiscono “indicatori di qualità” le variabili qualitative o quantitative in grado di rappresentare adeguatamente, in corrispondenza di ciascun fattore di qualità, i livelli prestazionali del servizio erogato.

Gli indicatori (variabili qualitative o quantitative) possono essere oggettivi, rilevabili mediante misure o conteggi o valutazioni numeriche, o soggettivi, rilevabili cioè solo attraverso la raccolta della percezione dell'utenza (indicatori di qualità percepita).

L'indicatore deve essere uno strumento sintetico, ma nello stesso tempo efficace, in modo da fornire una descrizione del fenomeno più accurata possibile. Esso deve essere in grado di:

— descrivere l'erogazione del servizio utilizzando un numero limitato di variabili e misure rispetto a quelle che generalmente vengono utilizzate per la descrizione puntuale e completa del servizio;

— semplificare la comprensione del servizio in modo che il valore informativo scaturito dall'applicazione dell'indicatore possa essere facilmente utilizzato anche dai “non addetti” alle tematiche in oggetto.

Gli indicatori di qualità consentono di porre in relazione la qualità erogata e la qualità percepita del servizio rispetto agli standard di qualità definiti.

3)Standard di qualità.

Gli “standard” realizzano gli obiettivi dinamici, prestabiliti annualmente dall'Ente erogatore dei servizi, e costituiscono elementi di informazione trasparente nei confronti del cittadino/utente sul livello di qualità del servizio garantito.

Si suddividono in:

— standard *generali*, che rappresentano obiettivi di qualità riferiti all'insieme delle prestazioni fornite e che sono in genere espressi da un valore medio;

— standard *specifici*, quando sono riferiti alla singola prestazione resa e sono espressi da una soglia minima o massima verificabile direttamente dall'utente.

Gli standard, per quanto riguarda le modalità di rilevazione, possono essere:

— *quantitativi*, se sono espressi da misure o valutazioni numeriche;

— *qualitativi*, se sono formulati senza fare diretto riferimento a valori misurabili quantitativamente ed esprimono una garanzia rispetto a specifici aspetti del servizio.

Gli standard sono sottoposti a continuo monitoraggio. La funzione di verifica dei livelli di qualità del servizio conseguiti è, in primo luogo, a carico dell'Ente ed i risultati conseguiti (livelli di quantità raggiunti), rispetto agli obiettivi, debbono essere pubblicati periodicamente.

1.4 LA SPECIFICITÀ DEI SERVIZI DEI CST/ALI

Obiettivo specifico del progetto IQuEL è l'introduzione di miglioramenti nella fornitura dei servizi al cittadino erogati con tecnologie ICT.

Come si è già avuto modo di evidenziare nell'impostazione del progetto, le tipologie di servizi erogati dai Comuni capoluogo e dai CST/ALI territoriali sono significativamente diverse in ragione dei soggetti coinvolti e della strutturazione del flusso di erogazione.

I servizi erogati dai Comuni capoluogo presentano prevalentemente questa struttura:



Si tratta in prevalenza di servizi (l'informazione, la possibilità di inoltrare pratiche, la possibilità di dialogare con la PA) erogati da una Amministrazione comunale che dovrebbe operare secondo criteri di efficacia ed efficienza e che sono rivolti in modo imparziale a tutti i cittadini che li utilizzano in ragione dell'esigenza. Il flusso di erogazione ha inoltre una struttura definita e si chiude con la soddisfazione dei bisogni dei cittadini.

I servizi erogati dai CST/ALI territoriali sono invece servizi forniti da un Ente di Coordinamento territoriale, legato agli utenti diretti da rapporti istituzionali e contrattuali, che fornisce servizi strutturali a un utente (l'EL) per consentire a questo utente di fornire servizi ai cittadini.

In questo caso il diretto interlocutore dell'Ente erogatore CST/ALI è quindi un altro Ente erogatore di servizi e il cittadino, utente finale cui spetta il compito di esprimere soddisfazione in merito ai servizi della PA, non sempre è presente nel flusso di erogazione.

I servizi dei CST/ALI presentano pertanto una doppia forma di flussi di erogazione:



Appartengono alla prima forma i servizi strutturali, quelli cioè che mettono l'EL nelle condizioni di poter erogare servizi ai cittadini, mentre alla seconda forma appartiene la predisposizione di applicativi che vengono utilizzati dagli EELL nell'erogazione di alcuni specifici servizi.

Conseguentemente, mentre in merito alla prima forma la qualità del servizio viene misurata all'interno di un rapporto tra EELL regolato da norme istituzionali e accordi

contrattuali, nella seconda forma la qualità del servizio, dopo la verifica di rispondenza agli obblighi contrattuali, deve rispondere alla soddisfazione del cittadino, utente finale del servizio.

Questa diversa struttura fa sì che alcune voci nella composizione dei flussi di erogazione assumano un peso diverso in ragione che vengano utilizzate in uno o nell'altro contesto.

Vedi ad esempio, il peso che l'istruttoria preliminare, la formazione, la comunicazione assumono nei rapporti tra EELL o tra questi e i cittadini. In entrambi i casi, come si potrà valutare più avanti, svolge un ruolo significativo il contesto socio-culturale di riferimento.

Per precisare ulteriormente il carattere specifico dei servizi dei CST/ALI e, conseguentemente, il valore degli indicatori dei servizi, è opportuno introdurre alcune considerazioni in merito alla complessità del percorso di erogazione e alla tipologia diversa di utenti.

I servizi erogati dalla PA ai cittadini

Prendendo in considerazione uno dei qualsiasi servizi forniti dai Comuni ai cittadini, possiamo considerare che è generalmente caratterizzato da:

- potenziale estensione del servizio a tutti i cittadini;
- semplificazione delle procedure per ridurre le complessità organizzative;

il che significa far riferimento a servizi che presentano:

- a. molteplicità di punti di accesso;
- b. medio/alta standardizzazione;
- c. riduzione degli intermediari.

Dal punto di vista del cittadino i criteri per cui il servizio sarà valutato potranno essere la facilità di accesso, una buona accoglienza da parte del front office, un rispetto dei tempi nell'erogazione, l'uniformità di trattamento rispetto agli altri cittadini e la semplificazione delle procedure.

I servizi erogati dai CST/ALI ai Comuni

Per quanto riguarda i CST/ALI, la tipologia di servizi è profondamente diversa, in quanto sono caratterizzati da:

- a. Un basso numero di utenti con alto livello di personalizzazione;
- b. Bassa standardizzazione con molte variabili in merito alla caratterizzazione del servizio;
- c. Alto numero di interlocutori in ragione della specializzazione delle diverse componenti richieste.

Rispetto al flusso di erogazione descritto in premessa, nei servizi forniti dal CST/ALI ai Comuni svolge un peso significativo la struttura organizzativa, che rappresenta una delle variabili meno visibili del processo.

Il doppio livello di erogazione nel processo CST/ALI – EL – cittadino

Un altro aspetto che presenta significative conseguenze è dato dal diverso carattere di utenza dei due modelli di erogazione:

— *il rapporto Comune - cittadino* fa riferimento ad un utente che è il destinatario finale del servizio e che è quindi nelle condizioni di esprimere (valutando in base ai suoi interessi) valutazioni in merito alla qualità del servizio rapportata alle sue aspettative;

— *il rapporto CST/ALI - Comune* fa riferimento a un utente che è a sua volta un Ente erogatore di servizi e che quindi giudica il servizio fornito secondo valutazioni che non sempre collimano con gli interessi dell'utilizzatore finale dei servizi della PA, ossia del cittadino.

Ciò comporta che mentre nel primo caso il sistema di analisi di qualità può essere strutturato con modelli standard di indicatori, nel caso dei CST/ALI devono essere introdotti alcuni strumenti per valutare l'incidenza degli interessi dell'Ente intermedio.

Per una corretta valutazione del peso del contesto, nel processo di erogazione dei servizi dei CST/ALI occorre quindi prendere in considerazione l'intera sequenza:

Ente erogatore (EL 1° livello) → EL utente (EL 2° livello)

Ente erogatore (EL 1° livello) → EL utente (EL 2° livello) → cittadino utente

In tal modo l'incidenza dell' EL locale utente (ente intermedio) viene valutata sulla base del servizio effettivamente fornito al cittadino utente e valutato sulla base della sua soddisfazione d'utente.

1.5 PROVINCE ADERENTI AL PROGETTO IQuEL: Padova, Vicenza, Brescia, Parma, Rimini, Pesaro e Urbino, Chieti.

Si è pensato di costruire un gruppo stabile di coordinamento con il compito di salvaguardare la coerenza di obiettivi nell'impostazione e nell'attivazione delle diverse azioni previste dal progetto IquEL.

Il gruppo di coordinamento che deve seguire le diverse fasi del progetto è composto dalla Provincia di Padova, da due rappresentanti delle altre province e dal responsabile di ogni specifica azione.

Attività specifiche del gruppo sono: valutazione di merito nell'affidamento di incarichi comuni; coinvolgimento dei partner; controllo dei tempi; collegamento con il sottogruppo di IQuEL che raggruppa i Comuni; promozione e gestione delle attività di comunicazione.

Il gruppo di coordinamento ha stabilito una ragionevole periodicità per gli incontri diretti e ha realizzato report di attività e di avanzamento lavori da trasmettere a tutti gli Enti coinvolti nel progetto.



Responsabili di progetto per le singole azioni

Per ogni azione (WP:Work Projects) prevista dal progetto IQuEL, che ha un obiettivo identificabile, è stato opportuno assegnare la responsabilità di conduzione a una delle province impegnate, in ragione delle competenze e degli interessi. Di seguito sono indicate le azioni e le province che le coordinano.

WP 1.3 → Padova

Predisporre il quadro di riferimento per l'individuazione degli indicatori di qualità e individuare alcuni modelli standard nella fornitura dei servizi dei CST nei diversi contesti territoriali

WP 1.4 → Padova

Definizione del set di indicatori per la misurazione della fornitura dei servizi dei CST territoriali

WP 2.1 → Padova

Valutare le più corrette modalità per la raccolta dei dati in ragione delle variabili descritte nel WP1.3

WP 2.2 → Chieti

Testare il sistema di monitoraggio attraverso una verifica diretta sul campo nei contesti più significativi

WP 3.5 → Brescia

Predisporre uno o più strumenti in grado di supportare lo scambio di documenti e di contributi di progetto nelle diverse fasi del suo svolgimento (piattaforma *cooperative working*)

WP 3.6 → Parma

Attivazione di una piattaforma e-learning per gli interventi formativi previsti da IQuEL

WP 4.1 → Padova

Raccolta della documentazione relativa alle ricerche condotte sui servizi dei CST e costituzione di una banca dati

WP 4.3 → Padova

Azioni di testing mirato nei diversi contesti territoriali per verificare la corretta impostazione delle procedure di monitoraggio (*focus group*)

WP 4.5 → Vicenza

Azioni di coinvolgimento degli *stakeholders* territoriali per alzare il livello qualitativo delle risposte alle azioni di monitoraggio

WP 4.6 → Padova

Attività di formazione degli operatori EELL coinvolti nei processi di erogazione dei servizi e nelle azioni di monitoraggio

WP 5.2 → Pesaro Urbino

Realizzazione monitoraggio dei servizi erogati dai CST territoriali

WP 6.1 → Parma

Progettazione moduli formativi per amministratori e dirigenti

WP 6.2 → Parma

Progettazione moduli formativi per operatori degli EELL

WP 6.3 → Rimini

Progettazione di azioni migliorative degli aspetti comunicativi delle tecnologie adottate nei servizi (interfacce utente)

WP 7.2 → Padova

Progettare le leve di miglioramento continuo da introdurre nei processi di erogazione dei servizi

WP 7.4 → Padova

Introduzione di strumenti di monitoraggio permanente.

I WP 4.1 e WP 4.3 sono stati riattribuiti per una quota parziale di 60.000 Euro alla provincia di Padova per conto del gruppo province del progetto IQuEL.

Compito specifico del responsabile delle azioni è quello di mantenere un rapporto costante con tutti gli Enti coinvolti e monitorare costantemente l'andamento dei lavori per evidenziare problemi e difficoltà al gruppo di coordinamento, in modo da trovare tempestivamente le soluzioni più adatte.

Tipologia dei servizi e scelta dei servizi campione

La proposta, quindi, di valutazione dei servizi dei CST/ALI, per tenere in debito conto le diverse componenti del servizio analizzerà i seguenti servizi:

1. Sito internet dell'Ente Locale: Hosting Server Web/ sito web base su CMS;
2. Identità elettronica : posta certificata / firma digitale;
3. Un servizio a scelta (dei singoli CST/ALI) con riferimento a servizi che contemplano la doppia sequenza di erogazione, in modo che siano rispettivamente valutati i seguenti

flussi di erogazione che mettono diversamente in evidenza gli interessi dei diversi livelli di utenza:

- **Ente erogatore → EL utente**
- **Ente erogatore → EL utente → cittadino utente**

Descrizione dei servizi in comune a tutti i CST

1.Sito internet dell'Ente Locale: Il servizio ha per oggetto la possibilità per i Comuni di essere presenti sulla Rete con il proprio dominio Internet, mediante la registrazione e manutenzione attiva del nome scelto. Il servizio offre anche l'attivazione di caselle di posta elettronica sul dominio Internet del comune, 100 Mb di spazio web per pubblicazioni su WEB/www, sito web ed Hosting di servizi remoti. In adeguamento alla normativa Stanca sull'accessibilità, per i siti dei comuni verrà utilizzato una nuova piattaforma CMS (Content Management System), web accessibile.

Il CMS permette l'attivazione di n utenti redattori, la formazione e l'assistenza, supporto al caricamento dei primi contenuti, l'attivazione di forum e newsletter.

2.Identità elettronica: Il servizio "Posta Certificata" prevede la fornitura di n. 1 casella di Posta Elettronica Certificata (PEC) per ogni Comune utilizzando il servizio e il dominio di certificazione INFOCAMERE. La validità della casella è annuale, con rinnovo automatico fino alla scadenza della corrente convenzione. Il servizio prevede altresì un'attività di formazione ed assistenza tecnica.

Il servizio "Firma Digitale" prevede il rilascio di almeno un kit di firma digitale, comprendente:

Smart Card;

Lettore Ottico;

Software di installazione.

E' altresì prevista un'attività di formazione ed assistenza tecnica. Come servizio base verranno rilasciati un kit di firma digitale per ogni amministratore e/o funzionario delegato e la relativa formazione.

La validità del servizio è triennale, con rinnovo automatico fino alla scadenza della corrente convenzione.

3. Servizio a scelta:

Padova → Servizio Biblioteche: Installazione e avviamento del software LIBERO, cioè di uno strumento di catalogazione e pubblicazione e gestione del materiale posseduto con l'immediata visibilità dei dati in internet. E' prevista anche la formazione e l'assistenza tecnica.

Vicenza → Sportello Elettronico: Semplificazione accesso ai servizi tramite sportello informatico.

Brescia → SMS in Comune: Applicativo web per l'invio di SMS e la gestione delle liste di distribuzione.

Parma → Sistema Informativo Territoriale: il servizio prevede l'attivazione di una piattaforma software dedicata al comune per la gestione di dati territoriali.

Rimini → Servizio di statistica del Turismo: Analisi dei mercati turistici di riferimento dei Comuni della provincia di Rimini.

Pesaro/Urbino e Chieti → SUAP (Sportello Unico Attività Produttive): Strumento che consente all'impresa di ottenere in anticipo e in un'unica soluzione tutte le informazioni necessarie circa la documentazione (comprensiva degli eventuali oneri) per una pratica SUAP relativa al rilascio delle autorizzazioni legate sue specifiche esigenze.

CAPITOLO 2

GLI INDICATORI

2.1 GLI INDICATORI PER I CST/ALI

L'individuazione degli indicatori per la valutazione della qualità dei servizi dai CST/ALI è stata fatta prendendo in considerazione la struttura del flusso, il carattere dei soggetti coinvolti nelle relazioni di erogazione del servizio e le problematiche tipiche di questo tipo di fornitura di servizi. Nella sua forma astratta, il flusso di erogazione dei servizi del CST/ALI prevede la doppia relazione EL – EL; EL – cittadino. Dal punto di vista della valutazione del servizio da parte del cittadino, le relazioni tra EELL fanno parte del sistema unitario CST/ALI.

Nella realtà degli EELL di piccole dimensioni, la doppia relazione implica un raddoppio delle azioni all'interno del flusso. Perché il cittadino possa fruire di un servizio è necessario che il suo EL di riferimento attivi le azioni indicate, ma la premessa necessaria è che il flusso precedente abbia avuto luogo e che quindi l'EL abbia avuto informazione dell'esistenza del servizio, l'abbia contrattualizzato e lo possa avere disponibile.

La struttura del flusso ha consentito, una volta esplicitati i parametri di riferimento del sistema, di individuare gli indicatori specifici del processo di erogazione.

2.2 GLI ENTI COINVOLTI NEL PROCESSO DI EROGAZIONE

L'ente erogatore e fornitore del servizio:

Il termine CST/ALI indica un Ente di coordinamento che gestisce servizi a EELL presenti sul territorio. La funzione di coordinamento può essere svolta secondo alcune specifiche modalità.

Il CST/ALI si può porre infatti come:

1. Ente funzionale dipendente da Amministrazione provinciale che opera come organizzatore ed erogatore di servizi nei confronti di Comuni appartenenti al proprio ambito di competenza;
2. Ente di coordinamento promosso autonomamente da EELL all'interno del territorio provinciale;

3. Ente con autonomia sociale e amministrativa, istituito con partecipazione pubblica (o pubblico/privata) che eroga servizi a EELL presenti sul territorio e coincidenti più o meno con ripartizioni amministrative;

Tra i CST/ALI che partecipano al progetto sono presenti tutte le tre modalità sopra indicate e pertanto, al di là delle differenze strutturali è necessario cogliere gli aspetti comuni a tutti i modelli in modo da poter stabilire specifici parametri di riferimento.

La contrattualizzazione del servizio:

La fornitura dei servizi dal CST/ALI agli EELL viene realizzata in base ad accordi contrattuali formalizzati da apposite convenzioni. In questi accordi vengono solitamente indicati alcuni servizi forniti in modalità standard e alcuni servizi (a quantità e prezzo variabile) che vengono forniti secondo le esigenze. Normalmente, i servizi standard riguardano la predisposizione strutturale del CST/ALI all'erogazione di servizi specifici agli EELL, mentre i servizi personalizzati vengono forniti attraverso la razionalizzazione di forniture effettuate da operatori di mercato.

Variabili nella fornitura dei servizi da parte dei diversi CST/ALI possono quindi essere:

1. la chiarezza e la semplicità della contrattualizzazione;
2. la quantità e la qualità dei servizi standard forniti / il loro costo;
3. la competitività dei servizi personalizzati rispetto a quelli forniti direttamente dal mercato;
4. la qualità della fornitura dei servizi garantita dai CST / facilità di accesso / tempestività nell'erogazione / possibilità di interazione con il front office.

Per quanto riguarda la realtà contrattuale vengono a incidere sulla qualità del servizio effettivamente svolto dagli EELL

- le condizioni del mercato locale, ossia la presenza e la penetrazione nelle committenze pubbliche di fornitori privati;
- le differenze di servizio e di standard tra realtà territoriali confinanti e interagenti.

Questi due fattori operano in modo contrastante, più aumenta la competitività e la presenza di operatori sul territorio più aumenta il rischio di scelte tecnologiche diverse tra territori confinanti anche se tendono a diminuire i costi dei servizi. Probabilmente, un impegno dei CST/ALI territoriali dovrebbe riguardare una prevalente funzione di

coordinamento con l'esercizio di controllo di qualità verso una compatibilità degli standard adottati.

L'organizzazione dei CST/ALI e la disponibilità di personale dedicato:

All'interno dell'attività dei CST/ALI un ruolo determinante viene svolto dalla presenza di personale dedicato e dalla struttura organizzativa scelta. Personale e struttura dipendono solitamente dal numero dei servizi svolti e dal numero degli utenti con cui si sono attivati contratti di fornitura dei servizi. Dato il carattere istituzionale della maggior parte dei CST/ALI, la struttura organizzativa rispecchia solitamente la struttura dell'Ente locale promotore dell'aggregazione. Il personale è in prevalenza tecnico-amministrativo e difficilmente è presente personale con competenze di marketing e di accounting. Il che significa che i CST/ALI, pur derivando la propria sussistenza dal rapporto con i clienti, difficilmente hanno al loro interno personale orientato all'acquisizione di nuovi clienti e al mantenimento di quelli acquisiti. Al tempo stesso, poiché i CST/ALI si pongono in un rapporto di normale mercato dell'offerta e dell'erogazione dei servizi, la presenza sul territorio di fornitori ed erogatori di servizi che operano in condizioni di elevata competitività tende a ridurre il numero dei Comuni che fa riferimento al CST/ALI e aumentare, quindi, i costi unitari con conseguente riduzione del personale dedicato.

Uno dei problemi presenti attualmente nel sistema dei CST/ALI è quindi quello del marketing dei servizi: come aumentare il numero degli utenti per raggiungere il breakeven e riuscire ad aumentare la disponibilità di attenzione nei confronti degli utenti.

Indubbiamente, il compito di coordinamento istituzionale svolto dai CST/ALI nei confronti dei piccoli Comuni è rilevante. Vale la pena citare la valutazione dell'UPI (Unione Province d'Italia) espressa in un documento di presentazione dei CST/ALI:

Le Province sono chiamate ad essere soggetti attivi e di riferimento delle iniziative di ALI per almeno 3 motivi:

— la funzione che è loro propria (capo II, art. 19, c. 11 del T.U. 267/2000) di raccolta ed elaborazione dati, assistenza tecnico-amministrativa agli Enti locali di piccole dimensioni;

- la dimensione demografica di riferimento che l'aggregazione di Comuni deve mantenere, possibilmente su base di continuità e contiguità territoriale e nell'ambito dello stesso contesto provinciale;
- il fatto che l'aggregazione debba essere stabile nel tempo (non si tratta di fare un progetto e-gov, ma di mettere in piedi una struttura permanente di servizi) rende auspicabile che non si creino ulteriori livelli istituzionali di carattere intermedio e che l'ALI, quindi, si appoggi ad una struttura esistente e "vocata" ai rapporti con i piccoli Comuni come la Provincia.

In ogni caso, questo ruolo istituzionale deve essere misurato con i criteri di efficacia ed efficienza ed è quindi utile introdurre, nel quadro dell'indagine descrittiva che sarà approfondita più avanti, alcuni indicatori che misurino l'impatto positivo svolto dai CST/ALI nei confronti del miglioramento della qualità del servizio nei piccoli Comuni.

L'ente utente (ente locale):

L'utente tipico dei CST/ALI è l'Ente locale (piccolo comune) con una popolazione al di sotto dei 5000 abitanti; tra i 4.305 Enti coinvolti nei 50 CST/ALI nazionali ben 3.492 sono infatti piccoli Comuni con popolazione inferiore ai 5000 abitanti. Ragioni territoriali, rapporti consolidati fra gli EELL o economie di scala, motivano la presenza di un certo numero di Comuni con un numero superiore di popolazione. Una recente indagine (marzo 2008) del CNIPA (Centro Nazionale per l'Informatica nella Pubblica Amministrazione) consente di definire con una certa precisione alcuni dati strutturali che caratterizzano gli utenti dei CST/ALI.

I piccoli comuni sono infatti caratterizzati da:

1. un'organizzazione che fa riferimento a un numero basso di addetti (la media nazionale è di 6 addetti ogni 1000 abitanti), con conseguente scarsa specializzazione e scarsa propensione all'innovazione di struttura. A conferma di ciò, si registra un'incidenza media delle funzioni ICT pari allo 0,05 per 1000 abitanti; il che significa che il peso dell'informatica nell'organizzazione consente a meno dell'1% dei funzionari comunali di essere formalmente incaricato di occuparsi degli aspetti informatici.
2. una situazione strutturale per quanto riguarda l'ICT al di sotto della disponibilità media nazionale, sia per quanto riguarda l'accesso alla connettività di larga banda, sia

per quanto riguarda la disponibilità media per abitante delle postazioni di rete e le tipologie di utilizzo.

Da queste due situazioni strutturali discendono una serie di comportamenti che rendono più difficoltoso il processo di erogazione di servizi in modo innovativo:

- a) la frequente dipendenza dei piccoli comuni da fornitori di fiducia;
- b) un forte attaccamento a procedure consolidate;
- c) scarsa propensione e scarsa disponibilità di tempo per l'introduzione di innovazioni e per l'attivazione di percorsi di aggiornamento formativo;
- d) bassi investimenti per l'informazione dei cittadini.

Occorre però dire che nei CST/ALI sono presenti piccoli comuni che hanno ritenuto necessario aderire a forme cooperative di sviluppo innovativo. L'adesione al CST/ALI manifesta, infatti, una volontà di innovare i servizi e di ottimizzare le risorse con economie di scala e con processi di aggiornamento delle risorse. Questi processi di innovazione sono solitamente animati da una figura che, oltre a credere nella qualificazione dei servizi, riveste potere decisionale all'interno dell'amministrazione. Il sindaco, un consigliere con ampie deleghe, il segretario comunale sono le persone che rivestono questo ruolo e che possono costituire un valido interlocutore dei CST nei processi di miglioramento dei servizi.

L'utente finale:

Il cittadino dei comuni rappresenta l'utente finale dei servizi della PA e deve essere considerato a tutti gli effetti la persona a cui rivolgersi per verificare il buon funzionamento dei servizi. La customer satisfaction deve essere espressa dal cittadino in quanto obiettivo finale dell'attività della PA. Perché questa affermazione possa avere un riscontro nella realtà, devono essere prese in considerazione due domande:

- a) quali sono le aspettative del cittadino in merito ai servizi della PA?
- b) come arrivare a verificare la soddisfazione del cittadino per servizi che sono erogati da un EL di primo livello a un EL di secondo livello?

2.3 I PRINCIPI GUIDA PER L'INDIVIDUAZIONE DEI CRITERI:

Le aspettative del cittadino:

Nei piccoli Comuni sono indubbiamente presenti alcuni fattori che riducono le esigenze dei cittadini nei confronti dei servizi con tecnologie ICT:

- limitazioni dovute al digitale divide, sia di tipo tecnologico che culturale;
- maggiore propensione al rapporto personale, facilitato dalla maggiore facilità di accesso agli sportelli.

La riduzione delle esigenze si accompagna però anche alla riduzione delle aspettative perché il cittadino non si illude in merito alla disponibilità di risorse dell'Amministrazione e alla competenza degli addetti. Nella citata ricerca del CNIPA, l'analisi sull'utilizzo dei servizi ICT da parte dei cittadini è conclusa con la seguente considerazione:

I Comuni, di norma, escludono che i servizi resi possano non essere dotati di sufficiente "appeal", o che siano stati progettati senza un'analisi della domanda potenziale e, comunque, che il Comune abbia una qualche responsabilità nel non utilizzo. Si tende piuttosto ad addebitare lo scarso utilizzo dei servizi al fatto che l'utenza potenziale non è preparata o non è sufficientemente informata.

I fenomeni osservati si rivelano più nettamente marcati in funzione inversa alle dimensioni della classe demografica: le responsabilità degli utenti nel non utilizzo dei servizi risultano così più "grandi" nel caso dei piccolissimi Comuni che non nei Comuni di dimensioni maggiori.

Molto accortamente, il rapporto Assinform 2007 (Associazione Italiana per l'Informazione Tecnologica) metteva in evidenza come il motore dell'innovazione non può che collocarsi nel rapporto tra EL di coordinamento e EL locali.

Il processo di qualificazione dei servizi deve poggiare su un elevato commitment da parte della classe politica e da un cambiamento manageriale a livello organizzativo, con processi di coinvolgimento e di formazione degli addetti, in modo da far riferimento a una solida struttura di back office.

Griglia Assinform:



La customer satisfaction del cittadino nei servizi CST/ALI:

Utilizzando come modello lo schema Assinform, possiamo individuare 5 fasi di sviluppo nel processo di erogazione dei servizi al cittadino:

1. Capitale umano / Organizzazione;
2. Infrastruttura / efficienza interna;
3. Relazioni con l'ecosistema pubblico;
4. Servizi diretti al cittadino e all'impresa;
5. Interattività /multimedialità.

In ognuna di queste fasi possono anche essere individuati livelli di maggior competenza di un Ente rispetto ad un altro (nella gestione con criteri di efficienza della fase 2, si può individuare un peso maggiore del CST/ALI non solo nelle scelte tecniche, ma anche nelle scelte politiche); mentre le decisioni in merito a quali servizi erogare nella fase 4 e 5 dipendono in gran parte dal commitment dell'EL periferico, che direttamente decide in merito alla modalità di erogazione e alla qualità dei servizi erogati al cittadino. Non bisogna però dimenticare che la misurazione della qualità deve essere fatta sul servizio finale al cittadino, che può confrontare la sua posizione con quella di altri cittadini che fruiscono servizi della PA in altre località del territorio nazionale o del territorio europeo. La presenza o l'assenza di un servizio tra quelli disponibili può essere misurata come inferiore livello di qualità da parte di un Ente erogatore (se un cittadino di Parma

può inoltrare via web una DIA(Denuncia di Inizio Attività) all'ufficio tecnico ed eventualmente scambiare documenti per perfezionare la pratica mentre un abitante di un comune della provincia non può farlo, ciò denota una carenza di servizio e una disparità di trattamento dei cittadini).

Da ciò derivano due considerazioni che devono guidare la valutazione dei servizi:

1. l'efficienza del sistema è garantita dal funzionamento del rapporto CST/ALI (ente di coordinamento) – Comune (Ente locale). Si tratta quindi di valutare le variabili in grado di influire sui processi di funzionamento e di erogazione ma all'interno di un sistema considerato in quanto unitario;

2. la valutazione qualitativa (servizi erogati e modalità di erogazione) deve essere condotta tenendo conto delle aspettative dei cittadini; il che significa introdurre alcuni correttivi di contesto che tengono conto delle abitudini dei cittadini nei confronti delle tecnologie di rete e nei rapporti con la PA. Il rapporto CST/ALI - Ente locale costituisce il punto di riferimento centrale per l'indagine di qualità e deve quindi essere verificata la capacità di un sistema CST/ALI di operare per predisporre strutture organizzative e strumenti adeguati per soddisfare le esigenze dei cittadini. I parametri di valutazione possono essere individuati a partire da due direzioni di indagine:

a) l'adeguamento del sistema CST/ALI - ente locale agli standard di erogazione nazionale ed europeo (tipologia dei servizi erogati);

b) la verifica di rispondenza della qualità dei servizi forniti agli standard di qualità dichiarati dal sistema CST – Ente locale.

La valutazione d'impatto del CST/ALI sull'erogazione dei servizi dei piccoli comuni:

Quanto è stato detto in merito alla tipologia e alla qualità dei servizi erogati dal sistema CST/ALI - EELL, deve anche misurarsi con una reale difficoltà di aggregazione dei piccoli comuni a un sistema di gestione coordinata dai servizi che possano operare con soddisfacenti economie di scala e con coerenti dimensioni territoriali. Per facilitare questo processo di aggregazione è utile individuare alcuni criteri che consentano di valutare l'effetto positivo del CST/ALI nella gestione dei servizi, ossia il valore d'impatto del sistema organizzativo. E' difficile effettuare una valutazione comparativa sugli effetti, perché la differenza tra il periodo precedente e il periodo successivo

all'introduzione del CST/ALI nei comuni è condizionato, non solo dal nuovo modello organizzativo, ma anche dalla naturale evoluzione del sistema dei servizi. Inoltre, la comparazione tra comuni che hanno aderito e comuni che non hanno aderito al CST/ALI può essere influenzata da una molteplicità di variabili difficilmente prevedibili al di fuori dello specifico contesto socio-politico. Un criterio di valutazione può essere trovato nel riferimento al processo di composizione degli standard di qualità del CST/ALI. Si tratta cioè di effettuare un confronto tra la realtà precedente e ciò che il sistema di CST/ALI è in grado di garantire.

Per la composizione degli standard di qualità del CST/ALI è necessario tenere presente il seguente modello comparativo:



Operando con questo modello, il valore del CST/ALI risalta dal confronto con le possibilità di erogazione dei servizi fornite dai singoli piccoli comuni o da aggregazioni poco numerose di comuni e dovrebbe collocare i propri valori standard il più possibile vicino alla media nazionale, mentre il suo valore di efficienza è dato dalla comparazione con il valore medio dei CST/ALI provinciali italiani. Quanto poi gli standard dichiarati rispondano all'effettiva qualità erogata, viene definito dall'indagine di misurazione della qualità dei servizi e della customer satisfaction.

Questo strumento comparativo può inoltre svolgere una notevole funzione a livello di marketing, in quanto consente di evidenziare i punti forti della proposta dei CST/ALI.

2.4 COMPOSIZIONE DEL QUADRO D'INDAGINE

Griglia e modalità di raccolta dati:

Lo schema dei dati da raccogliere per i CST/ALI comprende le seguenti sezioni:

1. descrizione di contesto che individua la collocazione del sistema all'interno del quadro nazionale ed europeo, con particolare riferimento all'adozione di tecnologie ICT e alla qualità del rapporto PA-cittadino;
2. descrizione del sistema CST/ALI, con valutazione del rapporto Ente coordinatore – Enti locali;
3. descrizione dei servizi erogati dal CST/ALI, facendo riferimento alla griglia di innovazione Assinform;
4. descrizione dei servizi erogati dai CST/ALI facendo riferimento ai modelli UE di “sostanziazione” e di “orientamento all'utente”;
5. definizione degli standard di qualità dei servizi dei CST/ALI in riferimento agli standard definiti dai Comuni capoluogo;
6. descrizione del funzionamento di sistema relativamente ad alcuni servizi campione con individuazione dei punti critici nei flussi di erogazione e descrizione secondo indicatori quantitativi delle azioni da parte dei soggetti coinvolti;
7. descrizione qualitativa dei rapporti tra enti coinvolti nel sistema CST/ALI per verificare il livello di problematicità del rapporto e la soddisfazione dell'ente utente in relazione ai servizi erogati;
8. descrizione qualitativa della soddisfazione dell'utente finale (il cittadino) in merito alla credibilità e affidabilità del sistema CST/ALI e in merito ai servizi effettivamente erogati.

Tenendo conto dei livelli organizzativi effettivamente esistenti negli EELL territoriali, il piano di raccolta dati si svilupperà a partire il più possibile dai dati di funzionamento, attraverso questionari strutturati dei CST/ALI e con campagne di interviste condotte direttamente da una equipe di progetto. L'equipe di progetto, individuata nella provincia di Parma, opererà attraverso una piattaforma di CRM(Customer Relationship Management) "avanzata": cioè un ambiente in cui caricare in maniera ordinata (creando schemi di elaborazione):

1. informazioni relative ai dati strutturali degli EELL, servizi attivi, ecc.;
2. informazioni sull'utilizzo dei servizi, secondo i diversi standard di erogazione;

3. informazioni sulle segnalazioni, richieste di servizi o di miglioramento di servizio, richieste di assistenza/intervento, informazioni sulle criticità di erogazione;
4. questionari ad hoc per servizi personalizzati o diretto al cittadino, affiancati da strumenti il cui utilizzo è affidato al singolo comune (se il comune è di piccole dimensioni, si può prevedere il supporto tecnico alla raccolta dei dati);
5. strumenti interattivi trasversali per il confronto guidato tra livelli diversi di utenti (con forum, blog, ecc.).

2.5 STRUMENTI E PARAMETRI DI RIFERIMENTO

1. Descrizione di contesto territoriale

- a. Dati strutturali;
- b. Dati relativi alla distribuzione e all'utilizzo di tecnologie ICT;
- c. Dati relativi al rapporto PA – cittadino.

2. I CST/ALI. Forma manageriale, organizzazione, relazioni

a) Modello gestionale

- Forme consortili autonome;
- Derivazione da EELL superiori;
- Aggregazioni libere.

b) Organizzazione

- Personale dedicato;
- Funzione attive;
- Struttura e tecnologie.

c) Relazioni

- Strumenti di collegamento;
- Modalità di intervento;
- Strumenti e procedure di feedback.

3. Descrizione dei servizi in base alla griglia Assinform

- a. Capitale umano / Organizzazione;
- b. Infrastruttura / efficienza interna;
- c. Relazioni con l'ecosistema pubblico;
- d. Servizi diretti al cittadino e all'impresa;
- e. Interattività /multimedialità.

4. Descrizione dei servizi secondo la griglia “sostituzionale”

- a. Informazione (un semplice sito web informativo in html dove si danno info su uffici e pratiche);
- b. Interazione a una direzione (l'utente riceve informazioni e interagisce a 1 via, ad es. scaricando la modulistica dal sito web, invece di andare allo sportello per ritirarla e poi tornare per riconsegnarla completata);
- c. Interazione a due direzioni (si possono ricevere e trasmettere informazioni solo telematiche tra fornitore di servizi e chi li riceve);
- d. Transazione (si possono anche completare le pratiche on-line ed effettuare pagamenti dei servizi con strumenti di credito informatizzati);
- e. Personalizzazione, secondo la griglia “orientamento all'utente” (il portale consente di rendere un servizio personalizzato all'utente, ad es. vedere lo stato di procedimento delle proprie pratiche, oltre a tutte le cose dei punti precedenti):
 - certificazione e riconoscimento dell'utente (es. userID e password);
 - semplificazione delle procedure per i servizi di transazione (es. login con firma digitale o carta elettronica e di pagamento);
 - accesso multicanale al servizio (web, mobile, voce, canali digitali TV);
 - adeguamento agli standard internazionali di usabilità (in modo che i contenuti siano fruibili anche dagli utenti diversamente abili).

5. standard di qualità dei servizi erogati dai comuni in modalità ICT collocati in quadro comparativo che prende in considerazione:

- a. i servizi forniti dai piccoli comuni non aggregati;
- b. i servizi forniti dai piccoli comuni riuniti in piccole aggregazioni territoriali;
- c. il valore di qualità medio dei servizi forniti da CST provinciali o di grandi aggregazioni territoriali;
- d. il valore di qualità medio dei servizi forniti dai comuni capoluogo italiani;
- e. gli standard europei.

6. mappa di indicatori applicati ad alcuni servizi campione in coerenza con i flussi di erogazione e con le criticità di sistema:

→ primo livello: Ente erogatore → EL utente

- a. comunicazione;
- b. accesso al servizio;

c. contrattualizzazione;

d. predisposizione del servizio;

e. erogazione del servizio.

→ secondo livello: **Ente erogatore** → **EL utente** → **cittadino utente**

f. comunicazione;

g. accesso al servizio;

h. predisposizione del servizio;

i. erogazione del servizio.

7. Interviste agli interlocutori decisionali degli EELL per valutare la customer satisfaction dei Comuni;

8. Interviste ai cittadini utenti per valutare la customer satisfaction rispetto al funzionamento del sistema CST/ALI.

2.6 COMPOSIZIONE SISTEMA DI INDICATORI

Per l'individuazione degli indicatori dei singoli servizi, è stato opportuno tenere presente i diversi livelli di valutazione:

- Comunicazione
- Erogazione del servizio (performance)
- Valutazione degli standard di qualità (qualità progettata e qualità erogata)
- Customer satisfaction

per costruire il seguente schema:

erogatore	start up	erogazione		utente
comunicazione	accesso al servizio	qualità progettata	qualità erogata	customer satisfaction
Marketing del servizio 1° livello	Back Office		Sportello	Informazioni
attivazione canali informativi	N. pratiche / entrate / respinte / attivate	Fruibilità	Facilità d'uso	Compilazione e presentazione
canali multimediali	Canale utilizzato	Facilità d'uso		Integrazione doc a formulazione graduatorie
comunicati istituzionali	telefono	Comodità	Comodità	Ambienti
telefono	web	Accessibilità	Accessibilità	
comunicazione tramite stampa	posta	Customer care		
Opuscoli su iniziativa	Periodi di picchi delle richieste	Attenzione all'utente	Attenzione all'utente	
Stampati esplicativi	N. medio di richieste info. / mese / tipologia	Credibilità	Credibilità	
Link ad altri canali informativi	N. pratiche presentate in un anno / tipologia	Cooperazione tra PA.	Cooperazione altri enti	
Possibilità di interazione con l'Ente	N. richieste correzione errori compilazione			
	N. richieste di doc integrativi	qualità del WEB (Rer)	Web (indicatori RER)	
Marketing del servizio cittadino - utente	N. comunicazioni a utenti posta/ tel. / mail	Interattività		
attivazione canali informativi	N. assenti inviati a utenti telefono / posta webmail	Interattività e-europe	Interattività e-europe	
canali multimediali		Completezza	Completezza	
comunicati istituzionali	contrattualizzazione		Esautività	
telefono	n. utenti	Personalizzazione	Personalizzazione	
comunicazione tramite stampa	numero contratti su numero possibili utenti	Usabilità		
Opuscoli su iniziativa	incremento medio richiesta servizi / mese /	Fruibilità del sito	Fruibilità del sito	
Stampati esplicativi	chiarezza dei documenti contrattuali	Reperibilità della pagina	Reperibilità pagina del servizio	
Link ad altri canali informativi	semplicità d'attivazione	Cooperazione tra PA	Cooperazione tra PA	
Possibilità di interazione con l'Ente		Accessibilità		
		Accessibilità dichiarata	Accessibilità dichiarata	
Promozione e Supporto	predisposizione del servizio	Accessibilità misurata	Accessibilità misurata	
Sportello	tempi di avvio delle varie fasi			
Telefono	chiarezza in merito ai tempi / manuali / contratti /			
Canali multimediali	formazione chiarezza di contenuti			
	predisposizione programmi			
Raccolta Feed Back				
Presenza di canali di FB				
Presenza di un sistema per la rilevazione				
Possibilità di dialogo tra utenti				

Nella seguente tabella vengono messi a confronto le relazioni esistenti tra il percorso delle azioni che viene definito dal flusso di erogazione e le tipologie di indicatori necessari a individuare i livelli di qualità. Per ogni servizio, in corrispondenza delle singoli azioni, sarebbe opportuno evidenziare le criticità di sistema in modo da predisporre al riguardo appositi indicatori.

PROSPETTO GENERALE INDICATORI PROVINCE

<i>flusso azioni</i>	<i>criticità</i>	<i>griglia indicatori</i>
1° livello - 2° livello		
informazione esistenza servizio e modalità di utilizzo		comunicazione
accesso al servizio		accesso al servizio
richiesta del servizio		
istruttoria in merito alle modalità di erogazione del servizio		
contrattualizzazione del servizio		contrattualizzazione
procedure		
economicità e competitività		
predisposizione tecnica e personalizzazione		predisposizione del servizio
attività formative		
in sede centrale		
in sede locale		
in remoto		
predisposizione del contesto		
start up		
implementazione		
verifica di funzionamento e controllo anomalie		
avvio del contratto di manutenzione e assistenza		
erogazione del servizio		erogazione del servizio
in condizioni standard		
in condizioni critiche		
manutenzione		
interruzione e guasti al servizio		
ripristino del servizio		
feed back dell'utente		customer satisfaction
presenza e funzionamento canali		
valorizzazione del feedback		
azioni di miglioramento delle tecnologie o delle procedure		
2° livello - cittadino		
informazione esistenza servizio e modalità di utilizzo		comunicazione
accesso al servizio		accesso al servizio
sportello		
telefono		
web		
richiesta del servizio		
predisposizione tecnica e personalizzazione		predisposizione del servizio
attività formative		
in sede centrale		
in sede locale		
in remoto		
erogazione del servizio		erogazione del servizio
in condizioni standard		
in condizioni critiche		
feed back dell'utente		customer satisfaction
presenza e funzionamento canali		
valorizzazione del feedback		
azioni di miglioramento delle tecnologie o delle procedure		

A partire dalle indicazioni degli schemi precedenti sono state composte le griglie di indicatori per ognuno dei servizi che poi saranno monitorati.

Di seguito riportiamo il quarto servizio della Provincia di Padova:

Titolo: “Servizio biblioteche”

Descrizione: Installazione e avviamento del software LIBERO, cioè di uno strumento di catalogazione e pubblicazione e gestione del materiale posseduto con l'immediata visibilità dei dati in internet. E' prevista anche la formazione e l'assistenza tecnica.

Descrizione schematica del servizio (flusso):

FLUSSO. Struttura e fasi	Variabili in grado di incidere / indicatori di qualità	Fattori critici / Livello previsto	Customer satisfaction
Comunicazione canali e strumenti adottati catalogo dei servizi	Presenza di comunicazione Modalità di comunicazione	chiarezza informativa	Chiarezza della comunicazione iniziale del servizio
Accesso al servizio richiesta da parte dell'Ente / Biblioteca assistenza da parte del CST	Quanto tempo prima è stato informato N.o comuni con biblioteca che aderiscono al CST (% sui comuni) Numero comuni che accedono al servizio (% su biblioteche) tempo medio impiegato / n. chiarimenti richiesti	adesione all'iniziativa chiarezza contratti e procedure	Cortesia del personale CST durante tutta l'operazione
Contrattualizzazione analisi funzionale e verifica fattibilità completamento pratiche contrattuali	tempo per accolta richiesta (n. giorni media) tempo per verifica di fattibilità (n. g. media)	disponibilità del personale (1 mese max)	
Predisposizione del servizio Installazione software Libero Import catalogo preesistente formazione bibliotecari	modalità di erogazione formazione	dipendenza da ditta esterna formazione ricevuta	Competenza del personale CST durante tutta l'operazione Qualità della formazione ricevuta
Erogazione del servizio Avvio Servizio Assistenza	ore di formazione (n. medio ore) N° medio di giorni dall'inizio della procedura all'attivazione finale % di utenti che hanno telefonato al CST per chiarimenti % di problemi risolti nei tempi prestabiliti	puntualità nell'intervento (da 2 a 15 gg)	Facilità d'uso del servizio in fase di erogazione Qualità della fornitura del servizio Tempestività dell'erogazione Interazione col CST per chiarimenti Competitività dei servizi rispetto al mercato Qualità dell'assistenza tecnica Soddisfazione generale

Relativamente allo schema per la raccolta dei dati dei CST, necessario all'individuazione delle variabili in grado di influenzare la lettura dei dati sulla qualità dei servizi e sulla *customer satisfaction*, è stato confermato che l'analisi puntuale circa la descrizione dei servizi in funzione della compilazione di un elenco normalizzato e condiviso sarà oggetto di una specifica attività di un gruppo di lavoro costituito da rappresentanti dei CST che presentano maggiori differenze in merito alla tipologia dei servizi e alle modalità della loro erogazione.

CAPITOLO 3

I FOCUS GROUP

3.1 DESCRIZIONE E SCOPI

Il focus group è essenzialmente una tecnica di rilevazione con cui si mira a ottenere informazioni su un argomento dato, con il coinvolgimento di un gruppo selezionato di persone mediante l'intervento di un ricercatore sociale.

Con i focus group diventa più facile per il ricercatore comprendere la distanza tra ciò che le persone dicono e i loro comportamenti, individuando il peso della “desiderabilità sociale” nei processi di determinazione delle opinioni.

L'opportunità di essere coinvolti in un processo di collaborazione nell'ambito di una ricerca può attivare un efficace meccanismo di *empowerment* (Goss,Leinbach,1996), cioè un rafforzamento e un ampliamento delle conoscenze e delle competenze dei soggetti rispetto a uno specifico tema.

Dato che le persone invitate a partecipare non sono in genere selezionate casualmente e formano quindi un gruppo statisticamente non rappresentativo della popolazione, i risultati ottenuti non possono essere generalizzabili e trattati statisticamente con l'uso di tecniche quantitative. La validità degli esiti raggiunti potrà essere utile per valutarne la trasferibilità, permettendo ad altri ricercatori una verifica di applicabilità in altri contesti. In secondo luogo, non si può affermare con certezza che i partecipanti esprimano il loro definitivo punto di vista nel corso di un focus group.

Dal punto di vista organizzativo, inoltre, risulta spesso difficile riunire assieme i soggetti che erano stati individuati in precedenza dal piano di campionamento; molte persone provano imbarazzo a intervenire in un incontro di discussione e facilmente declinano l'invito. Non deve essere sottovalutato che il fatto che la qualità delle informazioni raccolte può essere fortemente influenzata dalle abilità e dalle intenzioni del moderatore. I dati raccolti con i focus group devono essere trattati utilizzando il complesso dei discorsi e dei processi d'interazione che si sono sviluppati durante il focus group per cercare di classificarli e di estrarne modelli formali rilevanti rispetto all'argomento discusso e rispetto agli obiettivi della ricerca.

Del resto la peculiarità e la forza del focus group consiste proprio nella sua capacità di rilevare atteggiamenti, visioni del mondo, sensazioni, esperienze e interazioni secondo modalità che rimangono precluse ad altre tecniche.

Nell'ambito di un focus group non è importante giungere al consenso fra i partecipanti, ma è più utile rilevare i fronti di dissenso valorizzando i diversi punti di vista.

Si tratta di una tecnica finalizzata a far emergere i diversi orientamenti nei confronti di un determinato argomento e a osservare in che modo gli orientamenti di ciascuno sono condizionati ed eventualmente modificati dall'interazione con quelli degli altri.

Il processo di realizzazione di un focus group si svolge attraverso tre fasi:

- 1) Progettazione della discussione;
- 2) Realizzazione della discussione;
- 3) Analisi dei dati raccolti.

Progettazione della discussione: La letteratura sull'argomento pone una particolare enfasi sulla fase di progettazione suggerendo la necessità di condurla con cura, soprattutto per quanto riguarda la definizione degli obiettivi di ricerca. Tale attenzione permette di identificare l'argomento portante dell'incontro.

Per quanto riguarda la scelta dei partecipanti si possono fondamentalmente seguire due modalità di selezione:

- a) il campionamento ragionato;
- b) Il campionamento casuale.

La maggior parte dei ricercatori confida nel campionamento ragionato, che permette l'intervento di persone in base agli scopi della ricerca e al contributo atteso; per questo motivo si preferisce coinvolgere testimoni qualificati e appartenenti a particolari categorie sociali.

Un altro aspetto da considerare nella fase di selezione e reclutamento dei partecipanti è il livello del gruppo quanto a:

- a) omogeneità;
- b) eterogeneità.

Un gruppo omogeneo permette una migliore trattazione degli argomenti prevenendo deviazioni dal tema scelto e favorendo una libera espressione di soggetti che potrebbero

essere inibiti dalla presenza di attori con cui si vivono rapporti di potere e asimmetria sociale.

Un gruppo eterogeneo consente di raccogliere una maggiore varietà di informazioni proprio facendo leva sulla diversità dei partecipanti.

Un altro elemento da tenere presente riguarda il grado di conoscenza reciproca fra i partecipanti. Il grado di familiarità, infatti, può esercitare una forte influenza orientando la discussione verso un'eccessiva conformità oppure generando una certa chiusura da parte di qualche partecipante.

Nonostante sia impossibile stabilire il numero ideale dei partecipanti ad un focus group, così come il numero massimo di incontri da realizzare, la comparazione di vari studi in materia permette di affermare che il numero adeguato si colloca tra i 6 e i 12 componenti, tenendo presente che un gruppo omogeneo potrà essere meno numeroso di un gruppo eterogeneo.

Realizzazione della discussione e ruolo del moderatore: I focus group sono condotti da un moderatore che svolge due compiti principali:

- a) comunica gli obiettivi dell'incontro e le modalità di partecipazione;
- b) favorisce l'emergere delle diverse opinioni facilitando l'interazione fra i soggetti coinvolti.

La fase introduttiva riguarda gli scopi e la presentazione della tematica generale. Per la tutela della riservatezza si adottano accorgimenti analoghi a quelli utilizzati anche in altri ambiti della ricerca: si offrono garanzie sul trattamento anonimo dei dati raccolti e si chiede il consenso all'uso per le finalità della ricerca per quanto riguarda la documentazione raccolta mediante registratori audio. Ai partecipanti è offerta anche la possibilità di ricevere un rapporto sui risultati del focus group.

Al di là dell'influenza esercitata, comunque, un moderatore deve possedere alcune abilità per favorire un'efficace discussione: una buona capacità di ascolto, un atteggiamento neutrale ma allo stesso tempo non troppo indulgente per sostenere il coinvolgimento attivo dei partecipanti. Queste qualità favoriscono la fiducia nei suoi confronti e aumentano la probabilità di un dialogo aperto e costruttivo.

Normalmente si affianca al moderatore un assistente che ha il compito di verbalizzare e prendere nota degli interventi. Nel corso dell'incontro si propongono domande aperte in

forma verbale o in forma visiva precisando che non esistono risposte giuste o sbagliate ai quesiti proposti. Per favorire un'immediata visualizzazione dei contenuti espressi e seguire l'evoluzione del dibattito si ricorre generalmente a una lavagna a fogli mobili o un video proiettore. Grazie a questi strumenti è possibile realizzare man mano anche delle sintesi provvisorie, evidenziando punti di vicinanza e divergenza tra le opinioni dichiarate. Al termine dell'incontro, quando gli argomenti sono stati trattati in modo esauriente, il moderatore riprende i contenuti emersi sintetizzando le tematiche discusse, verificando se i partecipanti confermano quanto emerge da tale sintesi in modo da modificarla o arricchirla se necessario. Questa fase finale, detta anche di validazione, consente dunque di controllare la coerenza della discussione rispetto agli obiettivi fissati e raccogliere ulteriori commenti dei partecipanti.

Analisi dei dati: Molto spesso i gruppi di discussione sono registrati per poter disporre di una trascrizione integrale che consente di analizzare in modo fedele e accurato quanto emerso, oltre a permettere una facile identificazione dei partecipanti e osservarne le interazioni. L'analisi dei risultati dipende inevitabilmente dagli obiettivi della ricerca. Lo studio della documentazione si articola secondo due principali prospettive:

- a) l'analisi sistematica;
- b) l'approccio narrativo-etnografico.

Con il primo metodo si utilizzano le domande proposte come guida per codificare parole chiave e citazioni rilevanti, collegabili a temi prescelti quali categorie dei quesiti proposti. Alcuni pacchetti informatici per l'analisi testuale (ATLAS-TI e TALTAC) permettono la trattazione automatica dei dati secondo questa procedura.

Il metodo narrativo-etnografico si concentra sulla ricostruzione del dibattito, analizzando il flusso della discussione e identificando gli argomenti chiave con l'uso di mappe tematiche assieme a numerose citazioni dei partecipanti.

Dopo la fase di analisi il team di ricerca produce un rapporto che contiene l'esposizione dei contenuti emersi, le citazioni più salienti degli interventi e l'interpretazione dei dati. Una prassi utilizzata per dare maggiore credibilità ai risultati raggiunti e permettere una valutazione anche da parte di chi non ha preso parte alle discussioni consiste nell'allegare al report finale la documentazione empirica completa delle registrazioni e delle trascrizioni.

La tecnica del focus group non permette di ottenere misurazioni sistematiche come nel caso di altre tecniche, quanto piuttosto, consente di affrontare in modo approfondito tematiche rilevanti per le finalità di ricerca svelando processi cognitivi e mettendo alla prova reazioni e percezioni dei partecipanti.

Inoltre, tenendo conto del fatto che i focus group coinvolgono piccoli campioni e l'analisi dei risultati è influenzata dalla soggettività dei ricercatori, l'utilizzo di questa tecnica deve essere valutato attentamente in base al disegno di ricerca che si intende realizzare ma ancor più considerando se e in che modo le potenzialità di questa tecnica sono pertinenti rispetto alla domanda cognitiva da cui il ricercatore è partito e nei confronti della quale spera di raccogliere elementi utili per costruire una possibile risposta.

3.2 OBIETTIVI

L'intervista di gruppo è stata guidata da un moderatore, che attraverso una traccia strutturata, ha provocato degli stimoli ai partecipanti. Dalle risposte a questi stimoli è scaturita di volta in volta la discussione. La caratteristica, che poi è anche il grande pregio, del focus group sta proprio nell'interazione che si crea tra i partecipanti, interazione che produce idee in misura maggiore rispetto all'intervista singola.

La discussione guidata ha lo scopo di individuare gli atteggiamenti ed i comportamenti delle persone nei confronti del servizio e del suo utilizzo.

Per quanto riguarda la modalità di risposta è stata scelta dal moderatore sia la forma verbale sia quella scritta. Si è cioè deciso di seguire la modalità classica di intervista in cui si ottengono una serie di risposte orali, utilizzando anche il metodo dei foglietti, in cui i partecipanti vengono invitati a scrivere individualmente ciascuno la loro posizione/opinione su foglietti, che poi sono stati letti e discussi con il moderatore.

In effetti con il metodo dei foglietti si ottengono diversi vantaggi: lo scrivere aiuta a chiarire il pensiero e a semplificarlo; tutti, anche i più timidi, possono esprimere la propria opinione e, inoltre, si riescono a evitare alcune influenze che derivano dalle dinamiche di gruppo.

Il focus group risulta, in particolare, un mezzo molto utile per ottenere reazioni relativamente ad un servizio attuato o ad una proposta di nuovo servizio, quando si tratta di un servizio che viene fruito in un contesto sociale. Risulta anche di

fondamentale importanza per la conoscenza del miglior modo con cui porre domande nella formulazione successiva di un adeguato questionario per la rilevazione quantitativa del servizio stesso.

Nel nostro caso la realizzazione del focus group, che è anche propedeutica alle successive indagini, ha quindi tre obiettivi ben definiti:

- l'analisi delle motivazioni che sottendono l'eventuale scarsa fruizione del servizio oggetto di interesse;
- la verifica e la valutazione di ipotesi per sviluppare la domanda;
- la conoscenza di opinioni e valutazioni che permettano una migliore formulazione successiva di un questionario, da diffondere ad un campione rappresentativo più ampio della popolazione, per una valutazione quali-quantitativa del servizio.

3.3 IL CAMPIONE

Per ciascun servizio è stato conveniente individuare tre gruppi di persone a cui rivolgersi:

- 1) gli operatori e amministratori della provincia, coinvolti nella gestione del servizio;
- 2) gli operatori e amministratori dei comuni utilizzatori del servizio;
- 3) i cittadini, attuali fruitori o potenziali utenti finali del servizio.

Nel nostro caso sono stati individuati tre tipi di focus group:

- 1) Il *primo tipo* riguarda il parere delle province (EELL 1° livello) sui servizi forniti ai comuni tramite i CST.

Il personale amministrativo e tecnico convocato per partecipare al focus group di primo tipo fa parte di quella sezione o settore di attività che gestisce il CST nelle province indicate.

Le province interessate nel primo focus group sono Padova, Vicenza e Brescia, mentre sono state monitorate le province di Parma, Pesaro-Urbino, Chieti, Rimini nel secondo ed ultimo focus group di primo tipo .

In entrambi il servizio oggetto in studio è il CST.

- 2) Il *secondo tipo* di focus group riguarda il parere dei comuni (EELL 2° livello) sui servizi ricevuti dalle province tramite i CST.

Il personale amministrativo e tecnico convocato per partecipare al focus group fa parte di quella sezione o settore di attività che gestisce il CST nei comuni individuati.

- Primo focus group: servizio CST, Hosting Server Web, Semplificazione accesso ai servizi, sportello elettronico FROM-CI (Vicenza e 5 suoi comuni);
- Secondo focus group: servizio CST, Hosting Server Web, Servizi biblioteche scolastiche (Padova e 5 suoi comuni);
- Terzo focus group: servizio CST, Hosting Server Web, Servizi per le imprese e il territorio (Rimini e 5 suoi comuni);
- Quarto focus group: servizio CST, Hosting Server Web, Comunicazione web, Servizi multimediali personalizzati (Parma e 5 suoi comuni);
- Quinto focus group: servizio CST, Hosting Server Web, Servizi per le imprese e il territorio (la provincia di Pesaro-Urbino e Chieti, 4 comuni nella provincia di Pesaro-Urbino e 3 nella provincia di Chieti);
- Sesto focus group: servizio CST, Hosting Server Web (Brescia e 5 suoi comuni).

3) Il *terzo tipo* di focus group analizza il parere dei cittadini (utenti finali) in merito ai servizi offerti dai comuni.

Le persone invitate sono gli utenti che hanno effettivamente utilizzato il servizio.

Ad ogni focus group sono state invitate 9/10 persone.

- Primo focus group: servizio “Semplificazione accesso ai servizi”, sportello elettronico (FROM-CI), comuni della provincia di Vicenza;
- Secondo focus group: servizio “Servizi biblioteche scolastiche” (gestione servizi all'utenza), comuni della provincia di Padova;
- Terzo focus group: servizio “Comunicazione web” (fornitura tecnologie e procedure, gestione contenuti su CMS, servizi interattivi), comuni della provincia di Padova;
- Quarto focus group: servizio “Comunicazione web” (fornitura tecnologie e procedure, gestione contenuti su CMS, servizi interattivi), comuni della provincia di Parma;
- Quinto focus group: servizio “Servizi multimediali personalizzati”

(gestione piattaforma SMS, gestione invio messaggi, assistenza all'utente), comuni della provincia di Parma;

- Sesto focus group: servizio “Servizi per le imprese e il territorio” (monitoraggio offerta turistica), comuni della provincia di Rimini;
- Settimo focus group: servizio “Servizi per le imprese e il territorio” (sportello unico imprese), comuni della provincia di Pesaro-Urbino.

3.4 SINTESI DEI FOCUS GROUP DI 1° TIPO

L'obiettivo riguardante il 1° tipo di focus group era quello di evidenziare i punti di efficienza e di criticità dei CST rispetto alla propria organizzazione interna, ai rapporti con i comuni e ai servizi erogati.

Per ognuno di questi temi è stato chiesto ad ogni partecipante di scrivere in maniera sistematica aspetti positivi e negativi; si è poi aperta la discussione partendo dalle indicazioni emerse.

3.4.1 PRIMO FOCUS GROUP

Al primo focus group hanno preso parte i referenti dei CST delle province di Vicenza, Brescia e Padova, per un totale di 9 partecipanti.

Sebbene la discussione sia partita con l'organizzazione dei CST, ha subito deviato verso il rapporto coi comuni, segno che questo tema è stato ritenuto il più importante e controverso.

Il rapporto con i comuni:

La discussione è partita analizzando l'utilità dei servizi erogati tramite CST e gli effettivi bisogni dei comuni. Se il contatto è stato attivato direttamente dal dirigente che ha telefonato ai singoli comuni e parlato personalmente con ogni referente, i risultati sono stati valutati proficui, meno utili, invece, se il contatto è stato attivato da consulenti esterni con interlocutori non sempre adeguati.

Ma di cosa hanno bisogno i comuni? Quali servizi bisognerebbe erogare loro? I CST stanno erogando effettivamente i servizi che servono ai comuni?

Su questi punti vi è stata la discussione più lunga, finché si è giunti ad una posizione condivisa. Tutti concordano sul fatto che i piccoli comuni, che costituiscono il target del progetto Iquel, hanno grossi problemi di gestione quotidiana, che deve essere affrontata

da un numero molto esiguo di addetti comunali, i quali svolgono i compiti più disparati. Spesso non posseggono le competenze tecniche necessarie e né loro, né i loro responsabili hanno la sensibilità di cogliere le opportunità che il CST offre.

Ritengono di avere bisogno di supporto per le cose ordinarie, come la gestione delle macchine, la risoluzione di piccoli problemi, mentre non sono interessati alle innovazioni tecnologiche che, talvolta, vedono con sospetto e temono di dover cambiare i loro applicativi e perdere tempo prezioso.

La discussione si è allora concentrata su quali servizi offrire: servizi di base o servizi più evoluti che apportano innovazione?

Non è compito del CST fornire servizi basilari, come la gestione del parco macchine, ma probabilmente è opportuno mettere in conto di fare anche questo. Se si vuole che il CST fornisca un valore aggiunto rispetto a un qualsiasi altro fornitore, bisogna trovare il modo di far avanzare i comuni.

Una possibile soluzione è l'assistenza di base fornita da ditte esterne scelte però dal CST, in modo che sia garantita la qualità del servizio a costi competitivi.

Opinione concorde è che la via migliore sia fornire in primis i servizi legati ad attività che i comuni devono svolgere obbligatoriamente e usare questa strada per inserire nuove innovazioni. Ad esempio, la firma digitale è stata effettivamente usata nel momento in cui è diventata obbligatoria per espletare alcune pratiche ed ha consentito poi di conoscere anche altri servizi.

In sostanza, i servizi innovativi devono in un primo momento essere un po' imposti, perché i comuni da soli non hanno il tempo e, talvolta la competenza, di coglierne le opportunità.

In questo processo bisogna muoversi però con cautela, fare attenzione a non creare conflitti, lasciare che siano i comuni a valutare la convenienza di appoggiarsi al CST.

Un tipico esempio è stato il DPS (Documento programmatico sulla Sicurezza), che rappresenta un obbligo per i comuni, i quali si rivolgevano a consulenti esterni.

Molti comuni però neppure sapevano di poter fruire di questo servizio tramite CST.

La comunicazione è fondamentale, ma spesso carente. Si comunica sempre troppo poco, sia fra enti diversi che all'interno dello stesso ente e, spesso, l'interlocutore non è quello giusto. Bisogna coinvolgere anche il decisore, il più delle volte invece si parla solo con l'interlocutore tecnico, che apprezza le proposte ma non ha potere decisionale.

L'organizzazione del CST:

Mentre nei rapporti coi comuni i diversi CST concordano sulle problematiche e le azioni da implementare, su questo tema si osservano le differenze maggiori fra CST.

C'è un CST nel quale i rapporti interni sono vissuti con difficoltà, dovuta principalmente a scarsa comunicazione e poca consapevolezza da parte delle persone del ruolo del CST. Non è condivisa la missione comune, ovvero un lavoro condiviso fra persone con competenze diverse per perseguire un obiettivo comune.

La causa di questo è probabilmente la scarsa comunicazione iniziale sulla nascita e gli obiettivi del CST.

Al contrario, un altro CST è stato costituito come gruppo ad hoc; questo gruppo lavora prevalentemente sulla progettazione, la condivisione della strategia, la raccolta di fondi e la governance e tende a delegare all'esterno gli aspetti tecnici meno innovativi e strategici. Viene valutata come occasione di arricchimento la possibilità di lavorare con persone con competenze differenti. L'aspetto meno positivo di questo gruppo è che è composto da persone con forme contrattuali "atipiche".

In sostanza, la comunicazione è vista come un aspetto cruciale sia nei rapporti con l'esterno che nei rapporti interni e deve essere intensificata sia fra pari che con i livelli decisionali.

È cruciale il ruolo del dirigente, che deve avere una visione d'insieme fondamentale per indirizzare in maniera efficiente ed efficace le attività. È cruciale anche il ruolo del politico per impostare bene le cose, ma talvolta la politica con le sue priorità interferisce sulle attività.

In senso più lato, la politica interferisce imponendo norme contrastanti fra loro, che hanno come conseguenza un notevole appesantimento delle procedure: se da una parte la Legge ha l'obiettivo di razionalizzare, contenere i costi e migliorare il livello di servizio grazie all'ICT, dall'altra la normativa sulla privacy impone vincoli ritenuti a volte assurdi, che complicano le procedure, allungano i tempi di rilascio dei servizi e aumentano i costi.

Un altro aspetto di criticità nell'organizzazione interna è dato dai rapporti con le altre strutture, che spesso non sono informate delle innovazioni e dei servizi che il CST sta rilasciando. Tutti concordano che il problema della comunicazione sia, almeno in parte, conseguenza del gran carico di lavoro.

I servizi erogati:

Si è già detto dell'importanza di erogare in primis quei servizi che costituiscono un obbligo, in modo da inserire innovazione tecnologica e al tempo stesso alleggerire i comuni. L'ottica deve essere quella di andare incontro alle esigenze dei comuni, ma più di qualcuno ha evidenziato che, in realtà, l'attività del CST è partita consolidando e fornendo servizi di cui già disponeva e la cui utilità effettiva per i comuni era marginale. Il CST deve guardare sempre meno a se stesso e all'organizzazione di cui fa parte e ragionare sempre di più sulle attività dei comuni e sui servizi che veramente li alleggeriscono, per proporre innovazione tecnologica e occasioni di formazione.

3.4.2 SECONDO FOCUS GROUP

Hanno preso parte al focus group referenti dei CST delle province di Pesaro e Urbino, Parma, Rimini e Chieti, per un totale di 11 partecipanti.

Dalle prime affermazioni sono emerse subito le enormi differenze fra i 4 CST analizzati, sia per come sono stati concepiti sia come struttura interna.

Il rapporto con i comuni:

I rapporti in genere sono buoni ed il CST viene visto positivamente dai comuni: per le due province con il CST più antico (Parma e Pesaro) l'adesione al CST da parte dei comuni è stata facile in quanto si era consapevoli delle attività proposte.

Viceversa, le due Province ancora senza un CST effettivo (Rimini e Chieti) cercano di proporre i servizi senza essere troppo "invasivi" giungendo spesso a compromessi di personalizzazione.

Una criticità è senza dubbio l'esigenza dei piccoli Comuni di personalizzazione (ad esempio a livello di web design) ed è opinione comune che sarebbe utile togliere l'autoreferenzialità dei siti per renderli più obiettivi e più al servizio dei cittadini.

E' opinione comune che si dovrebbe tendere a fornire servizi poco personalizzati, in modo da aumentare la velocità dell'erogazione del servizio stesso.

Non tutte le province però ci riescono e, a volte, si giunge ad un compromesso con gli amministratori locali.

Un altro punto di criticità consiste nella difficoltà di far passare il messaggio che il CST è di tutti e che ogni comune dovrebbe contribuire a definire la politica di sviluppo.

Questa difficoltà si evidenzia in modo particolare con le Comunità Montane.

L'organizzazione del CST:

La presenza di diverse tipologie di CST ha messo in luce aspetti di efficienza e punti di debolezza divergenti fra di loro.

Uno dei principali problemi comune a tutti è legato alla scarsità delle risorse umane rispetto alla mole di attività. A questo, spesso si aggiunge la scarsa comunicazione fra i tecnici e la “componente politica” e il conseguente sovrapporsi di richieste durante alcuni periodi dell'anno.

Un'altra esigenza, percepita da quasi tutti i partecipanti, è quella di avere una maggiore comunicazione interna al CST, in quanto manca un sistema di gestione delle lamentele e un metodo efficace per capire quando sorgono dubbi o insoddisfazioni nelle amministrazioni locali, relativamente ai servizi offerti dal CST.

Nella Provincia di Rimini, sembra che questi problemi di comunicazione siano ridotti.

I servizi erogati:

La differenza fra i servizi più apprezzati e quelli meno apprezzati non risiede nell'effettiva efficienza o qualità dei servizi, bensì nel fatto che questi servizi vengano più o meno richiesti e quindi utilizzati. Un servizio, per quanto buono, che non venga utilizzato è poco apprezzato. Un esempio di questo è lo Sportello Unico per le attività produttive, o anche il back office, in quanto viene visto dal personale dei Comuni come una difficoltà e una perdita di tempo.

Probabilmente esiste anche una carenza a livello di comunicazione: sarebbe utile trasmettere alle realtà locali l'importanza dei servizi offerti.

Un'ulteriore analisi mette in luce che spesso i servizi più apprezzati sono quelli a contatto con il pubblico (un esempio di servizio non sempre valutato in modo positivo è il back office).

3.5 SINTESI DEI FOCUS GROUP DI 2° TIPO

I focus group di 2° *tipo* si pongono l'obiettivo di valutare il rapporto dei comuni con i CST, la consapevolezza e l'utilizzo dei principali servizi erogati.

3.5.1 PRIMO FOCUS GROUP

Hanno preso parte al focus group 10 persone in rappresentanza di 9 comuni: Alonte, Campiglia dei Berici, Grancona, Lusiana, Monteviale, Ponticello Conte Otto, Nanto, Piovene Rocchette e Sovizzo.

Durante la discussione è rapidamente emerso che pochi comuni aderiscono ai progetti del CST vicentino, per cui l'incontro si è concentrato prevalentemente sulle problematiche che hanno portato ad uno scarso utilizzo dei servizi. Vi è una quasi totale adesione al servizio di Identity Management, mentre è ancora bassa l'adesione al servizio web (1/3 dei comuni interpellati).

Il servizio From-CI è completamente attivo solo a Vicenza, mentre è stato predisposto e talvolta parzialmente integrato negli altri comuni. È assente in 4 comuni.

Conoscenza e attività del CST vicentino:

Non tutti i comuni partecipanti al focus sono a conoscenza dei servizi forniti dal CST vicentino. Ad esempio, qualcuno dei presenti ha affermato di non sapere dell'esistenza del servizio di hosting web e CMS.

I comuni lamentano la mancanza di strumenti di comunicazione e informazione consolidati. Si suggerisce di istituire delle newsletter attraverso la posta elettronica e di aumentare i momenti di informazione. Lamentano anche l'assenza di riferimenti presso il CST, per cui non capiscono chi è il CST e, soprattutto, chi sono i referenti a cui rivolgersi.

Qualcuno si dice molto soddisfatto dei servizi ricevuti, grazie a persone di elevata Professionalità.

Il problema della formazione:

Alla difficoltà di comunicazione si aggiunge il problema del basso livello di conoscenza delle problematiche e consapevolezza delle potenzialità degli strumenti offerti.

Nei comuni gli amministratori ed il personale si trovano a dover affrontare le problematiche più disparate senza poter disporre sempre di tutte le competenze necessarie. Ciò vale in particolare per gli aspetti informatici, soprattutto nei piccoli comuni, dove gli avanzamenti informatici avvengono per lo più grazie alla passione e buona volontà dei singoli.

Si sente la necessità di una formazione che porti le persone all'interno dei comuni ad un livello minimo accettabile e condiviso.

Si parla di una formazione informatica di base, ma anche di formazione sulle novità normative. Ad esempio, parecchi amministratori ancora non sono a conoscenza del Documento Programmatico sulla Sicurezza (DPS).

La formazione deve essere organizzata in poli territoriali che consentano alle persone di spostarsi poco dalla sede senza mancare un'intera giornata dai posti di lavoro.

Quali servizi:

I servizi maggiormente richiesti sono quelli di assistenza, soprattutto per quanto riguarda la conservazione e la sicurezza dei dati: DPS, backup, gestione password, antivirus. È anche richiesto un appoggio per gli acquisti di hardware tramite Consip, ovvero si chiede al CST di raccogliere le richieste dei vari comuni e farsi da tramite per gli acquisti. Ciò consentirebbe ai comuni di evitare di fare gare, con conseguente perdita di tempo, e di acquisire hardware a costi più bassi e con maggiore garanzia di qualità, dato che l'interfaccia del CST garantirebbe maggiori competenze nei criteri di scelta.

From-CI:

Tutti concordano sulla qualità del progetto, ma nei fatti vi sono molte difficoltà nel realizzarlo nei comuni. La prima grande difficoltà è quella di interfacciare le banche dati interne col servizio; per fare questo è necessario il supporto delle ditte che hanno sviluppato i gestionali interni. L'intervento del CST consentirebbe di risparmiare parecchio: poiché la stessa ditta ha fornito i gestionali a più comuni, la cosa migliore per abbattere i costi sarebbe concordare con le ditte un lavoro unico per più comuni. L'aspetto economico è importante, in quanto il costo di collegamento fra banche dati interne e From-CI è rilevante.

Un secondo problema è dato dai servizi che prevedono transazioni economiche (pagamento multe, rette scolastiche, ecc).

C'è chi fa anche notare che nei piccoli comuni From-CI ha un'utilità ridotta: gli anziani sono molti e mai utilizzeranno questi servizi. Per cui vengono sollevate perplessità sulla effettiva spendibilità del progetto nei comuni piccoli. Più di qualcuno però insiste sul fatto che questi progetti vanno attivati, perché bisogna guardare avanti e cambiare

mentalità. Non è poi vero che per tutti i piccoli comuni From-CI non è utile: si pensi ai comuni di montagna, dove gli spostamenti sono più difficili.

3.5.2 SECONDO FOCUS GROUP

In generale i comuni si dicono soddisfatti del rapporto col CST di Padova, dichiarando una pronta, efficiente e competente disponibilità del servizio di assistenza del CST, sia telefonica che tramite intranet.

Il problema principale è rappresentato dalla distanza e dalla diversità delle situazioni nel Territorio. Già ora vi sono dei referenti nel territorio ma la richiesta è di accentuare l'organizzazione secondo poli territoriali, perché gruppi di comuni, che spesso condividono le stesse problematiche (ad esempio di connettività), potrebbero organizzarsi in iniziative di formazione più vicine a loro, condividere acquisti e assistenza con le stesse ditte.

I servizi del CST:

Chi è a conoscenza dei servizi del CST manifesta apprezzamento, ma vi sono anche comuni che, pur avendo aderito, non conoscono bene i servizi a disposizione. C'è chiaramente una scarsa comunicazione anche all'interno dei comuni stessi.

Per quanto riguarda il servizio di comunicazione web, sono pochi ad utilizzarlo appieno, sfruttando anche il CMS. Chi lo utilizza si dice soddisfatto, ma c'è chi non ne sa nulla e chiede di cosa si tratta per capire se può abbandonare l'attuale servizio fornito da una ditta privata e quindi più costoso.

Per quanto riguarda il servizio di identity management, ancora una volta non ci sono problemi. Piuttosto si segnala come il servizio sia poco utilizzato e solo a fronte dell'obbligatorietà.

Giungono apprezzamenti positivi anche nei confronti dell'assistenza tramite rete intranet, ma non tutti la conoscono. Chi la conosce, evidenzia quanto ricco sia lo strumento, ma anche sotto utilizzato e richiede una maggiore formazione.

Il discorso più interessante a proposito dei servizi del CST riguarda i servizi desiderati. La preoccupazione principale è quella di non essere in regola con le attuali normative e di non salvaguardare i dati nel modo corretto. La cosa migliore sarebbe che la provincia si facesse carico di acquisire i dati dei comuni e di conservarli nel modo corretto.

In sostanza, i comuni non si sentono tranquilli e informati per affrontare tutte le incombenze relative alla corretta gestione dei dati e delegherebbero molto volentieri questa incombenza al CST. L'unico servizio specifico, richiesto in aggiunta, è il servizio di sms ai cittadini, per inviare informazioni relativamente a tematiche d'interesse.

La formazione:

C'è apprezzamento per la formazione ricevuta, ma alcuni la ritengono non sufficiente. I punti cruciali sono due:

1. una formazione più trasversale, rivolta non solo ai referenti dei comuni presso il CST, ma anche ad altri dipendenti comunali. Manca una conoscenza di base, che rende difficile una diffusione della cultura "informatica". La richiesta è perciò di una formazione più pervasiva, rivolta a più dipendenti comunali. Si tratta di far capire i concetti di base: a cosa serve un server, come vanno conservati i dati cos'è un backup, cosa significa non proteggere adeguatamente i dati.

Questa richiesta riguarda anche gli stessi partecipanti, che spesso non hanno una formazione specifica.

2. è difficile usufruire delle iniziative di formazione, se queste sono tenute a Padova, poiché per molti significa perdere molto tempo negli spostamenti. Si richiede che anche la formazione sia organizzata in poli territoriali, in modo da consentire a più persone di parteciparvi senza lasciare il proprio posto di lavoro per troppo tempo.

C'è una generale sfiducia nei confronti del decisore politico, che non è a conoscenza delle attività e tanto meno dell'utilità del CST. Il politico non conosce le problematiche di cui si occupa il CST e, di conseguenza, non capisce che un buon lavoro porterebbe ad un valido riscontro presso i cittadini, e quindi ad un ritorno anche in termini politici.

3.5.3 TERZO FOCUS GROUP

Hanno preso parte al focus group due referenti del Comune di Rimini, uno del comune di Cattolica ed un tecnico informatico della Provincia di Rimini.

A Rimini non esiste un CST vero e proprio, i servizi vengono forniti a circa 20 realtà locali, basandosi su un rapporto di tipo informale.

Già dalle prime affermazioni è emersa l'informalità dei rapporti con i comuni e la disponibilità alla collaborazione da parte di tutti gli attori coinvolti.

Il rapporto con la provincia:

E' opinione condivisa che la Provincia ricopra efficacemente un ruolo di coordinamento, aspetto giudicato positivo anche se viene precisato che non in tutti gli ambiti esiste una buona coordinazione fra Comuni e Provincia (ad esempio nella gestione della biblioteca e per i servizi inerenti alla Cultura).

L'assenza di un CST formale permette ai tecnici provinciali di avere buone relazioni interpersonali con i referenti dei Comuni e quindi di essere molto elastici nella fornitura dei servizi. A volte la Provincia fornisce anche un'attività di consulenza ai comuni che lo richiedono.

Comunicazione Web:

Non è previsto questo servizio. I comuni sviluppano in proprio la rete civica. Il motivo è che, al momento della proposta, molti comuni avevano già un proprio portale, e si è preferito mantenere il servizio già attivo.

In generale, i grandi comuni hanno sviluppato soluzioni in maniera autonoma. Il ruolo della Provincia di Rimini è però stato fondamentale per i piccoli comuni, che meglio hanno apprezzato la novità del servizio: la Provincia infatti, in parte assieme alla Regione, si è fatta carico di fornire la copertura a quei Comuni dell'entroterra che ne erano sprovvisti, coprendo quindi le zone d'ombra del territorio.

Identity Management:

La Provincia è stata coordinatrice del progetto PEC al fine di verificare direttamente quelle che potevano essere le condizioni di approvvigionamento e proponendo le migliori soluzioni a tutti i comuni. Essa ha inoltre organizzato più incontri specifici per informare ed istruire, soprattutto rivolti a quei piccoli comuni che da soli non avrebbero mai avuto i mezzi per poterlo fare autonomamente.

Monitoraggio domanda turistica:

L'ufficio di statistica della Provincia raccoglie i dati dalle strutture ricettive e li restituisce agli Assessorati al Turismo, prima sotto forma di dati provvisori e poi con la pubblicazione dei dati definitivi sul web, dove l'accesso è consentito a tutti e non solo ai comuni.

Il passo successivo che si vuole affrontare è quello di riuscire a monitorare anche l'offerta turistica, al fine di conoscere quali sono le strutture effettivamente operanti sul territorio. Attualmente i dati sulle licenze sono tenuti dai comuni, mentre le rilevazioni sui prezzi e sui servizi offerti dalle differenti strutture turistiche sono coordinate dalla Provincia.

L'obiettivo sarebbe quello di costituire una sorta di archivio cooperativo, incrociando i dati in possesso dei diversi enti, rendendo visibili ai Comuni anche i servizi offerti dalle strutture alberghiere. Importante è partire anche da una classificazione univoca delle strutture: la creazione di uno standard unico agevolerebbe il lavoro a tutti gli enti locali coinvolti.

3.5.4 QUARTO FOCUS GROUP

Hanno preso parte al focus group 8 persone in rappresentanza dei comuni di Fidenza, Langhirano, Montechiarugolo, Salsomaggiore Terme, Sorbolo Mezzani, Torrile e Traversetolo.

Il rapporto con la provincia:

Le persone presenti sono in maggior parte dei tecnici e, pertanto, sono autonomi per quanto riguarda l'assistenza di base all'interno dei propri enti, mentre ricorrono all'intervento hardware e/o software da parte del CST per casi più specialistici o per l'attivazione di nuovi servizi.

In generale, dichiarano un rapporto stretto e diretto con il CST, che interviene in modo sistematico una volta alla settimana e anche di più se necessario, tramite un accordo specifico di assistenza.

La qualità tecnica del servizio fornito è elevata, con interruzione di servizio web e posta non più di 3 o 4 volte in un anno. Diffuso disagio è espresso nei confronti del mancato rinnovo della convenzione tra i singoli comuni ed il CST, scaduta da diversi mesi. Il

mancato rinnovo non pregiudica la continuità del servizio erogato, ma lascia gli operatori disorientati ed in uno stato di incertezza, senza la possibilità di fare programmazione.

La critica maggiore fa riferimento al fatto che il CST opera in regime di monopolio, senza possibilità di concorrenza e di logica di mercato. Ci si aspetta un ulteriore incremento delle tariffe con la nuova convenzione, incremento che sarà presumibilmente applicato anche al periodo pregresso. Questa incertezza pesa ancor di più sulle Comunità Montane, che dovranno, successivamente, farsi carico presso i comuni aderenti del problema. In questa situazione le valutazioni economiche vengono effettuate senza tener conto dei prezzi espressi per analoghe funzioni e servizi nel libero mercato.

È generale convinzione che sarebbe più utile che il CST si concentrasse sulla interoperabilità e sulla definizione di standard minimi, di protocolli di comunicazione e di interfacce comuni tra le applicazioni, e meno sul problema di entrare in concorrenza con strumenti spesso già disponibili negli enti locali o già proposti dal mercato.

Si ritiene che conviene puntare su formati condivisi e formati di tipo aperto, in modo da evitare non solo che le diverse applicazioni non parlino tra di loro, ma anche che la documentazione prodotta in formato elettronico diventi inutilizzabile quando un formato proprietario venga abbandonato da un ente per qualcosa di nuovo che la tecnologia continuamente ci propone. È stata fatta presente, inoltre, la difficoltà nell'ottenere delle personalizzazioni degli applicativi e dei servizi proposti; interventi che sembrano più facilmente attuabili da parte di fornitori privati senza costi aggiuntivi. Osservazioni non positive sono fatte anche sulle ampie discussioni e lunghi tempi di attesa (6 mesi) per interventi modesti e limitati, come piccole variazioni o connessione per integrazione e interscambio di informazioni con gli applicativi esistenti e già attivi nel comune.

Il servizio di Hosting e Server Web:

I servizi di hosting, server web e posta elettronica sono, per generale ammissione, funzionali e ben seguiti. Alcune attività, come la connettività, erano inizialmente fornite da LTT (Laboratorio di Telematica per il Territorio Srl), società fondata dalla Provincia di Parma e da altri enti.

In generale, i nuovi servizi e le nuove opportunità vengono proposti a senso unico, invece di nascere da comuni esigenze degli enti locali, espresse in incontri e dibattiti collettivamente condivisi. Dopo la nascita di LTT, le cose sono cambiate e si dà minor peso al nascere di esigenze da parte dei comuni a favore di proposte del tipo prendere o lasciare. Negli ultimi due anni la connessione via cavo è stata dismessa, in favore della fibra ottica fornita da Lepida Spa, società creata dalla Regione Emilia Romagna.

La provincia ha avanzato la proposta di istituire un servizio di data center esterno, per la gestione dei dati su spazi server remoti di proprietà dei singoli comuni. L'esigenza nasce dalla responsabilità specifica in carico agli enti locali di gestione e di manutenzione del server locale e dai vincoli di natura normativa sul backup dei dati.

Per il portale web viene utilizzato un CMS (Content Management System), un sistema di gestione dei contenuti flessibile e facilmente modificabile dagli utenti, cioè dagli operatori dei singoli comuni, che inseriscono in piena autonomia i contenuti sul sito, sia testuali che grafici. È criticata la scarsa attenzione agli utenti critici, perché non vengono rispettate le norme di accessibilità alle pagine web.

Il fatto che l'informazione veicolata dal server web sia di tipo statico, con pagine pubblicate di tipo informativo, non ha sostanzialmente ridotto l'afflusso dei cittadini allo sportello. Ci si aspetta per il futuro, che i cittadini utenti finali possano interagire direttamente con gli uffici del comune per via telematica, o perlomeno lo facciano gli utenti più evoluti, gestendo comodamente da casa le molte attività che la ICT permette oggi di fare.

Il servizio di Identity Management:

La PEC (Posta Elettronica Certificata) funziona bene ed è fornita ad un prezzo simbolico. Il punto critico è la sua scarsa diffusione negli enti pubblici. A fronte di iniziali difficoltà attualmente non vi sono problemi di funzionalità dal punto di vista tecnico. Il vero problema è che quando si invia una e-mail certificata ad un ente, questa spesso non viene vista dal destinatario, e resta non letta, creando inevitabilmente una serie di equivoci.

Analogha situazione per la Firma Digitale, diffusa ampiamente, ma poco utilizzata. Solo il sorgere di adempimenti che la prevedono obbligatoria possono portare ad un utilizzo ampio che renda concrete le opportunità offerte dal mezzo. Alcuni comuni lamentano

che non possono accogliere documenti in formato digitale in quanto non sono in possesso dell'applicativo specifico e quindi non sono in grado di vedere quanto proposto dall'utente finale.

Il servizio SIT (Sistema Informativo Territoriale):

La provincia di Parma propone da qualche tempo un servizio innovativo di SIT, ma il servizio non viene molto utilizzato. Il sistema informativo territoriale ha come fine ultimo la consultazione dei dati attinenti il territorio di riferimento dei diversi enti, in riferimento soprattutto alle specifiche competenze degli stessi e in una ottica di utilità sia interna all'ente che esterna. Esistevano alcune applicazioni preesistenti attuate per censire il territorio in riferimento alle metrature imponibili degli immobili ai fini di imposte e tasse, come l'ICI o le tasse sui rifiuti e l'acqua potabile.

La maggior difficoltà che si riscontra è l'interazione tra il software GIS utilizzato e gli archivi utilizzati dagli applicativi presenti nel comune. Al solito, la lettura di dati in formato proprietario blocca l'integrazione tra i diversi strati di informazioni.

Una ulteriore difficoltà è insita nei dati catastali, che scontano errori di rilevazione numerosi e anche non banali, rendendo impossibile o assai difficoltosa l'integrazione con i dati provenienti dalle ortofoto.

3.5.5 QUINTO FOCUS GROUP

Hanno preso parte al focus group 11 persone in rappresentanza dei comuni di Peglio, Pergola, San Lorenzo, Fermignano e Pesaro. Erano inoltre presenti rappresentanti delle comunità montane di Alto Medio Metauro, Cesano, Carpegna e Metauro. Era anche presente un rappresentante della provincia di Chieti.

La valutazione viene effettuata con riferimento ai servizi di hosting, server web e identity management, attività comuni anche agli altri CST partecipanti al progetto IquEL, ed al servizio di Sportello Unico per le Attività Produttive (SUAP) in quanto servizio specifico sia della provincia di Pesaro – Urbino che di Chieti.

Il rapporto con la provincia:

Sia per la provincia di Pesaro–Urbino che di Chieti il rapporto tra i comuni ed il CST sembra essere assai soddisfacente. La peculiarità delle due province è la forte presenza a

supporto della innovazione tecnologica ed informatica portata ai piccoli comuni dalle comunità montane, che si sono proposte ed hanno effettivamente costruito una infrastruttura di assistenza e di manutenzione hardware e software già prima della nascita dei CST. Anche successivamente, le comunità montane hanno mantenuto questa posizione intermedia vicino agli operatori dei piccoli comuni con un rapporto personale forte tra operatori che permette di risolvere i piccoli problemi in tempi assai rapidi.

Appare sempre il problema connesso con le dimensioni dei piccoli e piccolissimi comuni. E' evidente che in queste realtà, ove sono presenti pochi addetti, questi sono utilizzati in compiti diversi e eterogenei e proprio per questo faticano ad accogliere nuove tecnologie e nuovi adempimenti impegnati, come sono, dal sovrapporsi delle attività quotidiane.

Il servizio di Hosting e Server Web:

I servizi di hosting, server web e posta elettronica sono funzionali e ben seguiti, con una funzionalità di base di elevata qualità. Anche la connettività è adeguata e raggiunge tutto il territorio di entrambe le province, con attività ed iniziative specifiche attraverso ponti radio qualche anno fa, ma diffusa a livello sufficientemente capillare da parte di Telecom Italia, soprattutto lungo la costa, allo stato attuale.

Nei comuni di dimensioni limitate è assai poco diffuso il sito web istituzionale di tipo dinamico, CMS.

La provincia di Chieti ha attivato nel portale web del CST una modalità di reindirizzamento verso le pagine di rappresentanza per i comuni che non hanno forze autonome da dedicare allo scopo. La situazione sembra aver portato ad una funzionalità minima di base che continua con una certa soddisfazione.

Il servizio di Identity Management:

Sia la posta certificata che la firma digitale sono fornite dalla regione Marche e dalla regione Abruzzo e non vengono veicolate dai CST delle due province. In ogni caso queste forme innovative di comunicazione vengono assai poco, se non mai, utilizzate. Ci si aspetta però una diffusione a breve per adempimenti obbligatori con alcuni enti istituzionali come Sistar, Agenzia delle Entrate e Camera di Commercio. Solo una

omogeneizzazione forte potrà portare ad una massa critica di utilizzo tale per cui anche chi non mostra attualmente interesse sarà avvantaggiato ed invogliato ad una partecipazione attiva.

Anche il servizio di sportello unico delle attività produttive, attività che risalta positivamente in questo territorio, non trae attualmente vantaggio da questi strumenti che pure potrebbero essere di grande utilità.

Il servizio di Sportello Unico per le Attività Produttive:

Lo Sportello Unico per le Attività Produttive è nato antecedentemente al CST. Il SUAP è un servizio di semplificazione amministrativa per la verifica ed il completamento di istanze e di richieste di concessioni, nella usuale interazione tra cittadini ed enti locali, ed è attivabile per una grande tipologia di pratiche, con l'esclusione delle concessioni di edilizia residenziale.

Il cittadino, l'impresa, ovvero il tecnico che li rappresenta, interagisce con un solo e unico responsabile della pratica, il quale si prende carico di attivare gli uffici competenti degli enti terzi interessati, come ASL, vigili del fuoco, sovrintendenza, catasto, provincia, ecc., e risponde in tempi certi dell'accoglimento o del rigetto dell'istanza.

L'intervento della provincia si attua sia fornendo le competenze, gli strumenti e gli applicativi necessari, sia ergendosi a garanzia di un accordo condiviso tra tutti gli enti terzi che partecipano al servizio, senza il quale tutto appare evidentemente vano.

Il servizio ha dato e continua a dare grandi soddisfazioni, soprattutto nei piccoli comuni dell'entroterra ove la predisposizione anche della pratica più semplice richiede lunghi trasferimenti verso i centri più importanti e dove l'intermediazione delle comunità montane, centri operativi del servizio, ha dato sin da subito un elevato contributo di fattibilità. Un esempio tipico è quello degli operatori turistici del litorale adriatico che presentano le loro iniziative nel mese di febbraio e che pretendono, giustamente, di effettuare l'intervento prima dell'inizio della stagione turistica.

3.5.6 SESTO FOCUS GROUP

Hanno preso parte al focus group 6 persone in rappresentanza dei comuni di Concesio, Nave, Castelmella, Barbariga e Castegnato. Non si sono presentati operatori dei comuni di Roncadelle, Bedizzole, Caino e Orzivecchi. Erano presenti inoltre come uditori 3

persone del CST di Brescia, ove svolgono attività di formazione in area amministrativa ed informatica.

Aderiscono ai servizi proposti dal CST di Brescia circa 170 comuni su un totale di 206, mentre al particolare servizio oggetto del presente focus (la comunicazione multimediale tramite SMS) partecipano circa 40 comuni. Si tratta quindi di una realtà rilevante, per una provincia che insiste su un territorio molto esteso, che si propone ad una popolazione di più di 1.200.000 abitanti.

Il rapporto con la provincia:

Emerge una buona soddisfazione nei confronti dei rapporti con il CST. Buona la comunicazione nei confronti delle opportunità offerte dai singoli servizi, ben evidenziata nel sito del CST (<http://innovazione.provincia.brescia.it>), ove vengono anche proposte nel dettaglio le novità mano a mano che appaiono. Vi sono comunicazioni frequenti e di vario tipo, sia via e-mail sia cartacee, in riferimento a variazioni ed innovazioni nei servizi.

L'assistenza, prevalentemente software, avviene con soddisfazione. Vi sono referenti per area, questi vengono contattati telefonicamente o per e-mail e risolvono le difficoltà direttamente o in tempi abbastanza contenuti, ove vi sia necessità di un intervento in loco. Non è disponibile un servizio di help – desk ove inoltrare le richieste di assistenza né uno spazio FAQ (*Frequent Asked Questions*) di problematiche comuni, ma non se ne sente la mancanza.

Rilevanza viene invece posta sugli aspetti formativi. In particolare, si ritiene utile:

- Incoraggiare la formazione su aspetti tecnologici ed innovativi per i servizi offerti dal CST. Formazione viene già fornita in appositi corsi proposti dalla provincia, ma si sente la necessità di ampliamento sia nel numero di argomenti trattati che nella ripetizione degli stessi.
- Istituire corsi e seminari sul territorio, raggruppando gli operatori di comuni limitrofi, favorendo le opportunità di formarsi senza dover perdere tempo per gli spostamenti, data la vastità del territorio provinciale. L'impatto migliore si avrebbe con incontri brevi, di una o due ore, su temi specifici e con attività sia teorica che pratica. La formazione sul territorio permetterebbe inoltre l'approfondimento di temi specifici e diversi per territori diversi.

- Sostenere la formazione di base, soprattutto nei piccoli comuni. Le nuove generazioni di operatori arrivano già con conoscenze ottenute a livello scolastico, ma chi lavora nella pubblica amministrazione da 20 o più anni talvolta manca di competenze anche basilari.

- Introdurre, tra le competenze, anche i nuovi aspetti giuridici, come il rispetto della normativa della privacy in ambito informatico e telematico e la relativa responsabilità nei confronti del trattamento dei dati. Anche in questi casi è necessaria una formazione di base specifica, meglio se per piccoli gruppi e sul territorio.

- Estendere la formazione anche a dirigenti ed amministratori. Si verifica sovente, soprattutto nei piccoli comuni, che costoro non siano in possesso di conoscenze sufficienti per comprendere quanto sia rilevante l'impatto dei nuovi servizi informativi ed informatici nella gestione della pubblica amministrazione. È sicuramente necessario un loro maggior coinvolgimento e ne è esempio la delega che gli amministratori concedono con facilità nei confronti della firma digitale elettronica.

Il progetto Brescia-gov metterà a disposizione di tutti i cittadini tutti i servizi che possono essere veicolati on-line, con il grande vantaggio per il cittadino di poter accedere ad alcune semplici funzionalità, non particolarmente impegnative, come l'iscrizione all'asilo nido o alla mensa scolastica e cose analoghe, che possono essere attivate senza grandi difficoltà.

Anche l'identificazione sicura dell'utente attraverso la CRS (carta regionale dei servizi della Regione Lombardia) sarà un passo avanti in questa direzione.

Il servizio di Hosting e Server Web:

La connettività a banda larga non è ancora presente su tutto il territorio della provincia ed alcune aree, soprattutto nelle vallate più lontane a nord, sono attualmente connesse con sistemi wireless o ponti radio, con qualità di collegamento non sempre elevata e interruzioni di servizio. Il sito internet di molti comuni, che hanno aderito al progetto della provincia, utilizza un CMS eguale per tutti (elaborato dal Politecnico di Milano).

La struttura è simile a quella adottata dalla provincia: gli operatori dei singoli comuni possono identificarsi e accedere ad una apposita interfaccia da cui è possibile inserire i

documenti sotto forma di file, oppure tramite copia ed incolla, oppure digitando direttamente il testo da pubblicare.

La formazione fornita dalla provincia al momento della attivazione si è soffermata non solo sul meccanismo di pubblicazione dei dati, ma anche sulle caratteristiche di impaginazione dei testi e sulle caratteristiche grafiche delle immagini e questo ha permesso di mantenere una continuità anche di percezione, oltre che di funzionalità, dei siti pubblicati.

Alcuni comuni molto piccoli, ove mancano risorse locali da adibire allo scopo, trasferiscono il materiale da pubblicare alla provincia, che provvede poi direttamente all'inserimento. In questi casi, si tratta di siti statici, siti vetrina o informativi, e non di siti dinamici di servizio e di supporto alla attività dell'ente.

L'aspetto negativo è che il software è nato sulle esigenze di un grande ente o di un grande comune e queste esigenze sono spesso assai diverse da quelle di un piccolo comune. Non è possibile fare delle personalizzazioni e non è possibile, allo stato attuale, stabilire un collegamento tra i vari gestionali utilizzati ed il CMS.

Il servizio di Identity Management:

La provincia di Brescia non fornisce direttamente la firma digitale e la posta elettronica certificata, fa solo da tramite tra Infocamere e gli enti locali. Il ruolo primario della provincia è rivolto alla formazione e all'assistenza.

La firma digitale è sentita come un peso e un fastidio e non come opportunità. La firma di per se è una operazione abbastanza semplice, ma diventa difficile ed onerosa se viene effettuata poche volte in un anno. La maggiore difficoltà nell'utilizzo della firma digitale discende dal fatto che questa non viene integrata negli applicativi gestionali, ma si deve, per forza di cose, utilizzare il software della Camera di Commercio. In questo modo, per la redazione di un documento con firma digitale si devono utilizzare sino a tre applicativi diversi e questo sicuramente non semplifica le cose.

Vi è anche il problema della gestione dei dati generati in formato elettronico: non appare chiaro e trasparente agli operatori il percorso di archiviazione corrente e di lungo periodo, nonché la gestione ed il recupero della grande quantità di documenti prodotti dall'ente. La gestione a lungo periodo dei dati implica anche l'utilizzo di formati che mantengano almeno la caratteristica di leggibilità, dato che allo stato attuale gli

applicativi gestionali usano formati proprietari e la redazione di documenti utilizza software tra loro incompatibili anche per versioni successive degli stessi.

Il CST della provincia di Brescia sta valutando l'utilizzo di un timbro digitale, strumento software che permette di passare dal formato digitale al formato cartaceo e viceversa, mantenendo la validità legale della firma elettronica, proprio come strumento idoneo a superare questa fase di transizione. Il passaggio dal formato cartaceo al formato elettronico introduce però notevoli implicazioni attinenti la sicurezza dei dati e legate al sistema informativo in generale.

Le osservazioni emerse portano ad ipotizzare comportamenti eterogenei in questo senso, diversificati tra ente ed ente, con comportamenti virtuosi che dipendono molto dalla disponibilità e dalla professionalità dei singoli operatori. Un esempio in questo senso viene dalla gestione del backup dei dati, ove le modalità di attuazione sono diverse da comune a comune. Anche la posta elettronica certificata, che è richiesta nelle comunicazioni istituzionali tra enti della pubblica amministrazione, viene spesso disattesa.

Il servizio multimediale personalizzato via SMS:

Il servizio offerto dalla provincia permette di far pervenire alla popolazione comunicazioni di vario tipo direttamente sul telefono cellulare dell'utente interessato. Sui 206 comuni della provincia, 40 aderiscono a questo servizio.

Il caso emblematico è il comune di Concesio che, a fronte di 15.000 abitanti, ha inviato circa 100.000 messaggi nel 2008, su diverse liste che fanno riferimento a circa 1.000 cittadini iscritti. I costi sono diversi per messaggi in alta qualità e di bassa qualità. Quest'ultima viene utilizzata principalmente per comunicare attività ed eventi culturali, mentre attività istituzionali come convocazione di giunta, di consiglio, di commissioni, ecc. avvengono in alta qualità.

Gli aspetti particolari degni di nota sono:

- difficoltà a raccogliere i nominativi ed i numeri di telefono per timori sulla privacy;
- false iscrizioni per approfittare dei meccanismi di ricarica del cellulare attuati da alcuni gestori di telefonia mobile;
- costo elevato;

- software di interfaccia del servizio migliorabile. I nominativi vengono inseriti nelle diverse liste manualmente, richiedendo tempi lunghi per la gestione dei nominativi;
- un aspetto positivo è la possibilità di programmazione degli invii, permettendo di contattare l'utenza con i giusti anticipi rispetto agli eventi, ad esempio con invii in giorni festivi.

3.6 SINTESI DEI FOCUS GROUP DI 3° TIPO

Il focus group di 3° *tipo* esamina il parere dei cittadini, nonché utenti finali, in virtù dei servizi offerti dai comuni. Obiettivo dell'incontro era evidenziare punti di efficienza e di criticità del servizio specifico offerto, nonché raccogliere proposte migliorative per esso e capire in che rapporto sono gli utenti finali col CST.

3.6.1 SERVIZIO DI PADOVA: “Biblioteche comunali”.

Il focus group presso la provincia di Padova aveva come oggetto i “servizi delle biblioteche comunali e scolastiche”.

Obiettivo dell'incontro era avere i riscontri relativamente al nuovo sistema di gestione delle biblioteche comunali, organizzate in poli territoriali e collegate in rete fra loro mediante un software denominato “Libero”, fornito da una ditta tedesca.

L'incontro si è basato sulle opinioni relativamente ai seguenti temi: il servizio biblioteche comunali; il rapporto col CST; il ruolo e l'importanza della formazione; le eventuali proposte migliorative.

La prima parte del focus ha riguardato le caratteristiche del software Libero, relativamente alle criticità e ai punti di forza individuati dagli operatori delle biblioteche. È opinione generale che i cittadini valutino positivamente il nuovo servizio, in quanto la rete bibliotecaria è sentita come un'unica struttura, anche grazie alla tessera unica per tutte le biblioteche. Tale organizzazione ha incrementato l'attività, perché gli utenti si spostano più facilmente nelle varie biblioteche. L'impressione è che non sia aumentato il numero di utenti ma il numero di accessi da parte degli stessi utilizzatori, anche grazie alla migliorata gestione del prestito interbibliotecario.

Un primo punto di forza individuato consiste quindi in una migliorata mobilità dei libri e degli utenti, che hanno la possibilità, collegandosi in rete, di informarsi sulla disponibilità del prodotto e di individuare la sede di appartenenza. Questa evoluzione

nell'uso del servizio bibliotecario non è stata però accompagnata da una diminuzione del tempo di sportello, anzi. L'utente è diventato più esigente e il tempo da dedicargli non è diminuito. Ciò aumenta, inoltre, la necessità di personale qualificato e preparato. Una delle richieste più frequenti da parte degli utenti è la prenotazione del libro direttamente da casa. Le criticità riguardano in buona parte il software Libero.

Tutti concordano sul fatto che Libero è macchinoso e poco agevole da usare, in quanto possiede alcune funzionalità molto articolate, che richiedono un alto livello di formazione operativa. Un ulteriore punto di criticità consiste nella grafica obsoleta che, oltre ad essere poco attrattiva, risulta anche non intuitiva da utilizzare. A ciò vanno aggiunte delle traduzioni poco felici o talvolta sbagliate, che rendono ancora meno agevole l'uso del software.

Infine, tutti chiedono di poter disporre di un manuale in italiano che dovrebbe contenere sia le istruzioni fondamentali per usare Libero, sia le linee guida da adottare, basate su criteri standardizzati e condivisi da tutti. Questo è un punto cruciale, nel senso che ad un uso corretto del software è necessario affiancare dei criteri di utilizzo che devono essere decisi dagli utilizzatori e non dalla ditta fornitrice. Sarebbe perciò utile costituire un gruppo di utenti che rappresentino i vari poli territoriali e che si confrontino e definiscano le linee generali da seguire.

La prima parte del focus group si è conclusa con le valutazioni circa la formazione ricevuta: un operatore spiega che essa è consistita in un modulo iniziale di tre giorni, a cui hanno partecipato tutte le biblioteche, e di un ulteriore modulo più breve di istruzione alla produzione di report statistici, che però è risultato dispersivo e poco utile, soprattutto perché le statistiche fornite non sono quelle necessarie.

La seconda parte del focus group è stata relativa al rapporto degli operatori bibliotecari con il CST. L'osservazione generale è che il tutto è stato realizzato senza un chiaro progetto condiviso inizialmente.

Un secondo aspetto cruciale è il rapporto con la ditta fornitrice del software, che ha anche fornito il supporto tecnico. L'esigenza è di una risorsa informatica nel CST, che possa fare da *trait d'union* fra le biblioteche e la ditta che fornisce il software o che, meglio ancora, maturi le competenze per discutere e lavorare insieme con i bibliotecari e decidere sulle soluzioni migliori.

I partecipanti hanno provveduto a formalizzare in un elenco le segnalazioni dei problemi riscontrati nell'uso del software Libero, comunicato poi al CST, e sul quale stanno attendendo risposta. Sembra però che col 2009 i rapporti saranno col CST e non più con la ditta.

Un terzo aspetto cruciale è relativo alla tensione che si è creata quando la Provincia ha chiesto un corrispettivo economico per il servizio bibliotecario, cosa che però ha avuto l'aspetto positivo di una migliore definizione dei ruoli all'interno del CST che ha messo a disposizione una persona per l'assistenza.

Un'altra lamentela condivisa è che gli orari di assistenza forniti dal CST non coincidono con l'orario di apertura delle biblioteche, che lavorano maggiormente nel pomeriggio e il sabato mattina. Una ulteriore considerazione riguarda il fatto che spesso le biblioteche non si trovano nella sede del municipio, per cui non usufruiscono della rete intranet e sono quindi escluse da eventuali comunicazioni interne (come ad esempio interruzioni temporanee di servizio, ecc.).

L'ultima parte del focus ha riguardato le proposte da parte degli operatori bibliotecari per ottimizzare il servizio reso dal CST.

Una prima proposta si riferisce alla istituzione di una commissione di carattere operativo, che comprenda il referente di ciascuna rete ed il CST. Questo potrebbe essere utile per una più efficace comunicazione delle richieste da parte delle biblioteche e per creare una scala di priorità condivise.

Altre proposte sono state relative ad una grafica più accattivante e funzionale, all'implementazione dell'interazione da parte degli utenti e ad un miglioramento nell'architettura del sito.

Un partecipante vorrebbe anche che fossero organizzate delle giornate formative a tema, mentre per un suo collega potrebbe essere interessante pensare a delle attività culturali sfruttando tutta la rete bibliotecaria, per promuovere il nuovo servizio e farlo conoscere a quanti più cittadini possibile.

3.6.2 SERVIZIO DI PARMA: "L'interfaccia Web-Comunicazione Web".

Hanno preso parte al focus group utenti finali (funzionari ed impiegati di Comuni e Provincia) che fruiscono del portale web del proprio comune con una certa frequenza, per un totale di 5 partecipanti.

La nuova versione del servizio offerta da una ditta esterna è strutturata in modo tale da venire incontro alle richieste dei singoli Comuni anche in base della architettura del sito preesistente.

A questo aspetto di soddisfazione, si aggiungono anche la facilità d'inserimento delle notizie e dei dati da parte dei tecnici informatici, la presenza di un archivio storico per recuperare le informazioni, la formazione ricevuta dalla ditta fornitrice del servizio, e la possibilità per l'utente finale di poter interagire con l'ente pubblico attraverso più percorsi.

I punti di debolezza del servizio si possono suddividere fra problemi legati al programma, problemi dovuti agli operatori LTT o del CST e problemi legati alla disorganizzazione interna agli Enti Locali.

Un secondo problema riguarda il programma fornito: spesso è impossibile modificare od aggiungere alcune opzioni, neanche a pagamento.

L'ultimo problema tecnico riguarda la newsletter, di difficile utilizzo rispetto alla gestione degli utenti e alla visualizzazione prima dell'invio.

Le problematiche dovute agli operatori del CST e alla ditta fornitrice del servizio interessano unicamente l'assistenza ricevuta, a volte troppo lenta rispetto alle esigenze di chi deve utilizzare il servizio. Il problema è legato al numero di operatori e non alle loro competenze: è presente infatti un solo programmatore, per cui i tempi di assistenza si allungano, raggiungendo anche picchi di alcuni mesi prima di riuscire a ricevere una risposta. I partecipanti al focus convengono che il tempo massimo ritenuto accettabile per la soluzione di un problema dovrebbe essere di una settimana.

A volte le difficoltà dei fruitori che compaiono nell'utilizzo dei portali web sono dovute semplicemente alla quantità e alla qualità delle informazioni in essi stessi contenute.

A questo si aggiunge l'uso di una terminologia burocratica di difficile comprensione per il cittadino, con il risultato di rendere l'informazione poco accessibile.

Alcuni enti pubblici hanno risolto questi problemi introducendo la figura di un coordinatore del portale web, incaricato di selezionare le notizie da inserire in primo piano senza ricevere pressioni da parte di politici che vedono il servizio solo come mezzo per farsi propaganda. L'impressione generale è che i siti dei Comuni siano molto utilizzati dagli operatori delle Pubbliche Amministrazioni, oltre che dai professionisti di qualche settore specifico che usano i servizi offerti e da pochi cittadini comuni.

Viene suggerito da alcuni partecipanti al focus group che un mezzo per fidelizzare le persone all'uso del servizio potrebbe essere l'invio di una newsletter.

3.6.3 SERVIZIO DI PARMA: "Sistema informativo territoriale".

Hanno preso parte al focus group 6 tecnici-impiegati, utenti finali del servizio SIT (Sistema informativo Territoriale); 3 di essi lavorano per una comunità di 12 piccoli comuni (Unione Terre Verdiane) proprio come responsabili SIT, mentre i restanti 3 utilizzano questo servizio nei rispettivi comuni (Felino, Collecchio e Montechiarugolo) durante le proprie mansioni quotidiane, che vanno dall'area tributaria a quella dei lavori pubblici, da quella urbanistica a quella catastale.

Solo un partecipante utilizza il SIT da più di un anno: i restanti accedono al servizio da un periodo relativamente breve, che va dai 2 ai 10 mesi. In caso di problemi tecnici, l'intervento del CST avviene sia con assistenza telefonica che di persona, e a parere di tutti esso è veloce ed efficiente. In generale, i rapporti col CST sono positivi.

La discussione è partita analizzando le risposte alla domanda sugli aspetti di efficienza del SIT, per poi soffermarsi sugli unici due aspetti di debolezza emersi che hanno visto tutti i partecipanti in accordo fra di loro. Il confronto è stato più veloce sugli altri punti perché le opinioni tendevano a coincidere su quasi tutti gli argomenti che comparivano nelle risposte dei partecipanti; si è voluto invece approfondire l'ultima domanda (proposte migliorative) in modo tale da fornire degli *step* concreti ed utili nel caso si volesse estendere il servizio offerto dal CST di Parma ad altre realtà italiane.

L'opinione generale dei partecipanti sul SIT è positiva. Soddisfa in modo particolare la possibilità di poter confrontare i vari dati disponibili tramite la sovrapposizione delle informazioni (catasto, grafo, etc.), ottenendo risposte in tempo reale. L'applicativo inoltre è semplice da usare, grazie alla sua intuitività, dovuta ad una grafica funzionale e alla lingua utilizzata (italiano) che incentivano un approccio diretto ed immediato.

Un altro aspetto di efficienza emerso è la disponibilità del personale di servizio in caso di anomalia: la comunicazione è diretta e collaborativa e c'è sempre un referente pronto a rispondere a dubbi e quesiti.

Esaminando i punti di debolezza, si è dibattuto molto su due aspetti principali: l'aggiornamento dei dati e l'interesse dimostrato dalla parte politica.

Il problema più oneroso è l'informazione non aggiornata che rende i dati non utilizzabili. L'attività del Catasto è molto dinamica e quindi è di fondamentale importanza che l'aggiornamento dei dati venga immediatamente visualizzato anche sul SIT. Rispetto all'interesse dimostrato dalla parte politica, l'opinione generale espressa dai presenti riguarda tre problematiche principali: il timore dei politici che emergano interessi nascosti che comportino approfondimenti legali, l'incertezza dal punto di vista legale sulla gestione dei dati e la scarsa conoscenza delle potenzialità del SIT.

Le proposte di integrazione al servizio vertono principalmente sull'ampliamento del SIT con banche dati e funzionalità specifiche in modo da ottenere un unico prodotto utile a tutti gli uffici dell'ente pubblico.

I partecipanti si dichiarano soddisfatti delle interazioni intercorse col CST; si instaura spesso una collaborazione stretta e bi-direzionale, in cui anche le proposte pervenute dagli utenti finali vengono prese in considerazione.

3.6.4 SERVIZIO DI RIMINI: "Il servizio per le imprese ed il territorio, il monitoraggio dell'offerta turistica".

I servizi offerti dal CST (SIA) si sono proposti indirizzandosi verso gli adempimenti di breve periodo, ove maggiormente possono produrre innovazione senza entrare in concorrenza con i fornitori privati di servizi, come associazioni di categoria, software house, consulenti del lavoro e commercialisti.

Il CST si propone quale agevole strumento di redazione e controllo di documenti e di inoltro telematico degli stessi allo scopo di assolvere obblighi di legge nei confronti di:

- 1) Forze di pubblica sicurezza;
- 2) Istituto Nazionale di Statistica;
- 3) Provincia di Rimini.

1) Forze di pubblica sicurezza:

Nei confronti del ministero degli interni vige l'obbligo di comunicare, entro il giorno successivo all'evento, i movimenti e le generalità delle persone ospitate nella struttura. Nella quasi totalità dei casi l'incombenza viene evasa attraverso la consegna quotidiana della scheda di sicurezza presso gli uffici della questura attraverso corrieri che raccolgono nel territorio queste schede e le inoltrano. E' possibile da qualche tempo

inviare telematicamente i dati presso un archivio centrale del ministero liberando gli operatori di un impegno assai gravoso.

Il CST ha partecipato attivamente a questa rivoluzione, sia con una applicazione web che permette di generare il file dati da inviare alla questura, sia attraverso un accordo con le principali software house del settore.

La discussione ha sollevato diversi aspetti positivi e negativi:

- Il sistema è sicuramente un momento di innovazione rispetto al passato, ma le maggiori difficoltà di adesione sembrano provenire dalle piccole strutture a conduzione familiare, ove vige sovente il sospetto nei confronti di un trattamento telematico di dati sensibili.

- Vi è inoltre l'ipotesi che la resistenza possa essere generata anche da una forma di digital divide nei confronti di persone che poco o per nulla conoscono lo strumento informatico o, semplicemente, non hanno a disposizione una connessione veloce alla rete.

- Il sistema telematico ha portato senza dubbio un aspetto positivo, ovvero la comunicazione agli albergatori della presenza di ospiti indesiderati in tempi molto rapidi. La richiesta unanime è che l'invio del file di dati alla questura possa in futuro transitare direttamente attraverso il CST, ove sono presenti operatori in grado di dare risposte e risolvere problemi, del tutto carenti negli uffici della questura.

2) Istituto Nazionale di Statistica:

La comunicazione da inviare all'ISTAT viene svolta a cadenza mensile nella tradizionale forma cartacea e vede la presenza come intermediaria della provincia.

La situazione emersa da queste indicazioni porta a due considerazioni da parte dei presenti:

- Le indicazioni ufficiali pubblicate periodicamente sulle presenze turistiche sono fortemente sottostimate in maniera costante.

- Nel tentativo di mantenere allineate ai parametri di settore le proprie performance, gli operatori forniranno dati che daranno indicazioni falsate rispetto alla crisi economica attuale ed alle minori attese di presenze che si prospettano nel prossimo periodo estivo. Le indicazioni ufficiali sull'impatto della crisi risulteranno, perciò, molto minori rispetto al vero.

3) Provincia di Rimini:

La provincia di Rimini promuove anche un proprio ruolo di promozione turistica per il territorio, raccogliendo molte informazioni sugli ospiti che possono essere utilizzati per l'organizzazione e la promozione delle attività ricettive.

L'aspetto innovativo non è solo quindi un rinnovamento tecnologico di strumenti e procedure, ma un vero e proprio intervento:

- Nei confronti della domanda, con una promozione diretta ed omogenea delle proposte ricettive, facendo leva su una immagine univoca e non frammentata del territorio.
- Nei confronti dell'offerta proponendo termini di paragone e di confronto nel rinnovamento delle strutture e delle proposte per un turismo che cambia e che si è modificato molto negli anni più recenti.

3.6.5 SERVIZIO DI PESARO-URBINO: "Servizi per le imprese e il territorio".

Argomento oggetto di discussione era *'Servizi per le imprese ed il territorio. Lo sportello unico per le imprese'* ed erano presenti 6 persone.

Si è ritenuto opportuno interpellare gli operatori al posto degli utenti finali, in quanto questi nella quasi totalità dei casi sono rappresentati da privati professionisti che agiscono su mandato dei cittadini.

Il progetto iniziale si proponeva di fornire servizi alle imprese ed alle attività produttive tramite l'utilizzo di:

- Portali web per l'interazione con l'utente;
- Sistemi a rete in grado di collegare virtualmente gli uffici degli attori istituzionali coinvolti.

Il servizio di sportello unico per le imprese era già attivo sul territorio della provincia ancor prima della attuale situazione. La provincia di Pesaro-Urbino, assieme alla provincia di Macerata, aveva aderito ad un progetto regionale che proponeva un nuovo sistema integrato di diversi applicativi, ed in questa rinnovata attività si è inserito più propriamente l'attività del CST.

Le criticità emerse nel regolare svolgimento della attività dello sportello sono diverse, e non sono tutte ascrivibili al progetto iniziale. Le maggiori e più frequenti cause di rallentamenti e di ritardi nell'iter dei provvedimenti non derivano dagli enti, dagli uffici

coinvolti, ma dalle singole persone che seguono la singola pratica. Tutti concordano con l'affermazione secondo cui le difficoltà burocratiche sono a volte risolvibili velocemente con una semplice telefonata quando si è in presenza di persone ed uffici che collaborano. In presenza di operatori poco collaborativi e poco disponibili, anche dopo numerosi solleciti l'iter procedurale non avanza.

La formazione fornita dalla provincia al momento dell'avvio del sistema è stata continua e condivisa e tuttora vi sono periodici incontri volti a rendere omogenei i percorsi e a condividere le difficoltà che sempre sorgono.

Diverso è il caso della formazione attinente alla normativa, non direttamente contemplata a livello provinciale, essendo questo un ambito di specifico interesse e responsabilità dei singoli uffici.

La criticità maggiore interna al servizio è la difficoltosa collaborazione con alcuni uffici. I presenti auspicano l'uso della formazione come momento aggregativo e di condivisione dei processi e dei percorsi, coinvolgendo attraverso questi anche gli operatori degli enti locali e gli amministratori a livello politico, ognuno per il ruolo che gli è proprio. Ma anche gli operatori degli enti locali non si rendono conto degli aspetti positivi che il servizio porta alla loro quotidiana attività, rendendola molto più professionale, e riducendo drasticamente l'attività di sportello, del front office.

In questa ottica si propone quindi una formazione che non si occupi solo di bisogni primari, ma che diventi momento di approfondimento motivazionale in modo da giungere ad una operatività condivisa nei confronti del cittadino utente finale.

L'aspetto motivazionale è di importanza primaria a livello politico, e dove questo non appare vi saranno sul territorio priorità rivolte in direzioni diverse, come del resto sempre accade. Ma la motivazione ed il coinvolgimento è indispensabile anche nei confronti dei diversi uffici, evitando le poco edificanti situazioni in cui l'utente finale recepisce informazioni diverse a fronte della stessa richiesta, oppure il caso in cui l'ufficio comunale chiede integrazioni direttamente all'utente, creando confusione e disallineamenti all'interno dell'iter procedurale gestito dallo sportello unico.

CONCLUSIONI

Dopo aver discusso tutti gli incontri mi sono focalizzata sui principali problemi che sono sorti nei 3 tipi di focus group.

Nel 1° tipo: scarsità di risorse umane rispetto alle molteplici attività e scarsa comunicazione sia fra enti diversi che interni al CST.

Il ruolo del dirigente è fondamentale per indirizzare meglio le attività.

Anche il ruolo del politico è importante ma talvolta le leggi interferiscono sulle attività.

Nel 2° tipo: mancanza di strumenti di comunicazione e informazione, basso livello di conoscenza delle problematiche e delle potenzialità degli strumenti adottati.

A tal proposito bisognerebbe istituire delle newsletter attraverso la posta elettronica; inoltre si necessita una formazione informatica di base all'interno dei comuni che porti le persone ad un livello minimo accettabile.

C'è ancora una volta una generale sfiducia nei confronti del decisore politico, il quale spesso non è a conoscenza dei servizi offerti e tanto meno dell'utilità del CST.

Si auspica una maggiore collegialità nelle politiche di sviluppo dei servizi informativi ed informatici, privilegiando colloqui e dibattiti con gli operatori del territorio, investendo nei progetti collettivamente condivisi.

Una maggior diffusione di incontri sul territorio sembra una prospettiva di miglioramento anche sul fronte della comunicazione tra CST e Comuni e Enti Locali, per far conoscere le applicazioni ed i servizi già disponibili o in via di attuazione.

Si ritiene anche opportuno un rafforzamento del personale del CST che possa essere di supporto agli operatori degli enti locali per problematiche hardware evolute ed, ancor più, per una formazione ed una assistenza continua sul software che continuamente cambia e continuamente si rinnova.

Notevole risalto è dato alla attivazione della CRT (carta regionale dei servizi) ed alla effettiva attuazione del progetto Brescia – gov, con numerose possibilità di nuovi servizi e nuove opportunità per semplificare l'interazione tra cittadino ed ente locale.

Si ritiene qualificante la attivazione completa del cosiddetto sportello elettronico, che permetta alla popolazione ed agli operatori di svolgere un elevato numero di pratiche attraverso strumenti informatici in rete, svincolando l'utente finale da una notevole mole di incombenze e liberando nel contempo gli operatori dalla quotidiana attività di sportello.

Nel 3° *tipo* le proposte migliorative dei partecipanti ai focus group sono:

- l'utilizzo di un programma più aggiornato che permetta di disporre di più opzioni e di una maggiore libertà di gestione;
- la presenza di un coordinatore all'interno dell'ente pubblico, con il compito di selezionare e semplificare le informazioni che vengono inserite all'interno del portale web;
- un numero maggiore di tecnici LTT assegnati all'assistenza in caso di problemi tecnici;
- l'utilizzo di una newsletter per fidelizzare i cittadini all'utilizzo del servizio.

La diffusione della posta certificata e della firma digitale in una struttura a rete possono portare ad enormi riscontri positivi, soprattutto nella evasione di pratiche e procedimenti di tipo complesso, ove si è in presenza di una importante mole documentale.

Il pieno utilizzo di questi strumenti di identity management non può dirsi, allo stato attuale, generalizzato. Vi è per questi una disponibilità diffusa, basta richiederli e vengono concessi, ma il loro impiego è del tutto marginale. Ci si aspetta che obblighi e vincoli normativi recentemente sorti nello svolgimento di determinate attività amministrative, ove viene richiesto l'esclusivo disbrigo attraverso strumenti informatici, possa formare quella base minima di conoscenza diffusa indispensabile al decollo di questi strumenti.

RIFERIMENTI BIBLIOGRAFICI

- Formulario IQuEL.pdf, <http://iquel.pbworks.com/Documentazione-del-progetto>.
- Schema Collaudo Finale.doc, <http://iquel.pbworks.com/Documentazione-del-progetto>.
- Rapporto CST 3.pdf, <http://iquel.pbworks.com/Documentazione-del-progetto>.
- Governance Province e Programma Esecutivo Province.pdf,
<http://iquel.pbworks.com/Documentazione-del-progetto>.
- 389u Zocchi IQuEL Piano Esecutivo Definitivo.pdf,
<http://iquel.pbworks.com/Documentazione-del-progetto>.
- IQuEL indicatori relazione.pdf, <http://iquel.pbworks.com/Documentazione-del-progetto>.
- Bozza Indagine 7ott08.doc, <http://iquel.pbworks.com/Documentazione-del-progetto>.
- Verbale IQuEL Parma Seminario 08 10 2008.pdf,
<http://iquel.pbworks.com/Documentazione-del-progetto>.
- Specifiche indicatori servizi scelti CST-rev1.doc,
<http://iquel.pbworks.com/Documentazione-del-progetto>.
- Piano indagine1 la griglia.doc, <http://iquel.pbworks.com/Documentazione-del-progetto>.
- Piano indagine2 servizi.doc, <http://iquel.pbworks.com/Documentazione-del-progetto>.
- Piano indagine3 ICST.doc, <http://iquel.pbworks.com/Documentazione-del-progetto>.
- Flussi ed indicatori tutti i CST.doc, <http://iquel.pbworks.com/Documentazione-del-progetto>.
- Aderenti-progetto IQuEL-gennaio-2009.zip,
<http://iquel.pbworks.com/Documentazione-del-progetto>.
- Focus group 13-1-09.doc, <http://iquel.pbworks.com/Documentazione-del-progetto>.

Verbale-Incontro-IQuEL-15-01-2009.pdf, <http://iquel.pbworks.com/Documentazione-del-progetto>.

Bernardi L. (2005) *Percorsi di Ricerca Sociale*, Carocci, Roma.

Tipologia e Calendario 25-2-09.doc, <http://iquel.pbworks.com/Documentazione-del-progetto>.

Sintesi focus group 1 1 Padova.pdf , <http://iquel.pbworks.com/Documentazione-del-progetto>.

Sintesi focus group 1 2 Pesaro-Urbino.pdf, <http://iquel.pbworks.com/Documentazione-del-progetto>.

Sintesi focus group 2 1 Vicenza.pdf, <http://iquel.pbworks.com/Documentazione-del-progetto>.

Sintesi focus group 2 2 Padova.pdf, <http://iquel.pbworks.com/Documentazione-del-progetto>.

Sintesi focus group 2 3 Rimini.pdf, <http://iquel.pbworks.com/Documentazione-del-progetto>.

Sintesi focus group 2 4 Parma.pdf, <http://iquel.pbworks.com/Documentazione-del-progetto>.

Sintesi focus group 2 5 Pesaro-Urbino-Chieti.pdf,
<http://iquel.pbworks.com/Documentazione-del-progetto>.

Sintesi focus group 2 6 Brescia.pdf, <http://iquel.pbworks.com/Documentazione-del-progetto>.

Sintesi focus group 3 2 Padova.pdf, <http://iquel.pbworks.com/Documentazione-del-progetto>.

Sintesi focus group 3 4 Parma.pdf, <http://iquel.pbworks.com/Documentazione-del-progetto>.

Sintesi focus group 3 5 Parma.pdf, <http://iquel.pbworks.com/Documentazione-del-progetto>.

Sintesi focus group 3 6 Rimini.pdf, <http://iquel.pbworks.com/Documentazione-del-progetto>.

Sintesi focus group 3 7 Pesaro-Urbino.pdf, <http://iquel.pbworks.com/Documentazione-del-progetto>.