

**EUGENIO NUNZIATA , LUCIA MASSARUTTO**

## **IL DESIGN DEI SERVIZI NELL'ERA DEL WEB \***

**in F. Butera (a cura di), *Tecnologia e organizzazione per l'uomo e l'impresa* , Franco Angeli, Milano, 2002**

### **Introduzione**

Una delle grandi questioni da affrontare nell'utilizzo delle nuove tecnologie Web per la erogazione dei servizi delle pubbliche amministrazioni, è il *“divario” fra l'imponente impianto burocratico-tecnologico della PA e la varietà immensa di culture e di bisogni delle popolazioni degli utenti.*

E' lecito chiedersi se i portali di servizio della PA diverranno (come avviene per gli attuali “sportelli”) il luogo dello scontro fra questi due universi, oppure, rappresenteranno finalmente una modalità per sviluppare l'intelligenza distribuita della PA e valorizzare la dignità dell'utente, fornendogli buoni servizi?

Una seconda questione è che i servizi di e-government su bisogni complessi richiederanno comunque una gestione diretta della relazione con l'utenza, via telefono, Web o altro. Il Web (ed il Web Crm) potrà divenire, allora, il nuovo front-office virtuale della Pubblica Amministrazione verso il cittadino?

La terza questione ha per oggetto il *design dei servizi*: le nuove tecnologie rappresentano una grande occasione per ridisegnare servizi “a misura” degli utenti, ma possono rappresentare anche una grande opportunità per sviluppare nuovi servizi per la promozione economica e sociale. Ed allora, il “re-design” dei servizi potrà assumere il livello e la dignità della progettazione della civiltà dell'energia e della civiltà dell'automobile?

La quarta questione è quella del *Cambiamento organizzativo e delle partnership*. Il Web sarà solo un nuovo canale di accesso che si aggiungerà allo sportello fisico, o sarà sfruttato in una logica di comunicazione integrata basata sul mutuo potenziamento tra i diversi canali? Il Web potrà avere un ruolo di driver del cambiamento ed attivare la modernizzazione e riorganizzazione dei processi di lavoro dell'Amministrazione pubblica, o la sua gestione sarà relegata all'ennesimo “ufficio”? Che cosa farà la PA e cosa faranno i privati (aziende tecnologiche, aziende di consulenza, aziende di formazione) e con quali forme?

---

\* Copyright (c) Brain Cooperation (2008) -Tutti i diritti sono riservati..



L'evoluzione del contesto di riferimento fornisce scenari favorevoli affinché un progetto di e-gov abbia buone chance per spingere le amministrazioni a dare risposte significative ed appropriate alle questioni poste:

- l'attenzione delle singole amministrazioni si sta spostando sempre più dal puro adempimento a input riformistici, ai temi legati allo sviluppo di relazioni di servizio;
- diviene marcata la pressione degli attori sociali locali e la consapevolezza dei vertici istituzionali di dover garantire consenso ed appropriatezza dell'azione politica alle istanze locali;
- i processi di devolution riconfigurano la centralità degli Enti locali come agenzie per lo sviluppo di reti estese di relazioni con tutti gli attori sociali.

### **1. Erogare servizi di “valore” per dare senso alla politiche di e-gov**

Tuttavia, manca ancora omogeneità delle politiche pubbliche, chiare strategie di servizio, razionalità nei meccanismi di gestione della relazione con l'utenza. Manca, inoltre, una mutua fertilizzazione basata su processi di *collective learning* tra PA e utenti. A questo proposito, sembrano convivere, all'interno della PA, diverse “culture”, alcune delle quali non sempre sintonizzate sui bisogni degli utenti.

C'è ovviamente una maggiore complessità da gestire. Nel privato i servizi sono prevalentemente a domanda individuale; nel pubblico troviamo servizi a domanda individuale, a domanda collettiva, servizi autorizzativi, servizi di regolazione e controllo, servizi programmatori. Il “valore” di tali servizi è sicuramente più alto di un servizio privato, ma le amministrazioni non lo sanno ancora apprezzare, progettare, erogare, valutare. Da questo punto di vista, in molti casi l'offerta della PA non è “sintonizzata” sui bisogni/capacità dei cittadini.

L'affermazione del concetto di servizio dentro le amministrazioni pubbliche non è ancora un processo compiuto, perché prevale una concezione del servizio dominata dall'*offerta* (sono titolare di un procedimento e quindi erogo un servizio).

Occorre finalmente tener conto dei bisogni dei cittadini e delle imprese. Gli utenti chiedono alla PA gli stessi attributi di servizio che hanno imparato ad ottenere dal privato, ad esempio:

- unicità dei punti d'accesso;
- “personalizzazione” dei servizi, che consiste sia nella differenziazione delle modalità di accesso (multicanalità), sia nel considerare “quel preciso utente” che richiede “quel” servizio in “quel” momento;
- valorizzazione della relazione con l'utenza come momento d'ascolto;
- pari condizioni di accesso a tutti.

Una politica di e-government deve rappresentare per una Amministrazione la opportunità per considerare un nuovo modo di offrire servizi, non solo una nuova tecnologia - *It is a new kind of service delivery mechanism for government organizations not just a new technology*. Quindi rappresenta l'opportunità di innovare i servizi, aumentandone il valore, e non solo informatizzare le comunicazioni.

Senza considerare che iniziative di e-government, sfruttando appieno le potenzialità delle reti, offrono all'Amministrazione l'opportunità di conquistare un ruolo centrale nella promozione e nello sviluppo economico e sociale sul proprio territorio.

## 2. Il design dei servizi

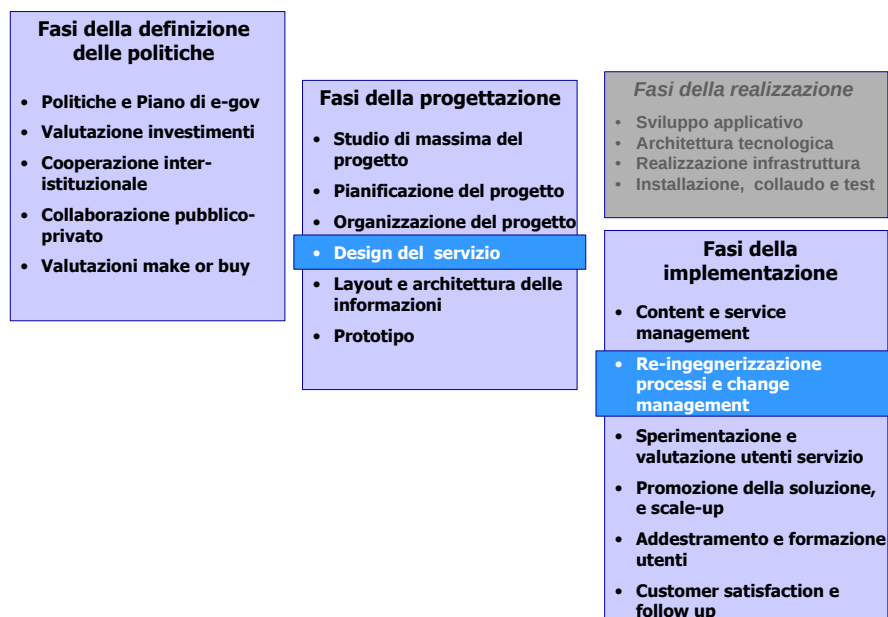
Un appropriato investimento nella fase di "re-design" del servizio diviene la pre-condizione per realizzare soluzioni Web e di Crm che abbiano valore, sia per il cittadino che per la PA.

Attraverso approcci appropriati si potranno progettare servizi prima "inimmaginabili" rispondendo così a bisogni latenti, non serviti.

Si potranno in tal modo sviluppare sul Web due forme di servizi digitali, che vanno a connotare, di conseguenza anche due diversi modi di intendere un progetto di e-gov:

- e-government come *servizi digitali on demand* quando il bisogno è un bisogno puntuale, che corrisponde ad un preciso e non complesso procedimento (richiedere un certificato, una prenotazione, un bando di gara), le tecnologie possono ampliare i canali di accesso e contribuire a ridurre i costi di transazione;
- e-government come *semplificazione e personalizzazione del servizio*:
  - o di fronte a bisogni complessi che attivano fasci di procedimenti (ad es. "ho acquistato una casa", "ho un disabile in famiglia", "devo realizzare un'attività imprenditoriale"), le tecnologie dimostrano un enorme potenziale nel concepire servizi integrati altrimenti impossibili in un tradizionale sportello fisico (ad es. orientamento ed accompagnamento in un percorso di accesso ad una molteplicità di procedimenti gestiti da Enti diversi, di controllo dell'intero iter);
  - o le soluzioni di Crm, in particolare su canale telefonico, consentono di poter mantenere una relazione in grado sia di dare soluzione alle infinite "varianze" che si possono presentare nella risposta ad un bisogno complesso, sia superare i limiti di accesso del canale Web per quelle categorie altrimenti escluse dalle tecnologie Web.

Nel ciclo di vita di un piano di e-government di una Amministrazione, la fase del Design del Servizio diviene quella cruciale di qualsiasi progetto che intenda utilizzare le tecnologie per erogare servizi.



**Fig. 1** Piano di e-government di una Amministrazione (E. Nunziata, 2002)

Considerata la rilevanza di questa fase per la definizione della strategia di servizio dell'Amministrazione e la traduzione in modalità efficaci di soddisfazione dei bisogni degli utenti, essa non è considerabile delegabile ai fornitori di tecnologia e/o all'Unità organizzativa che si occupa di sistemi informativi.

In una fase di “Design del servizio” devono entrare in gioco e integrarsi produttivamente una serie di apporti metodologici e di competenze che sono “altro” rispetto al mondo delle tecnologie:

- analisi strategica del “mercato” per funzioni d'uso/bisogni, fasce di clientela e tecnologie di erogazione dei servizi nell'Amministrazione al fine di segmentare il mercato;
- UCD - *User Centered Design* - metodologia utile per sviluppare envisioning, intesa come individuazione dei possibili scenari/situazioni d'uso e di fruizione del servizio tali da soddisfare pienamente i bisogni dell'utente;
- *usability*, intesa come l'ottimizzazione dei fattori che intervengono nella fruizione del servizio.
- *workflow design*, che contribuisce a ricomporre tutte le attività e le responsabilità connesse alla gestione e alla “chiusura” del ciclo di servizio, e che pone grande enfasi sulla corretta gestione del servizio in un'ottica di customer management, e considera l'apporto di diversi canali - telefono, Web, face-to-face, contact center, ecc – alla gestione integrata del ciclo di servizio;
- *Customer Service and Management* che aiuta a strutturare la relazione “comunicativa” con l'utente, in particolare in alcune fasi cruciali della relazione di servizio (promozione,

gestione dei disservizi-reclami, customer satisfaction, valutazione della realizzazione del servizio rispetto alle attese progettuali, individuazione aree di miglioramento-riprogettazione);

- valutazione degli investimenti pubblici per apprezzare l'investimento in termini di costo/beneficio, di differenziale dei costi di transazione per l'utente e per l'Amministrazione, e di conseguenza consentirne una valutazione ex post del successo.

### 3. Cinque principi fondamentali per il design dei servizi

La progettazione e sviluppo di un Portale pubblico di servizio può trarre utile ispirazione, in termini di servizi/contenuti, dall'utilizzo dei seguenti principi metodologici derivati dall'approccio User Centered Design.

- *Focalizzare l'attenzione sugli utenti e le loro necessità*  
Capire quali sono le caratteristiche degli utenti in termini di conoscenza, esperienza, frequenza d'uso, motivazioni e fini, fin dalle prime fasi di sviluppo del progetto.
- *Comprendere le attività che il sistema deve sostenere*  
Capire quali sono le attività principali che il sistema dovrebbe supportare a partire dalle reali attività che gli utenti svolgono. Tali attività devono essere studiate all'interno del contesto organizzativo, sociale, fisico e materiale in cui avvengono. Anche nel caso di progettazione di sistemi a supporto di attività nuove è necessario il confronto con gli utenti per comprendere i bisogni non soddisfatti dagli strumenti attualmente a loro disposizione.
- *Valutare con gli utenti il sistema prima di arrivare alla realizzazione finale e verificare che abbia soddisfatto i requisiti*  
Lo User Centered Design prevede la partecipazione costante degli utenti nelle varie fasi di sviluppo di un sistema. Il coinvolgimento già dalle prime fasi di sviluppo (anche con esemplificazioni dei concetti su "pezzi di carta") per passare alla valutazione dei prototipi intermedi prima di arrivare al sistema finale risulta un passaggio fondamentale al fine di poter comprendere il grado di rispondenza del sistema rispetto ai requisiti utente e il grado di facilità di utilizzo e di comprensione delle funzioni e del layout generale.
- *Progettare iterativamente attraverso vari cicli di progettazione, valutazione e riprogettazione*  
Un aspetto distintivo dello User Centered Design riguarda la realizzazione di *mock-up* e prototipi intermedi (inizialmente a basso costo e "usa e getta") da valutare con gli utenti per poter intervenire in anticipo su eventuali errori o lacune di progettazione.
- *Team di lavoro multidisciplinare*  
L'applicazione dello *User Centered Design* richiede una varietà di competenze. I ruoli coinvolti nella progettazione sono: gli utenti finali, gli esperti di strategie di marketing, gli

specialisti del dominio applicativo, gli ergonomi, i sociologi, i progettisti software, gli art director, i Web designer e gli stakeholders che a vario titolo risultano coinvolti nel progetto (come ad esempio i committenti, il personale che dovrà, a vari livelli organizzativi, interfacciarsi con il portale, ecc).

Seguendo tali principi ispiratori il progetto si sostanzia in una serie di fasi, ciascuna delle quali integra contributi teorici e metodologici provenienti dalle diverse discipline coinvolte.

#### **4. Conoscere l'universo al quale ci si vuole rivolgere e segmentare gli utenti**

Il primo tema che si pone è quello della segmentazione degli Utenti. Un Portale pubblico di tipo orizzontale, potenzialmente, intende fornire servizi ad una platea vastissima di utenti, appartenenti a molteplici tipologie socio-economiche, con aspettative/bisogni molto differenziati.

L'individuazione dei vari profili di utenza è un'attività di segmentazione di pubblici fondamentale al fine di garantire che i bisogni espressi dagli utenti finali e quelli latenti siano rappresentati e supportati dal sistema. I profili utenti sono ritratti sommari del tipo di persona che potrebbe essere un potenziale utilizzatore di un sistema. L'attività di individuazione di categorie garantisce l'attenzione costante alle esigenze eterogenee di un tale pubblico. Di fatto, creare profili utenti aiuta a colmare vuoti relativi agli obiettivi che un sistema si propone di raggiungere in termini di servizi/funzionalità offerte.

Gli utenti di un Portale Regionale - esperienza alla quale facciamo riferimento per esemplificare la metodologia adottata - possono essere innanzitutto distinti in base al criterio del luogo di residenza. Da questo punto di vista parliamo sia di cittadini residenti nella Regione, persone fisiche o giuridiche, sia di utenti residenti nel mondo ma interessati ad aspetti della vita economica, sociale e culturale del territorio Regionale.

Ulteriori criteri di segmentazione da considerare sono la fascia di età (bambini, giovani, adulti, anziani); la professione (studenti, ricercatori, professori, imprenditori, dipendenti privati e pubblici, liberi professionisti, amministratori, politici, ecc); lo status sociale ed economico, ecc.

Un'ulteriore suddivisione distingue gli utenti primari, che sono coloro che operano direttamente sull'interfaccia dell'infrastruttura portale, dagli utenti secondari, che sono coloro che influenzano e sono influenzati dal sistema (stakeholders):

- *utenti primari (cittadini italiani, stranieri, singoli, gruppi, impresa, associazioni, Enti, ecc.)*

Da questo punto di vista gli obiettivi e gli scopi che l'utente si propone di raggiungere attraverso il sistema variano enormemente. Gli utenti residenti, persone fisiche e giuridiche, manifestano bisogni relativi alla possibilità di accesso e di fruizione di tutti i documenti e le pratiche necessarie all'esercizio dei propri diritti e dei propri doveri; alla possibilità /necessità di usufruire di opportunità offerte dalla regione in cui vive (lavoro, impresa, scuola e formazione, cultura, sport, intrattenimento, turismo, in quanto elettore

capire l'operato della PA e delle istituzioni connesse e poterci comunicare in modo più diretto); alle opportunità di investimenti e business (B2B, B2C, marketing turistico-culturale e sociale).

Gli utenti non residenti (turisti, società e imprese profit e non profit con sede in altre regioni geografiche, Enti e istituzioni italiane e straniere, ecc) hanno le necessità di conoscere e usufruire delle opportunità offerte dal territorio della regione dal punto di vista delle strutture e dei servizi offerti, delle possibilità di lavoro, di intrattenimento, di partnership, di organizzazione di eventi, scambi culturali ecc;

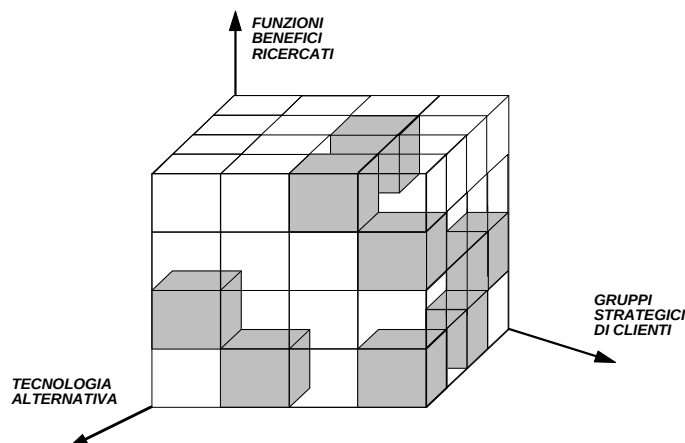
- *utenti secondari (attori sociali, società e aziende collegate all'infrastruttura portale, opinion leader, manager e operatori delle istituzioni del territorio, ecc)*

Sono coloro che potranno influenzare l'uso o saranno influenzati dall'infrastruttura portale, e possono - se coinvolti adeguatamente - contribuire al successo del progetto, garantendo così il mantenimento continuo dei contenuti. Intendiamo, ad esempio, chi immette/aggiorna i contenuti (sia la Regione, che la rete di associazioni, imprese, privati ed Enti che con i loro siti alimentano i contenuti del portale), le persone responsabili giorno per giorno del mantenimento del sistema, i manager di altri sistemi collegati, i venditori di infrastrutture tecnologiche, i policy maker, ecc.

La conoscenza dell'universo verso il quale indirizzare le politiche di servizio Web, si traduce, in concreto, in una adeguata mappatura delle principali tipologie di bisogni in relazione a specifici segmenti di utenza.

Per far ciò si suggerisce, in sede di progettazione esecutiva, l'utilizzo delle stesse metodologie di segmentazione utilizzate nel marketing operativo, ed, in particolare, quella proposta da Michel Porter, basata su di una matrice tridimensionale:

- o gruppi strategici di utenti, individuati sulla base dei principali fattori sociali, economici, demografici;
- o funzioni d'uso, individuate in relazione a tipologie di valori condivisi, bisogni espressi, situazioni d'uso, benefici ricercati, percezioni e preferenze sulle caratteristiche dell'offerta;
- o tecnologie alternative di erogazione del servizio (sportello, canale Web, postale, telefonia fissa, mobile).



**Fig. 2** Matrice tridimensionale di Michel Porter

La trasposizione di queste logiche di design nella progettazione di un Portale orizzontale Regionale, hanno suggerito l'individuazione di macro-segmenti / target verso i quali rivolgere i servizi Web. Essi derivano dalla seguente ipotesi di incrocio tra gruppi strategici di utenti/funzioni d'uso:

|              | Partecipazione | Turismo<br>e tempo<br>libero | Acquisti<br>e consumi | Utilizzazione<br>servizi<br>pubblici | Accesso<br>procedimenti<br>pubblici | Promozione<br>economica |
|--------------|----------------|------------------------------|-----------------------|--------------------------------------|-------------------------------------|-------------------------|
| Cittadini    |                |                              |                       |                                      |                                     |                         |
| Imprese      |                |                              |                       |                                      |                                     |                         |
| Associazioni |                |                              |                       |                                      |                                     |                         |
| Enti locali  |                |                              |                       |                                      |                                     |                         |

**Tab. 1** Ipotesi di incrocio tra gruppi di utenti e funzioni d'uso.

Ne consegue la prima articolazione delle sezioni principali della Home Page e dei target di riferimento per la successiva articolazione dell'alberatura dei servizi offerti, per esempio, dal Portale Regionale al quale facciamo riferimento per esemplificare:

- partecipazione attiva: una sezione in cui si possano riconoscere gli elettori o i "portatori d'interessi" (imprese, associazioni, ecc) che intendono, attraverso il Portale, conoscere e partecipare alla vita Amministrativa delle istituzioni locali, ed alla elaborazione delle Politiche locali, sino a disporre di nuovi strumenti di interazione con le Istituzioni (e-democracy);
- economia e sviluppo: una sezione in cui si possano riconoscere gli attori dello sviluppo economico locale, siano esse imprese, professionisti, associazioni, Enti,

Amministrazioni, che intendono contribuire alla valorizzazione delle risorse locali sui mercati nazionali ed internazionali:

- o le risorse logistiche e infrastrutturali, con riferimento al più conosciuto filone del marketing territoriale, per far conoscere agli operatori economici e finanziari le opportunità di investimento e di insediamento produttivo nell'ambito della regione;
  - o le risorse umane, con riferimento ai servizi di supporto al mercato del lavoro ed alla professionalizzazione;
  - o le risorse produttive, con riferimento al più conosciuto filone dell'e-commerce, per far conoscere e sostenere la più qualificata produzione della regione sui mercati nazionali ed internazionali;
- servizi pubblici on line: una sezione strettamente dedicata agli utenti dei servizi della PA e di pubblica utilità (siano essi cittadini, professionisti, imprese) che rappresentano la necessità, in relazione a determinati eventi od a fasi del proprio ciclo di vita, di esercitare diritti/doveri attraverso l'attivazione di procedimenti amministrativi o l'utilizzo di servizi pubblici;  
La funzione del Portale sarà quella di sviluppare concretamente l'e-government e offrire all'utente uno Sportello virtuale che consenta, a fronte di uno specifico bisogno, di conoscere i servizi, accedere agli adempimenti amministrativi connessi e gestire transazioni on line;
- vivere il territorio: una sezione in cui si possano riconoscere cittadini o turisti, che, nel proprio tempo libero, intendono "vivere" in modo pieno il territorio della regione:
  - o per conoscere le bellezze paesaggistiche, architettoniche e culturali della regione;
  - o per pianificare il proprio soggiorno e godere dell'offerta culturale e turistica;
  - o per utilizzare in modo consapevole l'offerta dei servizi turistici, commerciali e di pubblica utilità predisposti dagli operatori economici della regione.

Nella esperienza specifica questa logica di segmentazione dell'offerta è stata con efficacia utilizzata nella home page iniziale di un Portale Regionale come primo criterio di orientamento degli utenti nella scelta dei percorsi di navigazione, ma anche all'interno di queste grandi aree di servizio. In ciascuna di esse, infatti, si possono riconoscere ampie popolazioni di utenti, tanto da giustificare lo sviluppo di un'ulteriore segmentazione dell'utenza e dei bisogni espressi (dando risalto, per esempio, ad esigenze specifiche di disabili, giovani, disoccupati, ecc, oppure di famiglie, professionisti, artigiani, commercianti, turisti, ecc).

Per ognuno dei segmenti di utenza individuati, si indagano le esigenze, i bisogni e le aspettative, tenendo conto di come attualmente si fruiscono i servizi della PA, i servizi di pubblica utilità, le risorse territoriali ed economiche locali. L'obiettivo di tale analisi è comprendere il contesto nel quale le attività

sono portate a termine - al fine di capire maggiormente quali sono i bisogni, le difficoltà e le motivazioni che le persone hanno in particolari situazioni - e cominciare ad evincere quelli che sono i servizi tradizionalmente forniti dalla PA.

Questa fase, che conduce alla individuazione dei requisiti principali degli utenti, rimane aperta lungo tutto il processo. Considerata, infatti, la partecipazione costante degli utenti finali nella progettazione, la fase di analisi dei requisiti utente potrà essere ulteriormente raffinata e integrata grazie ad una maggiore comprensione dello spazio di esigenze e opportunità dell'utenza finale, cui la fase di prototipazione contribuisce in modo notevole, in quanto mediata dalle nuove idee che si intendono sviluppare.

## **5. Esplicitare e differenziare le strategie di servizio dell'Amministrazione**

Per continuare nell'esemplificazione metodologica, la macro-segmentazione realizzata per un Portale Regionale ha consentito di focalizzare meglio strategie di servizio differenziate. Ad esempio, riguardo all'Area di servizio **“Partecipazione attiva”**, si è definito che il Portale, nella moderna concezione dell'e-democracy, non dovesse assolutamente riproporre le “vetrine” istituzionali oggi presenti in gran parte dei siti Web delle PA. Considerata la vocazione Regionale del Portale, si è voluto consentire un'ampia visibilità delle attività politiche, programmatiche, deliberative ed amministrative svolte dalle Istituzioni locali, siano esse Regione, Province, Comuni.

Per far ciò non poteva essere sufficiente una indicizzazione dei contenuti informativi oggi disponibili. Il Portale, nelle sue strategie di sviluppo, deve svolgere una importante funzione di promozione e traino nei confronti di tutte le Amministrazioni locali, affinché utilizzino il Web come canale sincronico di informazione e comunicazione nei confronti degli elettori e dei diversi attori sociali portatori di interessi.

Considerata la necessità di rispettare le relative autonomie nella gestione dei siti Web, è stata verificata la possibilità di operare sui seguenti fronti:

- definizione di piani redazionali, format grafici, standard e protocolli che facilitino il lavoro delle singole amministrazioni nella predisposizione delle informazioni di interesse per gli utenti;
- predisposizione di *starter kit* per agevolare lo sviluppo delle funzionalità dei siti istituzionali, con particolare riferimento agli strumenti di interazione con gli utenti (editor, forum, newsgroup, e-mail, ecc);
- sviluppo di servizi di *hosting* ed *housing* per le amministrazioni disponibili;
- acquisizione di servizi di *content providing* con operatori locali dell'informazione (agenzia di stampa, testate giornalistiche), per garantirsi i resoconti sulle attività consiliari e deliberative delle Amministrazioni.

Continuando nell'esemplificazione, per l'Area **"Servizi pubblici on line"** si è definito che dovesse rappresentare la soluzione più innovativa del Portale Regionale, in quanto potenzialmente in grado di elevare notevolmente il livello di servizio sinora fornito ai cittadini dalla Pubblica Amministrazione. Si doveva cogliere appieno le potenzialità offerte dalle tecnologie Web per offrire servizi altrimenti inimmaginabili attraverso i tradizionali canali di contatto con l'utenza (sportello fisico, URP).

In tale ambito si è voluto cogliere l'opportunità per realizzare "virtualmente" una integrazione dell'interfaccia nei confronti degli utenti, senza necessariamente forzare verso l'integrazione dei processi amministrativi e dei sistemi informativi dei singoli Enti locali. Non a caso si è usato il termine "Sportello Unico Virtuale".

Il valore aggiunto da conseguire doveva essere l'accompagnamento dell'utente nell'intero percorso, spaziale e temporale, fino alla completa soluzione del suo problema.

E' evidente, quindi, anche in questo caso, che il Portale Regionale non può limitarsi a sole funzioni informative, ma deve essere in grado di aggiungere un significativo "valore" ai servizi attualmente forniti dai singoli Enti, in tutti quei casi in cui debba attivare servizi a domanda individuale o debba rispondere ad adempimenti richiesti dalle norme nazionali e locali, ad esempio:

- promuovendo e sostenendo lo sviluppo di servizi di tipo transazionale:
  - o trasmissione di modulistica, informazioni, dichiarazioni in formato digitale;
  - o certificazione della firma elettronica;
  - o ricezione di autorizzazioni, certificazioni e documenti digitali;
  - o pagamento di diritti ed imposte;
  - o prenotazioni ed accesso ai servizi pubblici;
  - o iscrizioni;
  - o partecipazione a gare ed appalti.
- favorendo l'erogazione di:
  - o servizi transazionali che richiedono elaborazioni multiple tra più archivi e sistemi informatici (autocertificazione "in linea", pagamento di un servizio);
  - o elaborazioni collaborative che attivano fasce di servizi (richiesta di autorizzazioni o provvedimenti che fanno riferimento a diversi endoprocedimenti di cui sono titolari diverse amministrazioni).

La funzione principale di questa Area del Portale Regionale deve essere quella di istradare il cittadino lungo il percorso necessario per la soluzione di un problema amministrativo. Non necessariamente l'utente svolgerà alcuni passaggi on-line, ma avrà comunque una visione chiara di:

- sequenza dei passi procedurali da sviluppare;
- uffici a cui rivolgersi;
- documentazione da produrre;

- tempi complessivi;
- vincoli da rispettare/requisiti per l'accesso al servizio.

Queste informazioni sono fornite per la maggior parte all'interno del Portale stesso; il cittadino potrà quindi muoversi sempre all'interno dello stesso ambiente ed ottenere, attraverso una struttura ed un'interfaccia omogenea, le informazioni di base. Le informazioni di dettaglio sono invece fornite dalle specifiche pagine Web dei siti dei singoli Enti o Amministrazioni responsabili dell'erogazione dei servizi richiesti.

Per agevolare la navigazione non sarà sufficiente un normale motore di ricerca, ma un sistema esperto costruito sulla base di una complessa mappatura della classi di bisogni esprimibili dagli utenti, e lo sviluppo di funzionalità evolute di profiling.

Il Portale Regionale, quindi, si pone come ponte, almeno virtualmente, per favorire l'integrazione dei servizi tra le amministrazioni.

Sarà in tal modo possibile passare da un modello di servizio basato sul singolo procedimento del singolo Ente, ad un nuovo modello basato sulle esigenze e sulle "attività naturali" del cittadino (cambiare residenza, iscrivere un figlio a scuola, ristrutturare un appartamento, andare in pensione, ecc).

Il Portale è in grado di identificare gli Enti coinvolti per il soddisfacimento della specifica esigenza e prospetta i passi procedurali necessari, anche in assenza di un disposto normativo specifico che identifichi un unico punto di responsabilità sull'esempio dello Sportello Unico per le Attività Produttive.

Il cittadino dispone in tal modo, oltre che di tutte le informazioni necessarie per attivare i vari procedimenti tra loro correlati, di uno strumento che provveda a metterlo in contatto con le amministrazioni giuste e secondo la giusta sequenza.

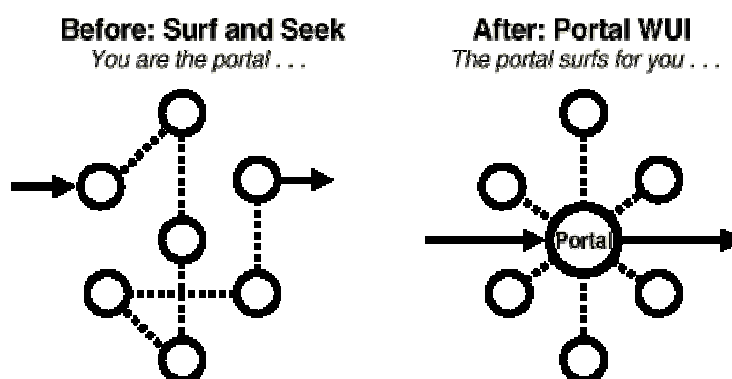
Da questo punto in poi ulteriori funzionalità devono essere attivate per realizzare compiutamente il requisito della transazionalità, ovvero per inserire la soluzione Web in una gestione completa ed integrata della relazione di servizio:

- sistemi di inoltro telematico delle richieste e della documentazione;
- sistemi di autocertificazione contestuale, attraverso la connessione in linea con le banche dati anagrafiche;
- sistemi di gestione e controllo della relazione di servizio (richiesta, conferma e informativa 241, avanzamento pratica);
- sistemi di rilascio di documentazione e certificazione elettronica;
- sistemi di customer management (faq, e-mail, reclami, difensore civico).

Gli esempi riportati pongono in risalto una prima discriminante progettuale, non banale in relazione all'attuale panorama dell'offerta in rete, secondo la quale il Portale organizza le informazioni in

funzione dei potenziali utilizzatori, piuttosto che assecondare il bisogno di visibilità dell'Ente che le produce.

Si afferma, quindi, il principio progettuale secondo il quale il valore aggiunto di un Portale di servizio risieda non tanto nell'indicizzare, organizzare o consentire la ricerca di informazioni, comunque disponibili sulla rete, ma piuttosto nel soddisfare, nel modo più veloce ed agevole possibile, un preciso e non generico bisogno, spesso complesso, espresso da un utente.



**Fig. 3** Portale di servizio: principi progettuali

In questa nuova prospettiva, il *matching* tra un bisogno complesso espresso da un utente ed il potenziale di informazione e di servizio disponibile sulla rete non è semplicemente proponibile attraverso una dispendiosa attività di ricerca, ma piuttosto tramite lo sviluppo di alcune funzionalità “chiave” che devono caratterizzare il servizio fornito dal Portale:

- assistere l'utente nell'esplicitare il proprio bisogno, all'interno di macro categorie predefinite, o tramite funzionalità esperte di profiling;
- individuare e selezionare le sole informazioni funzionali al soddisfacimento del bisogno espresso dall'utente;
- ri-aggregare ed elaborare (logicamente e graficamente) le informazioni selezionate per renderle atte alla fruizione da parte dell'utente e funzionali alla fornitura di una “soluzione” al suo bisogno;
- guidare l'utente nell'accesso e fruizione dei servizi connessi, e fornire eventualmente servizi aggiuntivi che consentano di facilitare, accelerare, integrare le transazioni conseguenti.



**Fig. 4** Funzionalità chiave che devono caratterizzare il servizio fornito dal Portale

## 6. Mettersi “nei panni” dell’utente: l’Envisioning ed il Concept Design

Strategie di servizio e principi progettuali assumono rilievo e significato solo quando si affronta seriamente la fase del *Concept Design*.

Essa rappresenta un momento dedicato all’immaginazione (*envisioning*) di nuovi modi e nuove opportunità in cui gli utenti possano essere supportati dalle nuove tecnologie per soddisfare bisogni che risultano attualmente non coperti e soddisfatti. Si tratta, in sostanza, di una fase ideativa (ma ancorata agli utenti) orientata ad individuare contenuti e servizi innovativi, proposte per la organizzazione dei contenuti e della interazione. Questa fase si caratterizza per una serie di attività che indichiamo di seguito:

- creazione di scenari di envisioning allo scopo di immaginare nuove attività che possono risultare dall’interazione con sistemi esistenti o nuovi (scenario based design<sup>1</sup>);
- creazione di concept di servizi orientati all’envisioning di soluzioni, attraverso sessioni di brainstorming iterative tra progettisti (e in una seconda fase con l’intervento validativo e propositivo degli utenti finali), cercando ispirazione anche da situazioni ed eventi slegati dal dominio di indagine.

La scheda del concept contiene i seguenti elementi chiave:

- descrizione del concept di servizio;

---

<sup>1</sup> Lo Scenario-based design (Carroll, 1995) è un metodo che permette ai progettisti e agli utenti di descrivere attività esistenti, o di prevedere e immaginare nuove attività che possono emergere dall’interazione con un nuovo strumento. Scenario-based design è una delle tecniche di design principali per esplorare nuove forme di interazione in contesti d’uso mediati dalle nuove tecnologie digitali.

- requisiti per la progettazione della interfaccia del portale;
- requisiti tecnici-tecnologici;
- condizioni organizzative (strutture, ruoli, competenze) necessarie per la gestione del servizio (si cominciano a definire le condizioni organizzative che dovranno sottostare alla realizzazione del progetto);
- servizi offerti;
- scenario illustrativo della situazione immaginata (con enfasi anche sui benefici per l'utente e per l'amministrazione);
- valutazione iterativa dei concept da parte del team di progettazione, con la partecipazione di rappresentanti degli utenti finali;
- elaborazione di una proposta di albero dei contenuti e dei servizi e di un albero della navigazione nel portale, a fronte della valutazione dei concept.

Per comprendere il senso di questo passaggio metodologico, si riporta un esempio di elaborazione di scenari d'uso.

#### **6.1 Necessità di interventi a domicilio.**

**Attore:** Un anziano di Prato.

**Script:** Il signor Giacomo è un anziano di 75 anni, ha una malattia che non gli consente di essere autosufficiente e vive da solo. I suoi due figli vivono a Prato ma lavorano entrambi a Firenze, di conseguenza hanno poco tempo, oltre il fine settimana per occuparsi del loro papà. La situazione è critica poiché la malattia di Giacomo è tale da richiedere un'assistenza continua. La famiglia però non può permettersi di pagare un assistente. I figli del signor Giacomo sono abbattuti, come fare? Provano a rivolgersi alla Asl di Prato è chiaro che se fosse possibile accedere a qualche tipo di assistenza gratuita tutto sarebbe diverso. I figli del signor Giacomo vogliono capire se è possibile avere un supporto dalle Asl. Allo sportello di rapporti con il pubblico dell'ASL di Prato un'operatrice informa i due interessati che sì, è possibile avere assistenza pubblica per gli anziani malati e non abbienti ma la lista d'attesa è lunga, inoltre il diritto a usufruire di assistenza domiciliare gratuita è legata a una serie di verifiche e prassi anche burocratiche. Il risultato è che potrebbero passare alcuni mesi prima di potere risolvere il problema. Di fronte a questa notizia i due figlioli del protagonista non sanno davvero cosa fare. L'operatrice dell'Asl, in modo molto gentile, li informa allora che esiste una rete di associazioni di volontariato, di cui lei fa parte, piuttosto efficiente che potrebbe, nel breve periodo, aiutarli a risolvere la situazione.

#### **6.2 Un disabile che vuole andare a Siena**

**Attori:** Lorenzo è un portatore di handicap motorio di 30 anni residente a Roma. Ama visitare le città d'arte italiane e sta pensando di visitare Siena. Giovanni amico di Lorenzo.

**Script:** Lorenzo e Giovanni devono trovare un modo per andare a Siena. Decidono quindi di passare da un'agenzia, per informarsi sulle varie possibilità di collegamento Siena-Roma e viceversa. Lorenzo non vorrebbe arrivare fuori dalle mura della città, cosa che lo costringerebbe a prendere altri mezzi di trasporto; inoltre sta valutando la possibilità di andare in macchina, cerca quindi informazioni sui parcheggi della città. Come fare a sapere quali sono i servizi, i trasporti e i parcheggi accessibili da disabili sembra essere un vero problema per l'agenzia di viaggi consultata. Il giorno della loro visita a Siena si verifica un imprevisto, gli operatori della società di trasporti con cui Lorenzo e Giovanni hanno viaggiato hanno indotto uno sciopero. I protagonisti sono costretti a fermarsi una notte a Siena.

Con la definizione di alcuni scenari d'uso connessi al segmento di utenza di interesse per la progettazione dei servizi Web, si è in grado di definire le attività pratiche che gli utenti potranno potenzialmente svolgere all'interno di ciascuna area di interesse proposta dal Portale. In questa fase dedicata alla progettazione del servizio, i Concept d'uso sono stati rappresentati sotto forma di episodi o sequenze di attività, come in una storia. Le storie, infatti, sono una fonte importante per comprendere il contesto nel quale le attività sono portate a termine, dando la percezione di quali sono i bisogni, le difficoltà e le motivazioni che le persone hanno in particolari situazioni. Tali scenari traggono origine da una lettura delle attività che attualmente non risultano mediate da strumenti quali Internet e quindi servono per capire come progettare il nuovo portale e l'infrastruttura a supporto perchè risultino adeguati rispetto agli obiettivi, ai bisogni e alle esigenze concrete degli utenti finali.

In parallelo (al Concept Design) vengono individuate le modalità per poter supportare lo svolgimento di attività che coprono aree di interesse diverse, ma in qualche modo legate, e, come le nuove soluzioni tecnologiche, possano venire sfruttate per meglio supportare i bisogni individuati.

Per comprendere il senso della fase di Concept Design, si riportano, a titolo esemplificativo, alcuni script sviluppati in riferimento a servizi on-line *on-demand* personalizzati, situati e contestualizzati.

### **6.3 Una famiglia americana prepara il viaggio per la Toscana**

**Attori:** Catherine, una signora italo-americana di 45 anni, e la sua famiglia costituita dal signor John e i due ragazzi Jason e J.J. di 13 e 15 anni.

**Script:** Catherine vuole trascorrere le sue vacanze estive in Italia, con la famiglia. Lei ricorda di un viaggio in Italia quando era più giovane, e di alcuni giorni trascorsi in un bellissimo agriturismo nelle campagne toscane. Le piacerebbe rivivere una situazione simile con la sua famiglia. Tra le mete le città d'arte italiane, tra cui Firenze.

Nelle sue ricerche esplorative su Internet, trova il portale della regione Toscana, dove comincia a cercare informazioni utili per organizzare il suo viaggio.

Non sa bene dove andare, giacchè non conosce molto della regione, se non le città principali.

Il sistema gli illustra alcuni dei tour più richiesti o interessanti. Lei li consulta, e si sofferma su quelli nelle campagne toscane.

Ma i costi per gli alloggi sono troppo alti, quindi decide di trovare qualcosa di meno costoso, nella zona delle campagne senesi (visto che il tour scelto riguardava una esplorazione nelle campagne senesi). Effettua la sua ricerca e trova un agriturismo vicino Siena, dove però è consigliata un'auto visto che l'agriturismo si trova a 15 km e l'autobus non è molto frequente.

Occorre quindi capire dove poter noleggiare un'auto, forse in aeroporto, ma quale, occorre pensare forse prima al biglietto aereo. Ma quali aeroporti ci sono in Toscana? Cercano e trovano i due principali a Firenze e Pisa. Provano quindi a cercare un biglietto aereo per 4 adulti San Diego-Firenze. Trovano varie compagnie e dopo varie ricerche trovano alcune possibilità a buon prezzo.

A quel punto devono tornare a vedere per il noleggio di un'auto, e controllano sia a Firenze che a Pisa, per capire dove si trovano le stazioni di noleggio. Scoprono che è possibile prenotare on line un'auto attraverso alcuni provider di noleggio.

Decidono di passare dunque alla prenotazione on line sia del biglietto aereo che dell'auto.

Ritornano sul percorso proposto dal portale e decidono di vedere, oltre all'agriturismo, altri possibili alloggi in funzione del tour che intendono seguire.

Alla fine selezionano tre alberghi e un agriturismo (dopo aver consultato i singoli siti) e passano alla prenotazione on line. Su alcuni non è possibile e quindi tengono traccia del numero telefonico e contattano direttamente l'albergo.

*Contesto d'uso:* a casa negli Stati Uniti tramite il computer collegato ad Internet.

#### **6.4 Pianificazione partecipata**

**Attori:** cittadini di Porto Santo Stefano, sindaco e giunta comunale del paese.

**Script:** L'amministrazione del comune di Porto Santo Stefano ha deciso di affidare ad un famoso architetto la progettazione della nuova piazza del paese. Prima di procedere sindaco e giunta decidono di sentire il parere dei cittadini. Per fare questo il comune decide di rendere fruibile, on-line, la vista tridimensionale della piazza dopo l'intervento, e di permettere ai cittadini di esprimere liberamente il proprio parere attraverso un forum dedicato sul tema. Inoltre, per venire incontro alle esigenze di tutti coloro che non hanno molta dimestichezza con la rete istituisce un servizio telefonico gratuito a cui inviare pareri e indicazioni circa il progetto.

#### **7. Definire il workflow delle attività associate a ciascun servizio: il Web front line riorienta il back office**

Il re-design di ciascun servizio implica necessariamente l'indicazione della sequenza di attività sulle quali l'utente interagisce con l'organizzazione pubblica ed il cui insieme definisce l'intero ciclo di servizio: dall'accesso all'erogazione di un output che abbia valore per l'utente. Bisogna assicurarsi che la sequenza di attività, che sostiene l'erogazione del servizio, presenti alcune caratteristiche:

- *presentazione chiara e completa degli step:*  
L'insieme degli step da compiere deve essere presentato in maniera chiara e completa. In questo modo, prima ancora di intraprendere il percorso, chi naviga ne ha una visione completa;
- *presentazione delle attività in sequenza temporale:*  
Per rendere il quadro maggiormente chiaro, è necessario che l'ordine in cui le attività sono presentate, rispecchi quello in cui esse devono essere effettivamente svolte. Oltre alla sequenza temporale, è necessario fornire informazioni sui tempi e le modalità di realizzazione di ciascuno step (quanti giorni richiede per esempio la registrazione di un nuovo business, e in che modo può essere fatta la richiesta – via e-mail, fax, telefono, posta, allo sportello, ecc);
- *integrare i diversi canali di comunicazione nell'ambito del processo di erogazione del servizio*  
L'erogazione di un servizio, la trasmissione di informazioni sono facilitate se è possibile utilizzare una molteplicità di canali differenti. Il Web deve essere anche un mezzo attraverso il quale l'utente raggiunge altri mezzi di comunicazione, quali call center, fax, posta ordinaria o il classico sportello;
- *integrare le attività di tutti i possibili soggetti istituzionali coinvolti nei servizi*  
Uno degli errori che si realizzano più frequentemente è quello di riprodurre una struttura che rifletta quella interna alle singole organizzazioni o - nel caso di portali che coinvolgano più funzioni istituzionali - quella delle singole responsabilità di ciascun soggetto coinvolto. Questo vuol dire rappresentare il procedimento trasversalmente rispetto alle specifiche competenze delle strutture responsabili;
- *porre attenzione agli step che non si possono realizzare on line*  
Nell'elencare le modalità attraverso le quali compiere ciascuno step, è necessario porre attenzione ai momenti in cui il flusso di attività in remoto si interrompe. Questi sono i momenti più critici perché il passaggio fisico della pratica ai diversi soggetti coinvolti rischia di dilatare in maniera drammatica il gap fra tempi tecnici (quelli effettivamente necessari) e i tempi di attraversamento (quelli impiegati). Una razionalizzazione di questi passaggi rende più trasparente sia per l'utente che per i soggetti coinvolti questo processo.

Il *Workflow design* fornisce l'approccio giusto affinché siano ricomposte tutte le attività e le responsabilità connesse alla gestione e alla "chiusura" del ciclo di servizio, garantendo così la predisposizione dei requisiti organizzativi necessari per una corretta gestione del servizio in un'ottica di customer management, considerato anche l'apporto dei diversi canali - telefono, Web, face-to-face, contact center, ecc - alla gestione integrata del ciclo di servizio.

## 8. Prototipare iterativamente e valutare i concept con gli utenti

Alla capacità ideativa, il design dei servizi deve associare la pragmaticità di una continua prototipazione dei concept realizzati da sottoporre alla valutazione iterativa con gli utenti finali ed gli *stakeholders* principali del progetto.

La prototipazione rappresenta una fase preliminare allo sviluppo all'interno del ciclo di progettazione *user-centered* ed ha valore importante nell'economia di tutto il progetto in quanto consente di verificare in anticipo possibili errori sia nell'interazione sia nei contenuti e di evidenziare i servizi a maggiore valore aggiunto. Seguendo la definizione di Houde & Hill (1998) può essere considerato prototipo qualsiasi rappresentazione di una idea di design, senza considerazione del media o del tool utilizzato per crearlo. Ciò che risulta realmente importante è come media e tool vengono utilizzati dal progettista per esplorare e dimostrare alcuni aspetti del sistema futuro.

## 9. Pianificare e governare il ciclo di vita del progetto

L'ampiezza della gamma dei servizi che possono essere offerti da un Portale pubblico rende sicuramente complessa la sua completa realizzazione. Tuttavia, l'investimento da realizzare impone che le potenzialità della rete e delle tecnologie Web siano sfruttate appieno per produrre nuovi servizi prima inimmaginabili, piuttosto che correre il rischio di trasferire sulla rete servizi tradizionali già esistenti.

Gli studi di benchmarking realizzati su esperienze internazionali, dimostrano che questa è l'unica via che produce un reale ritorno dell'investimento, e dimostrano tutti la fattibilità tecnica di tali progetti a condizione di seguire alcuni importanti principi. Risulta sempre opportuno sviluppare in fase progettuale alcune idee chiave forti (*think big*) per la creazione di un Portale pubblico che produca un reale valore aggiunto (*deliver value*) per la collettività. Ciò servirà non solo per pianificare nel tempo ma anche per aggregare attorno al progetto dell'Amministrazione tutti gli altri attori sociali fondamentali per il suo successo (Associazioni, Enti locali, Imprese, ecc). Nel contempo, servirà per pianificare un piano di realizzazione che definisca gradualità (*start small*) e tempi adeguati rispetto al progressivo (*scale fast*) realizzarsi delle condizioni di fattibilità tecnico-economico-finanziaria.

Una corretta conduzione della fase di Design del servizio consentirà di derivare requisiti importanti di natura organizzativa e tecnologica per consentire una efficace gestione del progetto. Ad esempio, emergono suggerimenti cruciali, quali:

- definizione dei servizi da implementare: obiettivi, contenuti, specifiche funzionali, specifiche tecniche (interscambio dati, sicurezza, integrazione con i sistemi informativi interni, integrazione con l'eventuale pre-esistente sito Web, ecc), piano di evoluzione;
- disegno e costruzione della infrastruttura tecnica, implementazione della infrastruttura di rete, internet service provider (outsourcing, insourcing); soluzione problemi legati alla

sicurezza, integrazione da un punto di vista tecnico con il sito già esistente, testing del progetto sia da un punto di vista tecnico, che funzionale;

- condizioni organizzative e implementative per l'avvio della multicanalità;
- condizioni organizzative per l'avviamento delle nuove strutture, ruoli e competenze necessari per la gestione del servizio, tenendo conto della necessità di integrazione con il processo di cui il servizio portato sul Web è parte;
- predisposizione dei sistemi di Customer Management & Satisfaction;
- fabbisogni di formazione riferiti alle diverse popolazioni coinvolte;
- elementi di fattibilità economico-organizzativa per il content management e la gestione e manutenzione dei dati e delle informazioni.

## **Bibliografia**

Norman D. (1997), *La caffettiera del masochista*, Giunti, Firenze

Norman D. (1998), *The invisible Computer*, Mit Press

Visciola M. (2000), *"Usabilità dei siti" di Michele Apogeo: sull'usabilità e metodologie di indagine per siti web*

Bandini Buti L., Cosenza G. e Massarutto L. (2002), *Ergonomia del Web*, Il sole24ore

Carroll J. M. (1995), *Scenario-based design*, John Wiley

Nielsen J. (2000), *Designing Web Usabilità*, J. New riders