

3. Conoscere le esperienze

3.1 Le Schede di caso dei partecipanti al Laboratorio

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

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

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

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

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

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

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

1. DESCRIZIONE DEL SERVIZIO

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

2. DESTINATARI DEL SERVIZIO

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

3. STORIA

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

4. DESCRIZIONE DEL PROCESSO

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

5. COLLOCAZIONE ORGANIZZATIVA

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

6. PUNTI DI FORZA E DI DEBOLEZZA

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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