

Gianni Agnesa  
Laura Manconi

Francesca Manuli  
Beatrice Passerini



Linea Amica

## Front Office chiavi in mano

### **LINEA FORMAZIONE AZIONE**

**Progetto di assistenza formativa all'AFORM — Settore Segreteria  
Studenti della Facoltà di Lettere e Filosofia dell'Università di Bologna**

*Ministero per la pubblica amministrazione e l'innovazione*



**INDICE**

<b>1. Premessa</b> .....	3
1.1. <i>Front/back office e multicanalità</i> .....	3
<b>2. Modalità di intervento</b> .....	6
<b>3. Analisi del contesto</b> .....	9
<b>4. Analisi dei problemi e identificazione possibili soluzioni</b> .....	12
<b>6. Sperimentazione di nuovi strumenti e nuove modalità operative</b> .....	17
6.1. <i>La comunicazione web agli studenti: rielaborare i contenuti informativi</i> .....	17
6.1.1 <i>Obiettivo dell'attività</i> .....	17
<b>7. Conclusioni</b> .....	22

**Gruppo di lavoro:**

Staff Formez

Gianni Agnesa

Laura Manconi

Segreteria di Lettere e Filosofia

Francesca Manuli

Beatrice Passerini

Ignazio Alonso

Damiana Germinario

Stefania Landini

Bruna Noccioli

Carmine Vecchione

## 1. Premessa

---

Nell'ambito del Progetto Linea Amica, affidato dal Ministero per l'Amministrazione Pubblica e l'Innovazione al Formez per sviluppare una rete multicanale dei Centri di contatto tra la PA e i cittadini, sono stati previsti due ambiti d'azione autonomi tra loro interconnessi: *Linea Amica Network* e *Front Office Chiavi in mano*.

Con ***Linea Amica Network*** il Ministero intende aumentare la capacità di risposta complessiva della Pubblica Amministrazione italiana al cittadino/cliente mediante la costruzione di una rete di strutture omologhe cooperanti. A tal fine le Amministrazioni Pubbliche aderenti al Network che hanno servizi di risposta al cittadino mettono a confronto esperienze, stabiliscono protocolli per lo scambio di informazioni, rendono disponibili basi di dati, software per CRM o KMS e, in prospettiva, accolgono operatori pubblici di Contact Center per favorire il trasferimento di buone pratiche.

***Front office chiavi in mano*** rappresenta invece un concreto intervento di formazione rivolto specificamente a responsabili od operatori di Front Office delle Amministrazioni aderenti al Network di Linea Amica, al fine di elevarne le competenze tecniche e relazionali, la motivazione e la capacità nell'uso di avanzati strumenti di lavoro ICT. A titolo sperimentale *Front Office chiavi in mano* prevede alcuni interventi di formazione-azione mediante attività sul campo rivolte in particolare ai coordinatori di Front Office e/o Back Office.

In generale un intervento di assistenza formativa, per produrre risultati efficaci, richiede un forte coinvolgimento dei formandi, si basa su un'analisi di contesto accurata e considera le attività svolte, valutando opportunamente le procedure interne e le prassi; deve non solo identificare i possibili cambiamenti, ma almeno a titolo sperimentale, li deve produrre in modo compiuto e valutabile. Di norma, un intervento di assistenza formativa opera all'interno di un'unità organizzativa specifica, ma deve coordinarsi anche all'organizzazione nel suo complesso.

### 1.1. ***Front/back office e multicanalità***

Il campo d'azione del Progetto Linea Amica riguarda il miglioramento dell'area di contatto tra PA e cittadino. Front Office chiavi in mano si interessa in particolare della "linea di fronte".

Non può sfuggire ovviamente come la produttività e la qualità del front office, che rappresenta per il cittadino l'aspetto più immediatamente percepibile dell'Amministrazione, dipendono anche da una serie di fattori esogeni al servizio (URP, Contact Center, SUAP, CUP, Segreteria studenti, che dir si voglia), ma interni all'Amministrazione stessa, anche oltre i confini del più immediato back office. Nei progetti di innovazione e cambiamento, questi fattori devono opportunamente essere considerati e coordinati per ottenere sia nel front che nel back office gli impatti previsti e non un aumento di entropia.

L'aumento e la complessità delle informazioni da fornire, la numerosità e la diversità della composizione del pubblico con il quale si confronta la PA, hanno, come noto, reso necessaria la differenziazione dei canali di contatto con l'utenza in modo da soddisfare qualsiasi categoria di destinatari secondo la logica della multicanalità e che è uno dei fondamenti del Progetto Linea Amica. Una PA che adotti una logica multicanale, propone all'utenza l'opportunità di accedere alle informazioni istituzionali ed ai servizi attraverso strumenti diversi, tra i quali lo sportello al pubblico (come hanno anticipato molte aziende bancarie, commerciali e di servizio) costituisce in alcuni casi solo una "possibilità residuale" a vantaggio di e-mail, fax, telefono, numero verde, Internet, SMS, MMS, VOIP, TV analogica o digitale terrestre, DVB-H, totem multimediale.

Solamente adottando un approccio multicanale la PA riesce ad affrontare in modo efficace la domanda crescente di comunicazione e di interazione dei cittadini, degli stakeholder e delle imprese. La multicanalità si pone come un elemento chiave per il successo dei servizi di rete in un'ottica di CRM (Citizen/Customer Relationship Management), secondo i criteri di: vicinanza all'utenza, erogazione di servizi utili, modalità di gestione efficace e possibilità di monitorare le prestazioni offerte. La multicanalità è un passo importante per il progressivo sviluppo del rapporto pubblica amministrazione/utente sulla strada della qualità della relazione.

L'idea di fondo che lega nuove tecnologie, aumento dell'efficienza delle PA e prossimità ai cittadini, punta non soltanto a migliorare l'efficacia delle operazioni eseguite attraverso l'uso di altri canali, ma ad incrementare il numero dei servizi disponibili on line. Ma, come detto, l'attivazione di servizi nuovi (per contenuto o modalità) nel front office risulta razionale ed efficace solo se si ha un adeguato riscontro/corrispondenza con una riprogettazione/riorganizzazione interna, funzionale al processo di erogazione dei servizi stessi. E ciò è ancor più valido nella nell'ottica di una distribuzione tramite più canali.

Un front office multicanale richiede quindi una logica di funzionamento generale della Amministrazione in chiave di multicanalità e di interoperabilità.

Il lavoro di organizzazione ed integrazione dell'offerta multicanale deve essere dunque attuato più a livello di back che di front office. Non si tratta infatti solo di attivare i canali comunicativi, ma soprattutto di produrre contenuti che siano adeguati alle caratteristiche specifiche del supporto e dunque di adeguare il back office ai nuovi flussi organizzativi intervenendo, in particolare, sui sistemi informativi.

In conclusione, da un punto di vista concettuale, metodologico, ma anche pratico, il collegamento front/back/organizzazione generale ha posto non pochi problemi nell'ideazione di interventi di assistenza formativa che potessero essere svolti operando quasi esclusivamente a supporto dei servizi di Front Office. La soluzione adottata è stata dunque quella di definire

e sperimentare interventi di miglioramento (modalità operative, contenuti, strumenti, programmi) che fossero “ultimi anelli” della catena procedurale e pertanto il più possibile “indipendenti” dalle relazioni interne.

Ciò non di meno si è ritenuto fondamentale identificare i principali cambiamenti necessari nel back office, anche senza poterli materialmente seguire nell’attività di assistenza, rimandando tale ipotesi ad un più organico e consistente programma di miglioramento delle Amministrazioni.

Nell’ambito di un Progetto aperto a circa 500 Amministrazioni, come Front Office chiavi in mano, un intervento di formazione-azione, per sua natura impegnativo e personalizzato, poteva essere attuato solo in presenza di alcune condizioni base. Tra queste: dover affrontare problemi reali e potenzialmente risolvibili, avere una committenza chiara e autorevole, rilevare la disponibilità a collaborare e a sottoporsi senza remore ad un esame globale, garantire una certa disponibilità di tempo e l’impegno nelle attività di sperimentazione, e infine, ma non ultima, essere in presenza di una motivazione al cambiamento.

Tra le varie richieste pervenute al Formez, di intesa con l’APOS - Area Personale Tecnico Amministrativo, Organizzazione e Sviluppo dell’Università degli Studi di Bologna<sup>1</sup>, è stata presa in considerazione quella del servizio AFORM — Area della Formazione - Settore Segreteria Studenti della Facoltà di Lettere e Filosofia della stessa Università.

Il presente documento inquadra e sintetizza il lavoro svolto e si propone come una guida per lo sviluppo di ulteriori attività.

---

<sup>1</sup> Sono pervenute al Formez numerose richieste da parte dell’Alma Mater Studiorum-Università di Bologna per far partecipare gli operatori degli URPO o degli sportelli universitari al percorso formativo Front Office chiavi in mano programmato a Bologna 19/10 - 15/12 2009. Per tale motivo, vista la limitata disponibilità di posti, sono state ammesse al percorso soltanto alcune persone dell’Università (tra le quali la Responsabile del Settore Segreteria studenti della Facoltà di Lettere e Filosofia) e si è organizzato nel contempo con l’Area Personale Tecnico Amministrativo, Organizzazione e Sviluppo dell’Università di Bologna due ulteriori percorsi formativi dedicati specificamente al personale di front office dell’Università stessa (oltre 60 persone) ed un’attività di assistenza formativa per alcune figure di tutor (tutor didattico e *technology steward*) dell’APOS per il supporto dei percorsi.

## 2. Modalità di intervento

Il Progetto è stato realizzato con la costituzione di un gruppo di lavoro composto da tecnici Formez (in particolare dell'Area Knowledge Management) e dal personale della segreteria studenti. Un ruolo centrale è stato svolto dalla Responsabile della segreteria che ha contribuito a indirizzare le attività, definire tempi, fornire dati ed informazioni di base, responsabilizzare le persone coinvolte nella formazione azione. Le attività si sono svolte tra novembre 2009 e marzo 2010 mediante momenti di analisi (documentale e sul campo), focus group, affiancamento sul lavoro, formazione e coaching, progettazione e sperimentazione.

Coerentemente con l'obiettivo di migliorare il contatto della segreteria con gli utenti anche sostituendo progressivamente la comunicazione in presenza con la multicanalità, l'attività si è attuata prevalentemente a distanza, con modalità formative di tipo cooperativo, utilizzando gli strumenti online e open source a disposizione del Progetto nonché il portale [www.innovatoripa.it](http://www.innovatoripa.it).

Le sessioni in presenza, sono state realizzate direttamente presso gli Uffici della segreteria studenti in Viale Filopanti. L'assistenza formativa si è mossa in parallelo con le previste attività dal percorso formativo Front Office chiavi in mano che Formez ha realizzato per l'Università di Bologna e al quale ha partecipato praticamente tutto il personale del Settore Segreteria Studenti della Facoltà di Lettere e Filosofia.

Attività	Nov.	Dic.	Genn.	Febb.	Mar.
	2009		2010		
<b>Analisi contesto</b>					
<b>Formazione personale Front office chiavi in mano</b>					
<b>Analisi problemi e identificazione soluzioni</b>					
<b>Assistenza/affiancamento</b>					
<b>Sperimentazione</b>					
<b>Proposta integrata di miglioramento</b>					

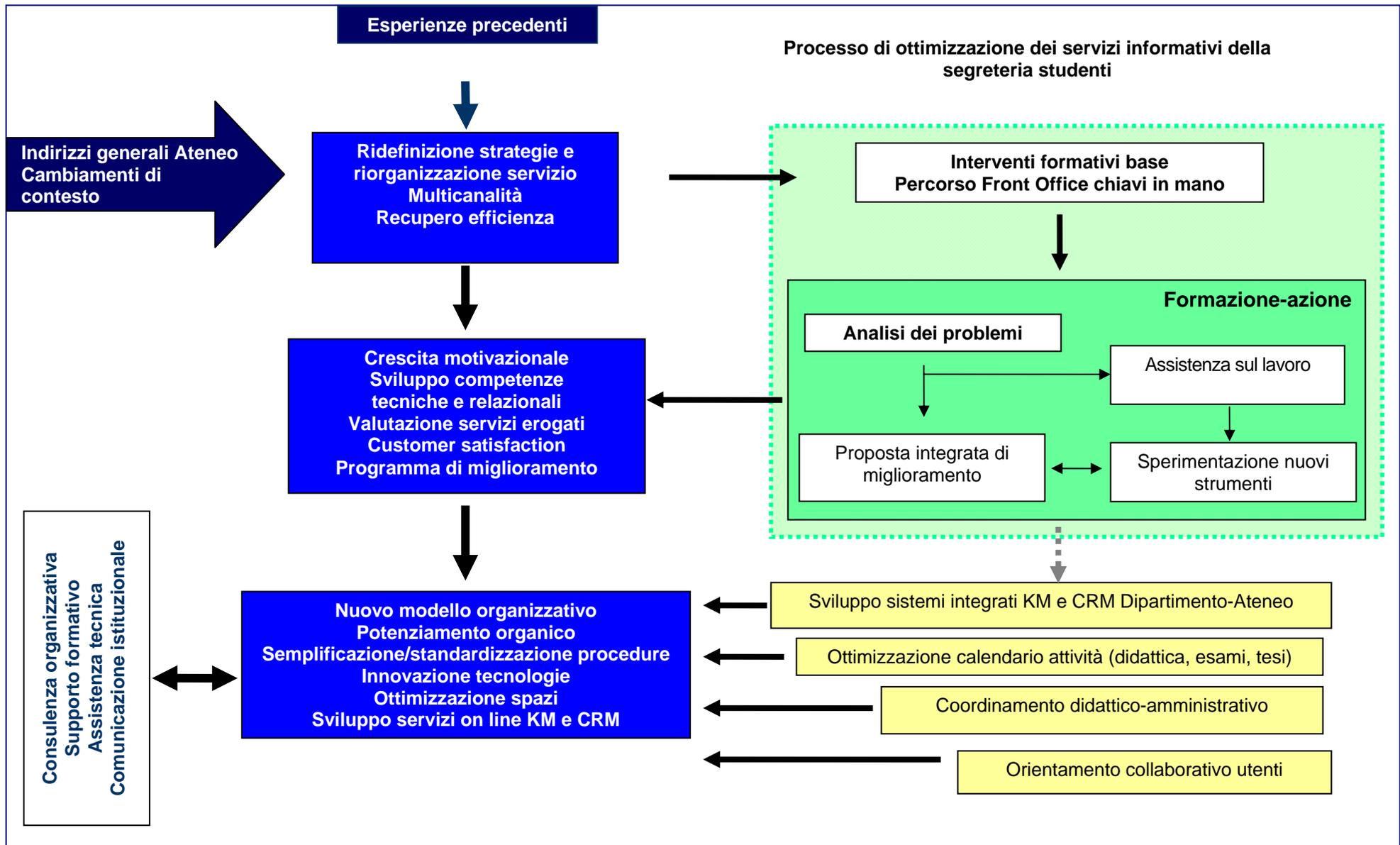
**Tab. 1** Schema temporale dell'intervento di formazione-azione

L'intervento di formazione-azione ha avuto dunque l'obiettivo di supportare l'ottimizzazione dei servizi informativi per gli utenti della segreteria del Dipartimento di Lettere dell'Università di Bologna (in primo luogo gli studenti) attraverso:

- un'analisi complessiva del contesto e dei servizi offerti;
- un'analisi dei principali problemi;
- l'identificazione di possibili soluzioni;

- la realizzazione di iniziative di assistenza formativa (in presenza e a distanza) per;
  - lo sviluppo dei servizi on line attualmente in uso;
  - la definizione e la sperimentazione di nuovi strumenti e modalità:
    - per la comunicazione on line;
    - per la patrimonializzazione e standardizzazione delle informazioni ;
  - la ridefinizione funzionale degli spazi;
  - la definizione delle linee di miglioramento future.

Schema di flusso



### 3. Analisi del contesto

---

Nell'Università di Bologna, le Segreterie studenti si occupano di tutti gli adempimenti amministrativi che interessano lo studente lungo l'intero arco della carriera universitaria. Nella sede di Bologna ogni Facoltà è supportata dalla propria segreteria, mentre per ciascun Polo universitario (Cesena, Forlì, Ravenna, Rimini) è istituita un'unica segreteria che si rivolge agli studenti dei corsi di studio del Polo.

Integrandosi ed ampliando i servizi offerti dal Portale<sup>2</sup> dell'Università di Bologna ([www.unibo.it](http://www.unibo.it)), l'Ufficio Relazioni con il Pubblico dell'Università fornisce informazioni generali di tipo didattico e amministrativo, facilita l'accesso ai servizi offerti, è punto di ascolto degli utenti attraverso la risposta telefonica e front office in presenza.

AlmaWelcome! è invece una segreteria virtuale che informa lo studente e consente di svolgere on line molti degli adempimenti relativi allo status di iscritto all'Università Alma Mater (immatricolazione, pagamento tasse, iscrizione a corsi post laurea).

AlmaEsami è un'applicazione web per la prenotazione degli appelli d'esame e la loro verbalizzazione online (a partire da gennaio 2010)

La Segreteria studenti di Lettere e Filosofia cura i procedimenti amministrativi necessari per un regolare svolgimento della carriera dello studente dei due corsi umanistici ed in particolare:

- immatricolazioni ai Corsi di laurea e di laurea Magistrale
- passaggi interni da altro Corso di studio
- trasferimenti da un altro Ateneo e per un altro Ateneo
- rilascio certificati e duplicati
- controllo tasse universitarie
- domanda di Laurea
- rilascio della pergamena di Laurea
- interruzione degli studi.

Nell'assistenza formativa, in contemporanea con la rilevazione delle attività informative e di produzione degli atti di interesse degli utenti dell'Università, si è dato corso ad una serie di contatti preliminari con la definizione di possibili alternative di lavoro (individuazione di innovazioni generali v/s sperimentazione di nuovi strumenti informatici specifici lungo tutta la filiera front/back office).

---

<sup>2</sup> Il Portale offre un supporto generale rapido allo studente mediante una serie di aree tematiche FAQ che interpretano le più diffuse esigenze di coloro che frequentano l'Università di Bologna (buoni pasto, acquisizione acquisizioni in economia di beni e servizi, Master, Orientamento, Post laurea, Programmi scambio, Servizi per i disabili, ecc)

Il primo incontro<sup>3</sup> di lavoro è stato dedicato al completamento e alla validazione dell'analisi di contesto e all'esame dei principali problemi che si evidenziano nell'attività amministrativa, con particolare riferimento ai servizi di front-office (soprattutto di sportello in presenza, via e-mail e via telefono).

La direzione della segreteria di Lettere e Filosofia ha già adottato una strategia generale di miglioramento all'interno del proprio campo di autonomia regolamentare e operativa (soluzione o mitigazione degli effetti più negativi) e ha nel contempo preso una serie di accorgimenti ad hoc per far fronte alle emergenze.

Per quanto riguarda la minimizzazione dei problemi di tipo "fisiologico" che riguardano l'attività della segreteria, front e back office sono stati considerati di pari rilievo (anche perché il personale di fatto è spesso coinvolto in entrambe le funzioni). Ciò ha implicato da un lato una specializzazione per compiti e dall'altro un'integrazione collaborativa. Un primo accorgimento, per analizzare le criticità e trovare soluzioni condivise e immediatamente adottabili è stato l'uso periodico di briefing con il personale. Un altro utile provvedimento, fondamentale per eliminare i punti di errore, è stato il ricorso all'addestramento e/o alla formazione. Sotto questo aspetto la realizzazione di una specifica edizione del percorso Front office chiavi in mano, appositamente approntato per l'Università di Bologna, si è rivelato essere una rilevante opportunità.<sup>4</sup>

Più problematica sinora è stata la gestione delle file agli sportelli, con tempi di attesa insostenibili in concomitanza di particolari scadenze universitarie. La strategia adottata in questo caso è stata quella di favorire la massima partecipazione collaborativa, sia degli utenti (gli studenti) che del personale. Per i primi si è cercato di favorire il ricorso ai servizi online (in futuro si cercherà di promuovere ancora di più tale modalità); ai secondi è stato richiesto di aumentare il processo di erogazione dei servizi intensificando o prolungando, quando necessario, i turni di lavoro.

Per quanto riguarda la strategia specificamente orientata al miglioramento delle modalità di "produzione", la strada seguita punta alla riduzione della "complessità" e alla riduzione delle "divergenze".

Nel primo caso si tratta di definire in modo più dettagliato possibile il numero e il grado di articolazione delle operazioni svolte/da svolgere da parte della segreteria, identificando per ciascuna di esse una precisa sequenza.

---

<sup>3</sup> L'incontro si è svolto il giorno 17 novembre 2009 presso la sede del Servizio di Segreteria studenti del Dipartimento di Lettere dell'Università di Bologna.

<sup>4</sup> In particolare il personale della Segreteria ha trovato nel percorso formativo utili indicazioni per lo sviluppo di un empowerment professionale, agendo sulle diverse fasi del processo di comunicazione che si attua in un servizio di front office (accoglienza e ricezione della richiesta, lavorazione della domanda, erogazione della risposta, monitoraggio e customer satisfaction). Il percorso ha inoltre mirato a sviluppare capacità di problem solving e di lavoro di gruppo, competenze specialistiche per registrare e analizzare le richieste degli studenti, e a strutturare e classificare le informazioni utili a dare una risposta. Il percorso ha infine puntato a consolidare competenze trasversali come, ad esempio, saper reagire in modo adeguato ai problemi relazionali che possono insorgere nella ricezione/erogazione delle informazioni, prevenendole o comunque riducendone le conseguenze negative.

Nel secondo caso si tratta di ridurre la discrezionalità nell'esecuzione dei processi di lavoro ovvero di eliminare la variabilità agendo sulla standardizzazione delle risposte e sulla condivisione/comunicazione interna al fine di uniformarle.

Questi due accorgimenti hanno inoltre effetti positivi sull'affidabilità delle informazioni o degli atti prodotti e dunque sulla riduzione dei possibili contenziosi interpretativi con l'amministrazione universitaria.

La combinazione di strategie ha avuto riscontri concreti sul miglioramento del servizio, o se si vuole sulla mitigazione delle problematiche, ma è evidente come sulla riduzione delle file o sul versante della diminuzione della complessità e delle divergenze, i migliori risultati si possano ottenere attraverso un'azione "di sistema" che implica: una modifica degli schemi di lavoro e dei comportamenti degli operatori<sup>5</sup>; la semplificazione e la riprogettazione delle applicazioni (e non il semplice spostamento sul web di "pratiche" concepite come processo di sportello), l'uso di più adeguati strumenti informatici, un nuovo piano di comunicazione e informazione per gli utenti, una ripensamento della logistica.

Per ottenere effetti positivi, incidenti e definitivi, soprattutto in termini di soddisfazione degli utenti, si è rilevata dunque la necessità di un programma più strutturale e "pervasivo" che renda congruenti le azioni proposte "alla periferia" con le azioni opportunamente progettate e poste in essere dall'Ateneo. Tale programma di miglioramento richiede però, per la progettazione e l'attuazione, un accordo a livello di Facoltà e Ateneo e un consistente impegno di consulenza/assistenza tecnica specialistica.

Mediante l'intervento di assistenza formativa si possono solo identificare i confini e i principali contenuti di questo programma di miglioramento, generale e integrato, ma come detto in premessa, per scelta metodologica, si sono ugualmente voluti testare degli interventi di miglioramento all'interno dell'ambito di autonomia procedurale della segreteria.

In funzione di questa sperimentazione si è proceduto alla preliminare analisi dei problemi.

---

<sup>5</sup> All'interno del percorso formativo *Front office chiavi in mano* è stata realizzata un'esercitazione pratica dal titolo "Migliorare il processo di lavoro" teso ad individuare le azioni utili a ottimizzare la fase del processo di comunicazione. Il project work si è svolto mediante un'attività online di 10 ore, un'aula virtuale di 2 ore e il contributo del lavoro individuale dei partecipanti secondo una modalità "wiki". In allegato al presente documento è riportato il report di sintesi dell'esercitazione, curato dagli Esperti Nicoletta Levi e Gianpaola Fontanesi, che costituisce una valida guida alle migliori pratiche da adottare dai servizi informativi della PA.

#### **4. Analisi dei problemi e identificazione possibili soluzioni**

---

La prima fase di problem setting è stata realizzata mediante un colloquio con la responsabile del servizio (analisi generale, organizzativa e procedurale) e successivamente con tutto il personale operante presso l'ufficio. In questo primo passo è stata data una visione d'insieme delle attività svolte dal servizio di segreteria per gli studenti, per cogliere ove possibile le principali criticità, i collegamenti e le interdipendenze. E' stato inoltre esaminato il sistema di workflow (documentale, di approvazione) e dei flussi informativi operati sul portale UNIBO, mettendo in evidenza una serie di problemi e possibilità di miglioramento del processo e dei risultati.

Sono emerse diverse criticità ricorrenti e alcune specifiche, sia endogene (risorse disponibili, competenze, tecnologie, procedure) che esogene, in quanto "imputabili" agli utenti, all'approccio e alla modalità di attuazione della comunicazione istituzionale, a procedure e prassi in uso presso l'Ateneo.

Si segnalano ad esempio:

- un ricorso eccessivo all'uso dello sportello da parte degli studenti per l'acquisizione di informazioni, rinunciando alla consultazione del sito (spesso per "confermare" o "validare" notizie presenti sul sito). Questo fenomeno sembrerebbe avere una sorta di "matrice culturale" in quanto meno presente tra gli studenti di altre facoltà (soprattutto tecniche);
- l'uso di e-mail con domini esterni all'Università di Bologna da parte di un numero cospicuo di studenti (mentre il regolamento universitario impone l'esclusivo utilizzo della e-mail universitaria). Di fatto questa prassi rende anonima ai fini della classificazione interna la fonte della richiesta. Al momento la segreteria risponde comunque a tutte le e-mail;
- il persistere della "preferenza" da parte degli Uffici Universitari di certificati ufficiali inviati per posta nonostante il diffondersi della certificazione on line;
- picchi di lavoro difficilmente gestibili causati dal calendario delle lauree (non sufficientemente distribuite nei mesi dell'anno) unitamente al gran numero di laureandi (con medie annuali superiori a 4.000 unità).

Scomposto i problemi principali in problemi secondari, si sono evidenziate origini plurime, con cause spesso comuni come procedure poco formalizzate o inadatte, sistemi tecnologici inadeguati, basso livello di knowledge management e scarsa "patrimonializzazione" e standardizzazione delle soluzioni adottate, sia uniformate che ad hoc.

Tenendo in considerazione le caratteristiche del servizio, gli orientamenti della direzione, le potenzialità, le competenze, le motivazioni e la capacità di problem solving degli operatori, è stato delineato un primo quadro sistematico delle soluzioni in rapporto alla lista dei problemi.

**Tab. 2 Abaco problemi-soluzione**

	<b>Problemi</b>	<b>Soluzioni</b>
<b>A.</b>	Affollamento negli uffici	Ottimizzare e contenere gli accessi. Ridurre gradualmente la necessità di utilizzo del front office in presenza, potenzialmente fino all'eliminazione (sviluppo servizi informativi web, telefono...)
<b>B.</b>	Spazi al pubblico inadatti	Trasformare gli spazi inutilizzati, come gli sportelli inattivi, in spazi di lavoro. Dotare gli spazi di dispositivi per la multicanalità
<b>C.</b>	Difficile gestione del tempo (processi di lavoro prolungati, accavallamento tempi front office back office, picchi di lavoro)	Programmare le attività/scadenze secondo un timing più efficiente e condiviso con la Facoltà e l'Ateneo
<b>D.</b>	Rilevazione insoddisfazione clienti del servizio di front office	Implementare ulteriormente l'informazione e le pratiche amministrative on line. Adottare linee di miglioramento processo di comunicazione.
<b>E.</b>	Disinformazione e scarso orientamento studenti; scarsa strutturazione dei canali di comunicazione (e-mail)	Rafforzare e migliorare la comunicazione al pubblico (CRM). Produrre materiali informativi mirati all'orientamento allo studente in logica multicanale. Progettare strumenti e contenuti informativi per facilitare la gestione della richiesta da parte dello studente
<b>F.</b>	Difficoltà nell'adattamento del personale alla domanda (frammentazione dell'organizzazione, gap di competenze, carenze di organico)	Realizzare un'analisi delle competenze /funzioni finalizzato al ridisegno organizzativo; formazione mirata definita con il servizio formazione e le altre segreterie; integrazione e motivazione; <i>time management</i>
<b>G.</b>	Inadeguata comunicazione con il resto dell'Ateneo (Dipartimento e Università)	Definire contenuti e modalità di comunicazione tra la Segreteria e le altre strutture dell'Ateneo. Redazione carta dei servizi
<b>H.</b>	Frequente mancato rispetto delle procedure e difficoltà di comunicazione tra la segreteria e i docenti	Automatizzare le procedure (esami, firme presenza, certificazioni); mappare e definire contenuti e modalità di comunicazione tra la segreteria e i docenti
<b>I.</b>	Mancanza di revisione e formalizzazione delle procedure	Analisi delle procedure, definizione, ridisegno, semplificazione e standardizzazione delle procedure (connessa al punto C)
<b>J.</b>	Comunicazione web non customizzata	Partecipare ad una maggiore produzione di contenuti su web dell'Università, aggiornamento diretto dell'informazione pertinente
<b>K.</b>	Assenza di strumenti di condivisione della conoscenza organizzativa	Implementazioni di un sistema di KM

Rispetto al flowchart generale riportato a pagina 8, con i vincoli e le risorse disponibili è risultato possibile attivare nell'intervento di assistenza formativa, previsto da Front office chiavi in mano, i punti

- B** – Trasformazione degli spazi, come gli sportelli inattivi, in spazi di lavoro. Dotazione degli spazi di accorgimenti per la multicanalità;
- D** – Progressivo sostegno all'informazione online. Adozione linee di miglioramento processo di comunicazione;
- K** – Supporto per la sperimentazione di modalità di KM e gestione della comunicazione interna.

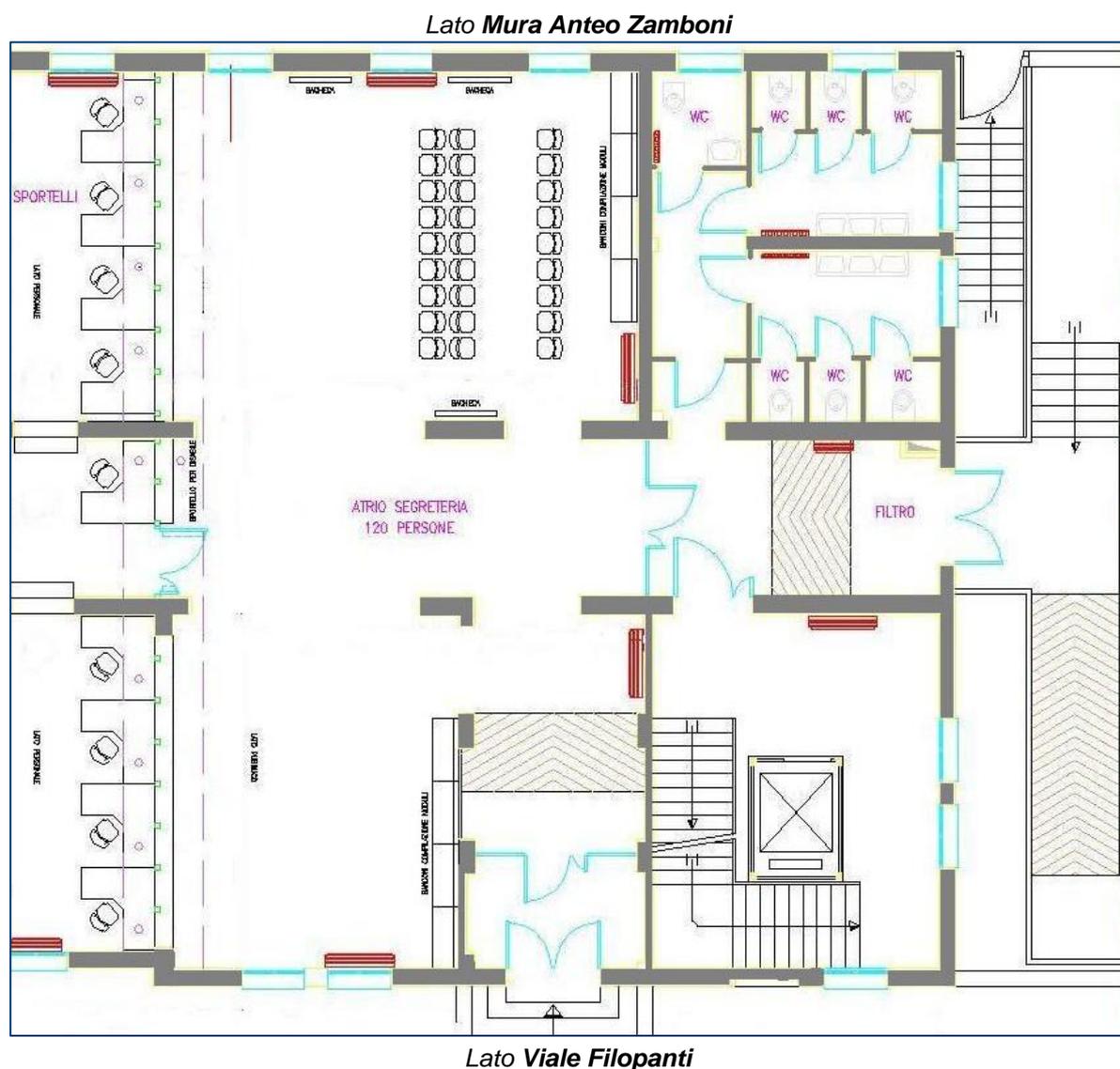
Dopo una validazione delle azioni da svolgere, si è passati ad una sperimentazione i cui risultati sono riportati nei paragrafi seguenti.

## 5. Ridefinizione funzionale degli spazi

L'organizzazione degli spazi destinati alla segreteria della facoltà di lettere e filosofia dell'Università di Bologna è stata progettata secondo un criterio di divisione delle funzioni fra front e back office.

Alla prima funzione sono destinati dei locali concepiti prevalentemente, se non esclusivamente, per la modalità tramite sportello in presenza. Il dimensionamento segue questo approccio mediante la predisposizione di 8 postazioni attrezzate con terminale e divisorio, secondo uno schema classico. Una ulteriore postazione è riservata alle persone con disabilità. L'accesso degli studenti ai locali di segreteria è garantito da due ingressi separati, uno dei quali predisposto con rampe per l'eliminazione della barriere architettoniche, ciascuno dotato di un atrio con funzioni di filtro. La sala d'attesa ha una capienza ottimale di 120 persone.

### Università di Bologna Segreteria studenti facoltà di lettere e filosofia: Stato attuale



I limiti di personale, la mole e la complessità delle pratiche amministrative non ha mai consentito l'attivazione contemporanea di tutti gli sportelli. Nel momento in cui, per le cause segnalate nei paragrafi precedenti, vengono a formarsi consistenti file e si allungano i tempi di attesa, nonostante la messa in funzione di un apparato "taglia code", la percezione che hanno gli utenti, in presenza di pochi sportelli operanti sulle molte postazioni presenti, è che la segreteria non attivi tutte le potenzialità possibili in risposta alla domanda. Ciò acuisce l'insofferenza degli utenti e talvolta genera lamentele e proteste.

La parte degli uffici riservata al personale deputata all'attività di back office, dati i limiti di spazio e la rigidità delle strutture del fabbricato, obbliga nella maggior dei casi persone deputate a compiti differenti a condividere la stessa stanza con un affollamento accettabile, ma non funzionale soprattutto nello svolgimento dell'attività informativa al telefono.

La struttura è inoltre giocoforza priva di un locale da adibire a riunioni per cui gli incontri di lavoro o i briefing periodici devono svolgersi nella sala d'attesa.

Per alcune procedure (ad esempio presentazione della documentazione relativa alle tesi di laurea, consegna dei diplomi di laurea, ecc.) si rende necessario l'ingresso degli utenti nei locali riservati al personale. Per ovviare a ciò risulterebbe più razionale e pratica la presenza di un locale da adibirsi a funzioni miste di front/back office direttamente accessibile dallo spazio adibito al pubblico.

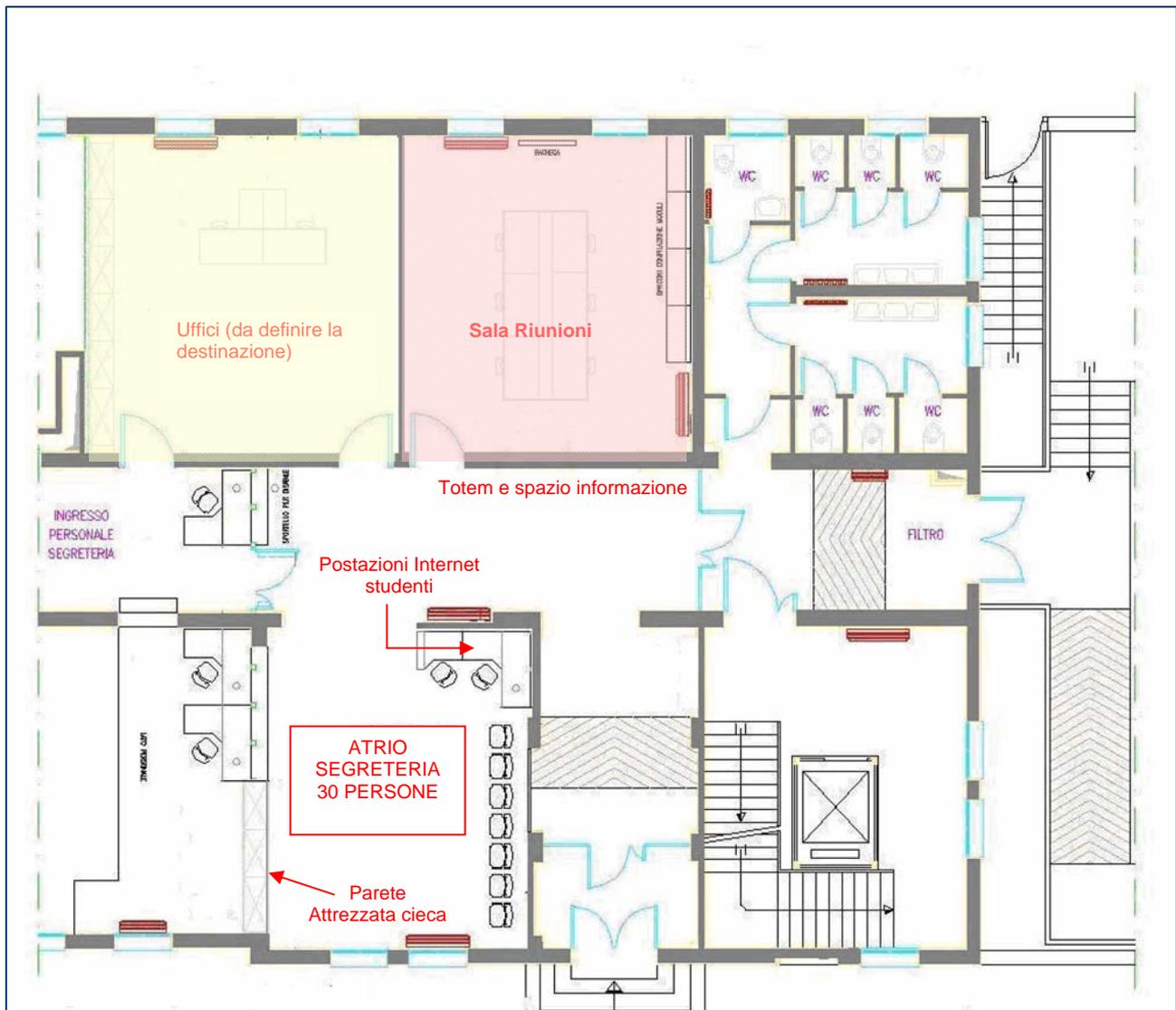
Grazie a una miglior utilizzazione della multicanalità e dei servizi on line, e all'ottimizzazione delle informazioni e dei flussi informativi, in vista di una riduzione delle utenze in presenza (tendenzialmente diminuibile dell'80%), con la collaborazione della responsabile e degli operatori della segreteria, ponendo la soddisfazione degli utenti al centro del processo riorganizzativo, è stata definita una nuova possibile articolazione degli spazi che rispondesse ai seguenti requisiti:

- organizzazione e allocazione ottimale delle risorse con minimi investimenti e limitazione delle opere di ristrutturazione
- limitazione delle postazioni di sportello a quelle realmente attivabili
- allestimento di spazi per l'autoconsultazione con l'indicazione dei principali servizi disponibili in rete
- accesso ai servizi informativi on line (non solo di Ateneo) mediante terminali collegati alla rete e disponibili al pubblico (ad integrazione delle postazioni già disponibili ad esempio presso l'URP dell'Università) e possibilità di utilizzo di dispositivi WiFi;

- segnalazione in rete (sul sito della segreteria) del livello di affollamento degli sportelli in tempo reale e indicazione delle date critiche da evitare.

## Università di Bologna Segreteria studenti facoltà di lettere e filosofia: Nuova ipotesi

*Lato Mura Anteo Zamboni*



*Lato Viale Filopanti*

Con la riduzione da 9 a 3 sportelli lo spazio per l'accoglienza del pubblico passa da 126 mq netti a 68,5 mq. Nella nuova ipotesi di disposizione degli spazi si recuperano circa 81,5 mq di cui:

- 37,2 mq sala riunioni
- 44,3 mq di uffici

Inoltre si è recuperato uno spazio per due postazioni Internet a disposizione degli studenti.

## 6. Sperimentazione di nuovi strumenti e nuove modalità operative

---

### 6.1. La comunicazione web agli studenti: rielaborare i contenuti informativi

L'utilizzo del canale web per l'erogazione di servizi online e di contenuti informativi di interesse generale rappresenta ormai la modalità più diffusa per aumentare e diversificare i punti di accesso e accoglienza dell'utente nei front office della pubblica amministrazione.

Le informazioni pubbliche presenti sui siti e portali web della PA, che riguardano prevalentemente le attività amministrative erogate in rete e i servizi online, svolgono anche una importante funzione formativa verso l'utenza, diffondendo comportamenti e prassi nei confronti dell'amministrazione elettronica in linea con gli orientamenti in materia di e-government espressi a livello europeo.

Nel caso specifico della Segreteria Studenti della Facoltà di Lettere, il front office virtuale rappresentato dalla pagina web del portale dell'Università di Bologna, costituisce il primo punto di contatto online con gli studenti, offrendo:

- informazioni generali sui servizi offerti e l'accesso agli uffici;
- link alle sezioni del portale di approfondimento
- abstract riassuntivi dei servizi;
- un canale di contatto diretto (e-mail)

In questo contesto informativo, che corrisponde al "livello zero" nella classificazione comunitaria<sup>6</sup> dell'interazione dei servizi online, i possibili interventi migliorativi sul canale web possono riguardare:

- la pubblicazione delle risposte alle domande più frequenti;
- la revisione dei contenuti informativi per renderli più rispondenti alle esigenze dell'utenza;
- il ridisegno, secondo una logica user-centered della struttura della pagina web;
- l'ottimizzazione del canale di contatto e-mail.

#### 6.1.1 Obiettivo dell'attività

Partendo dall'analisi delle informazioni presenti nella pagina web della Segreteria di Lettere si è puntato a:

---

<sup>6</sup> Il livello "zero" corrisponde alla disponibilità di informazioni complete e a servizi informativi "a fruizione collettiva"; il livello "uno" prevede la possibilità di invio o di ricezione di informazioni mirate (ad es. il download della modulistica); il livello "due" prevede la comunicazione bidirezionale tra soggetti, ma non consente il completamento online della procedura, che deve avvenire attraverso ulteriori modalità di contatto; il livello "tre" consente il completo svolgimento della procedura di erogazione del servizio on line e ne garantisce la certezza dell'esito.

- rivedere i contenuti informativi sui servizi amministrativi offerti all'utenza e le indicazioni di contatto e orientamento agli studenti per riprogettare la struttura informativa della pagina;
- elaborare nuovi contenuti descrittivi dei servizi e predisporre un primo gruppo di FAQ (Frequently Asked Question) sul modello di quelle già presenti in altre pagine del portale web dell'Università di Bologna. (miglioramento dell'informazione online rivolta agli studenti che costituisce un concreto passo verso l'eliminazione dello sportello fisico).

Migliorare la descrizione dei servizi e delle modalità attraverso le quali questi vengono erogati, è funzionale a:

- far conoscere meglio la Segreteria e i servizi a disposizione degli studenti;
- facilitare l'accesso alle informazioni da parte degli studenti;
- migliorare la percezione della qualità del servizio offerto dalla Segreteria.

Attraverso le FAQ, che dovranno essere redatte con uno stile comunicativo semplice, si intende:

- facilitare l'individuazione delle informazioni rilevanti in relazione al servizio di interesse (immatricolazioni, piano di studi, tasse...) attraverso approfondimenti e link;
- orientare i bisogni informativi degli studenti, consentendo ove possibile, di personalizzare i percorsi di ricerca a seconda della tipologia di utenza (matricola, laureando, specializzando...).

### **6.1.2 Le fasi della sperimentazione**

L'elaborazione dei nuovi contenuti, è stata preceduta da una fase iniziale di analisi, da un lato della struttura e qualità dell'informazione attualmente in linea, dall'altro delle tipologie di quesiti che più frequentemente arrivano agli uffici della Segreteria prevalentemente attraverso la posta elettronica e il telefono.

Successivamente, sono stati censiti i diversi servizi amministrativi erogati dalla Segreteria, individuando per ciascuno:

- destinatari;
- soggetti coinvolti dal procedimento all'interno dell'Università;
- modalità di accesso ed obblighi per gli studenti;

- modalità di erogazione (online/presenza).

La lista dei servizi risultante da questa analisi, costituisce la base di partenza per l'elaborazione dei contenuti e quindi delle FAQ. Queste ultime, sono selezionate attingendo dalle risposte reali fornite dal personale della Segreteria agli studenti e presenti all'interno della base di conoscenza già disponibile in una directory condivisa.

Le attività di revisione dei testi e elaborazione dei nuovi contenuti e delle relative FAQ da pubblicare nella pagina web della Segreteria, sono svolte all'interno dell'area di lavoro online creata sul sito [www.innovatoripa.it](http://www.innovatoripa.it), utilizzando gli strumenti di scrittura collaborativa (wiki<sup>7</sup>) e di discussione (forum, aula virtuale) messi a disposizione dal progetto Linea Amica.

Prodotti dell'attività:

- scheda di analisi richieste;
- prototipo di nuova pagina web;
- schede informativi sui servizi e FAQ;
- schema tassonomie servizi e contenuti.

---

<sup>7</sup> Un wiki è un sito Web (o comunque una collezione di documenti ipertestuali) che viene aggiornato dai suoi utilizzatori e i cui contenuti sono sviluppati in collaborazione da tutti coloro che vi hanno accesso. Wikipedia: <http://it.wikipedia.org/wiki/Wiki>

## 6.2 Canali di comunicazione web: ottimizzare la posta elettronica

Nell'attuale struttura della pagina web della Segreteria, l'interazione con gli studenti avviene attraverso la posta elettronica, unico canale di contatto diretto attivato.

L'e-mail è di per sé un canale particolarmente adatto a supportare i servizi di assistenza, orientamento e consulenza forniti dai front office delle amministrazioni.

E' uno strumento orientato essenzialmente alla comunicazione con l'utenza, attraverso il quale si genera un flusso di informazione basato sullo scambio e acquisizione di informazioni utili per la risoluzione di un problema, l'accesso ad un servizio o altro, ma in forma "destrutturata" e in quanto tale, scarsamente riutilizzabile all'interno dell'amministrazione.

In un'ottica di miglioramento del livello di interazione e dell'accesso degli utenti ai servizi informativi online della Segreteria di Lettere, per questo particolare canale di comunicazione, è possibile intervenire su due aspetti:

- la definizione di uno **standard di richiesta** basato sull'adozione di un form strutturato e la definizione di un sistema di classificazione;
- la definizione di modalità di **feedback** da e verso l'utenza che richiede un servizio.

### 6.2.1 Obiettivo dell'attività

Accrescere l'efficacia della posta elettronica come canale di contatto con l'utenza, in particolare per le comunicazioni tra gli studenti e la Segreteria di Lettere, introducendo uno strumento (il form di contatto<sup>8</sup>) in grado di facilitare la profilazione dell'utenza e l'identificazione dei suoi bisogni informativi.

In prospettiva, attraverso l'introduzione di un modello strutturato di richiesta che sostituirebbe l'e-mail come canale di comunicazione online sia da e verso gli studenti che in generale, si intende ridurre l'accesso fisico degli studenti agli uffici e quindi migliorare l'efficacia e l'efficienza dei servizi amministrativi.

### 6.2.2 Le fasi della sperimentazione

Per l'elaborazione del format da utilizzare per il modulo di contatto si è partiti dai dati rilevati con l'analisi delle richieste e delle tipologie di quesiti che più frequentemente arrivano agli uffici della Segreteria prevalentemente attraverso la posta elettronica e il telefono.

Questa analisi si è rivelata particolarmente efficace per:

- identificare i diversi target di utenza (studenti già iscritti o potenziali, soggetti pubblici/privati..);

---

<sup>8</sup> Si tratta di una pagina web che consente all'utente di entrare in contatto con i gestori del sito senza dover utilizzare il client di posta.

- selezionare il set di dati necessari a far sì che la richiesta possa essere elaborata dal personale della Segreteria;
- definire un sistema di classificazione delle tipologie di servizio e dei contenuti delle richieste;
- definire il flusso di comunicazione (richiesta – feedback - risposta).

Anche per questa attività, il personale coinvolto nella sperimentazione ha utilizzato gli strumenti di scrittura collaborativa (wiki) e di discussione (forum, aula virtuale) messi a disposizione dal progetto Linea Amica.

Prodotti dell'attività:

- prototipo di form di contatto;
- schema dati e tassonomie dei servizi.

## **7. Conclusioni**

Cercando di tirare le fila rispetto all'esperienza fatta, al momento si può riconoscere come la sperimentazione condotta presso la Segreteria della Facoltà di Lettere sia stata più che soddisfacente. Per quanto riguarda gli obiettivi del progetto Front office chiavi in mano e in particolare dell'assistenza formativa prevista, si sono verificate tutte le condizioni che avevano fatto scegliere nel novembre 2009 l'Università di Bologna come campo di sperimentazione:

- presenza di una visione strategica orientata alla soddisfazione degli utenti;
- identificazione chiara dei problemi e orientamento alla soluzione;
- disponibilità a collaborare e a realizzare analisi;
- disponibilità e rispetto dei tempi;
- condivisione della metodologia di lavoro proposta;
- motivazione al cambiamento.

Da un punto di vista dei risultati conseguiti, i prodotti identificati nella fase iniziale di avvio dell'intervento, sono stati realizzati, rispettando i requisiti di base e con i migliori accorgimenti apportabili in fase di attuazione. Nella logica del networking che contraddistingue il progetto Linea Amica, il Formez potrà trovare utile applicazione di questi risultati in altri contesti, non solo universitari.

Già in questa fase preliminare sono state applicate alcune delle innovazioni scaturite dal lavoro di assistenza formativa, in particolare per quanto riguarda le modalità operative nell'utilizzo delle tecnologie e la diffusione di un approccio collaborativo. Una valutazione più specifica potrà essere fatta a distanza di qualche mese per verificare la "tenuta" dei cambiamenti introdotti.

Si apre ora una nuova fase contraddistinta da due scenari possibili:

- uno, definibile come "opzione zero", caratterizzato dall'utilizzo dei risultati raggiunti senza ulteriori investimenti;
- uno, tutto da definire, che utilizza la sperimentazione fatta come punto di partenza per un più ampio progetto organico e sistematico di potenziamento delle Segreterie studenti.

In questa seconda ipotesi, sulla base dell'esperienza condotta, i punti qualificanti del progetto di miglioramento potrebbero riguardare la:

- **Riorganizzazione;**
- **Semplificazione/standardizzazione procedure;**
- **Ridefinizione degli spazi e della logistica;**
- **Introduzione di tecnologie a supporto della multicanalità;**

- **Sviluppo competenze tecniche e relazionali degli addetti;**
- **Valutazione servizi erogati e customer satisfaction.**

I primi tre punti sono inscindibilmente legati e dipendono naturalmente dal programma strategico che l'Università di Bologna vorrà attuare secondo logiche alternative (decentramento vs unificazione, autonomia a livello dipartimentale o di istituto, esternalizzazione/internalizzazione, etc).

Per quanto riguarda la formazione a supporto del cambiamento e del miglioramento, si possono segnalare due aree tematiche che risultano essere prioritarie rispetto alle altre:

- lo sviluppo di un maggiore orientamento alla collaborazione, che riguarda non solo il personale operante nelle segreterie ma anche gli utenti. Per i primi possono essere pensati veri e propri percorsi formativi, per i secondi attività di comunicazione e formazione online. E' evidente che solo con lo sviluppo di un orientamento collaborativo si può realizzare un servizio personalizzato, integrato e fortemente interconnesso;
- lo sviluppo delle competenze linguistiche applicate alle specifiche esigenze del front office, essenziale per rispondere alle necessità attuali e ancora di più ai programmi di internazionalizzazione dell'università.

Infine, il monitoraggio, la verifica dei risultati e la valutazione della soddisfazione degli utenti, sono strumenti imprescindibili per la qualità dei servizi erogati e vanno di conseguenza ampliati e potenziati.

Ulteriori iniziative che potranno favorire l'attuazione del progetto di innovazione e potenziamento dei servizi di segreteria studenti riguardano :

- **Potenziamento dell'organico;**
- **Sviluppo servizi on line KM e CRM;**
- **Ottimizzazione del calendario attività (didattica, esami, tesi);**
- **Coordinamento didattico-amministrativo.**

In particolare, con riferimento all'adeguamento del personale, appare predominante l'inserimento di nuove professionalità e nuove figure capaci di elevare la qualità dei servizi e il networking piuttosto che la semplice copertura dei ruoli vacanti in organico.

E' evidente come per dimensione e complessità, la definizione e attuazione di un simile progetto di miglioramento, richieda la regia della Direzione di Ateneo e implichi il coinvolgimento di tutti gli attori (Dipartimento, Facoltà, Aree e Servizi di Ateneo...) e la condivisione degli obiettivi e delle azioni.

La sperimentazione fatta dal Formez in collaborazione con la segreteria di Lettere costituisce solo un input rispetto a questo processo di cambiamento che, con gli opportuni investimenti e mettendo in valore l'esperienza avviata, possa realizzare quei miglioramenti che pongano l'Università di Bologna alla pari con gli atenei più innovativi e competitivi d'Europa.