

istat working papers

N.9
2016

La valorizzazione della funzione informatica presso il Dipartimento di Statistica giordano nell'attività di cooperazione italiana

Massimiliano Amarone, Cecilia Colasanti, Tiziana Pellicciotti

istat working papers

N.9
2016

La valorizzazione della funzione informatica presso il Dipartimento di Statistica giordano nell'attività di cooperazione italiana

Massimiliano Amarone, Cecilia Colasanti, Tiziana Pellicciotti

Comitato scientifico

Giorgio Alleva
Tommaso Di Fonzo
Fabrizio Onida

Emanuele Baldacci
Andrea Mancini
Linda Laura Sabbadini

Francesco Billari
Roberto Monducci
Antonio Schizzerotto

Comitato di redazione

Alessandro Brunetti
Romina Fraboni
Maria Pia Sorvillo

Patrizia Cacioli
Stefania Rossetti

Marco Fortini
Daniela Rossi

Segreteria tecnica

Daniela De Luca Laura Peci Marinella Pepe Gilda Sonetti

Istat Working Papers

La valorizzazione della funzione informatica presso il Dipartimento di Statistica giordano nell'attività di cooperazione italiana

N. 9/2016

ISBN 978-88-458-1896-7

© 2016

Istituto nazionale di statistica
Via Cesare Balbo, 16 – Roma

Salvo diversa indicazione la riproduzione è libera,
a condizione che venga citata la fonte.

Immagini, loghi (compreso il logo dell'Istat),
marchi registrati e altri contenuti di proprietà di terzi
appartengono ai rispettivi proprietari e
non possono essere riprodotti senza il loro consenso.

La valorizzazione della funzione informatica presso il Dipartimento di Statistica giordano nell'attività di cooperazione italiana¹

Massimiliano Amarone, Cecilia Colasanti, Tiziana Pellicciotti

Sommario

Questo articolo descrive il ruolo dell'Istat nell'ambito della cooperazione internazionale e l'approccio che ne regola gli interventi, con particolare riguardo all'esperienza in Giordania. Viene data evidenza dei criteri generali di governance e project management usati per la realizzazione della componente IT del progetto, che ha visto l'introduzione di un nuovo stile di lavoro presso il Dipartimento di Statistica giordano (DoS) attraverso la progettazione e la realizzazione del nuovo sito web. In linea con i principi generali del 'gemellaggio amministrativo', disegnati dalla Commissione Europea per l'attuazione delle sue politiche di cooperazione estera, particolare attenzione è stata posta al trasferimento di competenze che determinano la sostenibilità del progetto sul medio lungo termine.

Parole chiave: cooperazione internazionale, gemellaggio, IT governance, project management, sito web, content management system.

Abstract

This paper describes the role of Italian National Institute of Statistics (Istat) within the international cooperation and the approach that sets the actions by focusing on the experience in Jordan. The general governance and project management criteria for the realisation of the IT component of this project are underlined. The introduction of a new working style at the Jordanian Department of Statistics (DoS) through the design and implementation of the new website is then reported. According to the general principles of 'administrative twinning' designed by the European Commission for the implementation of its cooperation policies, particular attention was paid to the skills transfer that determine the project sustainability in the medium and long term.

Keywords: international cooperation, EU twinning project, IT governance, project management, web site, content management system.

¹ I paragrafi 1, 3, 3.1, 3.2, 4, 5, 6 sono a cura di Cecilia Colasanti; i paragrafi 2, 2.1, 2.2 sono a cura di Tiziana Pellicciotti; il paragrafo 3.3 è a cura di Massimiliano Amarone. Gli articoli pubblicati impegnano esclusivamente gli Autori, le opinioni espresse non implicano alcuna responsabilità da parte dell'Istat.

Indice

	Pag.
1. Introduzione	7
2. La funzione della cooperazione in Istat	7
2.1 <i>EU Twinning Project</i> in Giordania	8
2.2 La partecipazione dell'Istat nel <i>EU Twinning Project</i>	9
3. Le finalità della componente IT del progetto e la sua conduzione	10
3.1 Linee guida generali.....	10
3.2 Le macro fasi	11
3.3 Gli aspetti tecnici	13
4. La sostenibilità sul medio/lungo termine	14
5. Raccomandazioni e <i>follow up</i>	14
6. Conclusioni	14
Riferimenti bibliografici	16

1. Introduzione

La Commissione Europea ha finanziato il progetto di Gemellaggio con il Dipartimento di Statistica giordano ‘*Strengthening the capabilities of the Department of Statistics of Jordan*’, con l’obiettivo di: (i) implementare i metodi europei presso la Contabilità Nazionale (Componente 1 – *National Account*); (ii) migliorare le metodologie di campionamento e le tecniche di indagine (Componente 2 – *Sampling technics*); (iii) assicurare il controllo di qualità dei dati statistici (Componente 3 – *Quality and Metadata*); (iv) sviluppare sistemi IT per la diffusione dei dati statistici (Componente 4 – *IT and on line dissemination*).

L’Istat ha partecipato al gemellaggio in collaborazione con i partner danesi, *leader* del progetto, e giordani. Al progetto hanno partecipato anche, con un contributo minore in termini di fornitura di esperti, gli istituti di statistica di Germania e Lettonia e il *Northern Ireland Cooperation Overseas*.

L’articolo descrive la funzione della cooperazione in Istat e l’approccio che ne regola gli interventi, con particolare riguardo all’esperienza giordana. In linea con i principi del gemellaggio amministrativo, disegnato dalla Commissione Europea per l’attuazione delle sue politiche di cooperazione estera, l’Istat garantisce ai paesi beneficiari la disponibilità dei propri esperti per il trasferimento di conoscenze, *standard*, buone pratiche e procedure, in modo sostenibile. Particolare evidenza viene data alla componente IT del progetto e all’introduzione di un nuovo stile di lavoro presso il Dipartimento di Statistica giordano (*Department of Statistics - DoS*), attraverso la progettazione e la realizzazione del nuovo sito *web*. Questo lavoro è stato un buon punto di ancoraggio, in quanto il *web* è uno specchio altamente rappresentativo dei valori e dell’immagine di una istituzione nel suo complesso, e la sua realizzazione ha richiesto il coinvolgimento di tutte le componenti dell’organizzazione, non solo IT. Da un punto di vista tecnico sono stati usati i criteri generali di *project management*, dell’analisi del rischio, della gestione opportuna delle risorse, strutturando i processi di avvio, pianificazione, esecuzione, monitoraggio e controllo, chiusura secondo i fondamenti di PMBOK®. Da un punto di vista organizzativo sono stati applicati i metodi di *governance* delle organizzazioni complesse. Il risultato è stato sorprendentemente positivo, soprattutto in relazione al rapporto tra tempo impiegato, costi e obiettivi conseguiti.

2. La funzione della cooperazione in Istat

L’attività di cooperazione internazionale, in cui l’Istat investe fin dagli anni ‘90, riguarda principalmente specifiche regioni o paesi di interesse nazionale e comunitario, e si basa sul concetto di *capacity building*: tale tipo di approccio alle attività di aiuto e assistenza ai paesi è relativamente legato dagli aspetti accademici o spiccatamente teorici delle conoscenze trasferite, trovando invece fondamento nella loro applicazione pratica e nei risultati che vengono raggiunti, rafforzando le capacità dell’istituzione beneficiaria dell’intervento e promuovendone l’autonomia sul medio e/o lungo termine.

Un’efficace intervento di *capacity building* – dove a volte il termine *building* è sostituito con *strengthening* o *developing* in sfumature di significato che di fondo riconducono agli stessi principi e modalità operative - infatti mette in atto cambiamenti e miglioramenti non solo su specifici segmenti, processi o funzioni, ma a più livelli e in ottica di integrazione tra singoli, gruppi, organizzazione, sistema.

Si tratta di operazioni volte a rafforzare e sviluppare il capitale umano, scientifico, tecnologico, organizzativo ed istituzionale di un’organizzazione o di un sistema, mettendo al centro dell’azione le persone e potenziando processi interni e non importati dall’esterno, il cui successo si misura non tanto in termini di utilizzo delle risorse e di *output*, ma piuttosto di sostenibilità delle azioni e di appropriazione (*ownership*) dei risultati e delle innovazioni e miglioramenti introdotti. Contrariamente ad altre tipologie di interventi tecnici distinti e puntuali, o pre-confezionati e mirati a fornire uno specifico risultato misurato secondo criteri e processi standard di gestione, controllo e valutazione delle iniziative di sviluppo, in questo caso la crescita delle capacità di un’organizzazione è quel processo attraverso cui determinate capacità e abilità vengono acquisite, rafforzate e preservate nel medio e lungo termine.

2.1 EU Twinning Project in Giordania

Tale approccio alle iniziative di supporto allo sviluppo e alla transizione dei paesi beneficiari è in linea con i principi del gemellaggio amministrativo, uno degli strumenti disegnati dalla Commissione Europea per l'attuazione delle sue politiche di cooperazione estera.

Nato nel 1998 come strumento finalizzato a fornire assistenza ai paesi candidati all'ingresso nell'UE, in virtù dell'efficacia dimostrata negli anni, la Commissione ha deciso nel 2004 di estenderlo anche ad altri paesi che rivestono uno specifico interesse per l'UE. L'obiettivo principale è il graduale adeguamento amministrativo e normativo delle amministrazioni beneficiarie all'*acquis* comunitario². Naturalmente i nuovi paesi destinatari dello strumento non hanno prospettive di ingresso nell'UE: resta tuttavia il riconoscimento della qualità e del livello degli *standard* europei come valido riferimento generale per una produzione statistica di qualità e soprattutto armonizzata e comparabile.

Nel campo statistico, generalmente rientrante nel settore *good governance*, ciò si traduce principalmente nella graduale adozione e allineamento dei processi di produzione e diffusione dell'informazione statistica ufficiale all'insieme di *standard*, pratiche e norme in vigore negli Stati Membri.

Nel quadro delle azioni di cooperazione dell'Unione Europea la Giordania rientra nei programmi della politica del vicinato, in particolare nella cosiddetta ENP-Sud, gestiti, dopo la recente ristrutturazione della Commissione, dalla neo-istituita DG NEAR, e i cui finanziamenti per il periodo 2014-2020 provengono dal programma ENI – *European Neighbourhood Instrument*. La regione comprende i 10 paesi che si affacciano sulla sponda Sud del Mediterraneo e che rivestono importanza storica per l'UE, in ragione di degli interessi geografici strategici comuni e di una tradizione di rapporti economici e commerciali. La stabilità delle regioni limitrofe all'Unione, il dialogo politico, una progressiva liberalizzazione del commercio e dei mercati sono gli interessi principali che la UE attua con gli strumenti del vicinato

Recentemente l'assistenza dell'UE nella regione si è orientata, oltre che allo sviluppo democratico e della *good governance*, anche allo sviluppo dell'occupazione e del settore privato, nonché alle questioni energetiche. Naturalmente, tutti questi processi richiedono una solida ed appropriata base informativa analitica a disposizione, e quanto più possibile prodotta a livello nazionale.

Come accennato, caratteristica basilare del gemellaggio è l'impegno mutuale a trasferire conoscenze, standard, buone pratiche, procedure legate all'*acquis* da parte degli Stati Membri e a mettere a disposizione le necessarie risorse per l'acquisizione e appropriazione dei risultati fissati, misurabili e chiaramente identificati da parte dell'amministrazione 'gemella'.

Gli ulteriori elementi caratterizzanti il gemellaggio sono:

1. essere iniziative *demand-driven*, anche dal punto di vista formale e normativo, ad ulteriore garanzia del concetto di appropriazione che deve essere sempre tenuto come obiettivo generale;
2. avere come fine lo sviluppo e il rafforzamento delle capacità dell'amministrazione beneficiaria attraverso il supporto delle amministrazioni omologhe degli Stati Membri;
3. apportare riforme strutturali intervenendo sulle problematiche di tipo sistemico.

Non si tratta, come si potrebbe pensare, di riprodurre o replicare uno specifico sistema amministrativo, ma di una serie di azioni e di obiettivi disegnati su misura per il paese beneficiario.

Nello specifico caso del gemellaggio con il *Department of Statistics*, sotto la *leadership* di *Statistics Denmark*, tale approccio si è rivelato efficiente e fruttuoso in tutte le componenti del progetto. In termini di risorse, alle figure cardine dei gemellaggi quali il *Project Leader* e il *Resident*

2 Dei 35 capitoli dell'*acquis*, la piattaforma normativa comune di diritti e obblighi che ha nel tempo dato vita all'UE e che vincola gli Stati Membri e i candidati, il Capitolo 18: Statistiche specifica 'The *acquis* in the field of statistics requires the existence of a statistical infrastructure based on principles such as impartiality, reliability, transparency, confidentiality of individual data and dissemination of official statistics. National statistical institutes act as reference and anchor points for the methodology, production and dissemination of statistical information. The *acquis* covers methodology, classifications and procedures for data collection in various areas such as macro-economic and price statistics, demographic and social statistics, regional statistics, and statistics on business, transport, external trade, agriculture, environment, and science and technology.[...]'

Twinning Advisor (RTA), si affiancano gli esperti di breve termine, il cui ruolo essenziale per il raggiungimento dei risultati è evidenziato come caso nel presente *paper*.

Coerentemente con il quadro di approccio all'assistenza appena delineato, i settori e i principali risultati del progetto presso il DoS sono così riassumibili:

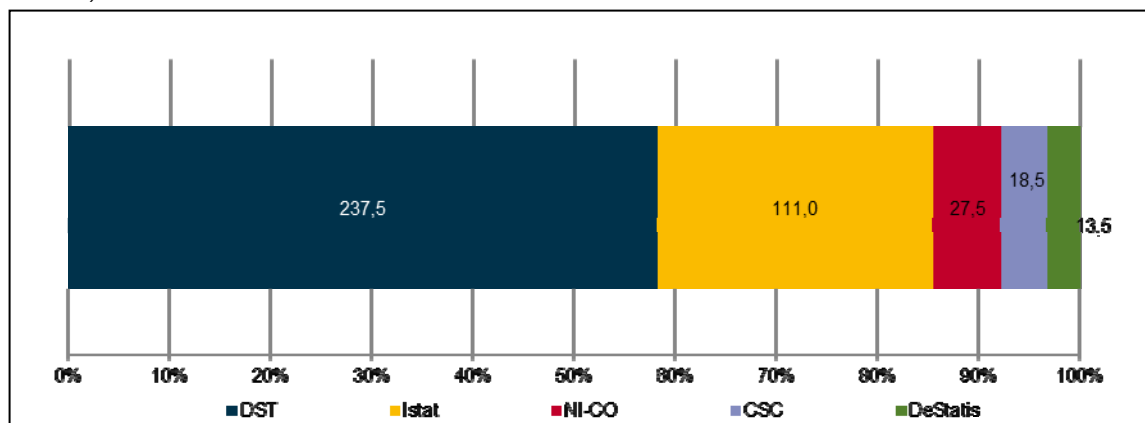
- *upgrade* delle capacità dello staff preposto al campionamento, introduzione di nuovi *software* statistici, raccomandazioni volte alla centralizzazione della funzione metodologica per le indagini;
- introduzione di concetti, strumenti e meccanismi di *quality assurance*, con attenzione anche agli aspetti di diffusione dei dati;
- parziale aggiornamento delle stime della contabilità nazionale, produzione di tavole risorse/impiego, primo passo per l'inclusione del settore informale nelle stime di contabilità nazionale;
- rilascio del nuovo sito *web*, del *databank*, miglioramento degli standard di sicurezza IT.

2.2 La partecipazione dell'Istat nel EU Twinning Project

I fattori chiave di successo del progetto complessivo, con particolare riguardo alle componenti IT e Qualità, possono essere riassunti come segue:

- dal punto di vista organizzativo:
 - (i) lo sforzo di passare da un modello a silos ad uno integrato a matrice, promuovendo e favorendo la collaborazione costante e strutturata tra divisioni interne dell'organizzazione;
 - (ii) l'attenzione costante, accanto alle questioni più strettamente tecniche, agli aspetti di *governance* dell'organizzazione e di capacità di assorbimento, sia delle conoscenze introdotte sia dei cambiamenti;
 - (iii) il miglioramento, nell'arco di tempo limitato di 18 mesi, della cooperazione orizzontale all'interno dell'organizzazione, facendo leva in particolar modo sulle due componenti più trasversali, qualità e IT;
- dal punto di vista gestionale:
 - (iv) un *mix* equilibrato di assistenza tecnica specifica, formazione e dialogo continuo con il *management* dell'organizzazione;
 - (v) costante monitoraggio delle singole attività nonché del progresso generale verso i risultati inizialmente condivisi, attraverso la messa a punto di specifici strumenti di reportistica e valutazione;
 - (vi) chiara definizione delle singole responsabilità e attenzione costante al rispetto dei compiti di ciascuno;
 - (vii) chiara definizione fin dall'avvio dei flussi informativi. Ciò è risultato particolarmente importante in preparazione e nel *follow-up* delle singole missioni degli esperti, uno dei principali punti di forza del progetto;
 - (viii) la condivisione e diffusione costante della documentazione, sia tra gli attori interni al progetto sia verso l'esterno, al netto dei limiti linguistici.

Figura 1 - Giornate di lavoro delle istituzioni partecipanti al progetto (*composizione percentuale, valore assoluto*)



L'Istat ha curato 14 attività (su un totale di 48) attraverso i propri esperti *short-term* impegnati sulle 4 componenti, una proporzione piuttosto rilevante considerata la *leadership* danese. Il successo della componente IT, gestita anch'essa in gran parte dall'Istat, risulta anche dall'estensione dell'allocazione delle risorse in termini di giornate aggiuntive rispetto al piano di lavoro originario.

3. Le finalità della componente IT del progetto e la sua conduzione³

Il mandato relativo alla componente IT è duplice: da un punto di vista tecnico ha richiesto la realizzazione del nuovo sistema *web* di diffusione dei dati statistici giordani, in ottica organizzativa la revisione dei ruoli e delle responsabilità all'interno della Direzione Informatica e delle relazioni tra la Direzione ICT e le Direzioni di produzione statistica.

La conduzione strutturata del lavoro è stata garantita dalla forte *sponsorship* del *Project Board* giordano, supportato dalla presenza in loco del *Resident Twinnig Advisor* (per l'intera durata del progetto) e degli esperti italiani per un totale di circa due mesi di giornate/uomo.

Complessivamente si possono individuare quattro macro-fasi: (1) primo *assessment* e individuazione dei punti di forza e di miglioramento, (2) trasferimento delle competenze tecniche e organizzative dagli esperti al personale giordano per realizzare il progetto, (3) rilascio in esercizio del sistema *web* e realizzazione dell'effettivo cambiamento dei processi (attraverso il *ICT change management*), (4) chiusura del lavoro e valutazione della sua sostenibilità sul breve-medio/medio-lungo termine.

3.1 Linee guida generali

Preliminarmente sono state esplicitate le direttrici che sottendono tutte le fasi del progetto:

1. Logica cliente fornitore

La direzione ICT ha lavorato nella logica cliente/fornitore. Cliente in questo caso è un soggetto articolato, rappresentato, nell'ambito del DoS, dalle Direzioni Statistiche, che hanno dato le specifiche legate ai contenuti del sito e dal settore delle Relazioni Esterne che ne ha approvato il *layout*. Cliente è anche l'insieme dei soggetti esterni al DoS che necessitano del dato statistico: cittadini, giornalisti, *policy maker*, ecc.

Sono invece fornitori del servizio la Direzione ICT del DoS e gli esperti che hanno tradotto in linguaggio tecnico e organizzativo i requisiti formulati in modo diretto e indiretto dal cliente.

2. Ownership del progetto

Anche se la realizzazione del nuovo sito *web* del DoS ha avuto come principale attore la Direzione Informatica, l'*owner* del progetto è l'intero DoS. Le fasi di lavoro di seguito descritte hanno visto il coinvolgimento dei principali settori del Dipartimento, ciascuno con il proprio ruolo.

3. Key Performance Indicator (KPI) e Critical Success Factor (CSF)

Per poter misurare e monitorare il lavoro, sono stati proposti dagli esperti e condivisi col personale del DoS, fin dall'inizio, gli indicatori di *performance*. In particolare, sono stati scelti: (i) indicatori generali per misurare il volume di lavoro (GG/P necessari al progetto), (ii) indicatori di qualità (soddisfazione del cliente rispetto alle specifiche date), (iii) indicatori di costo (costo del progetto), (iv) indicatori di servizio (durata del progetto).

Gli esperti hanno inoltre individuato i fattori critici di successo, ossia quelle caratteristiche del servizio, o dei suoi aspetti accessori, a cui i clienti riconoscono un'importanza superiore alle altre, in quanto in grado di soddisfare un bisogno particolarmente sentito. Per operare in modo efficace è stata condotta un'analisi tra gli *stakeholder* interni, considerando il punto di vista di ciascuno. Questo ha consentito di operare nelle fasi successive da una posizione privilegiata, puntando sempre al conseguimento di quegli obiettivi definiti prioritari dal cliente, elencati nel seguito:

³ Si precisa che l'intera componente IT del progetto ha riguardato anche la progettazione e il rilascio in esercizio di un nuovo data base per il DoS e il miglioramento della sicurezza informatica del Dipartimento, non trattati nel presente articolo.

- soddisfazione del cliente: rispondenza dei *deliverable* alle specifiche date;
- futuro: aumentare il numero di accessi al sito;
- relazioni strategiche: aumentare il numero di contatti tra gli utenti esterni e il personale del DoS attraverso il sito;
 - capitale intellettuale: trasferire le competenze tecnico organizzative per poter lavorare con la stessa tecnologia e le stesse modalità organizzative a progetti analoghi;
 - sostenibilità: trasmettere un metodo di lavoro per rendere indipendente il personale del DoS dagli esperti.

Per ottenere la massima efficacia, i KPI e i CSF sono stati il più possibile posti in relazione tra loro, esprimendo quanto più possibile in termini quantitativi anche gli elementi intangibili. Ad esempio, il CSF “soddisfazione del cliente” è stato posto in relazione al relativo indicatore di qualità ed è stato espresso in termini quantitativi come la percentuale di specifiche realizzate rispetto a quelle richieste; il CSF “capitale intellettuale” è stato associato all’indicatore generale di misura del volume di lavoro ed è stato quantificato come GG/P degli esperti necessari ad effettuare il *training on the job* al personale giordano. I risultati raggiunti sono stati poi verificati monitorando il lavoro del personale giordano su un progetto simile (sviluppo del sito web per il Censimento).

Da non sottovalutare infine il ruolo positivo giocato dall’indipendenza degli esperti, che, non coinvolti nei naturali conflitti interni di ogni organizzazione, non sono stati percepiti come portatori di interessi personali, ma come facilitatori dell’intero processo.

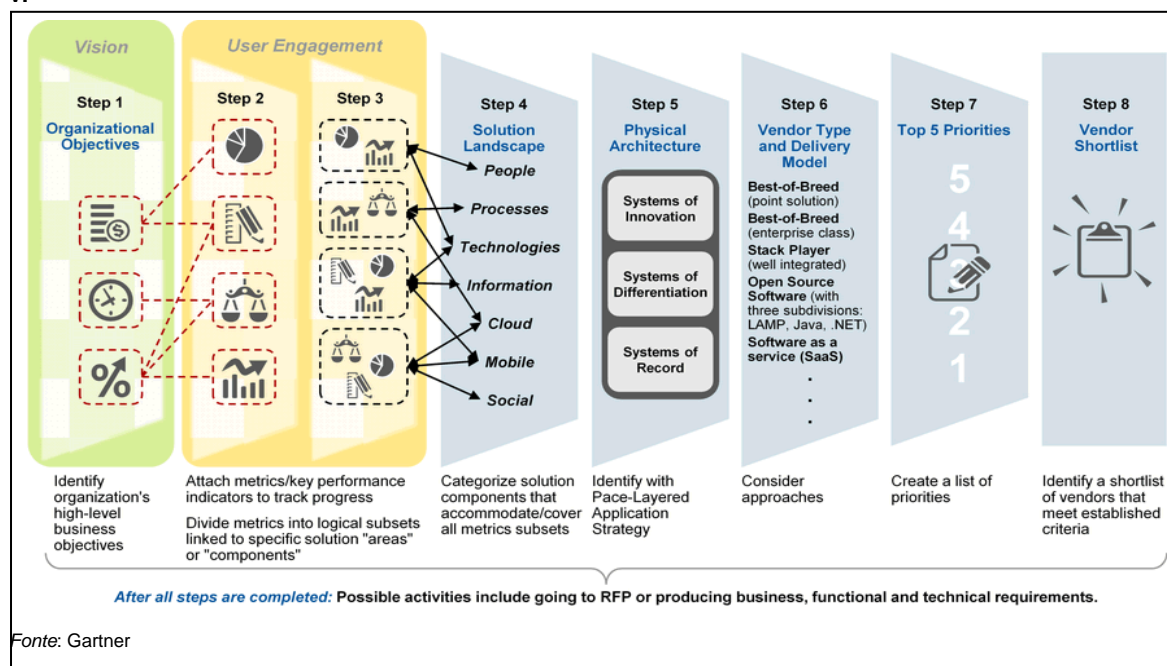
3.2 Le macro-fasi

La fase di avvio ha visto il personale giordano e gli esperti lavorare insieme alla fase di *assessment*. Gli strumenti utilizzati sono state le interviste individuali e di gruppo al personale coinvolto, il *brainstorming*, la verifica degli aspetti tecnologici. Il sito *web* giordano, *on-line* fino all’inizio di aprile 2015, era basato su tecnologia HTML e aggiornato manualmente dal personale IT, senza un processo strutturato di validazione e monitoraggio dei contenuti. La situazione tecnica era allineata a quella organizzativa: poca chiarezza nei ruoli e responsabilità, livello di maturità organizzativo basso, processi poco definiti e non replicabili.

Il *deliverable* di questa fase, condiviso con il *top* e *middle management* giordano e con il RTA, è stato un *report* da parte degli esperti che ha evidenziato: (i) la necessità di definire delle *policy* per la diffusione dei dati statistici, (ii) la scelta di introdurre un *Content Management System* (CMS) per la gestione del sito *web*, (iii) la necessità di ridefinire ruoli e responsabilità, nonché modalità comunicative interne per migliorare l’efficacia, l’efficienza e la qualità del lavoro. Dal punto di vista organizzativo, il rischio più importante è stato individuato nel fattore umano (resistenza delle persone al cambiamento) e si è operato cercando di mitigare il rischio, introducendo cambiamenti graduali. Il modello organizzativo fortemente gerarchico del DoS è stato “ammorbidito”, introducendo forme matriciali di trasversalità, evidenziando i vantaggi di una modalità collaborativa di lavoro e di una comunicazione più funzionale e meno gerarchica. Sono stati inoltre introdotti due *Steering Committee* per la *governance* della funzione IT e per la comunicazione interna ed esterna, entrambi presieduti dal Direttore Generale del DoS.

Gli esperti hanno anche fornito al personale giordano un metodo per la scelta del CMS, sintetizzato nella Figura 2 a seguire, evidenziando il coinvolgimento di tutta l’organizzazione nel lavoro.

Figura 2 – Metodo per la scelta del CMS che evidenzia l'interazione tra gli aspetti tecnici e organizzati



Nel corso di un mese, il lavoro tecnico (che ha portato alla scelta del CMS WordPress – par. 3.3) e organizzativo è stato strettamente monitorato dagli esperti in termini di risorse impiegate e risultati raggiunti.

Partendo da questo risultato, la seconda fase del lavoro ha visto il trasferimento delle competenze tecniche e organizzative dagli esperti europei al personale giordano per realizzare il progetto. Usando il metodo del Bilancio delle Competenze, è stato valutato lo *skill* di 5 tecnici ICT giordani, coinvolti nello sviluppo del sito web. Considerati i risultati emersi, sono state individuate alcune aree di miglioramento (ad esempio la conoscenza specifica dello strumento WordPress, l'approfondimento di alcuni aspetti sistemistici e di sicurezza informatica), colmate in parte attraverso il *tutoring* e il *training on the job*.

Parallelamente è stata impostata la matrice RACI (Tabella 1) per individuare ruoli e responsabilità. Sono stati inoltre descritti i flussi di lavoro di alto livello.

Tavola 1 – Matrice RACI (a)

WEBSITE LIFE CYCLE	R	A	C	I	FLUSSI DI LAVORO
Content/Data design	Direzione Statistica (DS)	Direzione Generale (DG)	Direzione della Comunicazione (DC)	Direzione Informatica (ICT)	DS rilascia periodicamente un documento con dati, metadati e informazioni da pubblicare, approvato da DG
Comunicazione e grafica	DC	DG	DS	ICT	DC rilascia periodicamente un documento contenente le strategie comunicative del DoS, approvato da DG
Sviluppo	ICT	DG	-	DS	Tenendo conto degli input statistici e comunicativi, l'ICT sviluppa il prodotto
Data/Content maintenance	DS	DG	DC	ICT	Dati e contenuti sono periodicamente aggiornati dalla DS con il supporto della DC
Infrastructure maintenance	ICT	DG	-	DS e DC	L'infrastruttura e il software sono aggiornati dalla ICT

(a): RACI (Responsible, Accountable, Informed, Consulted)

Dettagliando le fasi di lavoro e impostando i diversi *work packages* il sito *web*, visitabile al link <http://web.dos.gov.jo>, è stato implementato e rilasciato in esercizio. Sono da sottolineare diversi

elementi interessanti:

- ciascun attore del processo ha giocato il proprio ruolo in un modo diverso, tenendo conto della matrice RACI e dei conseguenti flussi di lavoro;
- la velocità del rilascio del sistema è stata impressionante (un mese di lavoro per 5 persone);
- con le stesse modalità tecnica e organizzativa è stato impostato un nuovo sistema web per la raccolta e diffusione dei dati censuari.

La delicata fase di consegna del prodotto e chiusura del progetto ha consentito di:

- verificare che gli obiettivi definiti nella documentazione iniziale di progetto sono stati raggiunti;
- confermare la soddisfazione dell'Istituto di Statistica giordano nel suo complesso;
- ottenere l'accettazione formale dei *deliverable*.

Il rilascio del nuovo sito *web* ha prodotto diversi effetti positivi, oltre naturalmente al miglioramento della diffusione dei dati statistici. E' stato in primo luogo sperimentato come lavorare secondo regole di *governance* strutturate abbia prodotto risultati insperati in termini di tempi, costi e qualità dei contenuti. Inoltre è emerso chiaramente che l'investimento in formazione ICT specialistica sul personale interno è determinante per risparmiare sui costi di sviluppo dei sistemi, mantenere adeguati i livelli di servizio richiesti dalla produzione statistica, aumentare il benessere organizzativo creando un clima cooperativo che faccia sentire le persone realmente parte di un'organizzazione e alimentando l'orgoglio per i risultati che si ottengono.

3.3 Gli aspetti tecnici

Come è stato precedentemente accennato, la realizzazione del nuovo sito ha previsto l'uso del CMS WordPress. Un *Content Management System* è uno strumento *software*, installato su un *server web*, il cui compito è facilitare la gestione dei contenuti di siti *web*, svincolando il *webmaster* da conoscenze tecniche di programmazione.

Il CMS offre un'interfaccia di amministrazione con cui è possibile gestire ogni aspetto del sito, senza il bisogno di possedere conoscenze specialistiche. L'applicazione è suddivisa in due parti:

- una sezione di amministrazione (*back end*), che serve ad organizzare e supervisionare la produzione, inserimento, manutenzione dei contenuti tramite un pannello di controllo;
- una sezione applicativa (*front end*), che l'utente usa per fruire dei contenuti e delle applicazioni del sito.

I CMS possono essere realizzati tramite programmazione in vari linguaggi *web* (ASP, PHP, Java, ecc).

Alcuni linguaggi rendono il CMS multiplatforma, mentre altri fruibili solo su piattaforme proprietarie.

Un approccio sistematico della gestione dell'informazione viene affrontato mediante le seguenti fasi:

- identificazione degli utenti di *back-end* e dei relativi ruoli di produzione o fruizione dell'informazione, di controllo e coordinamento;
- assegnazione di responsabilità e permessi a differenti categorie di utenti per distinti tipi di contenuti;
- definizione delle attività di flusso di lavoro, cioè formalizzazione di un percorso per l'assemblaggio del prodotto finale che, in quanto frutto di produzione frammentaria, deve acquisire la sua unitarietà sottostando a opportune procedure di supervisione. In altri termini, per poter rendere efficiente la comunicazione tra i vari livelli della gerarchia, è necessaria un'infrastruttura, con la quale i gestori del contenuto possano ricevere notifica degli avvenuti aggiornamenti;
 - tracciamento e gestione delle versioni del contenuto;
 - pubblicazione del contenuto.

Una delle applicazioni più utili dei sistemi di *Web CMS* (WCMS) riguarda la gestione dei portali (intranet, extranet, etc.), dove vengono impiegati come strumento di pubblicazione flessibile e multi utente. Nel caso specifico, vista la complessità del flusso informativo del DoS, è stato molto utile definire utenti, gruppi e privilegi di accesso in modo da poter permettere una distribuzione del

lavoro contemporanea tra più persone, abilitando per esempio alcuni esclusivamente all'inserimento dei comunicati stampa, altri all'aggiornamento dei dati, e i più alla sola consultazione.

L'introduzione del WCMS WordPress ha richiesto necessariamente la definizione di chiari processi interni di approvazione dei contenuti, come illustrato nel paragrafo precedente.

I motivi principali che hanno portato alla scelta di WordPress sono stati di natura economica e organizzativa. Infatti questo WCMS è distribuito con la licenza GNU (*General Public License*) e non prevede investimenti di *budget* iniziali. Inoltre la flessibilità d'uso, l'estensione delle sue funzionalità basilari tramite *plugin*, la disponibilità di migliaia di temi gratuiti per personalizzare l'aspetto del sito, l'ottimizzazione delle funzionalità di ricerca, rispondevano largamente ai requisiti del DoS.

4. La sostenibilità sul medio/lungo termine

La sostenibilità della componente IT descritta potrà essere garantita essenzialmente avviando un progetto di *change management* che porti avanti quanto avviato in questa prima fase. La più importante sfida da affrontare sarà quella di passare da un modello di tipo *stove pipe*, gerarchico, in cui ognuno lavora "per sé", ad un modello a matrice dove ciascuno lavora per raggiungere obiettivi collettivi del DoS. Un punto chiave sarà quello di trarre valore dalle iniziative IT per migliorare le fasi del processo statistico. E questo è possibile attraverso l'allineamento strategico tra la funzione informatica e quella statistica.

5. Raccomandazioni e *follow up*

Questa componente ha rappresentato per il DoS un modello di riferimento concreto per imparare a condurre un progetto di successo. Il risultato raggiunto resta comunque un punto di partenza da evolvere. Nella fase conclusiva sono state formulate raccomandazioni in tal senso, con le relative *deadline* e le responsabilità associate. In particolare:

- implementare un progetto di *change management* per il DoS;
- migliorare la sicurezza ICT avviando un progetto di audit, sulla base dello standard ISO27001:2005;
- investire strategicamente sulla comunicazione interna ed esterna;
- implementare una *stakeholder analysis* all'interno e all'esterno del DoS;
- organizzare formazione specialistica di alto livello per il personale ICT;
- migliorare continuamente la qualità dei dati e dei contenuti esposti;
- monitorare il numero e la tipologia di accessi al sito attraverso un prodotto di *web analysis*.

6. Conclusioni

L'attività di cooperazione internazionale dell'Istat, basata sul modello di *capacity building*, oltre a rafforzare le capacità dell'istituzione beneficiaria dell'intervento e a produrre risultati concreti di lungo termine, valorizza anche tutti quegli aspetti legati alle professionalità degli esperti coinvolti in un quadro più ampio di reciproco guadagno.

La partecipazione a questo tipo di attività da un lato consente agli esperti di trasferire le proprie competenze, metodi e processi di lavoro e dall'altro rappresenta una grande opportunità per aumentare i cosiddetti *soft skill*, ossia le capacità di:

- autonomia;
- comunicazione;
- flessibilità nel relazionarsi con culture ed ambienti professionali profondamente diversi;
- *leadership* nella gestione di gruppi di lavoro ad alta complessità;
- resistenza allo *stress* nel fronteggiare situazioni impreviste;
- pianificare e organizzare progetti con scadenze stringenti;

- accrescere naturalmente le conoscenze linguistiche.

Inoltre, la modalità di partecipazione ai progetti e la visibilità sul piano internazionale sono stimoli importanti per i candidati nell'ottica di aggiornamento continuo delle proprie competenze.

In generale un'interazione di questo genere aumenta il valore del bene intangibile più importante dell'Istituto, cioè il proprio capitale umano.

Rispetto al caso presentato, si può affermare che questo progetto ha avuto un grande successo all'interno e all'esterno del Dipartimento di Statistica giordano, che, attraverso gli approcci adottati, ha migliorato il clima organizzativo e ha generato una forte fiducia nelle possibilità degli individui e dell'organizzazione.

I risultati ottenuti dal progetto nel suo complesso sono stati anche presentati sulla tv araba⁴ e il nuovo sito *web* è stato uno dei principali *deliverable*.

⁴ <https://www.youtube.com/watch?v=iv-qLAF8MEA&feature=youtu.be> – dal minuto 3.34

Riferimenti bibliografici

- Commissione Europea. 2012. EU Twinning Manual.
http://ec.europa.eu/enlargement/pdf/financial_assistance/institution_building/2012/manual_may_2012.pdf
- Piano della Cooperazione Tecnica. 2015
http://intranet.istat.it/news/archivio/Allegati_2015/Piano_techcoop_072015.pdf
- Project Management Institute (autore aziendale). 2013. *A Guide to the Project Management Body of Knowledge: PMBOK*
- Lemoine C. 2002. *Risorse per il bilancio di competenze*. FrancoAngeli,
- Joan Adair. 2008. *Sviluppare le proprie capacità di leadership*. FrancoAngeli.
- ISIPM (autore aziendale). 2008. *Guida alla certificazione di base di project management*. FrancoAngeli.
- ISACA (Autore aziendale). 2014. CGEIT, Review Manual 2014. ISACA
<http://www.agilemanifesto.org>
<https://it.wordpress.org/>
https://it.wikipedia.org/wiki/Content_management_system