



“A caccia di Smart Practices”

Esperienze di gestione di sportelli in logica multiente o di rete interistituzionale

Piano di indagine ed analisi dei processi di innovazione e sviluppo dei servizi degli Uffici di Relazione con il Pubblico

Premessa e contesto di riferimento

Dopo gli incontri con le amministrazioni che hanno preso parte alla Quarta edizione del Tavolo appare chiaro che salvo **pochissime eccezioni, non esiste un modello di Sportello Multi Ente, ma un insieme di esperienze di collaborazione ed integrazione operativa fra enti diversi e su temi diversi.**

E' evidente l'azione delle amministrazioni verso forme di collaborazione molto variabili negli enti coinvolti e nei contenuti, volte all'offerta di pacchetti informativi sempre più ampi con l'ambizione di poter offrire anche servizi. Le amministrazioni hanno descritto queste soluzioni quasi come “casuali” nel senso che, nella maggior parte dei casi, non nascono da disegni strategici o progetti operativi accurati ma da problemi/opportunità contingenti e locali. Le soluzioni, in particolar modo nascono:

- da input politici quindi dalla lungimiranza o dall'opportunità individuata da qualche figura politico/istituzionale rilevante (il Sindaco, il Prefetto, ...);
- da necessità contingenti (es. della Questura che affida al Comune il suo front office);
- da imitazione di nuovi imperativi amministrativi e nuove frontiere di servizi dovute anche ad input nazionali di progetti come i Progetti finalizzati o Cantieri, oppure ancora lo stesso Urp degli Urp;
- dall'intuizione che per il cittadino può essere un vantaggio nella misura in cui viene fidelizzato ed attratto da servizi ampi ed efficaci (in questo caso sono gli operatori che si danno da fare);

Questi sportelli, però, rischiano di rimanere marginali e spesso con scarsa legittimazione ed attenzione all'interno del loro ente di appartenenza. Il loro compito è frequentemente di solo front office senza un preciso ruolo strategico. Per questo **non incidono in modo significativo sui servizi** o sul loro miglioramento: razionalizzazione dei processi, creazione di modulistica comune e coordinata, elementi aggiuntivi del “pacchetto dei servizi”, così come si è in parte osservato nell'esperienza del comune di Prato.

Sono nati anche sportelli (es. Molfetta e Verona) che nell'interazione istituzionale **assumono su di loro parti di servizi istituzionalmente non di loro competenza** se non marginalmente e non in un ottica di collaborazione tra enti, bensì di sostituzione (in un dato territorio ad esempio) o di supporto per affrontare una crisi di scarsità di risorse. L'approccio seguito da queste soluzioni è simile a quello delle Reti Amiche. Si tratta di esperienze interessanti e molto originali, ma nascono da problematiche ideosincratiche o da crisi locali che difficilmente, se non supportate e raccontate, possono diventare

oggetto di diffusione, imitazione ed apprendimento nell'ambito della comunità degli addetti dei servizi URP.

Dai casi analizzati emerge che **il territorio e le tecnologie** sono due driver del ragionamento che tengono dentro le iniziative di Piacenza, Perugia, Prato ma anche della Bassa Romagna. Altro driver è il **tema** cioè l'ambito in cui ci si muove che determina la decisione di creare un contatto con alcuni soggetti piuttosto che con altri (es. chi sviluppa le informazioni e i servizi per gli immigrati assume più facilmente su di sé servizi e informazioni che sono in capo ad altri enti; viceversa temi molto distanti, come per es. quelli sanitari per i comuni, diventano più difficili da gestire anche rispetto alle attività di prima comunicazione).

La domanda che sorge spontaneamente è: il modello di sportello multi ente è una direttrice di cambiamento intrapresa e quasi obbligata nel processo di maturazione e consolidamento dei servizi di informazione e relazione dell'utenza ?

La risposta (ovvia) è "no" e non certamente nella misura e nelle forme sviluppate dal caso pilota del laboratorio, nonostante quest'ultimo sia continuamente oggetto di studio da parte di funzionari di diverse amministrazioni italiane..

Non esiste una strada univoca e codificata di sviluppo degli sportelli multi ente, perché non esiste o non è culturalmente e professionalmente contemplata una "vision" di questo tipo. Ciò non toglie che esistano **numerosi e non mappate esperienze di relazioni e collaborazioni interorganizzative** prevalentemente di tipo duale che altro non sono che strutture di comunicazione multi ente.

Dagli operatori nasce anche una richiesta specifica: avere norme che regolano la creazione di sportelli multi ente. Ovviamente gli operatori osservano il fenomeno dal loro punto di vista ma la questione è: **ci sono "modi" di gestire i servizi che siano più vantaggiosi per i cittadini?**

E' chiaro che il vantaggio non deriva solamente dalla possibilità di ottenere una risposta ("non mandiamo via nessuno senza una risposta") che magari prescinda da una riflessione sulla "qualità" della stessa; il vantaggio deriva anche dalla capacità delle amministrazioni di razionalizzare i processi e migliorare i servizi con un conseguente effetto sulla "qualità" della risposta anche in termini comunicativi e informativi.

Ci sono nel panorama nazionale esperienze molto "caratterizzate" come quella del comune di Parma o quella del comune di Prato, a fronte però di forme di collaborazione molto mono strutturate e molto più parziali tra istituzioni come quelle di Verona, Venezia, Cremona, Molfetta oppure altre come quella del comune di Crema con l'Ordine dei notai.

Contemporaneamente, e senza tenere conto dello "stato dell'arte" si sviluppa **Linea amica**, che vuole razionalizzare la "risposta al cittadino" attraverso il telefono e **Reti amiche** che intende migliorare alcuni servizi (anzitutto i pagamenti) attraverso collaborazioni tra attori (anche non istituzionali) che abbiano reti tecnologiche nazionali e capillari (es. Poste oppure i Tabaccai).

A conclusione del laboratorio sugli sportelli multi ente le possibili domande per approfondire il tema del futuro delle evoluzioni possibili e future degli URP sono:

- **quale evoluzione strategica e organizzativa è possibile (o è utile) per gli urp ?**
- **quali sono gli elementi che gli urp devono considerare per decidere quale sia il percorso più conveniente ?**
- **quali sono gli elementi di convenienza dei differenti modelli ?**
- **come si possono descrivere i differenti modelli?**

Obiettivi del progetto "smart practices".

Le esperienze di sviluppo dei servizi in una logica multi ente pur avendo quasi sempre caratteristiche ideosincratiche locali, possono però rappresentare, se analizzate, descritte e diffuse adeguatamente, uno strumento utile di:

- apprendimento di possibili percorsi di evoluzione dei servizi URP in termini di arricchimento qualitativo dell'offerta di servizio;
- elaborazione di soluzioni organizzative ed interorganizzative più efficienti e meno onerose per le comunità locali e le amministrazioni pubbliche;
- sviluppo di nuove esperienze e nuove strade di evoluzione del servizio.

Si ritiene a tal fine di:

- I. realizzare un'indagine a livello nazionale sui percorsi e le strade di innovazione ed integrazione dei sistemi di comunicazione, informazione che nelle singole realtà pubbliche gli URP e, in genere, le strutture dedicate al rapporto con i cittadini hanno sperimentato e stabilizzato in nuove reti inter-organizzative di servizio informativo ed di erogazione di servizi all'utenza. Laddove queste esperienze sono assenti, individuare ed analizzare le cause che limitano/impediscono lo sviluppo di questi accordi ed alleanze tra amministrazioni ed enti pubblici sia centrali che locali.
- II. successivamente definire le esperienze "smart practices" di collaborazione e sviluppo di servizi tra enti meritevoli di analisi approfondita e formalizzazione della realtà costruita al fine di rendere fruibile alla comunità professionale degli addetti ai lavori dei servizi URP tali esperienze. Ci si concentrerà in particolar modo su approfondimenti in merito alle condizioni di partenza, alle risorse ed azioni realizzate, alle nuove configurazioni organizzative ed inter organizzative, agli strumenti regolamentari, ai contenuti dei servizi informativi e di assistenza, ai ruoli professionali, ai risultati, alle evoluzioni previste ed ai fattori critici di successo.
- III. realizzare un secondo set di analisi sulle realtà pubbliche selezionate come possibili "smart practices" al fine di produrre schede descrittive fruibili e diffondibili nella comunità professionale degli URP e più in generale degli addetti a strutture di tipo informativo per i cittadini.
- IV. predisporre strumenti di diffusione delle smart practices elaborate.

La ricerca sarà preceduta da una semplice indagine/domanda rivolta ai comunicatori e responsabili URP e di tutte le altre strutture dedicate ai cittadini per stimare la diffusione ed ampiezza di esperienze inerenti lo sviluppo di uffici e strutture per le relazioni con il pubblico multi ente nel panorama delle pubbliche amministrazioni..

Tale prima fase, di tipo esplorativo, prevede l'elaborazione e la messa on line, sul sito di UrpdegliUrp, di un primo breve questionario- contenente una richiesta di informazioni riguardo la presenza/assenza di esperienze di sportelli multi ente e di tipo anagrafico (denominazione amministrazione, rispondente, indirizzo e-mail) - rivolto all'universo pubbliche amministrazioni sia centrali che locali.

A questa prima fase esplorativa, farà seguito un approfondimento più mirato e legato a singoli casi specifici, potenziali smart practices da diffondere nella comunità degli Urpisti o comunque degli addetti ad uffici e strutture di tipo informativo, da gestire **attraverso forme di collaborazione o interazione tra più enti.**

Anche per questa seconda tornata d'indagine si immagina di utilizzare lo strumento del questionario, disponibile on line sul sito www.urp.it, che verrà preventivamente inviato via e-mail alle

amministrazioni che si sono espresse positivamente nella fase esplorativa e eventualmente assistito telefonicamente.

Successivamente saranno esaminati i questionari per selezionare degli opportuni casi “smart” su cui produrre ulteriori analisi e approfondimenti.

Il risultato dell’attività sarà un **rapporto finale di ricerca** che oltre alle schede “smart”, recupererà l’esperienza del laboratorio sugli sportelli multi ente proponendo le esperienze più significative evidenziate dalle amministrazioni che hanno partecipato al laboratorio sotto forma di “studi di caso”. Questo rapporto sarà direttamente fruibile on line come guida ragionata dei possibili percorsi di:

- arricchimento delle funzioni informative di servizio degli Urp;
- strumentazione regolamentare, normativa ed organizzativa per costituire servizi multi ente;
- percorsi di costruzione delle alleanze e delle strutture di servizio.

Le sintesi e le schede descrittive delle smart practices saranno redatte con finalità di diffusione presso i fruitori finali, via web e supporto cartaceo.