



L'adozione della multicanalità e l'erogazione dei servizi nelle amministrazioni pubbliche

ANALISI E STRUMENTI PER L'INNOVAZIONE
I RAPPORTI

Il volume, risultato di una indagine pilota sull'adozione della multicanalità e l'erogazione dei servizi nelle amministrazioni pubbliche, affronta il tema generale dell'innovazione tecnologica nel settore pubblico nel contesto della riforma amministrativa.

In particolare, sono trattati i temi del *front office* amministrativo multicanale, del *back office* e della cooperazione applicativa, della valutazione della *customer satisfaction* e della qualità dei servizi pubblici e della democrazia.

È riportato, inoltre, il questionario di rilevazione distribuito via Internet alle amministrazioni pubbliche.

L'indagine, risultato delle attività dell'Osservatorio sulla modernizzazione del Dipartimento della Funzione Pubblica, è stata realizzata dal Dipartimento di Scienze Sociali dell'Università degli studi di Napoli, "L'Orientale", con la direzione scientifica di Alfonso Masucci.

Hanno contribuito alla stesura del volume:

GIUSEPPE CAMMAROTA

Coordinatore didattico presso Unitel-UniSofia, Università degli studi di Cagliari e di Sassari, ha curato il volume ed è autore del capitolo 1;

LAURA SANNA

Collaboratrice di ricerca presso il Dipartimento di Scienze Sociali dell'Università degli studi di Napoli, "L'Orientale", è autrice del capitolo 2;

PIERO BERRITTA

Direttore del Servizio Sistemi Informativi della Direzione Generale per l'Innovazione Tecnologica e per le Tecnologie dell'Informazione e delle Comunicazioni della Presidenza della Regione Autonoma della Sardegna, è autore del capitolo 3;

STEFANO CASTANGIA

Responsabile Technical Support - Divisione Business Services, Tiscali Italia S.P.A. , è autore del capitolo 4;

LUIGI DI GREGORIO

Ricercatore di Scienza Politica, presso l'Università della Tuscia, è autore delle conclusioni.



A CURA DI GIUSEPPE CAMMAROTA

L'adozione della multicanalità e l'erogazione dei servizi nelle amministrazioni pubbliche

**ANALISI E STRUMENTI PER L'INNOVAZIONE
I RAPPORTI**



Rubbettino

Ringraziamenti

Il Dipartimento di Scienze Sociali dell'Università degli studi di Napoli "L'Orientale" ringrazia il gruppo di ricerca di cui ha fatto parte anche Michele Morciano che ha contribuito a definire gli aspetti metodologici. Un ringraziamento anche al Dipartimento della Funzione pubblica e, in particolare, a Francesca Russo, Direttore dell'Ufficio Innovazione Pubbliche Amministrazioni, a Titina Russoniello, a Fabio Ciccolini che ha contribuito all'editing del volume.

Indice

Presentazione di Antonio Naddeo	7
Introduzione	9
Capitolo 1	
Servizi pubblici e approccio multicanale	13
1.1 L'oggetto dell'indagine. L'erogazione multicanale dei servizi pubblici	13
1.2 I risultati dell'indagine: aspetti generali	17
1.3 I risultati dell'indagine: aspetti specifici (e rinvii)	19
Capitolo 2	
L'erogazione dei servizi pubblici e il Front Office Amministrativo multicanale	23
2.1 Front office amministrativo e multicanalità	23
2.2 I canali di front office	26
2.3 Siti, portali e servizi informativi	28
2.4 Servizi on line e livelli di interazione con l'utenza	30
2.5 L'accesso degli utenti alla rete Internet	32
2.6 La tecnologia digitale terrestre	34
2.7 Il front office multicanale e le ricadute sull'erogazione dei servizi pubblici	35

Capitolo 3

L'erogazione dei servizi, il Back Office e la cooperazione applicativa in ambiente multicanale	47
3.1 Aspetti tecnologici e organizzativi dell'attività amministrativa di back office	47
3.2 Cooperazione applicativa e procedimenti amministrativi	50
3.3 Le sinergie di back office tra cooperazione applicativa e ambiente multicanale	54
3.4 Vincoli e opportunità per l'amministrazione pubblica	56
3.5 Punti di forza e criticità emersi dall'indagine	57

Capitolo 4

L'integrazione e l'interazione fra canali fisici e telematici e la misurazione della soddisfazione dell'utenza	65
4.1 La società dell'informazione e la riorganizzazione strategica della pubblica amministrazione	65
4.2 L'approccio strategico al rinnovamento dell'amministrazione pubblica nel sistema pubblico allargato	66
4.3 Il servizio pubblico: definizione e caratteristiche	69
4.4 La qualità totale	70
4.5 La qualità nel servizio pubblico e la rilevazione della <i>customer satisfaction</i>	73
4.6 Il concetto di qualità nell'evoluzione normativa e nelle azioni di indirizzo della pubblica amministrazione: gli scenari d'avanguardia	75
4.7 Cenni sullo stato di attuazione delle due recenti Direttive 27 luglio 2005 e 19 dicembre 2006	82

Conclusioni - Dalla quantità dei servizi pubblici alla qualità della democrazia	89
--	----

Appendice - Questionario	93
---------------------------------	----

Elenco delle Amministrazioni Pubbliche che hanno risposto all'indagine	125
---	-----

Riferimenti bibliografici	131
----------------------------------	-----

Presentazione

Lo sviluppo dell'era informatica digitale ha prodotto un ampliamento delle possibilità di erogazione dei servizi da parte della pubblica amministrazione. Dal tradizionale "sportello" si è passati ai canali telefonici ed alla espansione dei "servizi online", ovvero quell'insieme di servizi, non mediati da sportello, cui è possibile accedere in modalità remota mediante una pluralità di canali: web, chioschi telematici, tv digitale, call center, telefoni cellulari.

Nell'ottica di una maggiore efficacia e semplicità dell'azione pubblica, l'approccio multicanale è uno degli aspetti qualificanti la riforma amministrativa in atto, incentrata su diversi aspetti strategici tra cui il rapporto tra i privati (cittadini e imprese) e le amministrazioni pubbliche.

Nel nostro ordinamento l'amministrazione pubblica svolge un ruolo molto rilevante sia nella vita dei cittadini sia nell'attività delle imprese. Pertanto, assicurare efficacia e semplicità nei rapporti amministrativi significa contribuire a ridurre i relativi oneri con conseguenti benefici anche in termini di sviluppo del sistema Paese. L'amministrazione pubblica, peraltro, è il principale vetore delle politiche sociali per cui l'inefficace funzionamento della macchina amministrativa si riverbera anzitutto sulle fasce di popolazione che maggiormente necessitano di un intervento attivo da parte dell'amministrazione. Rispetto alle imprese, invece, semplifi-

care e rendere efficace il rapporto con le amministrazioni significa principalmente ridurre i costi e gli oneri legati alle attività amministrative che incidono nei diversi momenti del ciclo di vita delle stesse in termini di sviluppo e competitività. Al riguardo, si pensi alle autorizzazioni, alle richieste di finanziamento, alle iscrizioni, e esempi di alcune delle attività amministrative più rilevanti.

In questo contesto, la multicanalità può incidere positivamente sulla qualità dei rapporti amministrativi perché modernizza e semplifica le modalità di svolgimento delle attività amministrative e pone le premesse per un'efficace strategia di valutazione della soddisfazione dei privati-utenti. La multicanalità, infatti, avvicina l'amministrazione alle esigenze dei privati, mettendo a disposizione un insieme diversificato e integrato di canali di front office.

L'approccio multicanale, in questo senso, supera e comprende il processo di informatizzazione pubblica. Ciò in quanto, ferme restandole le finalità dell'informatizzazione, soprattutto per i processi di back office, una visione più matura del rapporto tra amministrazione e tecnologie ha suggerito di superare la visione internet-centrica dell'innovazione, in considerazione del fatto che diverse fasce della popolazione e del territorio nazionale non sono tuttora nelle condizioni di servirsi della rete. Dunque, erogare i servizi

pubblici in modalità multicanale significa allargare le reali possibilità di fruizione degli stessi.

L'informaticizzazione resta, tuttavia, uno degli assi portanti di una moderna visione della multicanalità. In particolare, la cooperazione applicativa tra le amministrazioni rende possibile la circolazione telematica sicura di documenti, dati e informazioni. Questo, oltre a favorire l'uniformazione e la qualità dei dati utilizzati dalle amministrazioni nello svolgimento delle proprie attività, riduce i tempi di lavorazione delle pratiche e aumenta l'efficacia dei servizi erogati.

Le ricadute dell'adozione della multicanalità non si limitano alla pur importante gestione delle procedure amministrative tra

front office e back office. Esse riguardano altresì il ciclo di valutazione e conseguente miglioramento e adattamento delle politiche pubbliche. La multicanalità, infatti, aumenta anche la possibilità di raccogliere presso i privati - utenti informazioni relative ai servizi resi; informazioni che, opportunamente elaborate, costituiscono gli elementi di base per adattare i servizi ai bisogni degli utenti, per rimuovere eventuali disuguaglianze nella fruizione e per prendere atto delle esigenze emergenti.

In questa prospettiva la multicanalità diventa strumento per il miglioramento delle politiche pubbliche e mezzo per l'adeguamento della qualità dei servizi erogati alle necessità della società civile.

Antonio Naddeo

Capo del Dipartimento
della Funzione Pubblica

Introduzione

L'adozione della multicanalità nelle amministrazioni pubbliche si pone come uno dei fattori di successo di un modello di erogazione dei servizi pubblici orientato all'utente.

I tre snodi strategici per un'efficace amministrazione di servizio che trovano nella multicanalità un fattore abilitante di successo sono la qualità dei rapporti amministrativi, l'efficienza e l'efficacia del sistema di erogazione dei servizi, l'adozione di processi e strumenti di valutazione strategica che consentano un costante adeguamento dei servizi erogati alle esigenze dell'utenza.

I rapporti tra amministrazioni pubbliche e privati-utenti (cittadini e imprese), in una serie rilevante di casi, sono complicati anzitutto da metodi e tecniche di contatto e di interazione con l'utente inadatte ai tempi dell'odierna società dell'informazione. Al riguardo, infatti, i canali tradizionali di erogazione dei servizi, come anche il canale telematico, accanto ai punti di forza, presentano aspetti di criticità. L'ufficio fisico tradizionale ha il limite di comportare la presenza fisica dell'utente e ha vincoli temporali e di localizzazione fisica. D'altro canto, il canale telematico non può, allo stato attuale dell'alfabetizzazione informatica generale, essere considerato più che un'importante integrazione, ma non una sostituzione, degli uffici tradizionali. La multicanalità, in questo senso, si pone come metodo di ampliamento delle modalità (dei canali) di erogazione a servizio dell'utenza mediante il quale si pongono le premesse, sia per incrementare le fasce di utenza raggiunte dall'erogazione dei servizi, sia per incrementare l'efficacia dell'erogazione per le fasce di utenza già raggiunte. Si pensi alle utenze che è possibile raggiungere nel settore delle politiche sociali e di inclusione adottando modalità itineranti di erogazione dei servizi (ad esempio, mediante uffici mobili dell'amministrazione). Ancora, si pensi all'incremento di efficacia nell'erogazione dei servizi burocratici (autorizzazioni, licenze, e altro) che potrebbe essere raggiunto se, accanto al tradizionale canale fisico di erogazione, si aggiungesse anche quello telematico. In breve, le ricadute positive della multicanalità sulla qualità dei rapporti amministrativi possono essere ricondotte, nella specifica parte relativa al contatto e all'intera-

zione dell'amministrazione con i privati, nella tematica generale del front office amministrativo multicanale.

Il secondo aspetto, legato al precedente, è quello delle ricadute positive della multicanalità in termini di efficienza ed efficacia del sistema di erogazione dei servizi. In proposito, l'erogazione dei servizi comporta generalmente attività di back office che, in alcuni casi, sono di elaborazione e di conservazione, in altri casi, sono veri e propri procedimenti amministrativi. Si pensi ai servizi informativi la cui erogazione, se non implica lo svolgimento di procedimenti in senso tecnico, comporta comunque attività di ricerca, di elaborazione delle informazioni, di validazione, di conservazione, che si svolgono generalmente a livello di back office. In altri casi l'attività di back office consiste in processi specifici necessari all'erogazione di determinati servizi; è il caso della tenuta di un sistema informativo rispetto ad un servizio on line di prenotazione (ad esempio, di visite mediche o di appuntamenti con l'amministrazione). In altri casi ancora l'attività di back office consiste nello svolgimento di veri e propri procedimenti amministrativi. Si pensi al caso di un servizio burocratico, come un'autorizzazione, la cui erogazione comporta lo svolgimento di uno specifico procedimento amministrativo. La qualità dei rapporti di erogazione tra amministrazioni e utenti dipende, pertanto, sia dal front office, in quanto sede deputata all'erogazione finale o comunque allo svolgimento di attività abilitanti alla fruizione del servizio, sia dai processi di back office la cui efficienza ed efficacia ricade positivamente sui rapporti di erogazione. Rispetto al back office, l'approccio multicanale, che pure può contribuire all'integrazione dei canali da cui derivi un incremento nella qualità dei processi, va comunque perseguito nel contesto della cooperazione applicativa tra amministrazioni pubbliche, da cui possa discendere anche un processo di uniformazione e di miglioramento della qualità dei dati pubblici che costituiscono il patrimonio conoscitivo di base delle amministrazioni.

Il terzo aspetto di rilevanza è legato alla valutazione delle attività di servizio erogate e, in particolare, delle innovazioni di volta in volta introdotte a livello amministrativo. La multicanalità, infatti, pone le premesse per una costante valutazione della soddisfazione degli utenti, sulla cui base è possibile adattare continuamente i contenuti e le forme di erogazione dei servizi usando come base di conoscenza le informazioni ad essi relative fornite dai fruitori stessi. Rispetto al principio dell'adattamento che, assieme a quelli della continuità e dell'eguaglianza, è uno dei principi di base del servizio pubblico, le ricadute dell'adozione di un approccio multicanale sono estremamente significative perché, forse per la prima volta, pongono le premesse per la costruzione di processi e metodologie amministrative sulla cui base l'adattamento dei servizi alle esigenze degli utenti potrà essere praticamente costante.

I temi generali di interesse di questa indagine sono, pertanto, complessi quanto strategici. Nel lavoro si è tentato di fornire un quadro generale dell'intera tematica, affrontando i vari aspetti a partire dall'approccio operativamente più rilevante.

In particolare riguardo agli specifici contenuti del lavoro, esso ha le caratteristiche di una indagine pilota sul tema della multicanalità nelle amministrazioni pubbliche e l'erogazione dei servizi. L'indagine è stata proposta a 1.100 pubbliche amministrazioni, individuate tenendo conto del criterio della "dimensione convenzionale non inferiore ai 150 dipendenti in servizio"¹. Le amministrazioni che hanno risposto all'indagine sono state circa duecento². A seconda degli specifici ambiti di analisi la partecipazione è stata più o meno rilevante in termini quantitativi³. Il dato di fondo, comunque, attiene al fatto che - come si legge anche nella Direttiva Dipartimento Innovazione e Tecnologie del 27 luglio 2005 sulla qualità dei servizi on line e la valutazione della soddisfazione dell'utente, che rappresenta, al momento, la fonte più organica in materia di multicanalità - la parte preponderante dell'offerta attuale di servizi erogati dalle amministrazioni pubbliche consiste in servizi informativi⁴.

L'indagine, che si è svolta tra dicembre 2006 e settembre 2007, si è avvalsa di analisi qualitative e quantitative, e queste ultime sono state realizzate (a partire da maggio 2007) anche mediante l'utilizzo di un apposito questionario strutturato riportato in appendice⁵.

¹ Questo criterio è espressamente stabilito nel bando Presidenza del Consiglio dei Ministri, Dipartimento della Funzione Pubblica, per l'affidamento dell'indagine.

² L'elenco delle amministrazioni che hanno risposto all'indagine è riportato in appendice, in *questo Volume*.

³ Sarà quindi di volta in volta specificato rispetto al dato o ai dati menzionati, il numero di amministrazioni (e a seconda dei casi, anche la tipologia) dal quale è stato ricavato lo specifico dato.

⁴ Direttiva Dipartimento Innovazione e Tecnologie del 27 luglio 2005, sulla qualità dei servizi on line e la misurazione della soddisfazione degli utenti, punto 6 (*La qualità dei servizi on line*).

⁵ Cfr. appendice, in *questo Volume*. Il questionario, distribuito via internet alle amministrazioni pubbliche, è basato su una "logica condizionale": a determinate scelte del compilatore seguono, oppure no, determinate domande, oppure una specifica formulazione delle medesime domande. La più rilevante delle scelte è quella iniziale, relativa all'insieme di appartenenza dell'amministrazione, se comune, provincia, regione, o altro.

1. Servizi pubblici e approccio multicanale

1.1 L'oggetto dell'indagine. L'erogazione multicanale dei servizi pubblici

I temi oggetto dell'indagine sono riconducibili a due: la mappatura dei servizi erogati dalle amministrazioni pubbliche e l'adozione di un approccio multicanale di erogazione.

Ambedue i temi sono complessi e, in particolare la multicanalità, è un *quid novi* tra le istanze di riforma dell'amministrazione.

La mappatura organica dei servizi erogati dalle amministrazioni pubbliche, ossia la ricognizione dei servizi pubblici erogati e la loro associazione all'ente o agli enti pubblici titolari dell'erogazione, presenta rilevanti difficoltà di diverso ordine. L'aspetto di presupposto all'intera questione è la definizione della nozione giuridica di servizio pubblico, tuttora incerta nella legislazione come in dottrina e in giurisprudenza¹. Dagli inizi del Novecento il legislatore, i giuristi e i giudici hanno elaborato diverse definizioni giuridiche del servizio pubblico². Le ragioni di questi numerosi mutamenti di prospettiva sono riconducibili a fenomeni di portata generale, tutti ricadenti sulle evoluzioni del nostro ordinamento giuridico.

Il problema ricostruttivo può essere posto nei seguenti termini: si tratta di individuare, nell'insieme delle attività poste in essere dalle pubbliche amministrazioni², quali tra queste sono "servizi pubblici". Questo problema è pratico e non meramente classificatorio. Un'attività di servizio pubblico, in breve, a differenza delle altre attività poste in essere dalle amministrazioni che servizio pubblico non sono, ha uno specifico regime di erogazione e specifiche regole relativamente alla tutela degli utenti beneficiari dell'erogazione³. In particolare, riguardo al regime giuridico di erogazione, le attività che costituiscono un servizio pubblico vanno erogate in osservanza dei principi di adattamento, di continuità e di eguaglianza nell'erogazione⁴.

Se sul piano teorico il problema sembra posto chiaramente, la sua soluzione sul piano pratico delle amministrazioni è, invece, molto complessa. A parte i casi in cui il legislatore espressamente attribuisce natura giuridica di servizio pubblico ad una determinata attività amministrativa⁵, nelle restanti ipotesi l'unica definizione univoca che

¹Da ultimo in materia, E. CASETTA, A. ROMANO, F.G. SCOCA, *Attività, organizzazione, servizi, Studi in onore di Leopoldo Mazzaroli*, Cedam, Padova, 2007, e V. DOMENICHELLI, G. SALA, *Servizi pubblici e società private. Quali regole?*, Cedam, Padova, 2007. Nella dottrina francese è significativo il saggio *L'introuvable définition du service public*, in D. LINOTTE, A. MESTRE, R. ROMI, *Service public et droit public économique*, Puf, Paris, 1995, pp. 45 e ss.

²In realtà questo problema ne richiama un altro, che però non sarà oggetto di questa indagine. Il tema collegato è quello della ricostruzione di una definizione estesa di amministrazione pubblica volta a comprendere anche i soggetti giuridici che hanno poteri di amministrazioni, pur non essendolo sul piano formale. Le fattispecie sono molto diverse e, tra queste, vi è il caso delle "amministrazioni pubbliche di diritto privato" e il caso dei "soggetti privati affidatari dell'esercizio di potestà pubbliche". In questo contesto si colloca anche la complessa ed importante questione delle "sostituzioni amministrative nel diritto positivo", su cui M. BOMBARDINI, *La sostituzione amministrativa*, Cedam, Padova, 2004, spec. pp. 195 ss.

³ Sul tema, A. CORPACI (a cura di), *La tutela degli utenti dei servizi pubblici*, in Mulino, Bologna, 2003.

⁴ Sui principi di adattamento, continuità ed eguaglianza, anche alla luce dei processi di informatizzazione pubblica, A. MASUCCI, *Erogazione on line dei servizi pubblici e tel eprocedure amministrative*, in *Diritto Pubblico*, n. 3/2003, spec. pp. 1004 e ss.

⁵ Ad esempio in materia di energia elettrica, gas, e telecomunicazioni, in base alla legge 14 novembre 1995, n. 481 (*Norme per la concorrenza e la regolazione dei servizi di pubblica utilità. Istituzione delle Autorità di regolazione dei servizi di pubblica utilità*).

⁶ Gli articoli 357 e 358 del codice penale contengono la "Nozione del pubblico ufficiale" e la "Nozione della persona incaricata di un pubblico servizio". In base al codice "è pubblica la funzione amministrativa disciplinata da norme di diritto pubblico e da atti autorativi e caratterizzata dalla formazione della volontà della pubblica amministrazione o dal suo svolgersi per mezzo di poteri autoritativi o certificativi" (art. 357 c.p.); invece, "Per pubblico servizio deve intendersi un'attività disciplinata nelle stesse forme della pubblica funzione, ma caratterizzata dalla mancanza dei poteri tipici di questa ultima, e con esclusione dello svolgimento di semplici mansioni di ordine e della prestazioni di opera meramente materiale" (art. 358 c.p.).

⁷ Come rileva autorevolmente G. MIELE, *Pubblica funzione e servizio pubblico*, in *Archivio giuridico*, 1933, spec. par. 1, i due rami del diritto (il penale e l'amministrativo), sotto il profilo della distinzione tra pubblico servizio e funzione amministrativa, non sono riconducibili ad una comune concettualizzazione.

permetta di dedurre la natura giuridica di servizio pubblico di un'attività pare riservata al codice penale⁶. L'intera attività amministrativa sembra suddivisa in tre insiemi: le funzioni pubbliche, i servizi pubblici e, come categoria sostanzialmente residuale, i casi "dello svolgimento di semplici mansioni di ordine e della prestazione di opera meramente materiale" (art. 358 c.p.). Sin dagli anni trenta⁷, purtroppo, l'ordinamento è in attesa di una norma sull'amministrazione che definisca in maniera univoca, se non l'elenco delle attività che sono da considerarsi servizi pubblici, almeno i principi in base ai quali considerare un'attività come servizio pubblico.

Ne deriva che definire quali siano i servizi pubblici e, quindi, quali siano le attività che le amministrazioni pubbliche devono erogare in osservanza dei principi di adattamento, di continuità e di eguaglianza, è estremamente complesso. Le definizioni codicistiche, pur chiare sul piano delle classificazioni, non riescono a cogliere la complessità attuale del fenomeno, soprattutto in relazione all'adozione di modalità tecnologicamente innovative di erogazione.

Sebbene non sia intervenuta, sulla questione, una norma espressamente risolutiva, negli ultimi anni le istanze di riforma amministrativa hanno portato ad una produzione normativa (oltre che nella letteratura) che ha esteso l'insieme delle attività di servizio pubblico (solitamente "a danno" dell'insieme delle attività di funzione come definite nel codice penale). Questo in parte ha prodotto, e dovrebbe continuare a produrre, una estensione, in chiave garantista, dei principi dell'adattamento, della continuità e dell'eguaglianza ad interi settori di attività erogate dalle amministrazioni pubbliche. In alcuni casi il legislatore ha individuato alcune materie riconducendole ai principi del servizio pubblico; ad esempio in materia di energia, di gas, di telecomunicazioni⁸. In altri casi, il legislatore ha attribuito competenze nuove alle amministrazioni che, anche quando non espressamente denominate di "servizio pubblico", paiono esser tali almeno relativamente al regime giuridico delle attività; è il caso, ad esempio, dei servizi di informazione e di comunicazione⁹. In altri casi ancora, il legislatore ha connotato in modo peculiare insiemi di attività amministrative imponendo obblighi di servizio; è il caso dei servizi burocratici, ossia dei servizi la cui erogazione consiste in provvedimenti e atti amministrativi richiesti ad istanza di parte¹⁰.

La riforma amministrativa, inoltre, ha portato a nuovi principi, radicalmente diversi da quelli sui quali era ed in parte è tuttora basata la nostra amministrazione pubblica. Questi nuovi principi portano ad un'estensione del regime tipico dei servizi pubblici perché sono finalizzati a rendere l'erogazione più adattabile, più continua e più eguale. Di particolare rilevanza, in proposito, è il principio della trasparenza dell'azione amministrativa, che è finalizzata a rendere più eguali le forme di partecipazione¹¹; il principio della soddisfazione dell'utente, in base al quale è il fruitore il valutatore più efficace del servizio e, quindi, il soggetto che indica gli obiettivi di adattamento alle amministrazioni che erogano¹².

È appena il caso di rilevare che il principio della soddisfazione dell'utente rovescia l'intera impostazione del rapporto tra amministrazione pubblica e società civile. L'impostazione tradizionale di derivazione ottocentesca indicava nell'amministrazione il soggetto deputato a definire l'interesse pubblico; non era concepita la possibilità che l'interesse pubblico potesse derivare dall'ascolto dei privati. Si assumeva che lo Stato conoscesse e attuasse l'interesse pubblico senza partecipazione¹³. La soddisfazione dell'utenza è, al contrario, la legittimazione di una forma puntuale e potenzialmente incisiva di partecipazione e di manifestazione di necessità e bisogni che, opportunamente mediati nelle sedi amministrative e legislative, dovrebbero contribuire a definire l'interesse pubblico in modo dinamico e sempre adattato al maggior numero possibile di istanze dei privati.

Più in generale, inoltre, nelle norme di riforma vi è anche un obiettivo di celerità dell'azione amministrativa, che pone il problema di attribuire continuità all'azione amministrativa, anche se questo dovesse comportare una riduzione delle certezze, a fronte del costo sociale delle tempistiche amministrative generalmente inadatte ai tempi dell'odierna società dell'informazione. Al riguardo, l'istituto della denuncia d'inizio attività, soprattutto per le imprese, e l'estensione del silenzio-assenso, per i cittadini¹⁴, sembrano tener conto dell'esigenza prioritaria della celerità rispetto a quella della certezza, che pare rilevante ma secondaria rispetto alla celerità nel contesto odierno della società dell'informazione.

Rispetto alla netta dicotomia codicistica tra funzione e servizio pubblico si pone, pertanto, la ricchezza frammentaria della riforma amministrativa. Ne deriva un profilo del servizio pubblico molto incerto quanto alla individuazione dei suoi contenuti.

Sebbene non sia chiaro il contenuto preciso del servizio pubblico¹⁵, pare invece chiara l'estensione dei principi di adattamento, di continuità e di eguaglianza a molti insiemi di attività amministrative¹⁶.

La nozione di servizio pubblico che si è ritenuto, pertanto, di adottare in questa indagine ha tenuto conto delle istanze della riforma amministrativa. Si è ritenuto di lavorare su una nozione estesa di servizio pubblico che includesse le attività burocratiche delle amministrazioni, quelle di "mero ordine" e le attività informative. L'aspetto comune a queste attività è la loro rilevanza pratica nella vita sociale e il loro impatto sui cittadini e le imprese. Gli aspetti di differenza riguardano, invece, il processo di produzione dei relativi servizi.

I servizi informativi, intesi come quei servizi rivolti ai privati, *uti singuli* e *uti cives*, la cui erogazione è finalizzata ad informare i privati (cittadini e imprese) e la società civile in funzione di semplificazione e di trasparenza, sono basati su attività di ricerca che potrebbero considerarsi "istruttorie", su attività di sintesi che potrebbero considerarsi "decisorie", e su attività di pubblicazione e diffusione che potrebbero considerarsi "integrative dell'efficacia". Pur tuttavia, la produzione di servizi informativi generalmente non comporta lo svolgimento di alcun procedimento amministrativo in senso proprio.

⁸ Cfr. nota 5.

⁹ In materia F. MERLONI (a cura di), *L'informazione delle pubbliche amministrazioni*, Maggioli, Rimini, 2002, e G. ARENA (a cura di), *La funzione di comunicazione nelle pubbliche amministrazioni*, Maggioli, Rimini, 2001.

¹⁰ Sulla categoria dei servizi pubblici burocratici, D. SORACE, *Diritto delle amministrazioni pubbliche* (prima ed. 2000), il Mulino, Bologna, 2005, pp. 134 ss.

¹¹ Sulla trasparenza, G. ARENA, voce *Trasparenza amministrativa*, in *Dizionario di Diritto Pubblico*, a cura di S. CASSESE, vol. VI, Giuffrè, Milano, 2006, pp. 5945 ss.

¹² In generale sull'amministrazione di risultato, L. IANNOTTA (a cura di), *Economia, diritto e politica nell'amministrazione di risultato*, Torino, Giappichelli, 2003. In particolare sui temi del rapporto amministrativo con l'utenza, cfr. S. CASTANGIA, *L'integrazione e l'interazione fra canali fisici e telematici e la misurazione della soddisfazione dell'utenza*, in questo Volume, cap. IV.

¹³ Su questi temi, L.R. PERFETTI, *Contributo ad una teoria dei pubblici servizi*, Cedam, Padova, 2001, spec. pp. 32 ss.

¹⁴ Art. colli 19 (*Di chiarazione di inizio di attività*) e 20 (*Silenzio assenso*) della legge sul procedimento amministrativo 7 agosto 1990, n. 241, come modificata dalla legge 14 maggio 2005, n. 80.

¹⁵ È ancora attuale, al riguardo, la riflessione di M.S. GIANNINI, *Il pubblico potere. Stato e amministrazioni pubbliche*, il Mulino, Bologna, 1986, pp. 72-73: "la qualificazione di una certa attività di un pubblico potere come servizio pubblico si fonda su una valutazione di preva-

lenza: non è che di un'attività di un pubblico potere, tutto sia interamente funzione o tutto sia servizio... Vi possono essere, in diritto positivo, attività pubbliche nelle quali, peraltro, l'aspetto di funzione è talmente mescolato con quello di pubblico servizio, che le due forme di attività non sono più distinguibili".

¹⁶ In particolare, diversamente dalla definizione del codice penale, alcune attività, in particolare lo svolgimento di procedimenti amministrativi e l'attività certificatoria – sebbene i relativi atti e provvedimenti possano essere considerati specialmente ai fini dell'applicazione della legge penale come atti di esercizio di una pubblica funzione – sono state considerate in dottrina (cfr. nota 10), coerentemente alle norme di riforma, assoggettabili al regime di erogazione dei servizi pubblici. Anche sul piano pratico questo sembra ragionevole. Pare, infatti, condivisibile e coerente alle istanze di riforma il fatto che l'attività procedimentale delle amministrazioni finalizzata, ad esempio, ad emanare un'autorizzazione o una licenza che l'interessato ha richiesto, oppure finalizzata ad emanare una determinata certificazione, debba essere e sia soggetta ai principi di adattamento, di continuità e di eguaglianza.

¹⁷ Sulla Direttiva Dipartimento Innovazione e Tecnologie del 27 luglio 2005 (da ora in poi "Direttiva DIT"), F. DI LASCIO, *Servizi on line ed indicatori di qualità nella Direttiva del 27 luglio 2005*, in *Servizi pubbliche appalti*, n. 3/2006, pp. 353 ss.

¹⁸ Direttiva DIT, punto 1 (*Obiettivi della direttiva*).

¹⁹ Direttiva DIT, punto 2 (*Scenario di riferimento*).

Tra le attività che potrebbero considerarsi di "mero ordine", e che in effetti non comportano una manifestazione di volontà dell'amministrazione, né lo svolgimento di procedimenti, vi sono i servizi che si potrebbe definire "strumentali". Si tratta di servizi la cui erogazione è finalizzata ad una successiva erogazione di un servizio finale.

Essi sono riconducibili principalmente ai servizi di prenotazione. La loro erogazione, che può avvenire tanto nel contesto fisico di un ufficio amministrativo quanto nell'ambiente virtuale di un sito istituzionale, generalmente comporta lo svolgimento di attività di "mero ordine". Il beneficio che nasce nell'utente dall'erogazione di un servizio di prenotazione è una ragionevole certezza in ordine al godimento futuro di un ulteriore servizio. Ad esempio, un servizio di prenotazione di visite ospedaliere, fisico o telematico, eroga un servizio che consiste nella certificazione di una ragionevole certezza dell'utente di fruizione della visita medica; in questo senso è un "servizio strumentale".

Vi è poi l'insieme più importante, quello dei servizi-procedimenti amministrativi. Si tratta dell'erogazione dei servizi burocratici che può comportare lo svolgimento di uno o più procedimenti amministrativi. In questa prospettiva la richiesta di un'autorizzazione, di un nulla osta, di una certificazione, è considerata erogazione di un servizio pubblico al privato, sia esso cittadino, sia esso impresa.

In breve, in questa indagine è considerata attività di servizio pubblico, sia l'attività informativa della pubblica amministrazione (servizi informativi), sia le attività strumentali al godimento futuro di servizi (servizi strumentali), sia le attività la cui erogazione comporta lo svolgimento di (almeno) un procedimento amministrativo (servizi-procedimenti amministrativi).

Il secondo elemento portante dell'indagine è la multicanalità. L'approccio amministrativo multicanale ha il suo principale riconoscimento solo in una fonte, peraltro di grado secondario: la Direttiva Dipartimento per l'Innovazione e le Tecnologie del 27 luglio 2005 sulla qualità dei servizi on line e la misurazione della soddisfazione degli utenti¹⁷.

L'obiettivo di multicanalità posto dalla Direttiva è duplice, e consiste, sia nel "promuovere l'utilizzo dei servizi on-line" e "incentivare la fruizione dei servizi on-line, in modo da soddisfare le diverse tipologie di utenti, offrendo loro una più ampia possibilità di scelta, ed attenuare la pressione sui canali di erogazione tradizionali consentendo di ridurre i costi di front-office"¹⁸, sia nell'adeguare le modalità di erogazione dei servizi alle reali esigenze degli utenti in termini di fruizione. A quest'ultimo proposito, la Direttiva precisa che "il divario digitale, che è ancora fortemente presente in alcune fasce della popolazione comporta la necessità di un approccio multicanale, per rendere fruibili i servizi, sia dal tradizionale sportello, sia da canali a cui è possibile accedere in modalità remota"¹⁹.

Nel merito, sulla base della Direttiva²⁰, si intende per "approccio

amministrativo multicanale” il ricorso ad una pluralità di canali, alcuni noti e utilizzati (in misura variabile) dalle pubbliche amministrazioni, altri innovativi. Sono noti i seguenti canali: l’ufficio fisico, la posta fisica, il canale telefonico, il fax - telex, le affissioni, la radiodiffusione, la televisione via etere; negli ultimi anni si sono inoltre aggiunti il canale telematico e quello della posta elettronica. Sono canali innovativi di erogazione dei servizi: il telefono cellulare, i call center e i sistemi Interactive Voice Response - IVR, la televisione digitale terrestre e satellitare; si deve inoltre considerare l’evoluzione del canale telematico e, in particolare, la prospettiva del cd. WEB 2.0.

1.2 I risultati dell’indagine: aspetti generali

Anche sulla base dei dati raccolti, da questa indagine pilota sono emersi aspetti strategici e tendenze della multicanalità nel contesto dell’erogazione dei servizi pubblici.

I principali aspetti generali di interesse possono essere ricondotti a quattro: l’organizzazione e il funzionamento del front office, l’attività di back office, la valutazione della soddisfazione dell’utente e, più in generale, la “qualità della democrazia”.

Il primo aspetto strategico riguarda, come il secondo, il livello dell’attuazione amministrativa. In generale, l’erogazione dei servizi pubblici e, tra di essi, di quelli considerati in questa indagine, comporta, a fronte delle istanze dei privati (cittadini e imprese), attività a vario titolo istruttorie, preparatorie, realizzative o produttive. Può trattarsi di attività di ricerca, di acquisizione di notizie, di acquisizione di documenti, di accertamenti, etc.²¹. In ogni caso lo svolgimento di queste attività è il presupposto per l’erogazione dei servizi.

Dopo la presentazione dell’istanza, possiamo pertanto distinguere una fase preparatoria o strumentale all’erogazione del servizio da una fase di erogazione in sé. Ambedue questi momenti, tuttavia, possono essere preceduti da una fase di contatto tra amministrazione e utente, da cui generalmente deriva l’informazione di base di cui l’utente si serve per richiedere l’erogazione del servizio. La differenza di fondo tra le fasi preparatoria e di erogazione finale di un servizio attiene al rapporto con l’utenza. Generalmente, infatti, la fase preparatoria o strumentale è prevalentemente interna all’amministrazione; la fase finale di erogazione, invece, comporta un rapporto amministrativo con l’utente, sia esso cittadino, sia esso impresa. È vero che, considerando tra le attività preparatorie anche l’attività istruttoria nei procedimenti amministrativi, la legge ha esteso la partecipazione dei privati²⁹ che, pertanto, possono dialogare con l’amministrazione anche nel tradizionale *gubernaculum* dell’esercizio del potere amministrativo e in osservanza del principio del rispetto del contraddittorio e dell’*audi alteram partem*²³. Tuttavia, la generalità delle attività preparatorie, incluse le istruttorie procedurali, sono costituite da rapporti interni all’amministrazione precedente o attivati da questa

²⁰ In particolare, “Rientrano nell’accezione più ampia di «servizi on-line» i servizi non mediati da sportello a cui è possibile accedere in modalità remota tramite i seguenti canali: web, chioschi telematici, tv digitale, call center, telefoni cellulari”: Direttiva DIT, punto 3 (*Classificazione dei servizi on-line e approccio multicanale*).

²¹ Sul tema, M.P. GUERRA, *Circolazione dell’informazione e sistema informativo pubblico: profili giuridici dell’accesso interamministrativo telematico*. Tra i testi unici sulla documentazione amministrativa e codice dell’amministrazione digitale, in *Diritto pubblico*, n. 2/2005, pp. 525 ss.; inoltre, si permetta il rinvio a G. CAMMAROTA, *Circolazione cartacea e circolazione telematica delle certezze pubbliche. Accertamento d’ufficio ed acquisizione d’uffici*, in *Foro Amministrativo* T.A.R., n. 11/2004, pp. 3527 ss.

²² Ca po III (arti colli 7 e ss.), legge n. 241/1990.

²³ In tema, M. D’ALBERTI, *La ‘visione’ e la ‘voce’: le garanzie di partecipazione ai procedimenti amministrativi*, in *Rivista trimestrale di Diritto Pubblico*, n. 1/2000, pp. 1 ss.

verso altre amministrazioni (come nel caso della verifica di un requisito dichiarato da un candidato in un pubblico concorso mediante acquisizione della relativa certificazione presso l'amministrazione competente).

Diversamente, l'erogazione finale del servizio comporta un rapporto con l'utenza, diretto o mediato da qualche strumento.

Analogamente sussiste un rapporto con l'utenza nella fase iniziale dell'intero processo di erogazione, la fase di primo contatto che generalmente permette ai privati di assumere le informazioni minime per la presentazione delle istanze.

In breve, possiamo distinguere tre fasi e due tipi di rapporti giuridici nell'intero contesto dell'erogazione dei servizi pubblici. Una fase di primo contatto (che arriva sino alla presentazione dell'istanza), una seconda fase preparatoria o strumentale, una terza fase di erogazione finale. La prima e la terza fase comportano un contatto con l'utenza che è alla base di un rapporto amministrativo; la seconda fase è generalmente interna all'amministrazione.

Considerando il fatto che la sussistenza di un rapporto con l'utenza incide fortemente sul *modus operandi* dell'amministrazione, si è ritenuto utile accogliere la distinzione tra front office e back office amministrativo. Il primo, il front office, si pone come struttura di rapporto con l'utenza, sia nella fase di primo contatto mediante attività informativa e semmai promozionale, sia nella fase finale di erogazione del servizio stesso e di gestione eventuale dei reclami e delle osservazioni. Il secondo, il back office, si pone come struttura di "lavorazione delle pratiche", siano esse procedimenti amministrativi o altro, dedicata alla produzione del servizio e generalmente non esposta al rapporto con l'utenza.

Su questa base sono stati affrontati due aspetti decisivi per una strategia della multicanalità nelle amministrazioni pubbliche: il front office multicanale e le sue ricadute sull'erogazione dei servizi²⁴ e il back office amministrativo integrato mediante forme di cooperazione applicativa che portino all'interscambio documentale per via telematica e che consentano un rapporto tecnologicamente avanzato anche con le strutture di front office²⁵.

Questi temi aprono ad nuova prospettiva nel rapporto tra amministrazioni e privati. L'amministrazione, analogamente al paradigma dell'erogazione dei servizi in ambito commerciale, è considerata come un soggetto che produce servizi e che allo scopo di migliorare i servizi erogati e le relative modalità di erogazione - in particolare, in osservanza di quelle precise istanze di sviluppo dei servizi pubblici che sono contenute nei principi di adattamento, di continuità e di eguaglianza - raccoglie, elabora e sviluppa i propri servizi sulla base delle informazioni, contenute in reclami o osservazioni o altro, che gli utenti possono presentare e presentano in modalità multicanale. A questo ulteriore aspetto strategico che lega la multicanalità ad una più generale prospettiva di riforma dei rapporti amministrativi è dedicata la parte conclusiva dell'indagine²⁶.

Infine, su un piano generale, è emerso che la multicanalità si pone anche come istanza di partecipazione democratica nel contesto del sistema pubblico e che essa può contribuire ad elevare la “qualità della democrazia”. La multicanalità, soprattutto nell’erogazione dei servizi informativi, pone le premesse per una maggiore conoscibilità e conoscenza delle istituzioni, dei diritti, delle forme di tutele, delle modalità di partecipazione amministrativa. Questo è alla base di nuove e più ampie istanze di partecipazione della società civile, anche solo per assicurare la conoscenza in funzione del controllo democratico. La multicanalità si pone, pertanto, come istanza di partecipazione democratica tra l’agenda politica e l’attuazione a livello amministrativo²⁷.

1.3 I risultati dell’indagine: aspetti specifici (e rinvii)

Gli aspetti strategici generali emersi dall’indagine sono il risultato di una ricostruzione svolta a partire anche dai dati raccolti, analizzati alla luce di approcci disciplinari specificamente adatti all’aspetto di volta in volta trattato.

Il processo di erogazione dei servizi pubblici in modalità multicanale si basa sull’esistenza di presupposti infrastrutturali di base e su un ciclo di produzione (e di erogazione) dei servizi che possa giovare delle ricadute positive che derivano dal ricorso a canali diversi e integrati di lavorazione delle pratiche e di erogazione dei servizi.

Su questi aspetti, anzitutto l’indagine ha confermato la adeguata diffusione di infrastrutture di multicanalità di base nelle amministrazioni pubbliche. In particolare, su 76 comuni, la quasi totalità ha disponibilità dei seguenti canali:

- a) sportello-ufficio fisico;
- b) posta ordinaria (fisica);
- c) telefono/fax;
- d) sito o portale istituzionale;
- e) posta elettronica.

Questo dato trova conferma anche nelle 22 province e nelle 90 tra amministrazioni centrali, sanitarie, di autonomie funzionali e di altri enti pubblici facenti parte del nostro universo di amministrazioni.

Risultano inoltre utilizzati, sebbene talvolta in misura molto ridotta, i seguenti ulteriori canali:

- a) Editoria e cartellonistica.

In media, su 193 amministrazioni, risulta un canale utilizzato nel quasi il 90% dei casi.

- b) Servizi di SMS (Short Message Services) e MMS (che includono contenuti audio-video).

L’uso medio rilevato di questo canale su 193 amministrazioni è stato del 23%.

- c) Televisione e radio tradizionali / teletext.

²⁴ L. SANNA, *L'erogazione dei servizi pubblici e il front office multicanale*, in questo Volume, cap. II.

²⁵ P. BERRITTA, *L'erogazione dei servizi, il back office e la cooperazione applicativa in ambiente multicanale*, in questo Volume, cap. III.

²⁶ S. CASTANGIA, *L'integrazione e l'interazione fra canali fisici e telematici e la misurazione della soddisfazione dell'utente*, in questo Volume, cap. IV.

²⁷ L. DI GREGORIO, *Conclusioni. Dalla qualità dei servizi pubblici alla qualità della democrazia*, in questo Volume.

L'uso medio rilevato di questi canali è del 52%.

d) Televisione o radio digitale terrestre.

e) Televisione o radio digitale satellitare.

Rispetto agli ultimi canali, sub d) e sub e), l'uso medio rilevato cala notevolmente, passando al 7% per la televisione o radio digitale terrestre e a poco più del 3% per la televisione o radio satellitare.

Risulta poco diffuso, inoltre, il canale telefonico evoluto (numeri verde, call center, sistemi di Interactive Voice Response - IVR), il cui uso sul totale delle amministrazioni (78 comuni, 22 province e 90 tra amministrazioni centrali e altri enti pubblici) risulta assestato sul valore medio del 50%. Ancor meno diffuso, inoltre, è il ricorso a chioschi e totem, che si assesta sul valore medio del 20%.

Relativamente al ciclo di produzione dei servizi basato sulla multi-canaltà, bisogna distinguere il tipo di servizio erogato. In proposito, l'indagine ha riguardato tre tipi di servizi²⁸: i servizi informativi, i servizi strumentali e di prenotazione, i servizi-procedimenti amministrativi. Quanto ai servizi informativi, la loro erogazione, che generalmente non comporta lo svolgimento di procedimenti amministrativi (e relative lavorazioni di back office delle pratiche), solitamente fa capo direttamente ad uffici che sono anche strutture di front office, quali gli Uffici Relazioni con il Pubblico - URP²⁹ o gli Sportelli Unici³⁰. All'opposto, l'erogazione dei servizi-procedimenti amministrativi comporta una previa lavorazione di back office perché il servizio possa essere erogato. Sono, invece, un tipo intermedio tra i primi due i servizi strumentali e di prenotazione, che, pur non comportando generalmente l'attivazione di veri e propri procedimenti amministrativi, solitamente necessitano comunque di lavorazioni di back office, anche solo per la gestione dei sistemi informativi di trattamento delle prenotazioni, degli appuntamenti presso gli uffici, o altro, che usualmente non compete agli uffici di front office, ma a funzioni amministrative interne.

In particolare rispetto ai servizi definiti "transazionali" dalla Direttiva DIT, che comportano attività amministrative di back office e, a seconda dei casi, anche lo svolgimento di uno o più procedimenti amministrativi, un aspetto di interesse riguarda la semplificazione delle procedure di fruizione del servizio per l'utente. In questa logica uno dei problemi più rilevanti è dato dalla pluralità di interlocutori amministrativi con i quali l'utente deve collaborare al fine di godere dell'erogazione di un servizio pubblico. Si pensi al caso tipico dell'erogazione di un servizio burocratico che consista nell'emanazione di una autorizzazione amministrativa (chiaramente, sempre che ve ne siano le condizioni di diritto e di fatto). In questi casi è possibile che l'utente debba gravarsi di oneri di procedimento quali il reperimento di eventuali documentazioni presso altre amministrazioni o il pagamento dei costi all'amministrazione ricorrendo ad uffici esterni. Da anni il legislatore, allo scopo di favorire quel particolare tipo di semplificazione amministrativa che consiste nella riunificazione in capo ad un'unica struttura di interfaccia delle attività facenti capo ad una

²⁸ Cfr. paragrafi 1 e 2.

pluralità di uffici, ha promosso tipologie organizzative *ad hoc*, tra le quali particolare rilevanza ricopre l'esperienza e l'attività degli Sportelli Unici, in particolare per le Attività Produttive e per l'Edilizia.

Relativamente al rapporto tra approccio multicanale e semplificazione intesa come unificazione dell'interfaccia amministrativo, anzitutto la cooperazione applicativa rende possibile l'accesso e l'acquisizione per via telematica della documentazione amministrativa. Inoltre, in modo trasversale agli uffici fisici e ai siti istituzionali, si pone il problema della conclusione del procedimento, a seconda dei casi, in presenza o in rete, ma comunque incluso il pagamento dei costi all'amministrazione. Specificamente sui pagamenti, risulta che in un numero rilevanti di casi le amministrazioni, pur erogando servizi in presenza e in misura minore in rete, non possono accettare i pagamenti dai privati e così permettere la conclusione del procedimento³¹. È significativo, al riguardo, che, in particolare guardando agli enti locali, comuni e province, che hanno una maggiore frequenza di rapporto con i privati, solo il 12% circa sui 76 comuni e il 3% circa delle 22 province del nostro insieme risultano dotate di sportello cassa interno all'amministrazione; in generale la maggiore frequenza d'uso di sistemi di cassa integrati si rileva, rispetto ai comuni, nell'erogazione dei servizi demografici (oltre il 30%) e dei servizi basati sulla logica dello sportello unico (in particolare, il 20% nel caso degli sportelli per l'edilizia e oltre il 12% nel caso degli sportelli per le attività produttive).

Un ulteriore elemento rilevante, e sul quale sollevare l'attenzione, è quello dell'accessibilità. Dai dati raccolti su un totale di 159 tra amministrazioni centrali, locali, di altri enti pubblici tra cui amministrazioni centrali, università, settore sanitario, risulta che poco meno del 50% siano dotate di un sito certificato "W3C" per i diversamente abili. Ancor più critica è la presenza di sportelli per disabili che risultano presenti in 44 amministrazioni (quasi il 28%) su 159. L'accessibilità è definita, nella legge volta a favorire l'accesso dei soggetti disabili agli strumenti informatici, come "capacità dei sistemi informatici, nelle forme e nei limiti consentiti dalle conoscenze tecnologiche, di erogare servizi e fornire informazioni fruibili, senza discriminazioni, anche da parte di coloro che a causa di disabilità necessitano di tecnologie assistive o configurazioni particolari"³². In particolare riguardo ai siti e portali istituzionali, il codice dell'amministrazione digitale stabilisce che le pubbliche amministrazioni centrali realizzino siti istituzionali su reti telematiche rispettando i "principi di accessibilità, nonché di elevata usabilità e reperibilità, anche da parte delle persone disabili, completezza di informazione, chiarezza di linguaggio, affidabilità, semplicità di consultazione, qualità, omogeneità ed interoperabilità"³³. Prescindendo dalle problematiche tecniche relative all'attuazione della cd. legge Stanca, soprattutto nel contesto della creazione di siti e portali che contengono prodotti multimediali per qualunque fine (non solo commerciale, ma, ad esempio, anche didattico-formativo), l'obiettivo dell'accessibilità è

²⁹ G. ARENA, *Gli uffici per le relazioni con il pubblico: commento all'art. 12 del d. lgs. 3 febbraio 1993, n. 29*, in F. CARINCI, M. D'ANTONA (a cura di), *Il lavoro alle dipendenze delle pubbliche amministrazioni*, Giuffrè, Milano, 1999, e D. BORGONOVO RE, *L'organizzazione per la comunicazione: gli URP*, in G. ARENA (a cura di), *La funzione di comunicazione*, cit., pp. 129 ss.

³⁰ In particolare sugli Sportelli Unici per le Attività Produttive, F. BASSANINI, B. DENTE, *Gli Sportelli Unici per le attività produttive: falli - mento o rilancio?*, Astrid, Passigli, 2007.

³¹ Sui pagamenti informatici, l'art. 38 del codice dell'amministrazione digitale (d. lgs. 7 marzo 2005, n. 82, come modificato dal d. lgs. 4 aprile 2006, n. 159) stabilisce che "Il trasferimento in via telematica di fondi tra pubbliche amministrazioni e tra queste e soggetti privati è effettuato secondo le regole tecniche stabilite ai sensi dell'articolo 71 di concerto con i Ministri per la funzione pubblica, della giustizia e dell'economia e delle finanze, sentiti il Garante per la protezione dei dati personali e la Banca d'Italia".

una *species* del problema generale dell'accesso, che necessita di un'attenzione peculiare, considerando che l'obbligo di solidarietà sociale deve essere accompagnato ad uno sforzo costante, sia nella programmazione degli interventi, sia nella ricerca tecnologica. Al riguardo, l'adozione di un approccio amministrativo multicanale può risultare decisivo. L'erogazione dei servizi ai diversamente abili, infatti, necessita, quasi per definizione, di un approccio multicanale. Molti servizi, in questi casi, non possono essere erogati se non in presenza; rispetto ad altri servizi, invece, è il canale telematico che può offrire *chances* sinora impensabili, come la possibilità di seguire mediante la rete corsi di istruzione superiore (chiaramente a condizione che i sistemi siano "accessibili").

³² Art. 2, comma 1, legge 9 gennaio 2004, n. 4; il comma 2 dell'art. 2, inoltre, definisce "tecnologie assistive: gli strumenti e le soluzioni tecniche, hardware e software, che permettono alla persona disabile, superando o riducendo le condizioni di svantaggio, di accedere alle informazioni e ai servizi erogati dai sistemi informatici".

³³ Art. 53, comma 1, codice dell'amministrazione digitale (d. lgs. n. 82/2005); inoltre, stabilisce il comma 3 dell'art. 53, che lo "Stato promuove intese ed azioni comuni con le regioni e le autonomie locali affinché realizzino siti istituzionali con le caratteristiche di cui al comma 1".

2. L'erogazione dei servizi pubblici e il front office amministrativo multicanale

2.1 Front office amministrativo e multicanalità

Le amministrazioni pubbliche svolgono attività ed erogano servizi pubblici dotandosi di architetture organizzative che consentono loro di espletare le proprie funzioni secondo i principi dettati dalle norme. Il quadro attuale dell'attività e dell'organizzazione amministrativa risente della complessità del sistema organizzativo ereditato dal secolo scorso e in via di riforma da oltre un decennio. La complessità organizzativa delle strutture amministrative di erogazione dei servizi ha generato e continua a generare in capo ai privati, cittadini e imprese, oltre che normali "oneri di istanza", anche "oneri di informazione" e "oneri di procedimento".

Sono oneri di informazione l'insieme delle attività di ricerca e consulenza che sono necessarie alla comprensione degli strumenti giuridico-amministrativi adottabili dagli utenti, inclusa l'individuazione del soggetto pubblico presso il quale presentare un'istanza. Se, ad esempio, un imprenditore volesse avviare una propria attività, dovrebbe anzitutto conoscere se può avvalersi della denuncia di inizio attività, oppure se deve presentare una istanza per ottenere un'autorizzazione; e in ognuno dei due casi dovrà capire presso quale ufficio e in quali forme procedere.

Vi sono, poi, gli "oneri di procedimento" degli utenti. Sebbene, infatti, nel nostro ordinamento viga dal 2000 la regola in base alla quale le pubbliche amministrazioni non possono richiedere atti o certificati che siano attestati in documenti già in loro possesso o che comunque esse stesse siano tenute a certificare, e che, invece, esse dovrebbero acquisire tale documentazione direttamente presso l'amministrazione depositaria¹, è noto che in un numero considerevole di casi le amministrazioni non sono nelle condizioni di osservare questo precetto. Pertanto, l'utente, cittadino o impresa, assume su di sé l'onere di contribuire allo svolgimento del procedimento, solitamente incaricandosi di reperire presso altre amministrazioni documentazioni che lo riguardano finalizzate allo svolgimento del procedimento richiesto.

¹ Sul tema, M.P. GUERRA, *Circolazione dell'informazione e sistema informativo pubblico: profili giuridici dell'accesso interamministrativo telematico. Tra testo unico sulla documentazione amministrativa e codice dell'amministrazione digitale*, in *Diritto pubblico*, n. 2/2005, pp. 525 ss., e G. CAMMAROTA, *Circolazione cartacea e circolazione telematica delle certezze pubbliche. Accertamento d'ufficio ed acquisizione d'ufficio*, in *Foro Amministrativo T.A.R.*, n. 11/2004, pp. 3527 ss.

Rispetto all'erogazione dei servizi pubblici, l'onere di informazione è il presupposto dell'avvio del processo di produzione del servizio, che può comportare lo svolgimento di uno o più procedimenti amministrativi. Alle informazioni acquisite l'utente fa seguire l'istanza che avvia la lavorazione dell'attività, nel cui ambito egli potrà avere oneri di procedimento. A conclusione di questo processo il servizio viene erogato al richiedente.

In relazione a questo contesto, brevemente delineato, occorre ricostruire il front office come articolazione dell'organizzazione amministrativa. In base alla distinzione tra uffici e funzioni di front office e di back office², la principale linea di demarcazione sembra essere quella del rapporto con l'utenza. Solitamente le funzioni di back office non destinano le proprie strutture all'ascolto o al supporto dei privati, ma piuttosto sono incaricate della lavorazione delle pratiche che potrà poi portare all'erogazione dei servizi³. Diversamente, la funzione di front office per definizione espone le proprie strutture al rapporto con l'utenza⁴.

Gli uffici di front office, pertanto, risultano generalmente dedicati a funzioni di supporto, di ascolto, di consulenza, di semplificazione, rispetto alle rilevanti parti del processo di produzione dei servizi che implicano un rapporto dell'amministrazione con l'utente. In particolare, è il front office che supporta i privati nell'attività di informazione presupposta all'intero processo, nell'attività di indirizzamento dell'istanza o anche nel suo accoglimento, nell'attività volta alla semplificazione degli oneri procedurali dell'interessato. È il caso, ad esempio, degli Uffici Relazioni con il Pubblico - URP che hanno funzione di informazione e di semplificazione per l'utente, e degli Sportelli Unici, che fanno da semplificatori e da collettori di istanze per settori (attività produttive, edilizia, etc.). Inoltre, il front office può essere struttura di erogazione finale del servizio e di ricezione e gestione dei reclami e dei commenti dell'utenza; si pensi, ad esempio, agli sportelli delle Camere di commercio, industria e artigianato o dell'Agenzia delle Entrate che rilasciando propri atti e certificati erogano servizi burocratici⁵.

La funzione di front office, declinata in relazione al rapporto con l'utenza, è stata tradizionalmente erogata mediante diverse modalità o canali generalmente caratterizzati dal fatto di prevedere sempre il requisito della presenza fisica (sebbene con la rilevante eccezione del canale telefonico). Il canale, ovvero il *modus* mediante il quale l'attività di front office è fruibile dal beneficiario, poteva essere costituito dall'ufficio fisico, o dalla posta, o dalle affissioni⁶. In ogni caso il canale era fisico. La rivoluzione portata dalle tecnologie dell'informazione e della comunicazione (ICT) ha reso possibile, sia lo sviluppo di canali che prescindono dal limite fisico e temporale, sia lo sviluppo di strategie miste che prevedono l'uso integrato di canali fisici e canali innovativi che si prestano a migliorare la qualità di erogazione dei servizi. Le ICT, in breve, hanno reso possibile lo sviluppo della multicanalità, ossia la moltiplicazione dei modi possibili di erogazione dei

² A. MASUCCI, *Erogazione on line dei servizi pubblici e teleprocedure amministrative. Disciplina giuridica e riflessi sull'azione amministrativa*, in *Diritto Pubblico*, n. 3/2003, pp. 991 ss.

³ Cfr. P. BERRITTA, *L'erogazione dei servizi, il back office e la cooperazione applicativa in ambiente multicanale*, in *questo Volume*, cap. III.

⁴ Su questi temi G. ARENA (a cura di), *La funzione di comunicazione nelle pubbliche amministrazioni*, Maggioli, Rimini, 2001, F. MERLONI (a cura di), *L'informazione delle pubbliche amministrazioni*, Maggioli, Rimini, 2002.

⁵ D. SORACE, *Diritto delle amministrazioni pubbliche*, il Mulino, Bologna, 2005, pp. 134 ss.

⁶ Cfr. infra.

servizi pubblici e generalmente dei servizi di front office.

La Direttiva del 27 luglio 2005⁷, emanata dal Ministro per l'innovazione e le tecnologie di concerto con il Ministro della Funzione pubblica, in materia di "qualità dei servizi on line e misurazione della soddisfazione degli utenti", è finalizzata a coordinare ed indirizzare lo sviluppo e la diffusione dell'approccio multicanale verso una piena interoperabilità tra amministrazioni pubbliche. È oggetto della Direttiva il contatto tra amministrazioni pubbliche ed utenti, dai quali la prima deve trarre il maggior numero possibile di informazioni al fine di programmare in maniera efficace la propria attività.

L'obiettivo della Direttiva è quello di promuovere l'utilizzo dei servizi on line per meglio soddisfare le esigenze degli utenti e, nel contempo, ridurre (o possibilmente eliminare) il rischio che gli sforzi di innovazione non riescano a generare un reale e percepibile valore aggiunto per gli utenti; rischio che nella Direttiva viene espresso come "autoreferenzialità nell'azione delle pubbliche amministrazioni".

Gli strumenti individuati per raggiungere tale obiettivo hanno duplice natura, di tipo tecnico e di tipo organizzativo. Da un lato vi sono le potenzialità offerte delle tecnologie, in particolare applicate alla rilevazione dei bisogni reali degli utenti⁸, alla estensione della fruibilità dei servizi internet-based e alla personalizzazione delle modalità di comunicazione. Dall'altro lato la Direttiva fa leva sulle scelte che le amministrazioni effettuano in materia di investimenti e utilizzo della tecnologia disponibile, organizzazione e allocazione ottimale delle risorse. La Direttiva indica espressamente alle amministrazioni come parametro di queste scelte, l'elaborazione delle informazioni sulla propria utenza e la loro traduzione in una strategia organizzativa efficiente. Le amministrazioni sono invitate, nell'introdurre o potenziare i propri servizi on line, a "riprogettare sostanzialmente" tutta la propria offerta con criteri di coerenza complessiva tra le diverse modalità di erogazione del servizio⁹.

Ponendo la soddisfazione degli utenti al centro del ciclo organizzativo dell'amministrazione¹⁰, l'approccio indicato è quello di ricorrere alla migliore combinazione di tutte quelle modalità di contatto con l'utente che meglio rispondono alle esigenze reali delle diverse fasce d'utenza e a quelle organizzative delle amministrazioni.

Questo approccio alla multicanalità deve includere e combinare tutte le modalità di contatto con l'utente di cui l'amministrazione dispone, a partire dai canali tradizionali. I criteri di condotta che si evincono dalla Direttiva sono valevoli per tutte le amministrazioni. In tutti i casi, la scelta del canale o dei canali più indicati per l'erogazione di ciascun servizio deve essere il risultato di una attenta mediazione fra i punti di forza dello specifico canale, le caratteristiche salienti del servizio considerato e le reali esigenze dell'utenza specifica alle quali dare tempestiva risposta. Risultano, pertanto, rilevanti i criteri generali di approccio al risultato di qualità in relazione a quelli relativi alla misurazione della soddisfazione dell'utenza.

Analizzando più dettagliatamente le ricadute sull'erogazione dei

⁷ Direttiva Dipartimento Innovazione e Tecnologie del 27 luglio 2005 sulla qualità dei servizi on line e la misurazione della soddisfazione dell'utente, d'ora in poi "Direttiva DIT".

⁸ "Le moderne tecnologie a supporto dei servizi on line consentono anche di raccogliere ed elaborare un ingente volume di dati e informazioni dai quali trarre conoscenze sulle tipologie dei bisogni, sui segmenti di utenza, su eventuali barriere culturali e sociali all'utilizzo dei servizi": Direttiva DIT, punto 2, "Scenario di riferimento".

⁹ Nel suo complesso la Direttiva fornisce indicazioni e linee guida a tutte le amministrazioni per l'adozione di strategie organizzative basate sulla multicanalità. Individua una serie di attività da svolgersi in sede di programmazione degli interventi di digitalizzazione; indica un elenco minimo di caratteristiche da considerare per assicurare la qualità e l'usabilità dei servizi offerti nei portali e nei siti delle amministrazioni e specifica gli aspetti tecnici ed organizzativi dell'interazione con l'utente (Allegato 1).

servizi che possono conseguire all'adozione di una organizzazione multicanale dei front offices, la prima questione è nella definizione degli strumenti della multicanalità, ossia dei canali di front office.

2.2 I canali di front office

La strategia della multicanalità si estende su tutte le strutture di front office amministrativo. Non ne sono esenti le strutture classiche di contatto, ovvero gli sportelli fisici. Attraverso gli sportelli e gli uffici dell'amministrazione l'utente può sicuramente svolgere tutte le attività amministrative di front office, ossia: le attività di tipo informativo, di orientamento, semplificazione e consulenza; l'accoglimento delle istanze e delle comunicazioni; le comunicazioni in itinere; l'erogazione finale di un insieme di servizi. Lo sportello è un riferimento certo per l'utenza. Esso deve però essere raggiunto fisicamente e in determinati orari. Gli impedimenti logistici, inclusa la presenza di barriere architettoniche, e temporali, che gravano sui cittadini, e su alcune fasce d'utenza in particolare, sono generalmente noti. La strategia della multicanalità suggerita nella Direttiva DIT invita ciascuna amministrazione a considerare scrupolosamente ogni tipo di informazione utile a capire le preferenze della propria utenza.

La strutturazione degli uffici fisici può essere più o meno autosufficiente, ovvero consentire la conclusione di procedimenti complessi in una sola soluzione o, comunque, presso la stessa struttura. Spesso, infatti, le strutture di front office fisico dell'amministrazione non sono abilitate allo svolgimento di alcune funzioni, prima fra tutte la funzione di cassa; i pagamenti delle tariffe dell'amministrazione sono spesso affidati ai servizi di conto corrente postale o bancario. Ciò comporta che l'utente per fruire del servizio richiesto che, ad esempio, implichi lo svolgimento di un procedimento amministrativo incluso il pagamento di una tariffa, debba interfacciarsi con un'altra organizzazione e, spesso, prevedere un ulteriore contatto con l'amministrazione per la comunicazione dell'avvenuto pagamento. Queste considerazioni sono note al legislatore da tempo e attualmente le amministrazioni stanno accogliendo sempre più i suggerimenti in tema di sportelli unici, semplificazione e riorganizzazione delle strutture deputate alle relazioni con il pubblico. Non sono diffuse, soprattutto negli enti locali, le funzioni di cassa, ma la possibilità di decongestione delle attività di sportello fisico offerte dal progresso delle tecnologie apre un dedalo di prospettive nuove. L'utilizzo delle informazioni sulla propria specifica utenza consentirebbe a ciascuna amministrazione di programmare in maniera più efficiente i servizi di sportello, con particolare riguardo ai diversamente abili.

La Direttiva esplicita che il ricorso alle strategie della multicanalità è finalizzato anche ad attenuare la pressione sui canali di erogazione tradizionali, consentendo di ridurre i costi di front office. Naturalmente lo sportello fisico e il contatto con un addetto dell'am-

¹⁰ “Dopo una prima fase di investimenti, stimolati anche da progetti sperimentali e finalizzati, i tempi sono maturi per adottare in modo diffuso il canale di erogazione on line come componente essenziale di una strategia delle amministrazioni pubbliche improntata alla multicanalità. Direttiva DIT, punto 2, “Scenario di riferimento”.

ministrazione sono, nella maggior parte dei casi, un necessario riferimento. Potrebbero servire sempre più, per converso, a coadiuvare i cittadini nell'utilizzo dei servizi in rete, dacché, come anche la Direttiva sottolinea, il divario digitale e l'alfabetizzazione informatica sono due questioni di non rapida soluzione.

Considerata la varietà di prestazioni di cui si compone l'insieme delle attività di front office, può darsi il caso che l'amministrazione si sposti fisicamente verso il cittadino. Gli sportelli itineranti, le fiere campionarie, alcuni eventi organizzati o a cui partecipa l'amministrazione sono iniziative tradizionali, ma corrispondono allo spirito suggerito con l'approccio multicanale. Tramite un mezzo caravan (camper, camion, o simili) opportunamente attrezzato¹¹, le amministrazioni possono raggiungere gli utenti nei luoghi e nei tempi in cui credono di soddisfare il maggior numero di richieste (per esempio nei giorni ed orari di apertura del mercato regionale o locale). Questa declinazione del canale fisico è particolarmente adatta, ad esempio, all'erogazione di servizi sociali e sanitari. Dall'indagine condotta su un insieme di circa duecento amministrazioni¹², il 20% di esse utilizzano sportelli itineranti. Le fiere e gli eventi a cui partecipa l'amministrazione possono essere accompagnati da sportelli temporanei, all'uopo attrezzati per fornire, oltre che servizi informativi e di orientamento, anche servizi cosiddetti transazionali. Attraverso quest'altra declinazione del canale fisico, le amministrazioni possono ben svolgere attività di tipo promozionale e di orientamento, come accade per le università.

Esistono altre modalità "tradizionali" per raggiungere remotamente l'amministrazione, e per essere raggiunti, quali il telefono, il fax, il sistema postale. Anche questi canali sono adatti allo scambio di informazioni, alla semplificazione, all'inoltro e alla ricezione delle istanze e comunicazioni, nonché alla conclusione del servizio (nel caso dei servizi burocratici). Questi tre canali si prestano a risolvere i problemi logistici che sussistono nel raggiungimento dello sportello.

In particolare il canale postale, si avvantaggia delle molteplici tipologie di spedizione e di recapito, differenti per grado di celerità e di certezza in ordine alla ricezione, ma risulta particolarmente inadatto alle esigenze di immediatezza dell'odierno sistema produttivo.

Il canale telefonico, a partire dalla istituzione dei centralini, è sempre stato un canale deputato alla erogazione di informazioni, siano esse preliminari al rapporto tra amministrazione ed utente, siano esse di consultazione in tutte le fasi intermedie di un rapporto amministrativo costituito. La sua natura si presta alla funzione di semplificazione ed orientamento, mentre non è di per sé adatto alla conclusione di un procedimento. Riguardo all'inoltro di una istanza, o all'avvio di un procedimento, il canale telefonico non è mai stato deputato a questo tipo di funzioni sino al recente adeguamento alle direttive europee in materia di appalti pubblici con cui si è avviata l'equiparazione del canale telefonico alla posta, al fax e alla posta elettronica per lo scambio di informazioni. Il telefono e il fax combinati hanno sicuramente

¹¹ La dotazione degli sportelli itineranti dipenderà dalla tipologia di servizi che si intende erogare tramite essi; si possono prefigurare sportelli itineranti almeno in determinati ambiti dell'attività amministrativa, che erogano le medesime funzioni degli sportelli fisici.

¹² G. CAMMAROTA, *Introduzione e Servizi pubblici e approccio multicanale*, in questo Volume, cap. 1.

snellito il lavoro di raccordo e di contatto tra amministrazione e utenti e nelle comunicazioni interamministrative. Il fax, infatti, si presta alla trasmissione di documenti sottoscritti. Parrebbe anacronistico che, di fronte alla possibilità di scambiare informazioni e documentazione tramite posta elettronica, si faccia uso del telefono e soprattutto del fax. Eppure, la disciplina della sottoscrizione informatica e quella del valore probatorio del documento informatico¹³, richiedono l'utilizzo di determinate strumentazioni ed un certo grado di alfabetizzazione informatica, a differenza di quanto necessario per la sottoscrizione autografa, riprodotta tramite fax, che non comporta particolari oneri.

Vi sono sempre stati i canali monodirezionali dell'amministrazione, adatti a veicolare servizi meramente informativi a destinazione collettiva, e sono: l'editoria, le affissioni, la radio, la televisione. I prodotti editoriali a distribuzione gratuita sono sempre stati il mezzo più semplice per diffondere le informazioni dell'amministrazione (*brochures*, volantini, manifesti, pubblicazioni). La *brochure* informativa è il primo mezzo di semplificazione e di orientamento, nonché di promozione e marketing pubblico. I cosiddetti *Info point* sono strutture nelle quali trovare materiale informativo anche e soprattutto cartaceo. In ogni caso la stampa gratuita è reperibile in tutti gli uffici pubblici. Riguardo al canale radio televisivo, sino all'avvento del televideo, esso non consentiva all'utente di cercare il contenuto desiderato.

A questa rassegna di canali tradizionalmente utilizzati, bisogna aggiungere internet, e le funzionalità di posta elettronica, che negli ultimi anni sono, oltre che note, ampiamente utilizzate. La centralità di internet nell'erogazione dei servizi di front office è riconosciuta anzitutto dalle politiche comunitarie. Si può affermare che oltre il 97% delle amministrazioni pubbliche considerate nell'indagine sono presenti in rete con un sito istituzionale proprio; si rileva altresì che, sia il tipo di connessione alla rete, sia i tipi di sito o portale sono particolarmente disomogenei.

2.3 Siti, portali e servizi informativi

L'approccio multicanale suggerito dalla Direttiva DIT si basa anche sull'estensione della fruizione dei servizi on line (web) tramite altri canali, tradizionali ed innovativi, per aumentare e diversificare il più possibile il bacino di utenza dei servizi on line. Il front office virtuale offerto dai siti e dai portali istituzionali delle amministrazioni rappresenta un vero e proprio ufficio dell'amministrazione, con i suoi "sportelli virtuali", punti di accesso e di accoglienza dell'utente. Per orientare quanti più utenti possibile verso i servizi on line, la qualità dei siti e dei portali e le strategie di comunicazione da applicare devono essere efficaci.

In particolare, l'uniformità dei criteri che sorreggono le architetture dei front offices on line (siti e portali) semplifica il primo impatto

¹³ Sul documento informatico, A. MASUCCI, *Il documento informatico. Profili ricostruttivi della nozione e della disciplina*, in *Rivista di diritto civile*, n. 5/2004, pp. 749 ss.

che l'utente ha con i servizi on line. I criteri uniformi hanno una ulteriore finalità formativa verso l'utenza, quella di diffondere comportamenti e prassi nei confronti dell'amministrazione elettronica, che dirigano l'utente verso la cittadinanza elettronica europea¹⁴.

La Direttiva ha dettato criteri di omogeneità per la progettazione ed implementazione dei front offices on line da parte di ciascuna amministrazione. Anzitutto, la realizzazione dei portali e siti deve adeguarsi a tutti gli standard in materia di accessibilità, in particolare ai provvedimenti di attuazione della legge 9 gennaio 2004, n. 4, recante disposizioni per favorire l'accesso dei soggetti disabili agli strumenti informatici. In fase di progettazione l'accesso ai servizi deve essere strutturato in modo che l'individuazione degli stessi e la loro usabilità siano veloci ed intuitive. La struttura del front office deve presentare i servizi secondo i punti di vista dei diversi segmenti di utenza, espressi attraverso metafore comunicative, come la classificazione dei servizi per "eventi della vita" suggerita dal Dipartimento per l'Innovazione e le Tecnologie nel 2002¹⁵. Anche nell'aggregare e collegare le informazioni e i servizi è necessario seguire i criteri di organicità e coerenza per tematica o finalità. L'amministrazione deve anche prevedere spazi di contatto diretto con l'utenza, tramite posta elettronica o canale telefonico. La corretta organizzazione del front office on line, inoltre, deve prevedere in generale tutti gli strumenti di semplificazione ed orientamento disponibili nelle funzionalità del portale. Tra questi ricordiamo: la presenza di una mappa chiara ed organica del sito o del portale, un motore di ricerca rapido interno al sito, la pubblicazione delle risposte alle domande più frequenti (cosiddette *Faq*, *Frequently Asked Questions*), l'utilizzo di *abstracts* riassuntivi, *links* puntuali ed ordinati, linguaggio "non tecnico" e la traduzione, almeno delle parti generali, nelle lingue straniere più diffuse nel bacino di utenza relativo.

L'uniformità deve riguardare anche le caratteristiche delle informazioni pubbliche on line, tanto più che ad oggi la maggior parte delle attività amministrative erogate in rete riguardano proprio i servizi informativi. La Direttiva elenca sei caratteristiche che debbono connotare l'informazione pubblica in rete; questa deve essere: referenziata, completa, strutturata, comprensibile, aggiornata, uniforme su tutti i canali. La provenienza pubblica e la correttezza dell'informazione possono essere meglio identificate dall'utenza avendo attenzione a quelli che si potrebbero definire "luoghi pubblici nella rete"¹⁶: il dominio ".gov.it", le reti pubbliche territoriali (Rupar, rete provinciale, rete inter-comunale, rete civica, ed altre), le reti di settore (Garr, Sim, Sil, eccetera). In ogni caso, è auspicabile l'adozione di una certa sistematicità nella nomenclatura dei siti a livello territoriale.

Riguardo le informazioni, più in generale, l'approccio multicanale prevede che le architetture dei sistemi informativi siano progettate o implementate in modo da non duplicare i dati e le informazioni nei sistemi di banche dati e nelle piattaforme utilizzate per l'erogazione dei servizi. Un unico database per la gestione delle informazioni con-

¹⁴ Decisione del Parlamento e del Consiglio n. 2045/2002/CE del 21 ottobre 2002, in materia di promozione dei "servizi elettronici paneuropei".

¹⁵ Dipartimento Innovazione e Tecnologie, Allegato 1 al primo Avviso (2002) per il finanziamento di Progetti di informatizzazione di Regioni ed Enti Locali.

¹⁶ S. RODOTA', *Tecnopolitica. La democrazia e le nuove tecnologie della comunicazione*, Laterza, Roma-Bari, 1994 (ult. ed. 2004), spec. pp. 118 ss.

sente all'amministrazione e all'utenza di attingere alla medesima informazione, aggiornata in tempo reale, da qualsiasi canale.

2.4 Servizi on line e livelli di interazione con l'utenza

La qualità dei siti e dei portali, e quindi dell'interazione on line tra amministrazioni e utenti, non si risolve nei soli contenuti informativi che la prima può fornire ai secondi. I servizi on line possono essere classificati, secondo i parametri comunitari, in quattro livelli di interazione: il livello "zero" corrisponde alla disponibilità di informazioni complete e a servizi informativi "a fruizione collettiva"; il livello "uno", o *one way*, prevede la possibilità di invio o di ricezione di informazioni mirate (è il caso delle operazioni di *download* della modulistica); il livello "due", o *two way*, prevede la comunicazione bidirezionale tra soggetti, ma non consente il completamento on line dell'iter burocratico, che deve avvenire attraverso ulteriori modalità di contatto; infine, il livello "tre" consente il completo svolgimento della procedura di erogazione del servizio on line e ne garantisce la certezza dell'esito.

Le politiche in materia di informatizzazione pubblica mirano al raggiungimento del livello tre per tutti i servizi on line. La stessa Direttiva DIT del 2005 prescrive che ciascun servizio sia autoconsistente, ovvero che di regola per la conclusione del servizio on line non si richieda all'utente di utilizzare nessun altro canale (in particolare lo sportello) in nessuna fase del procedimento. La Direttiva indica alle amministrazioni, inoltre, di valutare, ove sia opportuno e necessario, l'attivazione di ogni canale disponibile per la migliore esecuzione di specifiche fasi del servizio.

Il canale telematico contiene al suo interno molteplici strumenti di interazione nel rapporto amministrativo con gli utenti.

Riguardo al livello zero, ossia l'erogazione di servizi informativi di interesse generale, il canale web, oltre alla pubblicazione di contenuti in forma scritta, che comprende anche la possibilità di pubblicare riviste on line, consente l'utilizzo di strumenti avanzati, quali ad esempio, le web-cam puntate su un luogo di interesse, che ne mostrano le condizioni (metereologiche, di traffico, o altro) in tempo reale.

I servizi informativi possono essere pubblicati (a destinazione collettiva), o attivati su richiesta tramite specifici sistemi (destinazione individuale). In particolare sono noti i servizi di *newsletter*, che consistono nell'abbonamento telematico dell'utente ad una offerta di informazione periodica stabilita dall'amministrazione. Di solito il contenuto del servizio di *newsletter* consiste in approfondimenti su temi di interesse generale, nella forma del volantino o della rivista elettronica, o più semplicemente sono messaggi composti dal punto di vista grafico che rimandano ad aree di approfondimento del sito istituzionale o di altri siti. Le *newsletter* si ricevono per posta elettronica semplice, l'abbonamento e la disdetta avvengono ugualmente con semplici funzioni di posta elettronica. I sistemi telematici consen-

tono ormai di inviare informazioni mirate ed ancora più specifiche, su richiesta degli interessati, alle utenze di telefonia mobile. I servizi informativi erogati tramite sms (*Short Message Service*) raggiungono l'utente ovunque egli si trovi, purché sia disponibile il segnale telefonico. Mediante questo canale, che non comporta grossi costi per l'amministrazione, essa può comunicare tempestivamente con gli utenti, può erogare servizi informativi mirati, anche durante lo svolgimento di servizi burocratici complessi. Si pensi alle fasi intermedie di comunicazione tra utente ed amministrazione durante una pratica, ad esempio edilizia, e alle esigenze di consultazione dello stato del provvedimento.

A partire dal secondo livello di interattività, il rapporto telematico tra amministrazione e utenza prevede delle transazioni. La stessa Direttiva DIT cita i servizi informativi e i servizi cosiddetti transazionali per distinguere la complessità di gestione tra le due tipologie.

La Direttiva specifica che i siti devono contenere l'indicazione di un canale di contatto "diretto" con l'amministrazione fornendo, sia l'indirizzo di posta elettronica, sia il numero telefonico dell'amministrazione, possibilmente gratuito (numeri verdi) e spiegando che "poiché è impossibile (...) cogliere a priori ogni tipo di esigenza, è necessario che nel portale vengano previsti, e chiaramente evidenziati, spazi per il contatto diretto (...)">¹⁷. Il motivo esplicito è che "nell'erogazione dei servizi on line l'interazione con l'utente attraverso il contatto diretto rappresenta una componente essenziale per l'efficacia del servizio stesso, da attuarsi per mezzo del canale telefonico (contact center) e della posta elettronica". La posta elettronica è un mezzo molto adatto allo scambio di informazioni. Essa va gestita con regolarità, celerità, possibilmente corrispondere ad alcuni standard di certezza, affinché questo canale sia funzionale e rispondente alle proprie peculiarità. Inoltre, pare un canale particolarmente adatto a supportare i servizi di assistenza, orientamento e consulenza da parte dell'amministrazione, ovvero di tutte quelle attività preparatorie all'erogazione di un servizio, considerate servizio esse stesse. La posta elettronica certificata¹⁸ consente, altresì, scambi documentali giuridicamente equivalenti a quelli che avvengono nel mondo fisico, poiché rende possibile la comunicazione sicura e certa dei documenti informativi in via telematica¹⁹.

Il canale telematico consente anche un tipo di interazione specifica tramite bacheche, blog, chat e forum. Questi sistemi di comunicazione mettono in contatto più utenti su argomenti e tematiche specifiche, in tempo reale o in differita, su temi di interesse dell'amministrazione. Si tratta di spazi web dedicati alla riflessione e allo scambio di idee e informazioni. Essi costituiscono, inoltre, uno strumento di trasparenza e di partecipazione e soprattutto si innestano nella strategia della multicanalità delineata nella Direttiva DIT, in relazione al fatto che sono strumenti di rilevamento del gradimento dell'utenza, oltre che una fonte di quelle preziose informazioni sui *target* che le amministrazioni debbono attentamente valutare e inserire nei propri

¹⁷ Direttiva DIT, Allegato 2 "Organizzazione delle diverse fonti di rilevazione del gradimento degli utenti".

¹⁸ Conformemente alle prescrizioni del Codice dell'amministrazione digitale (d. lgs. 7 marzo 2005, n. 82, come modificato dal d. lgs. 4 aprile 2006, n. 159), agli articoli 20, comma 1, e 71.

¹⁹ D.P.R. 11 febbraio 2005, n. 68.

²⁰ Cfr. S. CASTANGIA, *L'integrazione e l'interazione fra canali fisici e telematici e la misurazione della soddisfazione dell'utenza, in questo volume, Cap. IV.*

²¹ I sistemi di pagamento on line possono essere così riassunti: il metodo più rapido e consueto è l'utilizzo di una carta di credito, generica o prepagata, emessa da un circuito bancario oppure dal circuito postale (carte postepay). Per accettare questo tipo di pagamenti il portale (o sito) dell'amministrazione deve possedere protocolli informatici di pagamento sicuri, cosiddetti "Https" o "Ssl". Il sistema bancario mette a disposizione sistemi di bonifico on line e di "home banking", che consentono di effettuare operazioni di pagamento tra conti correnti bancari. Esiste inoltre il sistema "Pay Pal", che consente transazioni bidirezionali (pagamenti e ricezioni) a chiunque possieda un indirizzo di posta elettronica e una carta di credito. Infine, anche la telefonia, mobile e fissa, consente il pagamento di tariffe, ma per piccoli importi: gli operatori telefonici si accordano con soggetti privati e pubblici per attribuire a determinate operazioni degli importi che, scalati dal credito dell'utente, vengono versati al soggetto richiedente.

²² È il caso di alcune Camere di commercio, industria e artigianato, che forniscono ai propri utenti (contestualmente alle operazioni di iscrizione ai propri registri) dispositivi elettronici, consistenti in carte dei servizi, per espletare on

processi produttivi. La soddisfazione e le valutazioni dell'utenza sui servizi on line, e in generale sulle prestazioni offerte dall'amministrazione, devono essere rilevate ed elaborate a partire da questi canali di contatto diretto, insieme ai questionari on line e al flusso di informazioni provenienti dalle comunicazioni telefoniche e a mezzo posta elettronica. La Direttiva suggerisce, altresì, di valutare in maniera indiretta i comportamenti dell'utenza, anche attraverso il controllo dei comportamenti di navigazione²⁰.

È utile rimarcare, inoltre, che attraverso internet si possono utilizzare diverse modalità di pagamento²¹. An che queste devono essere oggetto di una organizzazione ben specifica ed essere tarate, sia sulla tipologia dei servizi erogati, sia, soprattutto, sulle tipologie di utenti raggiunti.

2.5 L'accesso degli utenti alla rete internet

Da questa breve rassegna si può comprendere l'impostazione internet-centrica delle strategie della multicanalità. La normativa vigente contiene le indicazioni per portare a conclusione un intero procedimento amministrativo, dalle sue fasi preliminari alla ricezione dell'esito del procedimento. Consente altresì di personalizzare le prestazioni per fasce di utenza.

Ai servizi on line si può accedere in diverse modalità, principalmente riconducibili a due, denominabili diretta e indiretta.

L'accesso diretto dell'utente alla rete internet, per fruire pienamente dei servizi on line della pubblica amministrazione, implica che egli dovrà disporre dell'utilizzo di un terminale, delle conoscenze necessarie per interagire con questo, di una linea telefonica, fissa o mobile, della presenza di una rete di telecomunicazioni che conduca il segnale a banda larga sino al terminale. Per procedere alle forme più evolute di interazione amministrativa, l'utente dovrà poi essere dotato di dispositivi di riconoscimento e di certezza informatica legalmente riconosciuti, quali la posta elettronica certificata, i dispositivi per apporre la firma elettronica, le carte elettroniche (CIE o CNS), o dispositivi specifici di solito forniti dall'amministrazione stessa²². Questa dotazione potrà essere di proprietà privata dell'utente oppure di proprietà pubblica, fornita dall'amministrazione all'utente. Già dalla fine degli anni novanta le amministrazioni si apprestavano a fornire dei punti di accesso pubblici ai sistemi informativi, chiamati chiosco o totem, posti in luoghi pubblici e contenenti un terminale connesso alla rete. Questo tipo di tecnologia è stata introdotta per sopperire alla scarsa diffusione del mezzo telematico tra gli utenti²³ (secondo una logica analoga alla diffusione sul territorio delle cabine telefoniche). La predisposizione di accessi pubblici ad internet si è sviluppata a partire dall'idea dei totem: i totem, infatti, sono strutture autonome, che non necessitano del presidio umano, fatta eccezione per le operazioni di manutenzione, ma per questo motivo debbono

rispondere a stringenti requisiti tecnico-logistici di sicurezza e nel contempo assicurare la facilità ed eguaglianza di accesso. Tali strutture si prestano ad una serie di gravi inconvenienti, non ultimi gli atti di vandalismo, e in ogni caso la loro predisposizione e manutenzione è risultata particolarmente onerosa. L'evoluzione nei sistemi per l'accesso pubblico ad internet è avvenuta intorno agli Info-point o alle strutture di accoglienza delle amministrazioni, con la predisposizione in locali appositi di terminali del tipo "internet point", connessi ad internet e/o alla intranet dell'amministrazione. Si pensi alle biblioteche e agli archivi pubblici, o a tutti quei casi in cui l'ente si fa carico di mettere a disposizione dell'utenza gli strumenti informatici necessari alla fruizione dei servizi telematici nei propri locali.

L'accesso indiretto è quello mediato da un operatore, in genere un addetto specificamente formato, che può essere raggiunto o fisicamente allo sportello oppure tramite il telefono. La mediazione dell'addetto operatore consente all'utente di fruire dei servizi che l'amministrazione ha informatizzato, ai quali quest'ultimo non può o non sa accedere; questi effettuerà le operazioni richieste dall'utente in sua vece. Gli Urp forniscono questo tipo di intermediazione soprattutto in relazione ai servizi di tipo informativo. Per i servizi on line di tipo burocratico o implicanti uno o più procedimenti amministrativi, gli Urp forniscono orientamento e consulenza, indirizzando l'utente verso la struttura preposta. Vanno considerati, inoltre, i *call center*, che sono strutture evolute di sportello telefonico, di solito specializzate proprio nella intermediazione tra soggetti erogatori di servizi ed utenza nell'effettuazione di procedure informatiche complesse. La prassi dell'esternalizzazione delle funzioni di *call center* rende particolarmente importante il tema della formazione degli operatori telefonici²⁴ e dell'integrazione dei database dell'amministrazione con quelli dei *call center*. Inoltre, per quei servizi particolarmente standardizzabili (servizi informativi, servizi di prenotazione, ma anche procedure più complesse) è possibile utilizzare il sistema cosiddetto IVR (Interactive Voice Response): è un numero telefonico al quale risponde un sistema automatizzato (che dovrebbe essere) in grado di riconoscere l'utente, comprendere il quesito, fornire informazioni sui servizi ed effettuare richieste. Questo canale deve essere accompagnato da relative istruzioni sull'utilizzo rese disponibili sul portale.

Infine, internet permette scambi telefonici e video che abbassano notevolmente i costi delle chiamate, non solo verso utenti nazionali e di telefonia mobile, ma soprattutto verso utenti internazionali. Il sistema fornito da Skype.com è attualmente tra i più noti; la predisposizione di una utenza Skype da parte di un'amministrazione consente all'utente che si trovi all'estero di contattare l'amministrazione telefonicamente con costi fortemente inferiori a quelli della telefonia tradizionale.

Nel settore delle telecomunicazioni, il progresso ha reso possibile l'accesso alla rete anche in remoto, così incrementando la possibilità di ricevere e trasmettere dati provenienti dalla rete internet. Tutti i

line alcuni adempimenti. Così facendo le Camere di commercio hanno snellito le proprie incombenze di sportello ed alleggerito gli oneri delle imprese. Rimangono, tuttavia, forti problemi di interoperabilità tra dispositivi emessi da certificatori diversi.

²³ Tale condizione è stata ampiamente superata.

Infatti, gli utenti che sono in grado di utilizzare il canale telematico, di solito dispongono anche dell'hardware. Le amministrazioni che si sono dotate di totem a livello sperimentale non hanno ritenuto di dover implementare questo sistema che è stato generalmente dismesso.

²⁴ La Direttiva DIT richiama espressamente la formazione degli operatori dei call center in merito alle procedure dell'amministrazione e specifica "che l'operatore di contact center sia adeguatamente formato e sensibilizzato anche per fare emergere criticità e aspettative" del rapporto con l'utenza (allegato 1).

dispositivi di telefonia, mobile e fissa, teoricamente possono accedere alla rete, sin dalla tecnologia di trasmissione dati Gsm (acronimo francese di *Groupe Special Mobile*), per giungere alla attuale tecnologia Umts (*Universal Mobile Telephone System*). La maggiore o minore capacità di interazione con l'interfaccia di internet dipende dalla tecnologia interna al dispositivo. Attualmente esistono sul mercato dispositivi mobili integrati con funzioni di telefono, memoria dati, accesso a servizi internet, accesso a programmi televisivi su segnale digitale.

2.6 La tecnologia digitale terrestre

Anche la tecnologia digitale terrestre, che ha offerto nuove prospettive al canale radiotelevisivo, il mass media più utilizzato, rientra nella strategia multicanale, considerata, sia in senso ampio (come approccio generale), sia in senso più stretto, ovvero per allargare la fruibilità e la fruizione dei servizi on line. Televisione e radio hanno approfittato del segnale digitale per ridurre l'ingombro delle proprie frequenze analogiche ed aumentare la qualità e quantità dei propri contenuti. Per le sue potenzialità la tecnologia digitale terrestre sostituirà la vecchia tecnologia analogica in tutta l'Unione europea entro il 2013, data per la quale è prevista la conclusione dello *switch off*, ovvero dello spegnimento definitivo degli apparecchi emittenti il vecchio segnale²⁵. Per ricevere il segnale digitale nel proprio apparecchio televisivo gli utenti devono dotarsi di un *decoder*, esterno o integrato all'apparecchio televisivo. È sicuramente importante l'apporto che il digitale terrestre, soprattutto applicato al mezzo televisivo, più che a quello radiofonico, può dare alle amministrazioni nell'erogazione dei servizi informativi. Per quanto riguarda i servizi cosiddetti transazionali, invece, la tecnologia del digitale terrestre offre alcune possibilità di interazione, ma limitate (in particolare, il segnale digitale televisivo, se integrato con il collegamento del *decoder* ad una linea telefonica fissa, consente di selezionare funzioni predefinite e di editare testi alfanumerici tramite il telecomando²⁶).

Sicuramente le possibilità di interazione tramite digitale terrestre evolveranno, ma pare di scorgere già da adesso la convergenza con il canale telematico. Tramite internet, infatti, si possono agevolmente fruire servizi di tipo televisivo: esistono "siti-canali" con palinsesti propri, oppure siti che offrono servizi Ippv, "*impulse-pay-per-view*", che erogano contenuti a richiesta. Il segnale digitale terrestre e i sistemi telematici consentono alle amministrazioni pubbliche di fornire contenuti informativi dinamici tramite schermi posti nei luoghi opportuni; si pensi agli schermi posti sui mezzi di trasporto e nelle stazioni, che divulgano informazioni sulla viabilità, sul territorio, sulle attività dell'amministrazione; o nei punti di maggior frequentazione da parte dei turisti, gli schermi veicoleranno informazioni ancora più specifiche, e così via.

²⁵ Questa sostituzione sarà graduale. In Italia già dal marzo 2007 le regioni autonome della Sardegna e della Valle d'Aosta hanno visto "spegnersi" il segnale analogico per alcuni canali nazionali (tra cui rai due e rete quattro) come prima fase sperimentale.

²⁶ La pubblica amministrazione è visibile nel circuito digitale terrestre anzitutto con i canali del servizio radiotelevisivo nazionale (rai news 24, rai utile, rai sport, ed altri); vi è, inoltre, l'iniziativa "TelePA" (e al suo interno "RadioPA"), la testata giornalistica on line pubblicata quotidianamente e specializzata nell'informazione e aggiornamento dei dipendenti pubblici, che si serve della tecnologia digitale ed è trasmessa, sia su internet, sia sui canali televisivi predisposti all'uso per determinati eventi.

La scelta dei canali di erogazione di ogni specifico servizio determina la strategia della multicanalità dell'amministrazione. La scelta deve essere effettuata tenendo conto di tre parametri principali. Anzitutto, si dovrà considerare il livello di interazione necessario alla completa erogazione di un servizio. In secondo luogo, è rilevante la tipologia dei dati e delle informazioni che occorre scambiare con l'utente: dati semplici quali le informazioni rivolte alla collettività sono ben diversi dai dati per accedere ai quali è necessario un riconoscimento sicuro dell'utente. Inoltre, è necessario tener conto delle specifiche caratteristiche di fruizione del servizio: vi sono servizi la cui fruizione è estemporanea (si pensi al pagamento del servizio di parcheggio) ed altri ai quali si accede prevalentemente dal proprio terminale.

2.7 Il front office multicanale e le ricadute sull'erogazione dei servizi pubblici

Il front office delle amministrazioni pubbliche, oggi, ad oltre due anni dall'emanazione della Direttiva DIT, si presenta almeno in parte predisposto all'adozione di un approccio multicanale.

Infatti, dall'indagine pilota svolta su un insieme di circa duecento amministrazioni pubbliche²⁷, la quasi totalità di esse (98%) offrono come punto di contatto lo sportello fisico, il sistema postale, il telefono e il fax, ma anche il portale o sito istituzionale e la posta elettronica (97%). È importante, tra le strutture deputate al contatto con il pubblico, anche il canale telefonico evoluto: call center, numeri verdi e sistemi Ivr, sono utilizzati da oltre il 50% delle amministrazioni consultate. La presenza di strutture pubbliche di accesso ai servizi online, quali chioschi o totem, è utilizzata dal solo 20% delle amministrazioni. A partire da questa dotazione, le amministrazioni pubbliche devono ottimizzare le proprie risorse per offrire i servizi di front office adatti ad ogni specifica esigenza, sia delle fasce di utenza, sia del tipo di servizio erogato.

Data questa infrastruttura di base, lo sportello, principale luogo di contatto tra utente ed amministrazione, può però essere più o meno attrezzato a venire incontro alle esigenze dell'utenza. Il front office fisico può essere più o meno evoluto in relazione a tanti aspetti: la logistica, la rapidità di svolgimento delle procedure, la possibilità di concludere le transazioni all'interno della stessa amministrazione effettuando, per esempio, i pagamenti ed evitando agli utenti, come prescritto dalla normativa, il contatto con altre amministrazioni per portare a conclusione la propria pratica (lad dove in particolare si tratta di atti o certificati che siano attestati in documenti già in possesso dell'amministrazione o che comunque essa stessa sia tenuta a certificare)²⁸.

Lo sportello tradizionale dell'amministrazione, che si presenta separato per categoria, o per funzione espletata, di solito privo della

²⁷ Cfr. nota 12.

funzione di cassa, è ancora ben presente nel panorama delle amministrazioni che risulta dall'indagine condotta. Infatti, il 63% delle amministrazioni del nostro insieme, tra centrali, sanitarie, di autonomie funzionali e di altri enti pubblici (90), utilizzano come punto di contatto fisico lo sportello tradizionale, rimandando i pagamenti ad un altro soggetto (sistema bancario o postale). Riguardo agli enti territoriali, ed in particolare alle province, delle 22 consultate, circa la metà eroga i propri servizi tramite sportello di tipo tradizionale, mentre riguardo ai comuni, è significativo osservare come dei 76 considerati che utilizzano sportelli così configurati, la quasi totalità abbia recepito le norme in materia di sportelli unici per le attività produttive e per l'edilizia. Di seguito si riporta la distribuzione dei servizi che i comuni che hanno risposto all'indagine erogano tramite sportello tradizionale (tabella 1).

Tabella 1 Servizi erogati tramite sportello tradizionale dalle amministrazioni comunali

Categoria di servizi	Numero	Percentuale
Servizi Fiscali (1)	60	81,08%
Servizi Demografici (2)	31	41,89%
Servizi Scolastici (3)	55	74,32%
Servizi Sistema Informativo Territoriale (4)	33	44,59%
Servizi alla Persona (5)	52	70,27%
Servizi di Certificazione e di Autorizzazione (6)	46	62,16%
Servizi per lo Sport e la Cultura (7)	1	1,35%
Servizi per l'Edilizia e Sportello Unico Edilizia (8)	1	1,35%
Servizi per l'Ambiente e le Aree Verdi (9)	1	1,35%
Servizi per le Attività Produttive (10)	45	60,81%
Servizi per le Infrastrutture e le Strade (11)	48	64,86%
Totale	76	100%

²⁸ Art. 43, testo unico sulla documentazione amministrativa, D.P.R. 28 dicembre 2000, n. 445.

La predisposizione di sportelli unici o polifunzionali da parte delle amministrazioni rappresenta la modalità di contatto fisico più avanzata. Generalmente l'utente all'interno della struttura dello sportello unico può svolgere tutte le operazioni necessarie per ottenere il servizio richiesto. Questa è la *ratio* dello sportello "polifunzionale". Nell'indagine è emerso che la struttura di sportello unico è abbastanza diffusa tra le amministrazioni intervistate, ma non in tutti i casi gli sportelli risultano attrezzati per la conclusione di tutte le fasi di un procedimento. La funzione di cassa integrata nello sportello unico, infatti, non sempre è presente. Su 193 amministrazioni tra locali, centrali e altri enti pubblici, dispone di sportelli unici con funzione di cassa integrata il 22,28% delle amministrazioni (pari a 43), mentre il 15,02% dispone di sportelli unici senza funzione cassa (29 amministrazioni). È interessante osservare che nelle amministrazioni comunali i servizi demografici sono erogati prevalentemente tramite sportelli unici, configurando così un utile front office unico per il cittadino. Di seguito si riporta la distribuzione per categoria dei servizi erogati dalle amministrazioni comunali, rispettivamente con funzioni di cassa integrata (tabella 2) e non integrata (tabella 3).

Tabella 2 Servizi erogati dalle amministrazioni comunali tramite sportello unico o polifunzionale, con funzione di cassa integrata:		
Categoria di servizi	Numero	Percentuale
Servizi Fiscali (1)	6	8,11%
Servizi Demografici (2)	33	44,59%
Servizi Scolastici (3)	5	6,76%
Servizi Sistema Informativo Territoriale (4)	4	5,41%
Servizi alla Persona [Dettaglio] (5)	7	9,46%
Servizi di Certificazione e di Autorizzazione (6)	6	8,11%
Servizi per lo Sport e la Cultura (7)	5	6,76%
Servizi per l'Edilizia e Sportello Unico per l'Edilizia (8)	14	18,92%
Servizi per l'Ambiente e le Aree Verdi (9)	3	4,05%
Servizi per le Attività Produttive (10)	7	9,46%
Servizi per le Infrastrutture e le Strade (11)	5	6,76%
Totale	74	100,00%

Tabella 3 Servizi erogati dalle amministrazioni comunali tramite sportello unico o polifunzionale, senza funzione di cassa integrata:

Categoria di servizi	Numero	Percentuale
Servizi Fiscali (1)	5	6,76%
Servizi Demografici (2)	13	17,57%
Servizi Scolastici (3)	9	12,16%
Servizi Sistema Informativo Territoriale (4)	9	12,16%
Servizi alla Persona (5)	9	12,16%
Servizi di Certificazione e di Autorizzazione (6)	9	12,16%
Servizi per lo Sport e la Cultura (7)	6	8,11%
Servizi per l'Edilizia e Sportello Unico per l'Edilizia (8)	16	21,62%
Servizi per l'Ambiente e le Aree Verdi (9)	8	10,81%
Servizi per le Attività Produttive (10)	13	17,57%
Totale	74	100%

Il luoghi della multicanalità sono nuovi, sono i luoghi più prossimi all'utenza. Considerato che la *ratio* della strategia della multicanalità consiste nel rispondere alle esigenze reali delle fasce d'utenza, ed in particolare delle fasce deboli, o con caratteristiche particolari, anche il front office fisico dovrebbe conoscere diverse declinazioni. Attualmente, le principali declinazioni individuate sono gli sportelli specifici per disabili e gli sportelli itineranti. Precisamente, gli sportelli specifici per disabili sono diffusi nel 35% delle amministrazioni, mentre gli sportelli itineranti nel 23% (tabella 4).

Tabella 4 Diffusione dell'utilizzo di sportelli specifici per disabili e di sportelli temporanei o itineranti

Tipo di Amministrazione	Totale	Con Sportelli disabilità v.a.	Con Sportelli disabilità %	Con sportelli itineranti o temporanei v.a.	Con sportelli itineranti o temporanei %
Comune (1)	74	9	12,16%	10	13,51%
Provincia (2)	22	14	66,63%	7	31,82%
Altre Amministrazioni (3)	80	24	30,00%	19	23,75%
Media %			35,26%		23,03%
TOTALE valore assoluto (v.a.)	176	47		36	

Oltre ai luoghi fisici di contatto, le amministrazioni pubbliche offrono oggi, nella maggioranza dei casi, un front office virtuale in rete. Per tutti gli utenti che dispongono di un collegamento alla rete e di un terminale, l'amministrazione ha uno sportello sempre aperto. Le opportunità di contatto tra amministrazioni e utenti si espandono, quindi, nell'intero arco temporale della giornata, senza soluzione di continuità. Mentre l'amministrazione oggi è presente sulla rete (come si è rilevato, il 97% delle amministrazioni pubbliche considerate nell'indagine sono presenti in rete con un sito istituzionale proprio), la predisposizione delle condizioni infrastrutturali per permettere alla cittadinanza di usufruire dei servizi on line dell'amministrazione è, invece, una questione ancora aperta.

L'amministrazione in rete, considerata nel suo complesso, si presenta all'utenza con un front office ancora molto disomogeneo. Si è discusso²⁹ dell'importanza di un front office on line uniforme nei criteri e nelle logiche, anche grafiche, di facile navigazione, che diffonda nell'utenza comportamenti consolidati e prassi nell'ottica della cittadinanza elettronica europea. In particolare, nell'indagine si è rivelato che lo spazio in rete e l'interconnessione delle amministrazioni pubbliche sono assicurate da soggetti diversi: provider privati e reti pubbliche nazionali, territoriali o settoriali, secondo la distribuzione riportata nella tabella 5 e dalla quale emerge che, almeno sinora, non è stata seguita una pianificazione organica dello sviluppo in rete dell'amministrazione pubblica.

Ma se il contatto con l'utenza può non risentire di questo sviluppo poco pianificato, è vero che l'identificazione certa del luogo virtuale pubblico è importante per stabilire la certezza dell'informazione. Il mezzo virtuale si presta facilmente a truffe e contraffazioni. Per questo, il DIT, nella Direttiva del 2005, invita le amministrazioni a servirsi di spazi in rete facilmente riconoscibili come quelli del governo centrale, i cui siti o portali sono contraddistinti, e distinguibili dall'utenza, dal dominio ".gov.it". L'indagine ha mostrato che soltanto le amministrazioni pubbliche centrali utilizzano il dominio ".gov.it"; che nelle amministrazioni territoriali, invece, un certo grado di riconoscibilità è dato dalla struttura dei domini delle reti pubbliche territoriali (del tipo nome.amministrazione.provincia di appartenenza.it, per esempio, comunedixx.mi.it sarà l'indirizzo Ip del comune di Xxx in provincia di Milano); che, inoltre, sono ancora largamente utilizzati provider privati, dai quali risultano domini del tipo ".it" e ".net".

²⁹ Cfr. par. 1.

Tabella 5 Spazio in rete ed interconnessione delle amministrazioni pubbliche

Spazio in rete ed interconnessione	Numero	Percentuale
Provider Privato (1)	88	50,00%
Rete pubblica territoriale (RUPAR, rete provinciale, rete inter-comunale, rete civica, ...) (2)	56	31,82%
Rete pubblica di settore (GARR, SIM, SIL, ...) (3)	18	10,23%
SPC (Sistema Pubblico di Connettività) (4)	14	7,95%
Totale	176	100%

La ri conoscibilità della fonte pubblica e l'intuitività della navigazione vengono favoriti anche dall'uniformità nella struttura di base di siti e portali istituzionali. Il front office online delle pubbliche amministrazioni è generalmente completo per quanto riguarda i servizi di tipo meramente informativo. Dall'indagine, in relazione al secondo livello di interattività nell'erogazione dei servizi online in base ai parametri europei³⁰, risulta che il 96% delle amministrazioni che sono presenti in rete rende disponibili sul proprio sito o portale informazioni di carattere generale, in particolare quelle relative al primo orientamento nell'amministrazione (recapiti ed orari degli uffici) e che il 93% espone sulle pagine web l'elenco dei propri servizi suddivisi per categoria, per utenza o per "eventi della vita", collegandovi le relative informazioni di carattere generale. Circa l'88% delle amministrazioni presenti in rete, inoltre, rende disponibile la modulistica standard. Si riportano di seguito le distribuzioni rilevate nell'indagine (tabella 6).

Tabella 6 Raggiungimento dei livelli primo e secondo di interattività dei front offices on line

Requisito	Numero	Percentuale
Sono presenti informazioni di carattere generale	152	96,20%
È descritto nelle pagine web l'elenco dei servizi (per categoria / per utenza / per "eventi della vita") e le relative informazioni di carattere generale	148	93,67%
È disponibile nelle pagine web la modulistica relativa ai servizi	139	87,97%
Il sito web / portale sono "certificati W3C"	80	50,63%
Totale	158	100%

Non si deve dimenticare che il primo strumento di standardizzazione dei front offices online è l'adeguamento ai criteri dettati dalle norme sull'accessibilità dei siti e dei portali. La definizione dei requisiti tecnici di accessibilità, nonché l'articolazione delle attività previste per la verifica tecnica, sono stabilite sulla base di quanto indicato nelle *Recommendation* del *World Wide Web*

³⁰ Cfr. par. 4.

Consortium (W3C) ed in particolare in quelle del progetto *Web Accessibility Initiative* (WAI)³¹. L'indagine rileva che tale standard certifica, ad oggi, il 50,63% dei siti delle amministrazioni pubbliche presenti in rete tra quelle intervistate.

L'approccio multicanale nell'erogazione dei servizi prevede l'oculato utilizzo di altri strumenti per entrare in contatto con il cittadino, oltre al contatto fisico di sportello e al contatto virtuale all'interno del sito. L'amministrazione deve cercare di dotarsi della giusta combinazione di canali tradizionali e innovativi. Secondo i risultati dell'indagine, le amministrazioni pubbliche utilizzano regolarmente altri canali (nella distribuzione sotto riportata nella tabella 7).

³¹ I requisiti si basano inoltre su: standard definiti nel paragrafo 1194.22 della Sezione 508 del *Rehabilitation Act* degli USA; standard e specifiche tecniche definite in materia di accessibilità dalla *International Organization for Standardization* (ISO); esperienze acquisite nell'ambito dell'amministrazione Pubblica ed in particolare, tra quelle già

Tabella 7 Canali utilizzati regolarmente per fornire servizi all'utenza		
Canale	V.a.	%
Editoria / Cartellonistica (1)	169	96.02%
Servizi di SMS /MMS (2)	45	25.57%
Televisione o Radio tradizionali / Teletext (4)	99	56.25%
Televisione o Radio Digitale Terrestre (5)	15	8.52%
Televisione o Radio Digitale Satellitare (6)	8	4.55%
Totale	176	100%

Tramite la distribuzione gratuita di stampati o la cartellonistica, le amministrazioni erogano soprattutto servizi informativi. Il 96% delle amministrazioni intervistate utilizza questo canale. È interessante notare come tramite la stampa a diffusione gratuita le amministrazioni erogano non solo servizi meramente informativi, ma servizi e informazioni strumentali a procedimenti più complessi, come nel caso di materiale stampato che contiene modulistica e servizi di primo orientamento (vedi tabella 8b). L'editoria non si presta a nessun tipo di servizio transazionale, ma per i servizi informativi rimane un riferimento essenziale per l'utenza.

Quanto al canale telefonico (inclusa la telefonia mobile), tramite lo sviluppo delle telecomunicazioni, tra le applicazioni Internet e la telefonia mobile, l'amministrazione ha trovato un canale decisamente economico e tempestivo per contattare i propri utenti: l'invio di brevi messaggi di testo, detti sms (o mms nel caso che il contenuto sia composto da *files* audio e video). Gli sms possono essere inviati tramite apposite maschere di inserimento dei dati direttamente dalla rete, anche in grosse quantità, e sono in grado di veicolare tempestivamente informazioni personalizzate, quindi molto preziose. L'amministrazione deve avere una capacità tecnica e tecnologica importante per erogare efficacemente questo tipo di servizi; al riguardo, il 25% delle amministrazioni del nostro insieme dimostrano di avere un interesse per questo canale. Il canale sms attual-

maturate, le esperienze relative all'attuazione della Circolare AIPA del 6 settembre 2001 recante "Criteri e strumenti per migliorare l'accessibilità dei siti Web e delle applicazioni informatiche a persone disabili" e della Direttiva del Presidente del Consiglio dei Ministri 30 maggio 2002 per la conoscenza e l'uso del dominio internet ".gov.it". Tutta la documentazione in materia è disponibile in rete sul sito www.pubblicaccesso.gov.it.

mente è utilizzato prevalentemente per erogare servizi informativi e servizi informativi “mirati”, ma si nota (tabella 8b) un primo interesse per l'utilizzo di questo canale sui servizi strumentali all'erogazione del servizio principale (servizi di prenotazione). La diffusione dei dispositivi mobili nella popolazione e le loro intrinseche caratteristiche fanno del sistema sms uno dei canali più rispondenti alle esigenze di competitività dei territori. In questo senso, le sperimentazioni effettuate sull'utilizzo degli sms per comunicare il passaggio di alcune pratiche speciali (edilizie) da una fase all'altra dell'iter, rappresentano uno dei migliori possibili utilizzi di questo nuovo canale.

Inoltre, il contatto multicanale con l'utenza da parte delle amministrazioni non ha potuto prescindere dai progressi fatti nel campo della radiotelevisione grazie all'introduzione della tecnologia digitale.

Nonostante questo passaggio potenzi il mezzo radiotelevisivo, in qualità e quantità di frequenze, l'interattività massima consentita dai sistemi esistenti non è ancora stata sfruttata, né dalle amministrazioni pubbliche, né da soggetti privati. Non è ancora pienamente percepibile un sostanziale vantaggio che derivi dalla transizione dalla tecnologia analogica a quella digitale. Infatti, dai dati rilevati (tabella 8b), la tendenza che emerge è che i canali televisivo e radiofonico, a qualunque livello di tecnologia, vedono prevalentemente i servizi informativi della pubblica amministrazione.

Tabella 8a Distribuzione per tipo dell'insieme di amministrazioni considerato:

Comune	74	42.05%
Provincia	22	12,5%
Altre Amministrazioni	80	45.45%
Totale	176	100%

Tabella 8b Distribuzione per servizi e canali su un insieme di 176 amministrazioni pubbliche (distribuiti come nella tabella 8a)

Canale	Editoria / cartellonistica	Servizi di SMS/MMS	Televisione o Radio tradizionali / Teletext	Televisione o Radio Digitale Terrestre	Televisione o Radio Digitale Satellitare
Tipologia di servizio					
Servizi meramente informativi	163 v.a. 92.61%	40 v.a. 22.73%	97 v.a. 55.11%	15 v.a. 8.52%	7 v.a. 3.98%
Servizi di prenotazione	No	4 v.a. 2.27%	3 v.a. 1.70%	1 v.a. 0.57%	0
Informazioni su altre tipologie di servizi	75 v.a. 42.61%	13 v.a. 7.39%	34 v.a. 19.32%	4 v.a. 2.27%	3 v.a. 1.70%
Pagamenti	No	1 v.a. 0.57%	No	No	No

L'indagine effettuata ha confermato che i due canali principali tramite i quali le amministrazioni erogano servizi di front office sono il canale fisico e quello telematico web. Dallo sportello l'utenza può ottenere la quasi totalità dei servizi meramente informativi. Dal sito o portale istituzionale può ottenerne in media nel 43% dei casi sulle circa duecento amministrazioni del nostro insieme di ricerca (il dato è considerato in maniera aggregata, per il dettaglio delle categorie di servizi le cui informazioni sono disponibili on line nei siti delle amministrazioni oggetto dell'indagine si rimanda alla tabella 9).

Tabella 9 Servizi di tipo meramente informativo erogati con modalità telematica, su un insieme di 176 amministrazioni pubbliche (distribuite come nella tabella 8a):

Categoria di servizio	Numero	Percentuale
Ambiente / provvedimenti antismog / salute pubblica / nettezza urbana	95	53.98%
Associazioni	86	48.86%
Avvisi / ordinanze / delibere / atti pubblici	138	78.41%
Banche dati / sistemi informativi (consultazione)	89	50.57%
Bandi e concorsi / lavoro (informazioni)	161	91.48%
Blog / forum	35	19.89%
Calendario convegni / mostre / concerti / eventi	140	79.55%
Cultura / biblioteche (informazioni)	113	64.20%
Farmacie e servizi sanitari (turni / orari)	65	36.93%
Lavori in corso / viabilità / limiti alla circolazione	68	38.64%
Manifestazioni / spettacoli / turismo / fiere	116	65.91%
Cartografia/ mappe stradali	65	36.93%
Totale	176	100%

segue

Categoria di servizio	Numero	Percentuale
Meteorologia	26	14.77%
Mobilità / trasporti urbani / extraurbani / taxi / ZTL Zona a traffico limitato / parcheggi	59	33.52%
Notizie locali / nazionali / attualità / comunicati stampa	123	69.89%
Oggetti smarriti	5	2.84%
Orientamento (lavoro / scuola / terza età / etc.)	72	40.91%
Pubblica sicurezza	27	15.34%
Quartieri / periferie / circoscrizioni	24	13.64%
Sport	72	40.91%
Tempo libero	70	39.77%
Trasporto ferroviario / aereo / marittimo	26	14.77%
Totale	176	100%

Tra i servizi di front office quelli meramente informativi vengono erogati anche attraverso i seguenti canali: posta ordinaria, telefono e fax, call center, numeri verdi e Ivrr, luoghi pubblici di fruizione del canale telematico quali chioschi e totem. Si è domandato alle amministrazioni quali servizi informativi rendano disponibili soltanto sui canali alternativi sopra elencati e quali, invece, siano erogati, sia in via telematica, sia attraverso detti altri canali. I servizi erogati esclusivamente tramite canali non telematici sono in media l'1% della totalità dei servizi informativi. I servizi erogati, sia in via telematica, sia tramite poste, canali telefonici, e terminali pubblici sono, invece, circa il 10% in media dei servizi informativi offerti.

Il front office amministrativo deve superare altre sfide, la sua funzionalità dipende non soltanto dal livello di interattività raggiunta nel rapporto tra amministrazioni e utenza, ma anche, e soprattutto, dal livello di integrazione tra funzioni e banche dati che potrà sorreggere l'organizzazione. In particolare, il passaggio dall'erogazione fisica all'erogazione telematica e da questa all'erogazione di tipo multicanale rende possibile un incremento della qualità dell'erogazione e del servizio; incremento che si presta, inoltre, ad essere misurato ed ulteriormente affinato mediante gli strumenti della *customer satisfaction*³².

La multicanalità ricade, infatti, positivamente sull'attuazione dei tre principi portanti del servizio pubblico: l'adattamento del servizio, la continuità nell'erogazione, l'eguaglianza³³. Riguardo all'adattamento, la pluralità di canali rende possibile raggiungere una pluralità di tipi di utenze nelle modalità ad esse più confacenti; la modalità di erogazione, in prospettiva, tende a personalizzarsi e ad allontanarsi dal modello della produzione standardizzata di massa, tipico delle società industriali avanzate. Anche la continuità nell'erogazione risente positivamente dell'adozione di un approccio multicanale; in parti-

³² Cfr. S. CASTANGIA, *L'integrazione e l'interazione fra canali fisici e telematici*, cit., in *questo Volume*, cap. IV.

³³ A. MASUCCI, *Erogazione dei servizi on line*, cit., spec. pp. 1004 ss.

colare il canale telematico, infatti, rende possibile un'erogazione senza soluzione di continuità, almeno relativamente ai servizi informativi. Gli orari degli uffici, a cui nella pratica era ed è condizionata la continuità nell'erogazione dei servizi, possono essere superati dalla presenza costante dell'amministrazione sulla rete. La moltiplicazione e l'integrazione dei canali, inoltre, potrà rendere l'erogazione dei servizi anche più eguale, poiché le nuove tecnologie e la loro integrazione dovrebbero aumentare le modalità di fruizione dei servizi adattandole alle diverse tipologie di utenza. In breve, l'eguaglianza nella fruizione dei servizi potrebbe essere resa possibile anche mediante gli adattamenti delle modalità di erogazione individuati in base alle esigenze e ai bisogni dell'utenza.

3. L'erogazione dei servizi, il back office e la cooperazione applicativa in ambiente multicanale

3.1 Aspetti tecnologici e organizzativi dell'attività amministrativa di back office

L'amministrazione pubblica affronta oggi una sfida riorganizzativa articolata e complessa causata da una serie di importanti fattori di tipo tecnologico, normativo, organizzativo e culturale.

Questa sfida ha come obiettivo strategico l'incremento della competitività dei servizi pubblici nazionali e locali ed è focalizzata, in particolare, sulla semplificazione dei procedimenti amministrativi e sull'incremento di efficienza ed efficacia dei servizi pubblici¹. Il conseguimento di tale obiettivo è perseguibile grazie alle grandi potenzialità rese disponibili dai moderni sistemi informatici e dalla loro avanzata capacità di modellare e integrare processi complessi e distribuiti, sia nell'ambito dei procedimenti inter-amministrativi o di back-office (interni), sia nell'ambito dei procedimenti di servizio o di front-office (esterni, verso i privati).

Tra le tecnologie che si propongono di offrire in tale ambito nuove opportunità e soluzioni, primeggia oggi, in particolare, la rete telematica pubblica, intesa, sia nella sua accezione di "rete fisica" ossia infrastrutturale, sia nella sua accezione di "rete applicativa" ossia di tipo logico-organizzativo².

Nel primo caso la diffusione della connettività a banda larga, basata su infrastrutture sempre più potenti e a basso costo, ha reso disponibile un canale sempre più ampio per il trasporto dei flussi informativi tra le varie amministrazioni pubbliche, e tra queste e i privati (cittadini e imprese).

Nel secondo caso la diffusione di strumenti di integrazione tra le infrastrutture applicative mediante il paradigma della "cooperazione applicativa" e la definizione di relativi standard specifici (SPCoop)³ ha consentito, e consentirà sempre più, di integrare il patrimonio informativo dell'amministrazione pubblica in un'ottica di graduale e sostenibile evoluzione tecnologica dello stesso verso paradigmi di maggiore efficienza ed efficacia.

Una suddivisione logica utile per l'analisi dei processi interni e dei servizi messi a disposizione dalla pubblica amministrazione è quella

¹ CNIPA, *Linee strategiche per la pianificazione e razionalizzazione delle pubbliche amministrazioni*, in [http://www.cnipa.gov.it/site/it-IT/Attivit%
c3%a0/Pianificazi one_e_Razionalizzazione/](http://www.cnipa.gov.it/site/it-IT/Attivit%c3%a0/Pianificazi one_e_Razionalizzazione/).

² A.TANENBAUM, *Reti di Calcolatori*, Prentice Hall, Pearson, 2003 (IV ed.).

³ CNIPA, *Sistema pubblico di Connettività*, in [http://www.cnipa.gov.it/site/it-IT/In_primo_piano/Sistema_Pubblico_di_Connettivit%
c3%a0\(SPC\)/](http://www.cnipa.gov.it/site/it-IT/In_primo_piano/Sistema_Pubblico_di_Connettivit%c3%a0(SPC)/).

che distingue tra attività di “back office” e attività di “front office”.

Le prime riguardano prevalentemente le attività interne alle pubbliche amministrazioni e si concretizzano in una serie di atti amministrativi che a loro volta sono finalizzati alla realizzazione di un “procedimento amministrativo”. Il procedimento costituisce un vero e proprio “workflow”⁴, ossia un flusso di lavoro che coinvolge risorse umane e strumentali ed è finalizzato a produrre un risultato finale (un atto o un servizio al cittadino). Oggi, la gestione di questo workflow di servizio è sempre più dipendente dalla tecnologia e da sistemi informativi integrati⁵.

Le attività di front-office riguardano, invece, prevalentemente tutte le attività di interazione dell’amministrazione pubblica con il cittadino. Tali attività hanno subito una profonda evoluzione nell’arco degli ultimi anni grazie soprattutto agli sviluppi delle tecnologie della comunicazione e dell’informazione. Da una mera attività di sportello fatta prevalentemente di interazione fisica con il cittadino, si è passati sempre più ad un rapporto mediato dal mezzo telematico, dal telefono, dalla radio, dalla televisione.

In tale contesto nasce il concetto di “multicanalità” con il quale oggi l’amministrazione pubblica deve sempre più confrontarsi in termini di evoluzione del processo di relazione con il privato utente.

Per rendere appieno la complessità procedurale e tecnica da affrontare è utile un inquadramento logico delle principali attività di processo di back office e di front office e delle relative tecnologie.

A tal proposito è possibile individuare diversi tipi di sistemi informativi in relazione alle macro-tematiche organizzative della pubblica amministrazione, come ad esempio:

- Sistemi informativi relativi alle principali attività amministrative di base: protocollo, contabilità e controllo di gestione, gestione acquisti, gestione risorse umane, *groupware*, etc.
- Sistemi informativi relativi alla gestione e al monitoraggio degli investimenti pubblici: *project management*, *budgeting*, *reporting*, etc.
- Sistema informativo del lavoro
- Sistema informativo sanitario
- Sistemi informativi territoriali
- Sistemi informativi turistici

Pur nella varietà dei servizi offerti dai diversi sistemi è comunque possibile individuare delle caratteristiche di implementazione standard comuni a tutti ed in particolare:

- Capacità di gestire strutture dati (database relazionali e/o gerarchici)
- Capacità di elaborare dati e/o documenti
- Interfacce utente per l’inserimento e la presentazione dei dati (transazionale-operazionale)
- Capacità di gestire strumenti di *reporting* e presentazioni di sintesi.

A seconda delle scelte tecnologiche e realizzative dei sistemi informativi, queste caratteristiche trasversali costituiscono una “architettura”⁶ comune che viene poi declinata nelle funzionalità specifiche che

⁴ Sul Workflow e la gestione dei Business Process esiste un’ampia bibliografia tecnica. Si segnala: L. FISCHER, *Excellence in Practice, Volume V: Innovation and Excellence in Workflow and Business Process Management*, Lighthouse Point, (FL), 2000; G. POYSSICK, *Managing Digital Workflow*, Prentice Hall, Pearson, 1996; T. DAVENPORT, *Process Innovation: Reengineering work through information technology*, Harvard Business School Press, Boston, 1993.

⁵ Sul tema dei processi dell’amministrazione pubblica e sull’efficienza legata all’innovazione tecnologica cfr. CNIPA, *Efficienza in tema della PA*, in http://www.cnipa.gov.it/site/it-IT/Attivit%c3%a0/Efficienza_interna_della_PA/. In particolare sul front office, L. SANNA, *L’erogazione dei servizi pubblici e il front office amministrativo multicana-* - *le, in questo Volume*, cap. 2.

⁶ Sul tema della cooperazione applicativa (EAI: Enterprise Application Integration) cfr. il sito della Schools Interoperability Framework Association, in <http://www.sifinfo.org>.

il sistema informativo stesso deve fornire. In altre parole, la specializzazione (o verticalizzazione) di un sistema è individuata da una specificità operativa che il sistema stesso deve supportare in un ambito organizzativo omogeneo.

Per cui un sistema informativo del lavoro implementerà strutture dati, interfacce e processi tipici della problematica amministrativa del lavoro, ma utilizzerà architetture, principi e metodologie di implementazione standard, comuni a tutti, o quasi, i sistemi informativi. Tali architetture, principi e metodologie sono definite caratteristiche “orizzontali” di tipo implementativo.

A queste si aggiungono ulteriori caratteristiche, sempre di tipo “orizzontale” comuni a tutti i sistemi che sono individuabili nella capacità dei diversi sistemi informativi di comunicare e di interoperare. In particolare è possibile classificare tali capacità in:

- Capacità di scambio di dati “destrutturati” (posta elettronica, ftp, *file server*, etc.)
- Capacità di scambio di dati “strutturato” (integrazione di basi di dati, *web services*, etc.)
- Capacità di scambio di dati “integrato” (integrazione applicativa).

La base infrastrutturale di queste ultime particolari caratteristiche “orizzontali” è costituita dalle moderne reti telematiche e dai relativi protocolli (fisici, di rete e applicativi). La diffusione e l’uso delle infrastrutture di rete pubblica internet è la manifestazione finale di tale processo di integrazione tecnologica orizzontale dei sistemi informativi pubblici sviluppatasi nel corso degli ultimi decenni.

Nella figura seguente viene esemplificata graficamente una sintesi dei concetti appena espressi.



Questa schematizzazione aiuta a classificare i concetti esposti sopra, evidenziando come le infrastrutture tecnologiche di back office tendono ad attraversare orizzontalmente tutte le funzionalità dei diversi sistemi informativi, focalizzandosi sui servizi interni all’amministrazione e su quelli inter-amministrativi, mentre le infrastrutture di front office nascono dalla specializzazione funzionale di tipo verticale tipica di ogni singolo sistema informativo focalizzandosi, invece, sul servizio erogato verso i privati.

3.2 Cooperazione applicativa e procedimenti amministrativi

L'inquadramento dei sistemi informativi sviluppato secondo lo schema a matrice "orizzontale/verticale" proposto sopra, evidenzia la notevole importanza assunta dalla capacità di interoperare dei sistemi stessi.

Storicamente si è vista una produzione copiosa di sistemi informativi verticali e monolitici preposti a supportare attività amministrative specifiche e molto delimitate.

Il passaggio da sistemi funzionalmente "verticali" verso strumenti funzionalmente "orizzontali" è dipeso e dipende tuttora da aspetti normativi e tecnologici standard di integrazione o di cosiddetta "cooperazione applicativa"⁷.

Quest'ultima definizione, in particolare, racchiude una serie di concetti tecnici e funzionali che hanno vissuto una lunga e intensa storia evolutiva, che ha determinato nell'arco degli anni una profonda modificazione dei sistemi informativi, e che li ha trasformati da sistemi monolitici e localizzati in sistemi aperti e distribuiti sul territorio locale, regionale e nazionale.

La base tecnologica grazie alla quale tale evoluzione è stata possibile è costituita prevalentemente dalle moderne reti telematiche di infrastruttura e dalle applicazioni distribuite che su essa si sono sviluppate, e sempre più sono state utilizzate per la realizzazione di sistemi informativi integrati.

Occorre osservare che i primi passi concreti verso una maggiore interoperabilità "orizzontale" dei sistemi informativi pubblici sono stati favoriti dal legislatore tramite la definizione di strumenti normativi-tecnici inerenti la gestione dell'identità e della sicurezza, quali ad esempio la firma digitale⁸ e i certificati digitali. Questo sforzo legislativo ha consentito di sviluppare nell'ambito del procedimento amministrativo l'uso di strumenti telematici già diffusi e ben conosciuti in ambito privato, quali la posta elettronica o gli strumenti di office automation, facendoli evolvere da semplici strumenti di supporto e di comunicazione in veri e propri strumenti di interoperabilità applicativa tra le amministrazioni.

Soprattutto la firma digitale ha consentito di dare dignità legale al documento elettronico (prodotto dallo strumento di office automation o da altri strumenti applicativi) rendendolo sicuro e non ripudiabile e fornendogli un preciso status normativo-amministrativo.

Un'ulteriore evoluzione si è determinata grazie all'applicazione del certificato digitale e dei meccanismi di firma digitale nella posta elettronica concretizzatosi nella realizzazione tecnico-normativa della Posta Elettronica Certificata (PEC)⁹. Tale applicazione ha reso la posta elettronica utilizzabile nei procedimenti di back office e di front office potenziandola in termini di efficacia ed efficienza.

Un altro passo verso una maggiore integrazione dei sistemi informativi è stato fatto grazie alla convergenza venutasi a creare, sia nelle metodologie di sviluppo del software, sia nella standardizzazione

⁷ Sulla cooperazione applicativa e sulla standardizzazione delle architetture esiste una amplissima documentazione tecnica, concernente gli standard attualmente più diffusi. Tra questi citiamo: lo standard XML, in <http://www.w3.org/XML/>; lo standard SOAP, in <http://www.w3.org/TR/soap/>; lo standard CORBA, in <http://www.omg.org/docs/formal/04-03-12.pdf>; lo standard DCOM, in <http://www.microsoft.com/com/default.msp>; infine, lo standard EJB, in <http://java.sun.com/products/ejb/index.jsp>.

⁸ CNIPA, *Firma Digitale*, in http://www.cnipa.gov.it/site/it-IT/Attivit%c3%a0/Firma_digitale.

⁹ CNIPA, *Posta Elettronica Certificata*, in [http://www.cnipa.gov.it/site/it-IT/In_primo_piano/Posta_Elettronica_Certificata_\(PEC\)](http://www.cnipa.gov.it/site/it-IT/In_primo_piano/Posta_Elettronica_Certificata_(PEC)).

delle architetture tecnologiche e infrastrutturali di servizio, come ad esempio l'uso delle basi di dati relazionali per la memorizzazione dei dati, lo sviluppo di applicazioni riusabili secondo paradigmi di *object orientation*, lo sviluppo di interfacce standard e usabili (interfacce web sempre più evolute), etc.

Tale convergenza ha consentito una capacità di integrazione maggiore a livello di strumenti di gestione dei dati e di componenti software, ma ha implicato comunque sforzi di sviluppo e manutenzione del software non indifferenti, anche a causa della velocità di evoluzione delle tecnologie informatiche stesse.

Va infatti evidenziato che l'integrazione delle applicazioni cosiddette "legacy" con le applicazioni software di ultima generazione è rimasto e rimane comunque un problema superabile solo attraverso notevoli investimenti in termini di risorse umane, di sviluppo e di infrastrutturazione tecnologica.

Negli ultimi anni l'integrazione dei sistemi è stata facilitata grazie allo sviluppo e alla diffusione dei cosiddetti software "Open Source". Il software open source è un modello di sviluppo, di diffusione e di cooperazione nel campo dell'*information technology*. Tale modello nasce nella sua formulazione attuale nel 1985, con la creazione della FSF¹⁰ (*Free Software Foundation*) da parte di Richard Stallman.

Secondo la visione di Stallman, un ricercatore del MIT, impedire la libera circolazione del software, più in generale delle innovazioni tecnologiche, è un grave impedimento alla maturazione e al procedere della ricerca e della tecnologia stessa. Stallman e il suo gruppo, in quegli anni, definivano il concetto di "copyleft" in contrapposizione al tradizionale "copyright": laddove il copyright tende a tutelare il diritto d'autore anche attraverso limitazioni all'accesso della conoscenza, il copyleft intende tutelare il più generale diritto della collettività a fruire dei prodotti dell'innovazione.

I principi del copyleft sono stati formalizzati dalla FSF nella cosiddetta *General Public License* (GPL). Tale modello di licenza prevede che un software debba essere rilasciato completo dei codici sorgenti e delle informazioni necessarie per la compilazione (dipendenze, librerie, *makefile*, documentazione tecnica).

La diffusione del software Open Source ha avuto negli ultimi anni un fortissimo impulso grazie alla grande diffusione della rete pubblica internet e all'incremento delle performance della stessa in termini di banda e di strumenti applicativi di *groupware* e di sviluppo distribuito del software.

Grazie all'Open Source le amministrazioni pubbliche hanno potuto e possono concentrare maggiormente gli investimenti destinati alla realizzazione di sistemi informativi in attività di integrazione e di servizio, piuttosto che nell'acquisizione di pacchetti proprietari commerciali, così avendo, nel contempo, un maggiore controllo sui processi di integrazione e significativi risparmi negli investimenti di infrastrutturazione applicativa.

Un recente e sicuramente importante passo verso una efficace

¹⁰ Cfr. sito della FSF Europe, in <http://www.italy.fsf.eu.org/index.it.html>.

interoperabilità tra sistemi informativi eterogenei è stato quello intrapresa dal Sistema Pubblico di Cooperazione Applicativa (SPCoop)¹¹, definito dal CNIPA nel 2005 che basa il suo fondamento sull'uso delle più recenti tecnologie di interoperabilità di tipo *web services*. Queste recenti tecnologie di integrazione software devono il loro successo alla intrinseca possibilità di realizzare veri e propri "connettori" tra applicazioni eterogenee mediante meccanismi standard di descrizione delle funzionalità applicative e dell'implementazione delle relative interfacce.

Sulla base di tale modello sono nati i concetti standard di Accordo di Servizio, Porta di Dominio e di Busta e-gov definiti dal CNIPA nel *corpus SPC (Sistema Pubblico di Connettività e Cooperazione applicativa)*.

La definizione di questi standard ha posto le basi per la realizzazione di una reale interoperabilità funzionale di tutto il parco applicativo della PA italiana, mediante la implementazione di una infrastruttura di *middleware*¹² che funge da "collante" tra i vari sistemi informativi e che preservi comunque l'autonomia di scelta tecnologica delle varie amministrazioni distribuite sul territorio.

Il paradigma del sistema pubblico di cooperazione applicativa è quello di fornire strumenti standard di interazione e interoperabilità, senza però sconvolgere le scelte architetture in essere e preservando soprattutto gli investimenti tecnologici passati.

Più nel dettaglio, il modello è basato sullo schema SOC (*Service Oriented Computing*) e fa leva sui seguenti principi di base:

- **La pubblicazione dei servizi:** ogni amministrazione definisce una serie di servizi applicativi che vengono resi disponibili per l'uso da parte di altre amministrazioni. Tali servizi sono costituiti da funzionalità e dati e sono accessibili mediante apposite interfacce chiamate Porte di Dominio.

La pubblicazione dei servizi lascia all'amministrazione una completa autonomia in termini di progettazione e realizzazione dei sistemi informativi di back-end. L'erogazione dei servizi avviene mediante scambio di messaggi strutturati che contengono informazioni relative ai dati e alle funzioni operabili sui dati stessi.

- **Definizione dell'ambito dei servizi:** ciascuna amministrazione definisce un ambito di responsabilità dei servizi erogati dando luogo a un cosiddetto "Dominio dei servizi applicativi", di cui si assume l'onere della gestione. In tal modo ogni amministrazione ha un quadro chiaro del tipo e del livello dei servizi forniti dalle altre amministrazioni.
- **Accordi di servizio:** i servizi devono essere definiti in termini normativi/istituzionali, oltre che tecnici e devono essere stipulati almeno tra due amministrazioni che definiscano e accettino tali termini. L'accordo prevede una completa descrizione dei servizi, delle modalità tecniche con cui è possibile accedere agli stessi, dei livelli di qualità, etc.
- **Tecnologie:** la tecnologia scelta dallo standard SPCoop è basata

¹¹ Cfr. nota 3.

¹² Con il termine inglese "*middleware*" si intende un insieme di programmi informatici che fungono da intermediari tra diverse applicazioni. Sono spesso utilizzati come supporto per applicazioni distribuite complesse.

sui “web services¹³”, ossia su un sistema di messaggistica su protocolli di rete. I messaggi sono costituiti dalla cosiddetta busta “e-gov” che consiste in un messaggio strutturato (in formato XML) contenente le informazioni relative ai dati e alle operazioni eseguibili sui dati stessi (funzioni o metodi).

- **Cooperazione tra amministrazioni:** è possibile fornire su un’unica porta di Dominio uno o più servizi gestiti ed erogati di concerto da più amministrazioni. Anche in questo caso è necessario definire un Dominio dei servizi che stabilisca le caratteristiche e la qualità dei servizi stessi.
- **I Servizi di Interoperabilità, Cooperazione e Accesso (SICA):** i servizi erogati dalle amministrazioni per via telematica mediante le porte di Dominio richiedono a loro volta una serie di servizi di tipo trasversale che devono essere forniti da una parte del sistema SPCoop dedicata specificamente a tale attività: il SICA. Tra i servizi forniti vi sono, ad esempio, i servizi di sicurezza, i servizi di gestione, i cataloghi dei servizi, etc.

L’implementazione dello standard SPCoop, dopo una prima fase di definizione meramente documentale, è ora arrivata ad una piena fase realizzativa. Va segnalato in particolare il progetto “penSPCoop”¹⁴ sviluppato dal Dipartimento di informatica dell’Università di Pisa in collaborazione con alcune aziende nazionali, che ha prodotto una implementazione open source dell’infrastruttura di cooperazione applicativa e che sta riscuotendo notevole consenso e successo in virtù del fatto che l’abbinamento di uno standard aperto e l’implementazione a sua volta aperta consentono di garantire una notevole sicurezza in termini di trasparenza realizzativa e di controllo dell’infrastruttura tecnologica. Risulta inoltre garantita la proprietà dell’infrastruttura da parte dell’amministrazione che a sua volta determina come conseguenza una notevole economicità di esercizio e di evoluzione dell’infrastruttura tecnologica stessa.

Un ulteriore strumento che potrebbe determinare una valida evoluzione qualitativa in termini di efficacia e di efficienza dei processi di back office dell’amministrazione pubblica è rappresentato dalle metodologie di definizione e gestione delle cosiddette “Enterprise Architecture”.

Si definisce come “Enterprise Architecture” (EA)¹⁵ la descrizione e la standardizzazione delle strutture organizzative e dei processi gestiti dai sistemi informativi aziendali. Tale standardizzazione, pur essendo spesso concepita come applicabile ai soli sistemi informativi, è in realtà utile per la modellazione e catalogazione estesa di tutti i processi organizzativi dell’impresa pubblica e/o privata.

Un’attività di modellazione dei sistemi e dei processi aziendali di tale portata è complicata dalla estrema eterogeneità degli stessi processi e sistemi. La metodologia dell’EA è diffusa e praticata nell’ambito governativo degli Stati Uniti d’America, e in particolare è adottata come standard dal Governo Federale statunitense per l’attività di

¹³ Un Web Service (servizio web) è un sistema software progettato per supportare l’interoperabilità tra diversi elaboratori su di una medesima rete; caratteristica fondamentale di un Web Service è quella di offrire un’interfaccia software (descritta in un formato automaticamente elaborabile quale, ad esempio, il *Web Services Description Language*) utilizzando la quale altri sistemi possono interagire con il Web Service stesso attivando le operazioni descritte nell’interfaccia tramite appositi “messaggi” inclusi in una “busta” SOAP: tali messaggi sono, solitamente, trasportati tramite il protocollo HTTP e formattati secondo lo standard XML.

¹⁴ Cfr. sito *OpenSPCoop*: <http://www.openspcoop.org>.

¹⁵ Un’interessante introduzione sulle *Enterprise Architecture* è pubblicata sul sito della Microsoft: <http://msdn2.microsoft.com/it-it/architecture/bb469938.aspx>. Un’altra fonte di informazioni sull’EA è il sito dell’*Institute for Enterprise Architectures Development*: <http://www.enterprise-architecture.info/index-eu.htm>.

monitoraggio effettuata dal *Capital Planning and Investment Control* (CPIC).

L'obiettivo della metodologia EA è chiaramente coerente con quanto si sta cercando di realizzare a livello nazionale mediante il modello federato definito da SPCoop, pur essendo quest'ultima solo una parte specifica di tale metodologia estesa.

L'EA concepisce la modellazione dei sistemi informativi facendola evolvere da un ambito meramente applicativo verso una visione integrale e integrata che comprende tutta l'organizzazione e i suoi processi.

Nella metodologia EA troviamo, in particolare, la modellazione e la parametrizzazione dei seguenti elementi:

- Mappe strategiche, obiettivi, politiche aziendali, modelli operativi;
- Decomposizioni funzionali relative alle potenzialità e ai modelli organizzativi;
- Processi aziendali e/o amministrativi;
- Cicli organizzativi e relativa organizzazione delle tempistiche
- Fornitori di infrastrutture e servizi;
- Inventari di software applicativi;
- Interfacce tra le applicazioni (eventi, messaggistica e flusso di dati);
- Strutture di rete logica;
- Metadati e modelli di dati;
- Elenchi infrastrutture hardware e localizzazione delle stesse;
- Strutture di rete fisica e diagrammi di connettività;
- Sistemi operativi;
- Software di infrastruttura: *Application Server*, DBMS, etc.

Lo sforzo di una classificazione così estesa dei sistemi e dei processi presenta come contropartita una elevata comprensione dell'utilizzo dei fattori produttivi e strategici e consente al contempo di supportare al meglio le necessità di *decision-making* tipiche delle organizzazioni molto complesse.

Tra le metodologie di analisi e descrizione delle EA, si ricordano le più note:

- Zachman framework;¹⁶
- TOGAF (The Open Group Architecture Framework);¹⁷
- DoDAF (Department of Defense Architecture Framework);¹⁸
- Federal Enterprise Architecture o FEA;¹⁹
- MODAF (UK Ministry of Defence Architecture Framework).²⁰

¹⁶ Cfr. <http://www.zifa.com>

¹⁷ Cfr. <http://www.opengroup.org/architecture/togaf8-doc/arch>

¹⁸ Cfr. <https://acc.dau.mil/CommunityBrowser.aspx?id=31667&lang=en-US>.

¹⁹ Cfr. <http://www.whitehouse.gov/omb/egov/a1-fea.html>

²⁰ Cfr. <http://www.modaf.com>

3.3 Le sinergie di back office tra cooperazione applicativa e ambiente multicanale

Si è visto che la sempre maggiore necessità di interazione e trasparenza dell'amministrazione nel rapporto con i privati spinge l'evoluzione dei sistemi informativi verso una elevata integrazione tra le funzionalità di back office e di front office.

L'idea di massimizzare il contatto con i privati è mutuato dalle metodologie di *marketing* multicanale²¹ sviluppate negli ultimi anni, a loro volta nate e cresciute grazie alla grande evoluzione delle tecnologie della comunicazione e dell'informazione. Tali metodologie tentano di massimizzare in ambito commerciale le opportunità di contatto tra cliente e prodotti in termini di conoscenza, valutazione e acquisto, utilizzando prevalentemente i nuovi strumenti telematici.

Per mutuare tale approccio nell'ambito della pubblica amministrazione è necessario massimizzare i punti di contatto e i canali di comunicazione tra il cittadino e l'amministrazione, al fine di rendere il miglior servizio possibile in un contesto di massima trasparenza ed efficacia amministrativa.

Qualunque tipo di servizio multicanale è subordinato alla razionale esecuzione di relativi procedimenti amministrativi, ed è quindi strettamente correlato alle attività interne di back office.

L'erogazione di un servizio realmente multicanale non può prescindere, quindi, da una altrettanto reale integrazione delle funzioni e dei processi operativi interni all'amministrazione.

La variabilità dei processi di back office diventa pertanto un moltiplicatore della complessità già intrinseca nei processi di front office (di interazione con i privati). Questo aumenta ulteriormente le difficoltà di integrazione dei processi stessi ma accresce al contempo le possibilità e la qualità dei servizi erogabili.

Escludendo i canali tradizionali basati sull'interazione diretta con il cittadino (sportelli) e concentrandosi su quelli prettamente tecnologici, è possibile classificare le diverse tipologie basandosi sulle seguenti dimensioni:

- **Infrastrutturale.** Definisce i canali "fisici" di comunicazione che possono essere individuati come di seguito:
 - *Infrastrutture di rete pubblica fissa:* include le reti telefoniche commutate sulle quali possono essere trasmessi dati analogici o digitali (telefonia analogica/digitale, reti a commutazione di pacchetto, etc.).
 - *Infrastrutture di rete pubblica mobile:* include le reti telefoniche wireless digitali (GSM²², GPRS²³, UMTS²⁴), IEEE 802.11²⁵, WiMAX-IEEE 802.16²⁶, etc.
 - *Infrastrutture broadcast analogiche* (TV analogica) o digitali (DVB).
- **Applicativa.** Definisce le tipologie applicative del canale che possono essere individuate come di seguito:
 - *Telefonica fissa:* basata sui servizi di telefonia analogica e/o digitale.
 - *Telefonica mobile:* basata sui servizi di telefonia mobile digitale. Comprende i servizi sms (Short Message Services) e i nuovi servizi basati sui protocolli wireless a banda larga citati in precedenza.
 - *Web based:* basata su protocollo di rete http e sugli standard W3C. È il canale maggiormente interattivo e che tutti utilizziamo quotidianamente mediante un browser e collegandoci a un

²¹ J. DICHE, *The CRM Handbook: A Business Guide to Customer Relationship Management*, Addison-Wesley Information Technology, Series, Addison-Wesley, 2003.

²² Il *Global System for Mobile Communications* (GSM) è attualmente lo standard di telefonia mobile più diffuso del mondo. Più di due miliardi di persone in duecento Paesi usano telefoni cellulari GSM.

²³ *General Packet Radio Service* è una tecnologia "packet switching" per la trasmissione di dati su rete mobile.

²⁴ *Universal Mobile Telecommunications System* (UMTS) è la tecnologia di telefonia mobile di terza generazione (3G), successore del GSM.

²⁵ IEEE 802.11 o Wi-Fi definisce uno standard per le reti Wireless LAN sviluppato dal gruppo 11 dell'IEEE 802.103. Il WiMAX (*Worldwide Interoperability for Microwave Access*) è una tecnologia che consente l'accesso a reti di telecomunicazioni a banda larga e senza fili.

²⁶ *Point Of Sale:* indica dei dispositivi hardware che consentono il pagamento mediante rilevazione e trasmissione dei dati di pagamento.

sito/portale.

- *Posta elettronica*: basata su protocollo di rete smtp e imap/pop3. Può essere certificata o non certificata a seconda del tipo di servizio erogato.
- *Client/server*: basata sull'uso di applicazioni specifiche installabili su un computer e in grado di colloquiare con un sistema server remoto (un esempio sono applicazioni POS104 per pagamenti o applicazioni client per la visualizzazione di immagini).
- *Televisiva*: basata sui servizi broadcast unidirezionali verso il cittadino (programmi televisivi e teletext) o sui nuovi servizi bidirezionali digitali.

Partendo da queste due dimensioni è possibile ipotizzare uno sviluppo dei servizi multicanale utilizzando combinazioni diverse delle dimensioni stesse.

Ad esempio è possibile realizzare un servizio di tipo informativo relativo alla pubblicazione di bandi pubblici, utilizzando come dimensione applicativa la tipologia *web based* (per realizzare un portale informativo dove pubblicare i bandi), la posta elettronica (per realizzare un servizio di spedizione dei bandi su sottoscrizione), la televisione (per pubblicizzare le informazioni sui bandi su apposite pagine teletext), la telefonia mobile (per inviare sms di avviso su sottoscrizione).

Tutte queste tipologie di servizi applicativi possono sfruttare diversi tipi di infrastruttura, in modalità esclusiva (gli sms possono essere inviati solo sui cellulari dei cittadini), o in modalità multipla (la pagina web può essere navigabile solo da un *browser* su computer, o anche dal *browser* di un palmare che utilizza la rete mobile).

È evidente come le combinazioni possibili siano innumerevoli e in continuo aumento grazie anche alla progressiva convergenza dei dispositivi tecnologici che consentono di accedere ai vari canali fisici.

Sulla base di tali considerazioni è possibile apprezzare meglio la complessità del concetto di servizio multicanale di front office e la sua estrema mutabilità dovuta all'evoluzione delle tecnologie di infrastruttura ed applicative.

L'integrazione con i servizi di back office appare non meno complessa e ricca di possibilità, e per questo estremamente interessante pur nella sua difficoltà implementativa.

Si può intravedere una matrice di tecnologie e servizi che attraversano i processi della pubblica amministrazione, sia in senso orizzontale tramite una forte cooperazione inter-amministrativa, sia in senso verticale tramite la moltiplicazione per i privati (cittadini ed imprese) delle possibilità di accesso ai servizi secondo percorsi e strumenti applicativi finali sempre più differenziati.

3.4 Vincoli e opportunità per l'amministrazione pubblica

È possibile a questo punto effettuare una sintesi dei vincoli e delle opportunità che si presentano oggi per le pubbliche amministrazioni,

alla luce delle considerazioni e delle analisi effettuate precedentemente:

1. *Il vincolo*: L'estrema eterogeneità di processi amministrativi e la difficoltà di modellazione degli stessi con schemi standard e perfettamente ripetibili.
1. *L'opportunità*: la possibilità di semplificare il procedimento amministrativo e la possibilità di creare standard e "best practice".
2. *Il vincolo*: La grande frammentazione del patrimonio informativo a supporto dei processi dell'amministrazione pubblica causato da un approccio nello sviluppo degli strumenti applicativi parcellizzato e privo di una visione unitaria strategica e operativa.
2. *L'opportunità*: la possibilità di operare processi di integrazione del software di supporto ai processi amministrativi in modo da renderli sempre più interoperabili e semplificati.
3. *Il vincolo*: la necessità di rendere l'attività amministrativa sempre più trasparente e partecipata da parte dei privati a seguito di attività e di atti sempre più articolati e frequenti, sia da parte degli organi legislativi, sia da parte degli organi esecutivi ed amministrativi.
3. *L'opportunità*: la possibilità di integrare funzionalità di front office quali portali informativi e/o di servizio con i sistemi informativi di back office in modo da rendere sempre meno onerosa per i privati la fruizione dei servizi dell'amministrazione, nel contempo, rendendo quest'ultima più efficace e trasparente.

3.5 Punti di forza e criticità emersi dall'indagine

Dall'indagine pilota²⁷ emergono dati significativi in relazione alla situazione attuale dei sistemi informativi di back office e di front office dell'amministrazione pubblica e della loro integrazione. L'insieme delle amministrazioni qui considerate è costituito da comuni, provincie e altri tipi di amministrazione (centrali, sanitarie, di autonomie funzionali e di altri enti pubblici) distribuiti come nella tabella seguente:

²⁷ G. CAMMAROTA, *Introduzione e Servizi pubblici e approccio multicanale*, in questo Volume, cap. 1.

Tabella 1 Distribuzione per tipo dell'insieme di amministrazioni considerato:

Tipo	Amministrazioni Numero	Percentuale
Comune	74	42,05%
Provincia	22	12,50%
Altre Amministrazioni	80	45,45%
Totale	176	100%

Nella tabella successiva si può vedere che l'interazione con il cittadino è gestita tramite una forte componente di canali tradizionali: oltre il 94% dell'insieme utilizza sportelli fisici, circa il 97% utilizza la posta ordinaria e circa il 99,4% utilizza il telefono e il fax. È tuttavia interessante notare che i servizi telematici come le applicazioni web sono utilizzati da circa il 92% delle amministrazioni e che la posta elettronica supera con il 97,72% addirittura la posta tradizionale.

Tabella 2 Attraverso quali modalità operative (canali) È possibile per il pubblico entrare in contatto con l'amministrazione (o attraverso quali canali l'amministrazione può contattare il pubblico)?

Risposta	Numero	%
Sportello fisico	166	94,31%
Posta Ordinaria	170	96,59%
Telefono/Fax	175	99,43%
Numero Verde / Call Center / (Interactive Voice Response)	92	52,27%
Sito / Portale / Applicazioni Web OnLine (eventualmente con chat, newsletter, forum, etc)	151	91,47%
Chiosco/Totem	33	18,75%
Posta elettronica	172	97,72%
Totale	176	100%

In particolare, i servizi che possono essere fruiti solo attraverso strutture specialistiche e che non danno origine ad alcun procedimento amministrativo, ma per i quali è necessario un minimo di supporto (ad esempio una prenotazione) e/o il pagamento di una tariffa (ad esempio il ticket) presso la struttura di riferimento, presentano una distribuzione come quella della tabella seguente.

Tabella 3 Tra i servizi di prenotazione quali di essi sono erogati con modalità telematica (on line)?

Risposta	Numero	Percentuale
Appuntamenti uffici dell'Amministrazione	32	18,18%
Assistenza sociale / servizi alla persona	13	7,39%
Eventi / teatri / cinema / concerti / altri spettacoli	16	9,09%
Impianti sportivi	1	0,57%
Servizi di assistenza - consulenza (tributi / lavoro / previdenza / etc.)	15	8,52%
Servizi di assistenza legale /diritti dei cittadini	5	2,84%
Servizi sanitari (analisi cliniche / ambulatori / medicina / chirurgia/ etc.)	12	6,84%
Servizi di trasporto (turistico - eventi speciali)	3	1,70%
Servizi per diversamente abili (ad es. di trasporto, etc.)	4	2,27%
Visite turistiche / musei / mostre	9	5,11%
Totale	176	100%

Vediamo dai dati che la percentuale di servizi più elevata è quella dei servizi di prenotazione di appuntamenti presso l'amministrazione (18,18%). Gli altri servizi di prenotazione non hanno una significativa presenza in ambito telematico. Questo fa ipotizzare una bassa integrazione con i relativi servizi di back office, o addirittura una totale assenza degli stessi. Anche nel caso di servizi di pagamento, che tipicamente sono a valle di eventuali procedimenti amministrativi, abbiamo una bassa presenza di servizi telematici, considerato anche che tali servizi sono derivati da integrazioni con i circuiti bancari piuttosto che con le infrastrutture di back office delle amministrazioni.

Tabella 4 Nei casi in cui sia necessario pagare una tariffa (ad es. il ticket) per prenotare / usufruire del relativo servizio, attraverso quale modalità è possibile effettuare il pagamento?

Risposta	Numero	Percentuale
Tramite sportello fisico dell'Amministrazione o altro Gestore (contanti / bancomat / carta di credito)	84	47,73%
Per telefono / Call Center dell'Amministrazione o altro Gestore (carta di credito)	3	1,70%
Su sito o portale web on line dell'Amministrazione o altro Gestore (carta di credito)	18	10,23%
Tramite uno o più istituti bancari (bonifico da sportello o on line / RID)	77	43,75%
Tramite le Poste (bollettino postale, bonifico on line)	88	50,00%
Tramite SMS (carta di credito)	3	1,70%
Totale	176	100%

La possibilità di effettuare pagamenti per i servizi erogati tramite carta di credito on line è ancora bassa (appena sopra il 10%), mentre è prevalente la possibilità di effettuare pagamenti tramite sportello fisico (47,73%) e tramite posta (50%). Nella tabella successiva sono indicate le tipologie di servizio erogate dai soli comuni (per un totale di 74) che sono invece integrate con funzioni di back office complete (compilazione e invio di modulo on line), e che prevedono l'implementazione di un procedimento amministrativo completo ma non necessariamente, anche se presumibilmente, integrato con la funzione di front office:

Tabella 5 Per quali servizi (tra quelli erogabili solo dopo il completamento di un procedimento amministrativo) è possibile la compilazione online della relativa modulistica e il suo invio online all'amministrazione?		
Risposta	Numero	%
Servizi Fiscali	12	16,21%
Servizi Demografici	9	12,16%
Servizi Scolastici	11	14,86%
Servizi Sistema Informativo Territoriale	5	6,76%
Servizi alla Persona	3	4,05%
Servizi di Certificazione e di Autorizzazione	4	5,41%
Servizi per lo Sport e la Cultura	2	2,70%
Servizi per l'Edilizia e Sportello Unico per l'Edilizia	11	14,86%
Servizi per l'Ambiente e le Aree Verdi	1	1,35%
Servizi per le Attività Produttive	4	5,41%
Servizi per le Infrastrutture e le Strade	1	1,35%
Totale	74	100%

Per i comuni è prevalente l'erogazione di Servizi Fiscali (16,21%), Servizi Demografici (12,16%), Servizi Scolastici (14,86%) e Servizi per l'Edilizia (14,86%). Occorre tenere presente che tali servizi sono spesso erogati utilizzando dati forniti da sistemi informativi centrali (ministeriali) e che spesso non esiste una vera e propria integrazione applicativa con i sistemi informativi comunali.

Tale situazione è tipicamente dovuta alla estrema frammentarietà delle applicazioni comunali e alla mancanza di una infrastruttura di base che consenta ai comuni di fornire su base almeno regionale servizi coordinati. Nel caso delle province, su un insieme di 22, abbiamo una distribuzione dei servizi erogati che è sintetizzata nella tabella successiva:

Tabella 6 Per quali servizi (tra quelli erogabili solo dopo il completamento di un procedimento amministrativo) è possibile la compilazione online della relativa modulistica e il suo invio online all'amministrazione?

Risposta	Numero	Percentuale
Agricoltura (1)	2	9.09%
Ambiente (2)	1	4.55%
Attività Produttive - Artigianato (3)	1	4.55%
Attività Produttive - Commercio (4)	1	4.55%
Lavori pubblici (5)	1	4.55%
Lavoro e Formazione (6)	4	18.18%
Pianificazione Territoriale (7)	1	4.55%
Sanità (8)	1	4.55%
Scuola e Formazione (9)	2	9.09%
Servizi alla Persona e Comunità (10)	1	4.55%
Servizi Sociali (11)	1	4.55%
Trasporti (12)	1	4.55%
Turismo (13)	1	4.55%
Tutela e Sviluppo Fauna (14)	1	4.55%
Totale	22	100%

Risulta evidente la bassa quantità di servizi erogati telematicamente dalle province, con solo 4 dell'insieme (18%) che erogano servizi per il lavoro e la formazione. Un altro dato interessante (relativo al totale delle 176 amministrazioni) che si osserva nella tabella successiva è il basso livello di ridondanza dei canali in rapporto ai servizi, e quindi il basso livello di multicanalità:

Tabella 7 Per i servizi (procedimenti amministrativi) per i quali è possibile la compilazione on line della modulistica e il suo invio per via telematica all'amministrazione è possibile la registrazione dell'utente attraverso altro canale?

Risposta	Numero	Percentuale
Sportello fisico (1)	36	20,45%
Posta ordinaria (2)	22	12,50%
Telefono / Fax (3)	18	10,23%
Numero Verde / Call Center / IVR (4)	2	1,14%
Totale	176	100%

Si evince anche che se un servizio è fruibile per via telematica, difficilmente viene erogato anche tramite altri canali. In particolare abbiamo solo il 20,45% di amministrazioni che erogano un servizio telega-

ti co anche tramite sportello fisico, il 12,5% tramite posta ordinaria e il 10,23% tramite telefono/fax. Un'altra tendenza interessante deriva dall'analisi dei dati sui SUAP (Sportelli Unici per le Attività Produttive), relativi a 74 Comuni, rappresentata nella tabella seguente:

Tabella 8 Presso l'Amministrazione è operativo e regolarmente attivo lo Sportello Unico per le Attività Produttive (SUAP)?		
Risposta	Numero	Percentuale
SI	55	74,32%
NO	19	25,68%
Totale	74	100%

Una parte consistente delle amministrazioni comunali rende disponibile il SUAP in modalità di servizio a sportello, ma di queste solo il 16% prevede la possibilità di fruizione on line, come si può vedere dalla tabella seguente:

Tabella 9 Possibilità di compilazione on line della modulistica e suo invio on line all'amministrazione e quindi avvio della pratica on line.		
Risposta	Numero	Percentuale
SI	9	16,36%
NO	46	83,64%
Totale	55	100%

Questo dato è sicuramente un indicatore dell'ancora basso livello di integrazione nei comuni tra le funzionalità dei sistemi di front office e quelle dei sistemi di back office. Il dato è peraltro confermato dalla tabella successiva, dove risulta evidente dalle risposte che i processi interamministrativi sono implementati unicamente tramite posta elettronica (certificata o meno) e che questo avviene su una percentuale estremamente bassa di amministrazioni (9,09%) dell'insieme considerato (55).

L'integrazione applicativa in termini di back office tra aree organizzative omogenee risulta totalmente assente, come si può vedere dall'ultima risposta alla domanda specifica.

Tabella 10 In relazione alla gestione delle pratiche inerenti le Attività Produttive, cioè relativamente alla gestione del procedimento amministrativo da parte del SUAP, comprese le relazioni con le altre amministrazioni che collaborano al procedimento stesso, selezionare quale delle seguenti modalità risulta regolarmente operativa:

Risposta	Numero	Percentuale
Acquisizione delle istanze in forma cartacea, gestione della pratica e collaborazione con le altre Amministrazioni solo secondo modalità tradizionali (posta ordinaria / fax / telefono)	53	96,36%
Acquisizione delle istanze on line, ma gestione cartacea del procedimento e conseguente relazione con le altre amministrazioni via posta ordinaria / fax / telefono	11	20,00%
Acquisizione delle istanze on line, gestione del documento elettronico e conseguente collaborazione on line, via posta elettronica (certificata o meno), con le altre amministrazioni	5	9,09%
Acquisizione delle istanze on line e sua gestione attraverso un workflow integrato del procedimento (telematico) tra tutte le Amministrazioni che collaborano alla sua definizione.	0	
Totale	55	100%

A livello di back office è interessante analizzare i risultati delle risposte riassunte nelle tabelle successive relativamente al protocollo informatico e alla firma digitale:

Tabella 11 È attualmente regolarmente operativo il protocollo informatico secondo quanto previsto dal DPR 445/2000?

Risposta	Numero	Percentuale
SI	146	82,95%
NO	30	17,05%
Totale	176	100%

Dalla tabella è evidente l'elevato numero di implementazioni di sistemi di protocollo informatico (82,95%).

Tabella 12 Dirigenti / funzionari dell'Amministrazione utilizzano regolarmente la firma digitale nello svolgimento delle loro funzioni?

Risposta	Numero	Percentuale
SI	45	25,57%
NO	131	74,43%
Totale	1076	100%

Dalla tabella precedente risulta invece estremamente poco diffuso l'uso della firma digitale nei processi di scambio documentale tra i funzionari e i dirigenti dell'amministrazione (25,57%).

Tabella 13 Sono disponibili e normalmente utilizzate funzionalità di posta elettronica certificata?		
Risposta	Numero	Percentuale
SI	58	32,95%
NO	118	67,05%
Totale	176	100%

Dalla tabella successiva risulta altresì evidente che anche la posta elettronica certificata (PEC) non presenta un elevato livello di diffusione nell'ambito dei processi delle amministrazioni censite (32,95%).

Tabella 14 Sono disponibili e normalmente utilizzate funzionalità di posta elettronica certificata?		
Risposta	Numero	Percentuale
Cittadini	11	18,97%
Altre Pubbliche amministrazioni	46	79,31%
Imprese	15	25,86%
Solo back-office dell'Amministrazione	7	12,06%
Totale	58	100%

Risulta che la PEC è prevalente nelle attività di back office (79,31%), mentre è molto meno utilizzata per la realizzazione di servizi al cittadino (18,97%).

Dalla sintesi dei dati analizzati sopra è possibile dedurre una tendenza a fornire i servizi di back office prevalentemente mediante sportello fisico. L'integrazione del back office con i servizi telematici di front office risulta ancora bassa se non del tutto assente, pur essendo tali servizi in aumento. In particolare, i servizi via web e via posta elettronica hanno raggiunto una diffusione importante, anche se risultano ancora principalmente orientati verso attività informative e/o di prenotazione. Questa situazione è confermata, da un lato dalla bassa diffusione di servizi di front office che consentano di realizzare procedimenti amministrativi completi, dall'altro, dal fatto che anche i sistemi di back office appaiono tuttora poco integrati rispetto alle loro specificità funzionali.

Un ulteriore indicatore che conferma questa situazione è lo scarso uso della firma digitale e della posta elettronica certificata da parte delle amministrazioni nelle proprie attività inter-amministrative. Nel complesso si può desumere una ancora notevole necessità di integrazione tra le attività di front office e quelle di back office per la realizzazione di una strategia di efficace multicanalità da parte dell'amministrazione pubblica.

4. L'integrazione e l'interazione fra canali fisici e telematici e la misurazione della soddisfazione dell'utenza

4.1 La società dell'informazione e la riorganizzazione strategica della pubblica amministrazione

Dall'inizio degli anni novanta due fenomeni di vasta portata hanno cominciato a rivoluzionare l'economia e la vita quotidiana del mondo intero, Europa compresa: da un lato la rivoluzione tecnologica, con l'uso sempre più pervasivo e convergente della rete internet e delle nuove tecnologie informatiche, elettroniche e di telecomunicazione¹ e, dall'altro, strettamente connesso al primo, l'emergere della globalizzazione e della sempre maggiore interdipendenza delle economie su scala planetaria². Nuove tecnologie e processo di globalizzazione sono peraltro divenuti fenomeni interdipendenti per i quali la centralità delle prime nel secondo non è limitata alla loro funzione strumentale, di veicolo dei flussi informativi e culturali, ma ha dato origine ad un modello di sviluppo completamente nuovo basato sulla cooperazione in rete.

Negli ultimi anni si è registrata, infatti, una drammatica e vertiginosa trasformazione nei meccanismi tradizionali di esplorare e, di conseguenza, concepire la realtà³.

Lo sviluppo della tecnologia digitale ha indotto cambiamenti paragonabili a quelli della rivoluzione industriale nel diciannovesimo secolo mettendo in palio una posta che, a livello economico, è altrettanto alta. Il processo appare irreversibilmente avviato verso l'instaurarsi di un'ecologia fondata in misura sempre maggiore sulla conoscenza.

Anche se nel breve termine non si possono trascurare gli aspetti connessi alla costruzione delle infrastrutture, sia sul piano economico, sia su quello culturale, oggi la società della conoscenza è in larga parte legata alla creazione e organizzazione dei contenuti, contrariamente a quanto avveniva nel periodo dell'industrializzazione in cui era importante essenzialmente la produzione di merci.

I mercati basati sul concetto di 'proprietà' stanno cedendo il passo alle 'reti'. "La proprietà è basata sull'idea che il possesso di un bene fisico in un periodo di tempo esteso abbia valore"⁴.

Recentemente la velocità dell'innovazione tecnologica, il suo autosostenersi in un processo senza soluzione di continuità e il ritmo ver-

¹ M. CASTELS, M. FERNANDEZ-ARDEVOL, J. LINCHANQIU, A. SEY, *Mobile Communication and Society: A Global Perspective*, The MIT Press, Cambridge, Massachusset, 2006.

² Un interessante compendio sul tema si ritrova in J. OSTERHAMMEL, N.P. PETERSSON, *Storia della Globalizzazione*, Il Mulino, Bologna, 2005.

³ Si veda, ad esempio, J. RODRIGUEZ-ARANA, *Knowledge society and public administration*, Politechnical Studios Review del Instituto Politécnico do Cávado e do Ave, 2005, vol. 2, n. 4, pp. 121-133.

⁴ J. RIFKIN, *The Age of Access*, Tarcher, New York, 2000.

⁵ J. Rifkin, *op.cit.*

⁶ J.C., BURGELMAN, *Assessing Information Technologies in the information society*, in SPLICHAL, CALABRESE, SPARKS, *Information society and civil society: contemporary perspectives on the changing world order*, Purdue University Press, West Lafayette, Louisiana, 1994.

⁷ J.B. THOMPSON, *The Media and Modernity: A Social Theory of the Media*, Stanford University Press, 1996.

⁸ M. CASTELLS, *The Information Age: Economy, Society and Culture, Vol. I: The Rise of the Network Society*, Cambridge MA. Oxford UK, Blackwell Publishers, 1996; M. CASTELLS, *The Information Age: Economy, Society and Culture, Vol. II: The Power of Identity*, Malden MA, Oxford UK, Blackwell Publisher, 1997; M. CASTELLS, *The Information Age: Economy, Society and Culture, Vol. III: End of Millennium*, Malden MA: Oxford UK, Blackwell Publisher, 1998.

⁹ M. McLUHAN, H. MARSHALL, Q. FIORE, J. ANGEL, *The Medium is the Message: An Inventory of Effects*, Bantam Books, New York, 1967.

¹⁰ Misha Cornes ha sviluppato un interessante modello sui *new influencers*, in <http://threeminds.org/anic.com/2006/09>.

¹¹ Uno studio realizzato da Harris Interactive nell'ambito dell'osservatorio NetObserver su un campione di oltre 265 mila internauti in cinque Paesi europei (Italia, Spagna, Francia, Germania e Regno Unito), ha rilevato che internet ha modificato profondamente anche le modalità di fruizione dei mezzi di comunicazione tradizionali (stampa, radio

tiginoso delle attività economiche hanno indebolito la nozione di proprietà. In un mondo di produzione personalizzata, innovazione e aggiornamenti continui, in cui cicli di produzione sempre più stretti rendono ogni cosa e ogni sapere immediatamente fruibile e, al contempo, quasi obsoleti, la proprietà continua ad esistere, ma è sempre più lontana dall'essere scambiata sul mercato: lo scambio della proprietà fra venditori e compratori viene rapidamente sostituito con l'accesso di breve termine offerto da erogatori di servizi a clienti operanti in reti di relazioni⁵.

Altrettanto interessante è mettere in luce come da una tradizionale asimmetria nella comunicazione (con una distribuzione monodirezionale di "forme simboliche" verso il vasto pubblico da parte di enti o istituzioni deputate a farlo per missione istituzionale) si passi ad una trasmissione bidirezionale di informazioni potenzialmente libere da impostazioni culturali e ideologiche⁶. In sostanza le nuove forme di comunicazione dettano l'impronta di una evoluzione culturale dei soggetti che le utilizzano e creano un sistema di comunicazioni senza frontiere in cui la rete è la metafora che meglio rappresenta la società attuale e il nodo interpretativo per la sua comprensione⁷.

Si arriva a teorizzare l'affermazione del primato della struttura reticolare dell'interazione sul contenuto dello scambio tra gli attori sociali, come risultato dell'introduzione di questo paradigma della "società delle reti"⁸, riprendendo l'idea già espressa in passato⁹ secondo la quale il contenuto (informazione o significato) non può essere isolato dal mezzo di comunicazione che lo veicola.

Che il contenuto dell'interazione sia dipendente dall'infrastruttura tecnologica che lo trasmette (il *network* nella moderna società globale) o che esso sia pienamente "il messaggio", in ogni caso l'interazione stessa crea atteggiamenti psicologici, induce comportamenti e contribuisce a formare la mentalità del ricevente, rendendo la società delle reti un'insieme di "reti di influenza"¹⁰, come ben compreso dai teorici del *marketing* via internet¹¹.

4.2 L'approccio strategico al rinnovamento dell'amministrazione pubblica nel sistema pubblico allargato

In questo contesto di rapida evoluzione, le tecnologie digitali hanno cambiato in profondità i contenuti delle relazioni sociali ed economiche anche all'interno della società italiana influenzando sul modo di lavorare e fare impresa, sul sistema dell'istruzione e della formazione, sulla mobilità delle persone, sulla logistica e sui trasporti, sulla fruizione del tempo libero e, più in generale, sui modelli culturali del Paese¹².

L'amministrazione pubblica, nel suo insieme "la più grande filiera produttiva in Italia"¹³, oggi trova un forte e necessario stimolo al cambiamento nel dover far fronte alla complessità istituzionale, sociale ed

economica che lo scenario descritto presenta. E in particolare, in un contesto di forti interdipendenze tra molteplici attori (nazionali ed internazionali), di bisogni sempre più diversificati e in una condizione di risorse scarse¹⁴, alle amministrazioni pubbliche si chiede di offrire risposte adeguate e una maggiore efficienza che possa ripercuotersi direttamente su un incremento di produttività del sistema Paese.

Il percorso di cambiamento delle pubbliche amministrazioni è quindi intimamente legato allo sviluppo del Paese e deve essere contemporaneamente stimolo e riflesso della sua trasformazione.

La pubblica amministrazione, nella riflessione su se stessa, è sempre più conscia di come questo percorso implichi la focalizzazione della sua ragion d'essere sulla capacità di progettare, condurre e realizzare politiche pubbliche efficaci nell'interesse delle collettività, mettendo a sistema attori pubblici e privati, portandoli ad operare in coerenza con un quadro strategico che l'amministrazione stessa (nazionale e locale) contribuisce a elaborare. L'amministrazione pubblica rinuncia gradualmente a gestire in proprio servizi e funzioni e si pone, invece, come catalizzatore di soluzioni a valle di un processo ampio e condiviso di "deliberazione partecipata e di paziente tessitura di accordi tra idealità ed interessi differenti, presenti nel tessuto sociale e istituzionale"¹⁵.

È la pianificazione strategica l'innovazione più rilevante apparsa negli ultimi anni per il miglioramento e il coordinamento delle politiche pubbliche a livello nazionale e, soprattutto, locale. Gli elementi caratterizzanti questo approccio sono i seguenti:

- una visione olistica non limitata dai propri confini geografici e settoriali;
- un nuovo modello di gestione in cui le amministrazioni svolgono un ruolo di regia del sistema locale e di garanzia dell'interesse collettivo, facendosi carico di nuovi compiti di promozione, facilitazione, coordinamento, valutazione e parziale realizzazione del piano insieme ad altri attori locali;
- un processo decisionale integrato e partecipato nel quale spetta alle amministrazioni locali mantenere la mobilitazione degli attori e creare strutture e strumenti di supporto alle decisioni;
- un *focus* costante sul piano e sulla realizzazione delle azioni e la costruzione di prassi e strumenti di *accountability* e di apprendimento tramite i quali creare una base informativa per rendere conto ai cittadini dei risultati e operare gli aggiornamenti necessari alla pianificazione;
- una spinta all'innovazione e al cambiamento organizzativo, nell'ambito di una riflessione continua sull'adeguatezza del proprio assetto per assumere nuovi compiti, nuovi processi per la formulazione delle politiche pubbliche e nuovi modi di lavorare con soggetti interni ed esterni.

Rispetto alla "grande dicotomia"¹⁶ che vedeva uno Stato (sfera del pubblico) sostanzialmente contrapposto all'individuo (sfera del privato), si viene delineando una pluralità di livelli di governo e di sog-

e televisione) da parte degli utenti, che utilizzano sempre di più il web come unica porta di accesso, realizzando di fatto una convergenza mediatica. La ricerca, inoltre, ha potuto concludere che internet è diventata una rete d'influenza imprescindibile per le imprese, grazie alla diffusione dei *social network*, dove il ruolo degli *opinion leader* è ricoperto prevalentemente da utenti maschi di età compresa tra i 15 e i 34 anni: sono solo loro a produrre la maggior parte dei contenuti online, a condividere le opinioni, ad essere gli *early adopter* dei nuovi servizi, a giudicare e quindi influenzare la reputazione delle marche, dei prodotti e dei servizi.

¹² AA.VV., *L'ICT trasforma la società. X Rapporto sulla tecnologia dell'informazione - 1° Rapporto sulla società dell'informazione e della comunicazione in Italia* - Fti-Forum per la Tecnologia dell'Informazione, F. Angeli.

¹³ CNIPA - L. ZOFFOLI, *Relazione annuale 2006. Rapporto del Presidente*. Quaderni CNIPA, 2007.

¹⁴ AA.VV., *Amministrazioni in ascolto. Esperienza di customer satisfaction nelle amministrazioni pubbliche*, Collana Cantieri DFP, Edizioni Scientifiche Italiane, Napoli, 2005.

¹⁵ F. MIGNELLA CALLOSA (a cura di), *La governance degli enti locali nella gestione dei servizi pubblici. Analisi e strumenti per l'innovazione*, I Rapporti DFP, Rubbettino, 2007.

¹⁶ N. BOBBIO, *Liberalismo e Democrazia*, Simonelli, Milano, 1985.

getti portatori di interessi coinvolti quasi pariteticamente nella determinazione, nello sviluppo e nell'implementazione delle politiche pubbliche.

Dalla letteratura anglosassone ci viene a supporto in questo senso l'utile concetto di "amministrazione della *governance*" nella società della informazione e della conoscenza, di una amministrazione che "non rema, ma tiene il timone"¹⁷ e che, in discontinuità con il passato, ragioni su soluzioni politiche e organizzative nuove (pratiche sussidiarie e governo "per contratto"), basate sulla progettazione dei servizi pubblici, sul monitoraggio del loro livello e sulla conduzione di un rapporto negoziale con altri enti, pubblici o privati. In altre parole, un'amministrazione (nazionale e locale) che sia orientata al risultato in termini di *output*, *customer satisfaction* e *outcome* e che sia adeguata all'uso delle nuove forme e dei nuovi strumenti per la circolazione dell'informazione, che applichi le tecniche del management e i metodi di gestione delle aziende private, senza mai dimenticare gli obiettivi e le caratteristiche che qualificano il servizio pubblico.

I concetti introdotti, l'orientamento al risultato e specificamente alla soddisfazione e alla fidelizzazione dell'utente/cliente, sono propri di una tradizione culturale nata in ambito industriale privato che si richiama alla dottrina del Total Quality Management (TQM) e che, nei primi sforzi di applicazione in ambito pubblico, è stata interpretata in senso 'globale' e totalizzante (come soluzione in sé e per sé) dalle amministrazioni, ignorando, soprattutto per carenza di esperienza pregressa, la necessità di inquadrare tali strumenti teorico-pratici nel sistema pubblico allargato.

Il termine 'sistema', riferito alla pubblica amministrazione e al contesto socio-economico in cui essa è inserita e opera, è quanto mai appropriato. Lo schema reticolare delle interrelazioni fra istituzioni ed enti (termini nei quali si ricomprendono tutte le parti) nella società attuale, fondato come è su dipendenze reciproche in un ambiente di equilibrio dinamico, ricorda da vicino quello proprio degli esseri viventi¹⁸: la similitudine può essere a ragione estesa anche al principio di retroazione, cui può essere in ultima analisi ricondotto il meccanismo che sta alla base del processo di autoregolazione che permette agli organismi viventi di mantenersi in tale stato di equilibrio dinamico (omeostasi)¹⁹.

Parlare di cambiamento organizzativo nel sistema pubblico significa dunque parlare di un evento in continuo divenire, non rappresentabile unicamente in termini di struttura, cioè di un insieme di regole e ruoli deputati a gestire il buon funzionamento dell'organizzazione, ma su una conoscenza distribuita e sullo scambio informativo con l'esterno nell'ambito del funzionamento per processi e di una visione trasversale e integrata delle attività dell'amministrazione, 'diversificata' dal punto di vista dei canali di contatto (multicanalità).

In questo senso, la direzione intrapresa anche in Italia dal legislatore e dagli organi di governo centrali interpreti della riforma della pubblica amministrazione, indica un approccio alla qualità non come

¹⁷ D. OSBORNE, T. GAEBLER, *Dirigere e Governare*, Garzanti, Milano, 1995.

¹⁸ H. MATURANA, F. VARELA, *L'albero della conoscenza*, Garzanti, Milano, 1987. Secondo Maturana e Varela, che hanno fornito importanti e originali contributi sulle tendenze all'auto-organizzazione che sono proprie dei sistemi viventi, il processo di auto-organizzazione è descrivibile come riduzione dell'entropia interna del sistema a spese di quella esterna. Concetto, questo, che ne racchiude in sé altri due, molto importanti per comprendere le dinamiche interne dei sistemi viventi: quello di "retroazione" (feed-back) e quello, ad esso legato, di "anelli di retroazione", cioè di particolari disposizioni degli elementi del sistema che ne permettono l'autoregolazione.

¹⁹ Secondo Capra "quanto più studiamo i problemi più seri del nostro tempo tanto più ci rendiamo conto che non è possibile comprenderli isolatamente. Sono problemi sistemici, il che significa che sono interconnessi e interdipendenti [...]. Dobbiamo considerare questi problemi come sfaccettature

mero presidio di singoli processi verticali, ma come strumento di analisi, controllo e regolazione del mix di servizi e processi in senso integrato, come elemento abilitante per l'attivazione delle altre leve decisionali e di gestione, non disgiunto dagli aspetti della programmazione e del controllo strategico, che fornisca una chiave di interpretazione istituzionale e un substrato concettuale e operativo per costruire la definizione delle funzioni e il funzionamento della pubblica amministrazione in un quadro coerente con la *mission*.

4.3 Il servizio pubblico: definizione e caratteristiche

Per approfondire i concetti di *governance* e di gestione della qualità e soddisfazione dell'utente (e, in particolare, quello derivato di *governance* della qualità e della *customer satisfaction*), riprendiamo brevemente la definizione di servizio pubblico, contraddistinto dalla sua immaterialità, socialità ed equità, in funzione del fatto che ne possono usufruire tutti i membri della collettività indipendentemente dalle rispettive condizioni sociali ed economiche.

Il pensiero moderno sul pubblico servizio deve essere formulato sulla base di un approccio aperto e dinamico rispetto ai cambiamenti descritti in precedenza, poiché la pubblica amministrazione rappresenta una pluralità di realtà in cui, oltre alla dimensione giuridica, devono essere tenute in conto la sfera economica, sociologica e persino storica in un quadro bilanciato di fattori.

È stata già rappresentata la difficoltà di dare una univoca definizione giuridica del servizio pubblico²⁰. È però qui necessario abbozzare una caratterizzazione del concetto in relazione a quello che è l'aspetto della misurazione degli obiettivi che il servizio pubblico deve in generale prefiggersi.

In termini generali un servizio può essere definito "come una prestazione singola o come un insieme, più o meno omogeneo, di prestazioni eseguite a vantaggio di chi le richiede da parte di soggetti o da gruppi di soggetti che palesino le capacità sufficienti a soddisfare qualitativamente e quantitativamente le richieste loro pervenute"²¹.

Il cambiamento radicale avvenuto con l'avvento della società della informazione e della conoscenza ha portato all'affermazione di un nuovo profilo del servizio pubblico, "allargando e modificando la nozione soggettiva, più antica nel tempo, che definiva come tale un'attività svolta dall'amministrazione pubblica non costituente un esercizio di pubblica funzione, dunque non autoritativa, bensì una produzione di beni o utilità a favore della collettività"²².

La nozione estesa di servizio pubblico può a buon diritto includere tutte le attività, assunte tra le finalità proprie delle istituzioni, di offerta o vendita di beni e servizi alla collettività e di soddisfazione di bisogni generali²³, come espressione uniforme di esigenze da parte della comunità amministrata o di larga parte di essa, che abbiano quindi una rilevanza pratica nella vita sociale e un forte impatto sui

diverse di un'unica crisi che è in gran parte una crisi di percezione. [...] Essa trae origine dal fatto che molti di noi, e soprattutto le grandi istituzioni sociali ed economiche, sono rimasti legati a una visione del mondo sorpassata, a una percezione della realtà inadeguata ad affrontare il nostro mondo sovrappopolato e globalmente interconnesso". Capra definisce come "percezione della realtà [...] l'insieme dei valori e dei concetti condivisi da una comunità, che permettono di interpretare problemi e soluzioni". F. CAPRA, *La rete della vita*, Bur, Milano, 1997.

²⁰ G. CAMMAROTA, *Servizi pubblici e approccio multicanale*, in *questo Volume*, cap. 1.

²¹ R. D'ANNA, *I problemi della direzione strategica delle imprese pubbliche*, Giappichelli, Torino, 1990.

²² F. MIGNELLA CALLOSA, *op.cit.*

²³ A. QUADRIO CURZIO, M. FORTIS (a cura di), *Le liberalizzazioni e le privatizzazioni dei servizi pubblici e locali*, Il Mulino, Bologna, 2000.

cittadini e le imprese e siano connesse alle esigenze di sviluppo e benessere della collettività stessa.

Le caratteristiche cardine di un servizio pubblico sono in generale le seguenti:

- l'importanza delle risorse umane²⁴: sebbene il processo produttivo si fondi su un'intensa attività di preparazione in back office e le amministrazioni sempre più diversifichino le modalità e i canali di contatto con l'utente, il servizio pubblico continua a imporre una relazione interpersonale fra il soggetto che opera in nome e per conto dell'ente erogatore e l'utente stesso²⁵;
- la difficoltà di standardizzazione: occorre che l'amministrazione riconosca all'utenza finale diverse capacità di rapportarsi con essa, al fine di identificare sul piano normativo e organizzativo le modalità di interazione più adatte alle specifiche condizioni e necessità degli utenti finali. Questa complessità è in qualche misura controbilanciata dalla spinta che viene dalle norme che sovrintendono ai diritti e ai doveri dei soggetti sociali e che oltre a implicare una sostanziale uniformità dei prodotti-servizi (diritti/adempimenti), forniscono elementi di standardizzazione anche per i processi produttivi (procedimenti amministrativi). In ogni caso, la dinamicità di condizioni e variabili al contorno impongono un adattamento continuo nell'erogazione del servizio e quindi l'esigenza di una notevole flessibilità e capacità di adattamento dell'organizzazione incaricata di erogarlo.
- la contestualità: come in tutti quei casi in cui il servizio viene erogato e fruito nello stesso momento, è essenziale approntare sistemi di controllo ed effettuare rilevazioni di qualità erogata e percepita contestuali all'erogazione del servizio;
- il forte impatto sociale che caratterizza tali attività, essendo esse legate più di altre allo sviluppo della collettività cui sono rivolte;
- la partecipazione dell'utente al processo: molto spesso lo stesso utente partecipa al processo di erogazione del servizio e ne influenza il risultato.

4.4 La qualità totale

La riforma amministrativa degli ultimi anni ha portato, quindi, all'elaborazione e all'affermazione di principi sostanzialmente nuovi rispetto a quelli storicamente radicati nella cultura dell'amministrazione pubblica e su cui in buona parte essa è tuttora basata.

Specchio di quanto accade nell'ambito della società civile 'globalizzata' nell'era della informazione e della conoscenza, anche la pubblica amministrazione si fa portatrice, nella logica della rete, dell'approccio al ribaltamento e all'estensione dei meccanismi di comunicazione per mezzo delle tecnologie digitali: l'amministrazione si propone di fare propri i rinnovati contenuti delle relazioni sociali ed economiche e di assimilare in particolare il principio della qualità come

²⁴ "In un'azienda guidata dal cliente la distribuzione dei ruoli è radicalmente diversa. L'organizzazione è decentrata, con responsabilità affidate a coloro che, fino a poco tempo prima, erano al livello più basso della piramide e obbedivano agli ordini. La struttura aziendale tradizionale e gerarchica, in altre parole, sta cominciando a dar vita ad una struttura più appiattita e orizzontale. Questo è particolarmente vero nelle aziende di servizio che sono guidate non dal prodotto, ma dal cliente. Per poter diventare un'impresa orientata al cliente, saranno necessari notevoli cambiamenti da parte del personale della front-line. [...] Ai dipendenti della front-line il leader deve affidare l'autorità di rispondere ai bisogni e ai problemi dei singoli clienti". J. CARLZON, *La piramide rovesciata*, F. Angeli, Milano, 1985, pp. 24-25.

²⁵ Per chiarire ulteriormente il concetto, si consideri come la progressiva estensione dell'offerta multicanale, caso dimostrato concretamente in alcune realtà (si veda il caso della municipalità di Barcellona in Spagna), possa, contrariamente alle aspettative, aumentare anche la pressione sugli sportelli fisici, in ragione di un mancato approccio del cittadino alla relazione verso l'amministrazione pubblica e di un generale aumentato gradimento sui servizi offerti e un più elevato livello di soddisfazione su tutti i canali disponibili, ivi inclusi quelli tradizionali.

percepita dagli utenti finali, cioè i cittadini e le imprese, e, quindi, il principio della soddisfazione degli utenti²⁶.

Per comprendere appieno le peculiarità del concetto della qualità totale rispetto ai servizi pubblici, è utile soffermarci brevemente su quello che in letteratura ci viene proposto.

Il significato del termine “qualità” ha assunto nel tempo connotazioni e significati sempre più ampi. Fra le diverse definizioni disponibili, l’ISO definisce la qualità come “grado in cui un insieme di caratteristiche intrinseche soddisfa i requisiti”²⁷. Pur rimanendo nell’ambito di questa definizione generale, da un *focus* iniziale sul prodotto si è passati ad incentrare l’attenzione sulla qualità delle organizzazioni, per poi convergere verso l’approccio del Total Quality Management (TQM), che amplia ulteriormente l’oggetto di riferimento, riguardando la gestione globale del sistema di un’organizzazione e non di semplici sotto-sistemi (processi isolati o dipartimenti). Si introduce il concetto di miglioramento continuo delle prestazioni finalizzato alla soddisfazione delle esigenze del cliente, dell’azienda e della società nel suo complesso.

Con il TQM la qualità non è più vista come un problema da risolvere, ma come un’opportunità di business: è un’implementazione del concetto di qualità intesa come capacità di soddisfare i bisogni di tutti gli *stakeholder* (i clienti e gli utenti/consumatori, i lavoratori, i proprietari e azionisti, i fornitori e la collettività in genere) che intervengono nei processi di produzione, fornitura e utilizzo o fruizione di beni e servizi.

Secondo questa logica, la qualità di un servizio può essere espressa con il seguente rapporto:

$$Q = \frac{Q_{percepita}}{Bisogni / Attese} \geq 1,$$

basato sulla constatazione che lo stato di soddisfazione del cliente (o dell’utente nel caso dell’amministrazione pubblica) si realizza solamente nel momento in cui questi percepisce che il servizio offertogli corrisponde o supera le sue attese o i suoi bisogni. I bisogni del cliente possono essere di tre tipi:

- impliciti, ossia bisogni per i quali il cliente considera scontata la soddisfazione;
- espliciti e, quindi, manifestati apertamente dal cliente;
- latenti, ossia bisogni che il cliente non è in grado di esprimere e che non dichiara poiché non li sente come tali fino al momento in cui non può scoprire e verificare i benefici che derivano dalla loro soddisfazione²⁸.

La distinzione tra bisogni impliciti, espliciti e latenti è estremamente mobile e si può ipotizzare un ‘ciclo di vita’ dei bisogni. I bisogni latenti, emersi in occasione del primo impatto e della prima frui-

²⁶ “Nel mondo d’oggi il punto di partenza deve essere il cliente, non il prodotto o la stessa tecnologia, e questo significa che le imprese devono organizzarsi in modo diverso se vogliono sopravvivere.”
J. CARLZON, *op. cit.*, p. 24:

²⁷ Norma UNI EN ISO 9000:2000. Sistemi di gestione per la qualità - Fondamenti e terminologia.

²⁸ La mancata soddisfazione di questi bisogni da parte dell’ente lascia praticamente indifferente il cliente. Basta però cogliere e soddisfare anche lievemente alcuni di questi bisogni per generare nel cliente/utente uno stato di piacere, di piena soddisfazione. Questo tipo di bisogni non è completamente individuabile con indagini di mercato ma è frutto, spesso, dell’attività di ricerca e sviluppo di nuovi servizi e soprattutto dell’attenzione che le persone dell’ente dedicano al cliente/utente. Questo è particolarmente vero nelle organizzazioni che offrono servizi perché qui spesso l’innovazione è il frutto di una combinazione di informazioni, di cura del particolare, di nuovi atteggiamenti.

zione, tendono naturalmente a trasformarsi in bisogni espressi e, successivamente e con gradualità, in bisogni impliciti. Per poter cogliere, interpretare e soddisfare i bisogni sin dallo stadio anticipato di latenza, occorre realizzare un *network* di relazioni e di 'sonde' nel contesto sociale territoriale per raccogliere, promuovere e migliorare l'informazione e la condivisione del sapere in ottica di *marketing* predittivo, volto all'approfondimento della conoscenza dell'utente al punto tale da poterne anticipare le esigenze.

Si capisce come l'aspetto di maggiore criticità per le organizzazioni di servizi sia costituito dalla soggettiva percezione del cliente rispetto al servizio erogato, che, nel caso limite, può variare da utente a utente. La percezione positiva o negativa del servizio da parte del cliente deriva, però, in prima istanza dalle attese che questi ha nei confronti del servizio stesso e dell'organizzazione che lo eroga e, quindi, è fortemente interrelato con le determinanti principali delle attese (quali, ad esempio, il passaparola, il prezzo, la comunicazione aziendale, l'esperienza precedente).

A rendere più complesso il quadro di soggettività in cui ci si muove vanno considerate, inoltre, le condizioni che influenzano anche la percezione, quali ad esempio l'immagine dell'erogatore del servizio, la sensazione di controllo che il cliente ha della situazione in atto, la percezione di un rischio.

In letteratura, al TQM si attribuisce proprio il significato di coordinamento di tutte le dimensioni qualitative del servizio, oggettive e soggettive, con l'obiettivo di avere come risultante un qualità percepita dal cliente positiva, secondo la formulazione introdotta più sopra. Risulta in questo senso fondamentale:

- una gestione omnicomprensiva delle determinanti delle attese, modulando queste ultime in modo che non aumentino oltre misura rispetto alla capacità di risposta dell'organizzazione stessa;
- il costante monitoraggio e valutazione delle percezioni degli utenti, nell'ottica del rilevamento, dell'esame e dell'intervento prioritario sugli aspetti critici del servizio reso al fine del miglioramento continuo.

I punti-cardine del TQM, validi anche per tutte le organizzazioni pubbliche, si sviluppano intorno ad alcuni principi fondamentali²⁹:

- orientamento e centralità dell'utente, inteso come priorità assoluta anteposta ad altre esigenze organizzative, tecnologiche, ambientali interne. In questo senso è necessario che l'amministrazione esca dalla logica del mero adempimento e basi la propria attività sui metodi diffusi di gestione dei servizi³⁰;
- leadership: i responsabili devono stabilire unità di intenti e di indirizzi nell'organizzazione. Essi dovrebbero creare e mantenere un ambiente interno che coinvolga pienamente il personale nel perseguimento degli obiettivi dell'organizzazione;
- coinvolgimento del personale: il personale, a tutti i livelli, costituisce l'essenza dell'organizzazione ed il pieno coinvolgimento permette di mettere le diverse abilità al servizio dell'organizzazione.

²⁹ G. FABRIS, S. ROLANDO (a cura di), *La customer satisfaction nel settore pubblico*, in *Rivista italiana di comunicazione pubblica*, numero monografico, supplemento al n. 3 del 1999.

³⁰ Questo, peraltro, può consentire alle amministrazioni di migliorarsi anche come organizzazioni per esempio semplificando i procedimenti interni, facilitando l'accesso e la fruizione dei servizi, diventando realtà più "amichevoli" nei confronti dell'utenza (superando il linguaggio burocratico, modificando il *layout* degli uffici, etc.).

È importante che la funzione di “ascolto” del cliente sia recepita e condivisa da parte di tutti gli attori direttamente coinvolti. Se uno di questi attori non assolve il proprio ruolo, la comunicazione bidirezionale fra cliente e organizzazione perde di significato e l’attivazione di canali di ascolto e coinvolgimento può anzi produrre perdita di credibilità, di immagine e di affidabilità;

- approccio per processi: ogni organizzazione è un insieme di processi, cioè di attività che trasformano risorse in prodotti/servizi che qualcuno all’interno o all’esterno utilizza. Al riguardo, il metodo di riferimento nella gestione per processi del TQM è il PDCA (Plan, Do, Check, Act) ovvero, secondo un approccio pragmatico all’apprendimento, pianificare e sperimentare azioni per verificare in ambito ristretto la fattibilità dei progetti e dei piani, il controllo del risultato della sperimentazione e la realizzazione su scala più ampia degli esiti della sperimentazione. Ogni decisione deve essere basata su dati di fatto (rilevazioni e misure);
- approccio sistemico alla gestione: identificare, capire e gestire (come fossero un sistema) processi tra loro correlati contribuisce all’efficacia e all’efficienza dell’organizzazione nel conseguire i propri obiettivi;
- miglioramento continuo: devono essere elaborati e mantenuti indicatori qualitativi e quantitativi per misurare il funzionamento dell’organizzazione. La misurazione dei risultati non è solo uno strumento di controllo sull’efficacia e sull’efficienza ma è anche un modo per poter realizzare un miglioramento continuo del servizio reso;
- rapporti di reciproco beneficio con i fornitori: un’organizzazione ed i suoi fornitori sono interdipendenti ed un rapporto di reciproco beneficio migliora, per entrambi, la capacità di creare valore;
- la valorizzazione della conoscenza: partendo dalla considerazione che il massimo esperto del lavoro è colui che lo svolge ogni giorno, occorre valorizzare l’autocontrollo e la responsabilità del singolo e proficuamente utilizzare quel sapere per migliorare l’intero servizio erogato dall’organizzazione.

5.5 La qualità nel servizio pubblico e la rilevazione della *customer satisfaction*

Si è precedentemente descritto il cambiamento della cultura amministrativa come un’evoluzione culturale da un paradigma di mero adempimento della norma ad un modello di organizzazione e di valori rivolti alla soddisfazione dei bisogni dei privati (cittadini e imprese), che riconquista un ruolo di centralità nell’attività amministrativa e, negli intendimenti dei pubblici amministratori, la fiducia nell’operato del soggetto pubblico.

Se l’obiettivo primario di una pubblica amministrazione è rappresentato dalla piena soddisfazione di bisogni espressi dei privati, è evi-

dente come venga ad assumere sempre maggiore rilevanza l'identificazione e l'affermazione di un processo di qualità delle prestazioni nell'erogazione dei servizi, quale componente fondamentale che qualifica il sistema di offerta dei servizi di ciascuna amministrazione pubblica.

Pratica fondamentale per raggiungere l'obiettivo primario sopracitato è rappresentata dalla *governance* della *customer satisfaction*, cioè da una strategia finalizzata a porre il cittadino e l'impresa al centro delle scelte dell'amministrazione, per modellare i servizi sui loro bisogni e sulle loro attese e definire così dinamicamente, in rispondenza al maggior numero possibile di istanze di partecipazione dei privati, l'interesse pubblico.

Nella logica dell'organizzazione pubblica, l'ascolto e la valutazione della soddisfazione degli utenti hanno un contenuto strategico inerente la formazione delle politiche pubbliche e rappresentano una modalità permanente dell'azione pubblica, nel senso che contengono indicazioni per una continua correzione e adattamento e producono effetti che coinvolgono l'intera organizzazione³¹. Il valore del 'cliente' cresce con il tempo se correttamente gestito: il problema della corretta gestione si lega, pertanto, a quello della missione, dei valori e dei piani strategici.

L'insieme di prassi e modalità operative connesse con l'ascolto e la rilevazione della *customer satisfaction*, che nelle aziende private prende spesso il nome di 'ricerca di marketing', ha peculiarità proprie se integrato nell'ambito della programmazione e dell'erogazione dei servizi pubblici³². Si può in generale affermare che, mentre nel settore privato la soddisfazione dell'utente rappresenta un mezzo per raggiungere il fine dell'aumento della redditività di impresa, nel settore pubblico essa rappresenta il fine stesso³³.

Nello specifico, i motivi di impiego della rilevazione della *customer satisfaction* nel settore pubblico sono legati all'obiettivo di monitorare la percezione da parte dei privati degli sforzi di miglioramento compiuti dai soggetti erogatori e alla necessità di conoscere meglio la propria utenza (attuale e potenziale), per valutare le priorità necessarie e mirare gli interventi³⁴. In sintesi, l'imperativo è "funzionare meglio e spendere meno"³⁵ in un'ottica *customer-driven*.

A fronte del rischio di interventi non mirati e di investimenti di risorse senza un adeguato ritorno in termini di conoscenza ed efficacia della comunicazione pubblica, è quindi fondamentale possedere dati ed essere capaci di utilizzarli per progettare azioni mirate.

Nel contempo la natura del servizio pubblico impone di tenere conto di determinate sue peculiarità e di porre attenzione nell'adozione dei modelli tradizionali di *customer satisfaction*, desunti dall'esperienza nel settore privato, che si concentrano sulla figura del compratore/utilizzatore:

- un primo elemento chiave nell'erogazione dei servizi pubblici è la prevalenza dell'interesse pubblico su quello privato e, quindi, il problema di fornire servizi a domanda collettiva affianco a quelli a domanda individuale;

³¹ A. GRAMIGNA, P. LUGLI (a cura di), *Ascolto dell'utenza e valutazione dei bisogni*, Progetto Urp degli Urp - DFP della Regione Emilia Romagna, Edizioni Scientifiche Italiane, Napoli, 2001.

³² In generale, ogni volta che una pratica manageriale sviluppata in ambito privato viene introdotta nel contesto pubblico deve essere adattata al settore pubblico differenziandone l'applicazione e gli obiettivi in funzione del tipo di istituzione, amministrazione e servizio. La stessa ragion d'essere della 'ricerca' è differente: nel settore privato l'adozione di strumenti di analisi del mercato è fondamentalmente dettata dall'aumento della competitività e il principale arbitro è il mercato, mentre nel settore pubblico la concorrenza, quando presente (ad esempio nel settore della sanità) è sempre comunque soggetta ad una forte regolamentazione amministrativa e arbitro è il consenso e la collaborazione dell'utenza.

³³ CNEL, Gruppo di lavoro sull'azione amministrativa, *La misurazione della soddisfazione dell'utente per le prestazioni pubbliche*, Strumenti CNEL, Roma, 1998

³⁴ L. LO SCHIAVO, *La customer satisfaction e l'analisi delle aspettative degli utenti dei servizi pubblici*, in *Qualità*, periodico AICQ, n. 7, agosto 2000.

³⁵ D. OSBORNE, T. GAEBLER, *op. cit.*

- un secondo elemento chiave è la necessità di prendere in considerazione i bisogni inespressi dei non-utilizzatori, l'attenzione verso i quali può essere distolta dalla focalizzazione sui clienti 'attivi', che utilizzano effettivamente il servizio. Tra le finalità dell'amministrazione pubblica, invece, vi è quella di ridurre le fasce di esclusione e tutelare i segmenti deboli favorendone l'accesso ai servizi³⁶.

Queste caratteristiche rendono necessario superare il concetto di rilevazione della *customer satisfaction* come elaborazione 'in media' di dati di percezione degli utenti raccolti senza precisi obiettivi, come mero sondaggio, e di approcciare il problema sotto il profilo della ricerca³⁷ come insieme di:

- **obiettivi**, costituiti sulla missione istituzionale dell'amministrazione;
- **progetto di ricerca**, come sviluppo efficace e coerente con gli obiettivi di scelta sull'universo da rappresentare, sulla metodologia di intervista, sul campionamento, sulla struttura dei questionari. Si dovrà determinare quali sono le caratteristiche del servizio in relazione alla percezione di qualità, quale è il livello di analisi della ricerca ('cella minima di campionamento'), quale è l'utenza di riferimento e quali caratteristiche del rapporto utenza-servizio devono essere prese in considerazione³⁸, quali sono le condizioni effettive di fruizione del servizio;
- **risultati della ricerca**: si realizza un valore aggiunto in termini di ampiezza e profondità di utilizzo delle informazioni, in funzione della disponibilità di dati aggiuntivi sulle caratteristiche delle classi di utenza (e/o non-utenza) interessate dalla ricerca, nonché della possibilità di incrociare con tali dati le informazioni raccolte (il cosiddetto 'trattamento secondario').

4.6 Il concetto di qualità nell'evoluzione normativa e nelle azioni di indirizzo della pubblica amministrazione: gli scenari d'avanguardia³⁹

Dall'inizio degli anni novanta la pubblica amministrazione è stata interessata da un mutamento radicale sul piano operativo e su quello delle responsabilità. È stato avviato un profondo ripensamento degli apparati amministrativi, delle logiche che li hanno governati per decenni, del rapporto con l'ambiente esterno, in particolare con l'utenza e, in generale, con il territorio nel quale essa agisce e, parallelamente, un processo di rinnovamento anche nelle regole interne caratterizzato da due tendenze principali: precisare e distinguere le responsabilità politiche da quelle amministrative e responsabilizzare la dirigenza sui risultati delle azioni intraprese, con conseguente revisione dei meccanismi di gestione del personale e della formazione.

In generale, gli sforzi e le esperienze più rilevanti nel periodo citato si sono focalizzati spesso sulla tematica dello sviluppo economico e hanno trovato articolazione in piani di intervento riconducibili ai seguenti assi:

³⁶ Tale rischio è stato messo in evidenza nell'ambito di studi internazionale da parte della *European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions, For Citizens and Against Exclusion: the Role of the Public Welfare Services and Social Exclusion. The development of consumer oriented initiatives in the European Union*, Dublino, 1995.

³⁷ L. LO SCHIAVO, *op. cit.*

³⁸ Si pensi ai servizi verso le fasce deboli, per cui questi rappresentano un vantaggio cui non è possibile rinunciare (ad esempio i sussidi) e per i quali risulta difficile la raccolta della percezione dell'utenza a meno di prendere particolari precauzioni in termini di riservatezza.

³⁹ Si fa ampio riferimento alle tematiche presentate nel corso dell'ultimo Forum PA, a Roma dal 21 al 25 maggio 2007, nell'ambito dei convegni sul tema "Innovazione organizzativa e tecnologica nella PA, qualità dei servizi ai cittadini". Di particolare interesse in questo ambito di indagine è stata, in generale, la sessione "I percorsi di qualità delle amministrazioni centrali e locali" e, in particolare, i contenuti presentati in M. GUASTAMACCHIA, *L'evoluzione del concetto di qualità nelle PA: assetti e scenari d'avanguardia*.

- nuovi servizi per cittadini e imprese nella logica del one-stop shop o sportello unico;
- infrastruttura tecnologica: valorizzazione degli investimenti e diffusione dei sistemi;
- organizzazione aziendale e preparazione al cambiamento: maggiore attenzione ai processi e meno alle procedure;
- consapevolezza delle potenzialità e abilità nell'uso delle tecnologie dell'informazione e della comunicazione (ICT);
- supporto alle PMI, sia per l'innovazione di processo e di prodotto, sia per lo sviluppo del settore ICT e della multimedialità;
- mercato delle telecomunicazioni: convergenza di dati, fonia, immagini e filmati; concorrenza di mercato, tecnologie.

Relativamente al percorso culturale e normativo specifico verso un approccio alla *governance* della qualità e della *customer satisfaction* (sistemico e integrato), il cammino è stato invece contraddistinto da una forte discontinuità, inframmezzato da lunghe pause di riflessione e di elaborazione delle esperienze che venivano via via maturando nel contesto nazionale e, soprattutto, internazionale.

In estrema sintesi, e senza pretesa di esaustività, quelle elencate di seguito possono essere considerate le principali fonti giuridiche di riferimento⁴⁰:

- **D.P.C.M. 27/01/94, “Principi sull'erogazione dei servizi pubblici e su gli strumenti attraverso i quali attuarli e concretizzarli:** con questo decreto è stata indicata la rilevazione della *customer satisfaction* come uno degli strumenti di attuazione dei principi fondamentali di erogazione dei servizi pubblici. Sono stati introdotti nell'ordinamento italiano nuovi strumenti, diretti ad elevare il livello qualitativo delle prestazioni erogate, rappresentati da:
 - l'adozione di standard di qualità;
 - l'introduzione di forme di valutazione della qualità del servizio erogato, attraverso l'analisi degli scostamenti rispetto agli standard prefissati e alla soddisfazione del cittadino rilevata;
 - il rimborso degli utenti da parte del soggetto erogatore nel caso il servizio erogato si rilevi di livello inferiore rispetto agli standard dichiarati;
 - l'ascolto dell'amministrazione pubblica verso l'utenza allo scopo di prevederne e interpretarne i bisogni che sono sempre più differenziati e in rapida evoluzione.
- **D.P.C.M. 11/10/94, sui principi e le modalità per l'istituzione, l'organizzazione e il funzionamento di Uffici per le Relazioni con il Pubblico:** questo decreto ha rafforzato quanto espresso nel d.lgs 29/93, ponendo tra le finalità degli Uffici per le Relazioni con il Pubblico il “rilevare sistematicamente i bisogni e il livello di soddisfazione dell'utenza per i servizi erogati”, finalità da perseguire organizzando “sistematicamente indagini sul grado di soddisfazione dell'utenza per i servizi erogati e sull'evoluzione dei bisogni e delle esigenze”;

⁴⁰ Citiamo anche, come esempio rilevante, il D.P.C.M. del 14 giugno 2007, “Decentramento delle funzioni catastali ai comuni, ai sensi dell'articolo 1, comma 197, della legge 27 dicembre 2006, n. 296”. In esso vengono fatti propri e applicati alla materia del decentramento amministrativo i concetti della qualità e della cura della *customer satisfaction* integrati con i cicli di pianificazione e controllo strategico.

- **D.lgs 30/03/01 n.165, “Norme generali sull’ordinamento del lavoro alle dipendenze delle amministrazioni pubbliche”**: il decreto ha ribadito il principio della distinzione tra potere politico e potere amministrativo e, cioè, tra gli organi che hanno il compito di stabilire gli obiettivi e gli indirizzi da seguire e che assegnano le risorse da utilizzare e ne controllano l’uso (vertici politici) e gli organi che esercitano la gestione e l’impiego delle risorse stesse (dirigenti amministrativi);
- **Direttiva della Presidenza del Consiglio dei Ministri - DFP 24 marzo 2004: “Rilevazione della qualità percepita dai cittadini”**: con tale direttiva il DFP ha inteso promuovere e sviluppare l’utilizzo, da parte delle pubbliche amministrazioni, di strumenti di indagine volti a conoscere il grado di soddisfazione dei cittadini per i servizi erogati e per la rilevazione del livello di qualità dagli stessi percepita. L’obiettivo è stato dichiaratamente quello di fare acquisire alle amministrazioni pubbliche la capacità di progettare sistemi di erogazione dei servizi centrati sui bisogni effettivi degli utenti, attraverso lo sfruttamento ottimale delle risorse disponibili;
- **D.lgs. 7 marzo 2005, n.82 “Codice dell’amministrazione digitale”**: con tale decreto è stato integrato e sistematizzato il quadro legislativo necessario per dare validità giuridica alle innovazioni e definire diritti e doveri del cittadino ‘digitale’. Il codice ha delineato un percorso obbligatorio di innovazione nell’amministrazione pubblica offrendo ai cittadini il diritto di interagire con essa nel mondo reticolare e multicanale che le tecnologie ICT hanno contribuito a produrre e stabilendo che tutte le amministrazioni devono organizzarsi in modo da rendere sempre e comunque disponibili tutte le informazioni in modalità digitale;
- **Direttiva della Presidenza del Consiglio dei Ministri - Dipartimento per l’Innovazione e le Tecnologie (DIT) 27 luglio 2005: “Qualità dei servizi on-line e misurazione della soddisfazione degli utenti”** : in tale direttiva sono stati affrontati il tema della comunicazione istituzionale e dei siti e portali web delle amministrazioni pubbliche, le esigenze del cittadino e la rilevazione periodica e rigorosa del suo gradimento del servizio, la trasparenza, l’accesso e la fruizione multicanale dei servizi pubblici (intesi come integrazione di accesso a servizi mediati da sportello e non, cioè fruibili in modalità remota tramite canali quali: web, chioschi telematici, tv digitale, call center, telefoni cellulari). La direttiva ha posto enfasi e assunto carattere prescrittivo sulla soddisfazione dell’utente come strumento di conoscenza dei destinatari del servizio pubblico e di correzione nell’ottica del recupero del rapporto fiduciario con il cittadino e le imprese. In particolare, sono stati promossi i sistemi di rilevazione della *customer satisfaction* basati su tecnologie di accesso on line, perché, rispetto ad altri più tradizionali, consentono di “raccolgere ed elaborare un ingente volume di dati e informazioni dai quali trarre conoscenze sulle

tipologie dei bisogni, sui segmenti di utenza, su eventuali barriere culturali e sociali all'uso dei servizi. Tali informazioni, integrate con quelle provenienti dagli altri canali di erogazione, consentono di ridurre, o addirittura eliminare, il rischio di autoreferenzialità nell'azione delle pubbliche amministrazioni”.

- **“Direttiva del Ministro per le Riforme e le Innovazioni nella Pubblica Amministrazione per una pubblica amministrazione di qualità” del 19/12/2006:** la direttiva ha indicato la qualità come leva strategica per innescare e mantenere nel tempo il processo di miglioramento delle amministrazioni pubbliche, impegnando queste ultime ad inserire precisi obiettivi di miglioramento della qualità nelle loro attività di programmazione strategica e operativa e a valutare anche su questa base i propri dirigenti. È stata introdotta, inoltre, l'importante prassi dell'autovalutazione periodica⁴¹ delle performance organizzative per il *benchmarking*, la progettazione e la reingegnerizzazione di dettaglio del disegno organizzativo e dei processi;

- **Memorandum d'intesa su lavoro pubblico e riorganizzazione delle amministrazioni pubbliche “Per una nuova qualità dei servizi e delle funzioni pubbliche” del 18/01/2007⁴²:** il Memorandum ha evidenziato, pur senza approfondire il tema degli strumenti di incentivazione⁴³, le principali leve per indirizzare l'amministrazione verso una nuova concezione della qualità del servizio pubblico e delle pubbliche funzioni. In particolare, è stato dato risalto alle modalità di reclutamento nelle amministrazioni pubbliche (accesso), alla limitazione dell'ingerenza della politica nella gestione e nell'assegnazione dei ruoli manageriali e, tema strategico più importante del documento, alla valutazione fondata sulla fissazione di obiettivi e sulla misurazione dei risultati raggiunti.

Proprio con questi due ultimi atti formali assunti dal Ministro per le Riforme e l'Innovazione nella Pubblica Amministrazione, come risultante di questo percorso non prettamente lineare di normazione, si è arrivati alla valenza odierna del concetto di qualità per l'amministrazione pubblica.

- la **Direttiva per una pubblica amministrazione di qualità del 19/12/2006** individua come attività strategica il presidio e la *governance* delle leve e degli strumenti per la qualità mettendola in forte connessione con i sistemi di controllo interno, la valutazione del personale, la pianificazione strategica.
- il **Memorandum di intesa sul lavoro pubblico del 18/01/2007**, riporta il concetto di qualità nel pubblico non solo all'assetto organizzativo (processi, risorse e responsabilità) ma anche a quello istituzionale.

In quest'ultimo documento il concetto di qualità, finora inteso come applicabile rispetto ai singoli servizi o processi di erogazione e all'assetto organizzativo dei processi (con l'identificazione di risorse, ruoli e responsabilità), è assunto anche come chiave interpretativa

⁴¹ In particolare viene presentato come insieme di strumenti di riferimento il Common Assessment Format (CAF), frutto della cooperazione dei Ministri e Direttori Generali dell'Unione Europea, che consiste in una griglia per l'autovalutazione della performance organizzativa delle amministrazioni pubbliche. A giugno 2007, il CAF era stato tradotto in 19 lingue e si stimava fosse già stato utilizzato da oltre 1000 amministrazioni dell'UE, di cui 142 amministrazioni italiane.

⁴² Siglato dal Presidente del Consiglio dei Ministri, il Ministro per le Riforme e le Innovazioni nella Pubblica Amministrazione, il Ministro dell'Economia e delle Finanze, il Presidente della Conferenza delle Regioni e delle Province Autonome, il Presidente dell'ANCI, il Presidente dell'UPI, il Presidente dell'UNCEM e le Organizzazioni Sindacali.

⁴³ S. BATTINI, *Per una nuova qualità dei servizi e delle funzioni pubbliche. Sì, ma come?*, editoriale in *Giornale di Diritto Amministrativo*, n. 2 del 2007.

dell'assetto istituzionale. La tematica della qualità viene elevata e strettamente legata alla definizione delle funzioni stesse dell'amministrazione pubblica, alla missione, e al mix di processi e servizi che ne caratterizzano il funzionamento.

Nel Memorandum viene inoltre introdotto il concetto di attività *core* per il funzionamento dell'amministrazione pubblica e indicata la strada della concertazione nella loro identificazione o definizione, escludendo la possibilità di inserire in un piano di esternalizzazione tali attività. Il principio di un'amministrazione regolatrice non deve poggiare su basi di autoreferenzialità, ma deve essere assunto con il pieno coinvolgimento di tutti i portatori di interesse.

La lettura congiunta degli ultimi due documenti citati, il Memorandum e la direttiva "Per una amministrazione pubblica di qualità", che individua come attività *core* dell'amministrazione pubblica il presidio e la gestione delle leve e degli strumenti di qualità, porta necessariamente a derivare l'indicazione secondo cui la *governance* della qualità è una attività primaria e strategica che non può essere completamente esternalizzata perché fortemente connessa alla tematica del controllo interno⁴⁴.

Le leve operative a disposizione dell'autorità politica, detentrica delle funzioni di programmazione e valutazione strategica, devono includere strumenti di governo della *customer satisfaction* e della qualità.

Gli approcci emergenti danno in particolare indicazione di attuazione a due livelli:

- uno generale, che ha come leve principali quelle contrattuali, amministrative e normative, da utilizzare nell'ambito di strumenti quali i rinnovi contrattuali e la contrattazione integrativa⁴⁵;
- uno particolare, specifico del livello di ciascuna amministrazione pubblica, sulla base delle sue funzioni istituzionali e della vicinanza all'utente finale, da realizzare tramite un piano operativo oggetto di confronto con le parti sociali.

La direttiva per una pubblica amministrazione di qualità afferma che la gestione della qualità e in particolare della *customer satisfaction* non riguarda soltanto le fasi del contatto con l'utenza esterna, ma implica la necessità di presidiare gli aspetti citati anche nei confronti dei clienti interni, negli scambi informativi e nei servizi resi trasversalmente all'interno dell'organizzazione e tra pubbliche amministrazioni⁴⁶, e viene quindi compresa in questo senso entro la tematica della *governance* della rete e delle relazioni che si instaurano nel sistema pubblico allargato descritto in precedenza.

I due livelli di attuazione delle indicazioni con tenute nei documenti formali assumono modalità comuni che di seguito riassumiamo:

- l'integrazione della gestione della qualità e della *customer satisfaction* nei cicli di pianificazione strategica e operativa, ad esempio con l'adozione di strumenti quali le Balanced Scorecard (BSC) attraverso cui è possibile costruire delle rappresentazioni che

⁴⁴ A partire dal D.lgs 30 luglio 1999, n. 286 sul "Riordino e potenziamento dei meccanismi e strumenti di monitoraggio e valutazione dei costi, dei rendimenti e dei risultati dell'attività svolta dalle amministrazioni pubbliche", in effetti sono stati fatti numerosi passi avanti sulla tematica dello sviluppo di sistemi di controllo di gestione, ma l'attenzione sugli aspetti più operativi e strumentali della tematica ha probabilmente portato spesso alla sottovalutazione della stretta connessione fra i cicli di programmazione e controllo gestionali e la programmazione strategica.

⁴⁵ Le Direttive introducono anche in questo senso un punto di vista più generale, prendendo in considerazione la tematica della qualità non solo da un punto di vista interno all'amministrazione, ma a livello di sistema pubblico.

⁴⁶ Sulla spinta delle istanze al decentramento amministrativo, questo aspetto diviene fondamentale. Lo scenario descritto è infatti caratterizzato da un *gap* di qualità. In particolare si rileva la carenza oggettiva in termini di competenze e azioni strutturate di *project management* nel programma (come insieme di progetti) di conferimento delle deleghe verso la periferia amministrativa, nella gestione delle problematiche inerenti il passaggio e l'acquisizione di competenze e la revisione organizzativa interna per l'erogazione dei nuovi servizi.

descrivano la strategia e rendano esplicite le ipotesi strategiche⁴⁷. La metodologia basata sulle BSC rappresenta uno strumento a supporto dei processi decisionali che impiega relazioni logico-causali sistemiche e prevede l'utilizzo di 'mappe strategiche' tramite cui visualizzare i collegamenti tra una serie di attività potenzialmente diverse, in modo da permettere ad un'organizzazione il raggiungimento della propria missione;

- l'autovalutazione, con la promozione di modelli quali il Common Assessment Framework (CAF) e l'EFQM⁴⁸ Business Excellence Model (BEM). Mentre le BSC servono a rappresentare l'esplicita percezione del management rispetto alle relazioni causa-effetto fra obiettivi strategici, CAF e BEM assumono implicitamente queste relazioni nella rappresentazione dei collegamenti dei risultati agli 'abilitatori di risultato' e si concentrano sul design del sistema di miglioramento continuo, consentendo il *benchmarking* all'interno delle organizzazioni o delle unità organizzative omogenee. Utilizzati come strumento di valutazione iniziale per derivare lo stato di partenza della amministrazione, i modelli di autovalutazione tipicamente conducono ad evidenziare la necessità di strumenti che, come le BSC, permettano di meglio allineare i progetti di innovazione organizzativa, in corso e pianificati, con i processi manageriali di alto livello e la strategia. Entrambi i modelli possono essere considerati a supporto del miglioramento continuo⁴⁹;
- la capacità di gestione del cambiamento da parte della dirigenza: le indicazioni che emergono spingono verso la riduzione del rapporto quantitativo tra dirigenti e personale non dirigente, verso il supporto alla mobilità funzionale e territoriale del personale dirigente stesso e il presidio della leva di differenziazione degli uffici e degli incarichi (e non soltanto in termini di differenziazione retributiva), verso l'autonomia di budget. In particolare l'autonomia di budget per la promozione di pratiche di innovazione e di cambiamento implica la necessità di un controllo sui risultati finali e, in tal senso, viene messa in evidenza la valenza della rilevazione della *customer satisfaction* a presidio dell'impatto sull'utente finale e sul rendimento in senso stretto della pubblica amministrazione. Si indica la necessità di una sistematizzazione dei dati in informazioni utili per il decisore e l'importanza del rapporto con i sistemi di valutazione e controllo interno;
- con valenza maggiore al livello specifico, la concertazione con le parti sociali e l'adozione di un modello inclusivo nella realizzazione dell'indirizzo politico in un piano operativo. I processi inclusivi, l'*accountability*, la partecipazione, l'*e-democracy* hanno, come detto, bisogno di una funzione abilitante, che consiste nella rilevazione delle informazioni sulla percezione dei soggetti con cui l'amministrazione si relaziona. In tal senso si riafferma la valenza della leva della *customer satisfaction* e del presidio della qualità sull'utente finale.

⁴⁷ Il T.U.E.L. e, ancor prima, il citato d.lgs. n. 286 del 1999 (cfr. nota 44) hanno normato oltre ai tipi di controllo 'tradizionali' (controllo di regolarità amministrativa e contabile, controllo di gestione, valutazione della dirigenza) anche la valutazione e il controllo strategico, intese come la valutazione dell'adeguatezza delle scelte compiute in sede di attuazione di piani, programmi e altri strumenti di determinazione dell'indirizzo politico in termini di congruenza fra risultati conseguiti ed obiettivi predefiniti.

⁴⁸ European Foundation for Quality Management.

⁴⁹ Entrambi i modelli sono caratterizzati da punti di forza e punti di debolezza in funzione del contesto e delle modalità di applicazione scelte. In generale la struttura e la logica con cui sono costruite le BSC le rende potenzialmente uno strumento di maggiore efficacia strategica rispetto al BEM, in quanto, sintetizzando, sono ideate per aiutare il management a "realizzare le cose che servono". La valenza del BEM sta invece nella sua capacità diagnostica e nel supporto concettuale e metodologico che ne deriva per il management a tutti i livelli per "realizzare le cose meglio".

Dalle considerazioni fatte, emerge come la direzione intrapresa sia effettivamente quella di suggerire un approccio sinergico nell'utilizzo delle leve a disposizione, evitando di amplificare le aspettative sull'adozione di politiche di qualità *tout-court*, non considerate a sistema con gli altri strumenti a disposizione. Tramite la rilevazione deve essere misurato lo stato dell'organizzazione e tratte le opportune indicazioni di utilizzo per attivare le altre leve a disposizione.

La prospettiva del legislatore e del governo, che analizza la tematica in una visione olistica, individua tali leve strategico-operative da mettere 'a sistema' per il raggiungimento degli obiettivi della moderna amministrazione pubblica:

- la formazione delle risorse umane in funzione dell'orientamento al cambiamento organizzativo;
- la razionalizzazione dei costi di funzionamento;
- l'introduzione di tecnologie ICT per la reingegnerizzazione dei processi e la partecipazione;
- l'esternalizzazione dei processi non *core* e la revisione dei modelli di approvvigionamento e di acquisto;
- l'evoluzione dei sistemi di programmazione e controllo;
- la diffusione di strumenti di *accountability*⁵⁰.

L'indicazione forte è che la qualità si debba alimentare di meno dei sistemi di certificazione tradizionali (ISO9000) e debba essere spinta, invece, a fare maggiore leva su diagnosi e autovalutazione, possibilmente tramite gli stessi strumenti promossi a livello centrale.

Sul piano operativo, il governo delle azioni integrate di *customer satisfaction* comporta poi una produzione di dati mirata alla predisposizione di prospetti informativi personalizzati in funzione delle classi di utenza e la creazione di strutture organizzative di supporto che permettano alla *customer satisfaction* di funzionare come processo, suggerendo peraltro le chiavi interpretative di dati raccolti.

Altra ricaduta operativa è rappresentata dalla gestione delle aspettative e dall'attenzione alla formalizzazione degli impegni verso cittadini e imprese, così da sottoscrivere un patto con gli utenti e porre le basi per una comunicazione bidirezionale non meramente finalizzata all'effetto annuncio di tipo momentaneo.

Completa il quadro l'*accountability* e la 'rendicontazione sociale', per le quali la partecipazione attiva non viene più vista come un progetto in sé e per sé, ma come strumento da attivare in funzione del raggiungimento di obiettivi maggiormente legati alla missione istituzionale.

Nella prassi normale, la *customer satisfaction* da processo operativo diventa 'il processo strategico' per orientare gli altri sistemi e supportare le scelte relative, mediante la rilevazione dei *gap* potenziali di qualità⁵¹. Tutte le informazioni raccolte dalle varie direzioni di azione devono alimentare cruscotti decisionali integrati per i decisori, che, oltre ai dati relativi all'andamento economico-finanziario e ai processi operativi, contemplino anche informazioni sull'utenza e sul benessere sociale generato: "la *customer satisfaction* diventa strumento della

⁵⁰ Di particolare rilevanza in questo contesto è lo strumento del "bilancio sociale", una classificazione dei servizi e della spesa per i portatori di interesse che rappresenta un quadro di confronto e verifica di elementi quali gli impegni che l'organizzazione si è assunta nei confronti della propria comunità di riferimento, le attività, le iniziative, i progetti, i servizi mediante i quali si è cercato di tradurre gli impegni in risultati concreti, i risultati, ovvero le ricadute sociali effettivamente generate per i propri interlocutori. Il confronto è effettuato in termini di rispondenza dei risultati conseguiti rispetto agli impegni assunti, al fine di conseguire la legittimazione sociale o, nel caso negativo, di individuare azioni di miglioramento. Non esistono modelli rigidi per la "rendicontazione sociale", ma uno "standard di processo" risultante dalla sintesi di vari approcci utilizzati. Cfr. *The Copenhagen Charter. A Management guide to stakeholder reporting*, House of Mandag Morgen, Ernst & Young, KPMG, PricewaterhouseCoopers, 1999.

valutazione strategica, cogliendo la relazione causa-effetto (catena del valore) tra funzionamento della macchina amministrativa e rendimento istituzionale (*outcome*)⁵².

In conclusione il recente *corpus* giuridico stabilisce che la *customer satisfaction* è strumento di governo e processo *core*, non esternalizzabile, e processo abilitante per:

- valutare le performance e il mix di servizi offerti;
- individuare riferimenti oggettivi per la valutazione della dirigenza;
- comunicare i risultati effettivi conseguiti, prerequisito per la partecipazione attiva dei portatori di interesse;
- valorizzare le evidenze della contabilità economica e analitico-direzionale a supporto delle decisioni;
- implementare il principio di autonomia di budget della dirigenza;
- potenziare il processo di programmazione della formazione;
- gestire i percorsi professionali dei dipendenti pubblici (anche secondo logiche di mobilità territoriale e funzionale).

4.7 Cenni sullo stato di attuazione delle due recenti direttive 27 luglio 2005 e 19 dicembre 2006

Si riportano di seguito alcune considerazioni che emergono dai dati raccolti nel corso dell'indagine sul tema della multicanalità nelle pubbliche amministrazioni, che possono fornire indicazioni di interesse sulle tematiche affrontate e sullo stato di applicazione delle recenti direttive sulla *governance* della qualità e della soddisfazione degli utenti e indirettamente sugli aspetti di indirizzo strategico a tali temi correlati.

Le Direttive sulla "Qualità dei servizi on line e misurazione della soddisfazione degli utenti (27 luglio 2005)" e "Per una Pubblica Amministrazione di Qualità (19 dicembre 2006)" legano la centralità del privato nella formulazione dell'offerta di servizi pubblici e nella loro gestione ed erogazione all'accessibilità a tali servizi, intendendo questa come elemento qualificante dell'orientamento all'utente.

In particolare, la Direttiva del 2005 recita che "il divario digitale, che è ancora fortemente presente in alcune fasce della popolazione, comporta la necessità di un approccio multicanale, per rendere fruibili i servizi sia dal tradizionale sportello sia da canali a cui è possibile accedere in modalità remota. Dopo una prima fase di investimenti, stimolati anche da progetti sperimentali e finalizzati, i tempi sono maturi per adottare in modo diffuso il canale di erogazione on-line come componente essenziale di una strategia delle amministrazioni pubbliche improntata alla multicanalità. Pertanto è opportuno che le amministrazioni, allorché introducono o potenziano servizi on-line, riprogettino sostanzialmente la propria offerta in modo da gestire la multicanalità con criteri razionali".

L'adozione delle tecnologie dell'informazione e della telecomunicazione nell'ambito dello svolgimento dei processi di lavoro e di ero-

⁵¹ Cfr. con il modello SERVQUAL in V. ZEITHAML, A. PARASURAMAN, L. BERRY, *Servire Qualità*, McGraw Hill, Milano, 1991.

⁵² Cfr. M. GUASTAMACCHIA, *op.cit.*

gazione dei servizi dell' amministrazione pubblica sono legati, quindi, al riconoscimento del mutato contesto socio-economico in cui l' amministrazione si trova ad operare (e al quale offre i propri servizi) e ad una più generale prospettiva di riforma di medio-lungo periodo. In funzione dell'adozione di tali tecnologie e di un approccio multi-canale acquisisce una particolare valenza "l'attento e continuo monitoraggio del gradimento e delle aspettative dei diversi segmenti di utenze interessati alle varie aree di servizio nell'erogazione on-line dei servizi stessi [...], mancando su questo tipo di canale la percezione dell'atteggiamento degli utenti rilevabile nell'ambito del rapporto diretto; pertanto, tale monitoraggio rappresenta un elemento essenziale ed ineludibile dei piani di attivazione dei nuovi canali di erogazione. [...] nel loro complesso, le informazioni rilevate devono configurarsi come l'elemento portante di una strategia evolutiva di successo, per la definizione delle azioni conseguenti e delle relative pianificazioni".

Dall'indagine pilota, che ha interessato circa duecento amministrazioni⁵³, tra locali, centrali e altri enti pubblici (tra cui settore sanitario, università, enti previdenziali, camere di commercio), e in particolare tra i dati quantitativi in risposta alle domande formulate alle amministrazioni dell'universo esaminato, è interessante considerare in questo contesto, quelli raccolti a verifica delle modalità di valutazione della soddisfazione dell'utenza poste in essere dalle stesse amministrazioni.

I risultati, rappresentati nelle tabelle che seguono, possano essere indizio di come ancora prevalga un approccio tutto sommato tradizionale alla gestione della *customer satisfaction*, volto a rilevare una verticale percezione di qualità sul servizio (in senso positivo o negativo, attraverso il censimento e l'analisi a posteriori dei reclami), piuttosto che riflesso dell'approccio integrato e sistemico descritto in precedenza (evidenziato nella richiesta di esprimere una valutazione di aspetti trasversali e di supporto).

⁵³ Cfr. G. CAMMAROTA, *Introduzione*, in questo Volume.

Tabella 1 Quali modalità di valutazione della soddisfazione degli utenti ha posto in essere l'Amministrazione?		
Domanda	Conteggio	Percentuale
Indicatori sulla qualità del servizio percepita dagli utenti (ad es. indagine - sondaggio/questionario)	105	54.40%
Valutazioni sull'accessibilità degli uffici (ad es. indagine - sondaggio/questionario su: vincoli architettonici / sale di attesa / parcheggi / trasporto pubblico / accessibilità H24, etc.)	48	24.87%
Indicatori sulla qualità degli uffici (ad es. indagine - sondaggio/questionario su: luminosità / arredi / posti di ristoro / parcheggi / servizi igienici / gestione delle file - numero prenotazione, etc.)	37	19.17%
Funzionamento delle liste di attesa / prenotazioni (ad es. monitoraggio tempi medi di attesa / numero medio utenti in attesa / fasce orarie, etc.)	46	23.83%
Indicatori sul personale allo sportello (ad es. indagine - sondaggio/questionario su: competenza / educazione / disponibilità, etc.)	49	25.39%
Valutazione dei reclami / segnalazioni (ad es. monitoraggio numero / frequenze / soluzioni)	94	48.70%
Valutazioni sulle informazioni disponibili al pubblico (ad es. indagine - sondaggio/questionario su: esaustività / completezza / chiarezza / modulistica, etc.)	51	26.42%
Nessuna	28	14.51%
Totale	193	100%

Può essere di interesse, inoltre, nel limite della significatività dell'insieme di amministrazioni considerate, osservare come la percezione si confermi anche nel dettaglio per tipologie di ente, che di seguito si riporta.

Tabella 2 Comuni		
Domanda	Conteggio	Percentuale
Indicatori sulla qualità del servizio percepita dagli utenti (ad es. indagine - sondaggio/questionario)	35	46.05%
Valutazioni sull'accessibilità degli uffici (ad es. indagine - sondaggio/questionario su: vincoli architettonici / sale di attesa / parcheggi / trasporto pubblico / accessibilità H24, etc.)	13	17.11%
Indicatori sulla qualità degli uffici (ad es. indagine - sondaggio/questionario su: luminosità / arredi / posti di ristoro / parcheggi / servizi igienici / gestione delle file - numero prenotazione, etc.)	9	11.84%

segue

Domanda	Conteggio	Percentuale
Funzionamento delle liste di attesa / prenotazioni (ad es. monitoraggio tempi medi di attesa / numero medio utenti in attesa / fasce orarie, etc.)	10	13.16%
Indicatori sul personale allo sportello (ad es. indagine - sondaggio/questionario su: competenza / educazione / disponibilità, etc.)	15	19.74%
Valutazione dei reclami / segnalazioni (ad es. monitoraggio numero / frequenze / soluzioni)	31	40.79%
Valutazioni sulle informazioni disponibili al pubblico (ad es. indagine - sondaggio/questionario su: esaustività / completezza / chiarezza / modulistica, etc.)	14	18.42%
Nessuna	15	19.74%
Totale	76	100%

Tabella 3 Province e Regioni

Domanda	Conteggio	Percentuale
Indicatori sulla qualità del servizio percepita dagli utenti (ad es. indagine - sondaggio/questionario)	9	39.13%
Valutazioni sull'accessibilità degli uffici (ad es. indagine - sondaggio/questionario su: vincoli architettonici / sale di attesa / parcheggi / trasporto pubblico / accessibilità H24, etc.)	3	13.04%
Indicatori sulla qualità degli uffici (ad es. indagine - sondaggio/questionario su: luminosità / arredi / posti di ristoro / parcheggi / servizi igienici / gestione delle file - numero prenotazione, etc.)	1	4.35%
Funzionamento delle liste di attesa / prenotazioni (ad es. monitoraggio tempi medi di attesa / numero medio utenti in attesa / fasce orarie, etc.)	0	0.00%
Indicatori sul personale allo sportello (ad es. indagine - sondaggio/questionario su: competenza / educazione / disponibilità, etc.)	6	26.09%
Valutazione dei reclami / segnalazioni (ad es. monitoraggio numero / frequenze / soluzioni)	9	39.13%
Valutazioni sulle informazioni disponibili al pubblico (ad es. indagine - sondaggio/questionario su: esaustività / completezza / chiarezza / modulistica, etc.)	6	26.09%
Nessuna	4	17.39%
Totale	23	100%

Tabella 4 Altri Enti

Domanda	Conteggio	Percentuale
Indicatori sulla qualità del servizio percepita dagli utenti (ad es. indagine - sondaggio/questionario)	60	66.67%
Valutazioni sull'accessibilità degli uffici (ad es. indagine - sondaggio/questionario su: vincoli architettonici / sale di attesa / parcheggi / trasporto pubblico / accessibilità H24, etc.)	32	35.56%
Indicatori sulla qualità degli uffici (ad es. indagine - sondaggio/questionario su: luminosità / arredi / posti di ristoro / parcheggi / servizi igienici / gestione delle file - numero prenotazione, etc.)	27	30.00%
Funzionamento delle liste di attesa / prenotazioni (ad es. monitoraggio tempi medi di attesa / numero medio utenti in attesa / fasce orarie, etc.)	36	40.00%
Indicatori sul personale allo sportello (ad es. indagine - sondaggio/questionario su: competenza / educazione / disponibilità, etc.)	27	30.00%
Valutazione dei reclami / segnalazioni (ad es. monitoraggio numero / frequenze / soluzioni)	53	58.89%
Valutazioni sulle informazioni disponibili al pubblico (ad es. indagine - sondaggio/questionario su: esaustività / completezza / chiarezza / modulistica, etc.)	30	33.33%
Nessuna	9	10.00%
Totale	90	100%

È inoltre interessante citare i risultati preliminari (su 5 province e 20 comuni) di un'indagine in corso⁵⁴ per verificare se e come gli enti locali stiano applicando i principi contenuti nella Direttiva del dicembre 2006.

Il dato che emerge è che molte amministrazioni stanno ancora lavorando sull'infrastruttura del sistema informativo sul piano della produzione del servizio (la parte *hard* del problema) e che le tecnologie informatiche hanno ancora una valenza soprattutto in termini di automazione, semplificazione e snellimento delle procedure piuttosto che di comunicazione con l'utenza.

Anche dalle informazioni desunte da questa indagine si trae la sensazione di un utilizzo delle prassi e metodologie della qualità ancora legate agli approcci più tradizionali del TQM e dell'aderenza alla certificazione ISO9000. In termini percentuali si rileva un valore del 68% nell'utilizzo della Carta dei Servizi e del 64% delle indagini di *customer satisfaction* in presenza di certificazione ISO.

Solo alcuni casi di eccellenza vedono l'applicazione singola o combinata dei modelli di autovalutazione, come il CAF e l'EFQM, e ancora più rari sono quelli di adozione di metodologie e strumenti di programmazione strategica bilanciata, come le BSC, pur essendo entrambe le tipologie richiamate esplicitamente dalla Direttiva. Si tratta in

⁵⁴ Sistema Susio (2007). I primi risultati dell'indagine conoscitiva sullo stato di applicazione negli Enti Locali della Direttiva del dicembre 2006 "Per una pubblica amministrazione di qualità" sono disponibili nel sito www.susio.it.

questo caso, addirittura, di un dato in flessione rispetto al passato dovuto all'abbandono da parte di organizzazioni che avevano effettuato sperimentazioni su di essi.

In conclusione, pur con una strada ancora lunga da percorrere per trasformare le amministrazioni pubbliche in sistemi integrati e organici basati su cicli di retroazione per favorire l'adattamento e il miglioramento continuo rispetto alle condizioni ambientali al contorno, si rilevano risultati intermedi concreti e positivi come effetto degli sforzi di applicazione pratica che le amministrazioni stanno mettendo in campo (specialmente fra quelle considerate storicamente 'eccellenti' nel panorama nazionale). A questo si aggiunge una diffusa consapevolezza nel management pubblico della valenza reale della *governance* della *customer satisfaction*, che fa ben sperare per il prossimo futuro e che rappresenta il più immediato riscontro del salto culturale in corso, necessario e propedeutico alla nascita di una 'amministrazione di qualità'.

Conclusioni.

Dalla qualità dei servizi pubblici alla qualità della democrazia

La qualità della democrazia è sempre stato un tema di grande interesse. Negli ultimi decenni, inoltre, l'argomento della qualità democratica ha acquisito molta importanza nella letteratura internazionale, e ha considerato l'argomento di fondo per cui se "in nome di un sano realismo democratico, la democrazia viene ridotta a procedura, residua pur sempre il problema delle procedure, che sono tante e nient'altro che fatti indifferenti. La democrazia è una partita che può giocarsi con una smisurata varietà di regole [...], interpretabili in vari modi e che soprattutto producono effetti diversi circa i contenuti delle politiche"¹.

Più specificamente, la qualità democratica è misurabile in relazione al risultato, al contenuto e alle procedure, per cui «una buona democrazia è, prima di tutto, un regime ampiamente legittimato e, dunque, stabile, di cui tutti i cittadini sono pienamente soddisfatti (*qualità rispetto al risultato*). [Inoltre] [...] i cittadini e le associazioni e comunità che fanno parte di questo tipo di democrazia godono di libertà ed eguaglianza in misura superiore ai minimi (*qualità rispetto al contenuto*). [Infine] [...] i cittadini di una buona democrazia devono potere controllare se e come quei due valori sono realizzati attraverso il pieno rispetto delle norme vigenti, la cosiddetta *rule of law*, devono poterne sorvegliare l'efficiente applicazione, così come devono poter valutare l'efficacia decisionale e la responsabilità politica circa le scelte fatte dal personale eletto anche in relazione alle domande espresse dalla società civile (*qualità rispetto alle procedure*)"².

Date queste premesse, si deduce che «una buona democrazia ha almeno cinque dimensioni di variazione che devono essere collocate al centro dell'analisi empirica. Le prime due sono dimensioni *procedurali*, in quanto attengono prevalentemente alle regole e solo indirettamente ai contenuti [...]. Esse sono: 1) *rule of law*, ovvero rispetto della legge; e 2) *accountability*, ovvero responsabilità. La terza attiene al *risultato* e riguarda: 3) la *responsiveness*, ovvero la rispondenza, cioè la capacità di risposta che incontra la soddisfazione dei cittadini e della società civile. Le altre due dimensioni sono *sostantive*: 4) rispetto pieno dei diritti che possono essere ampliati nel realizzare le diverse libertà; e 5) progressiva realizzazione di una maggiore eguaglianza politica, sociale, economica»³.

¹ A. MASTROPAOLO, *Accountantarsi delle procedure*, in *Reset*, n. 78, 2003, p.13.

² *Ibidem*.

Per schematizzare meglio le cinque dimensioni ed i loro contenuti, possiamo riprendere la seguente tabella:

Tabella 1 Dimensioni della qualità della democrazia		
Dimensioni	Definizioni	Contenuti
Procedurali	<ul style="list-style-type: none"> • Rule of law = rispetto della legge 	<ul style="list-style-type: none"> • Esistenza di un sistema legale valido erga omnes • Assenza di corruzione • Burocrazia competente • Polizia efficiente e rispettosa dei diritti e delle libertà • Accesso dei cittadini alla giustizia • Ragionevole durata dei processi • Indipendenza della magistratura dal potere politico
	<ul style="list-style-type: none"> • Accountability = responsabilità politica <ul style="list-style-type: none"> - Accountability verticale - vale tra eletto ed elettore - Accountability orizzontale - vale tra governanti ed altre istituzioni (opposizione, organi giudiziari, banca centrale, associazioni di vario tipo, partiti, mass media, ecc.) 	<ul style="list-style-type: none"> • Informazione • Giustificazione • Punizione o ricompensa elettorale
Di risultato	<ul style="list-style-type: none"> • Responsiveness = rispondenza 	<ul style="list-style-type: none"> • Politiche pubbliche • Beni e servizi • Benefici materiali • Beni simbolici
Sostantive	<ul style="list-style-type: none"> • Rispetto pieno dei diritti 	a) Diritti civili b) Diritti politici c) Diritti sociali
	<ul style="list-style-type: none"> • Progressiva realizzazione di una maggiore eguaglianza politica, sociale, economica 	d) Eguaglianza formale di fronte alla legge e divieto di discriminazioni e) Eguaglianza sostanziale: rimozione degli ostacoli che limitano l'eguaglianza sociale ed economica

Fonti: mia rielaborazione da Morlino (2003) e Almagisti (2006)

Come è evidente, in quest'elenco ci sono regole, istituzioni e comportamenti individuali.

Alcune delle dimensioni individuate possono essere di grande interesse nel nostro contesto. L'apparato amministrativo di uno stato democratico ha a che fare con tutte e cinque le dimensioni, in quanto una burocrazia che non funziona rischia di penalizzare il rendimento su tutti gli indicatori, dal rispetto delle regole, al rispetto delle promesse elettorali, al rendimento di *policy*, al rispetto dei diritti e alla realizzazione dell'eguaglianza formale e di opportunità. Ciò premesso, in particolare riguardo al contesto dell'erogazione multicanale dei

³ L. MORLINO, *Democrazie senza qualità?*, in Id., *Democrazia e democratizzazioni*, il Mulino, Bologna, 2003; M. ALMAGISTI, *La qualità della democrazia*, Carocci, Roma, 2006.

servizi pubblici, la dimensione più rilevante sembra essere quella della *responsiveness*, ossia quella definita come «prontezza potenziale a rispondere»⁵ agli *input* provenienti dall'ambiente politico, anche quando questi non sono esplicitamente richiesti dalla comunità politica. L'*accountability* «connette la responsabilità [politica] al momento elettorale, all'elezione come fenomeno puntuale e temporalmente definito»⁶. La *responsiveness*, invece, riguarda principalmente la capacità di chi governa di essere ricettivo e propositivo nei momenti interelettorali, a prescindere dal fatto che gli eventuali *input* all'azione siano direttamente emersi dall'opinione pubblica e dagli agenti di rappresentanza (partiti, gruppi, sindacati, etc.). Un'amministrazione ricettiva deve essere in grado di porre in atto politiche anticipative e non solo reattive ai problemi collettivi che si articolano in domande pubbliche.

Non c'è dubbio, pertanto, che la *responsiveness* sia la dimensione maggiormente connessa alle politiche pubbliche e all'erogazione di servizi da parte dell'amministrazione pubblica. Tuttavia, vi è un'ulteriore dimensione fondamentale da tenere presente in termini di democrazia di qualità e di amministrazione di qualità.

Il riferimento è al ruolo fondamentale che la cultura politica - specie in presenza di un diffuso capitale sociale - riesce a svolgere come catalizzatore e propulsore di una democrazia di qualità: «la presenza di capitale sociale [può] favorire il conseguimento di una maggiore qualità della democrazia (rendendo possibile l'*accountability* orizzontale e, con essa, almeno potenzialmente, un maggiore rispetto della *rule of law* e più elevati livelli di *responsiveness*)».

La qualità democratica è, inoltre, cittadinanza "attiva", informata e responsabilmente critica. Ed è qui che entra in gioco direttamente l'amministrazione pubblica come attore-chiave di una democrazia di qualità. Un'amministrazione trasparente, alla pari con gli attori privati, responsabile ed efficiente permette migliori *performance* di governo, ma genera anche un circolo virtuoso per i privati (cittadini e imprese).

Al riguardo, emerge un concetto importante ai nostri fini, ossia la legittimità del sistema democratico, in particolare quella che viene definita legittimità basata sull'*output*.

Ogni stato nazionale democratico vive - e sopravvive - grazie a due tipi di legittimazione. Una "orientata all'input" che si basa sulle dimensioni della partecipazione (governo del popolo) e del consenso dei cittadini e che necessita di un forte sostrato storico e culturale condiviso. L'altra, "orientata all'output", che si basa sulle *performance* di governo e in particolare sulla loro capacità di garantire l'interesse pubblico (governo per il popolo).

Considerando tra le istituzioni-variabili fondamentali di una democrazia fortemente legittimata sul lato dell'*output* un'amministrazione pubblica efficace, efficiente ed equa, in grado di implementare con successo le politiche pubbliche, ci si avvede che «nel corso degli anni Novanta, il ruolo del cittadino ha assunto un maggiore

rilievo all'interno del processo di riforma amministrativa con l'intento di rilegittimare l'azione dei pubblici poteri a seguito della crisi del sistema dei partiti. Il ripensamento dei rapporti tra cittadino e amministrazione è stato anche, in parte, il frutto della pressione delle istituzioni comunitarie e dell'OCSE e, più in generale, della diffusione degli insegnamenti propugnati dal *new public management*⁸. In breve, «il tentativo di ripensare il rapporto tra il cittadino e le amministrazioni pubbliche nel corso degli anni Novanta ha condotto all'adozione di alcune rilevanti disposizioni di legge⁹» (Ivi, pp. 84-5). Tali leggi erano mirate al perseguimento di cinque finalità (Ivi, pp. 85-6):

- a) istituire unità organizzative responsabili delle relazioni che intercorrono tra le amministrazioni pubbliche e i cittadini;
- b) riconoscere e incrementare il diritto di accesso ai documenti amministrativi;
- c) offrire nuove forme di tutela agli utenti dei servizi pubblici, rafforzando la loro posizione "contrattuale" nell'acquisizione dei servizi stessi;
- d) incrementare la consultazione dei destinatari dei provvedimenti (nonché di esperti) allo scopo di aumentare le conoscenze a disposizione delle istituzioni pubbliche;
- e) rendere paritario il rapporto tra soggetti pubblici e privati, superando la tradizionale dicotomia autorità-libertà. In questa prospettiva dovrebbero essere favoriti moduli procedimentali di tipo concertativo all'interno dei quali il provvedimento sia accompagnato o sostituito da un atto di consenso tra le amministrazioni pubbliche e i privati.

Al riguardo, la svolta di un'amministrazione sempre più aperta e paritaria rappresenta una novità rilevante che può permettere quella legittimazione basata sull'*output* che ridarebbe fiducia ai cittadini e nuovi consensi all'intero sistema pubblico.

I servizi multicanale delle pubbliche amministrazioni, in tale contesto, possono essere letti come un tassello di questa "rivoluzione culturale". Un'amministrazione aperta e paritaria, che permette ai cittadini di accedere alle informazioni e ai servizi-chiave mediante numerosi e poco costosi canali, costituisce un salto di qualità rilevante per quel circolo virtuoso che lega la cittadinanza informata e soddisfatta alla classe politico-amministrativa efficace.

La nuova amministrazione pubblica può allora davvero diventare il vettore di innovazione più importante per incrementare la legittimità orientata all'*output* e, di conseguenza, la qualità della nostra democrazia, innalzando i livelli di *accountability* e di *responsiveness* del sistema pubblico.

⁸ NATALINI, *Il tempo delle riforme amministrative*, il Mulino, Bologna, 2006, pp. 83-84.

⁹ Si pensi soprattutto alla legge n. 241/1990, al d.lgs. n. 29/1993 e alla legge 150/2000.

Appendice

Questionario sulla multicanalita' nelle Pubbliche Amministrazioni¹

A. Amministrazione

Una Amministrazione puo' erogare servizi di diversa tipologia (di tipo informativo / che richiedono l'attivazione di un procedimento amministrativo) attraverso varie modalita' operative (canali), anche, ma non necessariamente, tra di loro integrate: l'ufficio pubblico, il canale telematico (sito web o portale), telefono, fax, posta ordinaria, chiosco telematico / totem, TV digitale, call center, telefono cellulare. In questo questionario si richiede all'Amministrazione di identificare quali servizi vengono erogati attraverso ciascuna delle diverse modalita' operative (canale)

A.1: Selezionare il tipo di Amministrazione

Scegliere **solo una** delle seguenti:

- Comune
- Provincia
- Regione
- Altre Amministrazioni

A.2: Indicare il numero di unita' di personale in servizio (compresi i dirigenti e il personale con contratto a tempo determinato) al 31 dicembre 2006:

Inserire solo numeri:

A.3: Indicare la percentuale di Dirigenti sul totale:

Scegliere **solo una** delle seguenti:

- fino a 3%
- da 4% a 8%
- da 9% a 12%
- da 13% a 15%
- oltre 15%

¹ Le opzioni condizionali - che alla compilazione non compaiono all'utente, ma derivano dalle scelte effettuate nel rispondere alle domande - sono riportate tra parentesi quadra.

B. Contatto tra l'Amministrazione e gli utenti

Per contatti preliminari, per acquisire informazioni sui servizi o per contatti successivi alla presentazione di un'istanza (informazioni sullo stato della pratica / consegna di documentazione integrativa / contatti d'iniziativa dell'amministrazione / conclusione della pratica) è possibile utilizzare diverse modalità operative (canali).

B.1: Attraverso quali modalità operative (canali) è possibile per il pubblico entrare in contatto con l'amministrazione (o attraverso quali canali l'amministrazione può contattare il pubblico)?

Scegliere **tutte** quelle che corrispondono:

- Sportello fisico
 - Posta Ordinaria
 - Telefono/Fax
 - Numero Verde / Call Center / (Interactive Voice Response)
 - Sito / Portale / Applicazioni Web On Line (eventualmente con chat, newsletter, forum, etc)
 - Chiosco / Totem
 - Posta elettronica
-

C. Ufficio per il pubblico

Questa sezione prende in esame esclusivamente il canale più diffuso, lo Sportello / Ufficio aperto al pubblico, proposto in tre schematiche configurazioni organizzative in relazione alle competenze dei singoli sportelli e alla presenza dello sportello 'cassa' per i pagamenti. Per ciascuna configurazione organizzativa attivata dall'Amministrazione si richiede di indicare le principali categorie di servizi erogati. Per ciascuna categoria di servizi sono visualizzabili i singoli servizi in essa ricompresi.

[Opzione che segue a coloro che hanno risposto 'Comune' alla domanda 'A.1 ']

C.1.A.Comune: C.1. Indicare i servizi erogati tramite sportelli separati per categoria di servizio (per competenza) / sportello cassa non disponibile negli stessi locali (pagamenti, ad es, tramite posta)

Scegliere tutte quelle che corrispondono:

- Servizi Fiscali [Dettaglio]
- Servizi Demografici [Dettaglio]
- Servizi Scolastici [Dettaglio]
- Servizi Sistema Informativo Territoriale [Dettaglio]
- Servizi alla Persona [Dettaglio]
- Servizi di Certificazione e di Autorizzazione [Dettaglio]
- Servizi per lo Sport e la Cultura [Dettaglio]
- Servizi per l'Edilizia e Sportello Unico per l'Edilizia [Dettaglio]
- Servizi per l'Ambiente e le Aree Verdi [Dettaglio]
- Servizi per le Attività Produttive [Dettaglio]
- Servizi per le Infrastrutture e le Strade [Dettaglio]

[Opzione che segue a coloro che hanno risposto 'Provincia' alla domanda 'A.1 ']

C.1.Provincia: Indicare i servizi erogati tramite sportelli separati per categoria di servizio (per competenza) / sportello cassa non disponibile negli stessi locali (pagamenti, ad es, tramite posta)

Scegliere **tutte** quelle che corrispondono:

- Agricoltura
- Ambiente
- Attività Produttive - Artigianato
- Attività Produttive - Commercio
- Lavori pubblici
- Lavoro e Formazione
- Pianificazione Territoriale
- Sanità
- Scuola e Formazione
- Servizi alla Persona e Comunità
- Servizi Sociali
- Trasporti
- Turismo
- Tutela e Sviluppo Fauna

[Opzione che segue a coloro che hanno risposto 'Regione' alla domanda 'A.1 ']

C.1.Regione: Indicare i servizi erogati tramite sportelli separati per categoria di servizio (per competenza) / sportello cassa non disponibile negli stessi locali (pagamenti, ad es, tramite posta)

Scegliere **tutte** quelle che corrispondono:

- Agricoltura
- Ambiente
- Attività Produttive - Artigianato
- Attività Produttive - Commercio
- Lavori pubblici
- Lavoro e Formazione
- Pianificazione Territoriale
- Sanità
- Scuola e Formazione
- Servizi alla Persona e Comunità
- Servizi Sociali
- Trasporti
- Turismo
- Tutela e Sviluppo Fauna

[Opzione che segue a coloro che hanno risposto 'Altre Amministrazioni' alla domanda 'A.1 ']

C.1.Altro: Indicare i servizi erogati tramite sportelli separati per categoria di servizio (per competenza) / sportello cassa non disponibile negli stessi locali (pagamenti, ad es, tramite posta)

Scrivere le risposte qui:

[Opzione che segue a coloro che hanno risposto 'Comune' alla domanda 'A.1 ']

C.2.Comune: Indicare i servizi erogati tramite sportelli unici / polifunzionali (non separati per categoria di servizio o per competenza) / sportello cassa separato dagli altri ma negli stessi locali

Scegliere **tutte** quelle che corrispondono:

- Servizi Fiscali [Dettaglio]
- Servizi Demografici [Dettaglio]
- Servizi Scolastici [Dettaglio]
- Servizi Sistema Informativo Territoriale [Dettaglio]
- Servizi alla Persona [Dettaglio]
- Servizi di Certificazione e di Autorizzazione [Dettaglio]
- Servizi per lo Sport e la Cultura [Dettaglio]
- Servizi per l'Edilizia e Sportello Unico per l'Edilizia [Dettaglio]
- Servizi per l'Ambiente e le Aree Verdi [Dettaglio]
- Servizi per le Attività Produttive [Dettaglio]
- Servizi per le Infrastrutture e le Strade [Dettaglio]

[Opzione che segue a coloro che hanno risposto 'Provincia' alla domanda 'A.1 ']

C.2.Provincia: Indicare i servizi erogati tramite sportelli unici / polifunzionali (non separati per categoria di servizio o per competenza) / sportello cassa separato dagli altri ma negli stessi locali

Scegliere **tutte** quelle che corrispondono:

- Agricoltura
- Ambiente
- Attività Produttive - Artigianato
- Attività Produttive - Commercio
- Lavori pubblici
- Lavoro e Formazione
- Pianificazione Territoriale
- Sanità
- Scuola e Formazione
- Servizi alla Persona e Comunità
- Servizi Sociali
- Trasporti
- Turismo
- Tutela e Sviluppo Fauna

[Opzione che segue a coloro che hanno risposto 'Regione' alla domanda 'A.1 ']

C.2.Regione: Indicare i servizi erogati tramite sportelli unici / polifunzionali (non separati per categoria di servizio o per competenza) / sportello cassa separato dagli altri ma negli stessi locali

Scegliere **tutte** quelle che corrispondono:

- Agricoltura
- Ambiente
- Attività Produttive - Artigianato
- Attività Produttive - Commercio
- Lavori pubblici

Lavoro e Formazione
Pianificazione Territoriale
Sanita'
Scuola e Formazione
Servizi alla Persona e Comunita'
Servizi Sociali
Trasporti
Turismo
Tutela e Sviluppo Fauna

[Opzione che segue a coloro che hanno risposto 'Altre Amministrazioni' alla domanda 'A.1 ']

C.2.Altro: Indicare i servizi erogati tramite sportelli unici / polifunzionali (non separati per categoria di servizio o per competenza) / sportello cassa separato dagli altri ma negli stessi locali

Scrivere le risposte qui:

[Opzione che segue a coloro che hanno risposto 'Comune' alla domanda 'A.1 ']

C.3.Comune: Indicare i servizi erogati tramite sportelli unici / polifunzionali (non separati per categoria di servizio o per competenza) / funzione cassa integrata in ciascun sportello

Scegliere **tutte** quelle che corrispondono:

Servizi Fiscali [Dettaglio]
Servizi Demografici [Dettaglio]
Servizi Scolastici [Dettaglio]
Servizi Sistema Informativo Territoriale [Dettaglio]
Servizi alla Persona [Dettaglio]
Servizi di Certificazione e di Autorizzazione [Dettaglio]
Servizi per lo Sport e la Cultura [Dettaglio]
Servizi per l'Edilizia e Sportello Unico per l'Edilizia [Dettaglio]
Servizi per l'Ambiente e le Aree Verdi [Dettaglio]
Servizi per le Attivita' Produttive [Dettaglio]
Servizi per le Infrastrutture e le Strade [Dettaglio]

[Opzione che segue a coloro che hanno risposto 'Provincia' alla domanda 'A.1 ']

C.3.Provincia: Indicare i servizi erogati tramite sportelli unici / polifunzionali (non separati per categoria di servizio o per competenza) / funzione cassa integrata in ciascun sportello

Scegliere **tutte** quelle che corrispondono:

Agricoltura
Ambiente
Attivita' Produttive - Artigianato
Attivita' Produttive - Commercio
Lavori pubblici
Lavoro e Formazione
Pianificazione Territoriale
Sanita'
Scuola e Formazione
Servizi alla Persona e Comunita'
Servizi Sociali
Trasporti

Turismo
Tutela e Sviluppo Fauna

[Opzione che segue a coloro che hanno risposto 'Regione' alla domanda 'A.1 ']

C.3.Regione: Indicare i servizi erogati tramite sportelli unici / polifunzionali (non separati per categoria di servizio o per competenza) / funzione cassa integrata in ciascun sportello

Scegliere **tutte** quelle che corrispondono:

Agricoltura
Ambiente
Attività Produttive - Artigianato
Attività Produttive - Commercio
Lavori pubblici
Lavoro e Formazione
Pianificazione Territoriale
Sanità
Scuola e Formazione
Servizi alla Persona e Comunità
Servizi Sociali
Trasporti
Turismo
Tutela e Sviluppo Fauna

[Opzione che segue a coloro che hanno risposto 'Altre Amministrazioni' alla domanda 'A.1 ']

C.3.Altro: Indicare i servizi erogati tramite sportelli unici / polifunzionali (non separati per categoria di servizio o per competenza) / funzione cassa integrata in ciascun sportello

Scrivere le risposte qui:

C.4: Sono disponibili sportelli specifici per disabili?

Scegliere **solo una** delle seguenti:

SI
NO

C.5: Sono disponibili sportelli itineranti/temporanei?

Scegliere **solo una** delle seguenti:

SI
NO

D. Erogazione dei servizi: presenza sulla rete

D.1: L'Amministrazione dispone di connessioni ad Internet?

Scegliere **solo una** delle seguenti:

SI
NO

[Opzione che segue a coloro che hanno risposto 'SI' alla domanda 'D.1 ']

D.2: Attraverso quali modalita' viene assicurata l'interconnessione ad Internet?

Scegliere **tutte** quelle che corrispondono:

Provider Privato

Rete pubblica territoriale (RUPAR, rete provinciale, rete inter-comunale, rete civica, etc)

Rete pubblica di settore (GARR, SIM, SIL, etc)

SPC (Sistema Pubblico di Connettivita')

D.3: L'Amministrazione è presente in Internet con un sito web istituzionale proprio ?

Scegliere **solo una** delle seguenti:

SI

NO

[Opzione che segue a coloro che hanno risposto 'SI' alla domanda 'D.3 ']

D.4: Indicare la home page dell'amministrazione

Scrivere le risposte qui:

[Opzione che segue a coloro che hanno risposto 'SI' alla domanda 'D.3 ']

D.5: Sul sito Web sono presenti informazioni di carattere generale (uffici / orari/ etc)?

Scegliere **solo una** delle seguenti:

SI

NO

[Opzione che segue a coloro che hanno risposto 'SI' alla domanda 'D.3 ']

D.6: è descritto sulle pagine web l'elenco dei servizi (per categoria / per utenza / per 'eventi della vita') e le relative informazioni di carattere generale?

Scegliere **solo una** delle seguenti:

SI

NO

[Opzione che segue a coloro che hanno risposto 'SI' alla domanda 'D.3 ']

D.7: è disponibile sulle pagine web la modulistica relativa ai servizi (per categoria / per utenza / per 'eventi della vita')?

Scegliere **solo una** delle seguenti:

SI

NO

[Opzione che segue a coloro che hanno risposto 'SI' alla domanda 'D.3 ']

D.8: Il sito web / portale sono 'certificati W3C' per l'accesso ai diversamente abili?

Scegliere **solo una** delle seguenti:

SI

NO

E. Erogazione dei servizi: Servizi Informativi

Questa sezione prende in considerazione solamente i servizi informativi. Appartengono a questo gruppo quei servizi la cui fruizione non dipende dall'avvio di un procedimento amministrativo, né sono propedeutici alla erogazione di un servizio. Attraverso di essi vengono erogate informazioni non correlate ad alcun procedimento amministrativo e tali informazioni costituiscono l'essenza stessa del servizio (informazioni di carattere locale, eventi, traffico, ambiente, etc.). Essi (le relative informazioni) possono essere fruibili attraverso varie modalità operative (canali). Si chiede all'Amministrazione di indicare attraverso quali canali essi vengono normalmente resi fruibili al pubblico. Viene proposto un elenco predefinito di categorie di servizi informativi e viene richiesto di specificare quali servizi sono erogati attraverso la modalità telematica, quali di essi sono erogati anche attraverso altre modalità oltre a quella telematica e quali di essi sono erogati solamente attraverso altri canali, diversi da quello telematico.

E.1: Tra i servizi di tipo meramente informativo quali di essi sono erogati con modalità telematica (on line sulle pagine web del sito istituzionale dell'Amministrazione)?

Scegliere **tutte** quelle che corrispondono:

- Ambiente / provvedimenti antismog / salute pubblica / nettezza urbana
- Associazioni
- Avvisi / ordinanze / delibere / atti pubblici
- Banche dati / sistemi informativi (consultazione)
- Bandi e concorsi / lavoro (informazioni)
- Blog / forum
- Calendario convegni / mostre / concerti / eventi
- Cultura / biblioteche (informazioni)
- Farmacie e servizi sanitari (turni / orari)
- Lavori in corso / viabilità / limiti alla circolazione
- Manifestazioni / spettacoli / turismo / fiere
- Cartografia/ mappe stradali
- Meteorologia
- Mobilità / trasporti urbani / extraurbani / taxi / ZTL Zona a traffico limitato / parcheggi
- Notizie locali / nazionali / attualità / comunicati stampa
- Oggetti smarriti
- Orientamento (lavoro / scuola / terza età / etc.)
- Pubblica sicurezza
- Quartieri / periferie / circoscrizioni
- Sport
- Tempo libero
- Trasporto ferroviario / aereo / marittimo

E.2: Dei servizi di tipo meramente informativo quali sono erogati anche attraverso altri canali? Specificare, per ogni diverso canale, quali sono i servizi erogati attraverso di esso:

E.2.1: 1. Posta Ordinaria

Scegliere **tutte** quelle che corrispondono:

- Ambiente/provvedimenti antismog/salute pubblica/nettezza urbana
- Associazioni
- Avvisi / ordinanze / delibere / atti pubblici
- Bandi e concorsi / lavoro (informazioni)
- Calendario convegni / mostre / concerti / eventi
- Cultura / biblioteche (informazioni)
- Lavori in corso / viabilita' / limiti alla circolazione
- Manifestazioni / spettacoli / turismo / fiere
- Mobilita' / trasporti urbani / extraurbani
- Notizie locali / nazionali / attualita' / comunicati stampa
- Orientamento (lavoro / scuola / terza eta' / etc.)
- Quartieri / periferie / circoscrizioni
- Sport
- Tempo libero

E.2.2: 2. Telefono/Fax

Scegliere **tutte** quelle che corrispondono:

- Ambiente/provvedimenti antismog/salute pubblica/nettezza urbana
- Associazioni
- Avvisi / ordinanze / delibere / atti pubblici
- Bandi e concorsi / lavoro (informazioni)
- Calendario convegni / mostre / concerti / eventi
- Cultura / biblioteche (informazioni)
- Farmacie (turni / orari)
- Lavori in corso / viabilita' / limiti alla circolazione
- Manifestazioni / spettacoli / turismo / fiere
- Mobilita' / trasporti urbani / extraurbani
- Notizie locali / nazionali / attualita' / comunicati stampa
- Orientamento (lavoro / scuola / terza eta' / etc.)
- Quartieri / periferie / circoscrizioni
- Pubblica sicurezza
- Sport
- Trasporto ferroviario / aereo / marittimo
- Tempo libero

E.2.3: 3. Numero Verde / Call Center / IVR (Interactive Voice Response)

Scegliere **tutte** quelle che corrispondono:

- Ambiente/provvedimenti antismog/salute pubblica/nettezza urbana
- Associazioni
- Avvisi / ordinanze / delibere / atti pubblici
- Bandi e concorsi / lavoro (informazioni)
- Calendario convegni / mostre / concerti / eventi
- Cultura / biblioteche (informazioni)
- Farmacie (turni / orari)
- Lavori in corso / viabilita' / limiti alla circolazione
- Manifestazioni / spettacoli / turismo / fiere

Mobilità / trasporti urbani / extraurbani
Notizie locali / nazionali / attualità / comunicati stampa
Orientamento (lavoro / scuola / terza età / etc.)
Pubblica sicurezza
Quartieri / periferie / circoscrizioni
Sport
Tempo libero
Trasporto ferroviario / aereo / marittimo

E.2.4: 4. Chiosco / Totem

Scegliere **tutte** quelle che corrispondono:

Ambiente/provvedimenti antimog/salute pubblica/nettezza urbana
Associazioni
Avvisi / ordinanze / delibere / atti pubblici
Banche dati / sistemi informativi (consultazione)
Bandi e concorsi / lavoro (informazioni)
Calendario convegni / mostre / concerti / eventi
Cultura / biblioteche (informazioni)
Farmacie (turni / orari)
Lavori in corso / viabilità / limiti alla circolazione
Manifestazioni / spettacoli / turismo / fiere
Cartografia / mappe stradali
Mobilità / trasporti urbani / extraurbani
Orientamento (lavoro / scuola / terza età / etc.)
Quartieri / periferie / circoscrizioni
Sport
Tempo libero
Trasporto ferroviario / aereo / marittimo

E.3: Dei servizi di tipo meramente informativo quali sono erogati solamente attraverso altri canali? Specificare, per ogni diverso canale, quali sono i servizi erogati attraverso di esso:

E.3.1: 1. Posta Ordinaria

Scegliere **tutte** quelle che corrispondono:

Ambiente/provvedimenti antimog/salute pubblica/nettezza urbana
Associazioni
Avvisi / ordinanze / delibere / atti pubblici
Bandi e concorsi / lavoro (informazioni)
Calendario convegni / mostre / concerti / eventi
Cultura / biblioteche (informazioni)
Lavori in corso / viabilità / limiti alla circolazione
Manifestazioni / spettacoli / turismo / fiere
Mobilità / trasporti urbani / extraurbani
Notizie locali / nazionali / attualità / comunicati stampa
Orientamento (lavoro / scuola / terza età / etc.)
Quartieri / periferie / circoscrizioni
Sport
Tempo libero

E.3.2: 2. Telefono/Fax

Scegliere **tutte** quelle che corrispondono:

- Ambiente/provvedimenti antismog/salute pubblica/nettezza urbana
- Associazioni
- Avvisi / ordinanze / delibere / atti pubblici
- Bandi e concorsi / lavoro (informazioni)
- Calendario convegni / mostre / concerti / eventi
- Cultura / biblioteche (informazioni)
- Farmacie (turni / orari)
- Lavori in corso / viabilita' / limiti alla circolazione
- Manifestazioni / spettacoli / turismo / fiere
- Mobilita' / trasporti urbani / extraurbani
- Notizie locali / nazionali / attualita' / comunicati stampa
- Orientamento (lavoro / scuola / terza eta' / etc.)
- Quartieri / periferie / circoscrizioni
- Pubblica Sicurezza
- Sport
- Tempo libero
- Trasporto ferroviario / aereo / marittimo

E.3.3: 3. Numero Verde / Call Center / IVR (Interactive Voice Response)

Scegliere **tutte** quelle che corrispondono:

- Ambiente/provvedimenti antismog/salute pubblica/nettezza urbana
- Associazioni
- Avvisi / ordinanze / delibere / atti pubblici
- Bandi e concorsi / lavoro (informazioni)
- Calendario convegni / mostre / concerti / eventi
- Cultura / biblioteche (informazioni)
- Farmacie (turni / orari)
- Lavori in corso / viabilita' / limiti alla circolazione
- Manifestazioni / spettacoli / turismo / fiere
- Mobilita' / trasporti urbani / extraurbani
- Notizie locali / nazionali / attualita' / comunicati stampa
- Orientamento (lavoro / scuola / terza eta' / etc.)
- Pubblica sicurezza
- Quartieri / periferie / circoscrizioni
- Sport
- Tempo libero
- Trasporto ferroviario / aereo / marittimo

E.3.4: 4. Chiosco / Totem

Scegliere **tutte** quelle che corrispondono:

- Ambiente/provvedimenti antismog/salute pubblica/nettezza urbana
- Associazioni
- Avvisi / ordinanze / delibere / atti pubblici
- Banche dati / sistemi informativi (consultazione)
- Bandi e concorsi / lavoro (informazioni)
- Calendario convegni / mostre / concerti / eventi

Cultura / biblioteche (informazioni)
Farmacie (turni / orari)
Lavori in corso / viabilità / limiti alla circolazione
Manifestazioni / spettacoli / turismo / fiere
Cartografia / mappe stradali
Mobilità / trasporti urbani / extraurbani
Orientamento (lavoro / scuola / terza età / etc.)
Quartieri / periferie / circoscrizioni
Sport
Tempo libero
Trasporto ferroviario / aereo / marittimo

F. Erogazione dei Servizi Strumentali e di Prenotazione

Questa sezione è dedicata ai servizi strumentali e di prenotazione. Appartengono a questa categoria quei servizi che possono essere fruiti solo attraverso strutture specializzate e che non danno origine ad alcun procedimento amministrativo, ma per i quali è necessario un minimo di supporto amministrativo (ad es. prenotazione) e/o il pagamento di una tariffa (ad es. il ticket) presso la struttura di riferimento. Essi possono essere attivati attraverso una pluralità di modalità operative (canali). Viene proposto un elenco predefinito di servizi di prenotazione e viene richiesto all'Amministrazione di indicare quali di queste categorie di servizi vengono erogate o per il tramite di un canale telematico, o attraverso altri canali non telematici; inoltre, nel caso fosse necessario effettuare un pagamento, all'Amministrazione, in relazione alla fruizione di uno di questi servizi, viene anche richiesto di indicare attraverso quali modalità esso può essere effettuato.

F.1: Tra i servizi di prenotazione quali di essi sono erogati con modalità telematica (on line)?

Scegliere **tutte** quelle che corrispondono:

Appuntamenti uffici dell'Amministrazione
Assistenza sociale / servizi alla persona
Eventi / teatri / cinema / concerti / altri spettacoli
Impianti sportivi
Servizi di assistenza - consulenza (tributi / lavoro / previdenza / etc.)
Servizi di assistenza legale /diritti dei cittadini
Servizi sanitari (analisi cliniche / ambulatori / medicina / chirurgia/ etc.)
Servizi di trasporto (turistico - eventi speciali)
Servizi per diversamente abili (ad es. di trasporto, etc.)
Visite turistiche / musei / mostre

F.2: Dei servizi di prenotazione quali sono erogati solamente attraverso altri canali? Specificare, per ogni diverso canale, quali sono i servizi erogati attraverso di esso:

F.2.1: 1.Posta Ordinaria

Scegliere **tutte** quelle che corrispondono:

Appuntamenti uffici dell'Amministrazione
Assistenza sociale / servizi alla persona
Servizi di assistenza - consulenza (tributi / lavoro / previdenza / etc.)
Servizi di assistenza legale /diritti dei cittadini

F.2.2: 2.Telefono/Fax

Scegliere **tutte** quelle che corrispondono:

- Appuntamenti uffici dell'Amministrazione
- Assistenza sociale / servizi alla persona
- Eventi / teatri / cinema / concerti / altri spettacoli
- Impianti sportivi
- Servizi di assistenza - consulenza (tributi / lavoro / previdenza / etc.)
- Servizi di assistenza legale /diritti dei cittadini
- Servizi sanitari (analisi cliniche / ambulatori / medicina / chirurgia/etc.)
- Servizi di trasporto (turistico - eventi speciali)
- Servizi per diversamente abili (ad es. di trasporto, etc.)
- Visite turistiche / musei / mostre

F.2.3: 3.Numero Verde/Call Center/IVR (Interactive Voice Response)

Scegliere **tutte** quelle che corrispondono:

- Appuntamenti uffici dell'Amministrazione
- Assistenza sociale / servizi alla persona
- Eventi / teatri / cinema / concerti / altri spettacoli
- Impianti sportivi
- Servizi di assistenza - consulenza (tributi / lavoro / previdenza / etc.)
- Servizi di assistenza legale /diritti dei cittadini
- Servizi sanitari (analisi cliniche / ambulatori / medicina / chirurgia/etc.)
- Servizi di trasporto (turistico - eventi speciali)
- Servizi per diversamente abili (ad es. di trasporto, etc.)
- Visite turistiche / musei / mostre

F.2.4: 4.Chiosco/Totem

Scegliere **tutte** quelle che corrispondono:

- Appuntamenti uffici dell'Amministrazione
- Assistenza sociale / servizi alla persona
- Eventi / teatri / cinema / concerti / altri spettacoli
- Impianti sportivi
- Servizi di assistenza - consulenza (tributi / lavoro / previdenza / etc.)
- Servizi di assistenza legale /diritti dei cittadini
- Servizi sanitari (analisi cliniche / ambulatori / medicina / chirurgia/etc.)
- Servizi di trasporto (turistico - eventi speciali)
- Servizi per diversamente abili (ad es. di trasporto, etc.)
- Visite turistiche / musei / mostre

F.3: Dei servizi di prenotazione quali sono erogati anche attraverso altri canali? Specificare, per ogni diverso canale, quali sono i servizi erogati attraverso di esso:

F.3.1: 1.Posta Ordinaria

Scegliere **tutte** quelle che corrispondono:

- Appuntamenti uffici dell'Amministrazione
- Assistenza sociale / servizi alla persona
- Servizi di assistenza - consulenza (tributi / lavoro / previdenza / etc.)
- Servizi di assistenza legale /diritti dei cittadini

F.3.2: 2.Telefono/Fax

Scegliere **tutte** quelle che corrispondono:

- Appuntamenti uffici dell'Amministrazione
- Assistenza sociale / servizi alla persona
- Eventi / teatri / cinema / concerti / altri spettacoli
- Impianti sportivi
- Servizi di assistenza - consulenza (tributi / lavoro / previdenza / etc.)
- Servizi di assistenza legale /diritti dei cittadini
- Servizi sanitari (analisi cliniche / ambulatori / medicina / chirurgia/etc.)
- Servizi di trasporto (turistico - eventi speciali)
- Servizi per diversamente abili (ad es. di trasporto, etc.)
- Visite turistiche / musei / mostre

F.3.3: 3.Numero Verde/Call Center/IVR (Interactive Voice Response)

Scegliere **tutte** quelle che corrispondono:

- Appuntamenti uffici dell'Amministrazione
- Assistenza sociale / servizi alla persona
- Eventi / teatri / cinema / concerti / altri spettacoli
- Impianti sportivi
- Servizi di assistenza - consulenza (tributi / lavoro / previdenza / etc.)
- Servizi di assistenza legale /diritti dei cittadini
- Servizi sanitari (analisi cliniche / ambulatori / medicina / chirurgia/etc.)
- Servizi di trasporto (turistico - eventi speciali)
- Servizi per diversamente abili (ad es. di trasporto, etc.)
- Visite turistiche / musei / mostre

F.3.4: 4.Chiosco/Totem

Scegliere **tutte** quelle che corrispondono:

- Appuntamenti uffici dell'Amministrazione
- Assistenza sociale / servizi alla persona
- Eventi / teatri / cinema / concerti / altri spettacoli
- Impianti sportivi
- Servizi di assistenza - consulenza (tributi / lavoro / previdenza / etc.)
- Servizi di assistenza legale /diritti dei cittadini
- Servizi sanitari (analisi cliniche / ambulatori / medicina / chirurgia/etc.)
- Servizi di trasporto (turistico - eventi speciali)
- Servizi per diversamente abili (ad es. di trasporto, etc.)
- Visite turistiche / musei / mostre

F.4: Nei casi in cui sia necessario pagare una tariffa (ad es. il ticket) per prenotare / usufruire del relativo servizio, attraverso quale modalita' è possibile effettuare il pagamento?

Scegliere **tutte** quelle che corrispondono:

- Tramite sportello fisico dell'Amministrazione o altro Gestore (contanti / bancomat / carta di credito)
- Per telefono / Call Center dell'Amministrazione o altro Gestore (carta di credito)
- Su sito o portale web on line dell'Amministrazione o altro Gestore (carta di credito)
- Tramite uno o più istituti bancari (bonifico da sportello o on line / RID)
- Tramite le Poste (bollettino postale, bonifico on line)
- Tramite SMS (carta di credito)

G. Erogazione dei servizi: Procedimenti amministrativi

Questa sezione riguarda quei servizi la cui erogazione comporta lo svolgimento di almeno un procedimento amministrativo e che vengono qui analizzati in relazione alla possibilità che essi possano essere erogati on line. Ricordiamo che in questi casi la possibilità di interagire on line con l'Amministrazione prevede l'invio di un documento elettronico, sottoscritto digitalmente, che dovrà essere digitalmente protocollato dall'amministrazione stessa; inoltre, per quei procedimenti che richiedono la verifica dell'identità personale, occorrerà che l'Amministrazione possa svolgere l'attività di 'provisioning' (attribuzione e verifica di credenziali). Pertanto questa sezione è organizzata su una griglia di domande che riguardano la disponibilità on line di informazioni e di modulistica sui vari procedimenti, la possibilità di compilare e di inviare on line la modulistica, la possibilità dell'Amministrazione di registrare gli utenti e di verificarne le credenziali con l'eventuale verifica dell'identità e la possibilità di effettuare pagamenti on line per le varie categorie di servizi / canali.

[Opzione che segue a coloro che hanno risposto 'Comune' alla domanda 'A.1 ']

G.1. Comuni: Per quali servizi (tra quelli erogabili solo dopo il completamento di un procedimento amministrativo) sono disponibili informazioni esaustive di carattere generale sul sito web dell'amministrazione?

Scegliere **tutte** quelle che corrispondono:

- Servizi Fiscali [Dettaglio]
- Servizi Demografici [Dettaglio]
- Servizi Scolastici [Dettaglio]
- Servizi Sistema Informativo Territoriale [Dettaglio]
- Servizi alla Persona [Dettaglio]
- Servizi di Certificazione e di Autorizzazione [Dettaglio]
- Servizi per lo Sport e la Cultura [Dettaglio]
- Servizi per l'Edilizia e Sportello Unico per l'Edilizia [Dettaglio]
- Servizi per l'Ambiente e le Aree Verdi [Dettaglio]
- Servizi per le Attività Produttive [Dettaglio]
- Servizi per le Infrastrutture e le Strade [Dettaglio]

[Opzione che segue a coloro che hanno risposto 'Regione' alla domanda 'A.1 ']

G.1. Regione: Per quali servizi (tra quelli erogabili solo dopo il completamento di un procedimento amministrativo) sono disponibili informazioni esaustive di carattere generale sul sito web dell'amministrazione?

Scegliere **tutte** quelle che corrispondono:

- Agricoltura
- Attività Produttive - Artigianato
- Attività Produttive /Commercio
- Beni e Attività culturali
- Infrastrutture e Lavori pubblici
- Lavoro e Servizi di formazione
- Ordine pubblico e sicurezza
- Pianificazione Territoriale
- Ricerca scientifica e tecnologica
- Servizi di Certificazione e di Autorizzazione
- Servizi Fiscali

Servizi sanitari e alla Persona
Servizi Sistema Informativo Territoriale
Servizi per l'Ambiente
Servizi per l'Edilizia
Servizi per l'immigrazione
Servizi per lo Sport e la Cultura
Trasporti
Turismo
Tutela e Sviluppo Fauna

[Opzione che segue a coloro che hanno risposto 'Altre Amministrazioni' alla domanda 'A.1 ']

G.1. Altro: Per quali servizi (tra quelli erogabili solo dopo il completamento di un procedimento amministrativo) sono disponibili informazioni esaustive di carattere generale sul sito web dell'amministrazione?

Scrivere le risposte qui:

[Opzione che segue a coloro che hanno risposto 'Provincia' alla domanda 'A.1 ']

G.1. Provincia: Per quali servizi (tra quelli erogabili solo dopo il completamento di un procedimento amministrativo) sono disponibili informazioni esaustive di carattere generale sul sito web dell'amministrazione?

Scegliere **tutte** quelle che corrispondono:

Agricoltura
Ambiente
Attività Produttive - Artigianato
Attività Produttive - Commercio
Lavori pubblici
Lavoro e Formazione
Pianificazione Territoriale
Sanità
Scuola e Formazione
Servizi alla Persona e Comunità
Servizi Sociali
Trasporti
Turismo
Tutela e Sviluppo Fauna

[Opzione che segue a coloro che hanno risposto 'Comune' alla domanda 'A.1 ']

G.2. Comuni: Per quali servizi (tra quelli erogabili solo dopo il completamento di un procedimento amministrativo) è disponibile sul sito web dell'amministrazione, oltre a informazioni generali, anche la modulistica completa necessaria alla presentazione della relativa istanza all'amministrazione?

Scegliere **tutte** quelle che corrispondono:

Servizi Fiscali [Dettaglio]
Servizi Demografici [Dettaglio]
Servizi Scolastici [Dettaglio]
Servizi Sistema Informativo Territoriale [Dettaglio]
Servizi alla Persona [Dettaglio]
Servizi di Certificazione e di Autorizzazione [Dettaglio]

Servizi per lo Sport e la Cultura [Dettaglio]
Servizi per l'Edilizia e Sportello Unico per l'Edilizia [Dettaglio]
Servizi per l'Ambiente e le Aree Verdi [Dettaglio]
Servizi per le Attività Produttive [Dettaglio]
Servizi per le Infrastrutture e le Strade [Dettaglio]

[Opzione che segue a coloro che hanno risposto 'Regione' alla domanda 'A.1 ']

G.2. Regione: Per quali servizi (tra quelli erogabili solo dopo il completamento di un procedimento amministrativo) è disponibile sul sito web dell'amministrazione, oltre a informazioni generali, anche la modulistica completa necessaria alla presentazione della relativa istanza all'amministrazione?

Scegliere **tutte** quelle che corrispondono:

Agricoltura
Attività Produttive - Artigianato
Attività Produttive /Commercio
Beni e Attività culturali
Infrastrutture e Lavori pubblici
Lavoro e Servizi di formazione
Ordine pubblico e sicurezza
Pianificazione Territoriale
Ricerca scientifica e tecnologica
Servizi di Certificazione e di Autorizzazione
Servizi Fiscali
Servizi sanitari e alla Persona
Servizi Sistema Informativo Territoriale
Servizi per l'Ambiente
Servizi per l'Edilizia
Servizi per l'immigrazione
Servizi per lo Sport e la Cultura
Trasporti
Turismo
Tutela e Sviluppo Fauna

[Opzione che segue a coloro che hanno risposto 'Altre Amministrazioni' alla domanda 'A.1 ']

G.2. Altro: Per quali servizi (tra quelli erogabili solo dopo il completamento di un procedimento amministrativo) è disponibile sul sito web dell'amministrazione, oltre a informazioni generali, anche la modulistica completa necessaria alla presentazione della relativa istanza all'amministrazione?

Scrivere le risposte qui:

[Opzione che segue a coloro che hanno risposto 'Provincia' alla domanda 'A.1 ']

G.2. Provincia: Per quali servizi (tra quelli erogabili solo dopo il completamento di un procedimento amministrativo) è disponibile sul sito web dell'amministrazione, oltre a informazioni generali, anche la modulistica completa necessaria alla presentazione della relativa istanza all'amministrazione?

Scegliere tutte quelle che corrispondono:

Agricoltura
Ambiente

Attività Produttive - Artigianato
Attività Produttive - Commercio
Lavori pubblici
Lavoro e Formazione
Pianificazione Territoriale
Sanità
Scuola e Formazione
Servizi alla Persona e Comunità
Servizi Sociali
Trasporti
Turismo
Tutela e Sviluppo Fauna

[Opzione che segue a coloro che hanno risposto 'Comune' alla domanda 'A.1 ']

G.3. Comuni: Per quali servizi (tra quelli erogabili solo dopo il completamento di un procedimento amministrativo) la modulistica è compilabile direttamente sul sito web e stampabile?

Scegliere **tutte** quelle che corrispondono:

Servizi Fiscali [Dettaglio]
Servizi Demografici [Dettaglio]
Servizi Scolastici [Dettaglio]
Servizi Sistema Informativo Territoriale [Dettaglio]
Servizi alla Persona [Dettaglio]
Servizi di Certificazione e di Autorizzazione [Dettaglio]
Servizi per lo Sport e la Cultura [Dettaglio]
Servizi per l'Edilizia e Sportello Unico per l'Edilizia [Dettaglio]
Servizi per l'Ambiente e le Aree Verdi [Dettaglio]
Servizi per le Attività Produttive [Dettaglio]
Servizi per le Infrastrutture e le Strade [Dettaglio]

[Opzione che segue a coloro che hanno risposto 'Regione' alla domanda 'A.1 ']

G.3. Regione: Per quali servizi (tra quelli erogabili solo dopo il completamento di un procedimento amministrativo) la modulistica è compilabile direttamente sul sito web e stampabile?

Scegliere tutte quelle che corrispondono:

Agricoltura
Attività Produttive - Artigianato
Attività Produttive /Commercio
Beni e Attività culturali
Infrastrutture e Lavori pubblici
Lavoro e Servizi di formazione
Ordine pubblico e sicurezza
Pianificazione Territoriale
Ricerca scientifica e tecnologica
Servizi di Certificazione e di Autorizzazione
Servizi Fiscali
Servizi sanitari e alla Persona
Servizi Sistema Informativo Territoriale
Servizi per l'Ambiente
Servizi per l'Edilizia

Servizi per l'immigrazione
Servizi per lo Sport e la Cultura
Trasporti
Turismo
Tutela e Sviluppo Fauna

[Opzione che segue a coloro che hanno risposto 'Altre Amministrazioni' alla domanda 'A.1 ']

G.3. Altro: Per quali servizi (tra quelli erogabili solo dopo il completamento di un procedimento amministrativo) la modulistica è compilabile direttamente sul sito web e stampabile?

Scrivere le risposte qui:

[Opzione che segue a coloro che hanno risposto 'Provincia' alla domanda 'A.1 ']

G.3. Provincia: Per quali servizi (tra quelli erogabili solo dopo il completamento di un procedimento amministrativo) la modulistica è compilabile direttamente sul sito web e stampabile?

Scegliere **tutte** quelle che corrispondono:

Agricoltura
Ambiente
Attività Produttive - Artigianato
Attività Produttive - Commercio
Lavori pubblici
Lavoro e Formazione
Pianificazione Territoriale
Sanità
Scuola e Formazione
Servizi alla Persona e Comunità
Servizi Sociali
Trasporti
Turismo
Tutela e Sviluppo Fauna

[Opzione che segue a coloro che hanno risposto 'Comune' alla domanda 'A.1 ']

G.4. Comuni: Per quali servizi (tra quelli erogabili solo dopo il completamento di un procedimento amministrativo) è possibile la compilazione online della relativa modulistica e il suo invio online all'amministrazione?

Scegliere **tutte** quelle che corrispondono:

Servizi Fiscali [Dettaglio]
Servizi Demografici [Dettaglio]
Servizi Scolastici [Dettaglio]
Servizi Sistema Informativo Territoriale [Dettaglio]
Servizi alla Persona [Dettaglio]
Servizi di Certificazione e di Autorizzazione [Dettaglio]
Servizi per lo Sport e la Cultura [Dettaglio]
Servizi per l'Edilizia e Sportello Unico per l'Edilizia [Dettaglio]
Servizi per l'Ambiente e le Aree Verdi [Dettaglio]
Servizi per le Attività Produttive [Dettaglio]
Servizi per le Infrastrutture e le Strade [Dettaglio]

[Opzione che segue a coloro che hanno risposto 'Regione' alla domanda 'A.1 ']

G.4. Regione: Per quali servizi (tra quelli erogabili solo dopo il completamento di un procedimento amministrativo) è possibile la compilazione online della relativa modulistica e il suo invio online all'amministrazione?

Scegliere **tutte** quelle che corrispondono:

- Agricoltura
- Attività Produttive - Artigianato
- Attività Produttive /Commercio
- Beni e Attività culturali
- Infrastrutture e Lavori pubblici
- Lavoro e Servizi di formazione
- Ordine pubblico e sicurezza
- Pianificazione Territoriale
- Ricerca scientifica e tecnologica
- Servizi di Certificazione e di Autorizzazione
- Servizi Fiscali
- Servizi sanitari e alla Persona
- Servizi Sistema Informativo Territoriale
- Servizi per l'Ambiente
- Servizi per l'Edilizia
- Servizi per l'immigrazione
- Servizi per lo Sport e la Cultura
- Trasporti
- Turismo
- Tutela e Sviluppo Fauna

[Opzione che segue a coloro che hanno risposto 'Altre Amministrazioni' alla domanda 'A.1 ']

G.4. Altro: Per quali servizi (tra quelli erogabili solo dopo il completamento di un procedimento amministrativo) è possibile la compilazione online della relativa modulistica e il suo invio online all'amministrazione?

Scrivere le risposte qui:

[Opzione che segue a coloro che hanno risposto 'Provincia' alla domanda 'A.1 ']

G.4. Provincia: Per quali servizi (tra quelli erogabili solo dopo il completamento di un procedimento amministrativo) è possibile la compilazione online della relativa modulistica e il suo invio online all'amministrazione?

Scegliere **tutte** quelle che corrispondono:

- Agricoltura
- Ambiente
- Attività Produttive - Artigianato
- Attività Produttive - Commercio
- Lavori pubblici
- Lavoro e Formazione
- Pianificazione Territoriale
- Sanità
- Scuola e Formazione
- Servizi alla Persona e Comunità
- Servizi Sociali

Trasporti
Turismo
Tutela e Sviluppo Fauna

G.5: Per i servizi (procedimenti amministrativi) per i quali è possibile la compilazione on line della modulistica e il suo invio per via telematica, è possibile la registrazione on line dell'utente?

Scegliere **solo** una delle seguenti:

SI
NO

G.6: Per i servizi (procedimenti amministrativi) per i quali è possibile la compilazione on line della modulistica e il suo invio per via telematica all'amministrazione è possibile la registrazione dell'utente attraverso altro canale?

Scegliere **tutte** quelle che corrispondono:

Sportello fisico
Posta ordinaria
Telefono / Fax
Numero Verde / Call Center / IVR

G.7: Verifica delle credenziali semplici - senza accertamento dell'identità personale dell'utente (credenziali non imputabili): attraverso quali modalità l'Amministrazione verifica le credenziali dell'utente nel caso di servizi (procedimenti amministrativi) che non richiedono per la loro erogazione l'accertamento dell'identità personale?

Scegliere **tutte** quelle che corrispondono:

User ID e Password / PIN
CNS / CRS
CIE

G.8: Accertamento dell'identità personale dell'utente (credenziali imputabili): attraverso quali modalità l'Amministrazione verifica l'identità personale dell'utente (le credenziali imputabili) nel caso di servizi (procedimenti amministrativi) che per la loro erogazione richiedono l'accertamento della sua identità personale?

Scegliere **tutte** quelle che corrispondono:

User ID e Password / PIN
CNS / CRS
CIE

[Opzione che segue a coloro che hanno risposto 'Comune' alla domanda 'A.1']

G.9: Comuni: Per quali servizi - tra quelli erogabili attraverso un procedimento amministrativo e per i quali è possibile l'invio on line dell'istanza di avvio del procedimento - l'Amministrazione effettua regolarmente la verifica on line delle credenziali dell'utente (imputabili o non imputabili)?

Scegliere **tutte** quelle che corrispondono:

Servizi Fiscali [Dettaglio]
Servizi Demografici [Dettaglio]
Servizi Scolastici [Dettaglio]
Servizi Sistema Informativo Territoriale [Dettaglio]

Servizi alla Persona [Dettaglio]
Servizi di Certificazione e di Autorizzazione [Dettaglio]
Servizi per lo Sport e la Cultura [Dettaglio]
Servizi per l'Edilizia e Sportello Unico per l'Edilizia [Dettaglio]
Servizi per l'Ambiente e le Aree Verdi [Dettaglio]
Servizi per le Attività Produttive [Dettaglio]
Servizi per le Infrastrutture e le Strade [Dettaglio]

[Opzione che segue a coloro che hanno risposto 'Regione' alla domanda 'A.1 ']

G.9. Regione: Per quali servizi - tra quelli erogabili attraverso un procedimento amministrativo e per i quali è possibile l'invio on line dell'istanza di avvio del procedimento - l'Amministrazione effettua regolarmente la verifica on line delle credenziali dell'utente (imputabili o non imputabili)?

Scegliere **tutte** quelle che corrispondono:

Agricoltura
Attività Produttive - Artigianato
Attività Produttive /Commercio
Beni e Attività culturali
Infrastrutture e Lavori pubblici
Lavoro e Servizi di formazione
Ordine pubblico e sicurezza
Pianificazione Territoriale
Ricerca scientifica e tecnologica
Servizi di Certificazione e di Autorizzazione
Servizi Fiscali
Servizi sanitari e alla Persona
Servizi Sistema Informativo Territoriale
Servizi per l'Ambiente
Servizi per l'Edilizia
Servizi per l'immigrazione
Servizi per lo Sport e la Cultura
Trasporti
Turismo
Tutela e Sviluppo Fauna

[Opzione che segue a coloro che hanno risposto 'Altre Amministrazioni' alla domanda 'A.1 ']

G.9. Altro: Per quali servizi - tra quelli erogabili attraverso un procedimento amministrativo e per i quali è possibile l'invio on line dell'istanza di avvio del procedimento - l'Amministrazione effettua regolarmente la verifica on line delle credenziali dell'utente (imputabili o non imputabili)?

Scrivere le risposte qui:

[Opzione che segue a coloro che hanno risposto 'Provincia' alla domanda 'A.1 ']

G.9. Provincia: Per quali servizi - tra quelli erogabili attraverso un procedimento amministrativo e per i quali è possibile l'invio on line dell'istanza di avvio del procedimento - l'Amministrazione effettua regolarmente la verifica on line delle credenziali dell'utente (imputabili o non imputabili)?

Scegliere **tutte** quelle che corrispondono:

Agricoltura
Ambiente
Attività Produttive - Artigianato
Attività Produttive - Commercio
Lavori pubblici
Lavoro e Formazione
Pianificazione Territoriale
Sanità
Scuola e Formazione
Servizi alla Persona e Comunità
Servizi Sociali
Trasporti
Turismo
Tutela e Sviluppo Fauna

[Opzione che segue a coloro che hanno risposto 'Comune' alla domanda 'A.1 ']

G.10. Comuni: Per quali servizi - tra quelli erogabili attraverso un procedimento amministrativo e per i quali è possibile l'invio on line dell'istanza di avvio del procedimento - è possibile effettuare pagamenti on line in concomitanza con la presentazione dell'istanza (on line) di avvio del relativo procedimento?

Scegliere **tutte** quelle che corrispondono:

Servizi Fiscali [Dettaglio]
Servizi Demografici [Dettaglio]
Servizi Scolastici [Dettaglio]
Servizi Sistema Informativo Territoriale [Dettaglio]
Servizi alla Persona [Dettaglio]
Servizi di Certificazione e di Autorizzazione [Dettaglio]
Servizi per lo Sport e la Cultura [Dettaglio]
Servizi per l'Edilizia e Sportello Unico per l'Edilizia [Dettaglio]
Servizi per l'Ambiente e le Aree Verdi [Dettaglio]
Servizi per le Attività Produttive [Dettaglio]
Servizi per le Infrastrutture e le Strade [Dettaglio]

[Opzione che segue a coloro che hanno risposto 'Regione' alla domanda 'A.1 ']

G.10. Regione: Per quali servizi - tra quelli erogabili attraverso un procedimento amministrativo e per i quali è possibile l'invio on line dell'istanza di avvio del procedimento - è possibile effettuare pagamenti on line in concomitanza con la presentazione dell'istanza (on line) di avvio del relativo procedimento?

Scegliere **tutte** quelle che corrispondono:

Agricoltura
Attività Produttive - Artigianato
Attività Produttive /Commercio
Beni e Attività culturali
Infrastrutture e Lavori pubblici
Lavoro e Servizi di formazione
Ordine pubblico e sicurezza
Pianificazione Territoriale
Ricerca scientifica e tecnologica

Servizi di Certificazione e di Autorizzazione
Servizi Fiscali
Servizi sanitari e alla Persona
Servizi Sistema Informativo Territoriale
Servizi per l'Ambiente
Servizi per l'Edilizia
Servizi per l'immigrazione
Servizi per lo Sport e la Cultura
Trasporti
Turismo
Tutela e Sviluppo Fauna

[Opzione che segue a coloro che hanno risposto 'Altre Amministrazioni' alla domanda 'A.1 ']

G.10. Altro: Per quali servizi - tra quelli erogabili attraverso un procedimento amministrativo e per i quali è possibile l'invio on line dell'istanza di avvio del procedimento - è possibile effettuare pagamenti on line in concomitanza con la presentazione dell'istanza (on line) di avvio del relativo procedimento?

Scrivere le risposte qui:

[Opzione che segue a coloro che hanno risposto 'Provincia' alla domanda 'A.1 ']

G.10. Provincia: Per quali servizi - tra quelli erogabili attraverso un procedimento amministrativo e per i quali è possibile l'invio on line dell'istanza di avvio del procedimento - è possibile effettuare pagamenti on line in concomitanza con la presentazione dell'istanza (on line) di avvio del relativo procedimento?

Scegliere **tutte** quelle che corrispondono:

Agricoltura
Ambiente
Attività Produttive - Artigianato
Attività Produttive - Commercio
Lavori pubblici
Lavoro e Formazione
Pianificazione Territoriale
Sanità
Scuola e Formazione
Servizi alla Persona e Comunità
Servizi Sociali
Trasporti
Turismo
Tutela e Sviluppo Fauna

G.11: Quali delle seguenti modalità di pagamento sono disponibili agli utenti?

Scegliere **tutte** quelle che corrispondono:

Pagamento on line con Carta di Credito
Pagamento on line tramite Bonifico Bancario/Postale
Pagamento on line tramite Money Transfer

H. SUAP / SUE

Lo Sportello Unico delle Attività Produttive (SUAP) prevede la collaborazione di varie amministrazioni allo svolgimento dei procedimenti autorizzativi. Tale collaborazione può avvenire secondo diverse modalità organizzative, sia di tipo tradizionale, (procedimenti che prevedono la lavorazione esclusivamente di documentazione cartacea - e conseguenti modalità di trasmissione / interazione tra le diverse amministrazioni che collaborano al procedimento), sia di tipo informatico, (procedimenti automatizzati che lavorano solo documenti elettronici - e conseguenti modalità di trasmissione / interazione telematica tra le diverse amministrazioni che collaborano al procedimento), senza escludere possibilità di procedimenti che operano attraverso funzionalità miste.

[Opzione che segue a coloro che hanno risposto 'Comune' alla domanda 'A.1 ']

H.1: Presso l'Amministrazione è operativo e regolarmente attivo lo Sportello Unico per le Attività Produttive (SUAP)?

Scegliere **solo una** delle seguenti:

SI

NO

[Opzione che segue a coloro che hanno risposto 'Comune' alla domanda 'A.1 ' e 'SI' alla domanda 'H.1 ']

H.2: Se presso l'Amministrazione è regolarmente attivo il SUAP indicare le modalità operative attraverso cui esso normalmente opera:

[Opzione che segue a coloro che hanno risposto 'Comune' alla domanda 'A.1 ' e 'SI' alla domanda 'H.1 ']

H.2.1: 1. Acquisizione delle istanze allo sportello con gestione di documentazione cartacea

Scegliere **solo una** delle seguenti:

SI

NO

[Opzione che segue a coloro che hanno risposto 'Comune' alla domanda 'A.1 ' e 'SI' alla domanda 'H.1 ']

H.2.2: 2. Disponibilità di informazioni e modulistica on line, scaricabile e/o compilabile on line, ma avvio dell'istanza allo sportello (non on line)

Scegliere **solo una** delle seguenti:

SI

NO

[Opzione che segue a coloro che hanno risposto 'Comune' alla domanda 'A.1 ' e 'SI' alla domanda 'H.1 ']

H.2.3: 3. Possibilità di compilazione on line della modulistica e suo invio on line all'amministrazione e quindi avvio della pratica on line.

Scegliere **solo una** delle seguenti:

SI

NO

[Opzione che segue a coloro che hanno risposto ‘Comune’ alla domanda ‘A.1 ‘ e ‘SI’ alla domanda ‘H.1 ‘ e ‘SI’ alla domanda ‘H.2.3 ‘]

H.3: Nel caso in cui sia possibile l’invio della pratica on line all’amministrazione e quindi l’avvio del procedimento on line, quali modalita’ impiega l’Amministrazione per la verifica delle credenziali?

Scegliere **tutte** quelle che corrispondono:

- User ID e Password / PIN
- CNS / CRS
- CIE

[Opzione che segue a coloro che hanno risposto ‘Comune’ alla domanda ‘A.1 ‘ e ‘SI’ alla domanda ‘H.1 ‘]

H.4: Quali modalita’ di pagamento sono disponibili all’utente del SUAP per versamenti inerenti la pratica?

[Opzione che segue a coloro che hanno risposto ‘Comune’ alla domanda ‘A.1 ‘ e ‘SI’ alla domanda ‘H.1 ‘]

H.4.1: 1. Allo sportello

Scegliere **tutte** quelle che corrispondono:

- Carta di Credito
- Contanti
- Bonifico Bancario (ricevuta)
- Bollettino Postale (ricevuta)

[Opzione che segue a coloro che hanno risposto ‘Comune’ alla domanda ‘A.1 ‘ e ‘SI’ alla domanda ‘H.1 ‘]

H.4.2: 2. Per telefono

Scegliere **tutte** quelle che corrispondono:

- Carta di Credito

[Opzione che segue a coloro che hanno risposto ‘Comune’ alla domanda ‘A.1 ‘ e ‘SI’ alla domanda ‘H.1 ‘]

H.4.3: 3. On Line

Scegliere **tutte** quelle che corrispondono:

- Carta di Credito
- Bonifico Bancario/Postale
- Money Transfer

[Opzione che segue a coloro che hanno risposto ‘Comune’ alla domanda ‘A.1 ‘ e ‘SI’ alla domanda ‘H.1 ‘]

H.5: In relazione alla gestione delle pratiche inerenti le Attivita’ Produttive, cioe’ relativamente alla gestione del procedimento amministrativo da parte del SUAP, comprese le relazioni con le altre amministrazioni che collaborano al procedimento stesso, selezionare quale delle seguenti modalita’ risulta regolarmente operativa:

Scegliere **tutte** quelle che corrispondono:

- Acquisizione delle istanze in forma cartacea, gestione della pratica e collaborazione con le altre Amministrazioni solo secondo modalita’ tradizionali (posta ordinaria / fax / telefono)

Acquisizione delle istanze on line, ma gestione cartacea del procedimento e conseguente relazione con le altre amministrazioni via posta ordinaria / fax / telefono

Acquisizione delle istanze on line, gestione del documento elettronico e conseguente collaborazione on line, via posta elettronica (certificata o meno), con le altre amministrazioni

Acquisizione delle istanze on line e sua gestione attraverso un workflow integrato del procedimento (telematico) tra tutte le Amministrazioni che collaborano alla sua definizione.

[Opzione che segue a coloro che hanno risposto 'Comune' alla domanda 'A.1 ']

H.6: Presso l'Amministrazione è operativo e regolarmente attivo lo Sportello Unico per l'attività Edilizia?

Scegliere **solo una** delle seguenti:

- SI
- NO

[Opzione che segue a coloro che hanno risposto 'Comune' alla domanda 'A.1 ' e 'SI' alla domanda 'H.6 ']

H.7: Indicare su quale delle seguenti forme organizzative lo Sportello Unico per l'attività Edilizia è articolato

Scegliere tutte quelle che corrispondono:

- Acquisizione delle istanze allo sportello con gestione di documentazione cartacea
- Disponibilità di informazioni e modulistica on line, scaricabile e/o compilabile on line, ma avvio dell'istanza allo sportello (non on line)
- Possibilità di compilazione on line della modulistica e suo invio on line all'amministrazione e quindi avvio della pratica on line

I. Gestione del BackOffice

I.1: È attualmente regolarmente operativo il protocollo informatico secondo quanto previsto dal DPR 445/2000?

Scegliere **solo una** delle seguenti:

- SI
- NO

I.2: I dirigenti / funzionari dell'Amministrazione utilizzano regolarmente la firma digitale nello svolgimento delle loro funzioni?

Scegliere **solo una** delle seguenti:

- SI
- NO

[Opzione che segue a coloro che hanno risposto 'SI' alla domanda 'I.2 ']

I.3: Quale è la percentuale dei dipendenti che utilizzano normalmente la firma digitale nello svolgimento delle loro funzioni?

Scegliere **solo una** delle seguenti:

- fino a 1%
- da 2% a 3%

- da 4% a 5%
- da 6% a 7%
- da 8% a 10%
- oltre 10%

I.4: Sono disponibili e normalmente utilizzate funzionalità di posta elettronica certificata?

Scegliere **solo una** delle seguenti:

- SI
- NO

[Opzione che segue a coloro che hanno risposto 'SI' alla domanda 'I.4']

I.5: Nella comunicazione con quali soggetti viene utilizzata la PEC?

Scegliere **tutte** quelle che corrispondono:

- Cittadini
- Altre Pubbliche amministrazioni
- Imprese
- Solo back-office dell'Amministrazione

L. Altre Modalità Operative

L.1: Quali altri canali l'Amministrazione utilizza regolarmente per fornire servizi all'utenza?

Scegliere **tutte** quelle che corrispondono:

- Editoria / Cartellonistica
- Servizi di SMS /MMS
- Televisione o Radio tradizionali / Teletext
- Televisione o Radio Digitale Terrestre
- Televisione o Radio Digitale Satellitare

[Opzione che segue a coloro che hanno risposto 'Editoria / Cartellonistica' o 'Servizi di SMS /MMS' o 'Televisione o Radio tradizionali / Teletext' o 'Televisione o Radio Digitale Terrestre' o 'Televisione o Radio Digitale Satellitare' alla domanda 'L.1']

L.2: Per ciascun canale effettivamente utilizzato dall'Amministrazione indicare quali servizi / funzionalità vengono erogati:

[Opzione che segue a coloro che hanno risposto 'Editoria / Cartellonistica' alla domanda 'L.1']

L.2.1: 1. Editoria / Cartellonistica

Scegliere **tutte** quelle che corrispondono:

- Servizi meramente informativi
- Informazioni su altre tipologie di servizi

[Opzione che segue a coloro che hanno risposto 'Servizi di SMS /MMS' alla domanda 'L.1']

L.2.2: 2. Servizi di SMS /MMS

Scegliere **tutte** quelle che corrispondono:

- Servizi meramente informativi
- Servizi di prenotazione
- Informazioni su altre tipologie di servizi
- Pagamenti

[Opzione che segue a coloro che hanno risposto ‘Televisione o Radio tradizionali / Teletext’ alla domanda ‘L.1 ‘]

L.2.3: 3. Televisione o Radio tradizionali / Teletext

Scegliere **tutte** quelle che corrispondono:

- Servizi meramente informativi
- Servizi di prenotazione
- Informazioni su altre tipologie di servizi

[Opzione che segue a coloro che hanno risposto ‘Televisione o Radio Digitale Terrestre’ alla domanda ‘L.1 ‘]

L.2.4: 4. Televisione o Radio Digitale Terrestre

Scegliere **tutte** quelle che corrispondono:

- Servizi meramente informativi
- Servizi di prenotazione
- Informazioni su altre tipologie di servizi

[Opzione che segue a coloro che hanno risposto ‘Televisione o Radio Digitale Satellitare’ alla domanda ‘L.1 ‘]

L.2.5: 5. Televisione o Radio Digitale Satellitare

Scegliere **tutte** quelle che corrispondono:

- Servizi meramente informativi
- Servizi di prenotazione
- Informazioni su altre tipologie di servizi

M. Organizzazione e Miglioramento

Questa sezione riguarda gli aspetti organizzativi e le eventuali iniziative di miglioramento organizzativo e di rapporti con il pubblico. Infatti, la possibilità’ di assicurare la fruizione di servizi (informativi, di prenotazione e tramite procedimento amministrativo) secondo modalità’ diverse dall’ufficio pubblico tradizionale implica l’attuazione di specifiche misure riorganizzative e la disponibilità’ di nuove tecnologie; pertanto, si richiede all’Amministrazione di segnalare quali siano state le principali iniziative di carattere organizzativo o sulle nuove tecnologie attuate nel corso degli ultimi 3-5 anni.

M.1: Quali modalità’ di valutazione dei diversi canali attraverso cui sono erogati i servizi ha posto in essere l’Amministrazione? (ad esempio valutazione del numero delle pratiche evase / tempi / altri indicatori per specifici servizi)

Scegliere **tutte** quelle che corrispondono:

- Indicatori quantitativi (ad es. conteggio numero pratiche/accessi/contatti - in entrata - in elaborazione - in uscita)
- Indicatori sui tempi di lavorazione delle pratiche (ad es. tempi totali - tempi medi)
- Indicatori sui carichi di lavoro (ad es. per singolo addetto - per unità’ organizzativa)
- Indicatori di efficienza (ad es. volumi di attività’ e/o tempi e/o costi in relazione all’impiego delle risorse umane in un processo amministrativo)
- Indicatori di correttezza (sugli errori nella lavorazione delle pratiche - ad es. numero pratiche errate sul totale - numero ricicli nella lavorazione)

Indicatori di frequenza (per tipologia di canale di contatto - ad es. numero totale / percentuale di contatti/domande per canale / sull'insieme dei canali disponibili)
Indicatori complessivi sulla Qualità Totale
Nessuna

M.2: Quali sono stati i principali interventi che sono stati effettuati, nel corso degli ultimi 3-5 anni, sull'organizzazione, sviluppi applicativi o tecnologici, o sul personale, per migliorare / sviluppare diversi canali?

M.2.1: M.2.1. Uffici pubblici con operatore unico / sportello polifunzionale / funzione cassa integrata

Scegliere **tutte** quelle che corrispondono:

- Organizzazione [Dettaglio]
- Personale [Dettaglio]
- Tecnologie [Dettaglio]
- Automazione [Dettaglio]
- Automazione back office / servizi on line [Dettaglio]
- Riuso [Dettaglio]

M.2.2: 2. Servizi on line

Scegliere **tutte** quelle che corrispondono:

- Organizzazione [Dettaglio]
- Personale [Dettaglio]
- Tecnologie [Dettaglio]
- Automazione [Dettaglio]
- Collaborazione con altre amministrazioni [Dettaglio]
- Automazione back office / servizi on line [Dettaglio]
- Riuso [Dettaglio]
- Convenzioni [Dettaglio]

[Opzione che segue a coloro che hanno risposto 'Comune' alla domanda 'A.1 ']

M.2.3: 3. SUAP : front office on line / back office on line

Scegliere **tutte** quelle che corrispondono:

- Organizzazione [Dettaglio]
- Personale [Dettaglio]
- Tecnologie [Dettaglio]
- Automazione [Dettaglio]
- Collaborazione con altre amministrazioni [Dettaglio]
- Automazione back office / servizi on line [Dettaglio]
- Riuso [Dettaglio]
- Convenzioni [Dettaglio]

M.2.4: 4. Call Center

Scegliere **tutte** quelle che corrispondono:

- Organizzazione [Dettaglio]
- Personale [Dettaglio]
- Tecnologie [Dettaglio]
- Automazione [Dettaglio]

Automazione back office / servizi on line [Dettaglio]

Riuso [Dettaglio]

Convenzioni [Dettaglio]

M.2.5: 5. Chioschi / Totem

Scegliere **tutte** quelle che corrispondono:

Organizzazione [Dettaglio]

Personale [Dettaglio]

Tecnologie [Dettaglio]

Automazione [Dettaglio]

Automazione back office / servizi on line [Dettaglio]

Riuso [Dettaglio]

M.3: Quali modalita' di valutazione della soddisfazione degli utenti ha posto in essere l'Amministrazione?

Scegliere **tutte** quelle che corrispondono:

Indicatori sulla qualita' del servizio percepita dagli utenti (ad es. indagine - sondaggio/questionario)

Valutazioni sull'accessibilita' degli uffici (ad es. indagine - sondaggio/questionario su: vincoli architettonici / sale di attesa / parcheggi / trasporto pubblico / accessibilita' H24, etc.)

Indicatori sulla qualita' degli uffici (ad es. indagine - sondaggio/questionario su: luminosita' / arredi / posti di ristoro / parcheggi / servizi igienici / gestione delle file - numero prenotazione, etc.)

Funzionamento delle liste di attesa / prenotazioni (ad es. monitoraggio tempi medi di attesa / numero medio utenti in attesa / fasce orarie, etc.)

Indicatori sul personale allo sportello (ad es. indagine - sondaggio/questionario su: competenza / educazione / disponibilita', etc.)

Valutazione dei reclami / segnalazioni (ad es. monitoraggio numero / frequenze / soluzioni)

Valutazioni sulle informazioni disponibili al pubblico (ad es. indagine - sondaggio/questionario su: esaustivita' / completezza / chiarezza / modulistica, etc.)

Nessuna

[Opzione che segue a coloro che hanno risposto 'Comune' alla domanda 'A.1 ']

M.4: Sulla base della vostra esperienza, quante possono essere nel corso di un anno, in media, le domande presentate all'amministrazione che riguardano i procedimenti di autorizzazione e/o certificazione?

Scrivere le risposte qui:

[Opzione che segue a coloro che hanno risposto 'Comune' o 'Provincia' o 'Regione' alla domanda 'A.1 ']

M.5: Quali modalita' di consultazione pubblica diretta via web sono regolarmente attive presso l'Amministrazione al fine di stimolare forme di partecipazione dei cittadini ai processi decisionali dell'Amministrazione? (pagine web strutturate e aggiornate sul sito istituzionale con eventuale disponibilita' di canali di comunicazione diretta con l'amministrazione)

Scegliere **tutte** quelle che corrispondono:

Sono disponibili al pubblico informazioni sull'ordine del giorno dell'assemblea / giunta

Oltre all'ordine del giorno, è anche disponibile al pubblico la documentazione relativa ai vari punti all'ordine del giorno per l'approfondimento delle materie trattate in assemblea / giunta

È disponibile al pubblico uno specifico canale, (ad es. un forum) per contattare il sindaco / presidente regione / provincia

Sono disponibili al pubblico specifiche informazioni strutturate e aggiornate che consentono di seguire nel tempo l'implementazione delle decisioni dell'assemblea / giunta

Sono disponibili e regolarmente utilizzate dall'Amministrazione / dal pubblico forme di consultazione strutturate on line su specifici temi di interesse dell'Amministrazione / dei cittadini (ad es. sondaggi via sito web)

Nessuna

M.6: Nel ringraziare il compilatore per la collaborazione, indichiamo che nel campo sottostante è possibile segnalare, ai fini dell'inserimento nella nostra banca dati, l'indirizzo (o gli indirizzi) di posta elettronica degli altri colleghi dell'Amministrazione, indicando la relativa funzione di competenza, o dei servizi / uffici, che hanno collaborato alla compilazione del Questionario

Scrivere le risposte qui:

Elenco delle Amministrazioni pubbliche che hanno risposto all'indagine

1. Amministrazioni comunali

Comune di Aci Catena (Sicilia)
Comune di Acqui Terme (Piemonte)
Comune di Adrano (Sicilia)
Comune di Albano Laziale (Lazio)
Comune di Alcamo (Sicilia)
Comune di Ancona (Marche)
Comune di Aosta (Valle d'Aosta)
Comune di Arzano (Campania)
Comune di Asti (Piemonte)
Comune di Augusta (Sicilia)
Comune di Bagheria (Sicilia)
Comune di Biella (Piemonte)
Comune di Campi Bisenzio (Toscana)
Comune di Carmagnola (Piemonte)
Comune di Carpi (Emilia Romagna)
Comune di Casalecchio di Reno (Emilia Romagna)
Comune di Castel San Pietro Terme (Emilia Romagna)
Comune di Castelfranco Emilia (Emilia Romagna)
Comune di Castelvetro (Sicilia)
Comune di Cesano Boscone (Lombardia)
Comune di Chiavari (Liguria)
Comune di Chiasso (Piemonte)
Comune di Cologno Monzese (Lombardia)
Comune di Crema (Lombardia)
Comune di Cremona (Lombardia)
Comune di Empoli (Toscana)
Comune di Enna (Sicilia)
Comune di Ercolano (Campania)
Comune di Firenze (Toscana)
Comune di Fossano (Piemonte)
Comune di Giarre (Sicilia)
Comune di Grottaglie (Puglia)

Comune di Grugliasco (Piemonte)
Comune di Iesolo (Veneto)
Comune di Imperia (Liguria)
Comune di Jesi (Marche)
Comune di La Spezia (Liguria)
Comune di Legnago (Veneto)
Comune di Licata (Sicilia)
Comune di Limbiate (Lombardia)
Comune di Lissone (Lombardia)
Comune di Lugo (Emilia Romagna)
Comune di Mantova (Lombardia)
Comune di Marano di Napoli (Campania)
Comune di Mira (Veneto)
Comune di Mirano (Veneto)
Comune di Monsummano Terme (Toscana)
Comune di Montesilvano (Abruzzo)
Comune di Muggia (Friuli Venezia Giulia)
Comune di Nola (Campania)
Comune di Novara (Piemonte)
Comune di Novate Milanese (Lombardia)
Comune di Oristano (Sardegna)
Comune di Paderno Dugnano (Lombardia)
Comune di Pavia (Lombardia)
Comune di Pergine Valsugana (Trentino Alto Adige)
Comune di Piacenza (Emilia Romagna)
Comune di Pietrasanta (Toscana)
Comune di Pinerolo (Piemonte)
Comune di Pontassieve (Toscana)
Comune di Ravenna (Emilia Romagna)
Comune di Reggio Calabria (Calabria)
Comune di Roma (Lazio)
Comune di Sabaudia (Lazio)
Comune di San Benedetto del Tronto (Marche)
Comune di San Donà di Piave (Veneto)
Comune di San Donato Milanese (Lombardia)
Comune di San Giorgio a Cremano (Campania)
Comune di San Giovanni in Persiceto (Emilia Romagna)
Comune di San Giuliano Milanese (Lombardia)
Comune di San Miniato (Toscana)
Comune di Sanremo (Liguria)
Comune di Sassari (Sardegna)
Comune di Schio (Veneto)
Comune di Segrate (Lombardia)
Comune di Thiene (Veneto)
Comune di Torino (Piemonte)
Comune di Torre del Greco (Campania)
Comune di Trento (Trentino Alto Adige)
Comune di Treviglio (Lombardia)

Comune di Urbino (Marche)

Comune di Verona (Veneto)

2. Amministrazioni provinciali

Provincia di Alessandria

Provincia di Asti

Provincia di Belluno

Provincia di Bologna

Provincia di Cagliari

Provincia di Carbonia Iglesias

Provincia di Catania

Provincia di Chieti

Provincia di Cremona

Provincia di Ferrara

Provincia di Forlì

Provincia di Frosinone

Provincia di Genova

Provincia di Imperia

Provincia di Mantova

Provincia di Milano

Provincia di Novara

Provincia di Perugia

Provincia di Pesaro

Provincia di Pordenone

Provincia di Ravenna

Provincia di Reggio Emilia

Provincia di Trapani

3. Amministrazioni regionali

Regione Emilia Romagna

Regione Autonoma della Sardegna

4. Amministrazioni centrali

Agenzia del Demanio

Agenzia del Territorio

Agenzia delle Entrate

Automobile Club d'Italia (ACI)

Autorita' per la Vigilanza sui Lavori Pubblici

Consiglio per la Ricerca e la Sperimentazione in Agricoltura (CRA)

Ente Nazionale di Previdenza e di Assistenza per i Lavoratori dello

Spettacolo (ENPALS)

Istituto Nazionale per l'Assicurazione contro gli Infortuni sul Lavoro

(INAIL)
Istituto Nazionale della Previdenza Sociale (INPS)
Istituto Nazionale di Statistica (ISTAT)
Istituto per la Vigilanza sulle Assicurazioni Private e di Interesse Collettivo
Istituto Superiore per la Prevenzione e la Sicurezza del Lavoro (ISPESL)
Ministero della Giustizia
Ministero della Giustizia – Dipartimento per l'Amministrazione Penitenziaria
Ministero della Solidarietà Sociale
Ministero dell'Ambiente e Tutela del Territorio e del Mare
Ministero per i Diritti e le Pari Opportunità
Ministero per lo Sviluppo Economico
Unioncamere

5. Amministrazioni sanitarie

Azienda Ospedaliera Arcispedale Santa Maria Nuova di Reggio Emilia
Azienda Ospedaliera C.T.O. - C.R.F. - M. Adelaide di Torino
Azienda Ospedaliera Cannizzaro di Catania
Azienda Ospedaliera Istituti Ospitalieri di Cremona
Azienda Ospedaliera Luigi Sacco di Milano
Azienda Ospedaliera Di Circolo e Fondazione Macchi di Varese
Azienda Ospedaliera Ordine Mauriziano di Torino
Azienda Ospedaliera Ospedale Oncologico Regionale di Potenza
Azienda Ospedaliera Ospedale Policlinico "San Matteo" di Pavia
Azienda Ospedaliera di Parma
Azienda Ospedaliera Sant'Anna di Como
Azienda Ospedaliera San Giovanni Battista Molinette di Torino
Azienda Ospedaliera San Luigi Gonzaga di Orbassano
Azienda Ospedaliera San Martino di Genova
Azienda Ospedaliera Sant'Orsola Malpighi di Bologna
Azienda Sanitaria Locale Alessandria 20 (Piemonte)
Azienda Sanitaria Locale Alto Friuli 3 (Friuli Venezia Giulia)
Azienda Sanitaria Locale Aosta (Valle d'Aosta)
Azienda Sanitaria Locale Arzignano 5 (Veneto)
Azienda Sanitaria Locale Bologna (Emilia Romagna)
Azienda Sanitaria Locale Brunico (Trentino Alto Adige)
Azienda Sanitaria Locale Bussolengo 22 (Veneto)
Azienda Sanitaria Locale Casale Monferrato 21 (Piemonte)
Azienda Sanitaria Locale Friuli Occidentale – Pordenone 6
Azienda Sanitaria Locale Merano (Trentino Alto Adige)
Azienda Sanitaria Locale Napoli 2 (Campania)
Azienda Sanitaria Locale Novara 13 (Piemonte)
Azienda Sanitaria Locale Perugia (Umbria)
Azienda Sanitaria Locale Provincia di Milano 1 (Lombardia)
Azienda Sanitaria Locale Provincia di Pavia (Lombardia)

Azienda Sanitaria Locale Provincia di Sondrio (Lombradia)
Azienda Sanitaria Locale Roma – C (Lazio)
Azienda Sanitaria Locale Roma – E (Lazio)
Azienda Sanitaria Locale Roma – G (Lazio)
Azienda Sanitaria Locale Savonese 2 (Liguria)
Azienda Sanitaria Locale Thiene 4 (Veneto)
Azienda Sanitaria Locale Trento (Trentino Alto Adige)
Azienda Sanitaria Locale Verona 20 (Veneto)
Fondazione Ospedale Maggiore Policlinico - Milano
Istituto Nazionale per lo Studio e la Cura dei Tumori - Milano
Istituto per l'Infanzia "Fondazioni Burlo Garofolo" - Trieste
Istituto Scientifico per lo studio e la cura dei tumori – Genova

6. Amministrazioni universitarie

Istituto Politecnico di Milano
Scuola Superiore della Pubblica Amministrazione
Scuola Superiore di Studi Universitari Sant'Anna di Pisa
Seconda Università degli Studi di Napoli
Unitel – Consorzio Interuniversitario delle Università degli Studi di Cagliari e Sassari
Università degli Studi di Brescia
Università degli Studi di Cagliari
Università degli Studi di Ferrara
Università degli Studi dell'Aquila
Università degli Studi di Messina
Università degli Studi di Milano – Bicocca
Università degli Studi di Napoli - L'Orientale
Università degli Studi di Parma
Università degli Studi di Potenza
Università degli Studi di Siena
Università degli Studi di Trento
Università degli Studi di Udine
Università degli Studi di Verona

7. Altre Amministrazioni

Agenzia per la Protezione dell'Ambiente – ARPA – Regione Marche
Agenzia per la Protezione dell'Ambiente – ARPA – Regione Piemonte
Agenzia per la Protezione dell'Ambiente – ARPA – Regione Toscana
Azienda Casa Emilia-Romagna della Provincia di Bologna (ACER)
Azienda Interregionale per il Fiume Po' (AIPO)
Azienda Servizi Sociali di Bolzano
Camera di Commercio, Industria, Artigianato e Agricoltura di Brescia
Camera di Commercio, Industria, Artigianato e Agricoltura di Firenze
Camera di Commercio, Industria, Artigianato e Agricoltura di Genova

Camera di Commercio, Industria, Artigianato e Agricoltura di Napoli
Comunità Distrettuale di Brugaviato
Consorzio “Monviso Solidale”
Ente per il Diritto allo Studio Universitario - E.DI.S.U. - Ateneo
Federico II
E.R.S.A.T. – Sardegna – Ente per lo Sviluppo in Agricoltura
Ente regionale di Sviluppo Agricolo in Basilicata
RETE - Reggio Emilia Terza Età

Riferimenti bibliografici

Sui diversi profili del servizio pubblico, E. CASSETTA, A. ROMANO, F. G. SCOCA, *Attività, organizzazione, servizi*, Studi in onore di Leopoldo Mazzaroli, Cedam, Padova, 2007; V. DOMENICHELLI, G. SALA, *Servizi pubblici e società private. Quali regole?*, Cedam, Padova, 2007; G. NAPOLITANO, *Regole e mercato nei servizi pubblici*, Il Mulino, Bologna, 2005; A. CORPACI (a cura di), *La tutela degli utenti dei servizi pubblici*, il Mulino, Bologna, 2003; L.R. PERFETTI, *Contributo ad una teoria dei pubblici servizi*, Cedam, Padova, 2001; D. SORACE, *Diritto delle amministrazioni pubbliche* (prima ed. 2000), il Mulino, Bologna, 2005, spec. cap. IV.1, pp. 118 ss.; Id., *Servizi pubblici e servizi (economici) di pubblica utilità*, in *Diritto pubblico*, n. 2/1999; D. LINOTTE, A. MESTRE, R. ROMI, *Service public et droit public économique*, Puf, Paris, 1995; M.S. GIANNINI, *Il pubblico potere*, il Mulino, Bologna, 1986.

Sulla trasparenza amministrativa, l'informazione e la comunicazione pubblica, G. ARENA, voce *Trasparenza amministrativa*, in *Dizionario di Diritto Pubblico*, a cura di S. CASSESE, Giuffrè, Milano 2006, vol: VI; F. MERLONI (a cura di), *L'informazione delle pubbliche amministrazioni*, Maggioli, Rimini, 2002; G. ARENA (a cura di), *La funzione di comunicazione nelle pubbliche amministrazioni*, Maggioli, Rimini, 2001.

In tema di innovazione e informatizzazione pubblica, M. CORSI, A. GUMINA (a cura di), *Innovazione e buon governo*, Luiss University Press, Roma, 2007; A. MASUCCI, *Informatica pubblica*, in *Dizionario di Diritto Pubblico* a cura di S. CASSESE, Milano, Giuffrè, 2006, vol. IV; F. MARTINI, *Il sistema informativo pubblico*, Giappichelli, Torino, 2006; M. MORCIANO, *Politiche di e-govern - ment e progetti*, 1996-2006, in *Astrid, Rassegna*, n. 29, maggio 2006; F. MERLONI, *Introduzione all'e-government*, Giappichelli, Torino, 2005; I. D'ELIA CIAMPI, *L'informatica e le banche dati* in S. CASSESE (a cura di) *Trattato di diritto amministrativo*, parte speciale, Tomo IV, Giuffrè, Milano 2003; G. DUNI, *Teleamministrazione*, in *Enciclopedia Giuridica*, Treccani, Roma, vol. XXX, 1989. Specificamente sui servizi

in rete; E. CARLONI, *Servizi in rete*, in E. CARLONI (a cura di), *Codice dell'amministrazione digitale. Commento al D. Lgs. 7 marzo 2005, n. 82*, Maggioli, Rimini, 2005, pp. 340 ss.; G. CAMMAROTA, *Servizi pubblici in rete e applicabilità dei principi classici del servizio pubblico*, in *Informatica e diritto*, n. 1-2/2005; A. MASUCCI, *Erogazione on line dei servizi pubblici e teleprocedure amministrative*, in *Diritto Pubblico*, n. 3/2003; in particolare sulla Direttiva DIT del 27 luglio 2005, che tratta anche della multicanalità nell'erogazione dei servizi pubblici, F. DI LASCIO, *Servizi on line ed indicatori di qualità nella Direttiva del 27 luglio 2005*, in *Servizi pubblici e appalti*, n. 3/2006.

Sulla circolazione telematica e l'accesso interamministrativo alla documentazione, M.P. GUERRA, *Circolazione dell'informazione e sistema informativo pubblico: profili giuridici dell'accesso interamministrativo telematico. Tra testo unico sulla documentazione amministrativa e codice dell'amministrazione digitale*, in *Diritto pubblico*, n. 2/2005; G. CAMMAROTA, *Circolazione cartacea e circolazione telematica delle certezze pubbliche. Accertamento d'ufficio ed acquisizione d'ufficio*, in *Foro Amministrativo T.A.R.*, n.11/2004.

Sul *front office* amministrativo, gli Uffici Relazioni con il Pubblico (URP) e gli Sportelli Unici per le Attività Produttive (SUAP), F. BASSANINI, B. DENTE, *Gli sportelli unici per le attività produttive: fallimento o rilancio?* Astrid, Passigli, 2007; M. MIANI, *Comunicazione pubblica e nuove tecnologie*, il Mulino, Bologna, 2005; CANTIERI, *Il call center nelle amministrazioni pubbliche*, Rubbettino, 2003; E. SIMONETTI, *Guida alla comunicazione istituzionale on line*, Rubbettino, 2003; G. GARDINI, G. PIPERATA (a cura di), *Le riforme amministrative alla prova: lo sportello unico per le attività produttive*, Giappichelli, Torino, 2002; CANTIERI, *Urp on line - Indagine sullo stato di attuazione degli Uffici Relazioni con il Pubblico*, Rubbettino, 2001; D. BORGONOVO RE, *L'organizzazione per la comunicazione: gli URP*, in G. ARENA (a cura di), *La funzione di comunicazione*, Rimini, Maggioli, 2001; Id., G. ARENA, *Gli uffici per le relazioni con il pubblico: commento all'art. 12 del d. lgs. 3 febbraio 1993, n. 29*, in F. CARINCI, M. D'ANTONA (a cura di), *Il lavoro alle dipendenze delle pubbliche amministrazioni*, Giuffrè, Milano, 1999.

Sull'e-government e la cooperazione applicativa, A. OSNAGHI, *Alla ricerca delle riforme smarrite: l'e-government*, in Astrid, Rassegna, numero 52, giugno 2007.

Sul *back office*, A.TANENBAUM, *Reti di Calcolatori*, Prentice Hall, Pearson, 2003 (IV ed.); J. DICHE', *The CRM Handbook: A Business Guide to Customer Relationship Management*, Addison-Wesley Information Technology Series, Addison-Wesley, 2003; L. FISCHER, *Excellence in Practice*, Volume V: *Innovation and Excellence in Workflow and Business Process Management*, Lighthouse Point, (FL),

2000; G. POYSSICK, *Managing Digital Workflow*, Prentice Hall, Pearson, 1996; T. DAVENPORT, *Process Innovation: Reengineering work through information technology*, Harvard Business School Press, Boston, 1993; CNIPA: *Linee strategiche per la pianificazione e razionalizzazione delle pubbliche amministrazioni, Sistema pubblico di Connettività; Efficienza interna della PA; Firma Digitale, Posta Elettronica Certificata*, in <http://www.cnipa.gov.it>; *Schools Interoperability Framework Association*, in <http://www.sifinfo.org>; *Web Services Architectures e standard* in www.w3.org/TR/ws-arch/, <http://www.omg.org>, <http://www.microsoft.com>, <http://java.sun.com>; *FSF Europe*, in <http://www.italy.fsfeurope.org/index.it.html>; *Zackman Institute for Framework Advancement*, in <http://www.zifa.com>; <http://www.open-group.org>; <https://acc.dau.mil>; <http://www.whi-tehouse.gov/omb/egov/a-1-fea.html>; <http://www.modaf.com>.

Sulla misurazione della *customer satisfaction*, l'orientamento all'utente e l'innovazione nelle forme di gestione e di erogazione dei servizi, F. MIGNELLA CALVOSA (a cura di), *La governance degli enti locali nella gestione dei servizi pubblici. Analisi e strumenti per l'innovazione*, I Rapporti DFP, Rubbettino, 2007; CNIPA - L. ZOFFOLI, *Relazione annuale 2006. Rapporto del Presidente*, Quaderni CNIPA, 2007; M. GUASTAMACCHIA, *L'evoluzione del concetto di qualità nelle PA: assetti e scenari d'avanguardia*, Forum PA, Roma, 23 maggio 2007, estratto in www.forumpa.it, 2007; S. BATTINI, *Per una nuova qualità dei servizi e delle funzioni pubbliche. Sì, ma come?*, editoriale in *Giornale di Diritto Amministrativo*, n. 2 del 2007; M. CASTELLS, M. FERNANDEZ-ARDEVOL, J. LINCHANQIU, A. SEY, *Mobile Communication and Society: A Global Perspective*, The MIT Press, Cambridge, Massachusetts, 2006; www.susio.it; sul tema dei *new influencer*, in <http://threeminds.organic.com/2006/09>; J. OSTERHAMMEL, N.P. PETERSSON, *Storia della Globalizzazione*, Il Mulino, Bologna, 2005; J. RODRIGUEZ-ARANA, *Knowledge society and public administration*, in "Tekhnè" *Politechnical Studios Review* del Instituto Politécnico do Cávado e do Ave, 2005, vol. 2; AA.VV., *L'ICT trasforma la società. X Rapporto sulla tecnologia dell'informazione. Il Rapporto sulla società dell'informazione e della comunicazione in Italia*, Fti-Forum per la tecnologia dell'Informazione, F. Angeli, Milano, 2005; AA.VV., *Amministrazioni in ascolto. Esperienza di customer satisfaction nelle amministrazioni pubbliche*, Collana Cantieri DFP, Edizioni Scientifiche Italiane, Napoli, 2005; A. GRAMIGNA, P. LUGLI (a cura di), *Ascolto dell'utenza e valutazione dei bisogni*, Progetto Urp degli Urp - DFP della Regione Emilia Romagna, Edizioni Scientifiche Italiane, Napoli, 2001; J. RIFKIN, *The Age of Access*, Tarcher, New York, 2000; A. QUADRIO CURZIO, M. FORTIS (a cura di), *Le liberalizzazioni e le privatizzazioni dei servizi pubblici e locali*, Il Mulino, Bologna, 2000; L. LO SCHIAVO, *La customer satisfaction e l'analisi delle aspettative degli utenti dei servizi pubblici*, in *Qualità*, periodico AICQ, n. 7, agosto 2000; G. FABRIS, S. ROLANDO

(a cura di), *La customer satisfaction nel settore pubblico*, in *Rivista italiana di comunicazione pubblica*, numero monografico, supplemento al n. 3 del 1999; *The Copenhagen Charter. A Management guide to stakeholder reporting*, House of Mandag Morgen, Ernst & Young, KPMG, PricewaterhouseCoopers, 1999; CNEL, Gruppo di lavoro sull'azione amministrativa, *La misurazione della soddisfazione dell'utente per le prestazioni pubbliche*, Strumenti CNEL, Roma, 1998; M. CASTELLS, *The Information Age: Economy, Society and Culture*, Vol. I: *The Rise of the Network Society*, Cambridge MA. Oxford UK, Blackwell Publishers, 1996; Id., *The Information Age: Economy, Society and Culture*, Vol. II: *The Power of Identity*, Madlen MA: Oxford UK, Blackwell Publisher, 1997; Id., *The Information Age: Economy, Society and Culture*, Vol. III: *End of Millennium*, Madlen MA: Oxford UK, Blackwell Publisher, 1998; F. CAPRA, *La rete della vita*, Bur, Milano, 1997; J.B. THOMPSON, *The Media and Modernity: A Social Theory of the Media*, Stanford University Press, 1996; D. OSBORNE, T. GAEBLER, *Dirigere e Governare*, Garzanti, Milano, 1995; European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions, *For Citizens and Against Exclusion: the Role of the Public Welfare Services and Social Exclusion. The development of consumer oriented initiatives in the European Union*, Dublino, 1995; J.C., BURGELMAN, *Assessing Information Technologies in the information society*, in SPLICHAL, CALABRESE, SPARKS, *Information society and civil society: contemporary perspectives on the changing world order*, Purdue University Press, West Lafayette, Louisiana, 1994; J.C., BURGELMAN, *Assessing Information Technologies in the information society*, in SPLICHAL, CALABRESE, SPARKS, *Information society and civil society: contemporary perspectives on the changing world order*, Purdue University Press, West Lafayette, Louisiana, 1994; V. ZEITHAML, A. PARASURAMAN, L. BERRY, *Servire Qualità*, McGraw Hill, Milano, 1991; R. D'ANNA, *I problemi della direzione strategica delle imprese pubbliche*, Giappichelli, Torino, 1990; H. MATURANA, F. VARELA, *L'albero della conoscenza*, Garzanti, Milano, 1987; J. CARLZON, *La piramide rovesciata*, F. Angeli, Milano, 1985.

Analisi e strumenti per l'innovazione

Volumi pubblicati

I MANUALI

Ripensare il lavoro pubblico

Come gestire le risorse umane e la contrattazione nelle amministrazioni pubbliche

Rubbettino, aprile 2001

Semplifichiamo

Guida alle novità del testo unico
Sulla documentazione amministrativa

Rubbettino, aprile 2001

Manuale operativo per il controllo di gestione

Rubbettino, novembre 2001

Lavoro pubblico e flessibilità

Rubbettino, aprile 2002

Benessere organizzativo

Per migliorare la qualità del lavoro nelle amministrazioni pubbliche

Rubbettino, aprile 2003

Il call center nelle amministrazioni pubbliche

Migliorare la gestione dei contatti con i cittadini

Rubbettino, aprile 2003

La customer satisfaction nelle amministrazioni pubbliche

Valutare la qualità percepita dai cittadini

Rubbettino, aprile 2003

Manuale di finanza innovativa per le amministrazioni pubbliche

Rubbettino, aprile 2003

Strumenti per la pianificazione integrata del cambiamento nelle amministrazioni pubbliche

Rubbettino, aprile 2003

Guida operativa sponsorizzazioni nelle amministrazioni pubbliche

Rubbettino, aprile 2003

Regole e regolamenti di organizzazione nelle amministrazioni pubbliche

Rubbettino, dicembre 2003

Rendere conto ai cittadini

Il bilancio sociale nelle amministrazioni pubbliche

Edizioni Scientifiche Italiane, aprile 2004

Il piano di comunicazione nelle amministrazioni pubbliche

Edizioni Scientifiche Italiane, aprile 2004

A più voci

Amministrazioni pubbliche, imprese, associazioni e cittadini nei processi decisionali inclusivi

Edizioni Scientifiche Italiane, giugno 2004

L'esternalizzazione strategica nelle amministrazioni pubbliche

Rubbettino, aprile 2006

La gestione per competenze nelle amministrazioni pubbliche
Un approccio innovativo alle politiche del personale
Rubbettino, maggio 2006

La pianificazione strategica per lo sviluppo dei territori
Rubbettino, maggio 2006

Misurare per decidere
La misurazione delle performance per migliorare le politiche pubbliche e i servizi
Rubbettino, novembre 2006

I RAPPORTI

Urp on line
Indagine sullo stato di attuazione degli Uffici per le relazioni con il pubblico
Rubbettino, settembre 2001

Donne e leadership
Per lo sviluppo di una cultura organizzativa delle amministrazioni pubbliche in ottica di genere
Rubbettino, giugno 2003

La dirigenza pubblica: il mercato e le competenze dei ruoli manageriali
Rubbettino, dicembre 2003

Persone al lavoro
Politiche e pratiche per il benessere organizzativo nelle amministrazioni pubbliche
Rubbettino, dicembre 2003

I rapporti di lavoro flessibile nelle amministrazioni pubbliche
Rubbettino, maggio 2004

Formazione e sviluppo del personale
Indagine sulla formazione del personale nelle amministrazioni pubbliche
Edizioni Scientifiche Italiane, marzo 2005

Semplificazione e trasparenza
Indagine sullo stato di attuazione della Legge n. 241 del 1990
Edizioni Scientifiche Italiane, aprile 2005

Le esternalizzazioni nelle amministrazioni pubbliche
Indagine sulla diffusione delle pratiche di outsourcing
Edizioni Scientifiche Italiane, giugno 2005

La governance degli enti locali nella gestione dei servizi pubblici
Rubbettino, marzo 2007

Amministrazioni pubbliche e volontariato Stato e attuazione
Rubbettino, aprile 2007

Amministrare con i cittadini
Viaggio tra le pratiche di partecipazione in Italia
Rubbettino, ottobre 2007

L'organizzazione dello Stato tra autonomia e policy capacity
Rubbettino, novembre 2007

L'adozione della multicanalità e l'erogazione dei servizi nelle amministrazioni pubbliche
Rubbettino, dicembre 2007

GLI APPROFONDIMENTI

La valutazione dei costi e benefici nell'analisi dell'impatto della regolazione
Rubbettino, ottobre 2001

La consultazione nell'analisi dell'impatto della regolazione
Rubbettino, novembre 2001

Il controllo di gestione nelle amministrazioni centrali
Esperienze italiane e internazionali a confronto
Rubbettino, aprile 2002

Le agenzie pubbliche

Modelli istituzionali e organizzativi

Rubbettino, marzo 2006

LE ESPERIENZE

La valutazione e la retribuzione delle prestazioni

Esperienze e materiali

Rubbettino, aprile 2001

L'analisi di impatto della regolazione in prospettiva comparata

Rubbettino, ottobre 2001

Il controllo di gestione nell'amministrazione finanziaria dello Stato: l'esperienza dell'Agenzia entrate

Rubbettino, settembre 2002

La valutazione del lavoro nelle amministrazioni pubbliche

Casi di studio sulla valutazione delle posizioni, delle prestazioni e del potenziale
Edizioni Scientifiche Italiane, novembre 2004

Amministrazioni in ascolto

Esperienze di customer satisfaction nelle amministrazioni pubbliche

Edizioni Scientifiche Italiane, marzo 2005

Amministrazioni alla ricerca del benessere organizzativo

Esperienze di analisi del clima organizzativo nelle amministrazioni pubbliche

Edizioni Scientifiche Italiane, aprile 2005

Sperimentare in ottica di genere

Le amministrazioni pubbliche verso una cultura organizzativa che valorizza le differenze

Edizioni Scientifiche Italiane, giugno 2005

LE PROPOSTE

Proposte per il cambiamento nelle amministrazioni pubbliche

Rubbettino, aprile 2002

Finito di stampare nel mese di dicembre 2007
dalla Rubbettino Industrie Grafiche ed Editoriali
per conto della Rubbettino Editore Srl
88049 Soveria Mannelli (Catanzaro)

La collana *Analisi e strumenti per l'innovazione* nasce per rendere disponibili a tutti coloro che sono interessati al cambiamento nelle amministrazioni pubbliche gli strumenti di azione e di conoscenza realizzati dal Dipartimento della Funzione Pubblica, anche attraverso il Programma Cantieri.

La collana comprende:

I MANUALI, che contengono *linee guida e metodi di intervento* accompagnati da *esempi di realizzazioni*;

GLI APPROFONDIMENTI, che propongono *studi di caso e riflessioni su argomenti* di interesse particolare;

I RAPPORTI, che presentano analisi basate sulla raccolta di dati, sia qualitativi, sia quantitativi, per far conoscere e comprendere le trasformazioni che riguardano le pubbliche amministrazioni;

LE ESPERIENZE, che raccolgono *casì nazionali ed internazionali* con cui confrontarsi;

LE PROPOSTE, che contengono strategie e politiche per il cambiamento nelle amministrazioni pubbliche.



**DIPARTIMENTO
DELLA FUNZIONE
PUBBLICA**

Corso Vittorio Emanuele, 116
00186 ROMA

www.funzionepubblica.it

www.cantieripa.it

