

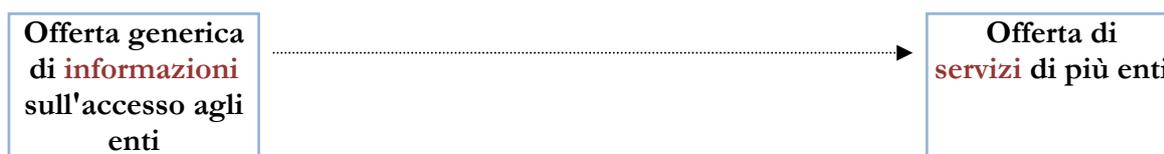


Costruire la rete. L'offerta e i target

Le esperienze analizzate durante la ricerche sono state classificate sulla base delle seguenti dimensioni:

- **offerta – target:** come si compone l'offerta degli sportelli rispetto ai differenti target) e **servizio**
- **sistema di erogazione:** come si struttura il sistema di erogazione dello sportello rispetto al tipo di servizio che offre.

Secondo la visione più diffusa tra le amministrazioni, gli sportelli multiente hanno l'obiettivo di **costituire un punto unitario di erogazione di un set informativo più ampio** rispetto a quello presidiato dai singoli enti. Sul versante delle caratteristiche dell'offerta una prima chiave di lettura colloca le varie situazioni mappate all'interno di un continuum che va da una generica offerta di informazioni per accedere ai servizi dei diversi enti coinvolti nello sportello multiente; ad un'offerta di servizi che riguarda tipi particolari di utenza:



Il posizionamento su questo continuum vede

- sportelli che erogano informazioni su più enti;
- sportelli che distribuiscono e ritirano modulistica di più enti svolgendo la funzione di primo accesso;
- sportelli che forniscono informazioni sullo stato dei procedimenti di competenza degli enti partner;
- sportelli che erogano veri e propri servizi.

Questi riscontri indicano una strada di evoluzione degli sportelli multiente dalla sola funzione informativa, alla realizzazione di servizi.

Dalle informazioni ai servizi

Quali sono le motivazioni di questo spostamento?

Prendiamo in considerazione, anzitutto, la natura dell'offerta. La funzione di **informazione generica** su più enti diventa sempre più *obsoleta*, in quanto da un lato cresce l'alfabetizzazione digitale dei cittadini, che riescono a rintracciare le informazioni tramite altri canali, dall'altro le informazioni più



generali (tipo orari, competenze, sedi fisiche) non esauriscono la domanda del cittadino, il quale o ha bisogno di una prestazione, o deve attivare un procedimento, o ha bisogno di informazioni specifiche sui procedimenti dei vari uffici. In questa logica l'esigenza di ottenere informazioni di base, è decisamente insignificante rispetto al bisogno percepito. Soprattutto per certi target, ottenere queste informazioni in una sede multiente, o via internet o telefonando al centralino dell'ente al quale si vuole avere accesso, risulta abbastanza indifferente, per cui il valore aggiunto prodotto è minimo.

Se si considera inoltre che quanto più la necessità di informazioni viene percepita come rilevante, tanto più scatta l'esigenza di affidabilità da parte dell'interlocutore e di rassicurazione, si comprende bene come mai i cittadini tendono a rivolgersi direttamente all'ente titolare delle risposte ricercate.

Dalle interviste e dai focus effettuati emerge che la valenza dello sportello multiente maggiormente percepita dai cittadini, risiede nella possibilità di offrire loro risposte che esauriscono completamente il bisogno; come ad esempio quando si riesce a gestire l'accesso ad un procedimento ed il ritiro di un prodotto/servizio richiesto. E' spesso dalle stesse reazioni dei cittadini che emerge l'inadeguatezza del servizio solo informativo, in quanto **molti collegano all'etichetta "sportello multiente" una aspettativa di erogazione dei servizi** e manifestano delusione a fronte di una impossibilità a veder soddisfatte le proprie esigenze. Al contrario la possibilità di accedere al servizio –piuttosto che alla sola informazione- costituisce elemento di soddisfazione del cittadino, di finalizzazione dell'investimento degli enti, di valore aggiunto prodotto sia per i cittadini che per l'amministrazione. In diversi casi si è verificato che ci sono sportelli che erogano una piccola parte di servizi di altri enti (come il CUD Inps reperibile direttamente dagli uffici comunali) in una logica di integrazione di processo.

Resta però da chiarire: quali informazioni e quali servizi si possono inserire in uno sportello multiente?

I confini dell'offerta: definire l'identità del pacchetto di informazioni e/o dei servizi

La questione relativa all'individuazione dell'offerta risulta più complessa e problematica di quello che potrebbe sembrare. Tra le esperienze analizzate, infatti, sono state riscontrate situazioni in cui si forniscono gradi di informazione diversificata sui differenti enti della rete, senza aver definito chiaramente dei parametri: questo crea molta confusione nelle aspettative dell'utenza, come quando si forniscono informazioni o servizi di amministrazioni fra loro molto eterogenee, rendendo difficile ai cittadini una chiara comprensione del servizio offerto.

Se uno sportello multiente si occupasse di offrire informazioni su TUTTI gli enti del territorio, per i cittadini sarebbe chiaro comprendere il tipo di bisogno a cui lo sportello risponde. Ancora, se lo sportello fornisse informazioni relative a tutti gli enti che si occupano, a vario titolo, di un tema specifico -ad esempio istruzione, cultura, ecc.- l'utente sarebbe in grado di decidere anticipatamente quando lo sportello è coerente con le sue esigenze e di ricorrervi in maniera puntuale trovando soddisfazione alle proprie richieste. Se invece lo sportello multiente assomma amministrazioni o servizi molto eterogenei -ad esempio fornendo informazioni sul Comune, sulla Motorizzazione civile, sulla



Prefettura- l'unica possibilità per il cittadino è di tenere una memoria precisa di cosa sta **dentro** lo sportello multiente, provando di volta in volta. In questo caso possono verificarsi due situazioni non positive: i cittadini si rivolgono comunque allo sportello per ogni informazione, senza sapere prima se è coerente o no, col rischio di non ottenere risposta alle proprie domande. In tal modo il risultato per l'utente sarà quello di aver fatto un "giro in più". Reiterando questa situazione è probabile che nella percezione dei cittadini lo sportello diventi solo un elemento di confusione e che arrivino a disertarlo preferendo andare a colpo sicuro direttamente presso l'amministrazione titolare del servizio di loro interesse; in un altro caso i cittadini possono percepire l'offerta come troppo eterogenea e troppo confusa, senza nemmeno sperimentare l'approccio allo sportello, rivolgendosi direttamente all'ente titolare.

Definire il pacchetto di offerta consente allo sportello multiente di evitare la rincorsa della domanda. Capita di frequente che gli sportelli informativi e di relazione con il pubblico, sollecitati da utenti che fanno richieste oltre gli ambiti di competenze degli sportelli stessi, cerchino comunque di dare risposta, andando a caccia di informazioni presso gli enti partner. Il meccanismo perverso che si verifica è il seguente: se lo sportello cerca di dare risposte ad ogni richiesta, i cittadini che trovano risposta alle loro domande, per quanto "alternative", continueranno a ripetere il proprio comportamento ("se mi hanno aiutato, anche se non era il loro compito, ci torno anche la volta prossima"). Lo sportello si troverà pian piano a istituzionalizzare degli ambiti di risposta inizialmente non previsti, perché i cittadini lo chiedono. Questa crescita incrementale delle informazioni da gestire, spesso manca di criteri di efficienza nei protocolli informativi e rischia di mettere in difficoltà sia lo sportello, sia l'organizzazione del soggetto partner.

Un percorso operativo corretto dovrebbe quindi prevedere la possibilità di creare **un'offerta con una identità specifica e definita, facilmente comprensibile per l'utenza**, in modo che gli accessi al servizio siano tutti pertinenti, grazie al fatto di aver potuto trasferire ai cittadini l'immagine corretta.

Generici e tematici: l'integrazione di procedimenti

La comprensione dell'idea guida del servizio è molto meno problematica negli sportelli "tematici", ovvero in quegli sportelli multiente che erogano tutto l'insieme di informazioni relative ad uno specifico procedimento trasversale a più enti.

Nell'analisi delle esperienze, sono emersi sportelli che integrano le informazioni relative a tutti gli enti che si occupano dei servizi per il disagio e la disabilità, o sportelli che si occupano di integrare procedimenti relativi alla richiesta di invalidità. Questi sportelli rappresentano un caso interessante, in quanto si tratta di punti di erogazione che hanno effettuato un significativo spostamento dall'offerta di informazioni all'offerta di servizi, procedendo nella logica di realizzare l'integrazione del procedimento al posto dell'utente. In questo caso il valore aggiunto percepito dall'utenza è molto chiaro, e l'identificazione del servizio ben delineata. Il passaggio che questa tipologia di sportelli realizza è quello di evitare all'utente di interloquire con più soggetti, di smistare la modulistica fra un ente e l'altro. Tutto



il lavoro di movimentazione della documentazione, prima effettuato dall'utente, viene ora svolto dal back office dello sportello multiente che diventa l'unico interlocutore del cittadino.

Un altro caso di sportelli multiente tematici riguarda la delocalizzazione presso struttura decentrate (un ufficio postale, la sede di un piccolo comune) di servizi veri e propri il cui accesso risulta complesso per i cittadini a causa di lontananza logistica. Abbiamo riscontrato diverse situazioni in cui l'Urp comunale eroga veri e propri servizi di base di altri enti (come il servizio riscossione Enel). L'efficacia di queste scelte dipende dalle modalità con cui è stata decisa tale aggregazione. Se vi è stata una precisa analisi dei bisogni, oppure se vi è stata un'analisi per l'ottimizzazione delle risorse, il servizio produrrà valore aggiunto per i cittadini e/o per le amministrazioni.

ATTENZIONE!

1. Creare sportelli multiente che erogano informazioni di primissimo livello, acquisibili facilmente anche da altri canali (giornalino comunale, televideo locale, internet) crea scarso interesse, e percezione di scarso valore aggiunto;
2. l'esigenza dei cittadini sempre più raramente si limita alla sola informazione, ricercano piuttosto un servizio di orientamento e di primo accesso ai servizi;
3. il pacchetto dei servizi offerti non deve essere troppo disomogeneo o diversificato, altrimenti lo sportello viene percepito come elemento di non qualità quando non si capisce quali informazioni offra e quali no;
4. l'attenzione all'utenza, l'orientamento a fornire sempre e comunque una risposta, può generare effetti critici perversi portando ad incrementare le informazioni trattate al di fuori di un sistema informativo strutturato;
5. tenere attive linee di informazione o di servizio che non sono chiaramente collegate allo sportello, in assenza di una comunicazione efficace, è poco efficiente; così si mantengono i costi di allineamento di un sistema informativo al quale si fa riferimento troppe poche volte.

COSA FARE

- Evitare di aggregare enti sulla base della logica del *mettere insieme quel c'è*;
- Individuare una sorta di “**filo rosso**” che consenta al cittadino di comprendere con chiarezza la natura del servizio. La riflessione sull'identità dell'offerta consente anche di tracciare i procedimenti sui quali si inseriscono le informazioni offerte, evidenziando coerenti aree di ampliamento. In tal modo si può ridefinire l'offerta in maniera strutturata;
- Individuare le risorse che si possono offrire alla rete e quelle che ogni altri partner mette a disposizione



Partner possibili	Risorse detenute dal partner	Vantaggi che il network può offrire al partner
	-Legittimazione sociale/politica -Risorse economiche -Informazioni -Accessi a mercati specifici -Contributi specialistici -Competenze -Ecc.	-Legittimazione sociale/politica -Risorse economiche -Informazioni -Accessi a mercati specifici -Contributi specialistici -Competenze

- Individuare dei criteri per la costruzione del pacchetto di offerta:
 - tematici/per target: ad esempio tutto ciò che riguarda muoversi in auto, tutte le info sui servizi di assistenza per maternità (Inps, ASL, Comune), tutte le informazioni per gli immigrati comune, questura, ecc.);
 - integrazione di procedimenti complessi con erogazione del servizio ed univocità dell'interlocutore verso il cittadino (es. procedimenti integrati fra Asl e Inps per il riconoscimento dell'invalidità civile);
 - aumento dell'accessibilità: concentrarsi sulla possibilità di avvicinare ai cittadini i servizi più logicamente decentrati, difficili da raggiungere, destinati ad utenza con scarsa mobilità (portatori di handicap, anziani).
- Servizi integrati che abbiano un alto livello di compatibilità operativa rispetto a quello che l'ente fa già (es. passaporto- carta di identità);
- Valutare l'opportunità di integrare l'informazione con elementi di servizio. In tal caso è importante che il servizio offerto non sia troppo dissimile dalle attività specifiche dell'Ente presso il quale si colloca lo sportello.