

Gli strumenti della ricerca e i risultati dei focus group

1. Il questionario

E' stato lanciato un primo sondaggio attraverso il sito www.urp.it: 'Sei un'amministrazione in rete?' le amministrazioni dovevano solamente indicare un generico SI o un altrettanto generico NO. A questo punto è stato creato un questionario e tutti coloro che hanno risposto SI al primo sondaggio sono stati invitati a completare il set di informazioni necessario per capire:

- la storia del progetto;
- le amministrazioni coinvolte;
- la 'mappa degli scambi' in corso nella rete;
- eventuali amministrazioni capofila;
- tipo di informazioni offerte
- eventuali servizi offerti;
- principali problemi dell'esperienza;
- vantaggi e punti di forza dell'esperienza.

2. La check list

A partire dalle aree di criticità e dai punti di forza e di debolezza individuati nella prima fase di analisi dei questionari compilati si è creata una **check list** per analizzare alcune delle esperienze proposte. Nel costruire la check list si è cercato di chiarire i presupposti teorici di riferimento perché, per una corretta progettazione e realizzazione di sportelli multiente, è necessario comprendere la natura del network interorganizzativo di cui lo sportello multiente costituisce in un qualche modo "il prodotto" visibile.

L'attivazione di network territoriali è un processo di fondamentale rilevanza nell'attuazione delle politiche pubbliche e di tutti i piani di sviluppo territoriale. In generale **oggi è proprio sulla fase di implementazione che si concentrano le maggiori criticità operative**, spesso fatali alla buona riuscita di piani e progetti di intervento che pure si presentavano molto definiti e coerenti sul piano della progettazione. Questa difficoltà è spesso dovuta ad una sottovalutazione delle complessità intrinseche alle logiche di azione delle reti territoriali. **L'attivazione di un network richiede infatti un preciso e puntuale percorso di progettazione operativa, di sperimentazione e di stabilizzazione**, anche se spesso, nella percezione collettiva, la costruzione di reti viene percepita come una scelta scarsamente vincolante e impegnativa per tutte le organizzazioni che vi partecipano.

Nella costruzione di un network il **primo passo** è la definizione di una **chiara visione del concetto di network**, condivisa da tutti i partecipanti/candidati al ruolo di "nodo di rete": *Il network è una struttura organizzativa a tutti gli effetti, ovvero è uno specifica modalità di differenziazione di un compito complesso a livello*

interorganizzativo (anziché intraorganizzativo) basata su relazioni di scambio, che richiede coerenti modalità di integrazione. Detto altrimenti il *network* è una stabilizzazione di relazioni interorganizzative. Si può dunque parlare di network come di una qualsiasi altra forma organizzativa, mai migliore o peggiore in assoluto, bensì coerente o incoerente rispetto all'idea guida che la sottende.

Questo “chiarimento” è fondamentale affinché tutti i partner siano consapevoli che sono in una logica di *do ut des*, di cessione di qualcosa (materiale o immateriale) a fronte dell'acquisizione di altre risorse, siano esse economiche, di ritorno politico, di legittimazione. Nella creazione di un network si sceglie di creare specifiche modalità di acquisizione delle risorse da altre organizzazioni, cercando così di stabilizzare la variabilità ambientale e di ridurre l'incertezza del contesto di riferimento, cercando in tal modo di raggiungere risultati collettivi superiori alla somma dei risultati che si sarebbero raggiunti individualmente.

Il **secondo momento fondamentale** consiste nella definizione della natura dello scambio, ovvero nella costruzione di una **mapa dei contributi e delle competenze**. Ogni partner è così chiamato a delineare il confine fra ciò che è disposto a condividere e a fare, e ciò che invece ritiene assolutamente non alienabile, né condivisibile. E' questa una fase in cui si verificano i presupposti stessi all'esistenza della rete e si definisce, di conseguenza, la mission della nuova organizzazione. Non è infrequente assistere in questa fase ad una ridefinizione al ribasso, degli obiettivi inizialmente attribuiti al network. Questo non deve spaventare, ma deve invece essere interpretato come un “ritorno alla realtà”, dopo momenti di eccessivo ottimismo. Infatti il problema di fondo è che, riferendoci alla teoria dei costi di transazione, ampiamente utilizzata come modello interpretativo per la comprensione delle logiche di network, il reticolo organizzativo stabile viene definito come *la forma organizzativa intermedia fra il mercato e la gerarchia*: forma efficiente in caso di una buona congruenza sui fini e una scarsa misurabilità delle prestazioni. In una fase di start up della rete, la congruenza sui fini collettivi di tutti i partner non è ancora stata completamente verificata, anche perché essa dipende in massima parte da rapporti fiduciari, che possono svilupparsi solo nel corso di reiterate collaborazioni dall'esito positivo. Una partenza “di basso profilo” è dunque la logica, e concreta, premessa alla costruzione di reti stabili, efficaci ed efficienti. Per i motivi suddetti il network va gestito come struttura dinamica con la rinegoziazione continua degli obiettivi e delle strategie perché è strutturalmente richiesta la convergenza sui fini.

Un **terzo passaggio** da presidiare attentamente è **la definizione dei compiti (differenziazione) e dei meccanismi di integrazione**. I network non sono descrivibili con organigrammi, con la definizione di livelli gerarchici e ruoli, come si è fatto per decenni con le forme organizzative tradizionali. Bisogna invece tener conto che a differenza del tipo di network e del tipo di interdipendenza fra i partner cambiano le modalità di circolazione delle informazioni, il processo decisionale e la distribuzione della capacità di scambio (o potere). Sono comunque meccanismi di differenziazione del compito che vanno riportati ad unità con opportuni modelli di integrazione. La scelta dei meccanismi di coordinamento più adeguati dipende da: la configurazione delle interdipendenze fra i partner; la complessità del sistema di circolazione delle informazioni fra i partner; il grado di potenziale conflitto di interessi fra i partner.

Un **quarto passo** è la **descrizione dei processi e delle modalità relazionali**. E' necessario che le organizzazioni del network individuino il team di governo della rete, con capacità operative e decisionali coerenti con gli ambiti di autonomia e di decisione compatibili con la mappa degli scambi attivata. Bisogna evitare che si trovino nel team soggetti che non hanno capacità decisionale all'interno dell'organizzazione di appartenenza. Non è necessario che nel team di governo tutti abbiano ruoli fra loro omogenei ma nella propria diversità, devono garantire i margini di autonomia operativa compatibili con il ruolo previsto all'interno del network. Dal punto di vista del rapporto fra le logiche organizzative dei diversi partner e quelle proprie del network è necessario che quest'ultimo diventi il "cliente finale" sulle base delle cui esigenze ogni partner dichiara i propri margini di disponibilità a ripensare le proprie logiche organizzative. Entrare a far parte di una rete interorganizzativa stabile significa che ogni organizzazione deve stabilire e condividere con altri nuove prassi di lavoro, plausibilmente diverse da quelle sperimentate fino a quel momento. In questo senso il network è una entità a sé, paradossalmente in competizione con i singoli partner, è il luogo dell'innovazione strategica e gestionale, è il posto in cui si può o si deve dimenticare l'abilità gestionale o manageriale acquisita nelle organizzazioni madre. Per questo il network è scomodo per i *professionals* più affermati, e questo si deve sapere, deve essere una sfida chiara e trasparente, altrimenti avremo processi pieni di boicottaggi, magari anche involontari.

Riportiamo di seguito le dimensioni che sono state oggetto di indagine nell'approfondimento di alcune esperienze e che hanno costituito la taccia per la costruzione della Check List.

Indice Check List

Si utilizzerà un 'indice riconducibile all'analisi del ciclo di vita delle policy come riportato di seguito:

- 1) *Processo di formulazione della policy*
 - *identificazione del problema*
 - *acquisizione di informazioni*
 - *formulazione di soluzioni (confronto)*
 - *adozione di una decisione*
- 2) *Processo di implementazione della policy*
 - *messa in opera del programma*
 - *gestione amministrativa*
 - *produzione di effetti*
- 3) *Processo di valutazione dei risultati*
 - *monitoraggio reazioni degli attori*
 - *efficacia, efficienza ed economicità*
 - *impatti previsti ed imprevisti*

1) Formulazione della policy

Identificazione del problema: è importante che l'innovazione nasca come risposta ad un imperativo sociale/amministrativo/economico, per escludere la realizzazione di progetti finalizzati a costituire un "evento" a se stante. Definire la tipologia di bisogno a cui si vuole rispondere è fondamentale per capire quali sono i diversi parametri di progettazione. Per ognuna delle categorie elencate si ricostruiranno gli elementi di diversità progettuale, recuperati a partire dagli approfondimenti.

- ✓ Come descrivereste il bisogno/aspettativa cui il progetto intende rispondere? A quale di queste categorie appartiene?
 - Creazione di valore aggiunto/miglioramento della qualità dei servizi
 - Risposta ad un nuovo bisogno espresso/latente
 - Ottimizzazione delle risorse pubbliche
 - Risposta all'emergenza
- ✓ Attraverso quali strumenti è stato rilevato il bisogno/aspettativa cui il progetto intende/ha inteso rispondere?
 - Studio desk sulle esigenze del territorio
 - Analisi della rete sociale
 - Interviste a testimoni privilegiati
 - Apertura di tavoli istituzionali
 - Forum pubblico
- ✓ I partner sono predeterminati dalle caratteristiche del problema o vi sono più partner potenziali? Come si selezionano i Partner?
 - Analisi delle competenze dei vari partner
 - Analisi della "compatibilità organizzativa"
 - Analisi della "ragione di scambio" praticabile

2) Processo di implementazione della policy

- ✓ In relazione alla fase operativa ci concentreremo sulle seguenti aree progettuali che sono dimensioni organizzative specifiche delle strutture di rete, indicate di seguito
 - costruzione del serbatoio informativo
 - definizione delle prassi operative e dei processi
- ✓ mappa dei contributi e delle motivazioni
 - Cosa ricevo?
 - Cosa cedo?
 - Quello che offro è fruibile al network?
 - Quello che ricevo è fruibile per me?
 - Lo scambio è equo?
 - Quello che produco sarebbe più economico se lo ricercassi tramite forme di scambio diverse?
- ✓ definizione dei ruoli e dei meccanismi di integrazione
 - Analisi dei servizi erogati a favore dei target individuati: chi fa cosa e come, quale livello di differenziazione strutturale (approfondimento della mappatura iniziale)

- Analisi delle criticità: individuazione dei punti critici dell'organizzazione, difficoltà reperimento informazioni, scarsa ampiezza e/o profondità dell'offerta, mancanza di competenze specifiche, ...
- Verifica dei fabbisogni cui potrebbero rispondere i partner del progetto
- Stato dei sistemi informativi e dell'organizzazione del lavoro
- Analisi congiunta sulla natura del possibile scambio organizzazione-rete.
- Funzionigramma per individuare le aree di responsabilità e di competenza decisionale
- Valutazione della omogeneità fra unità organizzative destinate a cedere risorse e unità che potenzialmente acquisiranno le stesse risorse dalla rete.
- ✓ costruzione del serbatoio informativo
 - Quali sono le informazioni necessarie ad ogni partner del network?
 - Chi deve inserirle?
 - Quanto costa l'inserimento delle informazioni ad ogni singola organizzazione
 - Il costo per l'inserimento è superiore al risparmio acquisito nella partecipazione alla rete? (Se il costo di manutenzione della banca dati è molto alto l'organizzazione non ha motivo di impiegare risorse in una attività che realizza un vantaggio per altri soggetti, ma che non produce in cambio un adeguato ritorno)
 - Posso riprogettare il sistema informativo in modo da abbassare i costi di inserimento dati (ad esempio attuando soluzioni tecnologiche che consentano di rielaborare le informazioni già presenti nelle banche dati dei singoli partner in un ottica funzionale al network)?
 - Quali informazioni rilevanti non verranno cedute al network per problemi di privacy o di sicurezza o di competitività fra alcuni partner della rete?
 - Come posso ricostruire il flusso informativo secondo questi vincoli?
 - Chi si occupa della manutenzione e riorganizzazione del serbatoio?
 - Quali sono le regole di accesso a tutto/parte del serbatoio?
- ✓ definizione delle prassi operative e dei processi
 - Chi governa la “nuova struttura”, effettuando valutazioni, ridefinizioni?
 - Come sono predisposte le comunicazioni all'interno del team sia di front office che di back office (gestione degli errori e delle carenze)?
 - Quali gli strumenti di condivisione fra tutti i nodi della rete nell'ambito del team e/o le modalità per la creazione di una cultura organizzativa condivisa?

3) Processo di valutazione dei risultati

- ✓ Quali indicatori?
- ✓ Quali modalità di misurazione dei risultati?
- ✓ Quali strumenti di monitoraggio? Panel, focus, gruppi di utenza?

3. I focus group

Per completare l'analisi delle reti e degli sportelli multiente sono stati realizzati due focus group che hanno consentito di approfondire due diversi aspetti:

- **gli effetti** che possono avere **sui cittadini** le strategie di integrazione e riorganizzazione dei front office da parte delle amministrazioni pubbliche di uno specifico ambito territoriale;
- **I vantaggi e gli svantaggi della rete** o degli sportelli multiente, dal punto di vista degli operatori.

Dalla prima analisi realizzata grazie ai questionari che sono stati compilati è emersa, infatti, una **fiducia incondizionata** degli operatori pubblici riguardo l'utilità della rete tra enti. Dai questionari raccolti, e dall'analisi di precedenti esperienze, emergeva però il fatto che non sempre l'efficacia e l'efficienza delle reti e degli sportelli multiente sono adeguatamente monitorate: esperienze di ricerca rilevano situazioni in cui **il cambiamento realizzato, non crea un valore aggiunto percepito dai cittadini, che non modificano né la percezione sulla qualità del servizio, né i propri comportamenti come utenti**

Inoltre si è cercato di approfondire il tema **dell'integrazione delle pratiche tra operatori** appartenenti a enti differenti e le modalità attraverso le quali si ricerca l'integrazione tra gli operatori, a prescindere da soluzioni di contiguità fisica, e di prossimità virtuale.

Il focus con i cittadini

Molte fra le amministrazioni che hanno risposto al questionario hanno presentato progetti relativi alla creazione di portali interistituzionali, dichiarando che il risultato del progetto sia "il vantaggio per i cittadini". Nessuna di queste affermazioni è supportata da riscontri oggettivi e da monitoraggi che ci aiutino a capire se, effettivamente, l'effetto generato da questi portali sia stata un maggior uso degli stessi da parte dei cittadini o una effettiva maggiore facilità nel ritrovare e fruire informazioni e servizi. Sulla base del ragionevole dubbio che questo effetto sia più *in potenza* che effettivamente *in atto*, ci è sembrato interessante capire direttamente dai cittadini quale sia la loro esperienza.

Obiettivo del focus group

L'obiettivo del focus group è stato quello di verificare se i cittadini utilizzano il portale e, soprattutto, **se ritengono che** –non solo in potenza ma sulla base dell'esperienza- **questo portale intercomunale sia utile e migliori la qualità delle informazioni e dei servizi**. Per capire meglio quanto agisca l'esperienza e quanto, invece, il pregiudizio, si è cercato di comprendere quali siano le occasioni di interazione con le amministrazioni pubbliche locali (compresi i decentramenti degli enti nazionali).

Chi è stato coinvolto nel focus group

Il focus group non ha avuto alcuna pretesa di rappresentatività ma è stato molto utile per ascoltare le diverse voci, a partire da **persone più giovani** che hanno occasioni di interazione con le amministrazioni diverse da quelle degli **adulti** e delle **persone più attempate** oltre al punto di vista di **neo residenti, commercianti o referenti di cooperativa sociale o associazione**. Sono stati 10 i partecipanti al focus. Erano presenti anche persone che hanno livelli diversi di capacità d'uso della rete.

Questioni da verificare

Per saperne di più

Dal Tavolo alla Ricerca – Gli strumenti della ricerca e i risultati dei focus group

- Cosa vuole sapere un cittadino dal suo Comune di residenza
- Quando sei andato l'ultima volta (indicativamente)
- Quando e perché utilizzate il sito web del comune
- E le altre fonti di informazione
- Hai mai utilizzato il sito del tuo comune e se sì, per che cosa
- Hai mai utilizzato il sito della rete interistituzionale
- Anche se non l'hai mai utilizzato cosa ti immagini di poterci trovare
- Di recente, negli ultimi 2-3 anni, con quali amministrazioni pubbliche hai avuto a che fare (direttamente) oltre che con il comune (asl, inps, agenzia delle entrate, provincia, prefettura, università, scuola, ecc.)

Sito WEB

Contenuti: Riguarda la qualità dei contenuti informativi del sito, considerati da tutti i punti di vista: affidabilità, livello di aggiornamento, comprensibilità del linguaggio in cui sono espressi e così via;

- Il sito internet serve a dare informazioni rispetto a.....
- Le cose più importanti che cerco e che trovo attraverso il sito sono (nomi dei funzionari/dirigenti; uffici competenti, orari, stati di avanzamento delle Pratiche)
- Sul sito c'è tutto quello che serve
- Quando cerco qualche informazione si capisce subito se sul sito c'è o se manca..
- I contenuti sono chiari, esposti in maniera comprensibile e sufficienti a chiarire le mie esigenze....
- Se una notizia sul sito non c'è vuol dire che è una notizia falsa

Accessibilità: Riguarda quegli aspetti che permettono a tutti di accedere rapidamente e senza problemi al sito. Il Web si propone, di garantire un'accessibilità universale, indipendente dal tipo di hardware o software utilizzati, dall'infrastruttura di rete, da lingua, cultura e locazione geografica e anche in presenza di disabilità fisiche o cognitive degli utenti. Tiene conto pertanto dei tempi di accesso al sito, della facilità di reperimento del sito nella rete (motori di ricerca, directory, etc...), e della possibilità di accedere alle informazioni con qualunque attrezzatura hardware e software

- Connettersi al sito è facile e veloce
- Quando voglio connettermi ogni tanto digito l'indirizzo sbagliato
- Per trovare il sito è meglio usare un motore di ricerca.
- Per trovare le informazioni più importanti basta guardare l'home page
- Quando voglio caricare una pagina o un link il sito è....(veloce, lento)
- Preferisco il sito perché i giornali sono scritti in maniera poco leggibile

Usabilità/Navigabilità: Attraverso l'osservazione dell'interazione fra sito e utenti - target, l'usabilità registra errori e fraintendimenti di progettazione. Tramite colloqui con gli utenti indaga sulle ragioni di questi errori, e può così stilare una lista di suggerimenti migliorativi, in un continuo processo di prova/errore.

- Le cose che mi danno più fastidio nella navigazione di un sito sono.....
 - Dovere leggere le informazioni dentro finestre piccolissime
 - Troppi scroll
 - Colori
 - Navigazione per pagine o per finestre
 - Assenza o scarsa visibilità di "bottoni di navigazione"

Per saperne di più

Dal Tavolo alla Ricerca – Gli strumenti della ricerca e i risultati dei focus group

- *Troppi link, incrociati*
- *troppa/poca ridondanza*
- *tutto quello che c'è non si "vede subito"*
- *scarsa "scannability"*
- *colori*
- *grafica*

Forum on line -

Interattività/ relazionalità/communities: Quanto un ente, attraverso il suo sito, è capace di "fare rete" con altri enti istituzionali e non, e quali strumenti adotta per rafforzare il senso di comunità degli utenti del sito; dare la possibilità all'utente di intervenire, fare domande e ottenere risposte

- *Cosa fate quando volete segnalare qualcosa al comune o fare un intervento su un tema all'ordine del giorno?*
- *Avete la certezza di una risposta?*
- *Secondo voi perché alcuni forum sono pieni di interventi e altri no?*
- *Per informarvi e per contribuire al dibattito politico sulla città cosa fate? Quali sono, e perché, gli interlocutori di cui vi fidate di più per informarvi sugli eventi e sulle scelte politiche?*
- *Sui temi politici la comunicazione dell'Unione è affidabile.*
- *E' importante che nel sito siano ritaracciabili tutti i vari pareri politici e approfondimenti tematici sulle questioni delle città*

Principali risultati del focus group con i cittadini

Nel corso del focus group è stato evidente la diffusa conoscenza del nuovo progetto istituzionale in corso che ha portato alla creazione di una nuova rete interistituzionale tra gli enti del territorio ma c'è una differenza tra i giovani e le persone più anziane, le quali hanno un rapporto diretto con il loro comune e si rivolgono direttamente a questo per ottenere informazioni e servizi. L'appartenenza territoriale è una dimensione identitaria forte che porta a mettere in discussione le scelte politico-istituzionali. I più giovani (non ancora trentenni) hanno, invece, un rapporto molto diverso con il loro comune di residenza che periscono come uno dei possibili luoghi di riferimento. Inoltre ritengono di essere autonomi nella ricerca delle principali informazioni, anche relative alle istituzioni, che si trovano on line. Per questo i più giovani non individuano nel portale interistituzionale un valore aggiunto in quanto 'contenitore' delle informazioni di tutti gli enti coinvolti.

Di fatto, quasi tutti i partecipanti hanno avuto occasione di visitare il portale ma non sono fedeli utenti.

Infine, alcuni dei partecipanti ritengono che la comunicazione di servizio e quella politica debbano essere meno separate e che il portale possa essere un luogo di incontro oltre che di confronto con le amministrazioni (anche per eventuali reclami e suggerimenti). Manca, quindi, una maggiore interattività tra enti e cittadini.

Molte domande relative al funzionamento del portale non sono state fatte per mancanza di esperienza diretta dei partecipanti al focus.

Il focus group con gli operatori

La creazione di una rete o di uno sportello multiente necessita di un sistema complesso di scambio e aggiornamento delle informazioni ma anche di una minima conoscenza del funzionamento delle procedure che riguardano ogni ente del quale si è front office. E' sembrato interessante, allora, capire *se e come avvenga la creazione di un patrimonio comune di informazioni e pratiche tra gli operatori*. Volevamo capire, inoltre, *se e come la tecnologia possa effettivamente essere un valido supporto e fino a che punto si possa immaginare che la tecnologia sostituisca validamente la contiguità fisica degli operatori*. Cosa succede quando agli operatori del comune si chiede di dare informazioni (o servizi) relativi ad altri enti? Come si organizzano operativamente i front office? Come fanno i cittadini a sapere se devono andare da una parte o dall'altra? La rete ha un'identità sua o gli enti vogliono rimanere distinti e "visibili" al cittadino?

Le esperienze scelte per l'approfondimento sono state tre, relative a tre diversi modelli organizzativi di sportello multiente:

il primo modello ha potenziato l'uso delle tecnologie per fare in modo che le informazioni possano essere date presso ogni ente aderente alla rete, eventualmente collegandosi via video con i colleghi dell'ente competente (contiguità tecnologica – virtuale);

il secondo modello, invece, vede la compresenza degli operatori in un unico spazio fisico: tutti offrono lo stesso set di informazioni e servizi (contiguità fisica);

il terzo modello ha caricato su un ente una parte di gestione del front office l'erogazione di alcuni servizi. Rappresenta pertanto una fattispecie di servizio multiente nato da criticità contingenti ed esemplifica bene una casistica numericamente significativa.

Obiettivo del focus group

L'obiettivo del focus group è stato quello di verificare **come vivono gli operatori l'esperienza multiente** cercando di comprendere i vantaggi e gli svantaggi delle scelte organizzative fatte dall'ente, dal loro punto di vista.

Chi è stato invitato al focus group

Al focus group hanno preso parte gli operatori degli sportelli ed alcuni coordinatori.

Questioni da verificare

Le domande che seguono non seguono un ordine necessario che, nel momento del focus group, dovrà invece essere definito.

Per saperne di più

Dal Tavolo alla Ricerca – Gli strumenti della ricerca e i risultati dei focus group

- *Avete contribuito, in qualche modo, alla scelta della rete tra enti (per esempio attraverso l'analisi della domanda o in altro modo,...)*
- *Come vi siete preparati alla gestione delle nuove informazioni e che strumenti sono stati approntati*
- *La soluzione trovata ha avuto degli effetti sul tuo lavoro*
- *La soluzione trovata ha avuto benefici per i cittadini*
- *Come fanno i cittadini a sapere dove devono andare o a chi devono chiedere (ci sono iniziative di comunicazione di qualche tipo)*
- *La presenza di più amministrazioni che tipo di difficoltà porta al tuo lavoro*
- *Ci sono altri interventi che bisognerebbe fare per facilitare veramente il cittadino (rispetto alle difficoltà che tu vedi quotidianamente e che non possono essere risolte con l'attuale organizzazione del lavoro)*
- *Di fronte a domande che riguardano il tuo enti di appartenenza come ti muovi*
- *Di fronte a domande che riguardano gli altri enti come ti muovi*
- ...

Principali risultati del focus group con gli operatori

Le reti tra enti sono nate, principalmente, in seguito ad input politici non, quindi, sulla base di un disegno strutturato. E' evidente, però, che la progettazione 'coerente' può creare valore aggiunto. Non è semplice definire quali siano le amministrazioni con le quali, in generale, può avere più senso creare una rete. Ci sono esigenze di volta in volta differenti ed è a quelle che si cerca di dare risposta. Le soluzioni organizzative sono differenti ma sembra che **sia più semplice organizzare lo sportello multiente se si erogano servizi oltre che offrire informazioni**. In questo caso, infatti, i referenti delle amministrazioni interessate –e responsabili- all'erogazione dei servizi aggiornano costantemente il personale e le informazioni a loro necessarie per evitare errori. Inoltre è più semplice strutturare un sistema organizzato di informazioni perché è più chiaro chi sono gli utenti e sono definiti i prodotti da erogare.

E' più complesso organizzare uno sportello 'tuttologo' che mettere insieme più amministrazioni: anche se esiste una rete dei referenti c'è una generale minore responsabilizzazione dei referenti stessi (male che vada l'operatore di front office fa una brutta figura) e questo porta ad una maggiore leggerezza –e disattenzione- rispetto alla qualità delle informazioni. L'errore rispetto al servizio fa più paura rispetto all'errore che riguarda l'informazione.

Inoltre quando lo sportello è multiente per il cittadino è meno scontato capire che tipo di richieste può fare e anche per questo arriva con ogni tipo di domanda. Questi sportelli, quindi, hanno sostanzialmente un ruolo di orientamento e, spesso, agli operatori serve di più avere a disposizione un buon motore di ricerca che peschi in diverse banche dati che un data base strutturato proprio per far fronte all'estrema variabilità delle richieste.

Non sempre si valutano gli effettivi vantaggi della rete tra istituzioni soprattutto quando questa soluzione può essere utilizzata nella retorica politica come una scelta migliorativa per i cittadini. In questo caso, quindi, non si tengono neanche in considerazione i costi e l'eventuale equità degli scambi.