



Decidere la rete. Cosa fare

ATTENZIONE! Rischi e pregiudizi

Esistono alcuni **pregiudizi** che possono essere evitati rispondendo con chiarezza alla domanda “perché uno sportello multiente?”

Pregiudizio 1: uno sportello multiente è sempre gradito ai cittadini.

In realtà questo non è vero, perché i cittadini valutano positivamente un servizio laddove essi percepiscono la qualità dell’offerta in termini di:

1. **accessibilità:** possibilità di poter facilmente usufruire dei servizi di cui si ha bisogno per orari, localizzazione geografica e logistica;
2. **capacità di risposta:** capacità di fornire supporto ampio alle richieste dell’utenza;
3. **affidabilità:** capacità di prestare il servizio come promesso in termini di tempi e di contenuti;
4. **rassicurazione:** competenza e autorevolezza;
5. **empatia:** capacità di cogliere le esigenze di personalizzazione.

Pertanto a **parità di condizioni di accesso** gli utenti si rivolgono al servizio che percepiscono come maggiormente affidabile e presso il quale si sentono più rassicurati:

- per informazioni articolate e specifiche, i cittadini preferiscono rivolgersi direttamente all’ente titolare del servizio o del trattamento, ritenendo lo sportello multiente meno affidabile;
- la percezione della specificità del proprio caso e delle proprie esigenze induce l’utente a ricercare l’ampiezza della risposta e lo sportello multiente si trova spesso costretto a **rincorrere la domanda** ampliando di volta in volta i confini dell’informazione gestita, senza però mai poter raggiungere la completezza dell’informazione dell’ente titolare del procedimento e/o del servizio.

Paradossalmente ci sono casi in cui il passaggio ad una logica di sportello multiente, viene percepita come una riduzione della qualità dell’offerta.

Pregiudizio 2: uno sportello multiente comporta sempre un risparmio economico per il sistema



La scelta di uno sportello multiente determina vari tipi di **costi**: i costi di gestione e di coordinamento delle relazioni interorganizzative; la necessità di mantenere una sistema informativo e di comunicazione; investimenti iniziali per definire protocolli informativi; ecc. Questi costi possono essere giustificati se il multiente consente di **ottimizzare il personale**, recuperando capacità produttiva, oppure considerando il **valore aggiunto fornito ai cittadini**.

Se l'obiettivo della creazione dello sportello multiente è la risposta ad un bisogno o ad una situazione di emergenza, la logica è quella dell'incremento della spesa a fronte di un migliore servizio. Se invece si vuole progettare un sistema che realizzi delle economie di spesa del sistema, la progettazione dello sportello multiente dovrà porre particolare attenzione ai costi nascosti. Tali sono ad esempio quelli legati al mantenimento di una base informativa e/o di servizi che non vengono richiesti dai cittadini, o che si rivolgono ad un numero decrescente di utenza.

COSA FARE

Per realizzare questa prima fase, cioè per compiere la scelta di attivare una *rete* tra più amministrazioni, è utile anzitutto procedere ad un'analisi dei bisogni.

L'analisi dei bisogni

Nel momento in cui si hanno dei segnali sul mutamento dei bisogni dei cittadini, o si registrano delle variazioni negli indici demografici e socio-economici, è importante strutturare un percorso che consenta di mappare la realtà, dando oggettività al dato percettivo.

E' possibile quindi:

- procedere al monitoraggio dei bisogni percepiti dai cittadini in termini di tempi, orari, accessibilità;
- monitorare l'evolvere della domanda in relazione alle dinamiche demografiche, economiche e sociali.

Alcuni strumenti utili all'analisi dei bisogni:

- [Studio desk sulle esigenze del territorio e dei trend socio-economici](#);
- [Interviste a testimoni privilegiati](#);
- [Focus group](#);
- [Open Space Technology](#);
- ...

Questi strumenti sono solamente esemplificativi e può essere importante utilizzarne contemporaneamente più di uno.

La ricerca dell'efficienza



Se la criticità che si vuole affrontare in via prioritaria è quella del controllo dei costi e/o dell'ottimizzazione delle risorse, non si può però perdere di vista la soddisfazione dell'utenza. Anche le amministrazioni pubbliche, come le aziende private, hanno visto in questi anni l'evoluzione del proprio paradigma organizzativo, passando da una situazione in cui i cittadini si rapportavano all'amministrazione in una logica di subalternità, ad una situazione in cui sono diventati i detentori delle risorse di legittimazione e validazione delle attività svolte dalle amministrazioni. E' quindi necessario intraprendere un percorso di innovazione che consenta di aumentare la produttività, contenendo la spesa complessiva e fornendo servizi che, quantomeno, non abbassino il livello di qualità percepita dall'utente. Per raggiungere un obiettivo di questa complessità, la letteratura e le teorie dell'organizzazione, propongono una re-impostazione del modo di analizzare e costruire l'organizzazione secondo una visione trasversale che vede **l'amministrazione come un insieme di processi e non come una sommatoria di compiti e funzioni**. Il valore aggiunto di questo approccio è comprensibile a partire dal fatto che le amministrazioni pubbliche sono storicamente pensate come organizzazioni funzionali, centrate sul concetto di specializzazione dei compiti e delle competenze, per la realizzazione di attività definite e stabili. La dinamicità della domanda e l'aumento della complessità del compito, costringono oggi le amministrazioni a dover, di volta in volta, reinventare almeno una parte dei propri *output*, articolando le risposte, assumendo nuovi ruoli, ecc. La gestione del cambiamento prevede di poter visualizzare con chiarezza il sistema delle interdipendenze fra le varie unità organizzative, sia all'interno della stessa amministrazione, che fra più amministrazioni.

Quindi, “se in passato l'atteggiamento era mirato ad ottimizzare le attività all'interno delle funzioni senza tenere conto che l'obiettivo ultimo doveva essere quello dell'ottimizzazione globale dei processi, oggi è proprio la gestione degli spazi “interfunzionali”, precedentemente trascurati, ad offrire i più ampi potenziali di miglioramento. L'analisi e la riprogettazione dei meccanismi di funzionamento delle organizzazioni ruotano allora sempre con maggior frequenza, anche se talvolta in modo non espressamente dichiarato, attorno al concetto di “processo”. La “lettura per processi” comporta un'analisi e una progettazione dell'organizzazione che non si incentri sui concetti classici di attività, compiti e funzioni, gerarchicamente legati, ma che si basi su un insieme di attività omogenee dal punto di vista dell'output e correlate tra loro al di là dei confini funzionali, regolate da meccanismi di coordinamento che trascendono l'aspetto puramente gerarchico-strutturale: è essenziale dunque per il management concentrare la propria attenzione sui processi.”¹

L'analisi dei processi costituisce un primo momento di verifica delle aree sulle quali è possibile creare delle economie e contenere i costi, ma diventa uno strumento fondamentale per verificare la coerenza della scelta di creare uno sportello multiente, come soluzione per ridurre i costi.

Attraverso la mappa dei processi sarà possibile verificare l'omogeneità o la disomogeneità dei sistemi informativi, la possibilità di armonizzare le strutture di back office di tutti gli enti che partecipano allo

¹ Piero De Risi “Introduzione alla gestione per processi nelle organizzazioni” Università degli studi di Pisa
www.bdp.it/ifts/crea/appendici1c.pdf



sportello, creare dei canali di accesso all'utenza analoghi ecc. O ancora si potranno rilevare elementi sostanziali di diversità tali da costringere le strutture ad uno sforzo di integrazione e ad un impatto complessivo, che produrranno comunque dei costi nel tempo.

Alcuni strumenti utili all'analisi dei bisogni:

- [La reingegnerizzazione dei processi nella P.A.](#)