

L'evoluzione delle relazioni con il cittadino: lo Sportello multi ente

IL PUNTO SUL SECONDO INCONTRO – 10/11/09

a cura di Elisabetta Benesatto

Le prospettive di analisi dello Sportello multi ente

Martedì 10 novembre le amministrazioni partecipanti al Quarto Tavolo Nazionale sulla Comunicazione si sono riunite a Roma per il secondo degli incontri previsti.

Dopo l'incontro di ottobre, in cui sono stati lanciati i primi stimoli di discussione ed è stato avviato il dibattito tra le diverse esperienze di costituzione dello Sportello multi ente, e dopo il primo stadio di confronto online, attraverso la piattaforma di Innovatori P.A., questo appuntamento apre la seconda fase dei lavori, dedicata all'approfondimento delle caratteristiche operative e alle evoluzioni del servizio.

L'incontro è introdotto dalla sintesi dei punti chiave emersi dalla prima riunione, quindi vengono proposti gli stimoli per il confronto, che in questa seconda giornata si concentrano sulle dimensioni di analisi mirate a focalizzare gli aspetti operativi ed evolutivi dello sportello multiente:

- La struttura del servizio: come è fatto uno Sportello multi ente?
- Il sistema intra ed interorganizzativo del servizio
- Cambia la prospettiva – cambiano le funzioni ?

La banca dati: dalle redazioni integrate tra gli enti alle redazioni plurime dello stesso ente

Il dibattito sulle caratteristiche operative dello Sportello multi ente evidenzia fin dal primo giro di tavolo la centralità del sistema informativo, ed in particolare della banca dati: se nelle esperienze degli URP mono ente preesistenti la banca dati ha rappresentato il cuore del servizio, sia sotto il profilo informativo e sia sotto il profilo organizzativo, con l'evoluzione verso lo Sportello multi ente l'organizzazione e la gestione delle informazioni ha preso direzioni sempre più differenziate:

- in alcuni casi, l'attivazione dello sportello multiente rappresenta l'occasione per far sì che la condivisione di procedure funzionale all'integrazione delle banche dati dei diversi enti diventi vero e proprio metodo di lavoro, che poi si estende a tutti i nuovi progetti; in questi casi, spesso la redazione stessa è integrata tra gli enti;

- in altri casi, anche se in fase iniziale si riesce a condividere la base informativa, col tempo si ritorna alla gestione separata delle banche dati, in particolare quando non solo manca una redazione integrata multi ente oppure un sistema di procedure fortemente condivise tra gli enti, ma all'interno dello stesso ente convivono più redazioni che provvedono ad alimentare banche dati parallele: in questi casi, lo sforzo primario è di evitare duplicazioni tra le informazioni fornite dallo stesso ente. Queste stesse situazioni evidenziano spesso delle difficoltà di comunicazione interna che non consentono neppure una chiara identificazione e aggiornamento dei procedimenti.

La tecnologia a supporto dei flussi informativi

Immediatamente connesso all'aspetto della banca dati e della sua redazione è il problema delle scelte relative alla progettazione e gestione delle piattaforme tecnologiche di supporto ai sistemi informativi:

- da un lato, quando l'attivazione dello sportello multi ente si sviluppa in sinergia con un progetto di rete civica o portale altrettanto integrato, la tecnologia diventa strumento di supporto al servizio multi ente, valorizzando nel contempo sia la prospettiva di unicità del servizio richiesta dai cittadini e sia la visibilità di ogni amministrazione e delle sue iniziative;
- dall'altro lato, quando lo sportello multi ente vede aggiungersi un portale che non è concepito con la stessa logica di integrazione e non è fortemente improntato allo sviluppo di procedure condivise, il portale stesso diventa occasione di ritorno a pratiche di gestione delle informazioni separata per ciascun ente;
- dall'altro lato ancora, se lo stesso ente non integra al suo interno i servizi dell'URP e del portale o della rete civica, moltiplicando le redazioni interne, allora l'integrazione delle piattaforme informative tra più enti si riduce ancora di più.

La gestione delle novità e degli aggiornamenti

Nei casi in cui manca una vera e propria redazione integrata, che funge da collettore di tutte esigenze di aggiornamento, si pone il problema di come socializzare le novità e gli aggiornamenti tra i diversi canali informativi e tra gli stessi operatori:

- nei casi in cui l'organizzazione a supporto del sistema informativo appare più strutturata (quando ad esempio esiste una redazione integrata oppure procedure di condivisione più formalizzate) si fa solitamente ricorso ad occasioni di coordinamento degli operatori che sono frequenti e programmate;

- nei casi in cui la gestione delle informazioni è meno formalizzata, soprattutto quando non si può contare su redazioni ben radicate anche nei rapporti con i settori fornitori di informazioni, l'approvvigionamento di notizie è più destrutturato, le occasioni programmate di incontro tra gli operatori sono meno frequenti e prevalgono sistemi di coordinamento incentrati su supporti materiali (bacheche o forum);
- in alcuni casi, prende il via la sperimentazione di sistemi di coordinamento basati su percorsi wiki, intesi come strumenti di bilanciamento tra riunioni di coordinamento e supporti materiali, ma si tratta di strumenti che per poter esprimere tutto il loro potenziale richiedono formazione e motivazione specifiche.

L'informazione come servizio

Il confronto tra le diverse esperienze di sportello multi ente trova una forte convergenza nell'analisi del contenuto di servizio dell'informazione:

- quale sia il livello di integrazione tra gli URP di diversi enti, l'informazione al cittadino non può essere resa così come viene fornita ma va processata e – nel caso – costruita, nella prospettiva di una informazione che non sia ridondante ma possa essere utile al cittadino per "fare" qualcosa;
- laddove il cittadino ha più difficoltà ad incontrare l'amministrazione – per problemi logistici o distanza geografica o marginalità socioeconomica – è opportuno che l'informazione sia erogata in punti decentrati e che tali punti sul territorio arricchiscano il servizio informativo con opportunità dirette di accesso ai servizi.

Il ruolo del personale

L'approccio all'informazione come servizio è il presupposto per l'analisi del ruolo del personale, che viene visto come uno dei principali fattori critici di successo:

- l'operatore deve essere in grado non solo di veicolare le informazioni, ma anche di "costruirle", trasformandosi spesso in "cacciatore" di notizie; può essere selezionato o volontario, ma è importante che si investa sulla sua formazione in modo continuativo; restano di difficile attuazione i progetti di produttività che coinvolgono personale di più enti;
- il direttore deve abbinare la capacità e la sensibilità necessarie per l'orientamento ai bisogni dell'utenza con una autorevolezza che gli consenta una forte legittimazione interna, specie presso i referenti politici; allo stesso tempo, se da un lato è utile che sia una figura centrale dell'amministrazione, è pure opportuno che

non sia un figura troppo presa da altri impegni, affinché non rischi di dedicarsi poco alla comunicazione

La gestione dei rapporti con l'utenza: dal monitoraggio all'ascolto

Il dibattito fa emergere i diversi strumenti utilizzati per monitorare e ascoltare l'utenza:

- monitoraggio degli accessi fisici: tra le testimonianze presentate è il livello più frequente e presenta relativamente poche difficoltà, salvo l'esigenza di semplificare le attività connesse alla registrazione degli accessi (ad esempio tramite programmi dedicati o grazie al contributo di anziani socialmente utili);
- monitoraggio degli accessi al sito/portale: cresce l'importanza di dotarsi di strumenti più raffinati per il monitoraggio degli accessi effettivi (al netto dei passaggi degli operatori) ed in particolare dei visitatori unici;
- gestione dei reclami: è un'area di particolare criticità, perché molto sentita sia dagli utenti - che vi fanno ricorso in modo consistente - e sia dai decisori - che sono attenti ai report e a volte pongono i tempi di risposta ai reclami tra gli obiettivi dei dirigenti; in alcune realtà si concentrano soprattutto sulle attività di manutenzione stradale di pertinenza di aziende partecipate; quasi sempre è lo stesso sportello che accoglie i reclami, li inoltra ai settori o enti competenti e ha il compito di fornire la risposta al cittadino; resta comunque aperto il problema dei flussi di comunicazione con i settori e gli enti destinatari del reclamo, che a volte intervengono o rispondono, ma senza informarne lo sportello che ha accolto il reclamo;
- customer satisfaction: le indagini per la rilevazione del livello di soddisfazione dell'utenza non sono ancora una pratica regolare, quando vengono effettuate non hanno continuità e spesso si concentrano sulla valutazione degli stessi servizi di comunicazione.

I confini del servizio

La discussione si sposta quindi sulla gestione delle richieste di informazioni non standardizzate che coinvolgono altri enti, anche non aderenti al sistema informativo integrato: fino a che punto attivarsi per rispondere?

- Da un lato, lo spirito di servizio al cittadino pone l'obiettivo di non rifiutare mai una richiesta di informazioni, fino al punto di attivarsi per costruire la risposta "su misura";

- Dall'altro lato, è necessario impiegare le risorse in base ad una scala di priorità che pone al primo posto la necessità di concentrarsi sulla manutenzione e aggiornamento delle notizie di interesse generale: se l'informazione richiesta riguarda pochi, non è il caso di costruire una apposita scheda notizia ma è preferibile fornire una risposta ad hoc;
- In particolare per le informazioni di tipo sanitario, al fine di evitare informazioni imprecise, occorre definire a priori la soglia oltre la quale è preferibile indirizzare il cittadino ad un'altra amministrazione per maggiori informazioni;
- In alcuni casi, è la stessa amministrazione a prevenire la richiesta del cittadino, attivandosi per diventare "interfaccia unica", come nel caso del comune che in caso di cambio di residenza all'interno del territorio del distretto sanitario si occupa anche del cambio medico.

L'evoluzione del servizio

L'ultimo tema di discussione dell'incontro si concentra infine sulle prospettive evolutive dello sportello multi ente, focalizzandone alcuni aspetti centrali:

- quando è caratterizzata da un forte input politico e sostenuta da una organizzazione strutturata e formalizzata, l'esperienza di sportello multiente è il presupposto di un percorso evolutivo destinato ad allargarsi ad altri enti, verso il sistema territoriale integrato di comunicazione, e ad altre funzioni, verso esperienze di punti integrati di accesso ai servizi;
- anche quando le condizioni non sono così favorevoli, ma sussistono i presupposti di una buona interazione tra enti, dallo sportello multi ente possono nascere ulteriori progetti di integrazione, come nel caso della modulistica;
- quando invece l'integrazione tra enti rimane a livello superficiale, il servizio informativo si limita ad uno sportello e non diventa – come dovrebbe – un vero e proprio sistema.

In conclusione, per diventare una tappa concreta del percorso di evoluzione della P.A. verso i bisogni del cittadino, lo sportello multi ente dovrebbe incidere sulla dimensione procedurale, organizzativa e strategica degli enti coinvolti, puntando a semplificare i flussi informativi e integrare i procedimenti interistituzionali: solo così si aprirà la strada per una evoluzione che vada dall'informazione al servizio.