

I DeA book

e-government e Qualità:

**UN BINOMIO
INOSSIDABILE**



Verso il portale della P.A.

di Mauro Parducci

INDICE

IL CAMBIAMENTO	5
UNA NUOVA CULTURA.....	9
IL RUOLO DELLE RISORSE UMANE	10
L'OBIETTIVO	11
DA DOVE PARTIRE	12
IL CITTADINO COME PRIORITÀ DELL'ENTE.....	12
LA NECESSITÀ DI UN MIGLIORAMENTO CONTINUO	13
DEFINIZIONE DI QUALITÀ'	13
FARE QUALITÀ	14
QUALITÀ DEI SERVIZI.....	15
SERVIZI DEMOGRAFICI: UN BUON PUNTO DI PARTENZA	17
E-GOVERNMENT E QUALITÀ: UN BINOMIO INOSSIDABILE	18
FORNIRE ESEMPI D'ECCELLENZA	22
PICCOLI PASSI SIGNIFICATIVI	23

IL CAMBIAMENTO



Nell'ultimo decennio del XX° secolo e in questi primi sei anni del XXI° la pubblica amministrazione italiana ha subito cambiamenti molto profondi sia nell'interno dei suoi apparati che nei rapporti fra gli stessi.

Già la legge 142/90 "Ordinamento degli Enti Locali" rivoluzionava il precedente assetto normativo mutando le

competenze politiche e amministrative e introducendo per la prima volta i concetti di efficienza, diritto d'accesso e informazione dei cittadini. E' stato il primo segnale di cambiamento della burocrazia, nei confronti della quale il popolo nulla poteva se non chinare il capo, con una nuova attenzione al cittadino e alle sue esigenze.

Di lì in poi la legge 241/90, il Decreto Legislativo 29/93, il Decreto Legislativo 675/96, le varie "Leggi Bassanini", non hanno fatto altro che puntualizzare la necessità di improntare l'attività della P.A. ai criteri di economicità, efficienza, pubblicità, trasparenza, attenzione ai diritti del cittadino.

Il Piano di e-Government, approvato nel giugno 2000, rappresenta un altro passo in avanti verso la realizzazione di servizi integrati nell'ottica della semplificazione e dell'avvicinamento della macchina amministrativa al cittadino.



IL CAMBIAMENTO

dovuto a ...

- nuova realtà economica e sociale
- esigenza di migliorare il rapporto con il cliente/utente
- esigenza di confrontarsi con standard e politiche dei paesi europei
- esigenza di rispettare un impegno di natura etica con il cittadino-utente
- introduzione dei criteri di economicità, efficienza e qualità



La definizione di "Qualità dei Servizi Pubblici" fa la sua comparsa esplicita nella legge 273/95 la quale prevedeva, tra l'altro, l'introduzione delle Carte dei Servizi, e la legge 150 del 7 giugno 2000 assegna all'URP la competenza di "attuare, mediante l'ascolto dei

cittadini e la comunicazione interna, i processi di verifica della qualità dei servizi e di gradimento degli stessi da parte dell'utenza".

In questi ultimi anni la normativa statale e regionale relativa ai servizi al cittadino, e in particolare ai servizi educativi, ai servizi socio-assistenziali, ai servizi sanitari, ai trasporti e ai servizi di sportello in genere, ha costantemente inserito nei suoi testi richiami più o meno forti alla qualità e previsto la redazione di carte dei servizi per esplicitare gli standard di efficienza da conseguire e mantenere.

Alcune Pubbliche Amministrazioni, e alcuni suoi settori in particolare, si sono mosse con anticipo e hanno iniziato i loro percorsi di miglioramento da tempo; altre - e soprattutto le realtà più piccole - si muovono con più lentezza o perché manca ancora una spinta verso il punto di non ritorno al passato o perché si attendono strumenti più flessibili e idonei per attuare il cambiamento.

Ma il cambiamento non è più procrastinabile, anche se affrontarlo non è facile.

In un'organizzazione, e così anche in una Pubblica Amministrazione e in un Comune, l'attività professionale vive costantemente piccole trasformazioni per cui un certo tipo di cambiamento, seppur molto limitato, è sempre in atto.

Il cambiamento di cui si parla oggi non è però limitato all'adeguamento a nuove disposizioni legislative, alla semplificazione della macchina burocratica e alla rivoluzione informatica, ma - molto più in profondità - richiede un ripensamento e un riesame critico del modo di lavorare, una modifica nella gestione dell'organizzazione aziendale, un coinvolgimento e una presa di coscienza della totalità degli attori.

Il cambiamento richiede flessibilità della mente e degli atteggiamenti; la resistenza al cambiamento da parte delle persone coinvolte è uno dei problemi da affrontare: è necessario riuscire a leggere il cambiamento come un'opportunità e non come un pericolo, come un miglioramento e non come una trasformazione negativa.



Le persone vedono il cambiamento ciascuna in modo diverso e la paura spesso impedisce di vedere gli indicatori futuri: si ha il timore di abbandonare il "vecchio" e la paura di accettare il "nuovo"; nella fase transitoria mancano le certezze del passato e il futuro appare incerto.

Il coinvolgimento sereno delle persone e l'acquisizione della consapevolezza di essere parti attive permetterà il superamento della chiusura e faciliterà l'insorgere del necessario entusiasmo.

Ogni cambiamento ha un prezzo da pagare in termine di impegno, determinazione, tempi. Ma esistono costi della qualità e costi della non-qualità; la rimozione dei costi della non-qualità costituisce un recupero pari al 10% dei costi totali.

La decisione del cambiamento scatta in un'organizzazione quando la previsione dei benefici supera i costi e alla base esiste un'insoddisfazione forte dovuta sia a cause interne che a pressioni esterne.

Le resistenze interne e i tentativi di affossamento del cambiamento da parte di qualcuno saranno tanto più forti quanto diversa sarà la percezione dello stato di insoddisfazione; presentare i vantaggi del cambiamento e dimostrare un'alta probabilità di successo avranno un grande peso nella realizzazione della fase intermedia.

Al termine del processo di cambiamento le regole verranno formalizzate e il cambiamento delle abitudini sarà esteso a tutta l'organizzazione; per questo la condivisione degli obiettivi, che si deve attuare nella fase iniziale con la partecipazione e l'attivazione di tutto il personale, è un momento fondamentale del processo.

Migliorare la qualità dei servizi prestati diventa, sempre più, obiettivo strategico della pubblica amministrazione.

Tuttavia si deve rilevare come molto spesso si proceda attraverso forme improvvisate, uso di mezzi non appropriati per raggiungere un obiettivo significativo come quello della qualità. Un sistema di qualità, nell'ambito della pubblica amministrazione non può essere improvvisato: l'esperienza del settore privato lo dimostra chiaramente.

Così si può affermare che occuparsi del miglioramento della qualità nei servizi pubblici rappresenta un'attività particolarmente complessa anche se, paradossalmente, il risultato da raggiungere pare estremamente semplice: **rispondere sempre meglio ai bisogni dei cittadini.**

Migliorare la qualità dei servizi pone quindi agli enti la necessità di dotarsi dei necessari strumenti per capire l'evoluzione dei bisogni, elaborando politiche forti, effettuando scelte organizzative e gestionali che traducano le scelte (politiche) in fatti concreti.



La flessibilità dell'organizzazione e nuove forme di integrazione tra competenze diverse presenti nell'ente assumono importanza fondamentale per erogare servizi che siano sempre più personalizzati, a misura del singolo utente e di elevata qualità.

Ma per i Comuni affrontare il tema del miglioramento della qualità dei servizi risulta particolarmente impegnativo per altri due motivi:

1. i cittadini sentono il Comune come l'istituzione più vicina ai loro bisogni;
2. i cittadini, in questi ultimi decenni, hanno notevolmente aumentato il grado di aspettativa nei confronti dei servizi che il Comune deve (può) erogare.

Ciò rappresenta il risultato di diversi fattori che si sono affermati a partire dall'inizio degli anni 80 ed in particolare:

1. la riforma del sistema elettorale e l'elezione diretta del Sindaco ha ingenerato aspettative sempre maggiori nei cittadini in un rapporto, forse meno partecipato, ma sicuramente più fiduciario e teso alla ricerca di maggiori garanzie per la **soddisfazione dei bisogni**;
2. il processo di innovazione legislativa che ha investito la pubblica amministrazione con l'obiettivo di migliorarne l'efficienza e l'efficacia, passando per ampi processi di semplificazione, ha contribuito ad aumentare le **attese dei cittadini**;
3. la costante crescita del livello di scolarizzazione e di cultura della massa dei cittadini che oggi sono sempre più in grado, rispetto al passato, di **giudicare la qualità dei servizi** e individuarne i malfunzionamenti, confrontando anche la qualità

ricevuta in un determinato servizio rispetto a quella ricevuta o ricevibile in altri ambiti o da altre amministrazioni di pari livello;

4. la partecipazione dei cittadini al **costo dei servizi** rende i consumatori molto più esigenti rispetto al passato.

UNA NUOVA CULTURA



Il processo di miglioramento della qualità dei servizi del Comune può raggiungere i risultati attesi alla necessaria ed imprescindibile condizione che vi siano forti motivazioni interne dalle quali poter progettare il sistema di qualità.

In particolare si rende necessaria una chiara e manifesta determinazione (la così detta **volontà politica**) della classe politica che dirige l'ente affinché promuova processi di cambiamento finalizzati a migliorare la capacità di dare risposte concrete ai bisogni espliciti espressi dai cittadini.

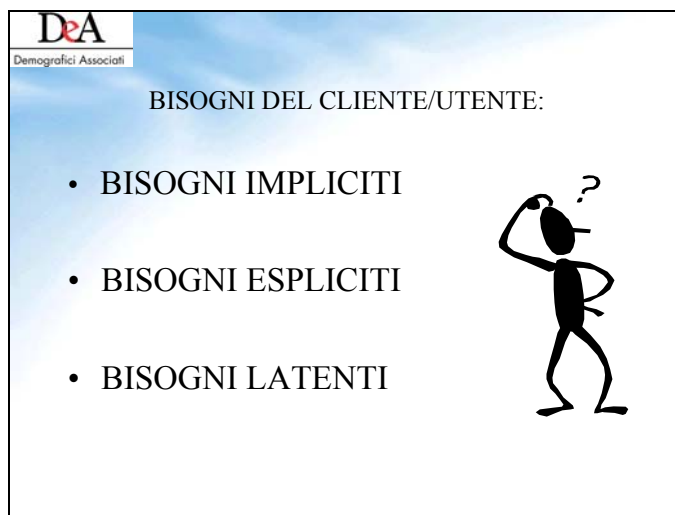


Si rende anche indispensabile l'affermazione, nella struttura organizzativa, di una nuova **cultura del servizio** nei confronti dei cittadini.

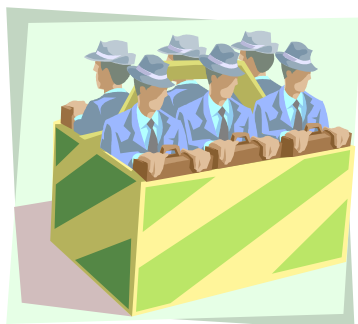
Infine occorre tendere a soddisfare, nell'ambito della normale erogazione dei servizi, i **bisogni impliciti** degli utenti che, con il passar del tempo, **debbono trasformarsi in bisogni espliciti**.

Le condizioni sopra delineate assumono fondamentale importanza in quanto, mancandone i presupposti, anche le singole iniziative finalizzate al miglioramento della qualità di particolari o specifici servizi sono destinate, inevitabilmente, all'insuccesso quando si

realizzino in contesti non impegnati in forti processi di cambiamento che prevedano, comunque, e prioritariamente, l'introduzione a tutto campo di una nuova cultura del servizio.



IL RUOLO DELLE RISORSE UMANE



Nell'ambito del quadro delineato assume, inevitabilmente, un ruolo fondamentale e primario il tema delle risorse umane.

Affinché i processi di miglioramento della qualità dei servizi raggiungano i risultati attesi occorre investire il personale dipendente in precise e chiare responsabilità. Ciò sarà possibile a condizione che l'amministrazione dell'ente (il

decisore politico) affronti concretamente e scientificamente i temi legati alla **motivazione**, al coinvolgimento ed alla **formazione** del proprio personale. I dipendenti dell'ente, in un sistema di qualità, dovranno sentirsi i protagonisti del proprio lavoro e del modo di cambiarlo ed innovarlo ricevendo dall'amministrazione i supporti necessari per a farlo con sempre maggiore professionalità. Così essi potranno comprendere ed accertare che solo **la competenza professionale** e l'impegno profuso permettono la crescita dentro l'organizzazione e rappresenteranno gli unici criteri validi per **incentivi e promozioni** di natura giuridica ed economica.

Un sistema così congegnato richiede ed impone una sorta di rivoluzione nel modo di concepire i rapporti tra classe politica e struttura burocratica.

Da questo punto di osservazione la formazione assume chiari connotati strategici.

Investire in formazione professionale significa porre le basi per progettare il sistema di qualità nell'ente.

Nell'ambito del programma di formazione al personale dovranno essere posti in rilievo i seguenti obiettivi primari:

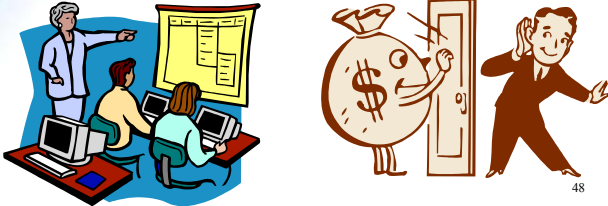
- **sapere**
- **saper fare**
- **saper essere**

DeA
Demografici Associati

La centralità delle risorse umane

I risparmi della razionalizzazione della spesa investirli in

1. FORMAZIONE **2. INCENTIVI**



48

L'OBIETTIVO



Progettare un sistema di qualità all'interno di un Comune non può prescindere dall'individuazione degli obiettivi che si vogliono raggiungere e dalla gradualità con cui si tenta di raggiungerli.

Ciò significa dotarsi di **programmi per la qualità**.

DeA
Demografici Associati

COME SI REALIZZA LA QUALITA' ALL'INTERNO DI UN'ORGANIZZAZIONE?

1- Pianificazione

2- Misurazione e controllo

3- Miglioramento



Gli obiettivi di questi programmi devono essere diversi:

1. delineare un profilo della qualità che il Comune possa assumere come “ideale” da raggiungere;
2. analizzare compiutamente il posizionamento attuale dei servizi erogati rispetto all’ideale progettato;
3. agire per correggere e migliorare continuamente la qualità dei servizi erogati cercando di avvicinarsi sempre di più all’ideale progettato.

DA DOVE PARTIRE

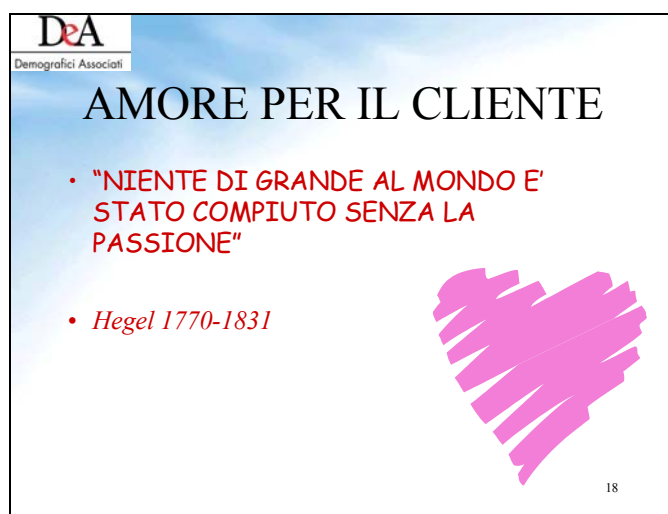


IL CITTADINO COME PRIORITÀ DELL'ENTE.

Per raggiungere risultati convincenti, in un sistema di qualità, si deve affrontare il problema dei risultati economici (generalmente intesi nel senso dei risparmi) pensando che essi non debbono rappresentare il primo o unico obiettivo: ciò significa ragionare in termini diversi partendo dall'analisi del processo che conduce al

risultato atteso.

In questa logica stabilire un **rapporto fiduciario** e costruttivo con il cittadino rappresenta il premio, la conseguenza, il risultato per l'ente. Porre, come spesso accade, le esigenze organizzative, tecnologiche, economiche al primo posto rischia di allontanare l'ente dall'obiettivo primario.



Altrettanto importante per l'ente è saper consolidare il rapporto con i propri cittadini. Come nelle aziende private questo obiettivo deve rappresentare, anche per il Comune, obiettivo strategico.

Già abbiamo detto che sempre più il cittadino ha consapevolezza dei propri diritti, del potere che ha acquisito, della maggiore tutela. Oggi il cittadino è sempre più informato, più selettivo, in possesso di diverse opzioni ed alternative che lo mettono in grado di formulare giudizi sulle prestazioni rese.

LA NECESSITÀ DI UN MIGLIORAMENTO CONTINUO

DEFINIZIONE DI QUALITÀ



Il termine “qualità” è oggi usato molto frequentemente e si presta, analogamente al termine “servizio”, a molteplici definizioni e interpretazioni.

Il concetto di qualità è nato circa un secolo fa, ma non si è ancora addivenuti a una definizione universalmente accettata: assume infatti differenti significati e contenuti a seconda del

contesto in cui si opera.

Inizialmente il concetto di qualità era legato al lavoro dell'artigiano, alla sua capacità di produrre un oggetto, ma era anche associato ad un contenuto di lusso, di valore eccedente e superficiale.



Successivamente l'attenzione si è spostata all'idea di “rispetto delle specifiche” cioè di rispondenza di un prodotto ai requisiti previsti dal progettista e/o alle norme stabilite da un'organizzazione.

Negli anni '70 il concetto si è esteso dall'ambito del prodotto/servizio a quello organizzativo più generale spostando l'attenzione sull'“uso” da parte del cliente e quindi sulla sua

soddisfazione, per passare negli anni '90 alla filosofia manageriale della "Qualità Totale" che ha allargato la ricerca di qualità a tutte le attività aziendali coinvolte nella realizzazione del rapporto con il cliente.

Definire con uno slogan il concetto di qualità è praticamente impossibile; esistono però molte affermazioni di studiosi del tema che aiutano a definirne meglio i contorni:

"Conformità ai requisiti" – Crosby

"Rispondenza all'uso" – Juran

"La composizione totale delle caratteristiche di un prodotto o di un servizio attraverso le quali il prodotto e il servizio soddisferanno, durante il loro uso, le aspettative del cliente" – Feigenbaum

La norma UNI EN ISO definisce la qualità come "L'insieme delle proprietà e delle caratteristiche di un'entità (prodotto o servizio) che ne determinano le capacità di soddisfare esigenze espresse o implicite".

Per quanto ci riguarda si può dire che il concetto di qualità assorbe in sé i requisiti di efficienza, efficacia, economicità e trasparenza previsti dalla legge per l'azione amministrativa.

FARE QUALITÀ

L'esigenza di "fare qualità" si sviluppa in Giappone e negli Stati Uniti intorno agli anni '60, in Italia solo a partire dagli anni '80 per quanto riguarda le aziende private, negli anni '90 nel mondo dei servizi pubblici.

Nel privato il motore propulsore del cambiamento è stato costituito dall'esigenza di mercato di far fronte alla concorrenza e al problema della saturazione e ha portato ad orientarsi maggiormente al cliente divenuto più critico, esigente e consapevole; nel pubblico si è cominciato a parlare di qualità per esigenze di tipo economico, politico, legislativo.

L'introduzione dei criteri di economicità ed efficienza ha portato inevitabilmente all'introduzione del criterio di qualità anche nell'erogazione dei servizi e all'esigenza di migliorare il rapporto con il cliente/utente. L'utente dei servizi, infatti, da fruitore passivo si è trasformato in cliente consapevole, portatore di diritti e doveri.

I Sistemi Qualità nei Comuni

- Le principali difficoltà:
 - Diffidenza iniziale 
 - Comunicazione e coinvolgimento 
 - Scarsa abitudine al lavoro di gruppo 
 - Le norme ISO 9000:1994 

QUALITÀ DEI SERVIZI

Il concetto di “servizio” non si è ancora consolidato nella nostra cultura e si presta ad interpretazioni diverse. Nella letteratura si trovano alcune definizioni interessanti:

“Lavorare per il beneficio di qualcuno” – Juran

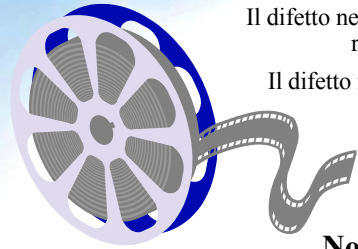
“Ogni lavoro produttivo che non si concretizza in alcun genere di hardware” Ishikawa

“Comportamento umano o attività con specifici obiettivi e processi, il cui scopo è soddisfare i bisogni del cliente” - Rosander

La peculiarità dei servizi

Il difetto nel prodotto è spesso riparabile.
Il difetto nel servizio **NO**.

**Non si può
“riavvolgere il nastro”**



Queste definizioni hanno, come si può vedere, lo stesso denominatore della qualità: la soddisfazione dei bisogni e delle aspettative di qualcuno.

Questa connotazione del servizio ribalta la vecchia immagine di servizio come rapporto unidirezionale caratterizzato prevalentemente da adempimenti e lo trasforma in una relazione bidirezionale basata su uno scambio non solo economico, ma anche informativo,

operativo ed affettivo. Gli “attori” della relazione sono interdipendenti per la completa soddisfazione reciproca.

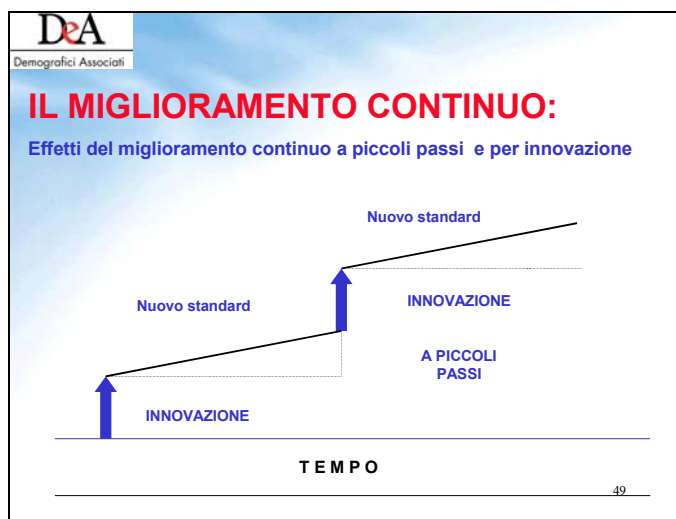
Va da sé che il sistema manageriale CWQC o introduzione del sistema qualità, non può essere impiegato nei servizi, tanto più pubblici, alla stessa maniera che nell'industria.

Il sistema di qualità deve essere relativo e dinamico: relativo in quanto legato alla soggettività, dinamico in quanto legato ai bisogni del cittadino che, in ogni caso, si evolvono nel tempo.

Ogni volta che si danno risposte alle soglie di richiesta, automaticamente le soglie si innalzano (i bisogni e le aspettative) aumentano.

Così il concetto di qualità si lega strettamente al concetto di **miglioramento continuo**.

Il miglioramento sarà tanto più visibile, tangibile, quanto più sarà introdotto e realizzato per “piccoli passi”.



Saper scegliere i servizi da cui partire per introdurre il sistema di qualità nell'ente rappresenta un elemento di vitale importanza per mirare al successo.

Per questo bisogna analizzare alcuni fattori primari tra cui:

1. quali **servizi** hanno un maggior rapporto con l'utenza (**maggiormente frequentati**)
2. quali servizi hanno la prerogativa (o l'onere) di dare servizi immediati agli utenti (**servizi a vista**)
3. quali **servizi** possono essere facilmente **giudicati** dagli utenti
4. quali servizi hanno rapporti sia con **vecchi che con nuovi utenti**
5. **chi sono gli utenti** che necessitano di servizi che abbiano le caratteristiche di cui ai precedenti punti



Una volta individuati i servizi che maggiormente rispondono alle caratteristiche sopra delineate si dovrà procedere ad analizzare, limitatamente a detti servizi;

- il grado di **professionalità** raggiunto dal personale dipendente;
- il grado di **informatizzazione** - con particolare riferimento al software - che garantisca un grado efficiente di transazioni;
- la qualità dell'ambiente e la sua logistica in ordine all'**accessibilità, funzionalità, estetica, riservatezza** ;
- la **tempestività** nell'erogare i servizi richiesti e nell'anticipare i nuovi bisogni.

SERVIZI DEMOGRAFICI: UN BUON PUNTO DI PARTENZA



Dato il contesto sopra delineato i Servizi Demografici dei Comuni possono rappresentare un **ottimo punto di partenza** per introdurre il sistema di qualità nell'ente.

Infatti essi rispondono pienamente a quasi tutti i parametri delineati precedentemente.

In particolare gli Uffici di Anagrafe e di Stato Civile hanno:

1. il più alto numero di utenti rispetto a tutti gli altri uffici comunali;
2. caratteristiche tipiche e prevalenti di front line;
3. la necessità di dare risposte immediate ai servizi richiesti;
4. la possibilità di dare per primi i servizi ai nuovi utenti (nuovi residenti) del Comune;
5. un target di utenti variegato;
6. la possibilità di testare in tempo reale il gradimento sui servizi resi.

I SERVIZI DEMOGRAFICI RISPONDONO BENE ALLE NOSTRE DOMANDE

1. Sono i più frequentati
2. Erogano servizi a vista
3. Sono immediatamente giudicabili
4. Sono i primi ad avere rapporti con i nuovi utenti
5. Hanno un'utenza variegata

62

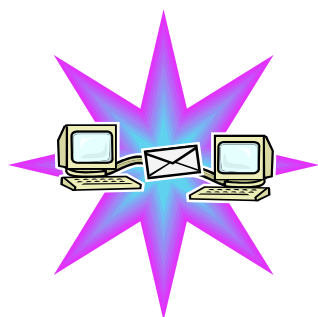
Il feed back su questi servizi rappresenta un **buon punto di osservazione** anche per il consolidamento del consenso da parte degli amministratori (quando i cittadini ricevono in tempo reale i servizi richiesti, senza dover attendere in estenuanti code, esprimono un giudizio positivo sull'intera amministrazione e su chi la dirige).

Tuttavia le caratteristiche sopra delineate non sarebbero ancora sufficienti per scegliere i servizi demografici come prototipo per la progettazione di un sistema di qualità all'interno del Comune.

L'elemento, probabilmente non ancora del tutto interiorizzato, che induce ad effettuare un sicuro investimento su questi servizi è rappresentato dalla profonda trasformazione ed innovazione di cui saranno oggetto nel volgere di un breve arco di tempo.

Si tratta dell'**e-government**: un modo, il modo nuovo di fare pubblica amministrazione.

E-GOVERNMENT E QUALITÀ: UN BINOMIO INOSSIDABILE



Si tratta di una nuova visione dei servizi per i cittadini e le imprese, che è resa possibile dall'uso delle moderne tecnologie ICT e presuppone un modello architeturale condiviso.

Consente di passare da una amministrazione dirigitica, verticale e segmentata, ad una amministrazione orizzontale, orientata al servizio e caratterizzata da intensi e costanti scambi informativi tra le sue parti e verso l'ambiente esterno.

Una tale modifica corrisponde alle trasformazioni organizzative che le nuove tecnologie causano e consentono.

Per questo motivo, l'utilizzo appropriato, esteso ed intenso delle nuove tecnologie risulta determinante.

Le azioni necessarie a conseguire gli obiettivi indicati devono essere caratterizzate da immediata operatività e rapidi tempi di attuazione e devono produrre un elevato rendimento in termini di servizi per cittadini e imprese, per rispondere positivamente ad una domanda sociale di innovazione sempre più diffusa ed esigente.

Le azioni e gli strumenti di attuazione dell'e-government sono stati concepiti per ottenere una migliore qualità, economicità ed efficienza dei servizi pubblici.

Solo così l'innovazione nella pubblica amministrazione può avere un ruolo determinante per la diffusione della cultura, degli strumenti e dell'esperienza della nuova economia digitale.

Ogni amministrazione dovrà gestire autonomamente il miglioramento della propria efficienza interna.



L'e-government punta a realizzare l'interoperabilità telematica tra tutte le amministrazioni per rendere possibile l'erogazione di servizi integrati di sportello ai cittadini e alle imprese, rispondente alla nuova visione e per rendere possibile l'accesso telematico alle informazioni ed ai servizi di tutta la Pubblica Amministrazione. Il cittadino – utente non dovrà essere a conoscenza di come è organizzato il Comune o a quali uffici si deve rivolgere; egli potrà richiedere servizi esclusivamente in base alle proprie esigenze indipendentemente da ogni vincolo di competenza amministrativa, territoriale o di residenza.

Il cittadino potrà ottenere ogni servizio pubblico rivolgendosi a qualsiasi amministrazione di front-office abilitata al servizio.

Il cittadino dovrà comunicare una sola volta all'amministrazione la variazione delle informazioni che lo riguardano.

Questa comunicazione produrrà automaticamente tutti gli effetti conseguenti presso le altre amministrazioni. Adesso un cittadino che trasferisca la residenza da un Comune ad un altro deve, per questo solo fatto, visitare mediamente 13 diversi uffici pubblici!! Ogni amministrazione dovrà essere in grado di reperire le informazioni richieste, ovunque esse risiedano (tutti i servizi pubblici on line).

Tutti i servizi pubblici per i quali è tecnicamente possibile usare la rete saranno erogati on line.

Per realizzare questo obiettivo dovranno essere coinvolte tutte le amministrazioni centrali e locali come le Regioni, le Province, i Comuni, le Scuole, le Università, gli Ospedali, le ASL, i Centri per l'Impiego, l'INPS, le Motorizzazioni, le Questure, le Camere di Commercio, ecc.:

Le amministrazioni locali e periferiche assumeranno sempre più il ruolo di sportello per l'accesso ai servizi pubblici (**front-office**) mentre le amministrazioni centrali svolgeranno un ruolo di **back-office**.

Le Anagrafi dei Comuni svolgeranno sicuramente un doppio ruolo: di front-office e di back-office.



L'amministrazione di back-office dovrà rendere accessibili le proprie banche dati alle altre pubbliche amministrazioni per l'erogazione di servizi integrati a cittadini ed alle imprese.

L'amministrazione di front-office dovrà reperire per via telematica le informazioni che riguardino il cittadino o l'impresa interessati al procedimento.

Inoltre ogni amministrazione di front-office dovrà comunicare la variazione intervenuta a tutte le altre amministrazioni interessate.

Per raggiungere questi importanti obiettivi dovranno entrare in scena i nuovi strumenti della comunicazione:

1. La carta d'identità elettronica
2. La firma digitale
3. Il protocollo informatico

Le amministrazioni dovranno realizzare autonomamente sistemi informatici capaci di mettere a disposizione le proprie banche dati e i servizi in rete utilizzando le tecnologie di internet.

Le pubbliche amministrazioni dovranno avere accesso, a costo zero, alle informazioni presenti nelle varie banche dati pubbliche.

Sotto questo profilo **l'integrazione delle anagrafi** rappresenta il fattore determinante per realizzare l'e-government.

Solo così si potrà **eliminare definitivamente qualsiasi forma di certificazione** ed ottenere i servizi richiesti accedendo ad un qualsiasi sportello indipendentemente dal luogo di residenza o passando attraverso un portale. Ciò può essere realizzato attraverso:

- •La connessione in rete dei comuni;
- •L'adattamento dei sistemi informativi comunali per l'esposizione dei dati anagrafici e di stato civile;
- •La trasmissione degli eventi anagrafici e di stato civile. Queste innovazioni impongono un alto grado di conoscenza, consapevolezza e condivisione da parte del personale interessato. Non si tratta solo di imparare a fare qualcosa di nuovo, bensì di **interiorizzare un cambiamento** che porti ad una radicale trasformazione del modo di fare pubblica amministrazione, di dare servizi ai cittadini che siano lavati da qualsiasi inefficienza.

Si tratta, in buona sostanza, di passare **da un approccio giuridico-formale**, dove contano solo regole e procedure senza porre sufficiente attenzione alla qualità ed ai risultati, ad una **cultura del fare** posta al servizio del cittadino-utente dove qualità del servizio reso e customer satisfaction ne siano i criteri ispiratori.

Monitorare costantemente i processi e le performance, promuovere la crescita professionale rappresenteranno i mezzi necessari per raggiungere l'obiettivo della qualità.

FORNIRE ESEMPI D'ECCELLENZA



Non possiamo né dobbiamo attendere che “qualcuno” ci fornisca le istruzioni in dettaglio. Si tratta di operare, progettare, sperimentare per rendere plausibile, tangibile e fungibile l'obiettivo.

Non possiamo attendere che gli oltre 8000 Comuni italiani siano tutti dotati delle stesse tecnologie, delle stesse professionalità, delle stesse capacità e convinzioni.

Ragionare in tal modo rappresenterebbe solo un alibi per non fare e per perdere un importante appuntamento con la storia.

Dobbiamo iniziare a sperimentare esempi di “**buona pratica**” per infondere, anche in chi oserebbe meno, quello spirito di emulazione che può e deve costituire il volano dell'innovazione.



Quando un Comune permetterà ai suoi cittadini di prenotare la carta di identità on-line, di effettuare le pratiche per il cambio di abitazione senza doversi recare agli uffici anagrafici, i Comuni vicini, le collettività interessate, spingeranno per realizzare ed ottenere gli stessi servizi.

Questo spirito competitivo non può che far bene all'innovazione.

Costruire **una rete di innovatori** può rappresentare il mezzo semplice per risolvere problemi complessi. Tuttavia ciò non deve indurre a scorciatoie pericolose o ad eccessive semplificazioni.

Il sistema di qualità impone **un'analisi dei bisogni**, una seria **progettazione** dell'intervento, un'adequata **formazione** del personale interessato e, soprattutto, una forte **motivazione** della classe politica per la sua realizzazione.

PICCOLI PASSI SIGNIFICATIVI



Spesso la motivazione può esser frenata dal timore di ingenti risorse da mettere a disposizione per realizzare questo progetto.

Spesso un Sindaco o altro amministratore comunale può sentirsi maggiormente legittimato a risolvere un problema tecnico, del vissuto quotidiano, come riparare una strada, anziché investire risorse in un progetto che potrebbe essere poco capito dagli amministratori.

Questi dubbi possono essere fugati coltivando di più la cultura della qualità con piccoli ma significativi esempi di attenzione nei confronti degli amministratori.



Istituire un call center per raccogliere reclami e suggerimenti dei cittadini, inviare le felicitazioni dell'Amministrazione ad una famiglia a cui è nato un figlio, personalizzare le comunicazioni agli utenti, accogliere i nuovi residenti con una lettera di benvenuto, rappresentano piccoli ma significativi esempi di un modo di stare dalla parte dei cittadini

amministrati senza dover investire grandi risorse economiche e possono tutti esser gestiti dagli operatori dei servizi demografici.

Questi piccoli esempi possono costituire il punto di partenza per progettare un sistema di qualità.

Mauro Parducci

