(a cura di)
Laura Solito

ITALIA ALLO SPORTELLO

Alla ricerca di una cultura del servizio

Fondazione Adriano Olivetti

Italia allo sportello

Alla ricerca di una cultura del servizio

a cura di Laura Solito

INDICE

DALL'UTENZA ALLA CLIENTELA:
VERSO UNA CULTURA DEL SERVIZIO
Nota introduttiva 9
di *Giovanni Bechelloni*

PARTE PRIMA
DALLA TRADIZIONE VERSO LA TRASFORMAZIONE:
SGUARDO SOCIOLOGICO SUGLI SPORTELLI
DELL'ITALIA DI MEZZO
(Roma e Firenze, Pistoia e Campobasso)

Capitolo Primo
Le due facce dello sportello. I cittadini e i servizi 23
di *Laura Solito*

Premessa 23
1. Una nuova cultura del servizio 27
2. Il «momento della verità»: immagini a confronto 34
Valutazioni complessive sui servizi (34); Le due «facce» dello sportello (44).
3. Per una nuova gestione dei servizi: innovazioni e proposte di miglioramento 51
4. «Anche l'occhio vuole la sua parte»: ambiente, strutture e spazi 56
5. Considerazioni conclusive 59

Capitolo Secondo
Una selezione delle interviste. Stralci significativi 64
a cura di *Milly Buonanno*

1. Interviste agli erogatori di servizio 64
2. Interviste ai cittadini-clienti 98

Capitolo Terzo
I servizi allo sportello in un comune meridionale
Rapporto su una situazione di transizione
di *Anna Lucia Natale* 102

Premessa 102
1. I livelli e le forme di informatizzazione 103
   Lo stato delle strutture e l'organizzazione del lavoro (103); Gli atteggiamenti degli attori sociali (108).
2. Interazioni e forme di comunicazione 112
3. Osservazioni conclusive 116
4. Appendice al Capitolo Terzo 120
   Sintesi delle interviste agli erogatori del servizio (120); Sintesi delle interviste ai cittadini-clienti (129); Sintesi dei colloqui (136); Schede di osservazione (139).

APPENDICE ALLA PARTE PRIMA
Gli strumenti della ricerca 149
Uno sguardo fotografico (tavole fuori testo)

PARTE SECONDA
INFORMATICA E COMUNICAZIONE:
ASPETTI DELLA TRASFORMAZIONE

Capitolo Quarto
Comunicazione e servizi. Ricognizione e progetti
di *Maurizio Bettazzi* 155

Premessa 155
1. Il problema-comunicazione 156
2. Il marketing dei servizi pubblici 157
3. Le strategie di comunicazione nei servizi pubblici 158
4. La comunicazione e gli uffici pubblici 160
5. Gli uffici pubblici e gli spazi informativi 162
   a) Assenza di un'adeguata predisposizione di spazi informativi (162); b) Mancanza di omogeneità dei formati, dei caratteri e dei simboli (165); c) Formule espressive oscure (166).
6. I servizi pubblici e la pubblicità 169
7. La variabile territoriale delle campagne pubblicitarie 171

Capitolo Quinto
L'informatica al servizio del cittadino. Due casi di *Marco Scilla* 174

1. Le tre fasi dell'informatizzazione 174
2. L'automazione al servizio del cittadino 178
3. Verso l'acquisizione di un'adeguata cultura informatica 179
4. Il caso di Modena 183
   Il Comune di Modena e il pacchetto «Diritti del cittadino» (183); La stazione informatica «Certo» (188); I collegamenti con altri enti (192).
5. Il caso di Bologna 194
   Bologna e il Sistema informativo provinciale (194); Lo sportello «Certimat» (196); «TuttoBologna»: il sistema informativo cittadino (198); Il Centro di Informazione Comunale (199); I terminali «TuttoBologna» (200); L'architettura del sistema (201).
6. Conclusioni 203

Capitolo Sesto
L'informatica e la qualità dei servizi. Un caso di *Andrea Barbieri* 207

Premessa 207
1. L'informatica comunale in Italia 209
   L'esperienza dei progetti e dei piani globali (209); L'intervento dello Stato (213); L'intervento delle Regioni (214).
2. L'informatica nella Pubblica Amministrazione locale 215
3. Le prospettive per l'informatica comunale in Italia 219
4. L'informatizzazione degli sportelli e del lavoro d'ufficio. Il caso di Cava de' Tirreni 221
   Lo sviluppo degli interventi (227); I servizi a sportello (230).

Hanno collaborato alla ricerca: Alessandro Arrighi, Andrea Barbieri, Giovanni Bechelloni, Maurizio Bettazzi, Milly Buonanno, Patrizia Fedi, Saverio Gazzelloni, Tommaso Liguori, Anna Lucia Natale, Erica Pellegrini, Melania Pellegrini, Cristina Privitera, Marco Scilla, Pino Sorvillo.

DALL'UTENZA ALLA CLIENTELA: VERSO UNA CULTURA DEL SERVIZIO

Nota introduttiva

di *Giovanni Bechelloni*

1. La società italiana sta diventando, sulla scia delle trasformazioni produttive, societarie e culturali degli ultimi decenni, una società industriale avanzata, ma non riesce a diventare un'efficiente società dei servizi, nonostante la crescita esponenziale dell'occupazione proprio nel settore dei servizi. Una recente analisi del vantaggio competitivo italiano[1] mette bene in luce alcune caratteristiche condizioni che hanno consentito all'Italia degli ultimi vent'anni di emergere in alcuni settori industriali, affermandosi sui mercati internazionali come nazione capace di competere con successo.

La grande maggioranza dei settori industriali italiani di successo — i tessili, le calzature, le piastrelle, i gioielli, le macchine specializzate, gli elettrodomestici, per citare solo i principali — non deve il suo successo né alla presenza di materie prime o di capitali, né a sagge politiche pubbliche o alla qualità dei servizi. I fattori del successo sono piuttosto legati alla dimensione medio-piccola dell'impresa e alla sua conduzione familiare, alla tecnologia e al forte orientamento al mercato, all'elevato grado di competitività e all'orientamento pragmatico del management. Tutti i fattori di successo sono in qualche modo estemporanei, legati alle persone e scarsamente fungibili. Se il dinamismo competitivo dei settori industriali di punta, di origine e caratteristiche informali, non si trasmette all'intera società e non si traduce in meccanismi maggiormente formalizzati, capaci di incidere sulla qualità della formazione e sull'efficienza dei servizi pubblici e privati, il vantaggio competitivo dell'Italia rischia di ridimensionarsi o di ridursi fortemente.

Al riguardo dei servizi la citata ricerca formula una valutazione estremamente negativa che così recita:

Fatta eccezione per le strade, l'infrastruttura italiana è anch'essa un'autentica debolezza. I servizi di telecomunicazione e postali sono scadenti, i servizi finanziari lenti e arcaici e i trasporti e la logistica sono spesso un incubo. Una ragnatela di regolamentazioni e di monopoli statali nella maggior parte dei servizi di infrastruttura fa sì che sia estremamente difficile in Italia ottenere che le cose vengano fatte. I servizi pubblici sono particolarmente inclini a scioperare, il che devasta i trasporti ed altre aree infrastrutturali[2].

Più avanti, nello stesso testo, si svolge una considerazione che pur dotata di un'indubbia veridicità, non può certo consolare:

Il difficile ambiente italiano, con i suoi servizi pubblici scadenti e la complessa ragnatela di regolamentazioni, ha fatto nascere uno strano tipo di vantaggio. Le imprese italiane sono intensamente pragmatiche, non si fanno spaventare dagli ostacoli e sono inclini ad adattarsi e ad improvvisare. Esse gestiscono i vincoli, piuttosto che farsene sopraffare. Molti osservatori citano il successo dell'Italia nel vendere in Africa, in Medio Oriente e in altri paesi in via di sviluppo, per esempio, come il risultato di anni di schermaglie con la burocrazia italiana[3].

2. L'inefficienza e la cattiva qualità dei servizi, e soprattutto di quelli pubblici, non solo incide sul vantaggio competitivo dell'Italia, riducendone la capacità riproduttiva, ma ha altre conseguenze drammaticamente negative. Incide pesantemente sulla qualità della vita di fasce sempre più estese della popolazione e contribuisce potentemente a delegittimare lo Stato, le Istituzioni e i partiti che vengono identificati dai cittadini come i principali, se non unici, responsabili del cattivo funzionamento dei servizi.

La gestione dei servizi, dunque, ha tutte le carte in regola per essere considerata una grande questione nazionale. Di essa, infatti, si parla spesso nei convegni e sui giornali. Non mancano le denuncie e numerosi sono gli esempi che vengono raccontati[4]. Ciononostante si ha l'impressione che la «questione dei servizi» non sia affrontata né con l'energia e la determinazione né con la cultura manageriale necessarie. Si ha il fondato sospetto che, al di là di un generico accordo sulla denuncia dei malfunzionamenti di impostazione moralista, non ci sia adeguata consapevolezza

né delle conseguenze negative che lo stato delle cose presenti produce né dei rimedi che sarebbero necessari. I servizi, soprattutto quelli pubblici, continuano ad essere gestiti come grandi serbatoi occupazionali aperti alle pressioni clientelari; queste trovano nelle norme, nei regolamenti e negli accordi sindacali — sia quelli «antichi» sia quelli recentissimi — binari ben oliati che non solo non ostacolano il gioco delle raccomandazioni e delle clientele ma lo favoriscono e lo legittimano.

Se la società italiana vuole diventare una moderna società dei servizi efficiente e democratica, non può rinviare di mettere all'ordine del giorno «la qualità dei servizi» modificandone drasticamente i criteri di gestione. Diventare una moderna società dei servizi non è solo necessario per migliorare il vantaggio competitivo della nazione e per contenere e ridurre il costo spaventoso della macchina pubblica ma è anche necessario per realizzare praticamente — nella quotidianità dei rapporti sociali — quella democratizzazione della società italiana che può sembrare compiuta solo a chi si contenta di contemplare le dichiarazioni di principio che tutti quelli che orientano il discorso in Italia non mancano mai di elargire a piene mani.

3. Affrontare il problema di una diversa gestione dei servizi — non più orientata dall'offerta, secondo uno stile borbonico riverniciato in mille modi ma tuttora dominante, bensì orientata alla domanda — significa farsi carico di una vasta e articolata serie di problemi, solo apparentemente minuti e secondari.

Le logiche e le culture che orientano la gestione dei servizi pubblici in Italia non consentono una massimizzazione della loro redditività/utilità sociale. Né dal punto di vista dei costi di gestione, che sono del tutto sproporzionati rispetto ai risultati. Né dal punto di vista della gratificazione: sia chi lavora nei servizi sia chi ne fruisce e li usa si lamenta delle condizioni di esercizio del servizio (come si può leggere nella prima parte di questo volume).

Le culture del lavoro e della gestione che caratterizzano il comparto dei servizi sono fortemente permeate da stili di direzione e da criteri gestionali di tipo vetero-burocratico (derivati dagli ordinamenti dello Stato assoluto) o di tipo industrialista

(derivati dalla meccanica traslazione al cosiddetto «lavoro di ufficio» di regole razionali derivate dai grandi numeri della fabbricazione in serie); entrambi drammaticamente inadeguati alle caratteristiche funzionali dei servizi. Anche le culture sindacali — che attraversano una rappresentanza frammentata, litigiosa e spesso subalterna a logiche territoriali o clientelari — sono inadeguate, raramente capaci di cogliere la specificità di organizzazioni del lavoro che hanno da essere flessibili perché orientate al mercato, il mercato costituito dalla mutevole domanda dei clienti/utenti.

Sono ancora troppo pochi i casi — hanno cominciato recentemente le banche — nei quali si sono introdotti o si stanno introducendo criteri gestionali *marketing oriented*. La cultura del marketing è del tutto ignorata, quando non è addirittura stigmatizzata come una «diavoleria ideologica» di importazione americana, della quale si diffida perché concepita come collegata a un'impresa privata che deve collocare sul mercato i propri prodotti violentando la libertà del consumatore.

Si arriva, così, al cuore del problema. I critici del marketing non si rendono conto che opponendosi a una ristrutturazione gestionale centrata sulla cultura del marketing finiscono per ostacolare quella democratizzazione della gestione che pure in astratto dicono di volere e per la quale sono talvolta capaci di inventare articolatissime e ingestibili strutture aperte alla cosiddetta «partecipazione» dei cittadini. Del resto, se qualcosa ancora funziona nei nostri servizi pubblici ciò si deve alla presenza di culture, più o meno familistiche e clientelari, che in barba alle regole formali consentono di realizzare quegli aggiustamenti informali che altro non sono che disordinati e timidi tentativi di applicare, inconsapevolmente, una cultura del marketing.

La riprova circa la validità di questo ragionamento la si può avere riflettendo sul fatto, quasi sconosciuto in altri paesi, del cosiddetto sciopero bianco. Lo sciopero bianco, com'è noto, consiste nell'applicazione alla lettera delle norme e dei regolamenti. Attraverso questa procedura i lavoratori in sciopero riescono a paralizzare il funzionamento di qualsiasi servizio. Segno evidente dell'inadeguatezza di tali norme ma anche dell'esisten-

za di una cultura informale che consente ai servizi di funzionare. Piuttosto male che bene.

Dunque la mancanza di una cultura del marketing e l'imperfetta trasformazione nei criteri di gestione dei servizi pubblici — formazione mirata degli addetti a tutti i livelli, ristrutturazione dei locali e degli orari, forme di comunicazione meglio calibrate, campagne promozionali finalizzate a creare un rapporto ad un tempo «caldo» e funzionale con gli utenti/clienti, campagne di sensibilizzazione nella scuola e tra il pubblico, ecc. — producono un insieme di conseguenze negative che aggravano la situazione dal punto di vista dei costi, dei risultati e della legittimazione.

In una situazione siffatta il ruolo dell'*informatizzazione* può essere ambivalente. Può diventare, se si accompagna a una cultura del marketing e della comunicazione, il cavallo di Troia per rivedere-ammodernare-ristrutturare l'intero sistema di gestione in modo da orientarlo alla domanda dei clienti/utenti; ma può anche diventare l'ennesima occasione per immettere nuove inefficienze e nuovi sprechi in una macchina mangiasoldi.

Il punto di partenza — che potrebbe diventare il punto di svolta — può essere un piccolo cambiamento di denominazione. Che potrebbe essere favorito da una grade campagna di comunicazione. Se si abbandonassero le attuali denominazioni di «utente» o, peggio, di «utenza» — comunemente usate nel gergo burocratico e in quello giornalistico — per passare a quelle di «cliente» e «clienti» si lancerebbe un segnale non da poco. Gestire servizi e sportelli a favore di una clientela invece che di un'utenza significa molto. Trattare i cittadini non più come utenti passivi, come sudditi da vessare, bensì come clienti da soddisfare, potrebbe significare, soprattutto in certe zone d'Italia più refrattarie alla cultura del mercato, un passaggio verso una trasformazione. Può diventare il segnale, l'avvio di una vera e propria «rivoluzione culturale».

La questione della gestione dei servizi pubblici si iscrive in una questione più grande che ha a che vedere con l'imperfetta modernizzazione della società italiana. E con la sua imperfetta democratizzazione. I due processi — quello di modernizzazione e quello di democratizzazione —, che molti vedono tra loro in

contrasto, sono strettamente correlati. Una società moderna non può esistere se non è pienamente democratizzata e ad un tempo pienamente modernizzata. La cultura d'impresa, che è il motore della modernizzazione, deve poter coesistere con la cultura della democrazia. Mercato e democrazia sono due istituzioni sociali fondamentali, l'una temperamento dell'altro e viceversa. Finché non si comprenderanno bene le implicazioni di questo rapporto sarà improbabile riuscire a modificare in profondità la logica di gestione dei servizi pubblici.

4. Sullo sfondo della problematica generale sopra accennata, per grandi linee, si colloca il lavoro di ricerca cha abbiamo avviato sulla «cultura del servizio». Siamo andati alla ricerca — in questa prima fase — soprattutto di ciò che non funziona, di ciò che si frappone alla nascita e allo sviluppo di una cultura del servizio. Abbiamo scelto lo sportello come luogo sociale emblematico e fondamentale. È allo sportello, infatti, in quel «momento della verità» che è l'erogazione del servizio, che si verifica un'interazione sociale diadica che è ad un tempo banale e fondamentale. Banale perché rientra nell'esperienza quotidiana della maggior parte delle persone; fondamentale perché è in quelle poche battute e in quei pochi gesti che due persone si scambiano faccia a faccia allo sportello che si realizza la transazione che consente di valutare il buon funzionamento del servizio.

La banalità di quell'interazione ha finora impedito a una cultura tendenzialmente astratta come quella italiana, di dedicarvi sufficiente attenzione analitica. Di considerare quel breve momento e quel piccolo spazio come un ideale palcoscenico sul quale due persone — due attori sociali individuali — devono recitare una parte che, per quanto piccola, è fondamentale per il successo dell'intera rappresentazione. Quel «momento della verità» ha un valore simbolico che oltrepassa, alla lunga, le due persone concrete che interagiscono tra loro. Dietro quell'interazione ci stanno molti mondi sociali e molte culture che influenzano lo svolgimento e l'esito dell'interazione.

Ci siamo avvicinati, dunque, al problema della gestione dei servizi a partire da un punto di osservazione molto preciso — lo sportello — perché lo ritenevamo e lo riteniamo strategico. La

ricerca è stata esplorativa. Siamo andati in più città e in più luoghi ma non diamo ai nostri risultati nessun valore generalizzante. Salvo che per quanto riguarda un punto, che è di metodo. Abbiamo potuto verificare la centralità dello sportello e rendere plausibili e argomentate alcune ipotesi che ci avevano guidato nell'impostazione della ricerca. A partire dal nostro lavoro si potrebbero impostare e condurre ricerche più esaustive e campagne di osservazione e di interviste più ampie. Anche se la delicatezza del tema e le difficoltà pratiche connesse alla conduzione delle osservazioni, dei colloqui e delle interviste, possono suggerire metodologie più qualitative che quantitative. Passiamo, adesso, a presentare le ipotesi e le caratteristiche principali del lavoro svolto, così come si è tradotto in questo Quaderno.

5. Si presentano in questo Quaderno i principali risultati di una ricerca esplorativa volta a identificare i più vistosi problemi di inefficienza strutturale e di cattiva comunicazione in un settore strategico della vita nazionale: i servizi a sportello. Siamo partiti con l'idea di avviare una linea di ricerca sul rapporto tra società dell'informazione e servizi che trovasse un aggancio empirico preciso nel rapporto che i servizi, soprattutto quelli pubblici, stabiliscono coi cittadini-clienti nel momento dell'erogazione del servizio: lo sportello. Abbiamo ipotizzato una formulazione iniziale del problema, che non è stata smentita dai risultati, e abbiamo proceduto a una prima ricognizione empirica.

Il problema può essere formulato a partire dalla seguente domanda: quanto incide nella qualità e nel costo del servizio erogato la presenza in Italia — sia tra gli operatori del servizio sia tra gli utenti che ne fruiscono — di una «distorta» cultura del servizio?

Per «distorta» cultura del servizio ci si può riferire alla sopravvivenza di stereotipi culturali negativi che portano a una cattiva informazione, a una cattiva interazione tra operatori e utenti, a un uso distorto da parte degli utenti di oggetti, cose, macchine.

Alla base della ricerca si pone l'ipotesi che all'origine di inefficienze, sprechi e altre vistose distorsioni sia rinvenibile un *deficit culturale* (ignoranza vera e propria, tratti culturali particolaristici e familistici, assenza di civismo e di educazione, uso di-

storcente delle procedure della razionalità burocratica, ecc.) che potrebbe essere colmato (ove fosse identificato con certezza) in vari modi attraverso una pluralità di interventi in sede educativa e formativa e in sede di vere e proprie campagne mirate.

Scendendo a un livello maggiormente analitico si può ipotizzare che siano attivi in Italia due tipi diversi di distorsioni che incidono negativamente nella gestione e nella fruizione dei servizi:

- da un lato i residui di una cultura particolaristica, poco sensibile alle sollecitazioni dell'etica pubblica, che potrebbero essere ricondotti a quel tratto culturale che venne denominato, in una celebre ricerca condotta negli anni Cinquanta in una comunità meridionale, «familismo amorale»;
- dall'altro lato i frutti «bastardi» dell'innesto di paradigmi e procedure ispirati ai criteri della razionalità formale e incorporati in uno stile burocratico di tipo «anomico»; potremmo denominare questo secondo tipo di distorsione «burocratismo ottuso».

Rispetto a queste ipotesi iniziali i riscontri empirici effettuati portano a identificare — soprattutto nel centro-sud e soprattuto per i servizi, tipo le poste e le ferrovie, che dipendono da un'organizzazione centrale di tipo nazionale e pubblico — alcune zone per le quali si può tranquillamente sostenere che nulla o quasi nulla del modo in cui è organizzata l'erogazione del servizio serve per migliorarlo o ridurne i costi.

Le cause di tale stato delle cose — e anche dei tentativi di miglioramento — non risiedono solo nella presenza dei due tratti culturali che avevamo inizialmente individuato — «familismo amorale» da una parte e «burocratismo ottuso» dall'altra parte — bensì anche nella presenza di una «cultura industrialista». Sia i tentativi di razionalizzazione sia i mutamenti indotti nella gestione dai contratti sindacali si ispirano a una cultura industrialista, che è una cultura della razionalità formale di tipo burocratico applicata ai grandi numeri della fabbricazione in serie (il «mega» contrapposto al piccolo). La cultura industrialista porta chi studia e applica regole e procedure ad astrarsi dal punto che è soprattutto centrale per la costruzione di una corretta «cultura del servizio»: il rapporto diadico faccia a faccia

tra i due individui che si fronteggiano davanti allo sportello. Quello che è stato chiamato «il momento della verità».

Il fatto che l'interazione con il cittadino-cliente non venga presa in considerazione nella sua specificità ha conseguenze negative che si traducono, da parte delle aziende e degli enti che offrono servizi a sportello, in una *non gestione* del personale e in una non gestione del cliente.

Questa osservazione sulla cultura industrialista si può applicare anche a contesti diversi da quelli italiani. Anche in altri paesi tale lacuna della cultura manageriale ha prodotto guasti da inefficienza, aggravio dei costi, delegittimazione dello Stato. In Italia tali guasti sono maggiori per due motivi essenziali, oltre al fatto del ritardo col quale ci si appresta ad affrontare il problema. Innanzitutto perché la cultura industrialista si intreccia agli altri due tratti culturali da noi già individuati (il «familismo amorale» e il «burocratismo ottuso») e poi perché davanti allo sportello si fronteggiano — più che altrove — due culture: chi offre e chi usa il servizio appartiene — soprattutto nel centro-nord — a diverse culture etniche e di ceto.

La presenza di queste distorsioni e soprattutto la loro miscela tende a creare — questa è l'ipotesi principale della ricerca — un clima di inefficienza e di spreco, e financo di vero e proprio vandalismo e sabotaggio (di tipo simbolico oltreché reale) che rende molti servizi costosi e inefficienti. Le scene di inciviltà e di arrembaggio che quotidianamente si recitano di fronte a sportelli di qualsiasi tipo occupano ormai un posto stabile nel folklore italiano senza che nulla si faccia per porre rimedio a situazioni tanto incresciose. Gli atti di vandalismo contro cabine telefoniche, servizi igienici, macchinette erogatrici di servizi sono tanto diffusi da non essere più nemmeno degni di attenzione. La casistica potrebbe includere molte situazioni (da quelle ospedaliere a quelle scolastiche, da quelle postali a quelle bancarie a quelle comunali) tutte caratterizzate da un'interazione sociale inappropriata e disfunzionale rispetto allo scopo. Situazioni nelle quali la qualità dell'interazione — o, nei termini della nostra ipotesi, l'assenza di un'adeguata *cultura del servizio* da parte dell'utente o da parte del gestore dell'offerta — produce disfunzioni, costi e sprechi, veri e propri deficit di legittimazione.

Ciò che è in questione nella gestione dei servizi — in particolar modo quando il gestore è pubblico — non è solo costituito da tutti quei fattori sui quali ci siamo finora intrattenuti e che sono molto rilevanti — inefficienza, alto costo di gestione, vandalismo — bensì anche dal giudizio da parte del cittadino-cliente sullo Stato, sull'Ente pubblico (e sui partiti che lo gestiscono), sui sindacati, sulla politica, sull'Italia. In altre parole lo stato dei servizi ha enormi ripercussioni sulla qualità del rapporto tra cittadini e Stato. La maggior parte dei cittadini misura la qualità dello Stato dai suoi rapporti con i servizi e in particolare con gli sportelli. Se ci si rendesse conto fino in fondo, con tutte le implicazioni che vi sono connesse, del significato che hanno i servizi per la buona gestione del rapporto tra Stato e cittadini, tra politica e cittadini, probabilmente ci si muoverebbe con maggiore decisione nella direzione di promuovere una diversa gestione dei servizi.

Il problema non è tanto quello del rapporto tra privato (efficiente) e pubblico (inefficiente) quanto quello dell'*orientamento del servizio*. Un servizio orientato al cliente non solo rende il servizio stesso meno costoso e più efficiente ma paga in termini di immagine e di legittimazione.

Per concludere: in una situazione così caratterizzata l'introduzione di *tecnologie informatiche* — a parziale o totale supporto del servizio — rischia di introdurre ulteriori distorsioni, invece di avviare un percorso finalizzato a una più razionale utilizzazione dei servizi stessi. Probabilmente l'introduzione delle tecnologie informatiche va preceduta e accompagnata da accorte e mirate campagne di informazione, sensibilizzazione e vera e propria formazione volte a svuotare di significati affettivi distorti il rapporto con i servizi.

Il Quaderno è organizzato in due parti. Una prima parte — di impostazione marcatamente sociologica — nella quale si mette a fuoco l'interazione diadica tra erogatore e fruitore del servizio che si realizza alle due facce dello sportello, in una vasta gamma di situazioni e di servizi. Una seconda parte — di impostazione più descrittiva (di procedure e di progetti) — nella quale si prendono in considerazione alcuni casi di recente in-

troduzione dell'informatica e si esaminano problemi di comunicazione.

Note

[1] M.E. Porter, *Il vantaggio competitivo delle nazioni*, Mondadori, Milano 1991, pp. 494-530.
[2] Ivi, p. 511.
[3] Ivi, p. 514.
[4] Si veda, come esempio particolarmente vivace, la storia di un drammatico rapporto con la SIP raccontato dallo storico Giordano Bruno Guerri: *Il lungo giorno di un cittadino*, «L'Europeo», 28 giugno 1991, pp. 22-25.

PARTE PRIMA

DALLA TRADIZIONE VERSO LA TRASFORMAZIONE: SGUARDO SOCIOLOGICO SUGLI SPORTELLI DELL'ITALIA DI MEZZO

(Roma e Firenze, Pistoia e Campobasso)

Capitolo Primo

LE DUE FACCE DELLO SPORTELLO
I cittadini e i servizi

di *Laura Solito*

Premessa

Viviamo in un tipo di società in cui sempre più evidente è l'espansione e la rilevanza del settore dei servizi. A lungo, però, abbiamo atteso prima di prenderne esplicita coscienza.

In Italia, in particolare, un processo di mutamento troppo rapido e ritardato ha prodotto un evidente e ormai sempre più avvertito squilibrio tra il processo di sviluppo economico e il processo di modernizzazione delle strutture che rispondano adeguatamente alle trasformazioni economiche e culturali e che sorreggano, dunque, un'Italia moderna, urbanizzata e industrializzata.

Questa è, infatti, la grande ambivalenza e contraddittorietà della società italiana: un processo di sviluppo e di modernizzazione che si è innestato su strutture sociali e politiche impreparate ad assorbirlo e incanalarlo.

Il ritardo, la voglia di recuperare rispetto soprattutto ad altri contesti occidentali, e dunque il ritmo accelerato di sviluppo economico spiegano senza dubbio nel nostro Paese una valutazione sociale delle attività di servizio decisamente inferiore rispetto alle strutture economiche e industriali. Ma, all'origine di questo squilibrio che non poco — come vedremo — ha inciso sulla qualità, sui costi dei servizi e su una «distorta» cultura del servizio vi è anche una «atavica» mancanza nella cultura italiana della predisposizione all'azione pubblica, all'etica pubblica e all'universalismo laddove prevalgono, invece, pratiche culturali orientate al particolarismo e dunque ad uno scarso senso civico.

La «combinazione» di questi tratti culturali che hanno ostacolato un equilibrato processo di modernizzazione — tanto da far parlare di «modernizzazione mancata»[1] — e della già accennata «cultura industrialista» che ha sorretto il processo di sviluppo

della società italiana — attenta ad introdurre nel settore dei servizi regole e procedure burocratiche di tipo anomico — ha prodotto quelle distorsioni a tutti ormai evidenti e non più sostenibili nella gestione e nella fruizione dei servizi. L'espansione e la centralità dei servizi nella società industriale avanzata — dal cui sviluppo equilibrato e funzionale dipende ormai la possibilità di ulteriori sviluppi dello stesso settore industriale — ha posto infatti — soprattutto a partire dagli ultimi anni — al centro dell'attenzione lo sviluppo di una nuova «cultura del servizio».

La moltiplicazione dei servizi pubblici e dei soggetti — che direttamente o indirettamente entrano in contatto con la sempre più vasta e articolata rete di servizi presenti nella società — sta configurando il settore dei servizi come un'area sociale sempre più oggetto di conflittualità e rivendicazioni, ma nello stesso tempo come osservatorio privilegiato di modelli e stili di vita di una società evoluta e modernizzata.

La pluralità dei soggetti presenti nel settore dei servizi ha reso evidente la complessificazione e la dinamicità dei rapporti al suo interno. Così, non è più procastinabile una maggiore attenzione al rapporto che si stabilisce tra cittadino e servizi; un rapporto centrale per la costruzione di una corretta cultura del servizio e per far fronte ad una situazione in cui evidenti appaiono le disfunzioni, i costi che hanno prodotto e producono un vero e proprio «deficit di legittimazione». All'interno del settore dei servizi, infatti, «i rapporti costituiscono il contenuto del lavoro, e anche la sua cornice organizzativa»[2].

È in quest'ottica che sta emergendo la consapevolezza della rilevanza della «dimensione comunicativa» per una nuova gestione dei servizi orientata al cittadino/cliente. È questo, infatti, il punto nodale intorno a cui si gioca l'opportunità non soltanto di colmare alcune lacune in termini di funzionalità ed efficienza ma conseguentemente di recuperare in termini di immagine e legittimazione sociale. Di qui, anche, l'attenzione all'area del *front-office*, l'area, appunto, della comunicazione, dello scambio, del rapporto diretto tra cittadino e servizi, che a testimonianza della sua centralità è stata definita «il momento della verità»[3], il momento dell'interazione faccia a faccia che

si realizza davanti allo sportello e in cui il cittadino misura la/ma nello stesso tempo collabora alla/qualità del servizio.

Queste considerazioni sostanziano il nostro lavoro di ricerca: esplorare un ambito problematico qual è quello della «cultura del servizio» in Italia attraverso una particolare attenzione alla gestione degli sportelli e alle modalità di interazione che si realizzano intorno ad essi. L'obiettivo è cercare di costruire una tipologia delle disfunzioni connesse alla gestione degli sportelli, prodotte da una «distorta» cultura del servizio, in cui la sopravvivenza di stereotipi, ma anche di pratiche, comportamenti e atteggiamenti culturali negativi, hanno determinato una insufficiente informazione e un uso distorto dei servizi sia da parte degli operatori sia da parte dei fruitori, con gli evidenti aggravi di costi, sprechi e inefficienze.

Pur nella varietà dei momenti e delle situazioni in cui si manifesta la «cultura del servizio», l'obiettivo del nostro lavoro è stato cercare di analizzarla nel momento in cui avviene il «contatto» tra cittadino ed erogatore del servizio. È lo sportello, dunque, l'oggetto privilegiato della nostra osservazione.

Questa delimitazione dell'oggetto di ricerca ha inoltre comportato una selezione all'interno dei servizi: rientrano nella nostra analisi quei servizi in cui più immediatamente visibile e caratterizzante è l'attività allo sportello; quei servizi, cioè, in cui ogni prestazione genera un rapporto particolare tra ente erogatore del servizio e cittadino.

In particolare, sono stati indagati empiricamente — con osservazioni e interviste, anche in profondità — alcuni dei principali servizi: uffici postali, uffici di collocamento, uffici del registro, segreterie universitarie, anagrafi, INPS, unità sanitarie locali, PRA, stazioni ferroviarie, ACEA [Azienda Comunale Energia e Ambiente di Roma], SIP, banche.

L'indagine è stata condotta in due grandi città (Roma e Firenze) e in tre centri di medie e piccole dimensioni (Pistoia, Campobasso e Cava de' Tirreni). In questa sede si farà riferimento alle interviste condotte nelle città di Roma, Firenze e Pistoia.

In questi centri sono state effettuate in totale 250 interviste

di cui 75 ad erogatori del servizio e 175 a cittadini, prevalentemente intervistati nei momenti di attesa agli sportelli.

Pur raggiungendo un non trascurabile numero di interviste, molte delle quali particolarmente approfondite, la ricerca ha prestato attenzione più che agli aspetti quantitativi agli aspetti qualitativi, attivati oltre che dai colloqui in profondità, dall'osservazione.

Ogni luogo visitato in ore e giorni diversi, infatti, è stato oggetto di attenta osservazione da parte dei ricercatori che, sulla base di una griglia, osservavano, ascoltavano e riportavano momenti significativi e situazioni esemplificative. L'attenzione veniva puntata sulle modalità d'interazione tra cittadini ed erogatori del servizio, sui comportamenti e sugli atteggiamenti, sulle discussioni e sulle conversazioni in fila, sulla composizione del pubblico, infine sugli spazi, gli arredi, gli orari di apertura, la comunicazione al pubblico (cartelli, segnali di riconoscimento, istruzioni e informazioni, *depliants* e opuscoli).

Le interviste ai cittadini cercavano innanzitutto di ricostruire la percezione da parte dell'individuo della qualità dei servizi sulla base della propria esperienza e quindi delle proprie aspettative.

Compito dell'intervistatore era stimolare e sollecitare esempi e motivi di soddisfazione o insoddisfazione, racconti, aspettative e desideri, osservazioni e suggerimenti sui fattori e sugli aspetti determinanti nella qualità dei servizi, opinioni e valutazioni sul personale dietro agli sportelli.

Agli erogatori del servizio sono state poste, oltre alle domande riguardanti in generale la qualità dei servizi, alcune domande relative alle difficoltà del lavoro allo sportello, ai rapporti con il pubblico, alla valorizzazione del lavoro allo sportello da parte della dirigenza. Sono state inoltre sollecitate opinioni e valutazioni sul pubblico, proposte e ambiti di miglioramento dei servizi, opinioni sulla funzionalità delle strutture, degli spazi, degli arredi e degli strumenti di lavoro.

Vale la pena, infine, fare alcune brevi considerazioni sulla composizione del nostro campione che, seppure intervistato casualmente, evidenzia e rispecchia alcune tendenze in atto nella società. In primo luogo, la presenza femminile nel settore dei

servizi sia come lavoratrice (il fenomeno della concentrazione femminile nelle attività di servizio: il «terziario femminilizzato») sia come *utente* dei servizi[4]. Su 75 erogatori del servizio intervistati, 39 sono donne; mentre su 175 cittadini, le donne sono 107.

Inoltre, la cospicua presenza tra gli intervistati di studenti, casalinghe e pensionati testimonia in particolare che è una determinata fascia di pubblico a subìre prevalentemente le disfunzioni e i costi sociali prodotti dall'inadeguatezza dei tempi di erogazione del servizio. Come è stato sottolineato in altri lavori, «subìscono le code soprattutto coloro che non lavorano... coloro che non sono in grado di rivolgersi ad apposite agenzie... Naturalmente questa casistica non esaurisce la tipologia delle persone in coda agli sportelli, ma sottolinea come una grossa parte del tempo speso nelle attese sia sottratta a tempi di vita che socialmente si ritiene abbiano minor valore di altri»[5].

1. *Una nuova cultura del servizio*

Se per lungo tempo sono state proprio alcune caratteristiche del settore dei servizi ad impedire l'introduzione di innovazioni e l'affermazione di una nuova mentalità che sorreggesse e guidasse la gestione dei servizi, da qualche anno è proprio sulla base della natura e delle caratteristiche dei servizi che sta emergendo la consapevolezza della necessità di una nuova cultura del servizio e di una nuova gestione che faccia propri strumenti e metodologie un tempo considerati adatti esclusivamente ad altri settori (in particolare il settore produttivo). La letteratura si va arricchendo, infatti, di contributi che richiamano la possibilità di adottare strategie di marketing anche nell'ambito delle organizzazioni di servizio per ripensare e gestire in modo nuovo il rapporto con il cittadino/consumatore.

L'intangibilità del prodotto (il servizio non è un oggetto ma una prestazione), la conseguente difficoltà di ostentazione, la più stringente regolamentazione cui è sottoposto soprattutto il settore pubblico dei servizi (in cui peraltro esiste una discrezionalità del cittadino spesso limitata dalle condizioni di monopo-

lio) sono, appunto, alcune delle caratteristiche dei servizi è prevalentemente sottoposta a valutazione soggettiva da parte che impedivano l'applicazione di regole, strumenti e procedure ritenute utili ed efficaci nel settore dei prodotti di consumo.

Queste caratteristiche distinguono sicuramente il settore dei servizi e di conseguenza rendono peculiare l'applicazione del marketing nei servizi stessi. Ma è proprio l'individuazione degli elementi che caratterizzano la natura dei servizi ad essere essenziale — secondo alcuni studiosi — per comprendere il ruolo e l'efficacia che il marketing può avere in questo tipo di settore[6]. Un marketing inteso prima ancora che come strumentazione e metodologia come «mentalità», «modo di pensare il proprio rapporto con il consumatore»[7].

Infatti, all'origine di una nuova cultura che deve ispirare e orientare le organizzazioni di servizio si pongono soprattutto alcune specificità del settore:

1) la maggior parte dei servizi è il prodotto di azioni e interazioni sociali. Di qui, l'importanza del «fattore umano». I servizi, cioè, presentano una connessione tra chi offre il servizio e chi fruisce. Il contatto con il consumatore, dunque, non avviene soltanto — come nel settore produttivo — attraverso il marketing, ma avviene — al contrario — nel momento stesso della produzione del servizio: «La maggior parte dei servizi è il risultato di atti sociali che prendono vita nel contatto diretto fra il cliente e chi opera nell'azienda erogatrice del servizio»[8];

2) data l'intangibilità del prodotto, la qualità dei servizi è prevalentemente sottoposta a valutazione soggettiva da parte dei clienti; una valutazione che subìsce l'influenza non soltanto della comunicazione di chi offre il servizio, delle esigenze personali e della passata esperienza ma anche della qualità del servizio percepita proprio nel momento in cui si fruisce del servizio stesso;

3) i servizi sono *personality intensity* nel senso che la qualità è il risultato dell'organizzazione e delle strutture, ma anche del modo in cui le persone agiscono e si comportano. La percezione della qualità è realizzata nel «momento della verità», cioè, nel momento del contatto tra cittadino ed erogatore del servizio.

«Quello che accade in quell'attimo non può più essere direttamente influenzato dall'azienda. Sono l'abilità, la motivazione e gli strumenti impiegati da chi rappresenta l'azienda, le aspettative e il comportamento del cliente che creeranno il processo di erogazione del servizio»[9].

Dalle caratteristiche qui sommariamente riassunte emerge, dunque, il tratto distintivo del settore dei servizi: la dimensione comunicativa a cui è direttamente collegata l'importanza e la centralità del momento di contatto con il cliente: «il servizio non è — come il prodotto — un sostituto della comunicazione ma è il *medium* attraverso cui passa la comunicazione... la produzione avviene in parte nel momento dello scambio. Lo scambio è evento strumentale ed espressivo al tempo stesso»[10]. Proprio in questa specificità, a lungo sottovalutata dalle organizzazioni di servizio, risiede la difficoltà di gestire il momento del contatto con il cliente; in particolare, per la combinazione in essa di dimensioni strumentali ed espressive della comunicazione: «il servizio è transazione economica e contemporaneamente transazione di senso. Dare e ricevere servizi vuol dire entrare in contatto»[11].

La maggiore difficoltà nella gestione dei servizi sta proprio quindi nella notevole importanza che in essi riveste il personale a contatto con i clienti, che inequivocabilmente contribuisce con la sua prestazione alla qualità e alla definizione del servizio e, dunque, alla soddisfazione o meno dei clienti: «Il dettaglio controllato da chi comunica con il cliente è — nel bene e nel male — il "dettaglio del diavolo", che corrobora o distrugge gli effetti di investimenti spesso ingenti in strategia e organizzazione»[12].

Se, allora, l'erogazione del servizio è così strettamente correlata alla relazione che si stabilisce tra erogatore e fruitore, ne consegue l'inevitabilità di una maggiore sensibilità e attenzione da parte del management delle organizzazioni di servizio sia verso il pubblico sia verso il personale a contatto con esso. In tal senso si spiega e si motiva il ricorso al marketing anche nel settore dei servizi.

Ogni organizzazione, infatti, che ha un pubblico come destinatario della sua attività ha il compito di entrare in sintonia con

esso per realizzare uno *scambio* di benefici e risorse. Entrare in rapporto con il pubblico/mercato significa, infatti, intraprendere una serie di iniziative orientate, attraverso strategie di analisi della domanda di pianificazione e di organizzazione, al soddisfacimento delle aspettative e delle esigenze del pubblico. Il marketing «mira soprattutto ad adeguare l'offerta dell'organizzazione ai bisogni e ai desideri del mercato-obiettivo, e all'uso efficace delle tecniche di determinazione del prezzo, della comunicazione e della distribuzione per informare, motivare e servire il mercato»[13].

Emerge chiaramente da quanto detto la necessità ma nello stesso tempo anche la difficoltà, da parte soprattutto del settore pubblico dei servizi, di adeguarsi a questa nuova mentalità che è innanzitutto un nuovo modo di rapportarsi al pubblico e richiede un nuovo orientamento dell'attività stessa del servizio: l'orientamento alla clientela.

Questa nuova «mentalità» è molto di più che istituire uffici e responsabili delle relazioni esterne; significa assumere un atteggiamento nuovo, tener conto delle innovazioni e delle trasformazioni, sensibilizzarsi ai bisogni, alle preferenze del pubblico e tendere al suo soddisfacimento, promuovere e valorizzare il «fattore umano». È nota per contro la tendenza delle organizzazioni all'immobilismo, all'insensibilità verso i nuovi bisogni e verso le trasformazioni della società e degli individui.

La costante espansione nella società contemporanea del settore dei servizi ha indotto le organizzazioni — soprattutto pubbliche — a trascurare alcune regole fondamentali di ogni buon management e a rivolgere lo sguardo al settore industriale per attingere modelli — non sempre proficuamente — di organizzazione e di produttività: «Le organizzazioni del settore pubblico non hanno capito la natura delle economie di scala del settore dei servizi, hanno insistito a guardare ai clienti come attori passivi e improduttivi... hanno prestato attenzione al processo di produzione in sé, piuttosto che alla trasmissione di *know-how* e di management al cliente; hanno cercato di rendere più produttivo il loro personale con metodi inadatti, hanno insistito sulla omogenità, quando era la varietà ciò di cui avevano bisogno»[14].

Di qui, la sottovalutazione dell'importanza dell'universo co-

municativo a vantaggio di una dimensione operativa ripetitiva e faticosa nonché la sottovalutazione del contesto e dei confini entro cui il servizio viene prodotto ed erogato. Al contrario, l'attenzione a questi aspetti consente di sviluppare e organizzare aziende di «nuova cultura», maggiormente orientate al cliente, alla qualità e all'eccellenza.

Altrettanto nota e confermata dalle nostre interviste è — come vedremo — la scarsa valorizzazione del lavoro a contatto con i clienti, soprattutto nelle aziende di servizio pubblico.

La gestione del personale a contatto con il pubblico è invece uno dei punti strategici per una nuova cultura del servizio, intesa, appunto, come filosofia che deve orientare l'intera organizzazione — e non soltanto l'alta dirigenza — alla massima rispondenza al suo pubblico. «Una organizzazione di servizio non può certo aspettarsi che i suoi dipendenti mostrino nei confronti dei clienti un atteggiamento diverso da quello che il management mostra nei confronti del proprio personale che è a contatto con il cliente»[15].

Condizione preliminare a tutto questo è che le organizzazioni si facciano sensibili alla gestione — oltre che della produttività — della flessibilità e soprattutto della qualità.

Si è già detto che una delle caratteristiche del settore dei servizi è la valutazione prevalentemente soggettiva da parte del cliente della qualità. Una valutazione in cui acquista una particolare rilevanza il cosiddetto «momento della verità»; il momento, cioè, del rapporto diretto tra cliente/cittadino ed erogatore del servizio.

La qualità dei servizi — come hanno dimostrato alcune ricerche — benché apparentemente un concetto vago, indeterminato e di difficile valutazione consiste essenzialmente nel soddisfare o superare le aspettative del cliente. La percezione della qualità da parte del cliente, infatti, è il risultato di un confronto tra ciò che si attende dal servizio (aspettative) e ciò che riceve nel momento di fornitura del servizio stesso[16]. Se, dunque, le aspettative hanno un ruolo così importante nella percezione della qualità, si intuisce anche la rilevanza e il ruolo che può essere svolto da tutte le forme di comunicazione che

l'organizzazione è in grado di emettere per influenzare e orientare le immagini e le aspettative dei cittadini.

La particolarità del settore dei servizi costituita dalla centralità del rapporto tra organizzazione e cittadini nel «momento della verità», e dunque dall'importanza che nelle attività di servizi rivestono le motivazioni e le azioni umane, rende però indispensabile che ad una comunicazione esterna, orientata alla costruzione di un'immagine nei cittadini, si affianchi anche una comunicazione interna, in grado di orientare la percezione della realtà nel personale che lavora a contatto con i cittadini, in modo da creare le condizioni per l'effettiva realizzazione dell'immagine trasmessa e promossa. La regola fondamentale della indispensabile coerenza tra immagine trasmessa e realtà, è ancor più vera nel settore dei servizi, poiché aspettative troppo alte non rispondenti poi alla realtà del servizio erogato, possono influire direttamente e negativamente sulla percezione della qualità: «non c'è dubbio che il fattore più importante per determinare la realtà sociale dell'immagine sia la realtà stessa»[17]. In tal senso è importante stimolare la motivazione e la professionalità del personale a contatto con il pubblico, che rappresenta una parte importantissima dell'immagine dell'organizzazione nei confronti dei cittadini, nonché una variabile centrale nella percezione della qualità da parte del pubblico.

Se, come si è detto, la qualità del servizio percepita dal cliente è il risultato del confronto — e quindi è in funzione della distanza che si stabilisce — tra *servizio atteso* e *servizio ricevuto*, quali sono i meccanismi che generano e rafforzano entrambi questi due importanti elementi nella definizione della qualità?

La comunicazione di chi offre ed eroga il servizio non è naturalmente l'unico canale attraverso il quale il cittadino costruisce la propria immagine, le proprie rappresentazioni e dunque le proprie aspettative nei confronti di un'azienda di servizio. Al contrario, il *servizio atteso* si costruisce sulla base delle comunicazioni verbali con altri cittadini, delle esigenze e dei bisogni personali, nonché dell'esperienza personale passata. La moltiplicazione dei servizi e dei soggetti che entrano in contatto con essi nella società contemporanea ha infatti determinato una

esperienza sempre più diretta e dunque sempre meno mediata dei servizi.

Il *servizio ricevuto*, è il prodotto dell'esperienza diretta del cittadino nel momento stesso in cui fruisce del servizio. Gli autori di una ricerca sulla qualità dei servizi[18] individuano dieci fattori determinanti: accesso, comunicazione, competenza, cortesia, credibilità, affidabilità, capacità di risposta, sicurezza, attività tangibili, capire/conoscere il cliente. Sono questi, infatti, come vedremo, i fattori più frequentemente richiamati anche dai nostri intervistati nel tentativo di delineare un modello di servizio «ideale» e di prospettare e suggerire ambiti di miglioramento nella gestione dei servizi pubblici.

Ma il confronto tra *servizio atteso* e *servizio ricevuto*, sulla base di quella che è la caratteristica peculiare del settore dei servizi, avviene nel momento dello scambio, del contatto diretto tra cittadino ed erogatore del servizio. Dunque, ciò che avviene in quel momento è il prodotto di una interazione diadica tra due individui, entrambi portatori di aspettative, immagini e rappresentazioni che, è noto, regolano e strutturano i comportamenti e gli atteggiamenti. Nel momento della relazione allo sportello, cioè, confluiscono le aspettative, le immagini e i comportamenti delle due parti in interazione; si confrontano e si scontrano, dunque, esigenze spesso diverse, rappresentazioni contrastanti, comportamenti e atteggiamenti che rispecchiano preconcetti e aspettative confliggenti.

Un modello che si proponga di individuare ciò che definisce — e come si determina — la qualità del servizio, scegliendo come oggetto privilegiato di osservazione la situazione di microinterazione che si realizza dinanzi allo sportello, deve quindi necessariamente considerare accanto alle aspettative e ai comportamenti dei cittadini/clienti anche le aspettative — le variabili che intervengono nella loro determinazione — e i comportamenti degli erogatori del servizio.

La qualità e le modalità dell'interazione sono, infatti, il prodotto della dinamica e della reciprocità tra azioni e reazioni dei soggetti in interazione. Cioè, il prodotto di un confronto in cui si misurano distanze e divergenze nelle immagini, nelle aspettative e dunque nelle disposizioni e nelle motivazioni che ani-

mano e orientano i comportamenti dei partecipanti all'interazione.

Dall'insieme di tali considerazioni prende avvio l'analisi dei principali risultati della nostra ricerca che focalizza l'attenzione sulle aree tematiche maggiormente esplorate attraverso i colloqui e le osservazioni.

L'esposizione è costruita in modo da cogliere parallelamente e reciprocamente le caratteristiche, i comportamenti e le motivazioni dei due attori sociali coinvolti nell'interazione allo sportello: i cittadini e gli erogatori del servizio.

2. *Il «momento della verità»: immagini a confronto*

Valutazioni complessive sui servizi

Sempre più insistentemente si va affermando tra gli studiosi e gli operatori nel campo delle aziende di servizio la convinzione che la qualità di un servizio non è esclusivamente funzione del prodotto finale, bensì anche delle modalità di erogazione del servizio. La qualità, cioè, va rapportata al processo di erogazione; un processo in cui — come si è visto — assume notevole rilevanza il momento del contatto tra ente erogatore del servizio e cittadino/cliente, il quale, per le caratteristiche del settore dei servizi, è egli stesso parte integrante del momento di produzione. La produzione del servizio, infatti, avviene nel momento del contatto, dello scambio diretto; avviene, cioè, allo sportello.

Secondo alcuni alutori, la qualità dei servizi — che trova fondamentalmente il suo momento più significativo nell'interazione tra il cliente e l'erogatore del servizio — può essere distinta in due grandi tipi: la *qualità tecnica* e la *qualità funzionale*[19]. La prima, riguarda tutto ciò che attiene al prodotto, e quindi ciò che il cittadino/cliente riceve da quel servizio; la seconda, invece, si riferisce alle modalità attraverso cui viene erogato e fornito il servizio.

Le nostre interviste confermano l'esistenza nelle opinioni e nelle valutazioni sia degli erogatori del servizio sia dei cittadini di entrambe queste dimensioni della qualità dei servizi anche se l'accento viene prevalentemente posto nella seconda.

Infatti, se non mancano i motivi di insoddisfazione legati alle

carenze strutturali dei servizi, alla peculiarità italiana costituita dal ruolo e dalla presenza dei partiti sulla gestione e nel controllo, allo spreco e alla cattiva gestione delle risorse finanziarie, non meno significativi sono i richiami alle disfunzioni e ai disservizi legati proprio al momento di fornitura del servizio.

Emergono, comunque, alcune differenze tra gli erogatori e i cittadini. Infatti, questi ultimi appaiono più sensibili alle «carenze funzionali» mentre gli erogatori, forse anche per una maggiore competenza e intrinsecità, richiamano sovente i limiti strutturali, e dunque più direttamente attinenti alle qualità tecniche del servizio, che intervengono nel momento dell'erogazione e impediscono di rispondere appieno alle esigenze dei cittadini.

Vediamo, quindi, più analiticamente come variano le valutazioni dei due attori sociali intervistati.

I cittadini - In un contesto sociale reso sempre più complesso e differenziato dai profondi mutamenti intervenuti, il settore dei servizi si è trovato negli ultimi anni a dover svolgere funzioni più articolate, a dover rispondere ad una domanda crescente e non sempre prevedibile. In particolare, il settore pubblico dei servizi in Italia — come abbiamo già sottolineato — non ha risposto adeguatamente alle trasformazioni che si andavano producendo, manifestando evidenti difficoltà nella gestione e quindi nella previsione, pianificazione e organizzazione. Le inefficienze, gli sprechi e i ritardi sono ormai evidenti a tutti determinando un pericoloso calo di credibilità e di legittimazione.

Anche i cittadini da noi intervistati non esitano a rivolgere accuse e a manifestare profonde insoddisfazioni sullo stato dei servizi nel nostro Paese.

È evidente in molti cittadini, infatti, un diffuso e incondizionato pessimismo, spesso non motivato:

«È uno sfacelo, va sempre, sempre peggio»; «I servizi non funzionano, tutto è organizzato male in Italia»; «l'Italia è un paese dove il rapporto tra cittadini e pubblica amministrazione può essere riassunto così: se hai torto hai torto, se hai ragione, hai torto lo stesso»; ecc.

Emerge, dunque, una disposizione svalutativa di fondo, uno

stereotipo culturale che condanna inevitabilmente il settore dei servizi ad una irreversibile inefficienza. Non è difficile, comunque, stabilire che questa disposizione corrisponde in misura maggiore a quei cittadini dotati sì, di una più lunga esperienza, se non altro per la maggiore età, ma anche di minori risorse culturali e competenze comunicative che consentano di motivare adeguatamente il loro disagio e le loro critiche.

Non mancano osservatori più attenti, dotati comunque di esperienza e competenza per giudicare l'operato e la gestione dei servizi. Appaiono visibili e percepibili, così, i richiami a tutti quegli aspetti della qualità funzionale a cui prima si accennava. A giudicare dalle valutazioni complessive sui servizi, infatti, sembra che le lamentele e le insoddisfazioni più che al «cosa» si riceve dal servizio, si riferiscano al «come» il servizio stesso viene erogato.

Riferirsi al «come» il servizio viene erogato significa innanzitutto, per la gran parte dei cittadini, richiamare l'eterno problema delle lunghe attese agli sportelli, delle interminabili code, che neppure l'introduzione delle nuove tecnologie sembra poter risolvere completamente, anche se innegabili appaiono alcuni miglioramenti, percepiti e segnalati, invero, più dagli erogatori del servizio che dagli stessi cittadini.

Il problema dei tempi dell'erogazione del servizio sembra marcare una più netta distinzione tra le città in cui sono state svolte interviste e osservazioni. Sono facilmente spiegabili le minori lamentele dei cittadini di Pistoia per le dimensioni della popolazione e, probabilmente, per i ritmi di vita meno accelerati di una piccola città. La situazione peggiora invece nei due centri più grandi e soprattutto a Roma, dove la quota tempo spesa dai cittadini nelle attese agli sportelli, soprattutto in particolari periodi e in alcune fasce orarie della giornata, sale vertiginosamente. A poco servono le strategie adottate dai cittadini per evitare o quantomeno ridurre i tempi di attesa. Strategie che l'esperienza con gli sportelli e gli uffici pubblici consente di elaborare e attuare.

Molto diffusa, ad esempio, è la strategia di recarsi negli uffici prima dell'apertura degli sportelli. Il caso delle segreterie universitarie di Roma ben esemplifica questa situazione:

«Alle sei di mattina i bigliettini per entrare sono già finiti, ma non dicono nulla alla gente che viene dopo... così si rimane ad aspettare fuori fino alle undici. C'è gente che è venuta a fare la fila alle cinque».

La consapevolezza dell'utilità di anticiparsi sull'apertura degli sportelli, insieme alla altrettanto avvertita importanza di autoregolamentare i tempi di accesso agli uffici pubblici trova, però, alcuni limiti dettati non soltanto dagli orari di apertura ma anche dal bilancio quotidiano del tempo che ogni individuo deve distribuire tra una serie di attività, non ultima, naturalmente quella lavorativa. Di qui, il frequente ricorso a persone, familiari o amici, con minori impegni e più tempo a disposizione. La rilevante presenza di pensionati e casalinghe testimonia questo stato di cose. Meno frequente, invece, il ricorso ad agenzie private.

Il problema delle code e delle lunghe attese, seppure generalmente avvertito e presente in tutti i tipi di servizi oggetto della nostra indagine, sembra comunque proporsi in modo più evidente e drammatico in alcuni servizi: uffici anagrafici e postali, Unità Sanitarie locali. In particolare, gli uffici postali sembrano raccogliere le maggiori critiche e racchiudere tutti gli elementi di un ipotetico modello di servizio votato all'inefficienza e inefficacia.

«Se il mio giudizio sui servizi è generalmente negativo, per le poste... è zero»; «le poste? il peggio che ti possa capitare»; «le peggiori in assoluto sono le Poste ...».

A poco è valsa l'abolizione degli sportelli «specializzati» e l'introduzione di un solo tipo di sportello polivalente: la cassa elettronica dove poter effettuare qualsiasi tipo di operazione. Paradossalmente, gli avvisi al pubblico che informano sulle trasformazioni avvenute nella gestione degli sportelli non fanno che aumentare il disagio dei cittadini in attesa allo sportello e percepire la distanza tra la comunicazione ricevuta e la realtà della fila in cui sono inseriti.

Di fronte ad un avviso che recita: «nell'ufficio postale ci sono due cose nuove: più elettronica, meno code... dovete preoccuparvi solo di scegliere lo sportello che più vi aggrada: niente al-

tro. Questa radicale trasformazione è stata realizzata con il contributo della Olivetti, che ha saputo creare gli strumenti per trasformare l'antico disagio delle code un ricordo», le reazioni dei cittadini intervistati mentre vivono nella realtà l'esperienza della fila, e nei quali quindi per nulla lontano sembra il ricordo, sono le seguenti:

«L'unificazione degli sportelli è sbagliata perché penalizza chi deve fare solo una pratica costringendolo a fare una fila molto lenta»; «guardi quante file... e da quando c'è stata l'unificazione degli sportelli è sempre peggio... altro che...»; «altro che differenze rispetto a prima... secondo me è stata sbagliatissima la decisione di raggruppare in un unico sportello tutte le operazioni... per alcuni forse e più comodo, ma per la maggioranza è un disastro!».

Il problema delle file e delle attese richiama altri importanti elementi che spiegano l'inadeguatezza dei tempi di erogazione dei servizi e nello stesso tempo motivano le reazioni e l'insoddisfazione dei cittadini/clienti.

La carenza di sportelli aperti a cui si ricollega la mancanza di personale, insistentemente citata — come vedremo — anche dagli erogatori, sono i fattori che indispongono la clientela e alimentano alcuni comportamenti negativi di intolleranza e irascibilità. Infatti, l'affollamento degli uffici, lo stress e l'ansia di arrivare allo sportello generano tensione e frustrazione e possono favorire atteggiamenti competitivi e aggressivi. Sorgono, così, discussioni e alterchi, proteste e litigi che non sempre — come è stato osservato — si limitano al piano verbale.

Tali comportamenti sembrano orientarsi in due direzioni: sia tra gli stessi cittadini, sia tra cittadini ed erogatori del servizio.

La competizione tra le persone in attesa di arrivare allo sportello e le conseguenti, inevitabili, discussioni sono, infatti, motivi che accentuano la percezione delle difficoltà e dei disservizi. Ben vista appare, così, tra i cittadini l'assegnazione di un numero di precedenza e l'installazione dei ripetitori di chiamata.

Meno facilmente e semplicemente risolvibile appare, invece, la competizione tra cittadini ed erogatori, che si manifesta so-

«Pagare di più? Come se non bastasse... il servizio è pubblico e quindi...»; «È lo Stato che deve diventare più efficiente, senza il bisogno dei privati».

Non è tuttavia da sottovalutare, a testimonianza di un mutamento in corso e di una mentalità più modernamente orientata, l'importanza comunque attribuita ai criteri manageriali e privatistici che devono ispirare una riforma nella gestione del settore dei servizi pubblici. L'appartenenza generazionale e di status, infatti, incide in qualche misura sugli atteggiamenti e le opinioni a riguardo della privatizzazione dei servizi e dell'aumento delle tariffe. I giovani e le classi sociali più elevate si dichiarano disposti a pagare di più ma nello stesso tempo appaiono più sensibili all'esigenza che tale disponibilità si sostanzi effettivamente nel miglioramento della gestione dei servizi.

«Solo la privatizzazione può restituire competitività ed efficienza»; «sono disposta a pagare di più per essere servita meglio»; «secondo me, dovrebbe essere tutto privatizzato e gestito a livello manageriale... è molto importante la meritocrazia»; «penso che la gente sarebbe disposta a pagare di più se in cambio, naturalmente, il servizio fosse migliorato. Ho paura, però, che nell'ambito pubblico non sempre il fatto di pagare di più vuol dire ricevere qualcosa di meglio; a volte si paga di più... ma non succede niente»

Gli erogatori del servizio - I limiti burocratici, la carenza di personale, le condizioni strutturali in cui sono costretti a lavorare sono i fattori più frequentemente citati dagli erogatori del servizio per motivare l'impossibilità di soddisfare pienamente i clienti e fornire loro servizi rapidi ed efficienti.

«Il problema è la disorganizzazione che, quando c'è il contatto con il pubblico, si sente ancor di più. Non abbiamo approvvigionamenti, il denaro non arriva in maniera regolare, l'organizzazione è sfasata. Il problema purtroppo non è solo in questo ufficio, ovunque ci sono situazioni paradossali, la burocrazia ti manda da un piano all'altro senza risolvere niente»; «mi piacerebbe poter lavorare in modo diverso. Qui si è costretti a lavorare in un certo modo, scontrandosi con un apparato burocratico e ostacoli di natura interna all'organizzazione. Centi-

naia di cose che fai sono inutili, potrebbero essere superate e fatte in meno tempo... manca coordinamento tra i servizi e l'amministrazione non investe nella programmazione o ci spreca».

Un cliente, però, che a ben guardare ha, nei giudizi di chi opera allo sportello, una buona parte delle responsabilità. Vedremo in seguito le immagini, le valutazioni e le opinioni espresse dagli erogatori del servizio a riguardo del cittadino/cliente, per il momento è importante segnalare che le risposte degli intervistati sui motivi dei ritardi e delle inefficienze del settore dei servizi pubblici tracciano un quadro leggermente dissimile da quello dei cittadini.

A differenza dei cittadini, i quali sottolineano le disfunzioni legate soprattutto al momento di erogazione del servizio e quindi alle modalità e ai tempi con cui entrano in contatto con l'organizzazione del servizio, gli erogatori — in una ipotetica gerarchia dei fattori che influiscono sul rendimento del servizio — attribuiscono maggiore rilevanza agli aspetti tecnici e burocratici.

Una conferma della diversa percezione dell'influenza dei fattori che ostacolano la qualità dei servizi tra cittadini ed erogatori proviene dalla comparazione tra ciò che i cittadini lamentano e ciò che, a giudizio degli erogatori, sono i desideri e i bisogni del pubblico. In sostanza, non sempre chi lavora allo sportello riesce ad individuare le caratteristiche che il servizio e soprattutto, come abbiamo visto, la sua erogazione devono possedere.

La sveltezza e l'efficienza segnalate prevalentemente dagli erogatori del servizio come le qualità più desiderate dai clienti, non sono in realtà le uniche richieste. Riferendoci a quelli che sulla base anche di altre ricerche risultano essere i fattori determinanti della qualità dei servizi, i cittadini sembrano particolarmente interessati, immediatamente dopo i fattori relativi alla «accessibilità» (tempi di attesa non lunghi, più comodi orari di apertura, maggior numero di sportelli, ecc.), alla qualità dell'interazione che si svolge dinanzi allo sportello. Ancora una volta emergono richieste non soltanto per quanto attiene a capacità tecniche ma anche a capacità comunicative e interattive.

La competenza e l'abilità del personale allo sportello insieme alla cortesia, alla affabilità e alla disponibilità sembrano essere

prattutto in un rigido e a volte esagerato controllo collettivo sulle prestazioni e i tempi di lavoro del personale.

«Abbiamo piacere anche noi che non ci sia fila... mette agitazione, si vede quella lunga fila davanti e la gente che ti guarda fisso negli occhi, ti controlla, sembra che ti voglia...»; «guardi quanti sportelli chiusi, gli altri che ci stanno a fare? Stanno lì a perder tempo, a chiacchierare...».

Lentezza, inefficienza, perdita di tempo, sono, infatti, le accuse rivolte al personale ma che sottolineano nello stesso tempo le difficoltà organizzative e l'incapacità, da parte dell'amministrazione, di far fronte a questi inconvenienti attraverso soprattutto una serie di interventi sull'organizzazione del lavoro: programmazione del flusso della domanda, attuazione di variazioni giornaliere e orarie nell'apertura degli sportelli, mobilità e rotazione degli impiegati agli sportelli, flessibilità nei ruoli e nelle mansioni.

Non meno frequenti, inoltre, sono le lamentele per i ritardi e i disservizi derivanti da un apparato burocratico e centralizzato, impersonale ed elefantiaco che ha finito col pesare proprio sui livelli di efficienza e rapidità. Una burocrazia in cui i problemi del pubblico devono rispondere rigorosamente all'organizzazione e non, viceversa, un'organizzazione attenta a rispondere alle esigenze e ai bisogni del suo pubblico.

Ai motivi di insoddisfazione, alle critiche rivolte all'apparato burocratico si collega, dunque, l'unanime riconoscimento della necessità di acquisire le risorse, le competenze e gli strumenti per migliorare l'efficienza dei nostri servizi pubblici, delle nostre infrastrutture.

I cittadini, però, non sembrano pienamente convinti che un graduale miglioramento debba comportare un aumento dei costi dei servizi né, tantomeno, sembrano disposti ad accettare una privatizzazione di alcuni di essi. La scarsa disponibilità a pagare di più in cambio di puntualità ed efficienza rivela, in effetti, i tratti tradizionali di una mentalità in cui ad una immagine sfocata e delegittimante dello Stato fanno riscontro pretese alte e incondizionate nei confronti di uno Stato dispensatore ed erogatore di servizi.

le doti che più di altre concorrono a disegnare il profilo professionale di chi lavora a contatto con il pubblico.

Sottovalutati dagli erogatori del servizio quando si tratta di capire e interpretare le richieste del pubblico, questi fattori riemergono, invece, sebbene indirettamente, quando ci si sofferma sulle difficoltà del lavoro allo sportello e sui problemi connessi al rapporto con il pubblico.

La maggior parte degli intervistati afferma di aver scelto o quanto meno gradito il lavoro allo sportello. La soddisfazione è espressa con maggiore enfasi dalle donne rispetto agli uomini. I più soddisfatti sono naturalmente gli intervistati che dichiarano di aver scelto il lavoro allo sportello; mentre i più problematici e critici sono quelli costretti dalla mancanza di alternative lavorative o gli impiegati provvisoriamente a contatto con il pubblico ma in possesso di qualifiche per ricoprire altri ruoli e mansioni in cui c'è sovrabbondanza di personale.

Sono proprio gli aspetti relazionali del lavoro e la dichiarata minore ripetitività — che al contrario costituisce per alcuni motivo di profonda insoddisfazione — ad essere maggiormente apprezzati da molti intervistati.

«Il contatto con il pubblico l'ho scelto io perché mi è sempre piaciuto. Negli uffici al chiuso non ci potrei stare. Certo, io volevo fare l'infermiera, ma dal momento che è andata così, preferisco stare al pubblico, almeno passa più velocemente anche il tempo»; «ho passato molto tempo allo sportello ... mi piace il contatto con il pubblico, questo lavoro l'ho sempre fatto volentieri»; «sinceramente a me piace lavorare allo sportello e al pubblico. Certo, a volte mi fa arrabbiare, non comprende i nostri problemi e scarica le angosce e i risentimenti, ma a me piace lo stesso perché se riesco ad aiutare una persona è per me motivo di soddisfazione».

Le valenze gratificanti e realizzative del contatto con il pubblico fanno premio a prima vista sulle difficoltà e i problemi derivanti invece proprio dal rapporto con il pubblico. A ben guardare, però, al di là delle sommarie e generiche dichiarazioni di soddisfazione emergono alcuni elementi di profondo disagio e malessere, che se non si traducono in dichiarati e improbabili progetti di abbandono del lavoro, si sostanziano nella esplicita

richiesta di una maggiore flessibilità e mobilità — anche se limitata a brevi periodi — del personale allo sportello.

«Non si può stare una vita allo sportello perché stanca, logora... l'amministrazione dovrebbe tener conto di queste cose...».

A contatto quotidiano con un pubblico, il lavoro allo sportello si rivela un lavoro di grande tensione emotiva e di intensa partecipazione; un lavoro, dunque, secondo gli intervistati, che può essere gratificante ma logorante, stressante al tempo stesso.

«È un lavoro che mette ansia e tensione»; «è un lavoro stancante, sono otto ore "strizzate", non possiamo permetterci un momento di distrazione»; «il lavoro è bello, mi piace il contatto con il pubblico, ci sono però dei momenti in cui tutto sembra negativo... so di colleghi che dopo dieci anni di sportello sono dovuti scappare perché il contatto con il pubblico li aveva distrutti»; «È un lavoro snervante... stare allo sportello, con i soldi, le pressioni... la conseguenza è che succede anche a noi di non essere troppo disponibili alla pazienza».

La difficoltà maggiore, ed anche quella più avvertita dai nostri intervistati, sembra essere l'incertezza derivante dalla molteplicità e varietà di situazioni che il personale si trova a gestire, nonché dalla varietà dei pubblici e delle loro esigenze.

«Il lavoro stanca perché il pubblico è esigente... pretende... abbiamo a che fare con tanti tipi di persone e ci vuole tanta, tanta pazienza»; «bisognerebbe essere un po' tutti assistenti sociali o quanto meno aver fatto dei corsi di psicologia perché ci vuole tanta pazienza per capire i problemi, le esigenze e i comportamenti di gente così diversa»; «ogni utenza è diversa dall'altra, già per noi è difficile sapere tutto, si figuri quanto è difficile farlo capire agli utenti».

Riaffiorano, così, quelle competenze e capacità interattive che insieme a quelle tecniche offrono gli strumenti per gestire al meglio il «momento della verità». Competenze e abilità che, al contrario, a lungo sono state sottovalutate delle organizzazioni di servizio, affidando l'addestramento e lo sviluppo delle capacità e delle abilità alla sola esperienza diretta e quotidiana.

Un altro problema evidente ed importante — secondo gli sportellisti — è che purtroppo ai cittadini arriva spesso — come vedremo — un'immagine semplificata, impoverita, quando non deformata da stereotipi e luoghi comuni di questo lavoro in cui continua è la ridefinizione dei contenuti, la produzione delle relazioni e stressante la gestione dell'incertezza.

Le due «facce» dello sportello

Opinioni e valutazioni del pubblico sul personale allo sportello - Un obiettivo della nostra ricerca è stato tentare di cogliere e confrontare le percezioni, le immagini del lavoro allo sportello di cui sono portatrici entrambe le categorie di attori sociali coinvolte nell'indagine. L'omogenità delle immagini o la divergenza che tra esse si stabilisce può, infatti, aiutare a cogliere la distanza culturale — che non poco influisce sulle modalità di comportamento — dalla quale dialogano i soggetti in interazione dinanzi allo sportello.

Vediamo innanzitutto come si configura la percezione da parte del pubblico di chi lavora dietro allo sportello.

Sollecitati ad esprimere una valutazione generale sul personale che lavora a contatto con il pubblico, le risposte dei cittadini tracciano un profilo dell'erogatore piuttosto severo, anche se mitigato — come vedremo — dalla percezione della difficoltà del lavoro e dalla pluralità delle dimensioni e delle abilità che entrano in gioco nel momento del contatto con il cliente.

Si è detto che un motivo di insoddisfazione degli erogatori riguarda proprio la percezione del proprio lavoro all'esterno. Il pubblico, cioè, sembra sottovalutare il loro lavoro e mostrare scarsa sensibilità alle notevoli difficoltà che comporta proprio la gestione del rapporto con i cittadini.

«In molti settori della pubblica amministrazione chi lavora con l'utenza è bistrattato, uno che lavora tanto e spesso in maniera masochistica, perché il pubblico non capisce, non conosce i rischi, la stanchezza psicologica e anche fisica che comporta stare sette ore allo sportello in tensione».

A ben vedere, invece, le immagini del lavoro allo sportello dei

cittadini evidenziano proprio la rilevanza dei fattori che maggiormente attengono all'interazione tra erogatori del servizio e cittadini e dunque alla dimensione comunicativa del «momento della verità».

Le critiche riguardano, infatti, le modalità con cui avviene l'interazione e il contatto allo sportello.

Non si può fare a meno di notare, in primo luogo, come una visione pessimistica e a tratti catastrofica pervada la percezione dei cittadini del personale allo sportello, accusato di essere «sgarbato», «scostante», «sbrigativo» e per niente incline ad ascoltare e a soddisfare le esigenze e le richieste del pubblico.

«Il personale è spesso scortese, sembra quasi che le informazioni si debbano "strappare" dalla bocca»; «Ti trattano veramente male, se poco poco devi parlare ti mandano ... sono veramente incivili»; «noi siamo esseri umani come loro, dovremmo essere trattati meglio, invece ci trattano come bestie».

Questa immagine, peraltro, si alimenta meglio tra i cittadini romani a testimonianza di come le peggiori condizioni in cui si svolge il lavoro e si fruisce del servizio — di cui l'affollamento degli uffici pubblici è l'indicatore più evidente e immediato — influiscano sulle prestazioni lavorative nonché proprio sulle disposizioni del pubblico.

Non è, inoltre, da sottovalutare l'incidenza di alcune variabili che intervengono nel differenziare o meglio nel ridimensionare i giudizi negativi.

Ancora una volta, l'appartenenza generazionale e di classe sembra marcare una distinzione che attiene non tanto alla valutazione complessiva che rimane prevalentemente negativa quanto ai motivi che possono giustificare i comportamenti criticati. Infatti, se i giovani e i cittadini appartenenti alle classi sociali più elevate e con più alto titolo di istruzione chiamano in causa lo stress del lavoro, la fatica, la scarsa gratificazione, la monotonia, l'imprevedibilità e l'esigenza di alcune fasce di pubblico, i cittadini più anziani motivano e per certi versi giustificano — in sintonia con alcuni dipendenti — alcuni atteg-

giamenti e comportamenti sulla base o di una generale predisposizione caratteriale dell'individuo o dell'«umore giornaliero».

«Siamo esseri umani anche noi, un giorno siamo più calmi un altro no»; «del resto, può capitare che un giorno uno è più scorbutico, magari ha i suoi guai».
«Mi dico sempre che devo essere paziente, ma non sempre ci riesco perché dipende dalla situazione che ho a casa, da come la vivo, se ho mangiato male, cioè, contano anche queste cose».

Emerge, comunque, in generale, una valorizzazione delle doti umane: comprensione, simpatia, affabilità, cortesia, gentilezza e delle dimensioni espressive e comunicative del lavoro allo sportello che, di fatto, pongono in secondo piano l'indispensabilità di altre risorse professionali, ma che, seppure meno citate, non passano comunque inosservate all'occhio critico del cittadino. In particolare, si lamenta l'improvvisazione, l'incapacità di rispondere ed eseguire con prontezza le richieste dei cittadini, l'imprecisione nel fornire informazioni e suggerimenti.

«Bisognerebbe mettere gente qualificata ai servizi, non si può prendere gente che si toglie da un asilo nido e si butta in un ufficio informazioni... non saprà mai dare informazioni... non si può improvvisare»; «sono due giorni che vengo in questo ufficio, faccio la fila per delle ore e poi mi rimandano indietro... mica lo so il perché...»

Opinioni e valutazioni sul pubblico - Disinformato, prevenuto, arrogante, quando non maleducato, sono queste le valutazioni principali che gli erogatori del servizio danno in generale del pubblico che — come si è visto — non risulta essere molto più generoso nei loro confronti.

«Ci sono difficoltà con il pubblico perché spesso non c'è educazione»; «il pubblico non è informato, vuole che gli si dia tutto e subito, da parte nostra c'è la cortesia, soltanto che a sentirsi sempre attaccati...»; «ci sono persone ignoranti e arroganti che magari solo perché hanno i soldi pretendono...»; «non c'è rispetto da parte dell'utente, proprio noi siamo i nemici».

Ma, al di là di queste prime sommarie impressioni, le accuse rivolte al pubblico e la loro intensità appaiono tutt'altro che indifferenziate ed omogenee. Esse rivelano piuttosto significative differenze non soltanto all'interno del pubblico ma anche tra gli intervistati. Così, i giovani appaiono più disinformati e meno competenti nell'uso dei servizi stessi, ed è proprio la più giovane età ad impedire giustificazioni ma, anzi, ad irritare il personale allo sportello.

«Sicuramente il rapporto allo sportello è peggiorato. La gente crede di sapere di più ... i ragazzi diplomati, laureati sono sicuramente più preparati ma vengono con un'arroganza paurosa».

Ancora, gli anziani sono i più impazienti — forse anche a ragione — nell'opinione degli intervistati, mentre i cittadini con più elevati livelli di istruzione i più arroganti. Quest'ultima considerazione emerge sia dall'incrocio tra le dichiarazioni dell'intervistato e il quartiere in cui è situato l'ufficio in cui svolge l'attività lavorativa[20], sia da esplicite ammissioni:

«Questo ufficio è spesso frequentato da gente altolocata, abituata a comandare. Vengono qui e si sentono in diritto di considerare l'impiegato al loro servizio: lei è al mio servizio, sono io che le pago lo stipendio, lei deve servirmi!»; «più le persone sono ignoranti, in senso buono, e più sono accondiscendenti, gentili ...».

Non sembra, invece, attraversato da differenziazioni l'atteggiamento che una consistente quota degli erogatori intervistati denuncia non senza un pizzico di rancore: i comportamenti dei cittadini sono, al di là dei reali disagi e delle molteplici disfunzioni dei servizi, orientati da un profondo e radicato preconcetto verso il lavoratore pubblico, emblema dell'inefficienza, della lentezza, della demotivazione e del lassismo.

«L'utenza è prevenuta nei confronti dell'impiegato statale, gran parte della colpa è dei mass media perché c'è una volontà ben precisa di portare avanti la privatizzazione»; «in realtà noi rappresentiamo lo Stato e il pubblico si sfoga ...». «ci sono i prevenuti cronici, quelli che arrivano pensando: sono arrivato nel mondo dell'inefficienza, dell'arbitrio e

qui subirò inefficienza, perderò tempo e mi prenderanno anche in giro»; «si pretende molto e soprattuto si arriva allo sportello con la convinzione che chi sta di là è un vagabondo, scansafatiche ...».

È difficile — nell'opinione degli intervistati — contrastare e scalfire questa immagine che riporta, del resto, al controverso e difficile rapporto tra cittadino e Stato, della cui efficienza i servizi costituiscono l'indicatore più diretto e immediato.

Un ulteriore, implicito riferimento al rapporto tra cittadini e Stato si coglie in queste dichiarazioni:

«io noto la differenza con le banche: se li c'è la fila, nessuno si lamenta, sono più tranquilli. Da noi pretendono di più... è il discorso dell'immagine dell'amministrazione che non riesce a dare il meglio di sé».

Infatti, i bancari da noi intervistati manifestano un minore pessimismo e descrivono un rapporto con il pubblico meno conflittuale. Certo, se come si è già detto, le aspettative orientano e regolano i comportamenti, è probabile che l'immagine di maggiore efficienza del settore privato, a cui le banche prevalentemente afferiscono, predisponga i clienti ad un rapporto più disteso. Nello stesso tempo, però, emerge anche una maggiore attenzione e sensibilità verso il pubblico come orientamento nella gestione del servizio bancario. Un orientamento che si manifesta, ad esempio, nella — seppur non rilevante — frequenza a corsi di formazione per gestire il contatto con il pubblico e nella attenzione dimostrata dalla dirigenza verso questi aspetti.

«Certo, il cliente ha sempre ragione e va rispettato. Se scontentiamo i clienti, la concorrenza non perdona. L'ultimo direttore, appena arrivato ci ha fatto un discorsino, dicendoci chiaro e tondo che per lui è importante l'attenzione per il cliente».

Le affermazioni che forse meglio traducono lo stato d'animo degli erogatori del servizio, il disagio che spesso incontrano nella gestione del rapporto con il cliente sono quelle in cui traspare quasi un sentimento di rivalsa, la sensazione di essere «comandati», controllati, sottovalutati e soprattutto non rispettati:

«vogliono essere serviti come se fossero a tavola, fermo restando che qui noi offriamo un servizio, però non dobbiamo servire nessuno».

Ma la percezione e l'entità di questo malessere nonché la direzione delle reazioni non sono univoche tra i nostri intervistati. Di fronte a dichiarazioni demoralizzate, demotivate e orientate negativamente nei riguardi del proprio lavoro, emerge la dichiarata disponibilità di altri a cogliere la sfida delle trasformazioni della società e ad arricchire e migliorare la propria professionalità per gestire al meglio il contatto con il pubblico.

Lo sportello ideale... aspirazioni e desideri - L'analisi delle valutazioni che reciprocamente esprimono le due categorie di attori sociali da noi intervistati rivela una frattura, quasi come se esistessero due distinte e opposte immagini: quella di chi usa i servizi e quella di chi ci lavora. Ma, soprattuto, le valutazioni e le opinioni rivelano le disposizioni non sempre costruttive e positive che orientano l'agire dei due soggetti posti in interazione dallo sportello e, dunque, definiscono il momento dell'interazione come il momento del confronto in cui si misura la distanza tra tali motivazioni e disposizioni.

Le critiche, le accuse che abbiamo in precedenza evidenziato delineano uno scenario non privo di elementi di dissenso e conflittualità. In realtà, sulla base sia delle nostre osservazioni sia delle dichiarazioni dei nostri intervistati, l'opposizione di rado si estrinseca in episodi di aperto conflitto e di atti negativi, pure segnalati.

«Era un po' alterato, prese un righello dal banco e me lo tirò dietro mentre stavo andando nell'ufficio del direttore. Addirittura un mio collega è stato morso».
«C'è quello che magari dà in escandescenza, c'è quello che viene esclusivamente per aizzare gli altri. Ci sono questi problemi... per fortuna ci sono i vetri antisfondamento».
«Capita di tutto, botte agli sportelli, drogati che minacciano, insulti che volano».

La divergenza delle opinioni e il contrasto creano piuttosto tensione psichica ed emotiva, stress e fatica come più esplici-

tamente emerge dalle affermazioni degli erogatori dei servizi e dalla stessa terminologia adoperata:

«L'approccio allo sportello è brutale. La fila incombe, mette agitazione, il rapporto con il pubblico diventa un aspetto negativo».
«Stare allo sportello è come stare in trincea».
«Dire a qualcuno di noi: vai allo sportello, è quasi come dire vai alla ghigliottina».

Sulla base delle immagini, delle rappresentazioni e delle critiche, nei nostri colloqui abbiamo cercato anche di indagare sui desideri, sulle esigenze e sulle trasformazioni che, nell'opinione degli intervistati, potrebbero migliorare il momento del contatto allo sportello.

La complementarietà delle aspettative e dei desideri ci ha indotto a tratteggiare le caratteristiche di un ipotetico sportello «ideale» e a tentare di descriverlo.

Un efficiente e funzionale spazio informativo che eviti inutili code, fornisca indicazioni e direzioni e soprattutto guidi i cittadini a muoversi tra gli uffici e gli sportelli, si propone come il primo, fondamentale requisito per la realizzazione di un migliore approccio allo sportello.

La cortesia, la gentilezza, la predisposizione e la disponibilità al cliente sono gli elementi — secondo i cittadini — che devono caratterizzare e contraddistinguere lo stile delle interazioni dinanzi allo sportello. Modalità di comunicazione, però, che non si esauriscono in una disposizione psichica, ma coinvolgono anche dimensioni operative e pratiche della comunicazione: efficienza, tempestività, intuizione dei problemi e delle esigenze, collaborazione.

Una variabile cruciale nella determinazione del clima delle interazioni diadiche e quindi delle modalità stesse della comunicazione è la direzione dei comportamenti e degli atteggiamenti dei due soggetti in interazione. Anche nel momento del contatto allo sportello, quindi, si realizza quella dinamica fondamentale secondo cui comportamenti ed atteggiamenti costruttivi e positivi alimentano sensazioni e stimolano e favoriscono comportamenti reciprocamente positivi. Come sottolineano gli erogatori dei

servizi intervistati, spesso la gentilezza, la cortesia altro non sono che la naturale risposta ad un atteggiamento del pubblico corretto e rispettoso.

L'educazione, il rispetto, una maggiore valorizzazione del lavoro e la percezione di una più alta considerazione sociale da parte dei cittadini sono, allora, gli elementi che devono orientare l'agire e il comportamento del pubblico; un comportamento, quindi, denotante disposizioni favorevoli e, soprattutto, teso alla collaborazione.

Lo sportello «ideale» racchiude in sé, dunque, un insieme molto complesso e variegato di elementi spesso difficili da valutare e codificare, che attengono prevalentemente alla sfera valoriale e culturale nonché — come è già emerso in altra parte del nostro lavoro — alla dimensione «espressiva» della comunicazione.

3. *Per una nuova gestione dei servizi: innovazioni e proposte di miglioramento*

La centralità del «momento della verità» nella gestione dei servizi e nel perseguimento di obiettivi di qualità ed efficienza appare una consapevolezza acquisita sia tra gli operatori sia tra i cittadini da noi intervistati.

Non è naturalmente pensabile che tutti i problemi e le disfunzioni che affliggono il nostro sistema pubblico dei servizi possano essere risolti attraverso una riduttiva e superficiale trasformazione delle modalità attraverso cui si attua la comunicazione allo sportello. Lo sportello e l'interazione che dinanzi ad esso avviene tra cittadini ed organizzazione è, però, una finestra aperta sui meccanismi, sulle procedure e sulle regole che presiedono all'organizzazione del lavoro e alla più generale gestione del servizio. È in quel momento che si palesano i disguidi, le disfunzioni, gli sprechi della gestione dell'organizzazione.

Del resto, soprattutto gli erogatori del servizio — ma in misura non irrilevante anche i cittadini — attribuiscono ai limiti dell'organizzazione, alle procedure del lavoro, alle strutture la responsabilità di molti problemi e la causa di disservizi percepiti nel momento del contatto allo sportello.

Nel corso della presentazione dei principali risultati emersi dalle nostre interviste, abbiamo più volte sottolineato l'insoddisfazione — espressa in particolare dagli erogatori del servizio — per le condizioni non sempre agevoli in cui sono costretti a lavorare e che motivano in parte la disposizione a tratti sfiduciata, demotivata e demoralizzata nei confronti del proprio lavoro.

Nel corso delle interviste, si è cercato di sollecitare gli intervistati a pronunciarsi su alcune possibili innovazioni e trasformazioni nell'organizzazione dei servizi; trasformazioni che consentono di migliorare il servizio e di risolvere alcuni dei problemi più avvertiti e segnalati dai cittadini.

L'ampliamento del personale addetto agli sportelli emerge come il primo elementare fattore che consentirebbe di risolvere — almeno in parte — l'annoso problema delle code spesso derivante proprio dalla impossibilità di aprire più sportelli al pubblico. In parte collegata alla carenza degli organici è anche la questione degli orari di apertura degli uffici.

A questo problema sollevato esplicitamente da molti cittadini, gli erogatori del servizio reagiscono con molta prudenza. L'espansione, la flessibilità o la diversa distribuzione nell'arco della settimana dell'orario di apertura preoccupa, infatti, non poco il personale, timoroso soprattutto che il prolungamento degli orari di apertura comporti un ulteriore peggioramento delle condizioni lavorative. Così, la disponibilità dichiarata da alcuni intervistati è sottoposta ancora una volta all'indispensabile adeguamento degli organici.

«Le poste devono mettersi nella prospettiva di aumentare efficienza e produttività, facendosi carico di nuovi servizi, aumentando il personale o almeno impiegando in modo più equilibrato quello esistente. In caso contrario, l'apertura pomeridiana appare ingiustificata».

Frequenti i dissensi le cui motivazioni appaiono però meno esplicite. In molti intervistati il prolungamento degli orari di apertura al pubblico sembra riscuotere poco successo. La concentrazione del pubblico in alcune fasce orarie della giornata e in alcuni periodi, e — per contro — la scarsa affluenza nelle ore pomeridiane evidenzia l'irrilevanza di questo fattore che spez-

zerebbe, inoltre, abitudini consolidate ed equilibri faticosamente raggiunti — soprattutto per le donne — tra lavoro e vita privata.

La flessibilità nei compiti e nelle mansioni, la mobilità del personale addetto agli sportelli e l'attuazione di piccole ma opportune strategie interne — quali, ad esempio, la rotazione degli impiegati allo sportello o il ricorso a piccoli interventi sull'organizzazione quotidiana del lavoro di ufficio — sembrano essere, inoltre, secondo quanto emerge dalle dichiarazioni dei nostri intervistati, le strategie più adatte — se non per superare — quanto meno per ridimensionare i meccanismi spesso troppo rigidi di regolazione dell'organizzazione del lavoro e i limiti di una burocrazia lenta e tortuosa. Molto, però, è affidato alla collaborazione tra i dipendenti o alle intuizioni e all'abilità dei responsabili.

«Quando c'è un responsabile bravo, le cose vanno meglio».
«Il nostro dirigente è in gamba, fa molte proposte, cerca sempre di migliorare le cose, riesce ad organizzare bene il nostro lavoro non irrigidendosi sulle regole e le formalità».
«Quando la dirigenza sa organizzare il lavoro si crea un clima collaborativo anche tra di noi... tutto è più facile»

La presenza e soprattutto la qualità della presenza dei dirigenti, incide, infatti, in maniera sensibile sul funzionamento dell'ufficio. L'elasticità e la flessibilità dei responsabili dell'ufficio nonché il clima favorevole e collaborativo che si riesce a stabilire tra i dipendenti e tra questi e la dirigenza sembrano essere fattori determinanti della capacità gestionale e quindi di un buon funzionamento.

L'atteggiamento verso il cliente sembra orientato, quindi, anche dal clima dominante nell'ambiente lavorativo.

Sebbene sia un aspetto che andrebbe ulteriormente approfondito, i colloqui e le osservazioni suggeriscono una considerazione su alcune differenze esistenti nell'ambito dello stesso tipo di servizio tra sedi periferiche e sedi centrali. Infatti, in queste ultime si osserva una situazione di più accentuato disagio tra i dipendenti e un clima di maggiore conflittualità e demotivazione.

Le dimensioni più ristrette delle sedi periferiche, il minor ca-

rico di lavoro che su di esse gravita rispetto alle sedi centrali favoriscono — nonostante, come vedremo, ci siano più gravi problemi relativi agli spazi, alle strutture, alle attrezzature — un clima più disteso e positivo tra gli impiegati e la possibilità di comunicare al cittadino l'immagine di un funzionamento più regolato ed efficiente. Una conferma viene dalla più alta frequenza di giudizi positivi da parte di cittadini intervistati nelle sedi periferiche sul funzionamento del servizio.

Per realizzare gli obiettivi di miglioramento da tutti auspicati, non si può, certo, affidarsi all'improvvisazione e alla buona volontà dei singoli. Una organizzazione che si propone come obiettivo «l'orientamento alla clientela» — che abbiamo visto essere il criterio che deve ispirare in generale le aziende di servizio di nuova cultura — deve promuovere accanto alle trasformazioni strutturali, dell'organizzazione dei tempi e delle modalità di lavoro, profondi mutamenti nella gestione del «capitale umano», elemento primario di successo e strumento indispensabile attraverso cui soltanto l'organizzazione può realizzare i suoi obiettivi e le sue trasformazioni. «Nella gestione delle migliori aziende di servizi un fattore critico di successo sembra infatti essere la capacità di sviluppare meccanismi innovativi in grado di mobilitare e di concentrare energia umana»[21].

Ma, mobilitare e concentrare energia umana significa innanzitutto affrontare il problema della motivazione e della valorizzazione del personale. Chi lavora deve avere consapevolezza della propria funzione sociale, in modo da poter inquadrare e incanalare le proprie azioni e il proprio ruolo nell'ambito del più vasto funzionamento aziendale. Soltanto quando il personale delle organizzazioni di servizio acquisterà il senso del proprio lavoro, tale senso potrà essere fatto percepire all'esterno.

Al problema della motivazione è strettamente connessa anche l'articolazione della carriera e soprattutto la possibilità di mobilità all'interno dell'azienda. È improbabile che si sviluppino negli impiegati disposizioni favorevoli al proprio lavoro in assenza di una politica aziendale tesa alla qualificazione professionale, alla valutazione dei meriti, della professionalità e delle responsabilità nonché in assenza di prospettive di miglioramento e di cambiamento.

«Non siamo che l'ultima ruota del carro, non siamo valutati per il merito».
«Lavoro da diciotto anni allo sportello... e come vede sono ancora qui».
«Il nostro lavoro è molto poco valutato sia dal pubblico sia, ed è più grave, dai superiori».

Uno strumento attraverso cui intervenire per innovare e per progettare il cambiamento nell'ambito delle organizzazioni pubbliche di servizio è la formazione del personale. È già stato evidenziato come spesso le organizzazioni di servizi affidino lo sviluppo delle competenze, delle abilità e delle capacità di gestire il rapporto con il pubblico alla esperienza diretta e quotidiana.

«Non c'è attenzione al contatto con il pubblico. Il personale non viene preparato, tutto viene lasciato al carattere del singolo impiegato: c'è chi è più gentile e chi è più scorbutico».
«Il primo giorno di lavoro, appena entrata fui messa subito allo sportello. È stato traumatico».
«Si dovrebbe fare di più sia per motivare che per formare il personale. I corsi che facciamo non toccano il rapporto con il pubblico che è considerato una prova del fuoco da vivere direttamente».
«Bisognerebbe organizzare dei corsi di formazione proprio per chi sta allo sportello, cosa che non viene assolutamente fatta; la formazione si fa sul campo, la gente viene assunta, presa e messa allo sportello».

Al contrario, l'addestramento e la formazione del personale, soprattutto a contatto con il pubblico, è un elemento primario e indispensabile di un più ampio progetto di rinnovamento che coinvolge l'organizzazione nel suo complesso e nelle sue fondamenta: «... per ottenere un successo duraturo nel tempo un'azienda di servizi deve curare la crescita personale dei suoi dipendenti come se fosse una sua funzione vitale»[22]. La formazione dei dipendenti, quindi, non può essere considerata una attività ausiliaria o di mero supporto né tantomeno limitarsi — come spesso accade — alla trasmissione di competenze tecniche o di introduzione all'uso delle attrezzature e dei supporti tecnologici.

Quando — come è il caso del lavoro allo sportello e come hanno evidenziato le affermazioni degli intervistati — il lavoro comporta ampi margini di incertezza e imprevedibilità ed è difficile programmare tutte le situazioni, diventa, invece, partico-

larmente importante trasmettere ai dipendenti capacità e abilità interattive e comunicative, preziosi strumenti per creare e far percepire al pubblico una nuova immagine dell'azienda orientata al cliente e capace di gestire la pluralità delle situazioni che si verificano nel «momento della verità».

Una maggiore attenzione verso questi aspetti sembra emergere nel settore bancario. Alcuni intervistati hanno, infatti, dichiarato di aver frequentato corsi di formazione orientati alla conoscenza delle problematiche della comunicazione finalizzata alla gestione del rapporto con il pubblico, ma hanno soprattutto evidenziato — rispetto al settore pubblico — una maggiore sensibilità e attenzione da parte della dirigenza al soddisfacimento delle esigenze e dei bisogni della clientela.

«La politica attuale della banca è in questo senso: c'è un rilancio del lavoro allo sportello perché è l'avanguardia della banca. Lo sportello è inteso come rappresentanza della banca verso il pubblico».
«Io penso che allo sportello si faccia carriera prima. Il cliente è fondamentale ... se sbagli lì non ti salvi».

4. *«Anche l'occhio vuole la sua parte»: ambiente, strutture e spazi*

Nell'elencare i fattori che concorrono alla determinazione della qualità del servizio abbiamo fatto riferimento a quelle che vengono definite «attività tangibili». Tale termine si riferisce evidentemente a tutto ciò che attiene ai supporti e alle attrezzature, agli strumenti adoperati per offrire il servizio, e quindi agli spazi, agli arredi, alle strutture, alla cartellonistica.

«... I servizi comportano quasi sempre interazioni sociali dove gli strumenti fisici ... sono critici per l'efficiente funzionamento di tali sistemi interattivi»[23]. Infatti, attrezzature moderne e confortevoli, spazi ampi e luminosi, arredi funzionali possono non soltanto rivelarsi efficaci strumenti per stimolare ed arricchire il rendimento del lavoro dei dipendenti ma soprattutto strumenti attraverso cui l'organizzazione comunica con i suoi clienti.

L'ambiente fisico emette «intenzionalmente o per difetto, in-

dizi visivi o di altro tipo che dicono molto sull'organizzazione... inducono a trarre conclusioni sull'efficienza dell'organizzazione, sulla sua solidità e sul suo interesse per il fruitore»[24]; e tanto più acquistano importanza quanto più grande è la massa di individui che con essi entra in contatto.

Paradossalmente, però, proprio i servizi pubblici, caratterizzati da una altissima frequenza di contatto con i cittadini sembrano prestare scarsa attenzione e sensibilità verso questi aspetti. Spazi ristretti (che come è noto generano e alimentano atteggiamenti e comportamenti aggressivi), locali sporchi, carenza delle più elementari attrezzature (toilettes, penne, sedie ecc.), colori tetri, illuminazione artificiale caratterizzano la maggior parte degli uffici pubblici da noi visitati. I risultati della nostra osservazione vengono, infatti, puntualmente confermati dai giudizi degli intervistati che non necessitano di ulteriori commenti.

«Guardi un po' lei, le sembra decente questo ufficio?».
«Il problema degli spazi è una nota dolente, molti uffici sono proprio messi male, sono inadeguati».
«Gli ambienti sono squallidi, sporchi, manca tutto: non c'è un bagno, una sedia ...».
«Le stanze dove lavoriamo sono piccole, infelici. E poi abbiamo il problema del freddo perché l'ambiente è umido».

Sebbene la maggior parte degli uffici offra l'immagine di una situazione non sempre agevole, lo stato di degrado non è generalizzato. Esistono, infatti, alcune differenze non tanto tra i diversi tipi di servizi che, ad eccezione delle banche, dimostrano una scarsa caratterizzazione e ben pochi elementi di distinzione, quanto piuttosto — ancora una volta — tra sedi centrali, spesso insediate in edifici moderni e funzionali o in eleganti e antichi palazzi, e sedi periferiche, dove si riscontrano situazioni di più accentuato disagio, di inadeguata disponibilità e distribuzione degli spazi e dove, soprattutto, è più evidente uno stato di trascuratezza e abbandono.

Accanto al personale, ai clienti e alle attrezzature fisiche, anche la tecnologia costituisce una importante componente del si-

stema di erogazione di un servizio. L'impatto delle tecnologie nel settore dei servizi — come si vedrà meglio in altra parte del volume — ha potenzialità enormi, potendo incidere sull'intero sistema di erogazione. Ma, a punte di avanguardia e innovazione si contrappongono ancora situazioni di profondo disagio e arretratezza. Frequenti sono, infatti, le lamentele degli impiegati per l'insufficienza, l'arretratezza e la lentezza degli strumenti tecnologici, introdotti invece proprio allo scopo di ridurre i costi e di aumentare l'efficienza e la velocità dell'erogazione del servizio.

Un problema più volte emerso nel corso dell'indagine, segnalato, sebbene in modo contraddittorio, sia dagli erogatori del servizio, sia dai cittadini, riguarda l'informazione e dunque, il rapporto di comunicazione tra organizzazione del servizio e cittadino. I due interlocutori danno la netta impressione di non riuscire a comunicare efficacemente se non in modo palesemente discordante. Infatti, da un lato frequenti sono le critiche dei cittadini e pressante la richiesta di una maggiore ed efficace informazione che si sostanzi non soltanto in una migliore comunicazione dei servizi offerti, nella esemplificazione e valorizzazione della loro utilità e delle modalità d'uso ma anche in una maggiore attenzione a quella che possiamo definire la comunicazione quotidiana e immediata: avvisi, cartelli, spazi informativi, modulistica.

Dall'altro lato, l'amministrazione pubblica evidenzia una sostanziale sottovalutazione di questi aspetti. Nonostante si lamenti la mancanza di informazione nei cittadini come causa di molti disservizi, disfunzioni e sprechi di tempo, vano è stato il nostro tentativo di individuare provvedimenti e iniziative, anche solo piccoli accorgimenti pensati per porre rimedio a questo vistoso e non irrilevante inconveniente. Palese è la mancanza o comunque la precarietà degli spazi informativi in tutti gli uffici da noi visitati (emblematico l'esempio di un ufficio di Firenze, dove la stanza adibita ad ufficio informazioni è stata chiusa dall'ufficiale sanitario per motivi d'igiene), nonché la trascuratezza e la precarietà dei cartelli di indicazione, degli avvisi (bacheche con affissioni disordinate, cartelli poco visibili e insufficienti, avvisi illeggibili quando non contraddittori e confusi).

L'artigianalità e la provvisorietà sembrano i principi ispiratori di qualsiasi iniziativa o strumento di informazione e comunicazione al pubblico. Se è in parte fondata l'accusa rivolta ai cittadini da parte dei dipendenti di non leggere, di prestare poca attenzione agli avvisi esposti e di preferire, comunque, l'informazione a voce e diretta («quasi come se non credessero a quello che c'è scritto») altrettanto fondate sono le accuse dei cittadini.

«Qui non si capisce niente. Guardi i cartelli, li cambiano continuamente... e poi, neanche si leggono!».
«Gli avvisi, ad esempio, li mettono nei posti più assurdi, sono scritti che ci vuole la lente di ingrandimento, oppure sono strappati, vecchi, non aggiornati».

Il problema, allora, è non soltanto evidente ma anche di non difficile soluzione. In una società in cui si confonde e si sovrappone una pluralità di messaggi informativi e di comunicazione, e in cui gli individui sono sempre più competenti nella decodifica e nelle reazioni ad essi, è indispensabile che anche l'amministrazione pubblica faccia propri gli strumenti di base di una cultura della comunicazione: formule espressive chiare nell'esposizione di quanto si intende comunicare, chiarezza dei simboli, dei formati e dei caratteri, attenzione alla posizione e dunque alla visibilità del messaggio comunicato. Si tratta, come si vede, delle più elementari nozioni delle forme e delle modalità della comunicazione, che sottintendono alla base l'affermazione di quella nuova cultura, che solo può instaurare il dialogo e la collaborazione indispensabili al funzionamento e all'efficienza del servizio, attenta — come più volte abbiamo sottolineato — alla dimensione comunicativa e orientata al cittadino/cliente.

5. *Considerazioni conclusive*

L'obiettivo, che ha guidato questa ricerca è stato quello di esplorare uno spaccato della realtà dei servizi pubblici in Italia in un momento significativo di svolta, seppure ritardata e lenta; una svolta testimoniata non soltanto da una diffusa e crescente

sensibilità dei cittadini italiani verso una efficiente gestione dei servizi più consona alle esigenze di una società moderna, articolata e differenziata, ma anche dal proliferare di una letteratura — soprattutto manageriale — attenta alla gestione dei servizi e orientata alla indicazione degli elementi che consentono la promozione e la diffusione di una nuova cultura dei servizi stessi.

Le crescenti rivendicazioni, l'occhio più attento e critico con il quale i cittadini confrontano e valutano l'offerta dei servizi richiedono una trasformazione e un nuovo orientamento dell'intera organizzazione del settore dei servizi in Italia, sempre più chiamata a rinnovarsi internamente e a ridefinire la propria immagine nella società. Non è più pensabile che la volontà e la predisposizione al cambiamento e alla modificazione delle relazioni tra cittadini e pubblica amministrazione siano frutto della sensibilità e della volontà di singoli individui. La nuova cultura del servizio che è essenzialmente orientamento al cittadino/cliente deve permeare l'intera struttura.

Non si tratta di mutamenti superficiali e di facciata; si tratta, al contrario, di trasformazioni culturali, della mentalità, dei comportamenti e degli atteggiamenti e proprio per questo più difficili, più lenti e sotterranei, in cui sono necessari un di più di impegno e investimento per superare vecchi pregiudizi, abbattere consolidate pratiche culturali.

È la cultura, infatti, al centro dei fattori costitutivi del servizio. Una cultura che coinvolge molteplici dimensioni: dalle immagini, le aspettative e le motivazioni di chi lavora nei servizi e di chi fruisce degli stessi, alla nuova politica di relazioni con il personale, in grado di trasmettere una nuova cultura del lavoro, alimentare un atteggiamento di servizio orientato al cittadino e sviluppare una professionalità più ricca e polivalente.

Sono queste, infatti, le dimensioni esplorate anche dalla nostra indagine, scegliendo come punto privilegiato d'osservazione il momento in cui si realizza il contatto e lo scambio tra cittadino ed organizzazione del servizio. Il «momento della verità» è, infatti, il momento in cui si misura l'efficienza del servizio e nello stesso tempo si confrontano e si scontrano esigenze, aspettative e immagini spesso confliggenti.

Le ipotesi iniziali del lavoro individuano infatti nel momento

del contatto allo sportello la possibilità di cogliere le radici delle disfunzioni, dei disservizi e degli sprechi che affliggono il sistema italiano dei servizi pubblici. Lo sportello, come poi la ricerca ha evidenziato e dimostrato è, infatti, lo specchio di una distorta cultura del servizio in cui evidente è stato l'orientamento verso una non efficace gestione del personale, frutto anche e soprattutto di un regime di monopolio che non ha favorito l'apertura all'esterno, e dunque la maturazione di un orientamento al cittadino e l'assimilazione di una cultura della comunicazione, pilastri indispensabili e prioritari, invece, per una gestione efficiente e strategica dei servizi.

Pur nella variabilità delle situazioni esplorate e nella diversità dei contesti analizzati, le affermazioni dei nostri intervistati e i dati scaturiti dalle nostre osservazioni confermano la centralità ma anche la difficoltà nella gestione dei servizi della dimensione comunicativa.

La mancanza di una adeguata cultura della comunicazione si manifesta anche in altre importanti e vistose lacune e coinvolge tutti gli aspetti della comunicazione con il cittadino: dalle attrezzature, agli ambienti, agli spazi, ai più semplici canali d'informazione e mezzi di comunicazione.

La nostra ricerca pur confermando uno stato di insoddisfazione e disagio nei confronti dell'offerta e del funzionamento dei servizi pubblici, nonché un rapporto piuttosto inasprito tra cittadini e servizi, individua, però, motivazioni e tendenze che contrastano con le immagini spesso dominanti e semplicistiche che vedono il cittadino ormai insofferente, rassegnato e qualunquista e i lavoratori pubblici arroccati nella difesa delle proprie posizioni e nella rigida e burocratica applicazione delle regole e delle procedure.

In entrambe le categorie di soggetti intervistati — i cittadini e gli erogatori del servizio — accanto ad una parte che rispecchia in pieno questi stereotipi ne emerge un'altra in cui visibile è la predisposizione al cambiamento e la consapevolezza dell'opportunità di ripensare l'organizzazione dei servizi alla luce di una nuova cultura adeguata al tipo di società nella quale viviamo: una società — appunto — dei servizi e della comunicazione.

Una — seppure timida — ulteriore dimostrazione della accre-

sciuta sensibilità verso gli aspetti che abbiamo affrontato nel corso della nostra ricerca è testimoniata inoltre da alcuni materiali raccolti negli uffici visitati relativi a iniziative volte ad agevolare il rapporto tra pubblica amministrazione e cittadini, a progetti di creazione di spazi informativi, a proposte attivate dagli impiegati per assicurare un servizio migliore.

Note

[1] Gallino L. (1987), *La modernizzazione mancata. Tradizione, azione pubblica e cultura dell'io*, in «Quaderni di Sociologia», n. 1, pp. 1-22.

[2] Bianchi M. (1981), *I servizi sociali*, Bari, De Donato, p. 98.

[3] Cfr. Normann R. (1985), *La gestione strategica dei servizi*, Milano, Etas Libri.

[4] Su questo aspetto si vedano in particolare il lavoro già citato di Marina Bianchi e il n. 81, 1988 di «Inchiesta».

[5] Chiesi A.M. (1989), *Sincronismi sociali*, Bologna, Il Mulino, spec. il capitolo *I tempi davanti allo sportello. Il caso dei servizi anagrafici*, pp. 161-178.

[6] Cfr. Cherubini S. (1988), *Il marketing dei servizi*, Milano, Angeli; Normann R., cit.; Kotler P. (1978), *Al servizio del pubblico*, Milano, Etas Libri.

[7] Cherubini S., cit., p. 30.

[8] Normann R., cit., p. 36.

[9] *Ibidem*.

[10] Barassi D. (1988), *La service idea*, Milano, Edizioni de Il Sole-24 ore, p. 11.

[11] *Ibidem*, p. 12.

[12] *Ibidem*, p. 21.

[13] Kotler P., cit., p. 15.

[14] Normann R., cit., p. 30.

[15] Ibidem, p. 184.

[16] Cfr. Parassuraman A., Zeithaml V.A., Berry L.L. (1987), *Un modello concettuale di qualità dei servizi e suoi riflessi sulla ricerca futura*, in Raimondi M. (a cura di), *Gestire la qualità nei servizi*, Torino, ISEDI.

[17] Normann R., cit., p. 129.

[18] Parassuraman A. et. al., cit., p. 56-57.

[19] Gronroos C. (1982), *Strategic Management and Marketing in the Service Sector*, Swedish School of Economics and Business Administration, Helsingfors.

[20] Per ogni tipo di servizio — dove possibile — sono state visitare oltre alla sede centrale almeno 2 succursali selezionate in base alla loro ubicazione: quartieri periferici popolari e quartieri residenziali medio-alto borghesi.

[21] Normann R., cit., p. 70.

[22] *Ibidem*, p. 72.

[23] *Ibidem*, p. 54.

[24] Kotler P., cit., p. 218.

Riferimenti bibliografici

Barassi D. (1988), *La service idea*, Milano, Ed. de Il Sole-24 ore.
Bianchi M. (1981), *I servizi sociali*, Bari, De Donato.
Boldizzoni D. (a cura di) (1987), *La motivazione al lavoro nelle aziende di servizi*, Milano, FENDAC.
Cherubini S. (1988), *Il marketing dei servizi*, Milano, Angeli.
Chiesi A.M. (1989), *Sincronismi sociali*, Bologna, Il Mulino.
Dadda M. (a cura di) (1985), *Management del privato e del pubblico. Diagnosi e prospettive*, Milano, FENDAC.
Douglas M. (1990), *Come pensano le istituzioni*, Bologna, Il Mulino.
Gallino L. (1987), *La modernizzazione mancata. Tradizione, azione pubblica e cultura dell'io*, in «Quaderni di Sociologia», n. 1, pp. 1-22.
Gronroos C. (1982), *Strategic Management and Marketing in the Service Sector*, Swedish School of Economics and Business Administration, Helsingfors.
Kotler P. (1978), *Al servizio del pubblico*, Milano, Etas Libri.
Leonardi P. (a cura di) (1988), *Differenze di genere e cultura dei servizi*, numero monografico di «Inchiesta», XVIII, n. 81.
Lombardi B. (1990), *Un esempio di efficienza: il servizio pubblico in Francia*, in «L'Impresa», n. 2.
Nicoletti B. (1987), *La gestione della qualità. Una sfida per le aziende italiane*, Milano, Angeli.
Normann R. (1985), *La gestione strategica dei servizi*, Milano, Etas Libri.
Raimondi M. (a cura di) (1987), *Gestire la qualità nei servizi*, Torino, ISEDI.
Ravazzi G. (a cura di) (1984), *Il marketing nelle aziende commerciali e di servizio*, Milano, FENDAC.
Santini G. (1987), *I servizi*, Bologna, Il Mulino.
Scopinich F. (1990), *Gestione della comunicazione con il cittadino*, in AA.VV., *Il Comune al servizio del cittadino*, Atti del Convegno, ISEO, Milano.
Toffler A. (1987), *La terza ondata*, Milano, Sperling & Kupfer.

Capitolo Secondo

UNA SELEZIONE DELLE INTERVISTE

Stralci significativi

a cura di *Milly Buonanno*

1. *Interviste agli erogatori di servizio*

Come in precedenti lavori (cfr. Quaderno n. 18) riteniamo utile presentare una raccolta di interviste, selezionate entro il più vasto *corpus* dei colloqui approfonditi svolti con numerosi erogatori di servizio allo sportello.

Al di là, e a differenza, delle abbondanti citazioni esemplificative che si possono trovare nei diversi capitoli del rapporto, le singole interviste — anche se non riportate nella loro integralità, che comporta com'è intuibile passaggi divagatori o inessenziali o ripetitivi — permettono infatti di cogliere, conservando l'unità della testimonianza, la individualità dei soggetti, la specificità dei «casi», le connessioni tra una pluralità di elementi (rappresentazioni, vissuti, condizioni di lavoro ...); si prestano perciò a una lettura autonoma, suscettibile di offrire spunti per ulteriori riflessioni.

Semplicemente numerate, senza alcuna nota identificativa — unico contrassegno una sorta di epigrafe, a sua volta una citazione, quella che ci è parsa restituisse meglio il «sapore» dell'intera testimonianza — le interviste (21) non sono tuttavia disposte a caso: ma distribuite secondo uno spettro di atteggiamenti e disposizioni (nei confronti del lavoro allo sportello) che, dalla misura più colma dell'insofferenza e della saturazione, procede verso una dedizione soddisfatta e perfino appassionata, attraverso una serie di gradazioni intermedie.

Se un *trait-d'union* è rintracciabile nella varietà delle testimonianze — oltre che la consegna al temperamento individuale di una componente del lavoro professionale, appunto il rapporto con il pubblico, che quasi mai è oggetto di una formazione specifica, mirata — è certo quel che si potrebbe definire «l'incubo» della fila; che, nei casi estremi, sia avvertita come una minaccio-

sa pressione fisica e simbolica, o che se ne valuti soprattutto la negatività, il disagio per il pubblico dei clienti, per gli intervistati la fila è forse il principale, in ogni caso il più reiterato capo d'imputazione del malfunzionamento dei servizi.

È un risultato in larga misura imprevisto di questa ricerca aver scoperto che la fila allo sportello è forse perfino meno tollerabile per chi ce l'ha di fronte, che per chi la fa.

Intervista n. 1

... perché devo sempre avere file? tutta la mia vita deve essere fatta di file? ... e no, non va bene, io mi ribello.

«(...) Il mio rapporto con il pubblico è stato pessimo! Pessimo perché quando la gente vede una donna allo sportello è prevenuta, difficilissimo far capire alla gente come fare le pratiche, in più quando vedono le donne dicono: "so' tutte cretine, non capiscono niente", se c'è una presenza maschile allora diventano ragionevoli».

«(...) Questo atteggiamento non è cambiato nel corso di 15 anni. Sicuramente è peggiorato, perché la gente crede di sapere di più e invece non ha capito i regolamenti, le leggi ... culturalmente è sicuramente più preparata, ragazzi diplomati, laureati però con un'arroganza paurosa».

«(...) Indubbiamente il pubblico aspira a tutte queste componenti insieme, la cortesia, l'efficienza e la rapidità ... però le voglio dire ... è lui che arriva molto impreparato, loro vengono qui, mica sanno come devono fare tutti i certificati, i moduli che noi gli forniamo, cioè vengono qui e noi dovremmo risolvere il problema. Io ho visto gente presentarsi qui con la tessera dell'ATAC [Azienda Tranvie e Autobus del Comune di Roma], tu mi devi dire a me a che cosa mi serve!?»

«(...) Capita di tutto, botte agli sportelli, ragazzi drogati che ti minacciano ... tutto perché? perché si è comunque donne e non c'è nessuno che ti protegge, gli insulti che volano ...».

«(...) Ho notato che più avvisi attacchi e meno la gente legge, fa fatica a leggere, abbiamo staccato tutto, se lei attacca troppi cartelli non leggono più».

«(...) Qui basta guardarsi intorno, dovevate portare la telecamera, le stanze sono piccole, sporche, sono veramente inagibili, non c'è pavimento, un appendiabiti, ci mancano i timbri, se lasci un cassetto aperto ti prendono tutto, nessuno denuncia ma rubano tutto, spariscono i timbri».

«(...) Per migliorare? Mi piacerebbe saperlo pure a me. Comunque bisognerebbe rendere l'ambiente più pulito, più silenzioso e

più ... voglio dire, anche più riservato perché se in una stanza dove si fanno dichiarazioni di atti notori devono entrare 5 persone e ognuno deve dichiarare dei propri fatti tipo "io sono un recluso in libertà", voglio dire, è un po' vergognoso doverlo fare davanti alla gente, c'è chi non gliene importa niente, ma c'è anche chi ne risente di questo fatto. La discrezionalità andrebbe considerata, all'inverso di quello che succede in situazioni del genere ... viene gente che deve dichiarare che ha tre figli e non è sposato, oppure gente che vuole un certificato di povertà, vuol dichiarare la sua povertà ... perché farlo davanti a tante persone? Quando si è tanti in una stanza si urla, quando si urla bisogna urlare di più per farsi sentire, per quale motivo? Alla fine questi ambienti perdono proprio di ... anche di serietà, nel momento in cui si è come un carro bestiame, buttati tutti insieme ...».

«(...) Il servizio allo sportello non è a rotazione. Questo è un altro dramma, non è un servizio a rotazione, è un servizio a discrezione del dirigente, perché ci sono dei servizi che sono da considerarsi brutti e cattivi e probabilmente, se lei non sta nelle grazie di qualcuno, lei sta in un servizio brutto e cattivo, e ci sta per anni, e non si muove, magari capita il giorno che io non ho utenti e da un'altra parte manca un'impiegata, io devo andare a coprire quel servizio, è ingiusto, perché devo sempre avere file? tutta la mia vita deve essere fatta di file? e c'è gente che solo perché politicamente sono appoggiati, per tutta la vita non hanno le file davanti? e no, non va bene! io mi ribello!».

«(...) Il mio lavoro non mi gratifica quale servizio, è un servizio ripetitivo al massimo ed è stancante, massacrante. È vero che non lo cambierei perché ho approfondito enormemente lo stato civile, quello anagrafico, io, come informazioni, modestamente ne ho molte di più degli altri, ho fatto corsi di preparazione sul sistema elettorale, la cittadinanza, lo stato civile per passare a un livello superiore. Sono stanchissima, non dà soddisfazione sotto tutti gli aspetti, tutte le mattine gli stessi movimenti all'infinito, ripetere le stesse cose ... "signora, la marca!"... "signora, il documento"... in 5 minuti devi ripetere 3 volte la stessa cosa, mille persone in un giorno, lei consideri le volte che ripeto la stessa cosa, voglio dire, è stancante mentalmente. Io quando mi alzo a mezzogiorno da qui mi sento come ubriaca, io non riuscirei più a scrivere, so che lascio questa sedia e mi rilasso talmente che non riuscirei più a concentrarmi neanche per fare un'intervista come quella che stiamo facendo ora, ho proprio finito mentalmente e se viene una persona fuori orario al-

lora rispondo pure male, mi urta ... sono troppi anni ...».

Intervista n. 2

... qualsiasi cosa fai, loro sono pronti ad attaccare ...

«(...) È sempre meglio avere un rapporto con una persona che con una cartella, però il rapporto con l'utente non è molto facile da instaurare perché sono sempre un po' prevenuti. Per l'utente lo sportellista rappresenta lo Stato, rappresenta l'ente pubblico in generale, quindi per loro l'ente pubblico non funziona e tu lo rappresenti, qualsiasi cosa fai loro sono pronti ad attaccare. La prima cosa che ti dice l'utente è: "tu stai qui per servirmi"; noi non siamo servitori di nessuno, se qualcosa non corrisponde alle loro aspettative allora cominciano a sbraitare, scaricano tutte le loro contrarietà sulla persona che hanno davanti. Non sono tutti così fortunatamente sennò sarebbe da impazzire».

«Non mi piace perché è molto stancante, devo dire anche un'altra cosa, per quanto riguarda il lavoro dello sportellista, io penso che non siano tutti uguali, perché lo sportellista di banca è considerato dall'utente diversamente, perché noi delle p.t. [Poste-Telecomunicazioni] gestiamo il loro denaro; cioè in banca il cliente sceglie di portare i propri soldi mentre in p.t. sono costretti a pagare le bollette quindi sono già maldisposti, poi tu te li prendi pure questi soldi! Invece quando vengono alle poste per riscuotere hanno un atteggiamento diverso».

«(...) Non penso che possa cambiare qualcosa, cerco di prendere il meglio del mio lavoro. Vivo il mio rapporto col pubblico in modo abbastanza distaccato».

«(...) I dirigenti non hanno nessun interesse a valorizzare le persone che hanno sotto di loro, anche loro sono dipendenti statali, hanno interesse verso la buona conduzione dell'ufficio, però io non vedo questo sforzo da parte dei dirigenti a valorizzare il mio lavoro».

«(...) L'esperienza allo sportello generalmente è poco considerata. Capita a volte che lo sportellista non ha dormito bene oppure non sta bene e questo non è accettato perché tu sei lì per servire».

«(...) Vogliono un servizio perfetto, e ciò è un loro diritto, secondo quello che loro immaginano. Se, per esempio, un giorno non ci sono abbastanza liquidi in cassa il cliente sbraita e vuole i soldi suoi. Gli utenti sono intolleranti verso i nostri regolamenti interni. "Dove sta scritto?" questa è la frase che mi ripetono. Gli utenti sono anche disinformati sui servizi p.t. Poi non sanno che noi non siamo tenuti a dare tutti i resti perché dovrebbero venire

già con la somma intera, invece vengono sempre con le centomila lire!».

«(...) La maggior parte neanche ti guarda in faccia, basta che ti sbrighi ma non tutti sono così».

«(...) L'unico modo per migliorare le cose è aumentare il numero degli sportelli. Prima eravamo tredici sportelli ed adesso siamo 7, perché le macchine che hanno messo occupavano troppo spazio. I nostri dirigenti avevano dato parere negativo, ma le macchine sono arrivate comunque. La proposta dei dirigenti era quella di spostare queste macchine in un ufficio più grande, ma non è stata ascoltata dal Ministero.

Il personale non è organizzato bene perché da noi ci son ben 7 dirigenti e cioè l'organico completo, mentre gli impiegati non sono in proporzione. Siamo sotto come numero di sette o otto unità. Ci sono sempre problemi di ferie e di permessi».

«(...) Gli spazi non sono sufficienti, perché siamo tanti e stiamo stretti. Sotto il profilo igienico siamo messi proprio male, perché manca l'aria, non c'è ricambio perché le finestre sono sigillate. L'impianto di areazione non funziona bene. I portalettere sono in un sottoscala umido e freddo. Gli arredi sono un po' arrangiati. Abbiamo macchine supermoderne su tavoli vecchi».

Intervista n. 3

... per loro lo statale è un fannullone, che sicuramente lavora male ...

«(...) Certo, il rapporto con il pubblico che viene qui negli uffici finanziari è molto difficile. Questo perché purtroppo noi chiediamo soltanto di pagare, spesso l'utente deve pagare per delle cose che magari ha già pagato ma di cui non può dimostrare il pagamento ... e quindi quando viene qui è abbastanza scocciato».

«(...) A me personalmente piace, perché, nonostante lo *stress*, preferisco il contatto con il pubblico al lavoro metodico, anche se poi faccio anche questo.

Quindi, anche se ci sono delle difficoltà, il contatto con il pubblico ti dà delle possibilità di dialogo che sono importanti».

«(...) Inoltre queste pratiche non sono mai chiare ... gli utenti si vedono arrivare a casa delle lettere in cui sta scritto che devono pagare, ma non ci capiscono niente e quindi vengono qui a chiedere tutte le spiegazioni. A volte lo chiedono in malo modo, sono un po' prevenuti, per loro lo statale è un fannullone, che sicuramente lavora male ...».

«(...) Penso che sia anche vero che nello Stato così come nelle grandi aziende private c'è gente che non lavora. Nello Stato ormai la cosa è risaputa ... il fatto che difficilmente si viene licenzia-

ti ... però bisogna anche dire che ci sono anche persone che lavorano, specialmente noi che siamo allo sportello [dalle 8.00 alle 14.00]».

«(...) Lo Stato è poco chiaro, purtroppo si usa sempre una terminologia astrusa e quindi il cittadino si trova in difficoltà; riesce a malapena a leggere cosa c'è scritto. Purtroppo questa è la burocrazia con le sue lungaggini: anche per far una semplice operazione di pagamento l'utente deve fare diverse procedure e altrettante file».

Intervista n. 4

... loro hanno solo diritti, noi abbiamo solo doveri, ti fanno innevorsire non poco ...

«(...) Come tipo di lavoro, direi che non c'è male, mi trovo abbastanza bene, ecco, la cosa un po' brutta è che è un tipo di lavoro piuttosto alienante, perché ti trovi a dover maneggiare dieci milioni in un turno, se ti mancano i soldi ce li rimetti di persona, ti danno mille lire per indennizzo maneggio denaro, poi t'arrivi la sera, alcune sere tu sei cotto, insomma, e poi dipende dai periodi, come sei, se sei in un periodo piuttosto tranquillo, tu stai abbastanza tranquillo allo sportello, però se hai dei problemi da casa, riportati allo sportello diventa massacrante, insomma».

«(...) Il lavoro non viene valorizzato e ci sono tanti segnali che ce lo dimostrano: il primo è il personale, nel senso che nelle biglietterie la gente cerca di scappare il più possibile, e quindi qui anziché qualificare ulteriormente quei pochi che rimangono per dargli anche qualche incentivo, ci mettono i primi che capitano, cioè gli unici che riescano a reperire sulla piazza, insomma: ex-manovratori, ex-manovali, assistenti di stazione, gli fanno prendere l'abilitazione e li sbattono in biglietteria».

«(...) Da parte degli uffici, c'è la tendenza a dar sempre ragione al viaggiatore. Per esempio, esiste un libro dei rapporti in cui la gente che ha da protestare o perché gli hanno dato male il resto, o perché gli hanno dato un biglietto sbagliato, ecc., va a protestare e, spesso e volentieri, sappiamo che i nostri superiori, quelli più in alto, danno ragione a loro perché ci arrivano dei rapporti scritti a noi, insomma, con la richiesta di giustificazioni scritte: quindi un po' ci esasperano anche da quel punto di vista lì».

«(...) Io sono un caso un po' anomalo, nel senso che mi trovo abbastanza bene, cioè sono riuscito a mediare la vita di sportello, la vita di biglietteria, con la vita mia privata. In generale sento con i colleghi che è un lavoro

alienante. Ti dirò, forse ti può interessare questo aneddoto: se ne parlava l'altra notte con un capoturno e si vedeva che si aveva la stessa reazione: cioè, quando nei rapporti con la gente, quando si esce fuori, si va in un posto dove c'è tanta gente, si ha la ripulsa delle persone. Cioè, se qualcuno chiede un'informazione, non riesci ad essere gentile con le altre persone, perché hai lo stesso atteggiamento che hai qui: cioè, ognuno soffre del suo lavoro. A noi capita, e questo è vero, io sono appena due anni che sono qui, me ne accorgo io, che quando vado fuori ed ho dei rapporti con delle persone che non conosco, esterne, ho lo stesso tipo di atteggiamento che ho in biglietteria, cioè non riesco a socializzare con le altre persone. Prima non ero così».

«(...) Dall'altra parte del vetro c'è gente che pretende da te tante cose, cioè riversa su di te tante aspettative che i mass-media inculcano sulle ferrovie, l'orario dei treni, i prezzi troppo alti, le lunghe code, i soldi, i bagagli da portare, ecc., riversa su di te sportellista tutte le sue paure, tutte le sue angoscie, insomma. Voglio dire, la coda ai biglietti è diversa dalla coda delle poste, per dire, o dalla coda addirittura qui alle prenotazioni, perché è una coda che ha psicologicamente delle aspettative diverse, e quindi, insomma, arrivano ... perché il viaggiatore ha prima di tutto paura se gli rubano i bagagli, paura di perdere il treno, ha un sacco di paure che riversa su di te, e quindi te, se ne conti quattro o cinquecento in un giorno, va a finire che dopo tu torni a casa ...».

«(...) Ma io mi dico spesso che devo essere paziente, e non sempre ci riesco, dipende, ti ripeto, dalla situazione che ho a casa, cioè da come la vivo, se ho mangiato male, cioè contano anche queste cose. Beh, io cerco, nei limiti del possibile, di fare quello che posso fare, realisticamente, però certamente alcuni ti esasperano, cioè devi ammettere che alla fine tu sei un bischero a fare queste cose, perché la gente non solo non è riconoscente, ma fa di tutto per ... cioè prima di tutto non si fida di quello che gli dici».

«(...) Loro pretendono che tu sia sempre a loro disposizione, qualsiasi cosa ti chiedano: cioè, spesso si meravigliano, c'è la battuta che circola spesso: "A che ora parte questo treno?" "Non lo so signora.", "Va bene, allora se non sa a che ora parte, mi dice da quale binario?", perché spesso non concepiscono che tu, se hai la macchina, non possa richiamare nella macchina gli orari dei treni: un conto è vendere biglietti, un conto è dare le informazioni, c'è un ufficio apposta dove ... Però la gente spesso arriva qui non preparata».

«(...) C'è bisogno di creare una

cultura della gente che viaggia, per insegnargli come viaggiare».

Intervista n. 5

... quello che innervosisce è quando la gente, magari, bussa al vetro e dice «sbrigati». Se questi sono disoccupati dovrebbero avere del tempo da perdere, no?

«(...) Diciamo, il pubblico non è predisposto per niente al dialogo. È convinto che noi si sia qui, di quest'ufficio, per mettergli i bastoni tra le ruote, cosa che non è vera, dobbiamo solamente assicurarci che le assunzioni, le varie procedure, vengano fatte a norma di legge, tutto qui. E non è, appunto, qualche volta non si predispone al dialogo; solo che magari a volte, parlandoci, facendogli capire le cose si rende conto che il più delle volte è ignoranza, da parte del pubblico, delle leggi, anche da parte dei datori di lavoro, dei consulenti».

«(...) Noi qui lavoriamo moltissimo, per rendere un servizio scadente, perché purtroppo ci sono dei problemi organizzativi e dei problemi di struttura. Però, diciamo, è necessario, anche da parte ... fornire al pubblico un servizio informazioni, il più possibile esauriente e completo, perché secondo me questa è la cosa principale, basilare, cioè far capire alla gente che cosa si viene a fare qui».

«(...) C'è la predisposizione della gente che sta di là, che già quando entra qui dentro, è convinta che l'impiegato che sta qui non fa niente, perché è un impiegato statale, definito come quello che non fa niente, che sta qui a fare le cose burocratiche, a rompere le scatole, per non farli andare a lavorare, per trovargli tutte le difficoltà burocratiche possibili ed immaginabili. Cosa che non è così, non è la realtà».

«(...) Io allo sportello mi trovo, diciamo, bene, perché mi piace il contatto con il pubblico, anche se qualche volta uno vorrebbe lasciar la sedia e andar dietro. Però mi piace di più stare qua, mi sento più attivo, che starsene ... per una questione di carattere: non mi piace fare l'impiegato statale, burocrate, che sta in un ufficio, che fa dalle 8.00 alle 14.00; preferisco ... io mi sono seduto alle 8.15, sono ora le 13.27 e praticamente non ho preso né un caffè, né niente, non sono andato nemmeno addirittura in bagno, questo succede regolarmente per cinque giorni la settimana. È piuttosto duro sì, quello che innervosisce è quando la gente, magari, bussa al vetro e dice: "Sbrigati"; capita anche questo ... "Io ci ho da andare là, sbrigati". Se questi sono disoccupati dovrebbero avere del tempo da perdere, no?! Si presuppone che se uno è disoccupato, viene qui se ne sta tranquillo quello che ci deve stare, insom-

ma. Questi: "Oh, sbrigati", uno deve fare l'operazione, a volte non riescono a capire che se io sto qui a guardare il terminale, non è che passino i cartoni animati: sto qui aspettando che mi ritorni indietro il messaggio o che mi parta il messaggio, e ci son dei problemi di linea, di affollamento e quindi, più carico c'è sulle linee e più che i terminali sono lenti. Si cerca di rendere il servizio il meglio che sia possibile, però in linea di massima c'è questo preconcetto, cioè di andar lì, che noi siam quelli che si frappone ostacoli, però, parlandoci, avendo un dialogo con le persone, con quelli che son disposti ad avere ... con quelli che riescono a capire ... che se capita uno come quello che è capitato stamani, che non voleva assolutamente capire, voleva parlare solamente la sua lingua e basta, allora con quelle persone non c'è dialogo, alla fine se ne vanno per esaurimento, diciamo così: è inutile stare a spiegargli quali sono le disposizioni, ecc., allora preferiscono rivolgersi a qualcuno di livello superiore che gli dice le stesse cose, allora se ne vanno».

«(...) C'era un righello, uno agguantò il righello e lo scagliò verso una porta dove ero entrato io, ma niente, perché anche lì era stato ... non era una responsabilità mia, era soltanto che il datore di lavoro, che aveva fatto una richiesta numerica, voleva assumere quello che diceva lui e non quello che si era classificato prima: per cui, quando questa persona, giustamente, io l'ho avviata al lavoro, quando si è presentato dal datore di lavoro, gli ha detto: "No, non c'è più bisogno", perché voleva prendere la persona sponsorizzata da lui, quindi questo se ne è tornato indietro, accusandoci di prendere in giro la gente, di fargli fare le giratine, fra l'altro era anche dicembre, faceva freddo, diceva: "Sono in motorino, sono andato là, ho preso un sacco di freddo e poi ha detto che non mi vuole; la colpa è vostra". Era un po' alterato, prese questo righello dal banco, c'era il passacarte molto più alto, me lo tirò dietro mentre stavo andando nell'ufficio del direttore. Addirittura uno fu anche morso da un disoccupato, c'era anche sul giornale».

Intervista n. 6

... la maggioranza pensa che siamo maleducati, che poi è quello che noi pensiamo di loro ...

«(...) Quello dello sportellista è un mestiere amministrativo e non è vero che, come dicono tanti, non si fa niente, anzi è uno dei lavori statali dove si lavora di più. Sono i posti peggiori, si lavora in strutture insufficienti, con as-

sistenza ai macchinari insufficiente».

«(...) Il rapporto con gli studenti è quello che è: se li tratti bene va tutto bene, se li tratti, no male ma insomma non gli dai quello che chiedono, ti trattano male. Io molte volte cerco di parlare con gli studenti — se sono tranquillo — e magari trovo quello che capisce e non se la prende, ma ci sono pure quelli che non vogliono sentire ragioni e magari ti pigliano a parolacce, ti fanno saltare i nervi. Dobbiamo pure stare attenti. Dobbiamo dare i numeretti per entrare quando c'è troppa fila, potremmo dire: "faccio fino alle due e poi me ne vado" ma come fai a dirlo a cento persone che stanno là davanti. E non ci pagano neanche gli straordinari. Tempo fa degli studenti diedero un calcio agli sportelli e sfondarono il muro. Ero rimasto solo io allo sportello, avevamo pure paura, siamo rimasti fino alle quattro a cercare di finire e di calmarli. Però loro non fanno niente di costruttivo, non vanno da chi è responsabile di questo stato di cose. Io cerco di dirlo agli studenti lì davanti, magari ti dicono di sì ma poi non fanno niente».

«(...) Se la prendono sempre con le segreterie. E noi facciamo pure troppo! se si calcola che noi siamo quattordici e non sempre siamo qui tutti (chi sta male, chi ha i figli, ecc.) e non possiamo mica aprire tutti e dieci gli sportelli. E poi c'è pure il lavoro interno, ogni sportellista ha per le mani le pratiche di duemila studenti. Non c'è proporzione. Ci vuole più personale e più spazio. Ci vorrebbero almeno venti sportellisti. Il lavoro è talmente tanto che andrebbe diviso più equamente. Se funzionasse meglio sarebbe un lavoro come un altro, io penso che lo sportellista ha parecchia ansia, specie dove si lavora tanto — ci sono sportelli dove devono solo mettere dei timbri, c'è sportello e sportello — qui è pesante».

«(...) C'è chi pensa che siamo gentili, ma la maggioranza pensa che siamo maleducati che poi è quello che noi pensiamo di loro ... è la guerra dei poveri. Se la prendono con noi se non funzionano i terminali. Sono macchine nuove e non ci hanno neanche fatto fare un corso decente, abbiamo dovuto imparare da noi. Se io spiego che il terminale è rotto e non posso fare certe cose, gli studenti non sentono ragioni ma se la devono prendere con chi comanda, con chi ha fatto i contratti con questi dei terminali».

«(...) Certe volte ci fanno aprire tutti gli sportelli tutti i giorni. Se si vuole fare una cosa così bisogna mettere più personale, il doppio di questi, perché c'è anche il lavoro interno. Se fai aprire tutti i giorni il lavoro interno chi lo fa? invece dobbiamo farlo e lo

studente non lo sa, vuole solo che sia aperto tutti i giorni».

«(...) Non si fa in tempo a fare tutto. Le iscrizioni ad esempio. Le iscrizioni quest'anno dovevano partire da settembre ma per "merito" delle macchine sono partite il 18 settembre invece che il primo. E così ci hanno fatto aprire tutti i giorni fino a gennaio. E calcola pure che fra settembre e gennaio noi abbiamo pure tutte le lauree. Dobbiamo pure lavorare dentro. Non posso mica tornare a casa col pensiero che ho tutte le lauree da fare, che se poi non finisco quelli non si laureano e io rischio la denuncia, mica ci vanno quelli dell'amministrazione dentro, ci vado io! c'è pure una certa responsabilità. Se poi ci metti che quando ti danno un po' di straordinario pare che ti facciano un favore ...! la paga degli statali si sa quello che è, mi devi pure gratificare un poco».

«(...) Ci sono problemi che non sappiamo risolvere perché non siamo dei tecnici, non abbiamo fatto un vero corso di aggiornamento. Non è facile lavorare ai terminali. E poi fa anche male alla vista, noi ci stiamo a cinquanta centimetri e gli schermi protettivi ce li hanno dati solo tre mesi fa ed erano più di tre anni che lavoravamo senza schermi. Avevamo fatto varie richieste. Anche l'edificio non è fatto per ospitare una segreteria, era stato fatto per altri uffici. Non è adatto, i ragazzi devono fare le file fuori, dentro è sempre pieno, se devi andare al bagno non ci puoi andare perché è fuori dalla nostra stanza e ti assalgono appena esci. Non ci sono neanche le uscite di sicurezza».

«(...) Noi abbiamo sette sportelli con i terminali, Giurisprudenza mi pare che ne abbia diciotto. È tutta un'altra cosa! Se da noi li apri tutti occorre più del doppio di quelli che siamo per alternarci. Mica possiamo stare tutto il giorno qua. Il lavoro sarebbe pure interessante, stai a contatto con i giovani, ti fa pure piacere risolvere qualche cosa, sei contento pure te ...».

«(...) I tempi sono lunghi perché siamo pochi per fare tutto il lavoro, da quando sono arrivato ci siamo messi in pari con i diplomi, ma fino a qualche anno fa se ne occupava uno solo e non poteva farcela. Le cose si ammucchiano. È la funzionalità dell'organizzazione. Non te la puoi prendere con chi ce la mette tutta per lavorare, al di là della sua rapidità. Gli studenti hanno tutte le ragioni ma noi abbiamo almeno cinque o sei lavori da fare contemporaneamente e non possiamo dedicarci ad uno solo».

«(...) Ogni tanto il Rettore ci manda una lettera per ringraziarci del nostro lavoro, ma è solo un pro forma, non sei valorizzato per quello che fai. Carriera non si può fare: Fantozzi sei e Fantozzi resti. Non è molto gratificante. Mi

pare brutto parlare di soldi ma certo se si pigliasse un po' di più sarebbe più gratificante. Ci sono statali che non fanno niente e magari pigliano gli stessi soldi di me che faccio il quadruplo. Non è gratificante!».

«(...) Per migliorare bisognerebbe che le cose funzionassero meglio, ma dipende da chi comanda, non da noi. Buttare i terminali e comprarne di migliori. Attuare il contatto fra terminali vecchi e nuovi che non comunicano. Dobbiamo fare ogni tanto dei travasi altrimenti è lavoro doppio su due terminali. Non si può fare con due sistemi diversi. Ci serve maggiore assistenza tecnica presente e non come ora che li devi cercare ovunque e non sai mai dove stanno. Prima di comprare i nuovi terminali avrebbero dovuto sentire le nostre esigenze, invece nessuno ci ha interpellato e i programmi non sono adeguati. Ci mancano le funzioni per fare l'esonero tasse ma gli studenti se la prendono con noi, ma che possiamo fare. Neanche la cosa del pagamento attraverso le poste senza passare per noi è andata bene per problemi di poste, non hanno avuto i bollettini a casa. Non sono stati studiati bene i problemi».

«(...) Non abbiamo spazio né personale per fare lo sportello informazioni. Neanche alla posta c'è l'ufficio informazione. Dipende dall'organizzazione, dal personale e dallo spazio. Sarebbe l'ideale averlo. Solo il sabato lavoriamo tranquilli. A me certi giorni lo sportello fa venire l'ansia. Qui mi chiamano brontolone perché mi arrabbio sempre, ci sono impiegati che riescono a non prendersela, io no».

Intervista n. 7

... ci vuole pazienza, altrimenti ci sarebbe da litigare dalla mattina alla sera ...

«(...) È diventata una *routine*, quindi non ci penso se mi interessa o meno, non mi interessa in realtà, mi serve lo faccio perché è inevitabile».

«(...) Non può esserci una aspirazione a fare i biglietti, è una cosa che uno fa perché è costretto! il ferroviere che fa i biglietti ci si trova perché è entrato in ferrovia con questo livello e poi è stato messo qua, quindi non può esserci un interesse a fare i biglietti».

«(...) Se il pubblico capisce ciò che stiamo facendo? no, non lo capisce. Penso sia così per ogni tipo di sportello. No, non lo capisce. Uno va lì per prendere il treno e questo vuol dire fastidi noie, il fatto delle ore ... la gente viene già nervosa allo sportello, non può capire quello che sto facendo, gli interessa solo di prendere il biglietto e prendere un treno che sicuramente farà tardi. Che gli frega ...!».

«(...) Ci vuole pazienza, uno si adatta col tempo ad avere pazienza, se no ci sarebbe da litigare dalla mattina alla sera, perché non sono mica tutti uguali: arriva il barbone, arriva l'ubriaco, arriva la persona precisa. Ti devi adeguare a chi ti sta davanti».

«(...) Vorrei proporre che il pubblico dovesse evitare ... cioè allargherei il fatto delle informazioni, darei più possibilità: video, schermi, dei biglietti chilometrici per le piccole distanze, non so: biglietti fino a 50 km, poi da 50 in poi e così via. Magari distribuiti fuori da una distributrice automatica».

«(...) La cosa si allevia moltissimo, il viaggiatore sarebbe più sicuro, saprebbe badare a se stesso, saprebbe già cosa fare ... Anche l'ente acquisterebbe prestigio. Si eviterebbero liti, rimborsi perché uno si è sbagliato, lo sportellista non diventa una bestia e non deve stare a dire dove si trovano le informazioni. È proprio importante».

«(...) Non c'è paragone fra l'ambiente in cui lavoriamo noi e altri ambienti, le aziende private. Non ci sono soldi ... o non c'è interesse ... i macchinari che usiamo sono i più antichi, non c'è niente all'avanguardia ... gli sportelli non si sentono, bisogna urlare per farsi capire, fa tutto parte dell'aspetto totale, bisognerebbe cambiare tutto ... Anche il viaggiatore che vede le cose più ordinate già ha un'altra idea, è una cosa psicologica».

Intervista n. 8

... gli utenti, con il passare degli anni, sono peggiorati perché la gente è avvelenata ...

«(...) Per quanto riguarda l'utenza fuori ... niente, un rapporto difficile, perché innanzitutto il pubblico in questo quartiere è molto esigente e non tiene mai conto delle nostre difficoltà, delle operazioni ecc., per esempio la mancanza di personale da loro non viene affatto considerata. Consideri che qui, in questo periodo, mancano 7 persone, 7 impiegati di meno, per trasferimenti, persone che vanno in aspettativa e non vengono sostituite... molti fattori. Quindi, chiaramente, il nostro lavoro deve essere moltiplicato per 7 e di conseguenza anche il tipo di rapporto che possiamo avere con l'utenza è alterato, quando uno ha delle file chilometriche non può stare troppo lì a badare al particolare, alle sottigliezze, tira un po' via in effetti, e questo dà anche un'immagine negativa nostra anche verso il pubblico, perché chiaramente noi siamo maleducati, noi siamo sfaticati secondo loro».

«(...) Diciamo che quella di questo quartiere è un'utenza che è informata su quali sono i propri

doveri e i propri diritti e quindi è gente anche che pretende, alla persona un po' sprovveduta uno può dire anche "ripassi domani", magari perché non ci sono i soldi per la pensione, però con quelli più informati è più difficile, pretendono certi servizi e vogliono anche una certa qualità del servizio. Abbiamo di sovente lettere di reclamo, magari non personalizzate ma indirizzate genericamente all'ufficio postale, a cui si risponde in maniera generica sottolineando i motivi che hanno portato quel giorno a quella situazione spiacevole ecc., certo, noi non siamo un gran che protetti, qui a volte ce ne dicono di cotte e di crude. Credo che non conoscano bene neanche il tipo di organizzazione del lavoro nostro, perché noi siamo qui agli sportelli e rappresentiamo quindi il primo impatto che il cittadino ha con l'amministrazione, siamo l'anello di mediazione, sarebbe opportuna una campagna informativa specialmente per questi grossi utenti che vengono in continuazione, ma anche per il singolo utente che non conosce certi servizi e non si rende conto ...».

«(...) Gli utenti, con il passare degli anni sono peggiorati perché la gente è avvelenata, ma non l'utenza soltanto delle poste, in tutti i servizi che questa società offre non c'è più un rapporto, non dico amichevole, ma perlomeno cordiale ... a un generale innalzamento del livello medio di cultura non ha fatto seguito un miglioramento del servizio, per cui la gente si sente ... insoddisfatta ...».

«(...) C'è sempre il fatto della fila ... qui dovrebbero essere aperte sei casse però ne sono aperte tre, per mancanza di personale, e quindi che succede? succede che per un telegramma la gente fa una fila enorme, per un telegramma».

«(...) È abbastanza grande e messo bene, ma in confronto a certi ... noi, del personale, anche qui abbiamo dei problemi ... che ne so, qui si fanno file di più di tre quarti d'ora e non c'è neanche un bagno per gli utenti, c'è un telefono, e già è molto ...

Per migliorare il servizio è centrale il fatto del personale, qui manca, certe volte sei ore fatte in un certo modo so' pesanti ... Magari ci sono file chilometriche, uno non si può mai alzare, non c'è nessuno che ci sostituisce ...

Sei ore seduto lì, che fai, te ne vai? e alla fine sono un po' intronata e anche la cortesia va via, uno ha meno pazienza ...».

«(...) Il mio è un lavoro che rispetto ad altri non è malvagio, però, certo, uno ... è un po' pesante come lavoro. A giorni può essere anche gratificante, come quando riesci ad avere un rapporto piacevole con il pubblico, e poi, stando sempre nello stesso ufficio, anche gli utenti si ritrovano ... non dico che nasce amici-

zia, però c'è un rapporto di conoscenza».

Intervista n. 9

... poi vogliono informazioni a non finire, e noi non siamo tenuti ... e lì giù di nuovo con minacce di denuncia ...

«(...) Qui nelle segreterie c'è sempre troppo lavoro, e dove c'è tanto lavoro finisce che non si può svolgere il servizio in modo adeguato, gli studenti sono troppi in relazione al personale disponibile. Bisognerebbe ingrandire la segreteria e aumentare il personale ... qui sono aperti solamente 7 sportelli e per poter respirare ne occorrerebbero perlomeno 12 ... consideri che attualmente marciamo sui 22.000 iscritti all'anno. Il discorso è che qui nelle segreterie universitarie il lavoro è doppio, se non triplo, perché noi non siamo chiamate a svolgere solo lavoro di sportello ma anche di ufficio ... i lavori interni, amministrativi della segreteria ci portano via un sacco di tempo, provocano un sovraffaticamento notevole e, ovviamente, rallentano incredibilmente le file. Consideri che quasi per ogni studente che sta in fila noi siamo costrette a rientrare negli uffici e svolgere una pratica che il più delle volte è complessa e lunga da sbrigare ... immagini ricevere una domanda di laurea ... devo rientrare, cercare i verbali, ricontrollarmi 24 esami con relativi verbali ecc. ... il tutto con una fila mostruosa che aspetta».

«(...) Gli studenti in fila sono in genere maleducati, i maschi sono i più impulsivi e le femmine le più critiche, le più prevenute, pensano che gli impiegati siano tutti impreparati ... sicuramente i più arroganti sono i laureati, ti parlano subito di denunce, ma che pensano che perché loro hanno un titolo di studio superiore possono trattarci come pezze da piedi?».

«(...) Loro si lamentano delle file, ma le file si creano anche per colpa del nuovo sistema informatico che è stato introdotto ... ora rilasciamo certificati a vista, quando prima erano necessari più giorni e lo studente era costretto a ripassare ... però, ovviamente ci vuole più tempo per la fila ... per un certificato di frequenza due minuti, per un piano di studi dieci minuti, che non sono pochi con centinaia di persone lì davanti ... so solo che un giorno una studentessa è entrata qui da noi per risolvere il problema e in pochi minuti si è resa conto del lavoro che facciamo e ci ha dato ragione, dovrebbero sempre mettersi nei nostri panni».

«(...) Poi vogliono informazioni a non finire, specie i genitori, e noi non siamo tenute a dare informazioni, e lì giù di nuovo con

minacce di denuncia, spesso ci telefonano addirittura, per avere delle informazioni, e lei si immagini che vuol dire rispondere al telefono in situazioni del genere ... quelli che pretendono il tuo nome per denunciarti o prima che la pratica abbia inizio per sentirsi garantiti che poi, in caso, ti denunciano! noi qui non siamo neanche protette da qualcuno, non c'è uscita di sicurezza ...»

«(...) Sul settore informatico ci sono parecchi problemi ... l'introduzione del nuovo sistema con libretti elettronici, i moduli a lettura ottica ecc. hanno comportato l'introduzione di un secondo sistema informatico, che ancora non si è capito bene come funziona, fa anche degli errori ... ci hanno fatto un corso, per modo di dire, circa tre ore, e poi tutto è finito lì».

«(...) Bisogna dire che il lavoro, per quanto stressante sia, è vario e quindi potrebbe anche essere gratificante ... è che bisognerebbe lavorare con più tranquillità, ci vorrebbero dei riconoscimenti economici ... perché noi, che lavoriamo tantissimo, abbiamo lo stesso stipendio di chi negli uffici non fa niente dalla mattina alla sera?»

Intervista n. 10

... il comportamento verso il pubblico ... è una cosa che non ti possono insegnare; se non sei portato ... è difficile che resisti a uno sportello ...

«(...) Allo sportello abbastanza bene, teoricamente; però poi praticamente è un pochino diverso. Perché non sempre vengono persone educate e gentili, allora, a quel punto, succede un po' di casino. Quando una persona mi si rivolge in modo un po' brusco, a quel punto io cerco di calmarmi, non è che rispondo in modo brusco, però, insomma, ci sono persone che non capiscono niente. Io capisco che loro stanno in fila, stanno dall'altro lato dello sportello, hanno i loro problemi di disoccupati, quindi necessità di trovare lavoro, però anche loro dovrebbero avere un pochino di comprensione.

Siccome c'è questa ..., questo problema degli impiegati, statali, "e dalli!" all'impiegato statale che non fa niente, l'hanno presa come un pregiudizio».

«(...) Da parte nostra, no, non si aspettano gentilezza, si aspettano che noi li mandiamo a lavorare immediatamente; cioè non capiscono che noi dobbiamo seguire un *iter*: non è che l'ufficio di collocamento, immediatamente, "tac", con la bacchetta magica, li manda a lavorare. Allora noi dobbiamo anche soddisfare determinati requisiti, per esempio, se una ditta ci richiede degli interni di cucina, noi dobbiamo

mandare soltanto interni di cucina, persone che hanno la qualifica, non possiamo mandare generici. A quel punto viene fuori la polemica, perché le persone dicono: "Va be', che ci vuole per fare un interno di cucina?"; e noi stiamo lì a spiegarglielo, e loro ribattono: "Ma chi ci dà la qualifica?": e noi a spiegargli che non siamo noi che diamo la qualifica».

«(...) Non sono affatto calmi, non sono tranquilli. Magari per cinque persone che vengono qua allo sportello, sono gentili e cortesi e viene voglia di stare lì a spiegare come funzionano determinate cose, poi ne vengono cinquanta, con una arroganza ... proprio contro: non è che cercano collaborazione, comprensione, spiegazioni; no, vengono qui con molta, molta arroganza.».

«(...) I servizi presso di noi li trovi abbastanza bene. È l'utenza che non è che abbia molta voglia di informarsi, perché noi diamo un certo servizio all'utenza, e cerchiamo di darlo nel miglior modo possibile, però sono loro che non ..., cioè, manca proprio la volontà, a parte la volontà di informarsi, ma, io ho notato una cosa: è un anno che sto qui, e manca proprio la volontà di andare a lavorare».

«(...) Ci sono alcuni momenti in cui mi sento sola, perché ... vedo che si potrebbe fare ancora di più, però poi è proprio la struttura che non permette di fare determinate cose; per esempio, di avere più sportelli a disposizione, come avete visto, sono occupati tutti quanti. Io, diciamo in prima linea, tra virgolette, mi ci trovo bene, perché mi piace il contatto con il pubblico, perché mi può dare anche tante soddisfazioni.

Ad esempio, io sono soddisfatta quando riesco a dare le informazioni ad una persona che è a digiuno di tutto, e vedo che questa persona se ne va soddisfatta. Quindi per me è stressante al massimo, c'è da impazzire, però è pure gratificante».

«(...) Per me la base del discorso ritorna sempre a monte, cioè la struttura della sezione, che non è idonea. La struttura come ambiente, che non permette questa organizzazione interna, che, pur con tutta la buona volontà, se non hai le strutture, come fai? Se, per esempio, hai spazio per tre sportelli, dove crei un altro spazio: che si possono mettere banchetti fuori, per caso?!».

«(...) Penso che il comportamento verso il pubblico sia una cosa innata, o ce l'hai, o non ce l'hai. È una cosa che non è che ti possono insegnare; puoi avere un minimo di acquisizione, però se non sei portato per determinate cose, è difficile che resisti ad uno sportello».

Intervista n. 11

... (gli utenti) li tratto come persone di famiglia; se sono nervosa ce li mando, se no ci vado a braccetto ...

«(...) Mi trovo meglio con il pubblico che con certi colleghi, c'è un rapporto di affabilità e collaborazione con il pubblico, se chiedo gli spiccioli me li danno, contrariamente che ad altri. Del pubblico posso dire tutto il bene possibile, perché sinceramente non posso lamentarmene. Mi lamento invece dell'organizzazione del servizio postale che non va. Ad esempio non ci danno i soldi bene e dobbiamo pretendere da chi viene a ritirare la pensione che ci cambi i soldi, che ci dia il resto. Questi poveri vecchietti devono venire con gli spicci perché l'Amministrazione non provvede a mandarci giornalmente i soldi. Ci troviamo in difficoltà col pubblico per colpa del sistema amministrativo. Neanche quando dobbiamo pagare le pensioni ci mandano i soldi e dobbiamo aspettare che si faccia una solida cifra alla cassa per poter pagare questi poveri vecchietti. Forse faccio male a dire queste cose ma è così».

«(...) Faccio questo lavoro perché mi piace il contatto con il pubblico: ci litigo, ci discuto oppure ci vado a braccetto a prendere il caffè ma comunque mi ci trovo bene. Io non tratto il pubblico come marionette, sempre con una etichetta davanti, li tratto come persone di famiglia: se sono nervosa ce li mando, se no ci vado a braccetto; mi conoscono e mi accettano così. Bisogna stare dalla parte del pubblico».

«(...) È l'unico lavoro che non è considerato né dal pubblico né dalla direzione. Noi siamo quelli scortesi che trattano male il pubblico, che non fanno niente ... poi in verità siamo gli unici che lavorano».

«(...) Quest'ufficio è frequentato da persone altolocate, gente che ha l'abitudine di comandare. Vengono qui e si sentono in diritto di considerare l'impiegato al loro servizio: "lei è al mio servizio! sono io che le pago lo stipendio! lei deve servirmi!"».

«(...) Dovremmo avere più denaro, moneta spicciola che devo mettere io rimettendoci anche mille lire al giorno, magari dicono che porteranno il resto domani e poi non lo fanno perché tanto sono convinti che i soldi ce li rimetta l'Amministrazione e sono tutti contenti di aver fregato l'Amministrazione che non li serve bene — le lettere arrivano in ritardo o peggio non arrivano: la gente ora fa le assicurate perché non si fida più — invece ce li rimettiamo noi».

«(...) Da poco sono arrivati i computer, da una parte si snellisce ma dall'altra si rallenta: la vecchia macchina faceva i conticorrenti più velocemente, mentre

i vaglia e le pensioni sono più rapidi ora (prima andavano registrate a mano su dieci fogli), ma gli sportelli sono unificati e anche questo crea problemi in fila. Prima erano divisi. Oggi i pensionati ci rimettono perché ci vuol meno a pagarli ma magari hanno molta gente con i conti correnti (qui ci sono soprattutto conti correnti) davanti e perdono tempo lo stesso. Per il pubblico non ci sono stati cambiamenti. Per noi invece è molto meglio. Per una persona anziana fare la fila è un problema, non ce la fa a stare tanto in piedi».

Intervista n. 12

... io penso che se sono sbrigativa ed efficiente, l'utente è soddisfatto ... vengono tutti di corsa ... meglio essere veloci ...

«(...) Allo sportello può capitare qualcosa, ma spesso dipende anche da noi ... anche noi siamo persone umane, un giorno siamo più calmi e un altro no, anche l'ambiente fisico non è ideale, guardi queste luci, l'ambiente è sporco e polveroso ... anche se è grande penso che sia spazio sprecato, magari fosse più pulito ... tutte le cartacce e i fili che pendono poi alla fine ti deprimono, avendo invece un ambiente un po' più accogliente ci si rilassa di più ...».

«(...) Il pubblico non si aspetta gran che da noi, spesso viene qui e pretende di aver sempre ragione anche quando è chiaro che sono loro a non aver capito la pratica, ti dicono "lei non ha capito" quando sono loro a non capire. Con gli utenti io assumo un atteggiamento molto educato ma non mi prolungo troppo con i discorsi, chiedo le cose essenziali per capire, perché a volte non è facile capire cosa vuole l'utente, ma cerco di essere il più sintetica possibile perché se ci si ferma troppo a parlare con l'utente chi sta in fila si spazientisce e si dispone male nei nostri confronti ... è un atteggiamento che ho maturato con l'esperienza, più si acquisiscono le competenze giuste e più ci si sbriga ... io ormai sono qui da tre anni e chi magari è venuto da pochi mesi mi dice che io neanche ci spreco due parole con l'utente ... ma se l'utente ti chiede le cose giuste, non ti crea problemi, non c'è motivo di parlare troppo. Io penso che se sono sbrigativa ed efficiente l'utente è soddisfatto ... vengono tutti di corsa, la vita di oggi è frenetica, la gente scalpita in fila, meglio essere veloci».

«(...) Le competenze informatiche noi le abbiamo acquisite alla buona, in base a quello che ci hanno detto i nostri colleghi ... non c'è stata una vera e propria scuola, un corso di formazione. Si sono creati dei problemi, ci sono persone che non sanno ricercare

neanche un'utenza ... non glielo ha insegnato nessuno, magari se ti capita c'è anche il collega che ti dà un suggerimento, ma se non lo sai ... c'è una sottoutilizzazione dei macchinari, io uso il computer perché mi hanno aiutato i colleghi, però so che ci potrei fare molto di più ... piano piano, in base a quello che mi serve, chiedo a chi ne sa più di me e cerco di imparare.

Il pubblico vede di buon occhio l'informatizzazione del servizio ... quando vedono che in pochissimo tempo riusciamo a rintracciare quello di cui hanno bisogno sono contenti ... certo, a volte chiedono l'impossibile, pensano che con il computer si possa fare tutto, anche senza dati».

«(...) Per migliorare il servizio è essenziale il sistema con il numero a chiamata, la gente si siede, si riposa, si legge il giornale ... stando in fila ci si agita per chiacchiere che girano, presi individualmente è meglio perché così il nuovo utente non sa niente di quello che è stato detto e fatto a quello prima e non gli si confondono le idee ... spesso, invece, in fila si infastidiscono, si domandano perché io ho fatto una certa cosa a un altro utente e a loro no ... si creano problemi di file, sportelli sbagliati ... ma questo dipende dall'utente: noi abbiamo lo sportello informazioni che funziona bene ma non ci va quasi nessuno».

«(...) Questo sistema sarebbe molto più pratico anche per noi, non avremmo più davanti quelle file mostruose che ti innervosiscono, quando vedi quello che spinge, quello che si arrabbia o quello che fa il furbo ... ti agiti pure tu».

«(...) Qui la noia non esiste, il tempo passa velocemente, la mattina vola, alcune volte il lavoro è anche gratificante, magari se trovi una persona che rimane soddisfatta di quello che tu hai fatto per lei allo sportello, magari non hai fatto niente di particolare, però ... se ti dicono che sei stata gentile e solerte la cosa ti gratifica ... anche se il nostro servizio è uguale per tutti, è diversa la percezione che ne ha l'utente».

Intervista n. 13

... *se tu parli a qualcuno qui dentro di venire allo sportello, per carità, come se gli dicessi vai alla ghigliottina* ...

«(...) Quando sono entrata mi chiesero se avessi voluto il contatto con il pubblico, io risposi di sì ... con il passare degli anni ho capito che questo lavoro non lo vuole fare nessuno, allo sportello, perché in effetti è stressante dopo tanti anni. Il contatto con il pubblico richiede sempre una certa calma e una certa esperienza, perché, tra l'altro, l'utente che

chiede delle cose vuole avere delle risposte precise ... uno qualche volta può chiedere al capo, però non si può fare sempre ... è un lavoro che, sicuramente, se uno non fosse tranquillo non lo potrebbe fare. Ci sono persone educate e persone maleducate. La maleducazione è indipendente dall'età e dal titolo di studio ... anzi, ho notato una cosa: più le persone sono ignoranti, in senso buono, e più sono accondiscendenti, gentili, si rimettono un poco all'esperienza che abbiamo ... anche il modo con cui si rivolgono a noi è diverso, sono ... anche dolci, se vogliamo, più tranquille, più carine. Invece le persone che hanno studiato, di un certo livello, a volte pensano, e sottolineo "pensano", di sapere tutto su quello che dovrebbe essere il nostro lavoro, e invece non è così, chiaramente ... il classico tipo "lei non sa chi sono io", esiste davvero, sono più arroganti ... ti trattano in una maniera ... "lei mi *deve fare questo*"... capito? ... quindi a quel punto che devi fare?, prima spieghi le cose, con tranquillità, però poi perdi la pazienza».

«(...) Io sono molto affettuosa con gli utenti, molti di loro sono tornati spesso da me, mi hanno portato fiori, cioccolatini ... oddio, c'è pure qualcuno un po' "provolone", però ... c'è gente che capisce che fai più di quello che dovresti, io ho dei doveri, ma nessuno mi dice che io mi devo tenere una pratica, cercarla o seguirla fino alla fine ... c'è gente che capisce, sai quando vedi gli anziani che vengono rimbalzati da un posto a un altro ... allora cerchi di aiutarli, ma penso che sia una questione di carattere, non credo che tutti siano così. Questo è un tipo di lavoro che purtroppo, o per fortuna, ti costringe a parlare; l'utente qui non lo puoi tenere a distanza, ci deve essere proprio un dialogo, per svolgere una pratica ci vuole più tempo, hai a che fare con atti di proprietà, atti notarili, fatture di una certa cifra e devi comunicare con l'utente e si crea questo contatto un po' più familiare».

«(...) Non mi posso lamentare della mia esperienza di sportello, l'unica cosa è la mancanza di personale che non ti dà quella mezz'ora di respiro, perché altrimenti io, sinceramente, non avrei problemi. Dal pubblico è molto gradita la cortesia, l'efficienza e, soprattutto, quando ti vedono che sai trattare la materia ... la competenza».

«(...) Gli spazi, gli arredi e gli strumenti di lavoro non vanno bene ... l'ambiente non va perché non è razionale. Se devi prendere una macchinetta calcolatrice la devi attaccare da un'altra parte con il filo che ti passa sotto i piedi, il terminale sta in una posizione abbastanza scomoda, le vetrate, che ti dovresti regolare da so-

la, se le alzi troppo c'è l'utente che si infila sotto ... non le alzi e non senti niente ... l'illuminazione non va, io ci vedo abbastanza bene, ma a lungo andare gli occhi si stancano molto, il terminale e il neon insieme non vanno proprio bene ...».

«(...) Per quanto riguarda la formazione per usare questi macchinari devo dire che siamo stati degli autodidatti al cento per cento, ognuno aiuta l'altro, io adesso ho avuto tre nuovi arrivati, uno dopo l'altro e ti stanca pure dover insegnare tu a chi viene per la prima volta ... poi non c'è stata formazione neanche per quanto riguarda il rapporto con il pubblico, questo è proprio sbagliato ... intanto, secondo me, allo sportello ci dovrebbero stare persone adatte, persone tranquille, esperte, veloci e corrette ... però un corso lo dovrebbero fare».

«(...) Con i colleghi va tutto abbastanza bene, nel periodo in cui eravamo in pochi chi stava dietro spesso ti veniva a dare il cambio ... penso che questo influisca molto anche sul rapporto che abbiamo con il pubblico, se ci sono problemi tra di noi siamo tutti un po' nervosi, lo sportello stanca perché è ripetitivo e allora diventi pure scortese ... se il collega non capisce che sei stanca e che hai bisogno di una mano allora si creano attriti antipatici».

«(...) Per migliorare il servizio bisognerebbe abolire le file, fare la fila in quel modo è atroce non puoi immaginare, a volte non siamo noi sportellisti che perdiamo la pazienza, è la gente che sta dietro a quello che non capisce, per cui cominciano a litigare tra di loro, ti innervosiscono pure a te e si prendono a parolacce tra di loro. Vanno eliminate queste file stressanti, giustamente c'è quello che capisce di più e quello che capisce di meno, quello che ha il contratto da 5 minuti e quello che ce lo ha da un'ora ... se tutto ciò lo fai davanti agli altri, non è che l'utente che sta per terzo o per quarto capisce che tu devi fare un contratto lungo, non lo può capire giustamente. La fila è proprio un errore per l'utente ... ma anche per noi, è una questione di nervi, vedere litigare le persone davanti a te quando tu sei quella che deve sopportare il fatto di dover ripetere le cose cento volte, di far capire le cose ... quelli che sbattono, quelli che agitano le braccia ... guarda, è una cosa ... a volte, se sei tranquilla è pure divertente, non ti puoi immaginare quello che viene fuori ... altre volte ti distrugge, comunque ripeto, allo sportello ci deve essere una persona tranquilla e non deve avere problemi personali perché altrimenti non si sopporta lo sportello».

«(...) Secondo me ci dovrebbe essere più considerazione del nostro lavoro da parte dell'azienda, la figura professionale dipende

molto dal modo in cui l'azienda ti espone al pubblico, invece tutti esposti così, agli sportelli ... non credo che l'utente ti possa vedere come una figura importante, nel senso professionale ...».

«(...) L'eliminazione della fila sarebbe importante anche per questo ... il contatto diretto con la persona che è magari arrabbiata, io la faccio entrare, la faccio sedere, la tranquillizzo e mi informo su che cosa gli sia successo, gli chiamo la persona di cui ha bisogno ... è decisamente un altro discorso rispetto alla fila, dove si urla, non si capisce niente ...».

«(...) Sarebbe pure un bel lavoro, il contatto con il pubblico a me piace, per il mio carattere stare in una stanzetta chiusa sarebbe impossibile, impazzirei ... ho bisogno del contatto con il pubblico, però fatto in un certo modo, con la possibilità di essere tranquilla e poi tutto il resto viene da sé ... in queste condizioni chiunque verrebbe allo sportello ... adesso se tu parli a qualcuno qui dentro di venire allo sportello ... per carità, come se gli dicessi "và alla ghigliottina"».

Intervista n. 14

... io penso che chi ci vuole stare dietro lo sportello ci deve stare bene, chi non ci vuole stare è meglio che se ne va ...

«(...) Indubbiamente il lavoro allo sportello è un lavoro particolare, bisogna essere portati al rapporto con il pubblico, e non è sempre un rapporto positivo perché il pubblico ha un approccio estremamente diffidente nei confronti degli sportellisti, in quanto è convinto che non abbiano voglia di far niente, che tentano di fregarlo e che prendono lo stipendio a ufo. Te lo dicono continuamente, c'è un atteggiamento di continua critica; se le macchine sono ferme loro non hanno mai il concetto che la macchina si è fermata perché c'è un guasto o perché c'è un'interruzione sulla linea SIP, loro partono dal presupposto che tu non stai lavorando. C'è una cultura del disimpegno e del disservizio che deriva da una pubblicità fatta su questi temi, dal fatto che i comunali e gli statali non lavorano, è un luogo comune. Io ho sempre detto agli utenti di venire qui a lavorare in questo posto, e poi me lo raccontano se si lavora o non si lavora».

«(...) Vogliono che tu gli faccia la cosa come la vogliono loro. Vogliono il certificato esattamente come se lo erano immaginato prima, non vogliono altro, non gli interessa chi sei, dove vai, come parli. Tutto sommato il problema sussiste solo quando le loro aspettative sono disattese, per cui a quel punto se loro si aspettano un documento e non se lo ritrovano pronto, chiunque sia lo sportelli-

sta e qualunque atteggiamento questo prende loro si arrabbiano».

«(...) La funzionalità del servizio informatizzato sarebbe ancora più buona se chi fa i sistemi e chi fa i programmi venisse ad informarsi dai terminalisti, con chi poi ci deve lavorare con i loro programmi. Loro creano sistemi, comprano macchine inadeguate e così diventa un problema lavorarci, che ne so ... stampanti che lavorano solo in modulo continuo usate in uffici che devono dare fogli unici, quelle che lavorano con cartoncino usate per fogli sottilissimi, lettori che non leggono, fogli che escono accortacciati ... Anche dal punto di vista dei programmi chi li fa non si rende conto di quale è il lavoro di ufficio dove poi saranno. Comunque il problema non è il lavoro di ufficio, dove il lavoro in ogni caso lo fai bene, il problema è lo sportello, è la certificazione che diventa problematica in quanto non sempre la conoscenza della macchina che si usa è al cento per cento, magari scopri a un certo punto che puoi usare quella macchina in un altro modo che ti fa risparmiare molto tempo, nessuno te lo ha spiegato... Le macchine si usano, ad essere ottimisti, al cinquanta per cento».

«(...) Poi c'è da dire che c'è anche un rapporto tra i ritmi di lavoro e la scortesia, quando hai davanti la fila di 400 persone davanti allo sportello e ti si fermano le macchine, diventi una belva ... loro diventano nervosi, tu pure ma cerchi di mantenere la calma perché se no magari ti fanno anche la denuncia, ne abbiamo ricevute anche per stupidaggini. A volte il rapporto più difficile è quello che hai non con l'utente di fronte ma con l'amico che ti sbuca alle spalle per un favore, il collega che pretende da te il certificato».

«(...) Ogni volta che c'è molto pubblico aumenta la richiesta di favori da parte dei colleghi, questi entrano e pretendono ... la situazione è pesante ... io, poi, in particolare non la sopporto, il favore non lo faccio e devo litigare con il pubblico per fargli vedere che non lo sto facendo e litigare con il collega che poi non ti parla per un mese ... se poi gli vai a chiedere un'informazione lui non te la dà ... esiste il sistema "io do, tu dai"».

«(...) Per quanto riguarda gli arredamenti è colpa del pubblico, è il pubblico che strappa la carta, che sputa sui vetri ... qui non c'è neanche un servizio manutenzione ...»

«(...) In questo ufficio d'estate ci sono 45 gradi di temperatura, l'aria condizionata non si può tenere accesa perché se no vai al manicomio per il rumore e ti prendi una broncopolmonite, la gente nel salone sviene ... bisogna spesso chiamare l'autoambulanza, una al giorno, per portar via la

gente che è svenuta. Questa non è una struttura adatta per accogliere 300-400 persone, è piccola, non c'è aria ... serve un quartiere che ha più popolazione di Firenze! Noi abbiamo 8 sportelli ... Firenze quanti sportelli ha?».

«(...) In questi 7 anni di servizio ho notato un cambiamento negli atteggiamenti del pubblico, diciamo che si sono abituati, si sono abituati all'idea di dover fare le file, tutto qui. Tutto sommato non sono poi tanto male, tranne i casi particolari, che arrivano, ti fanno le battute, ti criticano, ti insultano ... questo forse è legato al quartiere, prima c'era più intolleranza ... ora c'è più sopportazione. Capita anche che se allo sportello non c'è nessuno in fila la gente non viene perché pensano sia fermo, vanno subito dove c'è la fila, istintivamente. Chiaramente si può lavorare a certi ritmi o ad altri, volendo io posso lavorare pochissimo e non farmi notare da nessuno, o lavorare molto senza lo stesso che nessuno si accorga del ritmo sostenuto ... Il pubblico ha una percezione sbagliata di questo perché in genere conta le persone, io ho tre persone che libero in un'ora, un altro fa tre persone in cinque minuti e la gente non si interroga sul tipo di certificato e vengo criticata ... contano solo le persone».

«(...) Io non voglio cambiare il mio lavoro perché mi trovo molto bene con i colleghi, per quel che riguarda il lavoro sulle macchine è decisamente stressante anche se per noi è abbastanza vario perché cambiamo sportello di continuo, tendiamo a cambiare lavoro tutti i giorni, è un'auto-organizzazione che ci diamo, la cosa importante in un lavoro è il rapporto tra colleghi, se questo funziona non ci sono nemmeno disservizi. Qui solo un paio di persone stanno malvolentieri allo sportello, noi tutti cerchiamo invece di divertirci con il pubblico, anche se spesso loro non capiscono le battute, noi ci divertiamo, ma non li prendiamo mai in giro».

Intervista n. 15

... quando manco per alcuni giorni mi annoio a casa, mi manca questo lavoro anche se mi stanca ...

«(...) Il lavoro è bellissimo, prima di tutto bisogna amarlo, ed amare tutto quanto è ferrovia, il contatto col pubblico ti gratifica, ma ti stressa moltissimo».

«(...) Certo qualche volta il contatto col pubblico ti mette a dura prova e la gente lo sottovaluta come lavoro».

«(...) Il nostro lavoro è particolare perché oltre ad avere un contatto col pubblico c'è un treno che parte e quindi la gente ha sempre fretta, la stessa che aspetta un quarto d'ora allo sportello delle poste qui invece ha fretta e

non può aspettare. La persona che viene qui pretende la massima sveltezza, la massima correttezza e la massima disponibilità».

«(...) Secondo me allo sportello ci dovrebbe essere una rotazione di personale nel corso degli anni, cioè lavorando qualche anno col pubblico per poi cambiare mansioni, mia moglie dice che non riesco a parlare la sera per la stanchezza.

Io quando qualche volta manco per alcuni giorni, mi annoio a casa, mi manca questo lavoro anche se mi stanca».

«(...) Si trascura la professionalizzazione dell'operatore, si trascura inoltre la preparazione dell'operatore ad avere un buon contatto col pubblico e all'uso della macchina. Volevo aggiungere un'altra cosa riguardo il nostro sforzo continuo di concentrazione per non sbagliare il resto, in banca hanno un'indennità di trecentomila lire al mese noi mille al giorno. Un mio collega l'altro giorno ha perso 110.000 lire per erorri nei resti, noi in questo caso facciamo un po' per uno, ma si rende conto?

La cassiera della Standa ha una macchina che gli calcola automaticamente il resto, noi ci dobbiamo attrezzare privatamente e quindi ognuno si porta una macchinetta calcolatrice da casa».

Intervista n. 16

... io, per il carattere che ho, in ufficio morirei ...

«(...) C'è gente che non è preparata a quello che deve chiedere e le domande gliele devo fare io, tipo polizia, il nostro popolo è fatto così ... sarà la poca reclame che si fa ... la poca educazione, nel senso che quando si va allo sportello si deve essere in grado di dire voglio questo o quello, se me lo dici evitiamo parole, perdita di tempo, screzi, piccole liti e si lavora molto meglio. Se viene dietro lo sportello lo può vedere: se ci sono quattro persone in fila dobbiamo chiedere a tutte e quattro dove va, quando parte, a che ora parte, che treno prende, se va in prima, se va in seconda, se fuma, se non fuma ... in ogni lavoro c'è un pro e un contro, diciamo che il nostro contro è questo qua».

«(...) Io in ufficio morirei! anche perché facendo i turni si ha più tempo libero e avendo famiglia si può giostrare. C'è anche il retro della medaglia: lavori la domenica, lavori a Natale, a Pasqua ... io per il carattere che ho in ufficio morirei».

«(...) Sì, a me il lavoro che faccio piace, certo non è l'ottimale — io sono ragioniere — ma quanta gente al mondo fa il lavoro che sogna. Sono entrato nelle ferrovie perché sono del profondo Sud e a Sud c'è solo lavoro statale (parlo

della fine degli anni Sessanta, inizio Settanta), solo Stato e polizia, carabinieri».

«(...) Non è che non sia gratificante, l'importante è essere a posto con la coscienza. Quando io stasera esco di qua so che ho cercato il più possibile di fare la mia parte, se ci sono riuscito al cento per cento: bene! se non ci sono riuscito sarà meglio domani. Ognuno deve fare il proprio lavoro e farlo bene».

«(...) C'è mancanza di personale. Noi cerchiamo di tamponare come meglio possiamo. Aprire sportelli vuol dire altro personale e invece manca, perché poi non so».

«(...) Allo sportello, il primo impatto che si ha — parlo dei primissimi giorni — è anche con i soldi, per l'emozione che si ha possono mancarti i soldi. Il mio primo giorno allo sportello è stato a Milano Centrale una domenica pomeriggio che partono tutti e ho detto: "ma lo hanno fatto apposta? mettimi un martedì che c'è meno ressa" ma il turno è questo e basta. Poi l'esperienza, come in tutti i lavori, ti porta a sbagliare meno, a cercare di essere sempre sorridente, almeno nei limiti del possibile».

«(...) Si dovrebbero fare dei corsi nella scuola come i vigili urbani che vogliono insegnare l'educazione stradale ai bambini, in modo che abbiano idea di come comportarsi davanti allo sportello. Informare di più. Molta gente viene magari per prenotare una cuccetta e non sa neanche come la vuole, o almeno, non te lo dice, sei tu che gli devi fare le domande e se non gliele fai poi si lamenta».

«(...) Come sono questi spazi lo vede, è una stanza con un tramezzo per far dire al capufficio: "ho una stanza". Di là ha fatto tutto l'architetto e nessuno è venuto a chiedere il nostro parere. Ad opera compiuta hanno chiamato il nostro capo che però non aveva molte possibilità di intervenire. Noi subiamo le loro decisioni ... penso che qualche miglioramento ci sarà, con tutti i miliardi spesi! più che a noi porterà miglioramenti all'immagine dell'ente. Una cosa nuova e pulita è una cosa nuova e pulita, che sia funzionale o no lo si saprà usandola ma l'immagine è la cosa che conta per l'ente».

Intervista n. 17

... *mi piace, mi appassiona* ...

«(...) È un lavoro che mi piace, mi appassiona; ci sono anche delle giornate in cui è difficile gestire questo tipo di lavoro, chiaramente dipende dalle persone che ci stanno davanti».

«(...) È diverso dal lavoro del bancario, questo sa sempre cosa può chiedere l'utente. Anche noi

sappiamo che vuole l'utente da noi, ma mi sono resa conto che ogni caso è a sé e ha una data storia, per cui uno deve effettivamente rivolgere attenzione e rendersi conto per come muoversi e come riuscire a risolvere ogni problema».

«(...) Abbiamo fatto un corso, una specializzazione per il tipo di lavoro in cui andavamo ad operare, un corso sui rapporti interpersonali».

«(...) Gli utenti sono molto educati, ma questo può dipendere da come uno si presenta, chiaramente in questi rapporti c'è uno scambio e si vede la predisposizione che c'è tra le due parti».

«(...) Ci potrebbero essere dei cambiamenti validissimi. Perché chi fa la fila lunga diventa nervoso, c'è tutto un meccanismo che si innesca, e si dispone in modo agguerrito contro chiunque, per quanto si cerchi di mantenere la calma si viene toccati da un clima del genere. Si potrebbe lavorare più tranquillamente. Già questo basterebbe per lavorare in modo più disteso, sarebbe meglio per tutti».

«(...) L'introduzione del computer è stata sicuramente una cosa positiva perché così l'inserimento di una pratica è immediato e c'è la possibilità di intervenire direttamente sulla pratica, evita tanti giri superflui e si ha un servizio più tempestivo. Anche a livello di ricerca e di informazione. È validissimo come sistema».

Intervista n. 18

... oggi che le gratifiche sul lavoro sono così rare, per me rappresenta molto poter aiutare una persona ...

«(...) Il mio rapporto con il pubblico, nell'arco dei dieci anni, si è modificato notevolmente perché all'inizio l'ho presa un po' male ... sentivo il peso della coda davanti allo sportello ... è un fatto psicologico importante, cosa che adesso non mi dà più fastidio. Poi, piano piano, prima mi sono messo nei panni dell'utente che viene qui la mattina a fare la fila, e il disservizio c'è sempre, lei lo sa ... siamo tutti utenti, si potrebbe migliorare ... dicevo, mi sono messo nei panni del cittadino e ho visto che, poveraccio, ha sempre ragione: ti chiedono i certificati, magari all'INPS, per ottenere centomila lire, duecentomila lire, per acquistare qualcosa, per cui, eccolo là, il cittadino sta dall'altra parte e io tutti i miei difetti e i miei nervosismi li devo lasciare a casa, perché sono pagato per aprire lo sportello. Poi, in seguito, ho migliorato ulteriormente la cosa prendendola, così, un po' sullo scherzo ... c'è sempre il soggetto un po' particolare, la persona anziana che non sa, viene già ridendo dopo che s'è fatta la

fila qui fuori, è ottimista e allora la giornata comincia meglio ...»

«(...) Il buon rapporto con i colleghi ha migliorato ancor di più il mio rapporto con il pubblico ... difficilmente mi arrabbio con il cittadino, sempre per quello che dicevo prima, per un motivo di fondo ... e poi ho molta voglia di cercare di essere il più utile possibile, anche per le informazioni, che non dovremmo dare noi degli sportelli ... quando mi chiedono un'informazione, per quanto è possibile cerco sempre di darla».

«(...) Guardi, non so, può darsi che io la mattina sono già ben predisposto e si vede dalla faccia, non ho trovato persone scortesi, gli anziani sono un po' più esigenti perché c'è il problema fisico, si stancano e smaniano, se i terminali procedono lentamente, loro non sanno quale è il motivo, suppongono che sia io che me la prendo comoda, per cui ... poi, quando arrivano, perché io li vedo già da quando stanno in fila, si sporgono, smaniano, guardano da lontano ... poi quando arrivano, magari hanno pure qualche problema, cerco di essere utile e tutto finisce e anche loro si predispongono bene, si scordano del supplizio della fila, che a volte dura parecchio ...».

«(...) Direi che non ci sono state grosse trasformazioni nell'atteggimento del pubblico nel corso degli anni ... sicuramente la gente non è più informata di prima».

«(...) Ci sono stati dei tentativi con dei piccoli manifestini, distribuiti qui negli uffici, allo sportello informazioni, e questi *dépliants* sintetizzano un po' quello che si può fare in una circoscrizione e come si deve fare, però ... diciamo un 20 per cento prendono il *dépliant* e se lo portano a casa, l'altro 80 per cento se ne strafrega completamente, poi in quel 20 per cento la metà lo interpreta bene e l'altra metà lo lascia sul tavolo a casa e lì finisce tutto. Quindi l'informazione manca assolutamente».

«(...) L'informatizzazione per noi ha comportato vantaggi, per la velocità del lavoro, ma è anche relativo perché il centro elettronico è abbastanza antiquato e la sua capacità è carente, e abbiamo problemi tecnici. Se non ci fossero questi problemi andrebbe abbastanza bene. Per quanto riguarda l'utenza, io penso che in fondo non se ne sia neanche accorta di questo miglioramento e di questa faccenda qua, per lo meno il 70 per cento non se ne è accorto ... La gente viene qui di corsa, vuole il certificato e andare via di corsa. Che succede quando si blocca il terminale? Se il salone è pieno, un buon 25 per cento pensa che siamo noi che non vogliamo lavorare ... "che state in sciopero?, che è andata via la corrente?"... Magari ci sono pure le luci accese! ed è difficile spiegare l'interruzione del collegamento, noi

non possiamo fare assolutamente niente, spesso il problema dipende dalla SIP perché siamo collegati via cavo e ci sono problemi di linea. Noi diciamo: "è un problema SIP" e loro: "che c'entrano i telefoni?", questo per far capire che non si sono accorti dei cambiamenti tecnici che ci sono stati. Naturalmente non sono soddisfatti».

«(...) Io qui sto benissimo, il lavoro a volte quasi mi piace, qualche volta ti dà anche soddisfazioni, che ne so ... il cittadino che ti ringrazia ecc., specie oggi che le gratifiche sul lavoro sono così rare, questo per me rappresenta molto, poter aiutare una persona. Ormai lo faccio con una certa facilità. Ho fatto un concorso per coordinatore, ma vorrei restare qui, mi dispiacerebbe andarmene ... con 'sti matti ci sto troppo bene, per me venire a lavorare la mattina non è pesante, questi miei colleghi sono quasi tutti motivati nei confronti del pubblico, non lo so perché, però lo sono. Dovrei guadagnare mezzo milione in più, allora me ne vado, ma per la cinquantamila lire preferisco rinunciare e restare qua ...».

Intervista n. 19

... la cortesia è la prima cosa; anche se non sai una cosa, dirlo in un certo modo soddisfa il cliente ...

«(...) Con i colleghi ho un ottimo rapporto, non ho problemi con loro e anche con il pubblico ho un buon rapporto, non posso lamentarmi però noto che con altre colleghe il rapporto è più aspro. Sa sono discorsi un po' generali, dipende dall'individuo. Possono esserci degli scontri. In questo ufficio viene gente abbastanza educata, non ho mai trovato problemi con l'utenza a parte casi particolari. Certi giorni c'è molto lavoro, la gente è tanta e si crea un po' di tensione».

«(...) Sì, come tipo di lavoro — a parte i problemi che possono derivare dal rapporto col pubblico e che lo rende sconsigliabile a chi ... — a me piace molto, non potrei lavorare in un ministero».

«(...) Il problema non è che non è valorizzato il lavoro allo sportello, è che non è valorizzato il lavoro statale, la disorganizzazione qui si sente maggiormente perché noi non abbiamo approvvigionamenti, il denaro non arriva in maniera regolare, l'organizzazione è sfasata, però come è qui è anche altrove: qui si sente di più perché c'è il contatto diretto con l'individuo che viene a prendere la pensione e sono finiti i soldi perché li mandano secondo statistiche astruse che non corrispondono alla realtà. Ma la disorganizzazione è ovunque».

«(...) Qui vengono molte segretarie e molti dipendenti di grandi ditte, di grandi società. È un tipo

di gente quieta che lo deve fare per lavoro ... poi ci sono le persone normali che vengono per le cose loro. Forse con queste persone che hanno un rapporto meno professionale con lo sportello è un po' più difficile avere un rapporto, fargli capire le difficoltà, vorrebbero una situazione "casalinga". Io posso parlare per me che anche fuori dall'ufficio non ho mai avuto difficoltà con le persone, ma noto che qui nell'ufficio ci sono colleghi che hanno rapporti più aspri. Non è che abbiano maggiori difficoltà nel lavorare, è il loro carattere. Fanno questioni di principio».

«(...) Come prima cosa la cortesia, la disponibilità e l'informazione. La cortesia è la prima cosa: anche se non sai una cosa dirlo in un certo modo soddisfa il cliente».

«(...) Va migliorata l'organizzazione, la gestione e poi dandoci dei posti di lavoro migliori: quest'ufficio è decente nella parte riservata al pubblico, ma in realtà è fatiscente. E questo è pure uno dei più buoni! adesso con il sistema elettronico ci sono stati dei miglioramenti, il sistema di registrazione non è più così antiquato — bisogna dargli atto! — anche se da principio alcuni non erano contenti, quelli di una certa età, io comunque sono stata contenta, è molto migliore. Si può migliorare anche assumendo più personale, basta che uno vada in ferie e c'è il *caos*. Io mi trovo a fare due o tre servizi contemporaneamente perché siamo pochi. Se potessimo aprire tutte le casse le file durerebbero tre minuti, invece l'ultima persona in quella fila dovrà aspettare ancora dieci minuti almeno, oggi che non c'è un afflusso imponente».

«(...) Non abbiamo abbastanza personale per aprire tutti gli sportelli e in più fare i lavori dietro per completare il lavoro svolto dal computer. Ogni due sportelli ci vuole una persona di supporto che completi le operazioni del computer in modo che la folla si smaltisca presto. Se viene una persona con un vaglia internazionale occorre uno che lo compili a mano — gli stampati sono ancora quelli vecchi e non entrano nel computer — allora si mette da parte a farlo e la fila continua il suo corso. Ma questo richiede la presenza costante del supporto. Invece io sono supporto per sei sportelli e ci sono anche i telegrammi che devo fare. Gli spazi sono quello che sono, si deve fare continuamente avanti e dietro perché non abbiamo lo spazio per mettere gli armadi dietro ad ogni sportello. Diventa anche una fatica fisica, anche se non voglio drammatizzare, e poi sono cose che bisogna fare di fretta perché la gente aspetta».

Intervista n. 20

... se il cliente vede allo sportello una persona sorridente ... anche lui è messo in una disponibilità migliore ... si crea un feeling ...

«(...) È un lavoro che ha lati positivi e negativi. È bello perché ti dà la possibilità di incontrare persone, avere un scambio con loro, di poterle aiutare. Se è possibile di dare una mano, anche per evitare altri problemi. Perché un'informazione corretta iniziale poi fa sì che queste persone non debbano girare per tutta l'azienda, avrebbero grossi problemi (sono otto piani), si innervosirebbero e lo stesso accadrebbe a noi. Non mi piace perché c'è la folla, l'utente vuole sapere tutto. Dobbiamo essere sempre a disposizione e non ci possiamo permettere un momento per noi stesse, è molto, molto difficile. È un lavoro stancante, sono otto ore "strizzate"».

«(...) L'utente può essere sia arrogante sia cortese, dipende sempre da chi ha di fronte, io sono dell'avviso che i problemi familiari dobbiamo lasciarli fuori in ogni caso, in qualunque lavoro. Quando vengo qui cerco di essere in condizioni ottimali per essere comprensiva con tutti. Perché se l'utente, o il cliente, vede allo sportello una persona sorridente e che abbia voglia di risolvere i suoi problemi, a questo punto anche lui è messo in una disponibilità migliore. Si lavora insieme e bene, si crea un *feeling*».

«(...) Le persone meno colte sono quelle che disperatamente vengono qui e hanno un modo di parlare a cui bisogna saper rispondere, così come alle persone più colte, che hanno un'altra dialettica bisogna saper corrispondere con una dialettica più comunicativa. In tutti e due i casi se si riesce a personalizzare, a far vedere un interesse sui problemi della persona che si ha davanti, cioè che non si è come una macchina, le persone sono portate ad esprimersi più cordialmente, si crea un contatto».

«(...) Siamo venuti qui e messi automaticamente allo sportello senza avere un'introduzione, siamo stati comunque affiancati da un collega esperto ma i miei primi quindici giorni li rammento come qualcosa di difficile per tanti motivi, bisognava ricordarsi di tante cose, c'era tanta voglia di apprendere, si era nella paura di non sapere sempre qualcosa. Poi con l'esperienza noi siamo in grado tranquillamente di rispondere ai problemi, e se noi non lo sappiamo, sappiamo da chi mandarli, e questo pure è importante. Questo è un ufficio dove non facciamo fare giri inutili. Spesso suppliamo, con alcune telefonate, di far fare giri alla gente. So chi contattare, so come fare ad avere delle informazioni. I giri non li vorrei fare io e non voglio far fare agli altri

quello che io non vorrei fare, io odio fare le file e poi essere mandata da altre parti».

«(...) Ci sono molte cose da migliorare. Non c'è un servizio di informazioni specifico, lo stiamo preparando per far sì che chi ha bisogno di informazioni molto veloci venga diviso da chi ha bisogno di rapporti più lunghi con lo sportello».

«(...) Le strutture sono fatiscenti, comunque dicono che siamo in fase di ristrutturazione, e io spero tanto in questa ristrutturazione, anche per il cliente che viene allo sportello e trova un certo ambiente e per noi che ci lavoriamo. È molto importante l'ambiente in cui si lavora».

«(...) Siamo un insieme di colleghi che si aiutano a vicenda, per questo stiamo bene. Siamo coscienti per primi che l'utente non va fatto circolare per stanze e stanzette, anche perché poi ritornerebbe da noi. Il cliente lo vogliamo vedere una volta e basta, in modo che sia tutto chiaro».

Intervista n. 21

... il pubblico è assetato di cortesia, se io sono gentile loro mi ringraziano tantissimo ... e poi sono affezionati, tornano sempre ...

«(...) Circa tre anni fa abbiamo fatto un corso di preparazione. C'è stato anche un mini-corso di ... "assertività", che sarebbe il rapporto tra utente e sportellista ... è stato molto interessante anche se lo psicologo che lo ha tenuto era un po' vago. Il concetto di base è che bisogna capire la psicologia dell'utente, non aggredirlo mai, cercare di essere sempre tranquilli, la voce deve essere tranquilla, i gesti devono essere contenuti ... tutti discorsi che in effetti porterebbero a un rapporto idilliaco con l'utente, se uno riuscisse psicologicamente a rientrare in questi schemi, se io poco poco ripenso alla lezione dello psicologo assumo quell'atteggiamento ... ma quando poi ti trovi nella ressa più totale non sai che fare ...».

«(...) Sul pubblico ho delle impressioni fresche, nuove. Mi sembra che il pubblico romano è abbastanza tranquillo, si lascia andare a un certo nervosismo quando ci sono delle file lunghe da fare, se ci si può sbrigare non succede niente ... non ritengo funzionale lo sportello che crea le file, perché l'utente si agita, diventa teso, si preoccupa sentendo i discorsi che si fanno allo sportello e tra chi sta in fila, così succede che ci si agita magari per cose che non sono pertinenti alla propria pratica. Bisognerebbe innescare un meccanismo di "individualità" per ogni singolo utente; la nostra azienda, curando i servizi elettrici e idrici, comporta delle bollette alte, così succede che l'u-

tenza, quando arriva in fila, è già mal predisposta a pagare, anche i contratti sono costosi.

Il pubblico è assetato di cortesia, se io sono gentile loro mi ringraziano tantissimo e dicono: "finalmente qualcuno che è educato, qualcuno che sorride" e poi sono affezionati, tornano sempre dallo stesso sportellista ... forse immaginano che noi abbiamo completamente presente il loro caso, io già nell'arco di pochi mesi noto questa utenza di ritorno».

«(...) Gli anziani sono quelli che si adirano di più, le persone anziane borbottano e creano problemi anche se non hanno niente da fare e non gli costa stare in fila, se poi ti capitano gli ignoranti, nel senso letterale del termine, lì non c'è proprio niente da fare, iniziano a strillare sperando di intimorirti, allora io mi alzo e vado dal caporeparto, e questo succede spesso ...».

«(...) Per quanto riguarda l'uso dei computer devo dire che non c'è stato nessun corso di formazione prima di usarli, ci hanno messo così davanti alla macchina ... una sorta di terapia d'urto, io ho avuto molte difficoltà nonostante che le nostre macchine non siano personal computer ma semplici terminali, decisamente vecchi, si leggono male, l'immagine a volte fa su e giù. Poi c'è il discorso dei turni: noi apriamo dalle 8.30 alle 12.30, ma si prosegue anche oltre ... non ci sono specificazioni dal punto di vista sindacale a questo proposito, però siccome è impossibile stare davanti al terminale 5 ore di seguito, ci organizziamo tra di noi colleghi per avere dei cambi, però succede che se la collega non c'è si rischia di non alzarsi più ... allora ci si inventa qualcosa, si chiude uno sportello, si fa fare solo una fila ... se tutto va bene ci alziamo due volte nell'arco di una mattina».

«(...) Qui dove stiamo noi si sta malissimo perché c'è sempre la luce artificiale, dal punto di vista sonoro rimbomba tutto perché l'ambiente è molto grande, si sente il vociare dell'utenza e il rumore dei terminali».

«(...) Ci vorrebbe un riammodernamento completo degli ambienti, prima si lavorava con minor utenza, adesso ce ne è molta di più e le condizioni ambientali sono, non dico pessime, ma piuttosto mediocri ... per gli utenti sarebbe molto più naturale il tavolo a *consolle* con il singolo terminale e l'utente che entra uno per volta ... non c'è il contatto con il vetro, che per l'igiene è anche buono, ma se l'utente è a una distanza meno ravvicinata si siede e si sente più a suo agio, magari anche con la chiamata elettronica, l'utente sa quale è il suo numero, sa che nessuno gli passa avanti, ormai è un sistema che si trova pure nelle macellerie ... il

nervosismo nasce anche per la fila».

«(...) Il lavoro è bello, è gratificante e mi piace molto, mi piace il contatto con il pubblico, ci sono anche momenti in cui tutto sembra negativo, ma poi ti accorgi che è sempre un'esperienza di lavoro positiva, non so se potrebbe essere ancora meglio se alternata con altri lavori perché sono pochi mesi che sto allo sportello, devo ancora imparare tanto e così ho sempre voglia di stare allo sportello per perfezionare quello che sai, ho sentito anche di colleghi che dopo dieci anni di sportello son dovuti scappare perché il contatto con l'utente li aveva distrutti.

Il ruolo dello sportellista non viene valorizzato dall'azienda, in tutti i sensi ... noi abbiamo un'indennità da videoterminale, ma per tutto il resto siamo come tutti gli altri ... forse anche un po' meno».

2. *Interviste ai cittadini-clienti*

Generalmente brevi («volanti», per così dire), e in molti casi non effettuate al registratore — per la rumorosità dell'ambiente, o l'esplicito rifiuto o il palese disagio degli interpellati di fronte al microfono —, le interviste ai cittadini in fila davanti agli sportelli dei vari servizi non si prestano a una ricostruzione che restituisca, sia pur selettivamente, l'unità delle singole testimonianze. Ne riportiamo perciò degli stralci attinti qua e là, come una spigolatura di battute colte al volo. La frammentarietà di queste testimonianze non impedisce tuttavia alle voci che le esprimono di fondersi e convergere in un coro: non tanto, o non soltanto, di lamentele quanto soprattutto di attese a richieste di attenzione, disponibilità, gentilezza, di una migliore qualità del rapporto interpersonale allo sportello. Competenza, velocità, efficienza vengono citate assai meno, o in subordine; i clienti dei servizi si dichiarano, o s'indovinano, disposti (e del resto assuefatti) a una certa tolleranza per le *défaillances* della razionalità strumentale, purché compensate da un buon clima di relazione. Come dice un operatore nell'ultima delle interviste riportate (la n. 21), più di ogni altra cosa «il pubblico è assetato di cortesia».

«Una cosa che mi scoccia è presentarsi allo sportello avendo una coda dietro alle spalle e magari le persone addette stanno chiacchierando e non prestano attenzione».

«Come tutti gli impiegati pubblici sono freddini, gli si fa un dispetto a venire a chiedergli qualche cosa. Forse sarebbe meglio se gli si mandasse lo stipendio a casa senza neanche farli venire a lavorare».

«Ce ne sono pochi educati, gentili, disponibili che ti danno le spiegazioni senza fartele pesare. C'è qualcuno in gamba ma la maggior parte ...».

«Le poste, la SIP, i servizi del Comune ti mandano da una parte all'altra e non c'è nessuno che sappia dirti qual è lo sportello giusto. Dopo ore di fila scopri che hai sbagliato».

«Sono molto maleducati, trattano il poveraccio che fa la fila in un modo ... e poi si sentono superiori alla persona, senza sapere neanche con chi hanno a che fare ...».

«...ad esempio io chiedo sempre per favore, do sempre del lei, e spesso mi si risponde con il tu ...; non che questa sia una cosa importante, ma insomma ...».

«Delle volte sono gentili, altre volte molto sgarbati. Certo sarebbe meglio fossero più gentili, anche il lavoro ci guadagnerebbe perché la gente viene più volentieri. Ci vuole cortesia e pazienza come in tutte le cose».

«L'efficienza secondo me si fa in tanti modi, anche essendo cortesi è efficientismo. Per esempio con le persone anziane sono abbastanza scortesi. Purtroppo capisco che dalla mattina alla sera anche loro hanno i loro problemi, però, insomma, se si fa un lavoro in cui è coinvolta un'altra persona, penso che queste cose vadano messe in conto».

«Ci sono persone molto disponibili e persone invece che non lo sono affatto. Proprio ora ho trovato un signore molto disponibile, mi stava spiegando tutto, però siccome non ha più potuto parlare con me mi ha mandato a un'altra signora che non era per niente disponibile, ma anzi molto arrabbiata secondo le domande che gli ponevo».

«Facciano fare dei corsi prima di mettere la gente a lavorare. Professionalità e preparazione. Le varie società dovrebbero raccomandare educazione e disponibilità. Chi non è in grado di stare allo sportello dovrebbe essere ripreso, sospeso. Ci vuole disciplina».

«La cortesia è sempre una cosa che fa piacere ... anche se il servizio non è al cento per cento, se tu trovi una persona cortese dietro allo sportello, tu incassi un po' meglio ...».

«Sono da capirli, trovi la persona gentile e quella scortese, ma in genere sono un po' freddini».

«Bisogna mettersi nei panni dell'operatore che spesso ha davanti un cliente scorbutico e maleducato, ma anche loro dovrebbero mettersi nei panni nostri».

«Molto dipende dalle persone che si trovano ... raramente si trovano persone che ti vogliono aiutare non conoscendoti, questo è indubbio».

«Non è tanto la burocrazia di per sé, probabilmente, che ostacola, ma è anche la disponibilità della persona che ti sta di fronte».

«Io non ce l'ho con gli sportellisti, ce l'ho con l'organizzazione».

«Sono nervosi per il troppo lavoro e noi cittadini non li comprendiamo e la gente a volte è ignorante».

«Dipende, dipende: c'è quello gentile, quello meno. Dipende anche da quello che va allo sportello, la mattina come si è alzato; io stamani per esempio sono nervosissimo, causa la Fiorentina ieri sera. Dipende dalle giornate che uno trova».

«Disponibilità ed efficienza mi sembrano le cose più importanti; nella disponibilità ci comprendo la cortesia».

«Ci sono code su code, non siamo mai in condizione di poter fare un documento perché c'è sempre un monte di burocrazia; magari per fare un documento c'è da perdere mezza mattinata».

«Secondo me è sbagliatissimo il fatto che hanno raggruppato conti correnti, vaglia, pensioni ... da una parte è comodo perché se io deve fare cinque cose diverse faccio una coda sola, però almeno per me che in genere faccio solo conti correnti diventa un casino, mi ci vuole mezz'ora. Allora in genere cambio, vado in un altro ufficio postale dove c'è il vecchio sistema».

«Alla posta, il fatto che abbiano raggruppato tutti i servizi insieme, da una parte l'hanno migliorato, però dall'altra, per chi deve fare una sola operazione, perché si deve beccare venti persone avanti a lui?

«... spesso è tutta l'organizzazione che non funziona ... ma allora perché non fanno qualcosa, perché gli impiegati non seguono

dei corsi di preparazione seri che li mettano in grado di far bene quello che devono fare ... che ne sa il cittadino, come fa a saperlo, di quello che succede dietro lo sportello ... è colpa dell'impiegato o dell'organizzazione, o di tutti e due ... poi per forza che alla gente saltano i nervi».

«Ma che mettessero più sportelli, no? più organizzazione ... guardi quanti sportelli chiusi, gli altri che ci stanno a fare? perché non ci sono nuove assunzioni? con tutti i disoccupati che ci sono ... e intanto si allungano le file. Poi qui non si capisce niente, guardi i cartelli, li cambiano continuamente e pretenderebbero che noi anziani ogni volta andiamo lì a leggerli, che neanche si leggono bene ...».

«Capita che io vengo per la pensione, loro ti dicono che ci sono gli arretrati da pagare e ti rimando a casa ... oppure ti capita che il giorno tuo tu non puoi venire, vieni un altro giorno e di nuovo ti rimandano a casa senza soldi. Ma perché? Se il vaglia della mia pensione c'è, perché devo aspettare?».

Capitolo Terzo

I SERVIZI ALLO SPORTELLO IN UN COMUNE MERIDIONALE

Rapporto su una situazione di transizione

di *Anna Lucia Natale*

Premessa

Una interpretazione ricorrente, tra gli studi che si sono occupati a vario titolo della realtà socio-economica del Molise, tende ad accreditare un'immagine della Regione come in bilico fra tradizione e modernità, fra vecchi e nuovi valori o modelli di comportamento[1].

Una immagine, questa, che sembrerebbe trovare riscontro anche nella micro-indagine sulla organizzazione e sul funzionamento dei servizi a sportello che ci accingiamo a presentare, e che si pone come analisi di un caso specifico nell'ambito della più ampia ricerca — «L'Italia allo sportello» — di cui si discutono i risultati in questa sede.

Lo «studio di un caso» è qui riferito a Campobasso, ossia al capoluogo di Regione del Molise. Campobasso è una cittadina sita a 701 metri sul livello del mare, conta circa 50.000 abitanti e si estende su una superficie di 55,6 kmq. Si configura sin dal dopoguerra a prevalente struttura terziaria (rispecchiando la generale caratterizzazione ormai assunta anche dal resto della Regione), ed è attualmente sede delle direzioni regionali e/o provinciali degli enti della Pubblica Amministrazione, degli Uffici Giudiziari e Finanziari, soprattutto di quei servizi pubblici e privati che tipicamente richiedono operazioni a sportello e che nel capoluogo si concentrano più che altrove (dagli uffici postali, che contano la sede centrale e cinque succursali, alle banche, con una quindicina di filiali diverse, e così via).

La città di Campobasso è dunque un contesto particolarmente favorevole, nell'ambito della Regione Molise, per un'analisi dell'offerta dei servizi a sportello e che si focalizzi sulle diverse modalità di erogazione del servizio, dalle condizioni materiali e

strutturali entro cui il servizio viene erogato, ai modi di porsi nei confronti del servizio sia da parte degli operatori sia da parte dei cittadini che ne usufruiscono, alla natura delle interazioni tra erogatori e clienti: tutti aspetti questi che, per l'appunto, si rendono visibili nel momento della operazione allo sportello.

La micro-indagine su Campobasso, come del resto la più ampia ricerca di cui essa è parte, ha in questa fase un carattere eminentemente esplorativo[2]. L'obiettivo ultimo è quello di verificare l'opportunità o meno di un monitoraggio permanente sul funzionamento di una vasta gamma di servizi a sportello — in quanto spia nel contempo della «qualità della vita» e del rapporto tra lo Stato e i cittadini — e in diverse realtà socio-territoriali.

In base a tale premessa, non ci si è posti intenti di esaustività, ma, previa una generale ricognizione tra i diversi servizi a sportello operanti nel Comune di Campobasso, si è scelto di concentrare l'analisi su alcuni servizi rappresentativi delle diverse aree di erogazione (servizi gestiti a livello locale o nazionale) e delle diverse modalità di organizzazione del lavoro e di gestione dei rapporti con l'utenza (utilizzo delle tecnologie informatiche, valorizzazione del rapporto diretto operatori-utenti, e così via). L'analisi ha dunque interessato i seguenti enti erogatori di servizi: il Comune e la sede centrale della Banca Popolare del Molise, in quanto esempi di organizzazioni gestite o operanti a livello locale; l'INPS e la sede Provinciale delle Poste e Telecomunicazioni (la sede centrale e una succursale semi-periferica), enti pubblici dipendenti da organizzazioni centrali nazionali, ma con diverse modalità di gestione dei servizi e dei rapporti con l'utenza[3].

1. *I livelli e le forme di informatizzazione*

Lo stato delle strutture e l'organizzazione del lavoro

Si accennava all'inizio a quel contrasto fra vecchio e nuovo che, a Campobasso, caratterizzerebbe anche l'organizzazione e il funzionamento dei servizi a sportello. Tale contrasto, che tuttavia può tradursi in pacifica convivenza fra pratiche innovative e conservazione di comportamenti tradizionali, assume diverse connotazioni ed è rilevabile a vari livelli nel generale contesto

della realtà locale, in particolare tra tipi di servizi o nell'ambito dello stesso servizio.

Il Comune, l'INPS, la sede centrale delle Poste e Telecomunicazioni, la Banca Popolare del Molise sono tutti dislocati nel pieno centro di Campobasso, dunque facilmente raggiungibili e di immediata visibilità (grazie anche alle scritte, le targhe, la segnaletica di riconoscimento). A parte il palazzo del Comune (che risale al 1875), gli edifici che ospitano tali servizi sono di costruzione relativamente recente (tra gli anni Quaranta e Settanta) e appositamente destinati all'occorrenza. Sono in genere ben tenuti o ben conservati sia all'interno che all'esterno — unica parziale eccezione essendo costituita da entrambi gli uffici postali visitati —, lasciano però a desiderare quanto ad arredi o strumenti a disposizione per il pubblico e per gli stessi operatori.

Ma ciò che più differenzia i vari servizi sono i livelli e le forme di informatizzazione. L'INPS vanta circa il 90 per cento di informatizzazione dell'attività produttiva, sulla base di precise direttive nazionali che la sede di Campobasso è stata comunque in grado di accogliere e soddisfare. L'informatizzazione è qui inerente non tanto al momento delle operazioni allo sportello (trattandosi prevalentemente del rilascio dei Libretti di Pensione, di informazioni relative alle pratiche di pensione o ai ricorsi, e simili), quanto all'attività che sta a monte e che precede il servizio a sportello (l'intera procedura di assegnazione della pensione); sono inoltre in progetto una serie di ristrutturazioni logistiche e di ulteriori automazioni. Per il Comune, sono altamente informatizzati sia i Servizi Amministrativi sia i servizi a sportello (ma non in tutti i settori).

La Banca Popolare del Molise e le Poste e Telecomunicazioni sono ad un livello di semi o di bassa informatizzazione, anche se i criteri a base di tali scelte sono in qualche modo diversi. Nel primo caso, la parziale informatizzazione intende rispondere alle generali aspettative della popolazione, che evidentemente si presume come non ancora del tutto disponibile ad innovazioni radicali nei suoi rapporti con i servizi; nel caso delle Poste e Telecomunicazioni, ci si regola in base al carico di lavoro delle varie sedi o delle singole succursali e a seconda del tipo di operazioni (a Campobasso è informatizzata solo la sede centrale, e an-

che qui le operazioni di deposito «usano lo stesso sistema di cinquant'anni fa»).

Particolarmente rappresentativi del contrasto fra vecchio e nuovo nelle diverse modalità di organizzazione del lavoro e nelle «filosofie» che presiedono all'adozione di determinate scelte sono i casi dell'Anagrafe e della Banca Popolare del Molise, che cercheremo ora di osservare più da vicino.

Nel dicembre del 1984 viene inaugurato a Campobasso il Centro di Elaborazione Dati del Comune, che prevede l'automazione del Servizio Certificazioni Anagrafiche della Ripartizione Servizi Demografici (poi estesa, in tempi più recenti, anche alla Sezione Elettorale). L'attività del Centro è ancora in fase di evoluzione: sono circa trenta gli addetti all'elaborazione dati (ivi compreso un programmatore per la produzione dei programmi) e sedici i videoterminali operanti (altre macchine sono utilizzate per attività non direttamente connesse al servizio per il pubblico); mancano alcuni gruppi elettrogeni per ovviare alle eventuali mancanze di elettricità; restano da informatizzare il Servizio Stato Civile e Leva Militare e il Servizio Carte di Identità.

L'introduzione delle tecnologie informatiche nel rilascio delle certificazioni anagrafiche ha prodotto notevoli mutamenti sia nell'organizzazione del lavoro, in termini di maggiore efficienza, sia nella qualità del servizio erogato, in quanto a celerità e precisione. All'Anagrafe di Campobasso capita ormai di trovare fila solo in casi rari (ogni tre mesi, quando arrivano in massa i pensionati per la certificazione dell'esistenza in vita, o nel caso di richieste particolari da parte di aziende). Normalmente, l'intera operazione del rilascio dei certificati si risolve in un paio di minuti, ossia il tempo necessario per trasmettere la richiesta via terminale, attendere la stampa del certificato e la vidimazione, pagare i diritti amministrativi. Tutto ciò grazie al lavoro di soli quattro impiegati: due al terminale, gli altri due alla stampante, alla vidimazione e alla riscossione dei pagamenti (un terzo posto di lavoro al terminale potrebbe evidentemente ovviare anche agli eventuali problemi posti da affluenze di pubblico particolari).

Il clima di efficienza e di ordinata operosità che si respira nel settore delle certificazioni anagrafiche contrasta con le caratte-

ristiche dell'ambiente: il locale è grazioso, ma piccolo e poco luminoso, freddo e umido. Paradossalmente, si è fatto posto ai computer, ma si è trascurato il livello di vivibilità degli ambienti per il personale impiegatizio (il problema qui non è tanto del pubblico, data la sua scarsa permanenza nei locali).

Il contrasto diventa ancor più evidente se si accede agli uffici dello Stato Civile del Comune, cioè alla sezione non ancora informatizzata. Qui il problema non è solo degli ambienti, del tutto inidonei e per il pubblico e per gli impiegati, ma anche delle procedure e degli strumenti stessi di lavoro: la consegna di un certificato richiede in media un paio di giorni, si lavora manualmente su materiale cartaceo e con il solo ausilio di una vecchia macchina da scrivere elettrica. Viene spontaneamente da chiedersi: in tali condizioni, ha forse un senso parlare dell'importanza di un «rapporto umano» con il pubblico (si vedano al proposito le osservazioni sviluppate nel secondo paragrafo)? Può mai esserci una disponibilità in questo senso da parte sia degli erogatori del servizio sia dell'utenza?

Su un altro versante troviamo il caso della Banca Popolare del Molise, che si pone dichiaratamente come operante al servizio delle esigenze locali. L'immagine prevalente che si tende a trasmettere è quella di una «banca aperta», aperta appunto alle sollecitazioni e alle aspettative di una popolazione dalle specifiche connotazioni socio-economiche e molto legata ai valori della cultura locale. È appunto al perseguimento di tale obiettivo che si ricollegano le scelte dell'azienda, per quanto riguarda il tipo di prestazioni offerte, le modalità di organizzazione del lavoro e la gestione dei rapporti con la clientela.

La struttura socio-professionale di Campobasso è composta prevalentemente di addetti al terziario (piccolo commercio e Pubblica Amministrazione); piuttosto elevato è il numero di disoccupati nell'intera Regione Molise (che registrava, all'aprile del 1989, un tasso di disoccupazione pari al 20.9 per cento)[4]; infine, una buona parte della popolazione di Campobasso e dei Comuni limitrofi vive delle pensioni estere, in seguito alle forti correnti migratorie che hanno interessato il Molise a partire dagli anni Cinquanta e ai successivi flussi di ritorno degli anni Settanta.

In tale contesto, la Banca Popolare del Molise persegue, da un lato, una politica di cooptazione tesa a stimolare le tendenze al risparmio tipiche sia della locale classe media (tra le iniziative da segnalare, in questo ambito, è il varo del cosiddetto Libretto di Risparmio «Jeans» per i ragazzi dai 7 ai 14 anni), sia dei pensionati (grazie ad apposite convenzioni con l'INPS); dall'altro lato, essa si pone a disposizione della collettività locale nel garantire quelle prestazioni di cui c'è forte richiesta e che non sempre le altre banche offrono, come ad esempio il pagamento delle pensioni estere, dei compensi per i giovani dai 18 ai 29 anni impegnati in progetti di pubblica utilità (in base ad una convenzione stabilita con la Regione), e così via.

Nel campo dell'organizzazione del lavoro si è scelta la strada della semi-informatizzazione o della informatizzazione graduale, così da produrre maggiore efficienza ma sempre nell'ottica, e nella difesa, di ciò che vuole, si aspetta ed è pronto a recepire l'utente. Alla Banca Popolare del Molise le operazioni di sportello e di retro-sportello si svolgono certo con l'ausilio dei computers, ma non è ancora stato realizzato il collegamento in tempo reale con le altre banche; tra le carte di credito è attiva solo la BankAmericard/VISA (carte aziendali e personali); non si pensa inoltre, almeno non in tempi brevi, di introdurre lo smistamento automatizzato della clientela (che a Campobasso è attivo in una sola banca, la Cassa di Risparmio di Roma, e, pare, con scarso entusiasmo da parte del pubblico). Il fatto è che, come ha tenuto a sottolineare uno dei vice-direttori dell'azienda, in una realtà dove è ancora vivo e forte il rapporto umano, è necessario introdurre le novità gradualmente: «certi valori non vanno dispersi, vanno solo velocizzate le operazioni; la strategia è di non arrivare in ritardo, ma neanche di essere troppo in anticipo rispetto ai valori culturali locali».

Infine, il compito di cooptare la clientela o di orientare quella già acquisita è affidato alla solerzia del reparto operativo e alle capacità degli sportellisti di gestire al meglio il rapporto con il pubblico. Non esiste ancora un apposito *desk* destinato ad informare e ad orientare l'utenza (la cui necessità è comunque riconosciuta); tuttavia, gli operatori allo sportello sono addestrati anche per questa specifica mansione, mentre la stessa disloca-

zione degli spazi e delle strutture sembra evidenziare l'immagine della «banca aperta». E di una «banca aperta» si tratta in ogni senso: a parte la mancanza del vetro di separazione ai posti di lavoro dei terminalisti, basti pensare che sono ben quattro le vie di accesso esterno alla sala operativa, che tali ingressi sono sempre aperti, e che il transito avviene senza alcun controllo preventivo (peraltro, con i relativi problemi di sicurezza sia per i clienti sia per gli operatori). In pratica, tutti, in qualsiasi momento e per qualsiasi motivo possono accedere ai locali della banca; o meglio, della «tua banca», come recitano alcuni *dépliants* promozionali.

La Ripartizione Servizi Demografici del Comune e la Banca Popolare del Molise costituiscono due diversi esempi di organizzazione del lavoro e di orientamento verso l'utenza: l'uno volto (anche in prospettiva) a ricercare maggiore efficienza e rapidità di prestazione grazie all'utilizzo delle tecnologie informatiche, l'altro teso ad accogliere le richieste della realtà locale attraverso il rapporto diretto e immediato con il pubblico.

Si tratta di due modi di porsi nei confronti del servizio da parte degli enti erogatori, di due diverse «culture del servizio» che, a giudicare dalle testimonianze raccolte, hanno entrambe prodotto risultati nel complesso positivi in quanto a qualità della prestazione e a soddisfazione da parte del pubblico. Il che si spiega evidentemente con la diversa natura dei servizi erogati (dal semplice rilascio di certificati, ove ciò che più conta è appunto la rapidità dell'operazione, alla gestione di crediti e risparmi, che invece richiede un intervento conoscitivo a livello sia del generale contesto socio-economico sia delle specifiche esigenze del singolo cliente) e, dunque, con le forme ed i livelli diversi di informatizzazione richiesti per quei servizi.

Gli atteggiamenti degli attori sociali

Si è accennato in precedenza che il contrasto tra vecchio e nuovo assume diverse connotazioni. Ci riferivamo alle ambiguità e alle contraddizioni che caratterizzano gli atteggiamenti dei diversi attori sociali nel modo di «vivere» il servizio. Ambiguità e contraddizioni che si traducono di volta in volta nei rapporti

tra i dirigenti e gli operatori allo sportello, tra gli operatori di diversa generazione, nell'ambito delle valutazioni del servizio da parte degli utenti.

Un primo aspetto da rilevare è il fatto che sono proprio gli impiegati, i quali sperimentano in prima persona i disagi e le difficoltà di un lavoro che li pone a contatto continuo con il pubblico, i principali sostenitori dell'informatizzazione dei servizi. I ritardi, le lentezze, le imperfezioni derivanti da una organizzazione poco razionale del lavoro, infatti, coinvolge direttamente gli operatori allo sportello e condiziona il rapporto con l'utenza.

Dal canto loro, sembra che i dirigenti responsabili — nonostante il gran parlare sulle necessità di stare al passo con i tempi, di servire il pubblico nel migliore dei modi, e così via — tendano poi a «sostare nei piani alti» e a seguire poco il lavoro degli sportellisti:

- «ho seri dubbi sul fatto che molti dei nostri dirigenti conoscano la realtà aziendale e i problemi operativi, perché non hanno mai svolto lavoro allo sportello»;
- «i dirigenti ... non hanno la minima idea di cosa sia il rapporto con il pubblico, certi problemi bisogna viverli»;
- «l'Amministrazione non recepisce certe esigenze, non capisce che il rapporto con il pubblico è la prima cosa da dover considerare».

Una tale immagine della dirigenza sembrerebbe, del resto, confermata da altri elementi. Ad esempio, la creazione del Centro Elaborazione Dati del Comune pare si debba soprattutto alla iniziativa di alcuni impiegati (e in particolare, di un geometra appassionato di informatica); mentre sarebbero da attribuire ai ritardi dell'Amministrazione Comunale l'incompleta informatizzazione dei servizi anagrafici e la parziale inadeguatezza degli spazi e delle strutture. Nel caso della Banca Popolare del Molise, il fatto di demandare al reparto operativo la realizzazione degli obiettivi dell'azienda per quanto concerne le strategie di cooptazione della clientela, se da lato si può intendere come una forma di valorizzazione del lavoro degli sportellisti, dall'altro lato diventa anche un non-intervento nel predisporre strutture e strumenti che siano più funzionali agli obiettivi da perseguire. Infine, non sembra un caso che le ristrutturazioni dei servizi in

corso o in progetto (se si eccettua il «progetto utenza» dell'INPS, su cui ritorneremo) riguardino in primo luogo le sedi delle Direzioni Generali, che comunque consentiranno «maggiore disponibilità di spazi anche per i servizi a sportello».

Un secondo ostacolo alla modernizzazione dei servizi si riscontra in quelle fasce di impiegati appartenenti alle generazioni più anziane e poco propense a mutare di un colpo abitudini e procedure acquisite nel corso di anni e anni di lavoro. Da molti operatori è peraltro auspicata la polifunzionalità degli sportelli (varata di recente negli uffici postali) e la rotazione degli incarichi, che andrebbero sia a beneficio di una maggiore motivazione al lavoro da parte del personale sia si rifletterebbero positivamente sui rapporti con il pubblico. Tuttavia, come emerge da alcune testimonianze, «ci sono persone anziane che per vent'anni hanno fatto sempre le stesse cose e che hanno paura del nuovo, c'è separatezza tra vecchi e nuovi impiegati, come tra i piani superiori e inferiori»; «da parte dei colleghi e dell'utenza c'è qualche difficoltà di mentalità, ... poi però ... sono tutti contenti del lavoro che cambia e del servizio offerto».

Il problema si pone oggi soprattutto per quei servizi che più di recente o che con meno gradualità si sono informatizzati. All'INPS, ove il processo di automazione è in atto dal 1973, il lento ricambio generazionale ha reso ormai superata la questione, e già da tempo vige la polifunzionalità del personale. Altrove, si rileva invece la tendenza ad assegnare incarichi e mansioni che rispettino gli orientamenti degli operatori e le loro eventuali idiosincrasie nei confronti delle «macchine» (anche in ragione della relativa resa produttiva). Ma è evidente che ciò non risponde alle esigenze ormai diffuse di una poliedricità delle funzioni né risolve del tutto i conflitti interni che si creano a tale proposito tra gli erogatori del servizio.

Dal punto di vista dell'utenza, si segnala una generale disponibilità verso l'introduzione dell'informatica a supporto dei servizi a sportello, seppur neanche stavolta esente da ambivalenze. Occorre soprattutto distinguere fra tipi di servizio e forme diverse di informatizzazione.

Il pubblico è naturalmente soddisfatto della celerità delle prestazioni resa possibile dai supporti informatici, ma emerge a

volte un qualche scetticismo sulla effettiva attendibilità del prodotto erogato: all'Anagrafe si sentono osservazioni del tipo «per un servizio così veloce pagherei anche 5.000 lire a certificato!», e poi magari si vede qualcuno controllare i dati riportati sui certificati, chiedere chiarimenti, meravigliarsi del fatto che un unico foglio possa contenere certificazioni diverse, e così via.

Su un altro versante, si percepisce invece una certa riluttanza verso quelle forme di innovazione che sembrano incidere più direttamente sui modi tradizionali di rapportarsi ai servizi a sportello. Ad esempio, ha destato scarso entusiasmo l'introduzione dello smistamento automatizzato della clientela alla Cassa di Risparmio di Roma: «secondo me funzionava meglio prima, se qualcuno ha molta fretta o può dirigersi allo sportello meno affollato o può aggirare l'ostacolo in altro modo, mentre con il sistema dei numeri deve solo aspettare»; altri sostengono l'importanza dei rapporti di abitudinarietà che si stabiliscono con particolari sportellisti; altri ancora dichiarano la inefficacia del meccanismo in quanto a velocità di prestazione.

L'impressione generale è che l'utenza auspichi strutture sempre più efficienti e informatizzate, ma che nel contempo non si sia ancora del tutto adeguata alle nuove modalità produttive e ai nuovi rapporti di ruolo che i cambiamenti comportano. Di qui la tendenza ad esercitare una qualche forma di controllo «umano» su un servizio erogato, tutto sommato, da una macchina; oppure a ricercare il punto di riferimento specifico e personale all'interno della struttura del servizio (lo sportellista che già conosce le proprie esigenze, il conoscente che può aiutare a risolvere problemi particolari, e così via).

Tali tendenze si esprimerebbero, per l'appunto, nel privilegiare quelle forme di informatizzazione che assicurino un servizio più efficiente senza troppo incidere sui propri abituali modelli di comportamento (ad es., all'Anagrafe è diminuito notevolmente il tempo di attesa per un certificato, ma il rapporto con l'operatore rimane diretto e immediato); mentre si è meno disponibili — il che, tuttavia, non significa rifiuto — nel caso in cui i rapporti con il servizio risultino radicalmente modificati (fino ad incidere sulla possibilità di scegliersi lo sportello preferito).

2. *Interazioni e forme di comunicazione*

I brevi accenni, precedentemente fatti, ai rapporti tra cittadini e servizi richiamano l'attenzione sull'utilità di osservare come si traducano nella pratica quotidiana le diverse istanze relative alle modalità di erogazione del servizio, e dunque come si declinino i rapporti operatori-utenti nel momento in cui si stabilisce il contatto con il servizio (accesso alle strutture e primo orientamento) e, soprattutto, nel corso dell'operazione allo sportello.

Vogliamo dunque osservare le forme della comunicazione attivate dall'ente erogatore e la natura delle interazioni tra sportellista e utente, anche in considerazione del fatto che tali aspetti costituiscono due diversi modi di porsi da parte dell'ente erogatore nei confronti dell'utenza e/o di vivere da parte dei cittadini il rapporto con i servizi. Questo in maniera particolare per quanto riguarda il contesto di Campobasso, ove nella maggior parte dei casi la comunicazione rivolta all'utente si risolve nelle interazioni allo sportello, sia nel senso che all'operatore vengono delegate funzioni di orientamento e di informazione generali, sia nel senso che il suo modo di rapportarsi al cittadino può esprimere, in una certa misura, le strategie promozionali dell'ente o azienda.

Un primo elemento da rilevare è il fatto che le modalità di organizzazione del lavoro (con particolare riferimento all'utilizzo o meno delle tecnologie informatiche) plasmano in qualche modo la natura dei rapporti con l'utenza, a livello delle generali forme di comunicazione e delle interazioni allo sportello.

Per quanto riguarda il primo punto, si è già accennato all'assenza pressoché totale di forme specifiche di comunicazione e di orientamento per il pubblico, e come tali compiti (se si escludono le informazioni ordinarie su materiale pre-stampato o le targhe indicative dei vari tipi di servizio) rientrino in genere nell'attività degli sportellisti. Se tuttavia si valutano le iniziative che si intendono — o che si riconosce come necessario — intraprendere in questo campo emergono degli elementi differenziati. In quelle strutture con servizi a sportello semi-informatizzati o non informatizzati, e in cui si valorizza maggiormente il rap-

porto diretto operatore-utente, si pensa non a caso a nuove figure di operatori addetti a funzioni di informazione e di orientamento (hostess agli ingressi o sportelli appositi); mentre altrove si propongono più sofisticate soluzioni volte a combinare ristrutturazioni degli spazi e sistemi di identificazione dei vari tipi di servizi: «ci vorrebbe un grande salone dove si fa di tutto, con diversi sportelli e con tabelle informative per ogni servizio, l'utente non deve andare in giro a chiedere cosa deve fare e dove» (da un'intervista raccolta all'Anagrafe).

In tale contesto, appare particolarmente interessante il «progetto utenza» dell'INPS (già pronto anche per la sede di Campobasso), in cui rientrano la cosiddetta «Pensione subito» (l'avvio, dal 1° giugno 1990, di un nuovo sistema di accertamento della situazione contributiva che, implicando un più stretto rapporto di collaborazione tra l'ente e gli assicurati, consentirà la definizione della pensione entro un mese dalla richiesta); la ristrutturazione degli spazi (locali appositi per i diversi tipi di utenza, confortevoli, dotati della relativa strumentazione); i nuovi meccanismi di orientamento dell'utenza (servizio di *reception* e smistamento del pubblico verso i centri di informazione specializzati).

Il progetto è in pratica volto ad integrare efficienza del servizio e personalizzazione dei rapporti tra l'ente e l'utenza, secondo una strategia che già si è rivelata pertinente per il contesto di Campobasso, e come avremo ancora modo di osservare a proposito delle interazioni allo sportello.

Un primo elemento differenziante tra i tipi di interazione allo sportello è nei livelli di formalità o informalità che caratterizzano rispettivamente i contesti più informatizzati e quelli a semi o bassa informatizzazione.

Nel primo caso si hanno soprattutto interazioni rapide, formali, improntate su toni pacati e distensivi, centrate sull'oggetto specifico del servizio. Non mancano del tutto gli spunti di colloquialità che esulino dal servizio stesso; essa risulta anzi stimolata dalla velocità con cui si svolgono in genere le operazioni di sportello, pur coinvolgendo prevalentemente operatori/utenti che già si conoscono e risolvendosi in tempi brevi o brevissimi.

In contesti di minore informatizzazione, i rapporti tra opera-

tori e utenti sono più complessi e diversificati. Le interazioni assumono carattere formale o informale, pacifico o conflittuale ..., ma ciò che si evidenzia è, da un lato, la tendenza da parte dei cittadini a ricercare comunque il rapporto personalistico, e dall'altro lato, una più diffusa disponibilità degli operatori a considerare se stessi come «servitori» del pubblico e il pubblico come parte della «grande famiglia» che si identifica con l'ente erogatore del servizio.

I tempi maggiori di attesa e il clima meno formale favoriscono la colloquialità (al momento della operazione allo sportello e tra gli utenti), ma attivano anche quei meccanismi di personalizzazione che si traducono sia nei tentativi di ricorso ai cosiddetti «canali di accesso privilegiati» sia nei rapporti più diretti e meno formali che si tende a stabilire con gli operatori. Le considerazioni di alcuni utenti e sportellisti esemplificano tali diversi atteggiamenti:

- «Non dovrebbero esistere rapporti personalistici, ma a volte fa comodo conoscere le persone»;
- «si cerca sempre il favore personale anche per banalità e per servizi che l'azienda svolge normalmente»;
- «il pubblico vuole essere considerato come una persona ... Vuole un po' di tutto: cortesia, efficienza ..., ma gli piace anche sentirsi chiedere "come sta il bambino", e cose del genere ... Preferisce comunque rapporti informali».

Inoltre, molti elementi contribuiscono ad evidenziare quel senso della «comunità» di cui farebbero parte l'ente erogatore del servizio e l'utenza: dalla estrema accessibilità di alcune strutture; alla disponibilità degli operatori nel fornire anche informazioni non inerenti l'oggetto del servizio; all'uso frequente del «Voi» — molto usato a Campobasso — nel rivolgersi all'utenza (che esprime il rispetto, ma non il distacco cui rimanda l'uso del «Lei»); all'apertura al colloquio con l'utenza da parte di alcuni dirigenti (come all'INPS, per esempio, dove non è mai accaduto che un «utente, che si è rivolto qui per informazioni, se ne sia andato scontento», perché magari mancava l'impiegato competente, «non è concepito nel nostro sistema di lavoro»).

Si ricollega a tali aspetti quella valorizzazione del «rapporto umano» tra operatori e utenti che già abbiamo rilevato in prece-

denza e che qui si ripropone all'attenzione. È questo, infatti, un elemento ricorrente nei colloqui e nelle interviste con dirigenti, operatori e utenti, ma che assume di volta in volta declinazioni diverse: dai dirigenti è spesso invocato a difesa della parziale informatizzazione dei servizi; da parte del pubblico si esprime prevalentemente a livello di richiesta di cortesia e informalità nei rapporti allo sportello; infine, per gli sportellisti il rapporto umano con il pubblico risulta essere il principale fattore di motivazione e di interesse al lavoro (seppur non esente da lati negativi).

E ciò è abbastanza comprensibile se si considera che, in una attività di per sé monotona e routiniera, l'unico elemento di variabilità è dato proprio dall'alternarsi allo sportello di persone diverse:

- «Si conoscono tante persone»;
- «Si incontrano conoscenti con i quali non ci si vedeva da tempo»;
- «Il lavoro allo sportello mi piace senz'altro, perché quando è improntato tenendo conto che davanti a te c'è una persona umana, non si può che ricavarne soddisfazione, sotto il profilo umano, professionale e religioso».

Ora, che il fattore «umano» sia importante e fondativo nel contesto di una comunità di medie o piccole dimensioni e in cui forti e diffusi sono i rapporti diretti e personali, qual è quella di Campobasso, è indubitabile. Quel che invece stupisce è la tendenza spesso rilevata, tra i dirigenti e a volte tra gli stessi operatori, ad associare un venir meno del rapporto umano all'introduzione delle tecnologie informatiche. Ci sembra, invece, che proprio le migliori condizioni di lavoro e una più razionale organizzazione delle procedure (che il supporto informatico contribuisce a creare) dovrebbero favorire un più proficuo rapporto dei cittadini con i servizi, in quanto predispone positivamente in tal senso sia gli operatori sia l'utenza. E inoltre, difesa del rapporto umano non significa, o non deve significare, inefficienza del servizio. Il cittadino che si reca allo sportello si aspetta soprattutto di trovare persone cortesi, disponibili, competenti, e non certo di andare a perdere tempo. Il rapporto umano con l'operatore, se esistono le condizioni, si crea di conseguenza.

L'importanza che gli operatori riconoscono al rapporto con il pubblico si traduce in atteggiamenti tutto sommato improntati

alla disponibilità, la pazienza, la calma nei confronti dell'utente. Spesso è anzi il pubblico che esprime nervosismo, impazienza e quasi una sorta di «timore reverenziale» al momento dell'operazione allo sportello (soprattutto nei contesti meno informatizzati, come le poste, la banca, l'ufficio dello Stato Civile del Comune); inoltre, si rilevano forme di diffidenza e di scarsa fiducia per le informazioni, i consigli, le indicazioni che gli provengono dall'operatore.

Tutto ciò rivela un atteggiamento di fondo verso un servizio che si presume evidentemente come inefficiente, come un «non servizio». Tale atteggiamento rimanda ad un'immagine diffusa dei rapporti allo sportello come sorta di lotta tra contendenti di opposte fazioni; ma presuppone anche un'idea in positivo di quel che dovrebbe essere il servizio, ossia un diritto del cittadino che, laddove fosse in qualche modo calpestato, va appunto deprecato e al quale bisogna opporre diffidenza, aggressività, rapporti personalistici. Il problema insomma va riguardato da entrambe le parti: non è soltanto in questione l'eventuale scarsa gentilezza o disponibilità degli operatori — i cui comportamenti andrebbero in ogni caso valutati in rapporto alle condizioni di lavoro —, ma anche il modo di porsi del pubblico nei confronti dell'erogatore, inteso sia come ente sia come sportellista.

3. *Osservazioni conclusive*

Si è fin qui tracciato un panorama sintetico dell'organizzazione e del funzionamento di alcuni servizi a sportello operanti nel Comune di Campobasso. La trattazione si è incentrata sul contrasto tra vecchio e nuovo, e in particolare sulla presenza o meno delle tecnologie informatiche a supporto del servizio, che a nostro parere caratterizza e orienta, in una certa misura, le modalità di erogazione dei vari tipi di servizi e i comportamenti degli attori sociali al riguardo.

Possiamo ora provare a riassumere brevemente gli aspetti principali emersi dall'analisi. In primo luogo, si rilevano nel Comune molisano livelli e forme di informatizzazione diversi, a seconda degli enti erogatori o dei tipi di servizio. Le modalità di

gestione cui le rispettive scelte rimandano esprimono «filosofie» parzialmente diverse nel modo di intendere i rapporti tra i cittadini e i servizi: l'uno finalizzato ad una maggiore efficienza che non può prescindere dalla utilizzazione delle tecnologie informatiche; l'altro volto ad un rapporto più diretto e immediato con l'utenza senza, o solo in parte con, la mediazione dell'informatica.

Tali orientamenti sono in parte giustificati dalla natura del servizio erogato e dalle relative forme di informatizzazione richieste. Tuttavia, ci troviamo di fronte a due parziali «culture del servizio» che non sembrano escludersi e che, anzi, se opportunamente integrate nella pratica concreta, potrebbero produrre maggiore efficienza pur salvaguardando gli orientamenti e le attese del pubblico.

In secondo luogo, si riscontra un diverso orientamento verso l'introduzione dell'informatica nella gestione dei servizi da parte degli attori sociali, e a seconda dei ruoli rispettivamente coperti all'interno del servizio (il dirigente, l'erogatore, l'utente). Tali orientamenti sembrano disporsi lungo un *continuum* che va dalla difesa delle pratiche tradizionali (in base a presunte attese da parte del pubblico); alla valorizzazione dei benefici che una più razionale organizzazione del lavoro apporterebbe a livello di rapporto con il pubblico; ad una disponibilità del pubblico verso l'automazione dei servizi, che appare in qualche modo condizionata dal rapporto tra i relativi costi (i mutamenti più o meno radicali nei modi di rapportarsi ai servizi) e benefici (maggiore efficienza e velocità di prestazione).

La diversità degli orientamenti degli attori sociali che partecipano a vario titolo della «cultura del servizio» è un fattore importante: la mancata integrazione tra esperienze e modi diversi di vivere il rapporto con i servizi, infatti, potrebbe essere a base di taluni sprechi e inefficienze. Manca, cioè, una appropriata comunicazione all'interno degli enti erogatori volta a rendere gli attori sociali reciprocamente consapevoli delle diverse attese e dei relativi atteggiamenti. Il che potrebbe più proficuamente orientare le strategie di gestione del servizio.

In terzo luogo, emerge una vera e propria mancanza di reciprocità degli atteggiamenti tra operatori e utenti allo sportello,

e ciò soprattutto nei contesti meno informatizzati. Da un lato, gli operatori dichiarano una elevata disponibilità nei confronti del pubblico, che sembrerebbe generalmente confermata dal lavoro di osservazione svolto al riguardo; dall'altro lato, il pubblico è piuttosto critico nei confronti degli operatori e insoddisfatto dei servizi, tende alla personalizzazione dei rapporti, è spesso disinformato sulle prestazioni stesse che il servizio offre.

Tutto ciò si ricollega direttamente ai problemi di comunicazione interna cui si accennava al punto precedente. L'atteggiamento complessivo di dissenso del pubblico ha in parte la sua ragione d'essere proprio nella scarsa conoscenza intorno all'organizzazione e al funzionamento dei servizi, ai problemi del lavoro degli sportellisti, e via di seguito. D'altro canto, la dichiarata disponibilità degli operatori potrebbe meglio concretizzarsi in presenza di un pubblico reso più consapevole e disponibile nei loro confronti. Dunque, se va senz'altro sottolineata l'importanza di una formazione dell'operatore al servizio del pubblico, emerge anche l'urgenza di una formazione e di un orientamento specificamente rivolti all'utente (non a caso, si rilevano carenze evidenti in questo campo).

Riepilogando, ci sembra di poter trarre due principali conclusioni da questo lavoro di ricerca sui servizi a sportello di Campobasso. La prima, più strettamente inerente al contesto locale, riguarda la necessità, emersa più volte e a vari livelli, di riuscire ad integrare diverse «culture del servizio»; in funzione, cioè, di una gestione dei servizi che sia orientata alla ricerca di una maggiore efficienza, ma nella salvaguardia di quelli che sono gli orientamenti, i valori, i modelli di comportamento dell'utenza. Una elevata automazione in un contesto non ancora del tutto pronto ad innovazioni radicali potrebbe produrre ulteriori distorsioni nel funzionamento dei servizi; d'altra parte, neanche risulta produttiva la scelta della non-informatizzazione a difesa di un utente che si presume molto più tradizionale di quanto in effetti sia (tale scelta, in realtà, ci sembra soprattutto legata ai problemi relativi alla diversa gestione del personale e ai costi che l'informatizzazione comporta).

La seconda conclusione ha un carattere più generale e potrebbe applicarsi anche in altri contesti. A base di molte delle ineffi-

cienze dei servizi a sportello è, a nostro parere, un difetto di comunicazione sia esterna, a livello di scambio di conoscenze e di esperienze tra tipi di servizio, sia interna, cioè tra gli attori sociali che operano all'interno della singola struttura e che risultano portatori di determinati modi di porsi nei confronti delle modalità di gestione e di erogazione del servizio.

In ultima analisi, enti diversi e ruoli diversi degli attori sociali rimandano a contrastanti «culture del servizio», dal cui reciproco e continuo confronto potrebbero scaturire proficue indicazioni per un più efficace funzionamento dei servizi a sportello, e conseguenti miglioramenti nei rapporti tra cittadini e servizi.

Note

[1] Citiamo fra i più recenti: G. D'Agostino e M. Lolli, *La «marginalità complessa»*, Athena, Napoli 1990; C. Quintano, *Molise, Mezzogiorno e ricerca*, in «Nord e Sud», n. 1, 1988; G. Cannata (a cura di), *Il sistema agro-forestale del Molise: contributi alla conoscenza*, Roma, Cisu, 1988.

[2] Nel caso di Campobasso, il lavoro va continuato e ampliato fino a comprendere: analisi della struttura socio-economica entro cui maturano e si declinano i rapporti dei cittadini con i servizi; ricognizioni sull'offerta complessiva dei servizi sociali; osservazioni analitiche sull'intera gamma dei servizi a sportello operanti nel territorio.

[3] Nel caso dell'Inps, mancano interviste ai cittadini a causa della pressoché completa assenza di pubblico registrata negli orari di osservazione del servizio; per le Poste e Telecomunicazioni, non è invece stato possibile intervistare gli operatori, poiché la relativa autorizzazione della Direzione Provinciale è giunta in ritardo rispetto ai tempi previsti per l'indagine.

[4] Da «Molise Lavoro», I, n. 1, 1990, tav. n. 1, p. 12.

4. *Appendice al Capitolo Terzo*

Sintesi delle interviste agli erogatori del servizio

Data: 16/5/90
Ora: 11.30-13.00
Durata: circa 45' (intervista svolta durante il lavoro)
Banca Popolare del Molise - Depositi e risparmi

Gradimento del lavoro

Il lavoro è abbastanza piacevole, specie dopo che si sono conosciute le persone. Il rapporto con il pubblico è interessante ma ripetitivo; si aspira sempre a qualcosa di meglio, e anche di più pertinente con il tipo e il livello di studi.

Il lavoro è utile. Uno si rende conto se fa bene il proprio lavoro anche dal rapporto con i clienti: all'inizio erano poco gentili, adesso sono cambiati, vengono quasi sempre qui. Per il pubblico il lavoro è utile quando trova lo sportellista gentile, disponibile, che comunica ...

Prova sicuramente molta stanchezza in coincidenza con le scadenze particolari; allegria, quando le persone restano soddisfatte (apprezzamenti degli utenti e riconoscimenti dei superiori); frustrazioni, quando ci sono problemi con i colleghi, incomprensioni, ecc.; noia, nelle giornate morte, e quando si sofferma a pensare che «sono due anni che sto qui».

La valorizzazione o meno del lavoro allo sportello dipende dalle persone: nei dirigenti c'è la tendenza a seguire poco il lavoro degli sportellisti; il direttore di sede (che ha l'ufficio vicino alla sala operativa) segue di più.

Formazione

È stata assunta con un contratto di formazione-lavoro; nel frattempo, ha fatto un corso di 4 singole settimane con il Cefor (l'organismo che si occupa della formazione dei dipendenti di tutte le banche popolari).

Prospettive

Il lavoro in banca, anche quello allo sportello, è valorizzato di per sé dalla gente. Secondo la sua opinione personale, il lavoro è abbastanza qualificante, ma c'è sempre il desiderio di fare cose nuove, diverse.

Rapporti con il pubblico

A volte il pubblico è impaziente, non vuole fare le file. Quando i clienti cominciano a frequentare lo sportello sono anche un po' scostumati, poi diventano più educati. A volte sono disinformati. La maggior parte dei clienti ritiene che la BPM (Banca popolare del Molise) sia quella che effettua le operazioni più velocemente (si è avvantaggiati dal fatto di avere

la Direzione Generale in sede), e a volte si lamenta dei nuovi sistemi informatizzati introdotti alla Cassa di Risparmio di Roma. Spesso i clienti pensano che quando lo sportellista si allontana, per operazioni legate allo sportello, se ne vada in giro a perdere tempo.

Il pubblico è vario: ci sono i risparmiatori «jeans», dai 7 ai 14 anni (anche se spesso le operazioni le fanno i genitori); molte casalinghe di media età; ragazzi giovani; molti anziani. L'orario più affollato è intorno alle 11.00.

«Il pubblico vuole essere considerato come una persona» (ci si deve rivolgere con il «Signore» seguito dal cognome); «vuole un po' di tutto, cortesia, efficienza ..., ma gli piace anche sentirsi chiedere "come sta il bambino", e cose del genere». C'è anche chi si tiene sulle sue. Il pubblico preferisce comunque rapporti informali (l'intervistata ha ricevuto regalini di ringraziamento per la sua gentilezza).

Si usa molto il «Voi», ma anche il «Lei» e il «Tu» (quando ormai ci si conosce bene). A volte qualcuno chiama per nome l'intervistata, e questo le dà un po' fastidio.

Proposte

Bisognerebbe unificare le mansioni di terminalista e di cassiere. Il personale è sufficiente, ma ci vorrebbe una maggiore motivazione al lavoro, che potrebbe provenire proprio da una rotazione delle mansioni. Come prestazioni altre banche offrono di meglio: il Bancomat è sospeso, tra le carte di credito è attiva solo la VISA, non è ancora stato realizzato il collegamento in tempo reale con le altre banche. Inoltre, si dovrebbero modernizzare le strutture: gli ingressi non sono sicuri, manca l'aria condizionata, non esiste un adeguato riciclo dell'aria. Infine, ci vorrebbe maggiore gentilezza da parte del personale e più educazione da parte dei cittadini.

Orari

Gli orari di sportello (6 ore al giorno) sono stabiliti dall'ABI; sono poi le varie sedi che, a seconda delle esigenze del luogo, distribuiscono le ore durante la giornata.

Informatizzazione

Il collegamento in tempo reale con le altre banche velocizzerebbe molto il lavoro. Lo smistamento automatizzato della clientela è un sistema comodo in quanto evita i favoritismi, ma il cliente viene ad essere considerato come un numero, e ciò va a discapito del rapporto umano.

Dati intervistato: 26 anni; F; Diploma di ragioneria (laurenda in Scienze dell'Amministrazione); nata a Campobasso; 2 anni di servizio; nubile.

Data: 24/5/90
Ora: 10.45-13.30
Durata: circa 40' (intervista svolta durante il lavoro)
Banca Popolare del Molise - Cambio valuta estera

Gradimento del lavoro

Lavora da 6 anni in Banca e da 4 anni è addetto al servizio di valuta estera. È uno sportello un po' particolare: è di fronte ad uno degli ingressi e funziona di fatto anche come servizio di orientamento generale per l'utenza. Le mansioni specifiche dello sportellista sono: cambio, pagamento delle pensioni estere, compravendita di valuta a fine giornata. Molta gente comincia a servirsi della Banca per riscuotere le pensioni estere, poi man mano acquista fiducia e apre libretti di risparmio. Gli piace avere a che fare con il pubblico perché ama il contatto umano. Per il resto, il lavoro in Banca è abbastanza frustrante: i ritmi di lavoro sono troppo elevati, non si fa carriera per meriti professionali. Nel complesso, si trova abbastanza bene ma è ancora giovane e in prospettiva potrebbe fare anche altre cose. Il lavoro allo sportello non è molto valorizzato: «ho seri dubbi sul fatto che molti dei nostri dirigenti conoscano la realtà aziendale e i problemi operativi, perché non hanno mai svolto lavoro allo sportello».

Il lavoro in Banca ha una sua utilità sociale. In genere, affronta il lavoro con molta filosofia.

Formazione

Ha seguito corsi di formazione con il Cefor. Il primo impatto con il lavoro è stato tremendo: «siamo stati buttati nella mischia in un periodo di scadenze e con scarsità di personale; siamo stati messi al terminale e lasciati lì ad imparare».

Prospettive

Il lavoro allo sportello comincia e finisce allo sportello. In genere il lavoro di sportellista è poco considerato, ma il lavoro in banca, in un contesto dove la disoccupazione è elevata, è molto considerato.

Rapporti con il pubblico

«Il nostro lavoro è orientato ad acquisire la clientela, siamo stati educati per questo ad essere gentili e disponibili».

Chi non riesce a stabilire rapporti con il pubblico chiede di lavorare al retro-sportello. A volte i cittadini non sono educati, vengono a chiedere le cose più diverse, sono anche un po' arroganti e scortesi (specialmente quei commercianti che hanno fatto fortuna: «forse è un modo per potersi riscattare»). In alcuni c'è quasi un «timore reverenziale» nel chiedere informazioni; ma ci sono anche persone squisite. A volte c'è gente che pretende una operosità impossibile; se lo sportellista sbaglia

«nessuno mai ti riporta indietro i soldi»; «si cerca sempre il favore personale anche per banalità e per servizi che l'Azienda svolge normalmente»; «a volte per loro la gentilezza è dovuta, non c'è elasticità».

Ci sono 5 fasce di pubblico: 1) i commercianti e i liberi professionisti, con «cultura di banca» elevata (sanno quello che vogliono e quali operazioni devono fare) e che costituiscono l'asse portante dell'economia aziendale; 2) i risparmiatori statali, ossia piccoli impiegati votati al risparmio (non conoscono neanche le cose più semplici relative alle operazioni di banca); 3) gli anziani pensionati (ultimamente la fascia prevalente, grazie a delle particolari convenzioni stabilite con l'INPS); 4) i risparmiatori «jeans»; 5) i giovani dai 18 ai 29 anni impiegati in progetti di pubblica utilità (sono i più maleducati e i più incolti).

Proposte

C'è un problema strutturale dell'azienda: si dovrebbero unificare le mansioni di terminalista e di cassiere e ripensare all'intera organizzazione del lavoro, creando nuove figure professionali e introducendo la rotazione degli incarichi. Purtroppo, «ci sono persone anziane che per vent'anni hanno fatto sempre le stesse cose e che hanno paura del nuovo; c'è separatezza tra vecchi e nuovi impiegati, come tra piani superiori e inferiori; l'azienda non è concepita come un corpo unico».

Spazi e arredi

L'organizzazione degli spazi e delle strutture non è funzionale: «manca l'idea del lavoro in banca in chi ha progettato la struttura». Inoltre, l'accesso in banca è troppo libero e si creano problemi di sicurezza.

Informatizzazione

La banca è rimasta indietro a livello di informatizzazione: ogni operatore dovrebbe avere il proprio terminale con una chiave di accesso personale. Anche per il pubblico si avrebbero effetti positivi in quanto a velocità di prestazione.

Dati intervistato: 34 anni; M; Laurea in Scienze Bancarie; nato a Montefalcone (CB); 6 anni di servizio; coniugato

Data: 18/5/90
Ora: 11.00-11.40
Durata: circa 30' (intervista svolta durante il lavoro)
Comune-Anagrafe

Gradimento del lavoro

Il rapporto con il pubblico è piacevole: «si conoscono tante persone», «si incontrano conoscenti con i quali non ci si vedeva da tempo»; capita anche l'assurdo

di avere a che fare con gente che pretende l'impossibilie (ma è molto raro).

Il lavoro è utile e importantissimo se è svolto in maniera efficiente e con strutture adeguate: «qui il pubblico fa prima a richiedere il certificato via computer che non a ricorrere all'autocertificazione».

Il lavoro piace ma è comunque limitativo, «migliorarsi è l'obiettivo di tutti».

Non si prova stanchezza (anche se dipende dalle giornate), semmai ci si annoia a stare senza far niente.

Il lavoro allo sportello è ormai considerato un lavoro come un altro. Si valorizza il servizio che funziona.

Formazione

Ha fatto un corso di 250 ore di formazione professionale per operatori al terminale.

Prospettive

Aspira a diventare programmatore e sta per iniziare un secondo corso di formazione. Le prospettive di miglioramento riguardano il lavoro di operatore al terminale non quello di sportellista in quanto tale.

Rapporti con il pubblico

Il pubblico è ormai abituato al tipo di servizio e non crea problemi. Può capitare che qualcuno pretenda anche i servizi che ancora non sono disponibili.

Il pubblico è vario. La diversa affluenza è legata alle scadenze particolari: ogni tre mesi, in coincidenza con la riscossione delle pensioni, i vecchietti si presentano a fare la fila dalle 7.30 per richiedere il certificato di esistenza in vita; poi ci sono i servizi legati alle imprese (certificati antimafia per i partecipanti agli appalti pubblici). L'orario di maggiore affluenza è tra le 11.00 e le 12.00

Il pubblico chiede soprattutto efficienza e affabilità, nel senso di rapporti umani, colloquiali, non freddi. A volte vengono anche persone per richiesta di informazioni e consigli non direttamente legati al rilascio dei certificati.

Si usa molto il «Voi» con le persone anziane, il «tu» con le persone che si conoscono, il «Lei» negli altri casi.

Proposte

I locali sono inidonei; bisognerebbe facilitare gli accessi per gli handicappati; il personale è sufficiente; occorre meccanizzare anche le operazioni legate alla vidimazione e all'imposta di bollo.

Orari

Gli orari di sportello dipendono dal tempo richiesto per le operazioni di avvio dell'unità centrale e di salvataggio dei dati: si è comunque molto flessibili e, se

possibile, si va anche oltre gli orari stabiliti.

Informatizzazione

Il discorso è complesso: i vecchi impiegati stentano a mettersi al passo con i tempi, mentre i nuovi vorrebbero andare avanti, il che crea problemi a livello di rapporti interni. Il pubblico, invece, non potrebbe essere più entusiasta dell'informatizzazione dei servizi, e i complimenti sono all'ordine del giorno.

Dati intervistato: 33 anni; M; Scuola Media Inferiore; nato a Mirabello (CB); 1 anno di servizio; coniugato.

Data: 18/5/90
Ora: 12.40-13.00
Durata: 20'
Comune-Anagrafe

Gradimento del lavoro

Lavora da circa 18 anni a contatto con il pubblico e ha vissuto le diverse fasi di miglioramento nell'organizzazione del lavoro. Il lavoro gli è sempre piaciuto, ma non esprime motivazioni particolari: «si fa il proprio dovere».

Il lavoro è molto utile: prima era meno gratificante, ma adesso il compiacimento del pubblico dà soddisfazione.

C'è abbastanza valorizzazione da parte dei diretti superiori.

Formazione e prospettive

La sua qualifica è di operatore meccanografico: il che non ha richiesto una formazione particolare, ma blocca anche le possibilità di carriera.

Rapporti con il pubblico

Il pubblico è vario e generalmente gentile. A volte qualcuno dice: «per un servizio così veloce pagherei anche 5.000 lire a certificato!», ma spesso non si fidano delle informazioni dello sportellista.

Il pubblico non si aspetta «niente di più di quello che ha da questo servizio»; forse, solo più informazioni di tipo orientativo.

Proposte

Ci vorrebbero: un altro terminale con stampante per smaltire richieste particolari; vetri allo sportello (per motivi igienici e per proteggere i computers); maggiore informazione da parte dei cittadini: meccanizzazione degli altri servizi. L'ideale sarebbe «un grande salone dove si fa di tutto, con sportelli e tabelle informative per ogni servizio, l'utente non deve andare in giro a chiedere cosa deve fare e dove».

Spazi e arredi

Per le esigenze attuali del servizio gli spazi e gli arredi sono sufficienti, ma il locale è inadeguato perché è umido.

Informatizzazione

L'introduzione dell'informatica è da intendersi come un fatto solo positivo.

Dati intervistato: 56 anni; M; Scuola media inferiore; nato a Campobasso; 30 anni di servizio; coniugato.

Data: 18/5/90
Ora: 9.15-10.30
Durata: circa 40' (intervista doppia svolta durante il lavoro)
Comune-Stato Civile

Gradimento del lavoro

1) Il lavoro è abbastanza piacevole, solo il locale è deprimente. «Il pubblico ha sempre ragione».
2) Il rapporto con il pubblico non stanca né deprime: «noi trattiamo il pubblico come uno di famiglia».
1) Il lavoro piace perché c'è possibilità di dialogare con la gente.
2) È d'accordo.
1) Il lavoro è utile per il pubblico: «noi stiamo qui per servirlo».
2) Cenno d'assenso.
1) C'è abbastanza accordo con i diretti superiori.
2) Non c'è molta valorizzazione del lavoro allo sportello.

Formazione

1) Nessuna formazione particolare.
2) Ha fatto vari tipi di lavoro al Comune, dal lavoro in magazzino ai diversi servizi a sportello.

Prospettive

1) Nessuna prospettiva di carriera.
2) «Si nasce e si muore allo sportello».

Rapporti con il pubblico

1) Il pubblico è molto vario. Tutti vogliono essere serviti nella maniera migliore, ma sono abbastanza educati. Molti sono disinformati.
2) Il pubblico spesso è impaziente. Ci sono le persone educate e quelle che hanno delle pretese: non sempre ciò dipende da ignoranza (ci sono anche le persone ignoranti ma umili), è proprio che a volte si rifiutano di capire che ci sono cose che si possono fare e cose che non si possono fare; arriva anche gente che vuole tutto e subito, e non si rende conto che il lavoro manuale richiede tempo.

Proposte

1) Bisogna meccanizzare il servizio
2) Ci vorrebbero almeno macchine da scrivere più funzionali. Con i computers il lavoro si velocizzerebbe molto e con soddisfazione del pubblico: «il pubblico cerca il servizio veloce». Per quanto poi riguarda i locali, «stanno meglio i carcerati». Il fatto è che «l'Amministrazione non recepisce certe esigenze, non capisce che il rapporto con il pubblico è la prima cosa da dover considerare».

Dati intervistati: 1) 28 anni; M; Scuola Media Inferiore; nato a Mirabello (CB); 10 anni di servizio; coniugato. 2) Prossimo alla pensione; M; Scuole elementari; nato a Campobasso; 28 anni di servizio; coniugato.

Data: 1/6/90
Ora: 13.05-13.45
Durata: 40' (intervista doppia)
INPS-Gestione Liquidazione Pensioni e Gestioni Posizione Assicurati

Gradimento del lavoro
1) Lavora allo sportello da 6-7 anni. Ritiene che il lavoro vada improntato alla cortesia e alla pazienza. Il lavoro è stressante e ripetitivo e a volte si possono avere reazioni conseguenti a discapito del pubblico; se si vuole lavorare ad un certo livello bisognerebbe limitare le ore di permanenza allo sportello. Il lavoro è utile, non particolarmente stimolante, ma neanche noioso. Non desidera cambiare lavoro. Non c'è valorizzazione da parte dei dirigenti.
2) Lavora da 20 anni allo sportello. Il lavoro gli piace: «quando è improntato tenendo presente che di fronte a te c'è una persona umana non si può che ricavarne soddisfazione, sotto il profilo umano, professionale e religioso. È un'immagine di vita, io potrei dire qualcosa agli utenti, ma molte cose le dicono loro a me». I dirigenti non valorizzano il lavoro allo sportello, «non hanno la minima idea di cosa sia il rapporto con il pubblico, certi problemi bisogna viverli»; se potessero averne esperienza lo valorizzerebbero diversamente.

Formazione
1) Nessuna formazione particolare.
2) Esperienza allo sportello.

Prospettive
1) L'esperienza allo sportello non è considerata qualificante. È auspicabile che lo sia, se si vuole anche dare un'immagine diversa dei servizi.
2) Ci vuole preparazione, e questa deve essere riconosciuta dalla dirigenza.

Rapporti con il pubblico
1) È un pubblico di anziani, non competenti, rivendicano i diritti di una vita dedicata al lavoro senza voler riconoscere le ragioni delle leggi. Il livello è medio-basso. La gente si aspetta soprattutto cortesia, disponibilità, un'informazione giusta e concreta e il più possibile semplice. Si usa prevalentemente il «Voi».
2) «Il pubblico ha sempre ragione, o meglio, crede di avere ragione»; ma una volta avuti i chiarimenti richiesti si convince e se ne va tranquillo. L'apparente arroganza spesso si trasforma in soddisfazione, il problema sta so-

prattutto nell'«ignoranza». Il pubblico si compone prevalentemente di commercianti, artigiani e professionisti in età compresa tra i 25 e i 60 anni (prima del pensionamento); il livello sociale è medio-alto. La gente si aspetta disponibilità, un sorriso di incoraggiamento e soprattutto cortesia. Con i più anziani usa il «Voi», «con il ragazzo, per farlo sentire di più mio figlio, dò del "tu"».

Proposte

1) Potenziare il personale allo sportello, almeno nelle ore di punta; in alcuni periodi (per es., quando si distribuiscono i modelli 101), ci si dovrebbe organizzare meglio; riqualificare il personale valorizzando gli aspetti positivi del lavoro allo sportello; l'aggiornamento deve essere in primo piano.

2) Lo sportellista non dovrebbe essere gravato anche da altro tipo di lavoro; deve svolgere lavoro allo sportello e avere il tempo di aggiornarsi.

Orari

1) Gli orari tengono conto degli arrivi e delle partenze dei pullman, visto che si serve soprattutto la provincia. Comunque, per favorire meglio l'utenza, si dovrebbe estendere l'apertura al pomeriggio.

2) Gli orari sono sufficientemente adeguati alle esigenze del pubblico.

Spazi e arredi

1) L'arredamento è antiquato e va rivisto. A volte l'incuria stessa degli sportellisti porta a non utilizzare al meglio gli strumenti a disposizione.

2) Ci vorrebbero posti di lavoro che consentano un contatto diretto tra operatore e utente, senza avere distrazioni da parte degli altri impiegati.

Informatizzazione

1) Ci vorrebbe lo smistamento automatizzato della clientela, che favorirebbe la discrezione nelle informazioni: molta gente si crea problemi nel richiedere informazioni di carattere privato davanti ad altra gente.

2) Il rapporto diretto con il pubblico sarebbe favorito dallo smistamento automatizzato della clientela. Il rapporto umano si crea al momento della operazione allo sportello, non durante la fila. Il problema sta nell'introdurre l'informatizzazione quando dietro lo sportello c'è la persona giusta.

Dati intervistati: 1) 41 anni; M; Laurea in Giurisprudenza; nato a Campobasso; 17 anni di servizio; coniugato. 2) 52 anni; M; Diploma di Perito Industriale; nato a Campobasso; 26 anni di servizio; coniugato.

Sintesi delle interviste ai cittadini-clienti

Data: 24/5/90
Ora e durata: 12.00-12.15 = 15'
Banca Popolare del Molise

Rapporti con gli sportelli

Frequenta spesso la banca e gli uffici postali.

In banca va per cambiare gli assegni esteri: purtroppo, quando manca lo sportellista addetto a quel servizio nessuno si degna di chiedere cosa occorre; l'ultima volta ha aspettato mezz'ora perché arrivasse qualcuno e un'altra mezz'ora alla cassa. Per il resto si trova abbastanza bene.

Alle poste (vaglia, telegrammi, ecc.) ci si sbriga abbastanza velocemente; c'è più fila alle scadenze, ma non è colpa degli impiegati né delle poste. Si trova abbastanza bene.

Caratteristiche degli operatori

Molto dipende dagli operatori. Ci sono persone dolcissime, sempre disponibili, ma anche quelle maleducate. Purtroppo, non sempre gli operatori dietro lo sportello sono gli stessi.

Aspettative

Si aspetta disponibilità. Tutto il resto, cortesia, ecc., dipende dalla disponibilità. Spesso si va negli uffici e non si sa dove mettere le mani: la disponibilità è alla base di tutto.

Osservazioni e suggerimenti

Bisognerebbe allontanare dallo sportello le persone più anziane, non per disprezzo per gli anziani, ma perché ad una certa età non si è più con la mente limpida e si fa perdere tempo. Loro ormai la loro vita l'hanno fatta, bisogna lasciare spazio ai giovani. Alla USL, per esempio, ci sono delle persone anziane che non capiscono e non sentono bene. Inoltre, ci vorrebbero persone competenti e che sanno cosa devono fare.

Pagherebbe di più per avere servizi più efficienti: si paga ugualmente tanto per avere quel poco che si ha.

Autocertificazione

Mai sentito parlare di autocertificazione.

Informatizzazione

Non conosce esperienze particolari di informatizzazione (il padre lavora al Comune e si occupa lui, eventualmente, dei certificati). Comunque, ritiene che i computers siano molto utili.

Comunicazione

C'è il minimo indispensabile: le informazioni in genere le danno agli sportelli; le comunicazioni scritte sono molto rare.

Dati intervistato: 23 anni; F; Terza media; magliaia privata.

Data: 2/6/90:
Ora e durata: 11.00-11.15 = 15'
Anagrafe

Rapporti con gli sportelli

Frequenta spesso le banche, per motivi di lavoro; la USL; e, qualche volta, l'Anagrafe.

Nelle banche, ormai, ha creato una certa amicizia con gli operatori e si trova molto bene. Alla USL il personale manca di disponibilità, non si presta neanche a fornire le informazioni che dovrebbe; neanche gli orari sono favorevoli. All'Anagrafe sono molto cortesi e gentili, è tutto computerizzato e non c'è mai fila, ma il personale era disponibile anche precedentemente.

I servizi privati funzionano meglio: il «privato» ha tutto l'interesse a conservare la clientela, il «pubblico invece se ne infischia»; «quanto più si può privatizzare, meglio è».

Caratteristiche degli operatori

In genere si incontrano persone molto cortesi, a parte alcuni casi. Il rapporto umano con lo sportellista è per quelle persone che non hanno molto da fare: chi frequenta i servizi per lavoro preferisce strutture informatizzate e cose veloci.

Aspettative

Cortesia e disponibilità.

Osservazioni e suggerimenti

È favorevole alla liberalizzazione delle tariffe.

Informatizzazione

L'informatizzazione produce effetti positivi, e poi difficilmente si possono creare errori.

Comunicazione

Informazioni generalmente carenti.

Spazi e arredi

Mancano soprattutto arredi a disposizione degli anziani.

Dati intervistato: 38 anni; M; Diploma Perito Meccanico; agente di commercio.

Data: 4/5/90
Ora e durata: 13.00-13.25 = 25'
Poste Centrali

Rapporti con lo sportello e caratteristiche degli operatori

Frequenta mensilmente le Poste centrali per riscuotere la pensione, e spesso le banche. Si occupa, in genere, di sbrigare i rapporti con i servizi per la famiglia.

Il pubblico è mal servito e mal trattato in tutti gli uffici d'Italia. Il cittadino è una vittima. C'è surplus di personale e deficienza di servizi in tutto e dappertutto.

I servizi postali sono carenti sia come locali sia come personale, che non sempre è disponibile e zelante; spesso gli sportellisti si allontanano e il pubblico aspetta inutilmente. Quando c'è poca gente va anche abbastanza bene, ma quando pagano le pensioni «qui dentro non si capisce niente».

Al Banco di Napoli gli capita spesso di fare discussioni: il personale spesso si allontana per fare altre cose, e a volte fanno passare le persone conosciute dietro lo sportello.

Una volta ha richiesto una pratica alla Prefettura: per averla doveva aspettare che la Prefettura raccogliesse delle particolari informazioni; ebbene, «una informazione è durata sette mesi!».

I servizi privati funzionano meglio, perché c'è l'interesse privato.

Aspettative

Si aspetta soprattutto che gli sportellisti lavorino con più dedizione. Anche per il lavoro allo sportello dovrebbe esserci passione.

Osservazioni e suggerimenti

Il problema è che non c'è gerarchia nella Pubblica Amministrazione (al contrario del settore privato). Neanche i superiori riescono a far bene il loro lavoro, perché sono limitati anche dall'intervento dei Sindacati. Si fa tutto per forza di inerzia, non perché maturino determinate cose. «Si predica bene e si razzola male». Molto dipende dalla formazione e dall'educazione dei cittadini, ma ci vorrebbe più rispetto anche da parte degli operatori.

Autocertificazione

Non la conosce.

Informatizzazione

Alle poste si sono computerizzati per i pagamenti e va abbastanza bene; ma per un'operazione di deposito ci vuole un quarto d'ora: «usano lo stesso sistema di 50 anni fa».

Spazi e arredi

Sono insufficienti: «li vede anche lei in che condizioni sono».

Nella banche va un po' meglio.

Comunicazione

Le informazioni rivolte all'utente sono sempre microscopiche (specialmente alle poste).

Dati intervistato: 70 anni; M; Ragioniere; pensionato (ex dipendente del Ministero degli Interni).

Data: 10/5/90:
Ora e durata: 12.50-13.15 = 20'
Ufficio postale (v.le XXIV Maggio)

Rapporti con gli sportelli

Frequenta spesso banche, poste, Comune, ufficio di Collocamento e uffici giudiziari.

Alle banche ci sono sempre troppe distinte da compilare, con relativa perdita di tempo per chi non è pratico; ci vorrebbe qualcuno che stesse ad aiutare chi è in difficoltà, non sempre gli impiegati sono disponibili.

Al Collocamento sono molto scortesi e non danno le informazioni che dovrebbero: «se non conosci qualcuno non ti dicono mai niente, c'è una vera e propria mafia»; anche al telefono rispondono male.

Le Poste funzionano abbastanza bene, almeno a partire dalle ultime assunzioni.

Al Comune hanno introdotto l'uso del computer e tutto funziona in maniera soddisfacente. Per le autentiche, però, c'è scarso personale e persone non competenti, e ci sono sempre lunghe file.

Caratteristiche degli operatori

Il personale, in genere, non è molto cortese; nelle banche sono più o meno disponibili; ma comunque dipende da persona a persona. Negli uffici giudiziari sono particolarmente scortesi, scostumati, a volte non ti rispondono nemmeno, sono lenti e inefficienti soprattutto con gli Avvocati; sono un pochino più disponibili verso il pubblico, che tuttavia è scarso.

Aspettative

Si aspetta soprattutto: cortesia, disponibilità, formalità, efficienza e competenza.

Osservazioni e suggerimenti

Ci vorrebbero più personale e l'apertura degli uffici di pomeriggio. Le tariffe sono già abbastanza elevate.

Autocertificazione

Conosce l'autocertificazione, ma non ha finora avuto l'opportunità di utilizzarla.

Spazi e arredi

Sono in genere insufficienti, ma dipende anche dal fatto che gli uffici siano o meno di recente istituzione. Quelli più nuovi sono in condizioni migliori.

Comunicazione

Carente un po' ovunque.

Dati intervistato: 26 anni; F; Laurea in Giurisprudenza; praticante Procuratore.

Data: 11/5/90
Ora e durata: 10.40-11.00 = 20'
Poste Centrali

Rapporti con gli sportelli

Frequenta le Poste Centrali e le banche (anche per servizi relativi al lavoro).

Ci sono sempre molte file (specialmente alle poste) e molti vec-

chietti che vogliono passare avanti.

Non c'è differenza tra servizi pubblici e privati.

Caratteristiche degli operatori

Gli sportellisti sono scortesi, inefficienti e lenti. Alcuni sono molto scorbutici, se non capisci qualcosa si scocciano di spiegartelo, oppure ti mandano da uno sportello all'altro. Alle poste spesso chiudono gli sportelli anche se c'è molta fila.

Aspettative

Si aspetta cortesia e disponibilità dagli operatori, anche nel fornire informazioni sul da farsi.

Osservazioni e suggerimenti

Ci vorrebbe più personale e gente più giovane (sono più svelti e informati), e poi ci sono tanti giovani che hanno bisogno di lavorare.

Per la liberalizzazione delle tariffe, è incerta: dipende da quanto verrebbe a costare il servizio. Ma ci sono tanti vecchietti che già non hanno soldi, forse è preferibile fare la fila.

Informatizzazione

L'introduzione dei computer è un fatto positivo. Al Comune si chiede il certificato ed è subito pronto; si fanno anche le file, ma il lavoro procede; prima, invece, il certificato si doveva ritirare dopo molto tempo.

Autocertificazione

Non sa cosa sia l'autocertificazione. In ogni caso, preferirebbe rivolgersi agli appositi servizi.

Spazi e arredi

Alle poste ci vorrebbero molti cambiamenti: «c'è quel brutto tavolo, le sedie scarseggiano, quel televisore che non serve a niente; anche dove lavorano gli impiegati non è bello, è tutto buio». Ci vorrebbero anche i bagni. E poi c'è bisogno di maggiore controllo: è capitato che hanno rubato la pensione ad una vecchietta, allora hanno chiamato un poliziotto, bloccato le porte e perquisito tutti, ma il ladro ormai era scappato. Nelle banche gli arredi sono sufficienti. Al Comune il locale è piccolo, ma c'è abbastanza spazio per il pubblico.

Comunicazione

Alle poste non c'è informazione sufficiente, devi sempre chiedere allo sportello e spesso ti rispondono anche male. Alla USL: «peggio di peggio, non ne parliamo proprio!».

Dati intervistato: 18 anni; F; Terza media; apprendista parrucchiera.

Data: 15/5/90
Ora e durata: 20.00-20.30 = 30'
Intervista a conoscente

Rapporti con gli sportelli

Frequenta spesso le poste centrali, la SIP e l'ENEL (è molto diffuso a Campobasso pagare le bollette presso i relativi enti); alle poste si reca soprattutto per i vaglia e i telegrammi.

I servizi non funzionano bene: «gli impiegati ci mettono troppo tempo, se la prendono comoda»; comunque, in genere, non c'è molta fila; spesso si incontrano utenti «che vogliono fare i furbi». A volte gli impiegati perdono tempo perché, pur continuando a lavorare, si fermano a chiacchierare con i conoscenti in fila. C'è anche mancanza di delicatezza da parte degli operatori: «una volta sono andato alle poste per un versamento sul libretto, l'impiegata allo sportello ha passato l'operazione ad un'altra impiegata (che stava chiacchierando), lanciandole il mio libretto con poca delicatezza». A volte gli è capitato di osservare le impiegate che chiacchierano di abbigliamento e cose del genere.

Al Comune funzionano i computer e i certificati li rilasciano all'istante. Qualche anno fa, quando i computer c'erano da poco, ha dovuto aspettare due-tre mesi per avere un cambio di residenza: anche dopo l'avvenuta comunicazione del trasferimento da parte del Comune di residenza originaria, ha dovuto aspettare altri venti giorni per il certificato perché i dati non erano ancora stati inseriti nel terminale.

Per quanto riguarda gli altri servizi, le banche sembrano funzionare meglio: «dipende dalle operazioni, ma non ho mai aspettato molto».

Caratteristiche degli operatori

Sono piuttosto lenti (e comunque non veloci); non tanto efficienti; sono anche abbastanza cortesi, ma a volte sembrano scocciati, specialmente verso la fine del servizio.

Aspettative

Si aspetta soprattutto cortesia, sveltezza, efficienza. Anche rapporti personalistici, nel caso di richieste o urgenze particolari.

Osservazioni e suggerimenti

Ci vogliono strutture più efficienti e maggiore informatizzazione. Alla SIP c'è una macchinetta dove si possono inserire direttamente soldi e bollette, ma sono più le volte che non funziona; a volte ci sono le strutture, ma non si fanno funzionare al meglio. Ci vorrebbero anche più sportelli, o almeno che quelli che ci sono funzionassero sempre. Inoltre, bisogna assumere più personale.

Con tariffe equilibrate e proporzionate al tipo e all'efficienza del servizio, sarebbe anche disposto a pagare di più.

Autocertificazione

Sa che c'è la possibilità dell'autocertificazione, ma non gli è mai capitato di doverla utilizzare (in ogni caso, non sa bene come e quando potrebbe usarla).

Informatizzazione

Oltre alle esperienze di informatizzazione al Comune, conosce l'iniziativa di smistamento automatizzato della clientela alla Cassa di Risparmio di Roma: «Secondo me funzionava meglio prima, se qualcuno ha molta fretta o può dirigersi allo sportello meno affollato o può aggirare l'ostacolo in altro modo; mentre con il sistema dei numeri deve solo aspettare».

Spazi e arredi

Gli spazi sono insufficienti. Quando c'è molta gente neanche i tavoli a disposizione sono sufficienti; può capitare spesso di dover scrivere in piedi. Nelle banche, almeno come arredamenti, la situazione è migliore.

Comunicazione

Ci vorrebbe uno sportello apposito per le informazioni; può capitare che si faccia la fila per poi scoprire che bisogna andare ad un altro sportello. Non ha mai notato il televisore alle poste centrali.

Dati intervistato: 30 anni; M; Diploma Perito Professionale e laureando in Teologia; insegnante di Religione alle Scuole Medie.

Data: 11/5/90
Ora e durata: 15.10-15.35 = 25'
Intervista a conoscente

Rapporti con gli sportelli

Frequenta spesso le banche, il Comune e le poste centrali (anche per servizi per i figli che lavorano); ha avuto in passato rapporti con l'INPS.

In genere, trova molta fila alle banche e alle poste (non al Comune), ma non rivela impressioni particolari né in negativo né in positivo. Un'unica cosa: i certificati costano troppo e, pur pagando i diritti di urgenza, si rilasciano sempre tardi.

Nessuna valutazione particolare per i servizi pubblici e privati: bisogna sempre aspettare e sempre pagare. L'unica differenza sta nel fatto che si è agevolati, ad ogni livello, quando si conosce di persona qualcuno degli operatori, e soprattutto quando si è persone importanti: «se sei l'ultima ruota del carro non ottieni mai niente di quello che vorresti. È così in tutte le cose».

Caratteristiche degli operatori

Variano da persona a persona. Lavorano tutti; qualcuno ogni tanto si allontana: «ma che faran-

no di là? Parlano, si allontanano per lavoro, o cosa?»

Aspettative

Si aspetta cortesia, formalità, disponibilità, sveltezza: «gli impiegati devono lavorare e far funzionare le cose. Non dovrebbero esistere rapporti personalistici, anche se a volte fa comodo conoscere le persone. Farebbe piacere essere agevolati nella fila, ma non mi è mai capitato».

Osservazioni e suggerimenti

Nei servizi più frequentati ci vorrebbe più personale.

Preferisce aspettare, ma non pagare eccessivamente il servizio. Il servizio deve essere più efficiente, ma si paga già troppo.

Autocertificazione

Non sa cosa sia né ha mai trovato informazioni al riguardo nei servizi.

Informatizzazione

Nelle banche, nelle poste e al Comune ci sono i computer e tutto funziona meglio; ma quando si bloccano i computer si blocca tutto. In ogni caso è meglio che ci siano, perché prima era tutto più lento.

Spazi e arredi

Negli uffici non c'è spazio sufficiente per le attese; soprattutto, si dovrebbero agevolare le persone anziane in fila, e magari destinare sportelli appositi per gli anziani, gli handicappati, ecc. Inoltre, ci vorrebbero locali più aereati.

Comunicazione

Le comunicazioni sono insufficienti: per ogni cosa bisogna chiedere agli sportelli, e neanche si conoscono bene i numeri degli sportelli.

Dati intervistato: 50 anni; F; Scuola Media Inferiore; casalinga

Sintesi dei colloqui

Data: 11/5/90
Ora: 11.00-11.10
Direzione Provinciale P.T.
Segretario del Direttore

Ristrutturazioni

Ci si regola in base al carico di lavoro delle singole sedi; si sta costruendo una nuova sede dipartimentale (uffici per la dirigenza), che

«consentirà maggiore disponibilità di spazi anche per la sede centrale e per i servizi a sportello».

Informatizzazione

Si usano già da tempo i computers, ma solo nella sede centrale; per le succursali, non si vede ancora la necessità.

Informazione

Si fanno campagne di informazione in occasione di eventi particolari (manifesti, cartelli, anche comunicazioni tramite il televisore posto nei locali della sede centrale).

Data: 16/5/90
Ora: 10.30-11.10; 11.15-11.25
Banca Popolare del Molise
Vice-direttore Generale/Presidente

Ristrutturazioni

Si pensa ad una nuova sede degli uffici della Direzione Generale; i locali attualmente occupati dalla Direzione servirebbero ad ampliare la ricettività dei servizi a sportello.

Informatizzazione

Si sta attivando il collegamento in tempo reale con le altre aziende; non si pensa ancora ad uno smistamento automatizzato della clientela: «per queste cose c'è bisogno di introdurre le novità gradualmente, specie in una realtà dove è ancora vivo e forte il rapporto umano; certi valori non vanno dispersi, vanno solo velocizzate le operazioni; la strategia è di non arrivare in ritardo, ma neanche di essere troppo in anticipo rispetto ai valori culturali locali». La nuova strategia dell'azienda, che si sta realizzando nelle filiali di più recente istituzione, è quella di creare posti di lavoro, in sostituzione del «solito bancone», che consentano maggiore rapporto con la clientela.

Orari e organizzazione del lavoro

Gli orari sono stabiliti in sede nazionale (contratto di lavoro). La strategia dell'azienda è decisa dall'amministrazione centrale: dove

operare, quale la clientela da acquisire, quali le aspettative, ecc. (legge quadro). L'attuazione della legge è affidata all'esecutivo, che allestisce le relative risorse umane e tecniche; quindi, si affidano al reparto operativo gli obiettivi da conseguire. Le iniziative autonome delle filiali devono comunque rientrare nelle direttive generali.

Le banche non possono rimanere insensibili alle comunicazioni di massa: questo rapporto è stato finora trascurato, a discapito dell'immagine dell'azienda. C'è necessità di una strategia del sociale, ossia di stabilire un rapporto anche con l'interlocutore non commerciale (il contatto umano con la gente, ecc.). La ricerca del rapporto umano è particolarmente relativa alle realtà locali. Ci vorrebbero, inoltre, delle hostess agli ingressi che guidino e orientino gli utenti.

Data: 18/5/90
Ora: 9.00-9.10
Comune-Ripartizione Servizi Demografici
Capo Ripartizione

Ristrutturazioni

Non sono previsti lavori di ristrutturazione, ma l'ulteriore informatizzazione dei servizi porterà anche ad una riorganizzazione degli spazi interni.

Informatizzazione

È in progetto l'nformatizzazione del Servizio Stato Civile, finora ostacolata da problemi politico-amministrativi (mancanza di soldi, ecc.).

Comunicazione

Le campagne di comunicazione si stabiliscono a livello nazionale; anche per l'autocertificazione le iniziative non dipendono dal Comune: «non vedo perché dovrebbe essere il Comune di Campobasso l'alfiere di tali iniziative».

Orari

Gli orari interni sono stabiliti a livello nazionale; l'orario al pubblico è legato al tempo necessario per avviare e chiudere il sistema di informatizzazione del servizio.

Data: 1/6/90
Ora: 10.30-11.15
INPS-Sede provinciale
Responsabile dei rapporti con l'utenza e delle relazioni esterne

Ristrutturazioni

Sono in atto le nuove procedure di assegnazione delle pensioni («Pensione subito») e si sono avviate le prime trasformazioni logistiche previste dal «Progetto utenza».

Informatizzazione

Il livello di informatizzazione è pari a circa il 90%: 2 calcolatori autonomi preposti l'uno al settore Prestazioni (pagamento pensioni, ecc.) e l'altro alla Riscossione dei contributi; 13 stampanti, 17 PC, 58 videoterminali, 2 lettori ottici. C'è bisogno di un continuo aggiornamento e di una maggiore razionalizzazione (sovrabbondanza di informazioni). Si sta cercando di aprirsi ai rapporti con l'esterno (Anagrafe e Uffici finanziari, soprattutto), in modo da favorire lo scambio di dati e di informazioni.

«Da parte dei colleghi e dell'utenza c'è qualche difficoltà di mentalità — nell'accettare l'elevata informatizzazione del servizio —, poi però a livello più particolare, sono tutti contenti del lavoro che cambia e del servizio offerto».

Rapporti con l'utenza

Al di là dello sportello, l'utente può parlare con i responsabili dell'ufficio o anche con i dirigenti di sede: «senza presunzione, ma ritengo che nessun utente che si è rivolto qui per informazioni se ne sia mai andato scontento; non ha mai pagato per un servizio non offerto; non è concepito nel nostro sistema di lavoro, non è adottato mentalmente, che uno venga qui a chiedere informazioni e venga mandato via, perché magari non c'è l'impiegato competente o cose del genere».

Schede di osservazione

Data: 11/5/90; 18/5/90; 2/6/90
Ora: 12.45-13.30; 9.15-13.15; 10.00-11.30
Comune-Stato Civile e Anagrafe

Il palazzo è ubicato in pieno centro, dà sulla piazza principale, è a

poche centinaia di metri dalle Poste Centrali e a pochi metri dal Tribunale. L'edificio è molto grande, austero, con decorazioni in rilievo e la parte inferiore in marmo, in alto c'è un grande orologio e la scritta «Municipio». Risale al 1875, è ben conservato, ma non ripulito di recente.

C'è un porticato con al centro un grande portone; attraverso di esso si accede ai piani superiori (sede dell'Amministrazione Comunale) e, al pianterreno, al Centro Elaborazione Dati e al Servizio Certificazioni Anagrafiche.

Gli ingressi per il pubblico sono sotto al porticato, posti lateralmente al portone principale. Si tratta di due porticine, che conducono rispettivamente alla sezione Stato Civile e Leva Militare (si richiedono estratti e atti di nascita, di morte e di matrimonio, documenti per la leva militare, ecc.) e alla sezione Certificazioni Anagrafiche (contestuale, situazione familiare, situazione familiare per assegni, stato libero uso matrimonio, stato libero, stato vedovile, residenza, cittadinanza, esistenza in vita, situazione familiare con data, certificato comulativo, buona condotta, atto di nascita, certificato di nascita). Su ogni ingresso c'è una targa, non molto grande ma ben visibile, con l'indicazione della rispettiva sezione (nel caso delle Certitificazioni Anagrafiche, si riporta anche l'elenco completo — come sopra — dei certificati che il servizio rilascia).

Sezione Stato Civile (18/5, ore 9.15-10.30)

Spazi e arredi

Si accede ai locali del rilascio certificati attraverso una breve rampa di scale e un corridoio stretto e dal tetto basso. In fondo al corridoio (sul quale affacciano gli uffici del capo-ripartizione e gli uffici di registrazione di morti, nascite e matrimoni), una freccia su targa metallica indica l'ufficio rilascio certificati. La stanza è piccola, rettangolare, con il soffitto basso, le finestre partono da terra (e quindi, difficilmente apribili). Vi sono armadi metallici (pieni di registri) alle pareti e, al centro, alcuni tavoli accostati l'uno all'altro, che fungono da piano di appoggio per gli operatori. Di fronte alla porta di ingresso c'è un altro tavolo che funziona da sportello per il pubblico, con sopra i relativi strumenti di lavoro (moduli prestampati per la richiesta, timbri, penne, ecc.). C'è una sola sedia. Non c'è spazio per il pubblico in attesa. Le pareti andrebbero ripulite.

Il clima è di tranquilla operosità, l'ambiente è mesto, non arrivano

rumori dall'esterno, se non il calpestio dei passi dei clienti in arrivo, i saluti, il ticchettio delle macchine da scrivere.

Comportamenti del personale e interazioni

Ci sono due impiegati: uno, il più giovane, svolge il lavoro di sportello; l'altro, più anziano, lavora alla macchina da scrivere.

Gli impiegati sono disponibili e cortesi, abbastanza formali e efficienti: parlano spesso tra di loro, ma prevalentemente per comunicazioni di lavoro (discutono sul da farsi, si consigliano reciprocamente, ecc.). Anche il rapporto con il clienti si limita alle operazioni di servizio. L'abbigliamento è corretto-sportivo. L'impiegato più giovane fuma.

Per la richiesta dei certificati basta riempire un modulo prestampato, ma l'operazione è effettuata quasi sempre dallo sportellista, che invita poi il cliente a ritornare per il ritiro. Il linguaggio è sempre molto chiaro e comprensibile. Si usano il Voi ed il Lei.

Il pubblico è vario. I clienti sono in genere calmi e tranquilli; a volte arrivano con informazioni sbagliate (del tipo: bollo o non bollo), e fanno fatica a convincersi del contrario. In ogni caso, non sono arroganti, è solo il timore di sbagliare che li porta ad accertarsi se l'operazione è svolta correttamente. Non ci sono file, e comunque ci si sbriga abbastanza in fretta.

Una interazione significativa: arriva una ragazza e richiede un certificato che serva a risolvere un caso di confusione di nomi. L'impiegato più anziano interviene per farsi spiegare bene qual è il problema: in pratica, la persona interessata ha chiesto un finanziamento in banca; dalla documentazione in possesso della banca risultano nomi diversi del richiedente, che pertanto è stato invitato a fornire una certificazione sul nome. L'impiegato controlla in proposito il registro delle nascite, dopo di che spiega all'interessata che, data la natura dell'equivoco, non deve presentare un certificato ma un atto notorio. La ragazza è perplessa, non si convince, insiste col dire che le è stato richiesto un certificato, ma alla fine fa come le è stato consigliato. L'impiegato è gentile, molto semplice e chiaro nelle spiegazioni, rivela un po' di impazienza quando l'interazione tende a protrarsi ed è costretto a ripetere più volte le stesse cose. La ragazza si mostra agitata e impaziente fin dall'inizio.

Orario al pubblico: tutti i giorni (esclusi i festivi) dalle 9 alle 12 (come da targa all'ingresso).

È prevista *l'informatizzazione* del servizio.

Sezione Certificazioni Anagrafiche: (18/5, ore 11.00-13.15; 2/6, ore 10.00-11.30)

Spazi e arredi

Il locale è a pianoterra. La stanza ha il soffitto basso (a causa di un soppalco interno, sul quale è posta l'unità centrale del centro di elaborazione), è piuttosto piccola e non molto luminosa (nonostante vi siano due grandi finestre che danno su una piazza). Gli arredi sono sobri e piacevoli: piante alle finestre, un armadio, un paio di scrivanie e piani di appoggio per i terminali (in truciolato e rivestiti di formica bianca). Non ci sono arredi per il pubblico, ma non sembra che servano. Ci sono due posti di lavoro al terminale (senza vetri di separazione), una stampante, e altri due posti di lavoro per gli impiegati addetti al ritiro dei certificati (vidimazione, pagamenti ecc.). A volte il personale si alterna nelle mansioni; oppure, se manca qualcuno al terminale, un altro impiegato lo sostituisce. Il locale è molto umido.

Comportamenti del personale e interazioni

Il personale è disponibile; si fuma, si passeggia per la stanza, si chiacchiera tra colleghi quando non c'è pubblico (il che capita spesso). L'abbigliamento, sia per gli uomini sia per le donne, è sul corretto-sportivo.

Non si rilevano interazioni significative. Le operazioni si svolgono velocemente e in maniera ordinata: il cliente richiede il certificato ad uno degli operatori al terminale (funzionano sempre entrambi gli sportelli), poi passa alla scrivania dell'altro impiegato per il ritiro e per il pagamento dei diritti amministrativi, saluta e se ne va soddisfatto. A volte qualcuno controlla se i dati riportati sui certificati sono esatti, esprime perplessità di tipo diverso, si accerta se sia o meno necessario il bollo per l'uso cui il certificato è destinato, e così via. Ogni tanto si registra qualche battuta di vario tipo tra operatori e utenti (sul tempo, sulla velocità delle operazioni, ecc.). Può anche capitare che qualcuno degli operatori si soffermi a parlare con clienti conosciuti, ma senza ritardare di molto l'andamento del lavoro, o quando non c'è altra gente in attesa. Arriva anche qualcuno a chiedere informazioni su dove e come fare altre operazioni non di pertinenza dell'Anagrafe (gli sportellisti forniscono sempre, e gentilmente, tali informazioni). C'è una prevalenza di pubblico giovane o di media età. Si usano sia il Voi sia il Lei (anche il Tu, tra persone che si conoscono).

Orario al pubblico: tutti i giorni (esclusi i festivi) dalle 9 alle 12 (come da targa all'ingresso).

Non sono previste ristrutturazioni, ampliamenti, ulteriori modernizzazioni del servizio.

Data: 16/5/90; 24/5/90
Ora: 11.30-13.00; 10.30-13.30
Banca Popolare del Molise: Depositi, Risparmi e Cambio Valuta Estera

Spazi e arredi

Il servizio è ubicato in pieno centro, di fronte alle Poste Centrali. L'edificio è stato costruito appositamente nel 1971 e poi ristrutturato nel '77 per ricavare dai locali un box di sicurezza (sede del monitor di controllo, delle cassette di sicurezza, dei sistemi antifurti, ecc.).

L'edificio è moderno, in bianco e grigio, parzialmente rivestito in marmo. Ci sono due scritte indicative: una orizzontale in basso, l'altra verticale in alto. Gli interni sono ben conservati e puliti, i pavimenti sono in marmo grigio e le pareti color crema con rifiniture in legno (come gli arredi).

C'è un grande bancone a forma di S coricata in legno (è stato fatto da un artigiano locale) con vetri alle casse (ma non agli altri sportelli). Sul ripiano di appoggio del bancone vi sono i vari moduli di distinta e penne a disposizione del pubblico; dalla parte interna, il bancone è provvisto di ripiani e di cassetti per gli operatori. Nella sala, vi sono inoltre dei piani di appoggio in legno e degli sgabelli per il pubblico. Si accede alla sala attraverso quattro porte finestre con inferriate. L'impressione generale è di sobrietà e di funzionalità. L'ambiente è tranquillo, non arrivano rumori dall'esterno (l'ingresso è sotto un porticato e dà su una strada laterale). I clienti aspettano seduti sugli sgabelli, oppure sono al bancone. Ci sono una decina di sportelli, tra casse e posti di lavoro al terminale. Gli sportelli sono tutti aperti, anche se non ci sono lunghe file.

Comportamenti del personale

Il personale è generalmente disponibile; qualcuno fuma; si parla spesso con i colleghi (soprattutto quando non c'è gente allo sportello), sia per comunicazioni legate al lavoro sia del più e del meno. Qualche impiegato approfitta delle momentanee assenze di pubblico per fare operazioni personali allo sportello (naturalmente, dalla parte del retrosportello). L'abbigliamento è prevalentemente corretto/elegante.

Interazioni

a) Depositi e Risparmi (16/5)

La sportellista è molto carina e ben curata, cortese, efficiente, colloquiale con il pubblico. Conosce quasi tutti i clienti e a volte intuisce le operazioni da fare prima che vengano richieste; si informa sui fatti personali del cliente, ma discretamente e senza indugiare; è sempre sorridente; si rivolge con il Voi e con il Tu (con i più giovani e che frequentano abitualmente lo sportello). Il linguaggio è molto semplice.

I clienti sono calmi e tranquilli; i giovani e le donne di media età sembrano gradire più degli altri il rapporto semi-informale con la sportellista. Una cliente si mostra impaziente perché deve partire, ma si tranquillizza nel momento in cui la sportellista le mostra di aver capito il problema e l'assicura che l'operazione si svolgerà in pochi minuti. Il pubblico è vario.

b) Cambio Valuta Estera (24/5)

Lo sportello è molto trafficato, viene anche gente a chiedere informazioni di carattere generale (anche non inerenti l'attività della banca), moduli, ecc. Lo sportellista è cortesissimo e paziente con tutti; informa sempre i clienti sulle condizioni del cambio e, a volte, consiglia loro di ritornare un altro giorno perché il cambio non è favorevole; si scusa quando gli richiedono operazioni che, per un motivo o per un altro, non è in grado di poter fare. Le interazioni sono abbastanza rapide e formali. C'è qualche battuta scherzosa con chi viene semplicemente a richiedere dei moduli o con chi chiede tutt'altre informazioni (del tipo «dove sta la USL» e cose del genere). Il pubblico appare spesso incerto e titubante: non sempre è convinto delle spiegazioni o dei consigli che fornisce lo sportellista; a volte si mostra anche impaziente e scocciato, quando ad esempio lo sportellista si allontana o si sofferma a parlare con qualcuno. L'operatore usa prevalentemente il Lei.

Orario al pubblico: 8.30-13.20.

È in costruzione una nuova sede per la Direzione Generale.

Data: 3/5/90; 4/5/90; 11/5/90
Ora: 11.30-13.00; 12.30-13.30; 10.30-11.00
Poste e telecomunicazioni-Sede centrale

Spazi e arredi

Il servizio è ubicato in pieno centro, a pochi metri dalla piazza principale della città, con ingresso in una strada laterale. L'edificio risale approssimativamente agli anni Quaranta, si presenta in buone condi-

zioni quanto a robustezza e solidità, ma andrebbe ripulito. Reca in alto una grande scritta, «Poste e Telegrafi», scolpita nel muro bianco; le finestre e gli ingressi secondari (che sono sempre chiusi) sono muniti di cancellate nere. Da un cancello laterale si accede ai piani superiori dove stanno gli uffici della Direzione Provinciale; da un grande portone centrale si accede alla sala degli sportelli, al pianterreno. La stanza è molto grande, con due rientranze laterali dove si affacciano i primi sportelli; ai due lati della stanza e di fronte all'ingresso ci sono gli altri sportelli (in tutto, gli sportelli sono una quindicina). Nonostante la polifunzionalità degli sportelli (non ci sono però indicazioni al riguardo), sono ancora attaccate ai muri le targhe indicative dei vari servizi. Al centro della stanza c'è un lungo tavolo e delle sedie per il pubblico; sopra al tavolo c'è un leggìo con la Guida Monaci e vari bollettini di conto corrente in bianco. In un angolo della parete, in alto, c'è un televisore (sempre spento); in un altro angolo c'è un telefono a gettoni.

Le pareti interne sono di un crema sporco; le rifiniture sono in marmo scuro; il soffitto ha delle bellissime decorazioni scolpite: il tutto è visibilmente ricoperto di polvere.

Arrivano solo parzialmente attutiti i rumori della strada; per il resto, si sentono vocii, calpestio di passi, il rumore delle tastiere dei terminali. Non c'è mai molta gente e il lavoro sembra procedere con tranquillità.

Gli sportelli sono teoricamente tutti aperti, ma non tutti gli operatori sono dietro lo sportello (forse anche in ragione della scarsa affluenza di pubblico).

Comportamenti del personale e interazioni

Il personale sembra abbastanza disponibile; non si fuma durante le operazioni allo sportello; si parla tra colleghi (scambi di battute) anche durante il lavoro; le interazioni con i clienti sono in genere legate all'oggetto del servizio; l'abbigliamento è corretto, tendente all'elegante o allo sportivo.

Il personale è abbastanza cortese ed efficiente; il linguaggio semplice e comprensibile; si usa prevalentemente il Voi. I clienti sono calmi e pazienti (ma le situazioni non sono tali da favorire nervosismi o impazienze). Non si rilevano interazioni significative.

Orari: all'esterno manca un orario per il pubblico, ma sulle pareti c'è un grande manifesto stampato (fondo giallo e scritte in nero), con gli orari dettagliati per i vari tipi di servizi (orari di cassa e di sportello, vaglia e risparmi, corrispondenze e pacchi).

Comunicazioni: manifesti stampati con indicazione delle tariffe P.T. per l'estero; dattiloscritti attaccati qua e là (anche di vecchia data) con informazioni varie (leggibili solo in vicinanza).

È in costruzione una nuova sede per gli uffici della Direzione Provinciale, che dovrebbe consentire maggiore disponibilità di spazi anche per i servizi a sportello.

Data: 10/5/90;
Ora: 11.30-13.15
Poste e telecomunicazioni-succursale

Spazi e arredi

Il servizio è ubicato in zona semiperiferica, ove confluiscono soprattutto gli abitanti della vicina zona popolare. Il locale dà su una strada ampia e trafficata. L'edificio risale agli anni Cinquanta-Sessanta, si presenta in buone condizioni murarie, ma è molto modesto e andrebbe ripulito. Sulla porta di ingresso c'è la tradizionale insegna di metallo gialla. I pavimenti sono piuttosto rovinati e le pareti andrebbero pulite. C'è una sola stanza con tramezzi in metallo, formica e vetro che dividono pubblico e operatori. Arredi interni: molti calendari alle pareti, qualche quadro, un orologio, grandi neon che scendono dal soffitto, una vecchia scrivania accostata al muro (scomoda, perché tipo cattedra, con la parte aperta rivolta al muro), tre sedie, una specie di leggìo con sopra un elenco dei codici postali, alcuni manifesti pre-stampati (tariffe tasse automobilistiche, tariffe P.T. per l'estero e l'interno, ecc.); sulla scrivania vi sono vari bollettini di conto corrente; nella zona di retro-sportello (da dove si accede alla stanza del Direttore) vi sono grandi armadi in legno. Clima e rumori: timbri, traffico esterno, informazioni di servizio, qualche battuta sia tra operatori sia tra operatori-utenti.

Vi sono 5 sportelli disposti ad angolo retto (con targhe indicative dei vari servizi), sono tutti aperti e in attività.

Comportamenti del personale e interazioni

Ci sono 6 impiegati (3 donne e 3 uomini). Si parla tra colleghi (battute, trasmissione informazioni, ecc.). L'interazione con i clienti si limita a qualche breve battuta e alle informazioni connesse al servizio erogato. Gli impiegati sono tutti simpatici e disponibili. Non si fuma (un cartello sul vetro di ingresso invita a non fumare). La maggior parte degli impiegati (compreso il Direttore) indossa un camice blu. Alcune impiegate appaiono molto efficienti e professionali (lavorano anche

in assenza di pubblico), qualcuna sbuffa (non c'è pubblico allo sportello). Si usa prevalentemente il «Voi»; il linguaggio è semplice; si è gentili ma non formali (sul colloquiale).

Il pubblico è vario, ma con prevalenza di persone di media età-anziani e/o di donne. Il rapporto operatore-utente è generalmente paritario e l'atmosfera distesa; più spesso sono gli utenti ad essere nervosi, mentre appaiono calmi e tranquilli gli operatori. C'è una piccola discussione sul resto: un po' di nervosismo da parte dell'utente, mentre l'operatore procede in un attento e calmo riconteggio.

Orario al pubblico: tutti i giorni, esclusi i festivi, dalle 8.10 alle 13.15. L'orario è affisso su un vetro della parete interna: è piccolo ma visibile, stampato in nero su fondo bianco e con i numeri delle ore scritti a mano.

Non sono previsti lavori di ristrutturazione né ammodernamenti.

Data: 24/5/90; 1/6/90
Ora: 9.45-10.15; 10.30-13.45
INPS-Sede Provinciale

Spazi e arredi

L'INPS è in zona centrale, non molto distante dagli altri servizi a sportello. L'edificio è di costruzione abbastanza recente (anni Sessanta/Settanta) e ben conservato. Attraverso un'ampia porta a vetri e una brevissima rampa di scale, si arriva nell'atrio dell'edificio, dove ci sono un usciere (che dispone anche di stampati da distribuire agli utenti) e l'ascensore. L'atrio è molto grande e, da un lato, forma una vera e propria stanza nella quale si affacciano un paio di sportelli per il ritiro dei certificati (pare sia un primo atto dell'opera di ristrutturazione avviata dall'ente con il cosiddetto «Progetto utenza», e volto a facilitare, nel caso specifico, l'accesso degli anziani alla struttura). Tramite le scale o l'ascensore (vicino al quale sono affissi dattiloscritti con avvisi o note informative per l'utenza), si accede agli sportelli per la richiesta di certificati o informazioni (uno sportello per piano, subito alla sinistra dell'ascensore e delle scale): 1) Gestione Liquidazione Pensioni; 2) Gestione Posizione Assicurati (per gli utenti non ancora prossimi alla pensione); 3) Gestione Riscossione Contributi (per le aziende); 4) Prestazioni minori (cassa integrazione, lavoro, disoccupazione, ecc.).

I locali dei vari servizi a sportello sono tutti uguali: una grande stanza divisa al centro da un'enorme finestra al di là della quale lavorano

gli impiegati (in genere, tre o quattro); nella stanza ci sono armadi, scrivanie piene di cartelle, il terminale ad un lato dello sportello; dal lato del pubblico ci sono soltanto alcune sedie; sul ripiano della finestra/sportello ci sono moduli pre-stampati per la richiesta di certificati. Gli interni sono in buone condizioni.

Comportamenti del personale e interazioni

Non si è avuto modo di osservare interazioni significative, data anche la scarsa affluenza di pubblico rilevata nel corso della visita. Si è soprattutto osservato lo sportello «Gestione Liquidazione Pensioni». In genere, agli sportelli si va prevalentemente per richiesta di informazioni su pratiche di pensione, ricorsi, ecc.; la richiesta di certificati è minima (anche perché il possesso del «Libretto» è già un titolo per il pensionato). Nel caso di richiesta di certificati, comunque, lo sportellista con i dati ottenuti dal terminale riempie un modulo pre-stampato; nel caso di richiesta di informazioni, si consulta a volte anche materiale cartaceo, oppure si orientano gli utenti verso i responsabili dell'ufficio competente.

Gli impiegati sono abbastanza gentili e disponibili; qualcuno fuma; si parla tra colleghi (battute o scambio di informazioni/consigli); a volte si scherza affettuosamente con i clienti (specie lo sportellista alla «Riscossione Contributi»); l'abbigliamento è corretto; il linguaggio è più che comprensibile; si usa prevalentemente il «Voi». Il pubblico è in genere composto da persone anziane, spesso incerte e timorose.

Orario al pubblico: 9-12 (tutti i giorni, esclusi i festivi, come da orario sulla porta di ingresso).

Comunicazione e ristrutturazioni

È in atto una campagna di comunicazione per il progetto «Pensione subito» (opuscoli, depliants, lettere agli utenti). Si sono avviate le prime ristrutturazioni degli spazi previste dal «Progetto utenza» (che comprende anche una riorganizzazione del sistema di informazione rivolto all'utente).

APPENDICE ALLA PARTE PRIMA

Gli strumenti della ricerca

A) Traccia per colloqui-interviste con cittadini-clienti
Intervistatore: giorno; ora; luogo; tipo di servizio; durata del colloquio.

1. Breve storia dei rapporti con gli sportelli da parte dell'intervistato
- frequenza di rapporti con lo sportello
- valutazione dei diversi servizi
- aneddotica
- opinioni sui servizi pubblici e privati (aspettative nei confronti di entrambi)

2. Tematizzazioni sulle caratteristiche dell'operatore dietro lo sportello:
- cortesia/scortesia
- efficienza/inefficienza
- velocità/lentezza

3. Cosa si aspetta (o gradisce di più) nel contatto personale con l'erogatore del servizio:
- cortesia
- disponibilità
- affabilità
- informalità
- formalità
- rapporti di ruolo
- sveltezza
- efficienza

4. Osservazioni e suggerimenti che l'intervistato è in grado di formulare
- come migliorare il servizio
- cambiamenti da apportare
- opinioni sulla liberalizzazione parziale delle tariffe e disponibilità a pagare di più in cambio di servizi organizzati ed efficienti

5. Se conosce e ha mai utilizzato l'autocertificazione

6. Se conosce (e come le giudica) le iniziative di informatizzazione di alcuni servizi a sportello

7. Osservazioni sugli spazi e gli arredi
8. Osservazioni sulla comunicazione (cartelli, avvisi, moduli)
9. Dati dell'intervistato: età; sesso; titolo di studio; professione.

B) Traccia per colloqui-interviste con erogatori del servizio
Intervistatore; giorno; ora; luogo; tipo di servizio; durata del colloquio.

1. Breve storia del suo rapporto con il pubblico e lo sportello:
- da quanto tempo
- gradito/sgradito
- motivazioni del gradimento o del non-gradimento
- accettazione/rifiuto, desiderio di cambiare lavoro
- consapevolezza o meno dell'utilità e della rilevanza del suo lavoro
- stanchezza, noia, frustrazione, allegria/ottimismo
- valorizzazione o meno del lavoro allo sportello da parte dei dirigenti
2. Tipo di formazione
3. Prospettive di carriera
4. Rapporti con i cittadini:
- opinioni sul pubblico: ignorante, arrogante, disinformato, incompetente, impaziente, ha troppe pretese
- prevalente composizione del pubblico per fasce d'età, sesso e condizione sociale
- a suo parere il pubblico cosa preferisce nei rapporti con l'erogatore del servizio: cortesia, disponibilità, affabilità, informalità (rapporti personalistici), formalità, rapporti di ruolo, sveltezza, efficienza
- come li chiama; usa il tu, il voi o il lei
5. Proposte migliorative del servizio:
- in quali ambiti (organizzazione del lavoro, ampliamento del personale, efficienza, serietà e motivazione del personale, strutture, comunicazione, informazione, educazione dei cittadini)
6. Orario di apertura
- chi determina le variazioni di orario (una regola generale o il management o gli addetti?) e in funzione di quali esigenze (degli addetti, del management o dei clienti)?

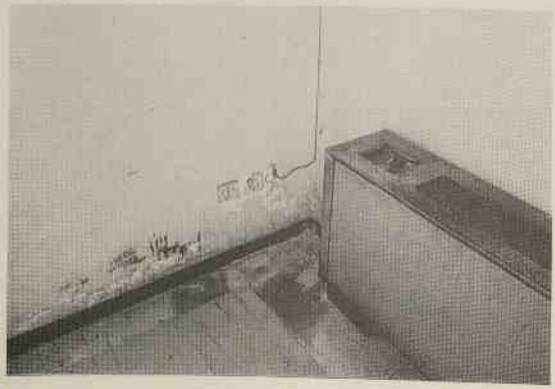
7. Funzionalità degli spazi, degli arredi e degli strumenti di lavoro
8. Osservazioni e valutazioni sulle iniziative di introduzione delle tecnologie informatiche nella gestione di alcuni servizi a sportello:
- possibili miglioramenti (se ci sono, in quali ambiti e perché)
- problemi, rischi e pericoli di ulteriori distorsioni (quali e perché)
9. Dati dell'intervistato: età; sesso; titolo di studio; luogo di nascita; anzianità di servizio; condizione familiare.

C) Scheda di osservazione
(ascoltare, osservare, riportare momenti significativi e situazioni esemplificative)
Intervistatore; giorno; ora; luogo; tipo di servizio.
foto scattate sì no
numero sportelli aperti (tutti aperti o soltanto alcuni?) il numero degli sportelli aperti cambia nelle diverse ore della giornata o in funzione di esigenze particolari (lunghe file ecc.)?

1. Comportamenti e atteggiamenti del personale:
- disponibilità/indisponibilità
- si fuma/non si fuma
- si parla/non si parla con i cittadini-clienti
- tipo di abbigliamento (divisa; corretto/elegante; corretto/sportivo; trasandato, ecc.)
2. Interazioni particolarmente significative:
- il personale è cortese/scortese
- sbrigativo ma efficiente
- sbrigativo ma sgarbato
- colloquiale e sorridente
- lento
- chiacchiera e perde tempo ma rende più piacevole il servizio
- commette favoritismi verso colleghi o conoscenti, parenti e amici
- come si rivolge ai cittadini (come li chiama, come li tratta, usa il tu, il voi o il lei)
- linguaggio: semplice o comprensibile/burocratico e tecnico
3. Comportamenti, atteggiamenti e modalità d'interazione dei cittadini (arrogante/remissivo; nervoso, impaziente/calmo; di-

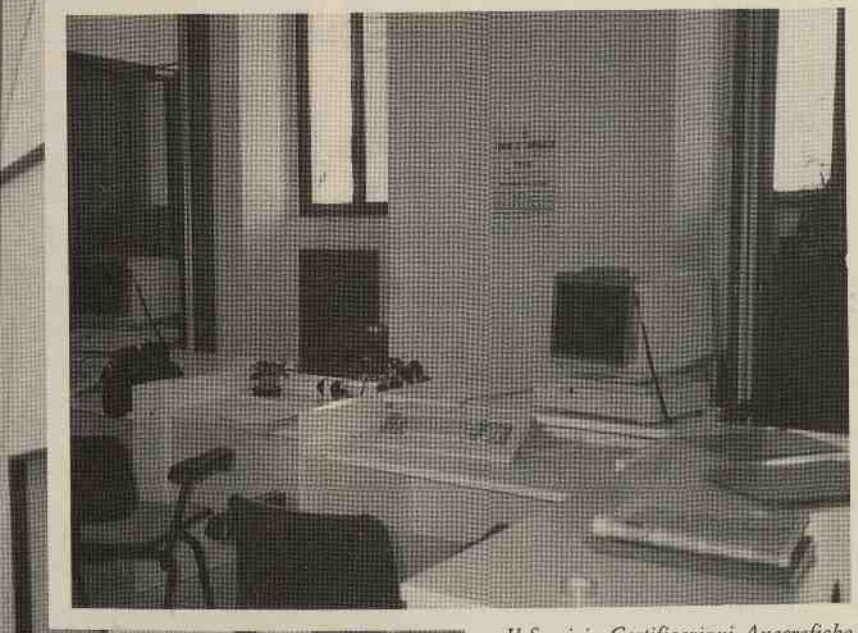
sinformato/informato; tendente alla personalizzazione del problema o dell'erogazione del servizio)
4. Discussioni, alterchi, proteste
5. Conversazioni in fila: luoghi comuni, lamentele, racconti, osservazioni sull'operatore dietro lo sportello, sugli spazi, ecc.
6. Diversa composizione del pubblico nelle diverse ore della giornata
7. Spazi e arredamento:
- ubicazione del servizio: centro, periferia, quartiere residenziale
- anno di fabbricazione
- stato del fabbricato a sua identificazione dell'estero (segnaletica, insegna, rifacimenti recenti)
- interni (stato di conservazione, colori, rifacimenti)
- descrizione dell'ambiente osservato (arredi, disposizione degli spazi, spazio per i clienti e sua utilizzazione)
- atmosfera e clima (odori, colori, rumori, facce delle persone dietro e davanti allo sportello)
8. Orario di apertura al pubblico:
- orario di apertura e di chiusura
- giorni di ricevimento: pari (martedì, giovedì, sabato), dispari (lunedì, mercoledì, venerdì) o un miscela tra i due
- apertura nel pomeriggio (loro assenza o irregolarità, varianti locali)
9. Trascrivere ogni tipo di cartello indicatore, insegna, avviso al pubblico (indicando la posizione, la visibilità, se scritto a mano, a macchina, stampato, ecc.)
10. Allegare ogni tipo di depliants, opuscolo o quant'altro utilizzato per comunicare al pubblico come funziona il servizio (dove, come, quando, cosa)
11. Parlare con i responsabili dell'ufficio per sapere:
- se sono state fatte o sono previste campagne di comunicazione
- se sono previsti lavori di ristrutturazione del servizio (nuovi locali, nuovi colori, nuovi tipi di sportello, sale d'attesa, organizzazione delle file, nuovi orari, ecc.).

UNO SGUARDO FOTOGRAFICO

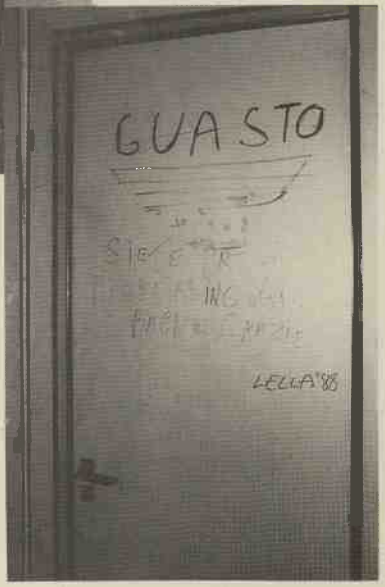


In alto, e a sinistra e a destra, alcune immagini della V^a Circoscrizione, Roma, marzo 1990.

Il Centro di Elaborazione Dati del Comune di Campobasso (2 giugno 1990).

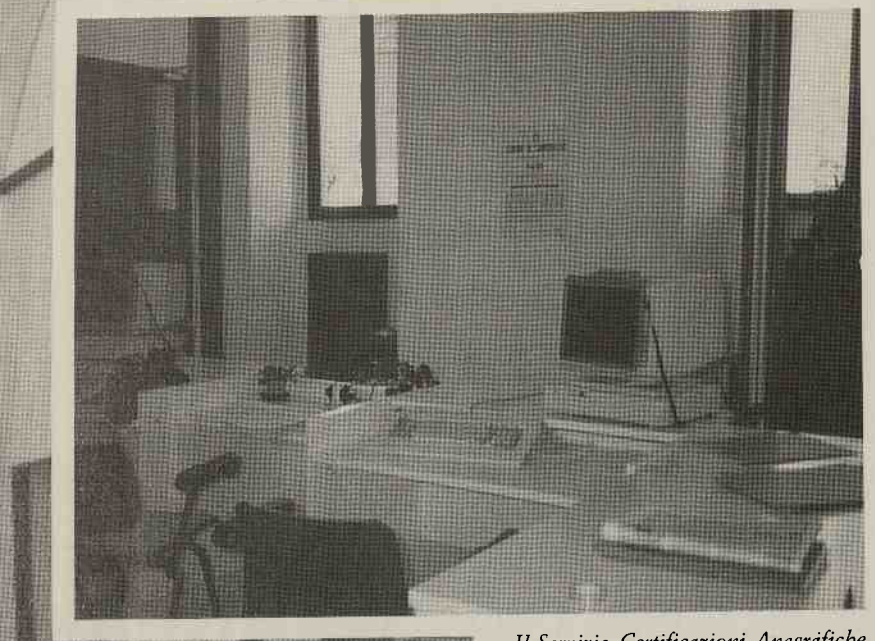


Il Servizio Certificazioni Anagrafiche del comune di Campobasso (2 giugno 1990).

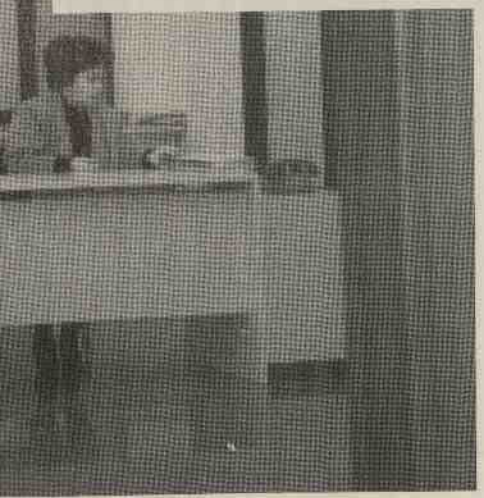


Ancora la V^a^ Circoscrizione nella foto a sinistra e sotto.
Nelle altre due foto: sopra, un interno del P.R.A. nel febbraio del 1990; sotto, in fila alla USL 10/D di Viale Morgagni, febbraio 1990.

Il Centro di Elaborazione Dati del Comune di Campobasso (2 giugno 1990).



Il Servizio Certificazioni Anagrafiche del comune di Campobasso (2 giugno 1990).



PARTE SECONDA

INFORMATICA E COMUNICAZIONE: ASPETTI DELLA TRASFORMAZIONE

Capitolo Quarto

COMUNICAZIONE E SERVIZI

Ricognizione e Progetti

di *Maurizio Bettazzi*

Premessa

La vita di ogni cittadino è costellata da innumerevoli contatti con la Pubblica Amministrazione, ciascuna sfera della nostra esistenza è spesso regolata da norme e procedure amministrative. Tutto ciò contribuisce a formare un tessuto comunicazionale che è presente e ben sedimentato, e che riguarda, in definitiva, il rapporto tra noi, cittadini, e lo Stato.

Potremmo essere indotti a pensare che esiste un continuo flusso di scambio di informazioni tra i cittadini e lo Stato, ma la realtà sembra non confermare questa affermazione.

L'etimo della parola ci dice che il concetto di comunicare è in relazione con la funzione di rendere partecipi, attivare un processo di scambio; sotto questo profilo ci pare che i rapporti tra cittadini e Pubblica Amministrazione appartengano sempre più alla patologia della comunicazione.

Scarsa pubblicizzazione delle norme, interminabili adempimenti burocratici, moduli oscuri, personale demotivato, tutto ciò non contribuisce certo a creare le condizioni perché si possa verificare quel processo di scambio di cui si è detto.

Nella realtà di questi anni la necessità di comunicare ha acquistato una importanza sempre maggiore tra le diverse attività che una organizzazione deve svolgere per sopravvivere e svilupparsi. L'incremento dei canali comunicativi, il progresso tecnologico che ne accompagna lo sviluppo ed il crescente consumo dei mezzi di comunicazione hanno profondamente mutato il ruolo sociale della comunicazione. Essa non è più soltanto uno degli aspetti della convivenza, ma ne è bensì divenuta una condizione fondamentale in grado di modificare la struttura degli aggregati collettivi e di influenzarne le forme di vita.

Sembra difficile oggigiorno essere attivi in qualsiasi sfera so-

ciale senza svolgere un ruolo primario anche nella comunicazione. Tuttavia uno sguardo alle interazioni tra l'istituzione-Pubblica Amministrazione e l'istituzione-media rivela scarsi momenti di contatto. Se si fa riferimento ai meccanismi utili alla regolamentazione del comportamento dei cittadini nei confronti della Pubblica Amministrazione, ci si rende conto di come questi si rifacciano in maniera primaria e quasi esclusiva ad un sistema di sanzioni negative, che ha messo in secondo piano alcune pratiche — apprendimento e interiorizzazione di criteri di comportamento — e ne ha completamente ignorate altre — trasmissione delle informazioni, utilizzazione dei media, comunicazione pubblicitaria.

1. *Il problema-comunicazione*

Gli sforzi di aggiornamento legislativo, una maggiore attenzione da parte dei dirigenti ai problemi comunicativi — come traspare da alcune interviste e dai materiali raccolti negli uffici pubblici —, non elimina di certo le enormi difficoltà dei rapporti tra i cittadini e la Pubblica Amministrazione.

Nella generalità dei casi possiamo dire che la Pubblica Amministrazione viene percepita come un complesso sistema di potere, con la sua richiesta ininterrotta di atti e procedure quasi sempre incomprensibili alla maggior parte degli utenti. La rottura del flusso di comunicazione che dovrebbe legare e connettere la vita dei cittadini dell'Amministrazione sembra essere l'effetto della trasformazione di quest'ultima da grande apparato di servizio in sotto-sistema di potere. Caratteristiche come la poca trasparenza ed il minimo di informazioni sembrano accompagnarsi nello scopo di difesa del potere medesimo[1].

Di fronte a questa situazione si pone l'interrogativo se la Pubblica Amministrazione possa risolvere i suoi problemi con i cittadini aumentando gli investimenti da riservare alla comunicazione.

L'esigenza prioritaria per rendere credibile qualsiasi azione comunicativa appare quella di ricostruire rapporti di scambio, erogazioni di servizi e richieste di prestazioni all'insegna della

chiarezza e della trasparenza. Soltanto un riorientamento dei rapporti erogatori-utenti può creare un solido retroterra sul quale fondare una gestione dei servizi attenta ai suoi compiti informativo-comunicativi.

Parlare, dunque, di comunicazione della Pubblica Amministrazione senza parlare di marketing dei servizi pubblici — inteso come insieme di strategie orientate e mirate alla realizzazione di un rapporto sistematico tra l'azienda ed il suo pubblico — si rivela un modo incompleto e parziale di affrontare il problema.

2. *Il marketing dei servizi pubblici*

Ormai da molti anni la trasformazione della cultura industriale ha esteso sempre più l'influenza delle procedure e delle tecniche del marketing dal settore dei beni di largo consumo ai prodotti intermedi ed ai servizi. Questa migrazione ha infine raggiunto anche ambiti molto lontani dai primi come, ad esempio, i servizi pubblici. Una egemonia del marketing che ha conseguentemente ampliato i campi di applicazione dei suoi strumenti, tra i quali riveste un ruolo primario la comunicazione.

Accettare questa premessa non significa, tuttavia, sposare acriticamente la causa del marketing: è necessaria una corretta contestualizzazione del problema. Cosa significa parlare di marketing e quali implicazioni porta con sé la sua applicazione ai servizi della Pubblica Amministrazione in funzione della variabile comunicazione?

La prima conseguenza dovrebbe essere una maggiore attenzione verso l'utente e verso tutti i canali che ottimizzano il rapporto con esso. Una maggior cura, quindi, nei riguardi di tutto ciò che concerne le modalità di interazione con i cittadini.

Se accettiamo di concepire la comunicazione come lo strumento in grado di fare giungere l'utente nel migliore dei modi al «momento della verità», cioè al contatto erogatore-utente, ancora molto resta da fare: dalla pubblicazione di norme e procedure alla segnaletica interna agli uffici, fino alla gestione del personale allo sportello.

Se ci spingiamo un po' più in profondità — al di là di una for-

male dichiarazione pro-utente — il discorso sul marketing si fa più complesso.

Innanzitutto il problema della trasferibilità del marketing — nato e sviluppatosi con l'impresa industriale e nell'ambito del mercato dei beni di largo consumo — alla Pubblica Amministrazione. Secondo l'opinione di alcuni autori non si tratta affatto dello stesso marketing. Infatti, quando a seguito di un articolo di Kotler e di Levy (1969), si incominciò a parlare di *marketing for non-profits organisations*, lo si fece soprattutto sulla base delle diverse condizioni in cui operano le amministrazioni pubbliche americane, che godono generalmente di una maggiore autonomia gestionale e che hanno un più diretto collegamento con il mercato.

Secondo Vicari[2], il marketing non può essere applicato semplicemente ovunque vi sia un processo di scambio; insieme a questo è, infatti, necessario che ci sia un mercato, vale a dire che vi sia un terzo elemento oltre ai due che effettuano lo scambio e cioè un concorrente.

Il marketing dei servizi pubblici è, o dovrebbe essere, caratterizzato da un insieme di tecniche che solo relativamente, quindi, ricordano quelle dell'impresa industriale e le cui differenze maggiori — mancanza di concorrenza, assenza di finalità di reddito — si ripercuotono naturalmente sugli obiettivi di comunicazione. In effetti questi ultimi si differenziano da quelli del settore privato: informare il pubblico, spiegare i motivi di alcune scelte, ottenere spirito di collaborazione non è la stessa cosa che lanciare un prodotto, accrescere la sua notorietà o aumentare il fatturato.

3. *Le strategie di comunicazione nei servizi pubblici*

L'individuazione dei principali elementi che configuarano la natura e le caratteristiche dei servizi è, quindi, un punto essenziale per procedere nella descrizione delle modalità di comunicazione.

Chi acquista un servizio, sia nel settore pubblico che in quello privato, riceve la promessa di un certo comportamento la cui ef-

ficienza dipenderà dall'organizzazione che gestisce il servizio stesso. Mancano nel settore dei servizi tutti quegli elementi che smorzano la conflittualità esistente nella relazione tra venditore e acquirente: in particolare, la concretezza del prodotto e la sperimentabilità delle sue prestazioni[3]. Si tratta di una relazione in cui i contraenti si trovano faccia a faccia. Il cliente dei servizi affronta l'atto di acquisto elaborando, in genere, una strategia il cui unico obiettivo è la riduzione del rischio: da una parte la ricerca di informazioni e rassicurazioni attraverso la consultazione informale di esperti e amici, dall'altra la scelta, quando questa è possibile, dell'organizzazione che gode di migliore fama e può dare maggiore affidamento.

Le aziende dei servizi sono di solito consapevoli di ciò: si tratta di comunicare qualcosa che si riferisce ad un bene intangibile, molto esposto alla soggettività e non facilmente ostentabile. Proprio per questo nelle aziende di servizi operanti a livello privato la strategia di comunicazione è molto spesso centrata sui valori di marca. È sempre presente il tentativo di agganciarsi a qualcosa di concreto per superare i problemi di cui parlavamo; tuttavia le aziende, nel loro primo approccio al cliente, cercano di offrire immagine, garanzia e fiducia.

Se questo è vero nella maggior parte delle aziende che operano nell'ambito del mercato, il discorso ci sembra diverso per i servizi pubblici. Il rapporto che prima abbiamo definito di alta conflittualità nel caso dei servizi pubblici è ancora più problematico. Il quasi monopolio di cui gode la Pubblica Amministrazione — in settori che, tra l'altro, risultano essere vitali per la vita di ogni cittadino — impedisce la scelta da parte degli utenti, provocando così un generale aumento dell'aggressività e delle differenze che caratterizzano la domanda dei servizi. Inoltre, la pratica di ricorrere, come abbiamo visto nel settore privato, ai valori di marca è spesso impraticabile per i servizi pubblici: l'immagine è, infatti, il punto di maggiore debolezza.

Quanto detto crediamo possa contribuire a mettere in luce come la variabile comunicazione va inquadrata all'interno di un processo che possiamo definire di «marketing specifico» per i servizi pubblici. Ciò significa conoscere gli obiettivi dell'offerta, mirarla alle caratteristiche della domanda e al suo soddisfaci-

mento e quindi riuscire a promuovere programmi di ricerca attiva sul pubblico. Studio dei bisogni ovvero apertura di canali di consultazione del pubblico al fine di stabilire un nuovo tipo di relazione tra quest'ultimo e l'Amministrazione. Infatti, comunicare significa non soltanto curare il proprio messaggio ed attrezzarsi affinché esso arrivi al destinatario in modo chiaro e comprensibile — obiettivo prioritario e indispensabile — ma anche essere ricettivi nei confronti del processo comunicativo di ritorno, del *feed-back*. L'azienda di servizi deve, dunque, aprirsi al pubblico attraverso canali di comunicazione nei quali far confluire non solo, o non tanto, lagnanze e proteste quanto opinioni e suggerimenti.

Il superamento di atteggiamenti datati di cui parlano Bon e Louppe[4] — «pendant longtemps les services publics ont donc pu ignorer les besoins du public en se retranchant derrière la notion d'intéret général et en profitant de leur indépendance vis-à-vis du marché» — nasce dalla consapevolezza che l'analisi dei bisogni e delle aspettative dei consumatori possono essere il motore per la trasformazione della stessa Amministrazione. Del resto, l'efficacia di qualsiasi forma di comunicazione dipende in buona misura dalla conoscenza che si possiede dei destinatari della comunicazione stessa.

4. *La comunicazione e gli uffici pubblici*

Il tessuto comunicativo esistente tra un'istituzione e gli attori sociali che ad essa si rivolgono è il prodotto di una pluralità di fattori. Gli edifici, gli arredi, le facce di chi è preposto agli sportelli comunicano alla stessa maniera dei cartelli, degli opuscoli e dei manifesti. Tutto ciò evidenzia come la funzione del comunicare debba essere affrontata in maniera globale e strategica da parte di qualsiasi organizzazione che voglia conquistarsi la fiducia del consumatore-utente.

Se da una parte oggi è possibile registrare una maggiore sensibilità ed una più esplicita volontà di prestare attenzione alla comunicazione per cancellare l'immagine di un atavico immobilismo e per superare le barriere che da sempre ostacolano il rap-

porto tra Pubblica Amministrazione e cittadini, dall'altra parte il problema più rilevante diventa proprio come lavorare in questa direzione. In una società in cui l'individuo è sommerso da una pluralità di codici e di messaggi comunicativi, l'attenzione non può più essere centrata soltanto sul «cosa» comunicare ma anche sul «come» (gli strumenti, le metodologie, i linguaggi) e sul «chi» (persone competenti e formate alla «cultura della comunicazione» e alla gestione dei rapporti).

Nonostante la crescente sensibilità verso questi temi, la presenza, in vari enti, di nuovi progetti orientati in tal senso, che testimoniano una predisposizione al cambiamento, se introduciamo lo sguardo all'interno degli uffici della Pubblica Amministrazione, ci rendiamo conto che ancora molto è il lavoro da fare per modificare la relazione che intercorre tra cittadini e Pubblica Amministrazione.

Gli edifici non sono mediamente tra i più moderni e attrezzati, gli arredi non sembrano avere un'origine recente. Più in generale si nota come tutto ciò che dovrebbe guidare i cittadini nei loro percorsi burocratici — dai moduli alle ordinanze, dagli avvisi alle scadenze, alla segnaletica — ha il carattere della provvisorietà e sembra esibito più per uno scrupolo di coscienza di qualche volenteroso dipendente che per informare effettivamente i cittadini. Delle interviste effettuate agli utenti e agli sportellisti risulta evidente la centralità dell'informazione. I primi chiedono di essere guidati, i secondi lamentano l'impreparazione dei cittadini davanti agli sportelli. Sembra, quindi, paradossale riscontrare come a fronte di queste lamentele non facciano seguito adeguati provvedimenti, strumenti operativi, piccoli accorgimenti per colmare questa vistosa lacuna.

5. *Gli uffici pubblici e gli spazi informativi*

A tal proposito ci sembra opportuno riportare alcune osservazioni ed alcuni brani delle interviste — realizzate all'interno degli uffici pubblici — relativi a quella che si può definire la comunicazione quotidiana, immediata, operativa.

Il quadro che di solito si è presentato negli uffici da noi visita-

ti, a parte qualche rara eccezione, è caratterizzato da alcune costanti: a) assenza di una adeguata predisposizione di spazi informativi; b) mancanza di omogeneità dei formati, dei caratteri e dei simboli; c) formule espressive oscure.

a) Assenza di un'adeguata predisposizione di spazi informativi

La consapevolezza — emersa dalle interviste, dalle dichiarazioni, dai progetti — che l'informazione è sempre più una risorsa indispensabile e strategica nella programmazione e nella gestione dei servizi e che un miglioramento di questi può essere soltanto il risultato di una efficace integrazione tra organizzazione, risorse umane, tecnologia e informazione, non sembra, però, aver già prodotto i suoi frutti.

La maggior parte degli uffici pubblici da noi visitati manca totalmente di spazi informativi. Quando presenti, essi vengono relegati in spazi ristretti e poco confortevoli; percepiti più come un favore, un di più che viene offerto piuttosto che come partecipazione e diritto del cittadino, vero interlocutore della comunicazione pubblica; affidati a personale addetto ad altri uffici o ad uscieri, con il risultato di non risolvere i problemi ma addirittura di aggravarli, deteriorando ulteriormente l'immagine dell'organizzazione del servizio.

«*Avviso al pubblico*»
«Si forniscono informazioni *soltanto* agli interessanti e a persone munite di delega o di mandato di rappresentanza».
«Qui non si capisce niente, guardi i cartelli, li cambiano continuamente ... neanche si leggono ... sono andata a fare un certificato ... sbaglio il modulo e l'impiegata mi tratta malissimo ... vado dall'usciere per le informazioni e per farmi aiutare e lui dice che vuole mille lire ...».

Eppure, dalle nostre interviste emerge una insistente richiesta dello «sportello informativo», quale efficace strumento sia per una migliore conoscenza da parte del cittadino della struttura organizzativa e della sua offerta sia per contribuire a creare una nuova immagine di efficienza e funzionalità:

«bisogna migliorare l'informazione. Il problema è che a volte noi stessi non siamo informati».

«I cartelli sono generici, bisogna sempre chiedere informazioni ... e qui entra in gioco la competenza degli addetti».
«Le disfunzioni partono dall'informazione ai cittadini ... si dovrebbero utilizzare più mezzi e strumenti».
«L'unico suggerimento che mi sento in grado di fornire riguarda l'informazione. Penso che si potrebbe e dovrebbe fare di più. Se si predisponessero degli agili strumenti di informazione, credo che si risolverebbero molti problemi».

Sportelli informativi, indicazioni, avvisi, operatori addetti a funzioni di informazione e orientamento, eviterebbero, inoltre, inutili code e perdite di tempo, facilitando così l'importante approccio iniziale nonché favorendo l'accessibilità e la facilità di contatto, fattori determinanti nella percezione da parte dei cittadini della qualità del servizio e di una gestione orientata al cittadino/cliente.

«Non ci sono avvisi, cartelli, informazioni. Entri in ufficio ed è un'incognita, vai allo sbaraglio».
«Si capisce dove e come bisogna fare solo se già si sa a chi chiedere ... altrimenti devi farti due o tre file prima di indovinare quella giusta».

Non sempre la chiarezza del messaggio — come vedremo meglio in seguito — l'affidabilità e la certezza sembrano essere i principi ispiratori. Pertanto, la presenza di cartelli in contraddizione tra loro (in una segreteria universitaria tre avvisi danno tre scadenze diverse per la consegna dei piani di studio; l'ultimo di questi era affisso all'interno della segreteria e quindi visibile solo a coloro che stavano già presentando il piano di studi) non soltanto nega il criterio fondamentale di ogni informazione e comunicazione: una credibilità e una affidabilità di base, ma legittima e motiva giudizi di insoddisfazione e manifestazioni di sfiducia:

«non mi fido dei cartelli affissi, spesso sono arretrati. Chiedo agli sportelli tutte le informazioni che mi servono».

Cartelli ed avvisi pubblici convivono con cartelli affissi dai privati un po' dappertutto; una notevole quantità di avvisi inu-

tili e poco pertinenti finisce per soffocare i cartelli più importanti che spiegano determinate procedure da seguire.

«Le aziende venivano lì e appendevano gli avvisi. Se andate a vedere ora non c'è più niente di tutto questo, perché noi siamo un posto pubblico e un'azienda se vuol fare un'offerta di lavoro la dà a noi, noi valutiamo la serietà e la pubblicizziamo come pre-selezione».

Queste affermazioni di una responsabile di un ufficio di collocamento testimoniano una sensibilità ai problemi dell'informazione al pubblico. Tuttavia, tale sensibilità — come afferma la stessa responsabile — trova spesso forti ostacoli di carattere organizzativo e burocratico:

«quando sono venuta qui (dopo aver seguito un corso per formatori di addetti agli spazi informativi) la mia prima intenzione era quella di partire subito con un bellissimo spazio informativo ... ci siamo scontrati con problemi di struttura ... tutto si è risolto in una sensibilizzazione individuale ... sulla buona volontà mia e delle persone che lavorano con me».
«Lo spazio informativo è un lusso ... non abbiamo i soldi per fare una grande bacheca; non abbiamo i soldi e il tempo ... non posso fare tutto io, ovviamente».

La sensibilità verso questi problemi e l'esigenza di cambiare non possono essere affidati alla buona volontà del singolo individuo, sia pure responsabile o dirigente. Necessitano, al contrario, di un coordinamento e di una visione globale e generale del problema. La professionalità del singolo deve trovare terreno fertile in un'organizzazione globalmente sensibile all'importanza della comunicazione e dunque capace di incentivare, supportare e collegare iniziative altrimenti isolate quando non addirittura impossibili da promuovere e avviare a causa di piccoli problemi burocratici, carenza delle più elementari strutture, incapacità gestionali.

b) Mancanza di omogeneità dei formati, dei caratteri e dei simboli

Si è già accennato alla necessità di dover prestare attenzione — di fronte ad un pubblico oggi sempre più competente nella decodifica di messaggi verbali e visivi — non soltanto al contenuto della comunicazione ma anche al come comunicare e dunque agli strumenti e alle modalità.

La visibilità di quanto si intende comunicare, la capacità di attirare l'attenzione del pubblico e quindi di creare impatto, l'aspetto grafico del messaggio e la sua presentazione assumono, così, rilevanza all'interno dei criteri che devono orientare la comunicazione.

Alla base del controverso rapporto tra cittadini e servizi pubblici, delle barriere che ne ostacolano la comunicazione e lo scambio, esistono anche motivi di ordine pratico che, seppure non insormontabili, testimoniano comunque alcune vistose lacune nel campo della comunicazione, il cui superamento è indispensabile per una riorganizzazione interna delle aziende di servizio e per una ridefinizione della propria immagine esterna.

La segnaletica, gli avvisi, quando presenti, non sembrano curare in modo particolare la chiarezza del messaggio (non sempre, infatti, sono collocati nei luoghi e nei modi più opportuni per un efficace orientamento del pubblico) né tantomeno l'estetica e l'immagine.

Dai *display* luminosi ai cartoncini scritti a mano (la presenza dei secondi è assai più frequente di quella dei primi): questa è la realtà degli uffici da noi visitati. I cartelli fatti con il cartoncino sono un po' dappertutto, prodotto delle capacità artigianali di singoli impiegati. Ne abbiamo osservati di colorati con lettere rosse su fondo giallo o lettere rosse e blu su fondo giallo; di illeggibili con scritte nere su fondo blu; ingialliti dal tempo, piccoli, illegibili, parzialmente coperti, finanche riusati — mediante correzioni a dir poco vistose e grossolane, tanto da impedire di capire se prestar fede al testo «corretto» o a quello precedente che ancora si intravede — e riadattati (un cartello «Vietato Fumare» utilizzato per fornire altre informazioni).

È stato, inoltre, rilevato un particolare «curioso»: si ha l'impressione che i cartelli di divieto siano più visibili e scritti con caretteri più grandi di quelli informativi. Grandi cartelli con ca-

ratteri cubitali regolano le modalità di attesa agli sportelli — «gli utenti sono pregati di attendere la propria chiamata dietro alle transenne» — mentre, tutto ciò che riguarda cosa bisogna fare per ottenere questo o quel certificato è spesso affidato a pochi foglietti di carta semi-nascosti.

Questa situazione arretrata e precaria non sfugge all'occhio di un pubblico attento — ma anche degli stessi impiegati — abituato a messaggi sempre più raffinati e curati, che non lesina, quindi, valutazioni e critiche:

«si dovrebbe mettere meglio i cartelli e soprattutto intensificare gli sportelli d'informazione. In banca si capisce subito e meglio dove si deve andare ...».
«C'è carenza d'informazione ... certo, è difficile interpretare i cartelli!».
«... sono cartoncini messi in posti che nessuno guarda, oppure sono scritti piccolissimi. A volte ho problemi a capire ... ad esempio, quando si deve pagare la tassa per l'auto e non si capisce qual è il rigo ... poi tutti ci fanno il righino con la penna e non si capisce più niente».
«Gli avvisi? Li mettono nei posti più assurdi».

È quindi naturale che a fronte della precarietà, inaffidabilità e incertezza si verifichi ciò che afferma uno sportellista:

«spesso i cittadini chiedono le informazioni più volte perché non si fidano, vogliono la conferma. Il cittadino vuole sentire a viva voce quello che magari ha già letto da qualche parte».

c) Formule espressive oscure

Accanto agli strumenti, al contenuto e alle modalità, anche il tipo di linguaggio usato è importante nella comunicazione di un messaggio.

Nel settore dei servizi pubblici spesso l'eccessiva burocratizzazione del linguaggio — pensato per addetti ai lavori ma assolutamente inefficace quando la comunicazione si rivolge all'esterno e quindi ad un pubblico vasto ed eterogeneo — sacrifica la sia pur minima esigenza di chiarezza e di comprensibilità.

Ognuno di noi si è trovato alle prese con moduli in cui viene palesemente negato il criterio della accessibilità e della chiarez-

za; con cartelli che recavano frasi capaci di far mettere in dubbio le capacità intellettive o, viceversa, di far riflettere sull'assurdità del linguaggio usato. Riportiamo qui di seguito il testo di un quadro informativo registrato in un ufficio anagrafico:

«*Importante*. Nell'interesse del cittadino, la nuova gestione dei servizi comporta che l'ordine numerico delle prenotazioni non possa essere seguito rigorosamente. Ciò non danneggia i numeri scalvalcati in quanto l'erogazione dei servizi ai numeri successivi avviene in tempi morti che non sarebbero comunque utilizzabili. Infatti quando il numero inferiore arriva ad essere servito ritrova in coda allo sportello del 2 operatore il numero di precedente chiamata».

Ammesso che si possa comprenderne il senso, questa scrittura appare una vera e propria sfida alla pazienza degli utenti e si comprende, quindi, la risposta di alcuni cittadini stimolati a fornire la loro opinione sull'informazione offerta dai cartelli e dagli avvisi:

«appena vedo la scritta "*Avviso alla Cittadinanza*" me ne vado!».
«L'informazione è già insufficiente, ma quando c'è è mal posta ... incomprensibile».
«... purtroppo si usa sempre una terminologia astrusa e quindi il cittadino si trova in difficoltà, riesce a malapena a leggere cosa c'è scritto ... Questa è la burocrazia con le sue lungaggini».

Ai problemi di chiarezza-comprensibilità dell'informazione si aggiungono poi problemi di competenza ed opportunità comunicativa. Citiamo ad esempio il cartello «*Con l'unificazione degli sportelli niente più file agli sportelli*». È evidente che questo messaggio afferma un qualcosa che non corrisponde alla realtà, con ovvî commenti da parte di chi legge aspettando in coda. Il contenuto della comunicazione, infatti, dovrebbe essere il meno distante possibile dalla realtà e più aderente ai problemi reali della gente. È esemplificativo, a tal proposito, il giudizio di un intervistato sull'informazione data ai cittadini a riguardo dell'autocertificazione:

«non c'è molta informazione su questo ... fanno la reclame in TV ma mica spiegano che è, o come funziona ... quindi, è inutile».

Abbiamo focalizzato l'attenzione su alcuni aspetti della comunicazione che si pongono a livello più immediato ed elementare: qualsiasi persona che voglia concretamente attivare una comunicazione con un'altra dovrà, infatti, predisporre il suo messaggio in maniera tale da attribuirgli certezza, chiarezza e credibilità.

Le caratteristiche che abbiamo evidenziato rendono — al contrario — la comunicazione interna degli uffici pubblici poco certa — chiunque può attaccare un cartello o un avviso, o stracciare quelli esistenti — spesso incomprensibile e le conferiscono, inoltre, quel carattere di artiginalità e precarietà che è palesemente in contrasto con le caratteristiche della comunicazione proveniente da altre fonti.

È importante, quindi, che la Pubblica Amministrazione modifichi questa situazione adottando formule espressive e linguaggi capaci di essere compresi da un pubblico ampio e differenziato, rivolgendosi ai cittadini «in modo corretto, secondo codici che si sono evoluti nel tempo e oggi rappresentano il linguaggio scritto e parlato della comunicazione»[5].

Non mancano anche giudizi positivi espressi dagli intervistati, indicatori del tipo di aspettative che i cittadini hanno nei confronti degli uffici pubblici. I giudizi positivi, infatti, vengono espressi con una nota di stupore e spesso con molte precisazioni:

«attualmente sono così sfiduciata che mi sono stupita quando, per fare la domanda per l'iscrizione cautelativa, mi sono state date informazioni chiare e semplici».

In altre situazioni il giudizio favorevole è accompagnato da immediate considerazioni sull'eccezionalità del caso rispetto alla media:

«qui c'è efficienza e cortesia. Mi riferisco a questo ufficio ... può darsi che in altre parti non sia così».

Appare evidente una sedimentazione nel tempo di fattori di

giudizio negativi che alimentano una rappresentazione collettiva resistente e difficile a mutare.

Il problema dell'immagine della Pubblica Amministrazione rappresenta un limite importante, la cui soluzione, infatti, crea considerevoli difficoltà anche ai professionisti della comunicazione: le agenzie di pubblicità.

6. *I servizi pubblici e la pubblicità*

Con il crescente interesse della Pubblica Amministrazione per la comunicazione, gli enti pubblici, soprattutto locali, sono progressivamente venuti a contatto con le agenzie di pubblicità.

I risultati di questo incontro sono stati a volte buoni, a volte modesti, altre volte addirittura disastrosi.

Le esperienze di questi anni hanno rivelato problemi — in parte preventivabili — relativi soprattutto alle modalità d'interazione tra due realtà tra loro estranee. Nel tentativo di individuare i punti caldi dell'interazione tra il mondo dell'*advertising* e quello della Pubblica Amministrazione, i momenti in cui più stridenti sono i conflitti, i cui esiti si ripercuotono sulle campagne stesse, abbiamo cercato di cogliere quelle che sono le accuse che più frequentemente gli uni rivolgono agli altri.

A questo proposito crediamo sia utile una premessa di carattere teorico.

In relazione alla definizione e alla funzione di qualsiasi tipo di oggetto sociale possiamo dire che intervengono, con diversa intensità, varie forme di conoscenza. Queste provengono da tre insiemi di fonti: dalla gente, cioè da tutti coloro che entrano in contatto con l'oggetto sociale in questione; dai professionisti che ci lavorano; dalla comunità scientifica, che svolge le sue ricerche attorno all'oggetto[6]. Questa pluralità delle origini della conoscenza ci sembra più foriera di conseguenze quando l'oggetto sociale di cui si tratta è strettamente connesso con l'esistenza di ciascun individuo. Se pensiamo all'oggetto-comunicazione, in questo caso più precisamente la comunicazione pubblicitaria, non sarà difficile riconoscere questa sovrapposizione di concezioni e di valutazioni non sempre convergenti, visto che ognuno

di noi è esposto, in media, a un numero di messaggi pubblicitari che varia da 300 a 600 al giorno.

Si è assistito quindi al confronto tra due concezioni sulla comunicazione tra loro molto diverse: da una parte la visione delle agenzie con la loro professionalità, costituitasi peraltro nell'ambito del mercato dei beni di largo consumo; dall'altra, la concezione che gli amministratori hanno della comunicazione che molto spesso risente di un'impostazione politico-propagandistica.

Ciò ha causato forti incomprensioni fra i due soggetti — spesso diffidenti tra di loro — a cui si deve aggiungere un certo ritardo nell'approfondimento, in sede di ricerca, di questi temi.

Le agenzie di pubblicità, d'altra parte, affermano che: a) nelle campagne pubblicitarie commissionate dalla Pubblica Amministrazione si vogliono dire sempre troppe cose; b) si deve cercare un accordo tra troppe persone; c) la tempificazione delle campagne è incerta, spesso ci sono continui rinvii; d) i *targets groups* non sono definiti, a volte si finge di parlare ai cittadini ma si pensa, in realtà, all'ambiente interno.

Esiste, tuttavia, anche l'altro punto di vista — quello degli amministratori — con argomentazioni degne di attenzione. La critica principale si riferisce all'atteggiamento paternalistico con cui le agenzie si sono poste nei confronti di questo nuovo cliente; gli amministratori lamentano il tono da «depositari del verbo» ostentato dai pubblicitari. Questi ultimi, forti di una crescente visibilità e di un maggior prestigio acquisito nell'ultimo decennio, si sono spesso presentati con atteggiamenti di malcelata superiorità, colorita da un linguaggio pieno di «americanismi», quasi a ribadire la distanza e l'estraneità più che la ricerca di utili momenti d'incontro.

Ultima critica, ma non meno importante, riguarda la scarsa duttilità che le agenzie avrebbero dimostrato: sia sul piano dell'operatività, le particolari ed a volte inevitabili prassi burocratiche della Pubblica Amministrazione, sia sul piano dei contenuti della comunicazione, quando si parla di servizi pubblici non si parla di prodotti di largo consumo.

7. *La variabile territoriale delle campagne pubblicitarie*

Le considerazioni svolte sui rapporti agenzie/Pubblica Amministrazione possono essere messe in relazione alla variabile territoriale.

Prima dell'approvazione della legge sull'editoria la comunicazione pubblicitaria delle Amministrazioni centrali era sporadica e molto frammentata; ciò aveva portato ad una crescita del flusso di comunicazione tra enti locali e cittadini che colmava i vuoti lasciati dagli ambiti istituzionali nazionali. Questa proliferazione di iniziative a carattere locale ha dato luogo ad esperienze molto diverse e poco coordinate.

Le campagne promosse dagli Enti locali sono perlopiù caratterizzate da *budgets* molto limitati, quindi interessanti solo per i piccoli studi, quando non sono realizzate «in casa» da qualche impiegato più attento e intraprendente. Da queste esperienze trapelano spesso i difetti maggiori: comunicazioni in cui si vuole dire tutto a tutti, con scarse risorse e magari con tornaconti di natura elettorale. Tuttavia, ci sembra importante rilevare come molte di queste iniziative, diffuse un po' su tutto il territorio nazionale, abbiano raggiunto dei buoni risultati in relazione alla trasparenza ed alla funzionalità della macchina amministrativa locale.

Ci sono alcune realtà che hanno già fatto molti passi in questa direzione, citiamo ad esempio Modena, Milano, Siena, seguite da una serie di Amministrazioni, anche di piccole dimensioni, che, con scarsi mezzi, riescono a fare una buona comunicazione. Alcuni esempi di campagne promosse in queste città sembrano rispondere a ciò che le rilevazioni sulle aspettative dei cittadini segnalano al primo posto: la domanda di informazione di uso pratico sui servizi, le prestazioni e le prescrizioni di legge. Sono nate pubblicazioni come la «Guida ai servizi del Comune di Modena», un elenco completo sul come-dove-quando dei servizi forniti; l'opuscolo sul bilancio del Comune di Milano, che testimonia sulla possibilità di tradurre un documento proibitivo, per linguaggio e complessità, in uno strumento di facile lettura, capace di rendere più trasparenti le relazioni tra amministratori e amministrati.

Le esperienze cominciano ad essere molto numerose e ci sembra di poter rilevare una tendenza che è anche un auspicio: la pubblicità degli enti locali si esprime attraverso l'argomentazione razionale, puntando soprattutto sull'informazione del cittadino; un processo di notevole importanza per la riproposizione del cittadino al centro dell'attività della Pubblica Amministrazione.

A livello centrale le dinamiche sono un po' diverse. Maggiori risorse, presumibilmente in aumento, determinano la possibilità di collaborazioni con grandi agenzie, che, naturalmente, assicurano un livello qualitativo più alto. Tuttavia, non mancano problemi di altro genere. Spesso si riscontra un tipo di comunicazione istituzionale e di immagine di ottima qualità, dal punto di vista della tecnica di realizzazione, ma di non immediata utilità per gli utenti. A volte la comunicazione si fa addirittura ambigua, affermando con sicurezza l'esistenza di ciò che è invece soltanto un'aspirazione. Fa testo l'esempio delle Ferrovie dello Stato che dal 1986, anno della nuova identità di Ente autonomo, hanno investito ingenti somme in pubblicità, ottenendo come risposta un effetto *boomerang* a base di ironia, e non solo, da parte dei cittadini.

In questi ultimi anni si è dedicata una maggiore attenzione alla prevenzione ed alla sicurezza sociale: la campagna del Ministero della Sanità sul problema AIDS (1988) è un caso che sembra aver conseguito risultati importanti[7]: tra quanti sono stati esposti alla pubblicità l'84% dice che l'ha trovata utile per togliersi dubbi su come si trasmette la malattia, il 92% dice di aver ritenuto l'informazione la più autorevole e sicura nel contesto di tutte le altre veicolate dai mass-media, in quanto firmata dal Ministero della Sanità.

Alcune riflessioni conclusive. Crediamo che sarebbe opportuno, da parte pubblica, dotarsi di strumenti capaci di concepire strategie globali di comunicazione, definite per ambiti, capaci di orientare l'azione degli enti locali, che altrimenti rischiano di non avere il necessario impatto, vista la loro estrema parcellizzazione. Una attenzione particolare dovrebbe essere riservata alla pubblicizzazione dei servizi pubblici, in quanto, la loro im-

portanza nel determinare la qualità dei rapporti tra cittadini e Stato appare ormai evidente a tutti.

Anche sul versante delle agenzie di pubblicità riteniamo necessaria una loro maggiore apertura nei confronti delle esigenze della Pubblica Amministrazione. Dovrebbe inoltre svilupparsi una sorta di specializzazione per la comunicazione del settore pubblico al fine di produrre, attraverso il rapporto con figure professionali interne alla Pubblica Amministrazione, strategie e campagne capaci di contribuire e ristabilire rapporti più corretti tra i cittadini e lo Stato.

Note

[1] Cfr. R. Felicioli, *Cultura della comunicazione, cultura dell'Amministrazione*, Atti della giornata di studi, 24 marzo 1988, Roma.

[2] S. Vicari, *Quel fenomeno chiamato marketing non-profits*, in «Pubblicità e società», 1988, Editoriale Comunicare.

[3] Cfr. R. Felicioli, *La strategia di comunicazione nei servizi pubblici*, in «Pubblicità e società», 1988, Editoriale Comunicare.

[4] J. Bon - A. Louppe, *L'étude des besoins de la population*, Les Editions d'Organisation, Paris 1980.

[5] D. Scopinich, *Gestione della comunicazione con il cittadino*, in AA.VV., *Il comune al servizio del cittadino*, Atti del convegno Iseo, Milano 1990.

[6] G. Bechelloni, *Le comunicazioni di massa*, in V. Castronovo e L. Gallino, *La società contemporanea*, Utet, Torino 1987.

[7] Dati Abacus, in «Pubblicità e società», 1989.

Capitolo Quinto

L'INFORMATICA AL SERVIZIO DEL CITTADINO
Due casi

di *Marco Scilla*

1. *Le tre fasi dell'informatizzazione*

I primi tentativi d'introduzione delle tecnologie informatiche nella Pubblica Amministrazione italiana risalgono all'incirca ai primi anni Sessanta. In questo periodo alcuni settori della Pubblica Amministrazione intrapresero la via dell'informatizzazione di alcuni aspetti relativi all'organizzazione del lavoro. Le singole amministrazioni procedettero, in maniera autonoma, con timide iniziative isolate di informatizzazione, e, a livello di singole unità operative, senza alcuna logica comune alle diverse scelte ed in assenza di un coordinamento a livello centrale. In questa fase, e in buona parte delle successive, l'introduzione di tecnologie elettroniche aveva essenzialmente la funzione di sostituire vecchi procedimenti manuali, senza peraltro sviluppare i contenuti e le procedure innovative che la presenza di tali tecnologie consentiva.

Questo proliferare così disorganico di tecnologie e di software, che si è sviluppato nel corso degli anni Settanta, ha portato alla diffusione di sistemi diversi, il più delle volte incompatibili fra loro, e spesso anche con un numero di potenzialità maggiore rispetto agli obiettivi che si volevano raggiungere.

La spiegazione di ciò può essere ricercata nel fatto che in quegli anni i vari settori della Pubblica Amministrazione possedevano uno scarso potere contrattuale nei confronti delle società fornitrici di apparecchiature e di programmi. I fornitori offrivano pacchetti di programmi che tendevano a imporre il proprio punto di vista e che prevedevano soluzioni non sempre ottimali, ma sicuramente costose ed il più delle volte inefficaci. Tali programmi inoltre non risultavano adeguati alle esigenze delle procedure delle singole amministrazioni e venivano concepiti in modo che l'utente finale avesse un ruolo puramente passivo di

trascrizione e inserimento di dati, senza che gli venisse offerta la possibilità di interagire con le macchine e di modificare i programmi.

D'altra parte, gli operatori delle singole amministrazioni, che poi risultavano essere gli utenti finali di queste innovazioni, non venivano coinvolti nelle decisioni sulle procedure da adottare e, non conoscendo i propri sistemi, non riuscivano a valutarne le potenzialità; in definitiva, non erano in grado di gestirli. Inoltre, vi era un minore interesse ed in molti strati sociali era fortemente diffusa una certa diffidenza culturale nei confronti delle nuove tecnologie, che venivano viste come «alienanti» e «disumanizzanti».

Si dava così inizio all'avvento dell'era tecnologica nel mondo produttivo e sociale, senza che venisse fornita un'adeguata cultura informatica o, almeno, si promuovesse un processo di all'alfabetizzazione informatica del personale direttamente coinvolto.

In questo periodo ancora lontana era la consapevolezza che la diffusione e l'uso delle tecnologie informatiche nell'Amministrazione pubblica rappresentano un'impresa politica e culturale di grande rilevanza sociale. Solo in una fase successiva si riconosce che la partecipazione attiva e creativa di quanti operano nei vari livelli dell'Amministrazione pubblica con responsabilità politiche, amministrative e tecniche, risulta fondamentale per un più proficuo utilizzo delle tecnologie informatiche.

A questo primo periodo, in cui si registra all'interno delle singole amministrazioni un lento ma progressivo modificarsi delle vecchie procedure manuali verso l'automazione, segue una seconda fase che va fino alla fine degli anni Ottanta, in cui vengono alla luce i primi interventi coordinati, tendenti a pianificare le varie attività, perlomeno all'interno delle singole amministrazioni. È il momento in cui si comincia a prestare attenzione anche alle strategie generali che indirizzano le applicazioni delle tecnologie informatiche e, inoltre, si concretizza la possibilità di creare sistemi informativi specializzati che gestiscano informazioni e dati di vario genere.

Le autorità centrali cominciano ad essere più consapevoli delle potenzialità delle tecnologie elettroniche per un migliore rendimento del lavoro amministrativo e, più in generale, per una

riorganizzazione dell'Amministrazione stessa in termini di efficienza e di partecipazione. D'altra parte, questo processo di informatizzazione si deve fondare soprattutto su una approfondita conoscenza del processo in atto, e su una più esatta comprensione dei problemi ad esso collegati. Altrimenti la diffusione della tecnologia informatica è destinata a produrre effetti perversi sull'Amministrazione e rischia di divenire un ulteriore suo male endemico.

Si giunge a tal fine alla costituzione di due Commissioni: una presso il Provveditorato Generale dello Stato, con il compito di esaminare i progetti di informatizzazione presenti nelle varie amministrazioni pubbliche, sia sotto il profilo tecnico sia sotto quello economico; l'altra, istituita presso il Dipartimento della Funzione Pubblica della Presidenza del Consiglio dei Ministri, cui viene assegnato il compito di esaminare le proposte di realizzazione di sistemi informatici, soprattutto sotto il profilo strategico, allo scopo di coordinare organicamente tutta l'attività della Pubblica Amministrazione.

All'interno delle singole amministrazioni nascono le Commissioni o gli Uffici per l'automazione, con lo scopo di coordinare, ad un primo livello, la domanda di strumentazione informatica interna e che fungono da interfaccia nei confronti del Provveditorato Generale dello Stato.

Una serie di studi avviati dai singoli Ministeri ha consentito sia la progettazione e la realizzazione di sistemi informativi complessi, sia l'acquisto e l'utilizzazione di tecnologie hardware e software consone all'utilizzo effettivo e alle singole esigenze delle varie amministrazioni. Uno degli scopi di queste commissioni è stato quello di rendere più moderne alcune procedure di lavoro, in modo da adattarle meglio agli strumenti che la tecnologia mette a disposizione.

La realizzazione e la conseguente diffusione di queste ricerche ha contribuito in parte alla diffusione, all'interno dei quadri della Pubblica Amministrazione, di quel minimo di cultura informatica che abbiamo visto essere carente nella fase precedente.

Le competenze sempre più specifiche e le aumentate conoscenze hanno consentito inoltre alla Pubblica Amministrazione di porsi con una maggiore forza contrattuale nei confronti della

società fornitrice di tecnologie, dal momento che questo (seppur minimo) bagaglio teorico ha reso possibile una richiesta, dall'interno, di programmi applicativi, adatti a soddisfare le particolari esigenze dei singoli settori. L'acquisizione di tali competenze ha permesso inoltre un notevole risparmio di costi e consentito un miglior utilizzo dei programmi applicativi.

La terza fase, che sta per avviarsi con l'inizio degli anni Novanta, si apre con una politica di riorganizzazione a livello centrale che prevede «un coordinamento globale dei vari sistemi informativi per realizzare un unico sistema informativo nazionale, razionale ed efficiente»[1].

Un importante provvedimento, che imprime una svolta decisiva al cammino della Pubblica Amministrazione verso un migliore utilizzo delle tecnologie elettroniche, è il Decreto della Presidenza del Consiglio dei Ministri del 15 febbraio 1989 (noto come il Decreto Pomicino) e la relativa Circolare del 4 agosto 1989 («Gazzetta Ufficiale» n. 74 del 25 settembre 1989), che fornisce direttive sul coordinamento delle iniziative e tenta di pianificare gli investimenti in materia di automazione nell'Amministrazione pubblica. Con questo Decreto si affida al Dipartimento della Funzione Pubblica il compito di definire gli obiettivi generali del processo di informatizzazione. Il provvedimento prevede che ogni amministrazione pubblica debba dotarsi di un programma triennale di automazione e affida al suddetto Dipartimento il coordinamento di tutte le iniziative. Il Decreto, inoltre, prevede la realizzazione di grandi progetti di informatizzazione intersettoriale da realizzarsi in alcune aree funzionali prioritarie: nei servizi ai cittadini, nella formazione, nel territorio e nell'ambiente, nella lotta all'evasione fiscale ed infine nell'interscambio di merci, finalizzato all'apertura dei mercati comunitari.

Tale normativa, inoltre, afferma un ruolo-guida nel processo di informatizzazione della Pubblica Amministrazione al Provveditorato Generale dello Stato cui spetta il compito di validare i progetti dei singoli settori e di gestire le risorse finanziarie necessarie alla loro realizzazione.

Ma ciò che caratterizza in maniera determinante la terza fase dell'introduzione delle tecnologie informatiche nella Pubblica Amministrazione è che, in alcuni casi, queste tecnologie cominciano ad essere utilizzate per migliorare la qualità del rapporto fra Amministrazione ed utenza.

Nelle due fasi precedenti l'acquisizione delle apparecchiature elettroniche era orientata ad un utilizzo prevalentemente interno alle procedure amministrative. Si provvedeva infatti all'automatizzazione di settori tradizionali, quali la sostituzione di procedure manuali, la gestione di archivi, del personale, delle risorse finanziarie, con finalità essenzialmente contabili e amministrative. Queste tecnologie non erano utilizzate per accrescere la capacità decisionale delle amministrazioni, soprattutto di quelle periferiche, né tantomeno erano pensate nell'ottica di miglioramento della qualità del rapporto fra Pubblica Amministrazione e cittadino.

La migliore qualità nell'offerta dei servizi che l'introduzione dell'automazione negli uffici pubblici comporta, può venire incrementata seguendo varie linee di sviluppo. L'introduzione dei terminali e il collegamento di questi fra uffici di vari enti ed amministrazioni, ad esempio, dovrebbe consentire al cittadino di ridurre notevolmente i tempi di attesa agli sportelli e i chilometri percorsi fra un ufficio e l'altro per ritirare e consegnare certificati.

La nuova logica suggerisce di considerare il rapporto fra cittadino e Pubblica Amministrazione in questi termini: «non far spostare il cittadino ma far spostare certificati e documenti».

La creazione di banche dati e lo sviluppo delle reti di telecomunicazioni e di trasmissione dati potrebbe in un certo senso invertire il rapporto fra cittadino e Pubblica Amministrazione: in genere, il cittadino che ha un bisogno inoltra una domanda, dalla domanda nasce un'attesa e, quindi, la risposta dell'ente. Le tecnologie, come accennavamo, consentono invece di rovesciare queste posizioni: un esempio può essere tratto da una sperimentazione che l'INPS sta avviando in tre città campione (Ancona, Napoli e Torino). L'obiettivo dell'Istituto è quello di

anticipare la domanda del cittadino, pianificando le risposte e di evitare al pensionato le interminabili code e le lunghe attese. Collegando i propri computers e integrando i dati provenienti da diverse fonti, quali le Pagine Gialle, l'archivio abbonati RAI, i Centri Elaborazione Dati di alcuni comuni italiani, l'INPS ottiene un elenco dei lavoratori in età pensionabile, di cui conosce anche l'importo dei contributi versati. Così, alcuni mesi prima che cessi l'attività lavorativa, qualsiasi cittadino potrebbe ricevere a casa propria l'estratto conto con la domanda di pensione.

3. *Verso l'acquisizione di un'adeguata cultura informatica*

Le difficoltà che s'incontrano nel realizzare questi e altri progetti non derivano da fattori di ordine tecnico. La realizzazione e l'acquisizione dei supporti tecnologici non richiede infatti particolari competenze tecniche, né tantomeno costi ed investimenti elevati.

L'ostacolo più consistente all'attuazione di procedure che, basandosi sull'utilizzo di mezzi tecnologici, snellirebbero la prassi burocratica e renderebbero più razionale l'attività amministrativa sono indubbiamente le normative, le leggi e i decreti che regolano la vita pubblica del nostro paese. Comuni e provincie, ad esempio, sono attualmente regolati da leggi che risalgono, con le modifiche apportate nel 1911 e nel 1934, addirittura al 1865, quando lo spirito del lavoro burocratico era quello di servire la Corona, senza considerare le esigenze del cittadino.

Si dà il caso perciò che sistemi tecnologicamente molto sofisticati debbano convivere con burocrazie «a penna d'oca» e con organizzazioni ottocentesche[2].

Altre difficoltà sorgono perché all'introduzione di tecnologie altamente sofisticate in molteplici settori del mondo sociale ed economico, non è seguita un'adeguata sensibilizzazione dei cittadini-utenti e degli stessi operatori alle tematiche connesse con la cultura informatica.

I computers hanno fatto il loro ingresso prepotentemente nella maggior parte degli uffici pubblici e privati e in molte case è presente un personal computer. È ormai diffusa, a livello di

massa, la capacità di digitare su tastiere di ogni tipo, di scegliere tra i menù che i vari terminali ci propongono. Nelle stazioni, negli uffici postali, nei vari punti strategici di molte città italiane sono presenti terminali pronti ad offrirci in tempo reale informazioni su orari, servizi, attività turistiche e curiosità su vari argomenti. Ma tutto questo non è sinonimo di cultura informatica; forse indica solo la capacità di saper utilizzare gli strumenti tecnologici in maniera adeguata o è sintomo di una «via all'informatizzazione» intrapresa da alcuni settori dei servizi, che però non sempre rispondono alle reali esigenze dell'utenza.

La realizzazione e l'introduzione di questi apparati tecnologici esige un adeguamento delle capacità di apprendimento del singolo; vengono richieste nuove competenze e nuove abilità legate non tanto a conoscenze di tipo tecnico, quanto piuttosto a fattori culturali. E queste competenze si concretizzano, da parte dell'utenza, nella capacità di ricercare e di utilizzare dati, nozioni e conoscenze. Chi invece si fa promotore di nuovi sistemi informatici deve produrre un notevole sforzo intellettuale per l'elaborazione preventiva necessaria alla successiva selezione e sistematizzazione del materiale offerto e per il confezionamento in categorie che lo rendano adatto ad un sistema di ricerca facilitato al massimo.

È da tenere presente inoltre che il processo di informatizzazione, una volta avviato, genera sempre nuove variabili, che rendono necessari la revisione e il superamento delle strategie adottate. Ne deriva, spesso, una difficile comprensione del fenomeno in tutto il suo sviluppo e l'impossibilità di una sua pur limitata modellizzazione.

Il cambiamento e la continua evoluzione delle idee, dei valori culturali e delle credenze non riguarda soltanto l'aspetto «informatico» della nostra vita; anche i modelli di riferimento della vita sociale ed economica mutano a ritmo sempre crescente, al punto che si può affermare che il cambiamento è la caratteristica peculiare della nostra società. Per questo motivo, la base culturale di ciascuno di noi deve essere tanto solida quanto flessibile: solida, e non rigida, per quanto riguarda le competenze e le conoscenze di base, e flessibile per quel che concerne le abilità e le strategie operative. Chi si irrigidisce e si rifiuta di mettere in

crisi i propri valori e i propri atteggiamenti, rischia non solo l'emarginazione culturale, ma anche quella sociale ed economica.

L'alternativa è quella di controllare e dirigere in prima persona i processi di mutamento, creando nuovi modelli e dimensioni culturali, nuove modalità nell'affrontare la realtà e nuovi modelli di ragionamento e di pensiero. È necessario dotarsi di quella che Thomas Kuhn indicava come «una nuova visione del mondo», fatta di nuovi paradigmi interpretativi, cognitivi e comunicazionali. Se riferiamo questa «nuova visione del mondo» alle tecnologie informatiche che, come si è detto, rappresentano uno dei fattori d'innovazione e di modernità della nostra epoca, potremmo ripensare a un nostro ruolo attivo nei confronti delle possibilità che la telematica ci consente.

La facilità di collegamento a banche dati e il relativo basso costo dei supporti tecnologici, dovuti all'aumento di competenze tecniche, rende molto facile l'accesso a una quantità infinita di dati e di informazioni. Il rischio però che si corre è quello di farsi sommergere dal cumulo di dati.

In questa opera di selezione il problema assume una dimensione culturale, perché richiede non più una soluzione tecnica, ma qualitativa: si deve essere in grado di filtrare l'ordine informativo dal disordine dei dati, la conoscenza utile e necessaria dalle informazioni superflue e ridondanti.

È necessario, quindi, dotarci di una certa «alfabetizzazione informatica», per non trovarci nella posizione di coloro che ignorano le basi logico-linguistiche e quelle più specificamente tecnico-funzionali del discorso informatico e per non correre il rischio di far parte di quelli che vengono definitivi «analfabeti di ritorno». Ma la cultura informatica non è solo acquisizione dei linguaggi di interazione con il computer; essa è anche, e soprattutto, un insieme di teorie e concetti propri delle discipline informatiche che vanno a integrarsi alla nostra personale cultura.

Il linguaggio e la logica che sottintendono il pensiero informatico consentono di selezionare una serie di tematiche e di individuare le migliori strategie risolutive dal punto di vista logico, metodologico e organizzativo. Le capacità da mettere in atto risiedono non solo nello strutturare razionalmente il pro-

blema da affrontare, ma soprattutto, nell'inventare, con fantasia e creatività, percorsi e soluzioni nuovi ed originali.

Entrando nello specifico dell'applicazione della cultura informatica al campo della Pubblica Amministrazione, va considerato che un migliore utilizzo delle tecnologie informatiche potrebbe contribuire allo sviluppo di nuovi modelli organizzativi, gestionali e procedurali.

Si dia il caso che s'intenda progettare l'informatizzazione di un Comune. Non si deve tralasciare il fatto che il Comune fa parte di una più ampia comunità locale, che comprende altri enti (USL, comunità ed enti territoriali) ciascuno con il proprio sistema informativo, e che quindi nel concepire sistemi, metodi e programmi di applicazione di tecnologie elettroniche del singolo ente, va tenuto presente che i vari sistemi informativi devono interagire fra loro ma anche con altri mezzi di comunicazione, da quelli cartacei a quelli telematici.

Nel nome dell'efficienza della Pubblica Amministrazione è necessario partire dal basso, cominciando a considerare ogni singolo ente come facente parte di un sistema più ampio, in cui l'informazione deve poter circolare con facilità e senza intoppi di ordine burocratico e normativo. Anche l'applicazione delle tecnologie informatiche non deve essere più considerata come un ausilio tecnologico all'ente visto in qualità di gestore della propria macchina burocratica. Le informazioni e le risorse a disposizione dell'ente devono essere percepite in un'ottica di gestione di servizi e di gestione di governo della comunità locale.

Va modificato anche il concetto d'informazione, che non è più un prodotto, ma una risorsa e costituisce la materia prima per gestire e per governare.

Ma le cifre non indicano che si sta andando in questa direzione. Anche se effettuato qualche anno fa, un sondaggio del CENSIS sull'alta dirigenza di 19 ministeri, rileva che il 47% dei direttori generali ritiene che la funzione preminente di un sistema informativo sia quella di fornire analisi più complesse ed approfondite dei dati; il 35% pensa ad un sistema informativo che permetta la raccolta e l'immagazzinamento dei dati in modo più vasto ed accessibile; mentre il 16% ritiene che la funzione preminente sia quella di permettere di identificare delle linee, delle

direttive di programmazione e coordinamento. Solo il 2%, infine, indica come finalità di un sistema informativo pubblico la riqualificazione e la riduzione del personale[3].

4. *Il caso di Modena*

Il Comune di Modena e il pacchetto «Diritti del Cittadino»

La consapevolezza che il comune, come parte dello Stato decentrato e periferico, è l'ente più vicino al cittadino, e che nello stesso tempo è anche quella istituzione che prima e meglio può avvertire le nuove esigenze e tentare mutamenti, ha portato gli amministratori della città di Modena a varare una serie di iniziative che vanno sotto il nome di «Diritti del Cittadino».

Una lunga e consolidata tradizione della Pubblica Amministrazione italiana ha da sempre privilegiato l'organizzazione e il funzionamento interno, prescindendo dal riconoscimento dei diritti dei cittadini e da un rapporto corretto con essi.

Col passare degli anni, in seguito al mutamento degli scenari socio-economici e culturali, lo Stato si trova come interlocutore una società divenuta molto più complessa ed attiva rispetto a quella del 1865, anno a cui risale la legge fondamentale sulle autonomie locali.

Il Comune di Modena sta tentando di far fronte alle nuove esigenze e ai nuovi bisogni che emergono dalla collettività e, come ha precisato il prof. Giuliano Muzzioli, Assessore agli Affari Generali del Comune, «ha tentato questa operazione: ragionare con la testa dei cittadini ed adeguare la macchina amministrativa alle loro esigenze».

La città di Modena fa parte di un *pool* di sei capoluoghi che hanno costituito un Comitato nazionale delle città per i diritti del cittadino, e ne mantiene segreteria e coordinamento; di questo *pool* fanno parte i Comuni di Venezia, Terni, Palermo, Milano e Torino. La presenza e il ruolo del comune emiliano all'interno del Comitato ha favorito il sorgere di rapporti privilegiati e di collaborazione fra l'Amministrazione comunale modenese e il Ministero della Funzione Pubblica. L'allora Ministro Cirino Pomicino, prima di emanare la famosa Circolare, si è consultato

con gli amministratori modenesi, per confrontare con essi le linee generali del Decreto e per farsi indicare le eventuali modifiche da apportare.

Lo Stato ha mostrato un certo interesse nei confronti delle iniziative che i dirigenti comunali stavano portando avanti a Modena, soprattutto per quelle riguardanti i «Diritti del Cittadino», di cui si parlerà in seguito.

Un altro fattore di stimolo è la crescente domanda di efficienza rivolta alla macchina pubblica dalla cittadinanza, che sollecita l'Amministrazione cittadina a porsi nuovi interrogativi e spinge l'Amministrazione centrale ad adeguare la normativa al nuovo ruolo che l'ente locale va assumendo nel nostro paese. Durante gli anni Cinquanta e Sessanta, ad esempio, il Comune di Modena deliberava dai 1.000 ai 1.800 provvedimenti nel corso dell'anno; attualmente invece la stessa Amministrazione produce mediamente circa 5.000-6.000 delibere.

Il Comune si trasforma quindi da semplice distributore di certificati e licenze a organizzatore e promotore di servizi per i cittadini. L'ente locale non si trova più a operare in una realtà socio-economica di tipo omogeneo, ma deve rispondere alle richieste e ai bisogni di una cittadinanza sempre più frammentata e diversificata.

A tale proposito, il 24 marzo 1986 il Comune di Modena ha istituito, con 40 voti favorevoli su 40 votanti, la Commissione Istituzionale per i Diritti dei Cittadini, con l'intento di formulare una serie di proposte volte a migliorare il rapporto fra cittadini e Amministrazione comunale e di sperimentarne i contenuti.

Tale Commissione, di cui facevano parte tutte le forze presenti in Consiglio Comunale, era coordinata dall'Assessorato agli Affari Generali, prof. Giuliano Muzzioli, e dal Capogruppo liberale, prof. Gaetano Rossi, appartenente alla minoranza. Sono state individuate una serie di aree di intervento all'interno del pacchetto «Diritti del Cittadino», che hanno poi tutte trovato, seppure con le modifiche ritenute opportune, concreta attuazione.

La prima riguarda la possibilità offerta a tutti i cittadini, sia come singoli che come enti e associazioni, di accedere alla visione degli atti dell'Amministrazione comunale, delle aziende mu-

nicipalizzate e di altri enti (Igiene urbana, Servizi comunali, Diritto allo studio universitario, Provincia, Unità Sanitarie Locali), con l'obiettivo di rendere trasparenti gli atti e i comportamenti tenuti dall'Amministrazione nel rapporto con i cittadini.

La seconda proposta riguarda l'informazione, una tematica molto delicata e nello stesso tempo fondamentale per la chiarezza dei rapporti con gli amministrati. Con questo progetto il Comune intende fornire informazioni sull'attività amministrativa, far conoscere al cittadino i servizi offerti, come funzionano, i luoghi dove sono dislocati i singoli uffici e quali prestazioni essi offrono. Il servizio è pensato soprattutto per quei cittadini che sono più lontani dalla vita amministrativa, per quelli meno sensibilizzati, che hanno probabilmente bisogni inespressi, prioritari rispetto a quelli espressi da cittadini più consapevoli dei propri diritti.

Per raggiungere questi obiettivi si è ritenuto opportuno servirsi anche di tecnologie informatiche, realizzando una rete efficace di informazioni sul territorio in collegamento con altri enti ed istituzioni.

Vengono quindi concretamente individuati sette tipi di strumenti informativi:

1) istituzione di un Ufficio Informazioni: si tratta di un ufficio che attualmente ha sede nel Palazzo Comunale dove personale qualificato, dotato di videoterminali, fornisce informazioni utili all'utenza in merito all'ubicazione degli uffici, agli orari, ai servizi erogati e alle modalità di erogazione. All'interno di questo ufficio è possibile ottenere la modulistica relativa ai servizi di maggiore interesse ed attualità ma anche farsi autenticare le firme.

2) Nello stesso ufficio è presente un Telefono Informazioni: qualsiasi cittadino, formando il numero 206580, può ricevere, durante tutto il giorno, una serie di informazioni via telefono, mentre una segreteria telefonica è attivata nelle ore di chiusura.

3) Sono stati stipulati anche accordi con radio e TV locali, per avere a disposizione spazi durante i quali amministratori, dirigenti e tecnici sono a disposizione dei cittadini per rispondere

alle loro richieste concernenti i problemi riscontrati nel rapporto con l'Amministrazione. Va ricordato a questo proposito, anche il servizio di Televideo di Teleradiocittà, «TRC Video», che dal primo marzo '90, nelle sue pagine, contiene informazioni sulle attività fisse (Servizi di circoscrizioni, Servizi demografici, Polizia municipale, Informagiovani) e sulle iniziative settimanali dell'Amministrazione comunale, curate dal Servizio Stampa e Comunicazione del Comune di Modena.

4) Per favorire la trasparenza del rapporto cittadino-Amministrazione, il Comune ha deciso di dotare tutti i propri dipendenti di un cartellino di riconoscimento.

5) È stata distribuita a tutte le famiglie modenesi una «Guida ai servizi del Comune di Modena», che, in 190 schede, fornisce notizie per la ricerca e la fruizione dei servizi offerti dalle istituzioni cittadine.

«Su tale "Guida" è indicato il come il dove e il quando, che cosa fare, come farlo, quando e dove farlo. La "Guida" — dichiara il dott. Casatella, responsabile dell'Ufficio Anagrafe del Comune di Modena — è stata apprezzata molto anche dal cittadino, che viene enormemente aiutato, nel rapporto con la Pubblica Amministrazione, a presentarsi già con l'informazione di base. Il cittadino nel primo contatto con un ufficio, se segue le indicazioni fornitegli dalla "Guida", è in grado di muoversi con una certa dimestichezza all'interno della macchina comunale; non è necessario che vada in un ufficio due volte, una per avere delucidazioni su moduli da compilare e su documenti da allegare e l'altra per consegnarli. Il cittadino di Modena — prosegue il dott. Casatella — viene qui già sapendo quali sono gli elementi e le certificazioni basilari necessari per ottenere una determinata richiesta».

6) Del pacchetto «Diritti del cittadino» fa parte anche l'installazione, nelle sedi degli uffici comunali, di una segnaletica chiara ed efficace, che aiuta il cittadino a muoversi all'interno degli uffici del Palazzo comunale.

7) La Commissione, infine, ha richiesto una sorta di mandato esplorativo riguardante l'informatizzazione di alcuni servizi cittadini.

La terza area di intervento della commissione riguarda la creazione di un «Ufficio per i Diritti del Cittadino», istituito presso il settore Affari Generali, sotto la responsabilità del Segretario Generale del Comune. A tale Ufficio si possono rivolgere tutti i cittadini che si ritengono lesi da comportamenti attivi od omissivi da parte dell'Amministrazione comunale, che dovrà fornire una risposta entro trenta giorni.

La Commissione per i Diritti del cittadino ha messo in atto e regolamentato anche una serie di strumenti e metodologie sia consultivi che sociologici, di partecipazione diretta dei cittadini alle scelte amministrative della città. È previsto lo svolgimento di referendum propositivi e consultivi, e il Comune si riserva la facoltà di effettuare, tramite società specializzate, sondaggi di opinione su tematiche relative a scelte dell'Amministrazione. Il Comune, infine, ha la facoltà di predisporre questionari al fine di conoscere l'opinione della cittadinanza su particolari fatti o atti.

All'interno del pacchetto dei «Diritti del Cittadino», infine, un documento prevede le direttive per lo snellimento e la semplificazione di alcune procedure burocratiche, che riguardano innanzitutto la corretta applicazione della legge 4/1/1968, n. 15, nota come la legge sull'autocertificazione, ed anche i concorsi banditi dalle Amministrazioni comunali, le procedure urbanistico-edilizie, la regolamentazione degli appalti e l'emanazione di atti a rilevanza interna da parte dei dirigenti.

A tale proposito l'Assessore, prof. Muzzioli, ha fatto presente che «il Comune di Modena ha raggiunto un accordo con il Ministero della Funzione Pubblica che avrà inizio con la prossima tornata amministrativa, da settembre 1990: l'Amministrazione comunale modenese ha sottoposto 7-8 schede di semplificazione di procedure burocratiche al Ministero, che ha accolto il progetto; Modena quindi fungerà da cavia per la sperimentazione di queste procedure, che, se funzioneranno bene, potrebbero essere estese a tutti gli 8.097 comuni d'Italia, con grandi risparmi di soldi, di tempo, di energie e di rabbia per i cittadini e gli stessi

funzionari. Devo dire però che non si va speditamente in questa direzione, e che da parte dei comuni non è che ci siano grandi iniziative in questo senso. Mi pare che in molti casi ci sia più attenzione a razionalizzare l'esistente, ossia ad organizzare l'ufficio in modo tale che possa fornire il miglior servizio al cittadino, anche con una buona organizzazione del servizio interno, senza, ed è questo il punto, l'operazione per così dire intellettuale, di impegnarsi per cambiare le regole del gioco».

Ma l'aspetto più rilevante è quello che concerne la semplificazione delle procedure relative al rilascio di certificati anagrafici e di stato civile.

Le caratteristiche innovative di questo servizio, solitamente affidato agli operatori degli sportelli degli uffici demografici, risiedono nell'utilizzo di strumenti informatici concepiti per avere un'interazione diretta con il cittadino. Si tratta di terminali, denominati «Certo» che entro la fine del 1990 saranno collocati in venti punti diversi della città; attualmente ne è in funzione uno solo. Tali terminali consentono al cittadino di richiedere direttamente presso lo sportello automatico certificati anagrafici e di stato civile e di ottenere informazioni di vario genere su attività e servizi del Comune.

Oltre ai tradizionali sportelli presso gli uffici demografici, e alla futura presenza in diversi punti della città di questi terminali automatici, il cittadino modenese può da tempo usufruire di un servizio di prenotazione telefonica dei certificati e della relativa consegna a domicilio entro le 24 ore, dietro il pagamento di un supplemento di 1.500 lire.

La stazione informatica «Certo»

Come si è detto, un ulteriore strumento realizzato dall'Amministrazione cittadina per la semplificazione di alcune pratiche quotidiane riguarda l'installazione in alcuni punti della città dei terminali «Certo». Si tratta di videoterminali di tipo interattivo interrogabili in base a semplicissimi comandi, utilizzabili per la richiesta di certificazioni anagrafiche e di informazioni. Sono terminali simili ad uno sportello Bancomat, con un video, dei pulsanti di comando ed una serie di istruzioni per utilizzarlo.

Questi terminali, il primo dei quali è stato messo in funzione

il 30 aprile 1990, offrono contemporaneamente quattro servizi: il rilascio di certificati anagrafici e di stato civile; le informazioni riguardanti i servizi pubblici e le procedure necessarie per ottenerli; notizie utili da enti ed istituzioni che operano nella realtà cittadina e che si pongono in qualità di fornitori di informazioni; infine, comunicazioni sui principali avvenimenti sociali, culturali e sportivi della città.

L'obiettivo dichiarato dai promotori dell'iniziativa è quello di «fornire una maggiore e migliore conoscenza dei servizi e di far risparmiare del prezioso tempo ai cittadini in quella "via crucis" che li conduce da un ufficio all'altro». Si tratta quindi di un ulteriore strumento ancora non pienamente utilizzato che offre il vantaggio di rilasciare certificazioni per tutto l'arco della giornata e che evita il pagamento immediato dell'eventuale imposta, nel caso sia in bollo, e dei diritti di segreteria, che verranno addebitati su cartelle esattoriali.

In questa ottica è da considerare anche il collegamento effettuato con i Centri Elaborazione Dati di alcuni comuni della provincia, che consente ai cittadini di questi comuni di ottenere certificati ed informazioni indipendentemente dal luogo in cui si trovano nel momento in cui necessitano delle certificazioni.

Per quanto concerne il servizio di certificazione *self-service*, il Comune di Modena ha provveduto a distribuire gratuitamente a tutti i modenesi una tessera magnetica per ogni famiglia, in cui sono registrati i dati anagrafici di ogni componente il nucleo familiare.

Per ragioni di riscossione degli importi relativi alle certificazioni richieste non tutti i cittadini modenesi risultano titolari di tessera, ma solo coloro che sono intestatari di scheda (gli ex capofamiglia) e contemporaneamente intestatari della tassa sui Rifiuti Solidi Urbani. Con una sola tessera comunque tutto il nucleo familiare può godere della certificazione automatica.

Dopo circa cinquanta giorni di funzionamento, l'unico terminale «Certo» presente attualmente in città ha prodotto circa trenta certificati al giorno. È però da considerare che si tratta di un servizio nuovo, che, soprattutto, è l'unico terminale finora installato, situato all'interno della zona pedonale; per molti modenesi quindi rimane più comodo recarsi all'ufficio anagrafico.

Quando entreranno in funzione gli altri terminali, in zone anche più comode da raggiungere, aumenterà sia il numero di certificati emessi che la socializzazione dei modenesi a questo tipo di interazioni telematiche.

La distribuzione di certificati, come si è detto, è una delle funzioni che il videoterminale è in grado di offrire, ed è anche l'unica per la quale viene richiesta la tessera magnetica. Per accedere agli altri servizi non è necessario possedere tale tessera: sono a disposizione di tutti, gratuitamente.

Un'altra funzione svolta dal «Certo» concerne l'informazione sulle modalità di accesso ai servizi erogati dagli enti pubblici presenti sul territorio e sulle procedure ed adempimenti per usufruirne; a questo proposito i terminali «Certo» offrono una «Guida ai servizi», che comprende le 190 schede della «Guida» che l'Amministrazione comunale ha provveduto a distribuire già da tempo.

Le modalità di interazione per accedere alle varie pagine della «Guida» sono le stesse utilizzate per il servizio di certificazione: procedura di selezione cosiddetta «ad albero» per visualizzare le pagine del servizio richiesto, spostamento del cursore tramite i pulsanti di comando e conferma delle scelte effettuate prima di accedere alle pagine successive, mediante l'apposito tasto. Gli enti che, oltre al Comune, hanno aderito all'iniziativa, proponendosi così come fornitori di informazioni, sono attualmente la USL, l'Azienda Municipalizzata Gas/Acqua (AMCM), l'Azienda Municipalizzata Trasporti (ATCM), l'Azienda Promozione Turistica, l'Azienda Municipalizzata Igiene Urbana (AMIU), l'INPS, la Prefettura, la Questura e l'Azienda per il Diritto allo Studio Universitario. Questi enti inviano notizie su procedure, orari ed indirizzi dei servizi che sono in grado di offrire. Tali *inputs* vengono raccolti da una redazione che li immette in un sistema di comunicazione che consente agli operatori del Comune di aggiornare, dalla sede centrale, le informazioni presenti su tutte le stazioni.

Una serie di pagine consultabili sempre dai terminali «Certo» sono invece dirette, oltre che agli abitanti di Modena, anche ai visitatori e ai turisti presenti nella città emiliana. Il servizio, denominato «TuttoModena», fornisce una serie di informazioni

generali sulle diverse attività presenti nella città quali: manifestazioni culturali, sportive, politiche; e su quant'altro possa risultare utile per fruire della città nel migliore dei modi: trasporti, alberghi, ristoranti, banche, biblioteche, servizi sanitari, luoghi turistici, luoghi di culto ed altri. Di ogni richiesta vengono fornite anche indicazioni utili quali: gli orari di apertura, l'ubicazione, e, attraverso vere e proprie mappe ingrandite in diverse scale, anche la visualizzazione e l'itinerario consigliato per raggiungerli.

Il «TuttoModena» è organizzato e gestito dall'ufficio «Informagiovani» del Comune di Modena. Una persona segue, corregge ed aggiorna quotidianamente le sue pagine che possono essere consultate sui terminali «Certo». L'ufficio, insieme alla responsabile dell'Ufficio Informazioni del Comune sig.ra Mozzarelli, sta predisponendo una serie di schede per i rapporti con la CEE, che conterranno una serie di opportunità e di proposte di lavoro per i giovani e per le aziende nell'ambito della Comunità.

In via di allestimento sono poi altri due servizi: il primo relativo alle *news*, simile a Televideo, fornirà informazioni di attualità sulla vita cittadina; il secondo, «Gli enti informano», offrirà notizie e comunicazioni su enti ed attività di pubblico interesse.

Il terminale «Certo» è attualmente in funzione dalle ore 8 alle 18 dei giorni feriali e dalle ore 8 alle 13 del sabato, ma con il prossimo trasferimento del computer centrale in una nuova sede, lo sportello «Certo» potrà funzionare a tempo pieno, notte e festivi compresi.

Dal punto di vista strettamente tecnico, lo sportello «CERTO» è costituito da una unità di elaborazione IBM PS/2 mod. 30-H31, completa di monitor a colori operante in ambiente MS-DOS e da una stampante laser IBM 4019. Tali apparecchiature sono collocate in un'apposita struttura in lamiera d'acciaio in cui ci sono inoltre: un lettore di tessere magnetiche, un *modem* per il collegamento con il calcolatore centrale, un gruppo di continuità e un sistema di ventilazione. L'utente interagisce con il sistema attraverso una tastiera speciale semplificata che gli permette di muoversi fra le diverse aree e icone attivando le funzioni desiderate. L'interfaccia è stata sviluppata utilizzando

il prodotto Hyperboard Multimedia Navigation System della società West 80.

Alla realizzazione del software hanno partecipato, oltre ad esperti della società cui è stata affidata la realizzazione, anche membri di un'apposita Commissione istituita dall'Amministrazione comunale, in modo da confezionare un prodotto che rispondesse agli obiettivi dei promotori.

Per quel che riguarda l'aspetto economico, il costo dell'operazione è abbastanza interessante: 254 milioni più 28 milioni per ogni terminale che verrà installato. A questo proposito va ricordato che nelle intenzioni dell'Amministrazione comunale c'è quella di collocare 20 terminali in altrettanti luoghi frequentati della città, compresi banche, supermercati ed ospedali. All'operazione ha partecipato, con un contributo finanziario, la Cassa di Risparmio di Modena.

Altri terminali simili al «Certo» che forniscono certificazioni anagrafiche *self-service* sono presenti, dal mese di gennaio 1990, in altre parti d'Italia: in due circoscrizioni della città di Brescia sono stati installati due terminali che forniscono certificazioni anagrafiche e di stato civile ad eccezione degli estratti; quattro terminali, aperti giorno e notte, si trovano a Verona, ma consentono di richiedere solo certificati anagrafici e non di stato civile; anche Castel San Pietro Terme, un comune della provincia di Bologna, ha la possibilità di offrire ai propri residenti solo certificati anagrafici, dal momento che lo stato civile non è ancora automatizzato. Rimini, Perugia e Bergamo sono in grado di offrire servizi simili ai propri cittadini ed anche il Comune di Bologna, ha collocato in vari punti della città i terminali «Certimat».

I collegamenti con altri enti

Non compresa all'interno delle iniziative che vanno sotto il nome di «Diritti del cittadino», ma ugualmente finalizzata a migliorare da una parte l'efficienza della Pubblica Amministrazione e dall'altra a rendere meno difficoltoso e più snello il rapporto con l'utenza, è un'altra iniziativa dell'Amministrazione comunale della cittadina emiliana. Secondo il principio del «far girare la carta e non il cittadino», dal marzo 1989 è in funzione un

collegamento fra gli archivi automatizzati dell'Ufficio Anagrafe e la sede INPS della città. Con la modica spesa di 20 milioni di lire, metà a carico del Comune e metà a carico dell'INPS, si è notevolmente diminuito il carico di lavoro degli sportelli anagrafici, da 400.000 a 340.000 certificati all'anno, e soprattutto si è consentito ai circa ventimila pensionati di evitare le code all'Anagrafe per produrre un immenso numero di certificati.

È stato eliminato il carico di lavoro degli operatori comunali che dovevano periodicamente aggiornare le posizioni pensionistiche dei cittadini modenesi, inserendole nel computer centrale dell'Anagrafe da pacchi di schede che provenivano dall'Istituto previdenziale; ora è sufficiente caricare un *floppy disk* che nel giro di pochi secondi effettua questi aggiornamenti. Nonostante questa lodevole iniziativa, il pensionato modenese deve però ancora ricorrere con una certa frequenza all'Ufficio Anagrafico per richiedere il certificato di esistenza in vita, da consegnare agli uffici postali per ritirare la pensione. L'INPS comunque, per ovviare a questo problema, si sta attivando per produrre periodicamente certificati di esistenza in vita dei suoi assistiti.

Collegamenti simili sono stati effettuati anche fra i terminali dell'Anagrafe e quelli della Questura, dell'Ufficio patenti della Prefettura e sono in corso accordi per collegarsi anche con i più grossi istituti tecnici superiori della città.

«L'offerta del pacchetto "Diritti del cittadino" con le sue applicazioni — conclude il dott. Casatella — risente della libera iniziativa e dello stimolo di ogni Pubblica Amministrazione; esistono d'altra parte anche pressioni da parte dei cittadini. In questi rapporti cioè non è mai uno solo che si muove, o anche se si muove quell'uno solo è perché è stato sollecitato. Modena è una città che si è voluta interessare al problema del cittadino in maniera diversa: capire perché esistono le file, cercare di eliminarle, cercare di creare un rapporto più semplice e più immediato, se vogliamo più familiare fra la Pubblica Amministrazione e il cittadino. Per arrivare a questo sicuramente ci sono state anche delle sollecitazioni esterne.

Abbiamo scelto anche il momento giusto per agire: c'era un certo discorso di rivalutazione del rapporto con il cittadino. Il cittadino è diventato più furbo, più conoscitore delle norme e,

quindi, dei propri diritti. Di fronte ad un'evoluzione complessiva del cittadino c'è stata un'evoluzione da parte della Pubblica Amministrazione che ha cercato con grande interesse di risolvere il rapporto fra amministratori e amministrati. Questo di Modena è comunque un primo passo per andare verso la deburocratizzazione del rapporto fra cittadini e Pubblica Amministrazione. Ci vorranno però anni per apportare modifiche nelle procedure a livello dell'Amministrazione centrale».

5. *Il caso di Bologna*

Bologna e il Sistema informativo provinciale

«L'Amministrazione bolognese — afferma il dott. Rovinetti, responsabile dell'Ufficio Stampa e Comunicazione del Comune di Bologna — si è posta il problema di avere strumenti per informare i cittadini che uscissero dai mezzi di comunicazione tradizionali (giornali, riviste), e che avessero le caratteristiche della continuità e della rapidità». Anche il Comune di Bologna si sta quindi attrezzando per affrontare la terza fase dell'informatizzazione; una volta risolte le problematiche relative alle aree gestionali e amministrative tradizionali (anagrafe, contabilità, personale), la scelta del capoluogo emiliano va verso la razionalizzazione dei flussi informativi utili a più meditate scelte di programmazione e di governo.

Gli sforzi progettuali in materia di hardware e di software si stanno indirizzando verso una logica di sistemi informativi integrati. Si è giunti alla consapevolezza che un uso più maturo e cosciente delle potenzialità offerte dalle nuove tecnologie, che si basi su frequenti scambi e cooperazioni con gli enti territoriali, consente una migliore gestione della cosa comune.

Inoltre, è maturata all'interno dell'Amministrazione locale la certezza che l'informazione è una risorsa indispensabile come base di programmazione e di governo, ma che il solo utilizzo di strumenti tecnologici che trattano e veicolano dati e informazioni non è sufficiente. Il miglioramento dei servizi offerti al cittadino è quindi frutto di un'integrazione fra tecnologia, organizzazione e risorse umane.

La realizzazione di queste premesse ha visto la costituzione di una «Sistema informativo provinciale» (che fa riferimento alla legge regionale n. 30 del 26/7/88 «Costituzione del Sistema informativo regionale»), che ha come obiettivo l'integrazione e lo scambio di informazioni fra i diversi livelli istituzionali nell'ambito provinciale.

La consapevolezza che il funzionario pubblico è stato più oggetto della rivoluzione informatica che protagonista attivo del cambiamento organizzativo possibile in seguito all'introduzione delle tecnologie elettroniche, ha fatto sì che venisse rivolta una particolare attenzione anche alle iniziative di formazione.

In collaborazione con il Settore Personale e Organizzazione sono state progettate iniziative di formazione, che coinvolgeranno gradualmente tutti i livelli del personale dell'Amministrazione locale, con la finalità di far sviluppare una «cultura dell'informazione» e le sue modalità di organizzazione. Con questa iniziativa la Provincia di Bologna intende stimolare un ruolo più attivo del personale all'interno del processo di automazione, superando la prevalente soluzione tecnicistica del problema informatizzazione, che ha sempre delegato ogni iniziativa ai tecnici EDP.

L'attività di formazione intende anche creare nuove figure professionali in campo informativo, che svolgano il ruolo di interfaccia fra competenza specialistica in una determinata materia e competenza informatica. Figura che, secondo Marta Consolini, responsabile del Sistema informativo provinciale, «gioca un ruolo importante nella creazione dell'informazione, intervenendo sin dall'inizio nell'individuazione di soluzioni tecnologiche adeguate ai bisogni informativi di un settore o di un'utenza specifica, nella realizzazione dei flussi informativi, nella progettazione di quelle relazioni logiche fra i dati che ne assicurano il valore informativo, evitando, come talvolta succede, che la banca dati sia solo una grande memoria di dati scarsamente utilizzabili»[4].

La progettazione di basi informative è stata finalizzata anche ad un rapporto di questi sistemi informativi con l'esterno, ossia con l'utenza e la cittadinanza. La creazione di banche dati messe a disposizione del cittadino costituisce uno strumento per una

migliore conoscenza da parte della cittadinanza dell'apparato amministrativo dell'ente, ed è un passo verso il superamento di quelle barriere che troppo spesso sussistono nel rapporto fra amministratori e amministrati.

Una volta individuati gli strumenti, si deve affrontare il problema di come comunicare, dei linguaggi e delle metodologie. Ed a questo punto vanno prese in considerazione le applicazioni di software e le loro modalità di comunicazione. Si deve infatti giungere alla creazione di linguaggi di comunicazione con l'utente finale che si basino su modalità «amichevoli» di interrogazione, che contengano funzioni di *help* e sistemi a finestra, che facilitino il rapporto spesso problematico che sussiste fra cittadino e strumenti tecnologici.

Lo sportello «Certimat»

La prima fase dell'informatizzazione dell'Ufficio anagrafico del Comune di Bologna, avviata nel 1968, non era più in grado di rispondere ai nuovi bisogni emergenti di informazioni più complete, di estensione dei collegamenti, di interrogazioni anche estemporanee, di possibilità di aggiornamento diretto da parte degli operatori demografici, senza passaggi cartacei.

Si è resa così necessaria la realizzazione di un nuovo progetto di automazione i cui obiettivi funzionali erano rivolti a rispondere anche ad esigenze più generali: l'aggregazione del massimo di informazioni riguardanti gli iscritti all'Anagrafe, la disponibilità di archivi magnetici polifunzionali accessibili in modo autonomo e protetto per settori di competenza e interesse e la conseguente estensibilità del campo dei possibili utilizzatori, comprendendo fra questi anche il cittadino.

In vista di questi miglioramenti il Comune di Bologna ha effettuato nel 1987 un rinnovamento e un'estensione del proprio Centro Elaborazioni Dati.

La ristrutturazione ha portato ad un arricchimento degli archivi relazionali, con l'inserimento, all'interno del settore anagrafe, di altri pacchetti informativi di grande rilievo per settori diversi a fini gestionali e conoscitivi.

Si è così consentito agli operatori dei servizi demografici di esercitare un ruolo attivo nella gestione dei dati anagrafici, per-

mettendo loro di accedere alla memoria centrale sia ai fini della ricerca e dell'interrogazione, sia per effettuare aggiornamenti e variazioni.

Con questa ristrutturazione è stato anche possibile trasformare le strutture periferiche dei quartieri, che da erogatrici di certificati stanno diventando il punto di riferimento qualificato e rinnovato di bisogni più complessi della cittadinanza: rilascio di carte d'identità, di libretti di lavoro e di licenze varie.

Altro importante passo verso la semplificazione delle procedure burocratiche relative alla richiesta di certificazioni è stato quello di consentire al cittadino di produrre direttamente il certificato attraverso la dichiarazione sostitutiva prevista dalla legge n. 15 del 1968, o di procurarselo liberamente da terminali elettronici *self-service*.

Dal mese di marzo 1990 si è infatti avviata l'installazione di sportelli tipo Bancomat contenenti un terminale con stampante, in diversi punti della città. Di questi terminali, denominati «Certimat», che operano attraverso un collegamento *on line* con il calcolatore centrale dell'Anagrafe, alcuni sono abilitati a rilasciare al cittadino certificati di stato civile e di anagrafe mentre altri sono abilitati a rilasciare dichiarazioni sostitutive di certificazione.

Per poter usufruire della certificazione *self-service* il cittadino deve essere in possesso della CUP card, distribuita ai bolognesi in funzione della prenotazione automatizzata di prestazioni sanitarie. Tale tessera infatti, una volta inserita nello sportello elettronico «Certimat», permette il riconoscimento del cittadino, mettendolo in grado, con operazioni semplificate visualizzate sull'apposito video, di operare la scelta del documento necessario.

La procedura per ottenere il certificato è molto simile a quella descritta a proposito del funzionamento degli sportelli «Certo», presenti nella Città di Modena. La riscossione degli importi dovuti avviene sia tramite addebito sulle cartelle esattoriali, sia tramite addebito su conto bancario per i titolari di conto corrente presso la Cassa di Risparmio di Bologna.

Attualmente però gli orari di servizio di questi sportelli sono

piuttosto limitati: dalle 8 alle 14 il martedì, il venerdì e il sabato; e dalle 8 alle 18 lunedì, mercoledì e giovedì.

Interessante anche la possibilità di ottenere da alcuni sportelli «Certimat» il rilascio del testo di dichiarazione sostitutiva della certificazione. L'unico terminale di questo tipo installato dall'Amministrazione bolognese è in funzione presso il Provveditorato agli Studi di Bologna, ed è prevedibile la loro estensione entro breve tempo ad altri istituti con i quali sono già stati avviati contatti: INPS, Università degli Studi, IACP.

Il CED di Bologna ha fornito alcuni dati relativi all'utilizzo dei suddetti terminali da parte della cittadinanza nei mesi di aprile e maggio 1990.

I terminali *self-service* presenti nella Città di Bologna sono stati in funzione, durante il mese di aprile, per 1.114 ore; sono rimasti chiusi per avaria 144 ore e non hanno avuto la linea per 3.785 ore (compresi gli orari ufficiali di chiusura); hanno inoltre emesso 457 certificati ed hanno trattenuto diciannove tessere perché danneggiate. Durante il mese successivo invece sono rimasti in funzione per 2.498 ore, mentre risultavano in avaria per complessive 630 ore e non hanno avuto la linea per 5.769 ore; nel complesso hanno prodotto 605 certificati ed hanno trattenuto otto tessere. In entrambe i mesi non sono state riscontrate avarie né alla stampante, né al lettore di tessere e nemmeno alla memoria centrale.

Le apparecchiature che compongono lo sportello «Certimat», sono state realizzate ed installate dalla Società Olivetti, che ha vinto una regolare gara d'appalto.

«TuttoBologna»: il sistema informativo cittadino

Lo sviluppo delle reti di comunicazione e il basso costo dei terminali che consentono lo scambio attraverso queste reti di dati e informazioni, ha consentito la realizzazione, anche all'interno del Comune di Bologna, di una banca dati, contenente notizie sulla vita della Città, sui soggetti istituzionali che vi operano e sugli avvenimenti che in essa si svolgono. L'Amministrazione comunale, nel suo ruolo di Ente pubblico maggiormente vicino ai cittadini, ha voluto mettere a disposizione della

più vasta utenza questo ricco archivio di informazioni, con l'ausilio di strumentazioni tecnologiche.

Da tutto questo è nato il «progetto-informazione», che si colloca all'interno del «Regolamento sui diritti di informazione dei cittadini nei confronti dell'amministrazione», che è uno degli atti di riforma più importanti approvato dal Consiglio Comunale di Bologna.

Per la realizzazione di questo progetto il Comune ha siglato accordi con Provincia e Regione e con una serie di enti esterni, fra i quali figurano l'Università degli Studi, l'Ente Fiere, l'Azienda Promozione Turistica e la Camera di Commercio.

Il Centro di Informazione Comunale

Il «progetto-informazione» ha visto la sua attuazione in due fasi: la prima, ha preso il via il 14 febbraio 1988 con l'inaugurazione del primo Centro di Informazione Comunale di Palazzo d'Accursio, la seconda, con l'installazione dei terminali «Tutto-Bologna». Il Centro di Informazione Comunale si rivolge sia ai cittadini bolognesi per fornire loro notizie sulle attività e sui servizi offerti dai vari uffici comunali, sia agli ospiti e ai visitatori della città che possono ottenere informazioni su alberghi, manifestazioni, spettacoli e su tutto quanto Bologna offre quotidianamente.

Lavorano in questo Centro dodici operatrici alle dipendenze dell'Ufficio Stampa e Comunicazione del Comune, con un'organizzazione del lavoro su più turni che consente l'elaborazione e l'aggiornamento delle informazioni e l'apertura del Centro al pubblico dalle ore 9 alle 19 dal lunedì al sabato e dalle 9 alle 13 la domenica e i festivi. Le operatrici facevano parte del personale già a disposizione del Comune e sono state riqualificate attraverso un corso di formazione della durata di alcuni mesi.

All'interno della struttura di Palazzo d'Accursio sono presenti più isole informatizzate con personale qualificato pronto a rispondere alle richieste dei cittadini. È presente anche uno spazio gestito dall'Azienda Promozione Turistica, che fornisce tutte le informazioni di carattere turistico. Un altro spazio è dedicato al Servizio per il rilascio di copie o la presa visione dei documenti amministrativi comunali.

Nella realtà bolognese esistono altri due Centri di Informazione Comunale in due sedi periferiche distaccate, ma è prevista, entro il 1991, l'apertura di Centri di Informazione nelle sedi di tutti i quartieri.

A due anni dall'inizio è possibile trarre un bilancio dell'attività del Centro di Informazione Comunale, basato essenzialmente su cifre; per una migliore valutazione di questo genere di servizi e per capire in che modo incidono sulla realtà cittadina, sarebbe però più idonea un'analisi di tipo qualitativo. Comunque, in due anni, sono state evase oltre 70.000 richieste di informazioni ed è stata data risposta a quasi 25.000 telefonate. La tipologia delle domande rivolte agli operatori del Centro ha riguardato per il 59,4% uffici e servizi comunali, per il 10,2% enti esterni e per il 30,4% manifestazioni e spettacoli tenutisi in città.

Lo sportello gestito dall'Azienda Turistica ha soddisfatto le esigenze di 81.846 turisti, di cui 44.271 italiani, 28.696 europei e 8.879 extraeuropei, mentre l'ufficio presa visione e rilascio copie atti amministrativi ha consegnato 2.313 atti.

Alla data del febbraio 1990, novantesei Enti hanno aderito all'iniziativa e si sono offerti in qualità di fornitori di informazioni; fra essi ricordiamo i principali: SIP, INPS, Ferrovie dello Stato, organizzazioni sindacali e culturali, e varie associazioni economiche e di commercianti.

I terminali «TuttoBologna»

Accanto ai Centri di Informazione Comunale, che si rivolgono principalmente ai cittadini residenti e nella prospettiva del sistema informativo integrato per la città, sono state collocate nei maggiori punti di afflusso di visitatori di Bologna, una serie di stazioni informatiche per la diffusione di informazioni ad un tipo di utenza per lo più non residente.

Il primo di questi terminali che offrono notizie su servizi, avvenimenti e luoghi di interesse, è stato inaugurato il 3 maggio 1989; sono oggi presenti in quattordici diverse sedi, per un totale di quindici terminali: aeroporto, stazione ferroviaria, quartiere fieristico, Palazzo dei Congressi, Palazzo degli Affari, Palazzo d'Accursio e presso le sedi di nove quartieri.

I terminali «TuttoBologna» gestiscono in quattro lingue (ita-

liano, inglese, francese e tedesco), un patrimonio informativo suddiviso in 12 grandi «famiglie». Quando infatti si accede alla prima pagina del servizio, dopo aver scelto la lingua, si ha l'opportunità di richiedere informazioni su: emergenze, banche, università, arte e turismo, manifestazioni, sport e spettacoli, luoghi di culto, per un totale di circa duemilacinquecento schede.

Per effettuare la ricerca dell'informazione desiderata l'utente utilizza otto comandi che attivano altrettante funzioni del programma: un tasto «inizio/start» per iniziare la ricerca o per ritornare all'inizio del programma; quattro tasti «frecce direzionali» per spostarsi a destra, a sinistra, in alto, in basso sul video e selezionare le aree e gli oggetti che interessano; un tasto «scegli/choose», per confermare la scelta dell'oggetto su cui si è posizionati; un tasto «mappa/map» per visualizzare la posizione dell'oggetto selezionato sulla mappa della città, che, se viene premuto una seconda volta, visualizza la mappa di dettaglio; un tasto «continua/continue» per proseguire nella ricerca.

La tecnica di interazione è molto semplificata, anche se richiede un minimo di conoscenza dell'uso di apparecchiature informatiche. La parte grafica del sistema di visualizzazione è stata affidata ad un'*équipe* di esperti di comunicazione, con l'intento di favorire un accesso alle informazioni immediato ed intuitivo. Un aspetto interessante del sistema è la sua possibilità di memorizzare in continuo tutte le richieste dell'utenza in modo da consentire all'Amministrazione comunale di valutare l'uso effettivo e di migliorarne quindi il contenuto editoriale.

L'architettura del sistema

Un sistema capace di soddisfare molteplici esigenze informative e di comunicazione può presentare caratteristiche e configurazioni estremamente varie, a seconda del dettaglio dei dati, della qualità della loro rappresentazione in termini grafici e del livello di interazione. È quindi importante che esso sia facile da usare, di basso costo per consentire la maggiore diffusione possibile e che sia anche facilmente identificabile dall'esterno.

Per quanto riguarda le stazioni terminali, o in termini tecnici, le unità di visualizzazione, che permettono il colloquio tra il cittadino e il sistema allo scopo di selezionare e di presentare al

meglio i dati richiesti, si tratta di Personal Computer Olivetti con grafica di buon livello e tempi di risposta accettabili. Sul disco del PC, da 40 Mbyte, sono registrati tutti i dati diffusi dal sistema, comprese le carte del territorio. È presente in memoria anche il software che gestisce i dati e che realizza l'interfaccia con l'utente: si tratta del software Hyperboard, sviluppato dalla società West 80 e di proprietà dell'Agip Petroli. È stato anche studiato un contenitore di protezione della stazione terminale, che da un lato previene possibili azioni di vandalismo e dall'altro ne consente l'individuazione.

Per il caricamento dei dati, per il loro controllo e per la predisposizione degli aggiornamenti da estendere a tutte le stazioni periferiche è stato concepito un calcolatore centrale, un super PC, basato su un processore 386. Ciascuna stazione terminale si collega automaticamente al computer centrale, generalmente in orario notturno, secondo un programma prestabilito per aggiornare i propri archivi. A tale scopo il sottosistema centrale mantiene una lista degli aggiornamenti realizzati nel corso della giornata, e via via che ciascuna stazione periferica si collega a quella centrale, i rispettivi archivi di dati vengono modificati.

Il funzionamento del sistema si basa su due prodotti software principali, uno per la gestione dei dati e l'altro per l'interrogazione da parte dell'utente, realizzati entrambi specificamente per questo tipo di applicazione. Il software dell'unità centrale presenta anche le funzioni necessarie per il caricamento dei dati e per il loro controllo.

Per la messa a punto del software è stata a suo tempo istituita una Commissione mista composta da tecnici del Comune, docenti di ingegneria elettronica e da esperti di una società privata di software. Attualmente la stessa Commissione sta lavorando alla realizzazione di una banca dati unica di informazioni comunali, che riunisca le banche dati del «TuttoBologna» e dei Centri di Informazione e che possa essere diffusa sulla rete Videotel-SIP.

Nell'ottica del sistema informativo integrato che prevede diverse forme di distribuzione delle informazioni tra loro complementari, il Comune ha aderito al servizio Videotel-SIP, diventando fornitore di informazioni con circa duemila pagine sulle quali gli utenti Videotel di tutta Italia possono ottenere

le stesse informazioni reperibili nelle stazioni terminali automatizzate.

I costi per la realizzazione del sistema, computer centrale e quindi stazioni periferiche, si aggirano complessivamente intorno ai 460 milioni di lire. Di questi, 280 milioni sono stati spesi per la progettazione e per lo sviluppo del software e 180 milioni per l'acquisto delle macchine e la realizzazione delle tastiere e dei contenitori. Attualmente la stazione terminale ha un costo di circa 5.600.000 lire senza protezione e di 9.100.000 se corredata di contenitore.

La Cassa di Risparmio di Bologna ha contribuito alla realizzazione dell'iniziativa con un finanziamento di 250 milioni.

6. *Conclusioni*

Trarre vere e proprie conclusioni sull'argomento preso in considerazione nel presente saggio sarebbe un'operazione piuttosto riduttiva, dal momento che le singole esperienze descritte sono appena uscite dalla loro fase sperimentale. Non è possibile quindi far emergere un quadro che analizzi gli effetti che l'introduzione di queste nuove tecnologie ha prodotto sull'utenza.

Emergono comunque notevoli difficoltà legate soprattutto al rapporto che alcune fasce di cittadini potrebbero avere con le apparecchiature informatiche.

È ben noto che la nostra cultura più tradizionale è generalmente avversa ad ogni tipo di cambiamento o, perlomeno, le modificazioni necessitano di un lungo tempo per sovrapporsi a modelli concettuali e comportamentali ben sedimentati. Esistono infatti fasce ben nutrite della popolazione italiana che spesso hanno un rapporto difficile con il tecnologico in senso lato, che si rifiutano di interagire con le macchine e che preferiscono rivolgersi a personale qualificato. È una fascia di persone generalmente di età superiore ai 45-50 anni, scarsamente socializzata ai linguaggi e alle metodologie informatiche, che per vari motivi, sia per incapacità, sia per diffidenze ideologiche e culturali, difficilmente si serve di una tastiera per far fronte alle proprie esigenze.

Anche a queste persone però l'automatizzazione di alcuni servizi reca dei vantaggi non indifferenti; «se, infatti — come suggerisce il prof. Muzzioli —, tutta la fascia molto amplia di cittadini che già usano il Bancomat si servisse dei terminali self-service per la richiesta di certificati anagrafici, diminuirebbero notevolmente le code agli sportelli tradizionali».

Rimane sempre come possibile *handicap*, legato all'uso delle tecnologie informatiche, il fatto che questi terminali e queste stazioni informatiche, sparse in molte città del Nord e del Centro Italia, sono sempre macchine e non consentono un rapporto umano; molti cittadini, infatti, continueranno a cercare un rapporto privilegiato con un operatore che sta dietro lo sportello, al quale poter illustrare i propri problemi per ottenere risposte certe e rassicuranti; nel rapporto con la macchina, che è impostata per essere di facile uso, l'utente dovrà sempre da solo individuare la situazione che più si adatta alle proprie esigenze.

Il cittadino comunque, favorito anche dalla maggiore circolazione di informazioni, acquista sempre di più coscienza dei propri diritti e dei propri bisogni e pone alla controparte quesiti sempre più espliciti e precisi.

La tendenza di queste sperimentazioni innovative in alcune amministrazioni comunali non è naturalmente quella di sostituire completamente l'operatore con il terminale; si cerca, al contrario, di creare un rapporto più intenso con la cittadinanza, incrementando e qualificando il personale a contatto con l'utenza che media il rapporto fra cittadino e macchina. «La filosofia del comune di Bologna — secondo quanto dice il dott. Rovinetti — è che il cittadino deve comunque avere l'informazione; che si trovi nella nostra memoria elettronica, o che sia ottenibile in altro modo, il cittadino deve sempre ricevere una risposta a quello che chiede».

Ne deriva quindi che alcune amministrazioni ed enti hanno capito che il momento dello sportello, del rapporto con il cittadino, è fondamentale per determinare la percezione che l'immaginario collettivo ha dell'ente stesso, e che i servizi offerti vengono percepiti come un indicatore dello Stato e del suo funzionamento.

Resta comunque il fatto che nella maggior parte della popola-

zione italiana sussiste una certa diffidenza nei confronti dello Stato e un atteggiamento di tipo reverenziale legato a rapporti storici con la Pubblica Amministrazione, che sono stati sempre caratterizzati dall'inefficienza e dalle lungaggini burocratiche. Diffidenza che non consente di cogliere i tentativi veramente innovativi che in alcune branche dell'Amministrazione si stanno realizzando grazie ad un capovolgimento di impostazione strategica nella conduzione dell'Azienda Italia.

Nel corso della trattazione si è anche potuto notare che questo tipo di terminali, oltre a sostituire o ad essere di ausilio al lavoro di molti operatori, ha anche contenuti innovativi. Una volta infatti che il loro uso sia incrementato e che aumenti anche la dimestichezza della cittadinanza con quel minimo di competenze tecniche necessarie per il loro utilizzo, possono essere utilizzati quale strumento di democrazia diretta nella gestione della cosa comune. I cittadini, mediante apposito software hanno, ad esempio, la possibilità di essere interpellati per far conoscere il proprio parere su determinate scelte o progetti delle amministrazioni locali.

La presenza di queste applicazioni di tecnologie informatiche al servizio della cittadinanza non deve però indurre a far pensare che questa sia una tendenza in atto nell'ambito dell'intera Pubblica Amministrazione. Nella variegata realtà italiana convivono infatti esempi di avanguardia con sacche di arretratezza.

L'efficienza dei servizi pubblici dipende, oltre che dalla sensibilità di alcune amministrazioni nei confronti di tematiche concernenti i diritti dei cittadini, anche e soprattutto dalla domanda di servizi che proviene dal sociale. In realtà più ricche, con un maggiore tasso di imprenditorialità nel settore produttivo, si riscontra una domanda di servizi più efficienti, più snelli e più immediati, mentre in alcune zone del nostro paese più tradizionaliste e più «stataliste» è meno avvertita l'esigenza di servizi più funzionali ed efficienti.

La differente percezione dell'ente locale in zone distinte del nostro paese è legata essenzialmente a fattori storici, dal momento che prima dell'unità italiana i cittadini del Nord e del Centro Italia si appoggiavano sempre ai Comuni per effettuare

le loro rimostranze, nel meridione invece la rivoluzione era spesso indirizzata contro l'ente locale.

Il motivo per cui queste sperimentazioni innovative vengono quasi sempre applicate nell'Italia Centro-Settentrionale è anche un indicatore del fatto che esiste una maggiore sensibilità, merito non soltanto degli amministratori locali, ma anche di un atteggiamento del cittadino del Nord, più abituato a mettersi in posizione quasi paritaria nei confronti della Pubblica Amministrazione; nell'Italia meridionale, dove invece sussiste anche un atteggiamento di maggiore chiusura verso la modernità, il cittadino è più intimidito e preferisce utilizzare altri canali, basati più su rapporti amicali e personalistici, per ottenere servizi erogati da strutture pubbliche.

Queste isole di efficienza nel mare delle disfunzioni della Pubblica Amministrazione, aprono — dunque — la via ad una radicale svolta dell'apparato statale italiano in termini di funzionalità e di gestione efficace e strategica, soprattutto in vista del fatidico 1993; anno in cui il nostro sistema produttivo, imbrigliato nella morsa della burocrazia pubblica, si confronterà con altre realtà europee, supportate invece da una amministrazione pubblica più snella ed efficiente.

Note

[1] Diego Siclari, *Un linguaggio universale telematico per un miglior servizio all'utente*, in «Tielle», n. 11, marzo 1990, p. 9.

[2] Fiorino Tessaro, *Formazione e pensiero informatico*, in «Informatica ed Enti locali», n. 4, 1987, p. 416.

[3] CENSIS, *L'informatica nella società italiana. 1984*, Franco Angeli, 1984.

[4] Marta Consolini, *Per una rete di informazione e comunicazione fra Regione, Provincia e Comuni*, relazione al Convegno «Comunicare con il cittadino», Bologna 4 aprile 1990.

Capitolo Sesto

L'INFORMATICA E LA QUALITÀ DEI SERVIZI

Un caso

di *Andrea Barbieri*

Premessa

Con il DPR 616/77 si è dato avvio al processo di decentramento e trasferimento dei poteri dello Stato alle Regioni ed agli Enti Locali provinciali e comunali, processo già iniziato con il decentramento regionale agli inizi degli anni Settanta. I nuovi poteri obbligano gli Enti Locali a ridefinire il proprio sistema organizzativo per la gestione dei servizi.

Il successo di tale trasformazione richiede, quindi, che l'Ente Locale Comune si attrezzi in modo adeguato e scientifico nelle proprie funzioni e strutture organizzative. Per quanto riguarda l'attività di programmazione e di gestione dei servizi, il processo di decentramento e trasferimento dei poteri chiude l'era del Comune inteso come semplice produttore di *certificati* e l'avvia verso l'epoca di una gestione di tipo aziendale, funzionale e moderna.

Stiamo già vivendo questa epoca con tutti i limiti e gli ostacoli propri di un'epoca di transizione.

Per poter realizzare una gestione che sia nel contempo efficiente ed efficace, l'Ente Locale Comune ha sempre più bisogno di dati e di informazioni (il dato connotato). L'informazione si pone quindi come una delle principali risorse dell'azienda-Comune. Sia nella fase di produzione, sia in quella di utilizzazione l'Ente Locale Comune deve poter disporre di una informazione qualitativamente e quantitativamente funzionale, ad alta affidabilità, orientata alla programmazione ed alla gestione dell'intero ventaglio dei servizi comunali, e segnatamente di quelli erogati a sportello: vale a dire quelli immediatamente destianti alla fruizione da parte del cittadino-utente.

Scopo di questo intervento è anche quello di prendere in esame questo processo di trasformazione dell'Ente Locale Comune

e, rispetto a tale processo, considerare l'informatica, e il processo di informatizzazione dei servizi comunali, non in una prospettiva *angusta* (l'insieme delle macchine acquistate ed impiantate per gestire i dati) ma culturalmente più valida e corretta, nella quale il sistema informativo (intesto come l'insieme delle informazioni) venga definito:
- rispetto alle funzioni politico-istituzionali degli Enti Locali comunali (e quindi rispetto al ruolo culturale svolto dagli Enti Locali comunali sul e nel territorio);
- rispetto ai processi organizzativi (e di ristrutturazione organizzativa) per cui preliminare ed imprenscindibile resta il *disegno* organizzativo dell'Ente Locale Comunale e la dipendenza del sistema delle informazioni dall'architettura organizzativa medesima (e non viceversa, come la tendenza attuale a costruire sistemi informatici prima e a definire poi il contesto organizzativo);
- prima nella sua *valenza* informativa e poi nella propria struttura informatica;
- in tutti i suoi momenti: dalla produzione dell'informazione, alla gestione, alla diffusione ed alla utilizzazione dell'informazione stessa;
- rispetto all'utenza del sistema informativo dell'Ente Locale Comune e a chi opera per ed in tale sistema.

In una tale ottica una rilettura del DPR 616/77 costituisce un punto di partenza indispensabile per il disegno di servizi comunali e di banche di dati da utilizzare a livello locale.

A seguito del DPR 616/77, dei decreti sulla finanza locale e della legge 23 dicembre 1978, n. 833 sul Servizio Sanitario Nazionale, si rende quindi sempre più necessario un mutamento di rotta:
- gli Enti Locali comunali in prima persona devono porsi il problema dell'informatica in termini di nuova cultura organizzativa;
- si richiede uno sforzo tipicamente culturale per avviare il discorso sull'informazione dei servizi comunali e l'informatica necessaria a tale processo di informatizzazione su basi scientifiche (l'Ente Locale Comune non può continuare a vivere di *espedien-*

ti, occorrono *scenari* e *strategie* con un approccio di tipo sistemico-organizzativo e razionale);
- le risorse destinate all'informazione ed all'informatica vanno considerate in termini di *investimenti*.

È necessario avviare ad una riflessione razionale, scientifica e sistemica con il coinvolgimento diretto degli Enti Locali comunali in una visione nella quale l'informatica viene considerata, rispetto al management ed alle strutture organizzative, in un approccio di tipo interdisciplinare.

1. *L'informatica comunale in Italia*

L'esperienza dei progetti e dei piani globali

Le esperienze più significative dal punto di vista della storia della cultura informatica e dell'informatizzazione regionale, provinciale e comunale in Italia sono state quelle relative alla formulazione di progetti globali: le linee amministrative da raggiungere erano legate al tema dell'efficienza come strumento di razionalità. Erano quindi legate strettamente al problema della determinazione dei vincoli e delle prospettive del progetto stesso. Le applicazioni previste dai progetti globali riguardavano: l'amministrazione e la contabilità, l'assistenza, gli uffici tecnici, gli ospedali psichiatrici, i centri di medicina sociale ed igiene mentale, ecc.

Il programma operativo tipico dei progetti globali si articolava in diverse fasi: l'individuazione delle informazioni da privilegiare e l'individuazione degli amministratori e funzionari degli Enti Locali comunali da coinvolgere nel programma stesso; le procedure di addestramento del personale direttivo e tecnico; la rilevazione, l'analisi e la defizione delle procedure medesime; la sperimentazione dei programmi di elaborazione elettronica; l'eventuale installazione di prodotti e di tecnologie informatiche.

Se consideriamo i progetti globali rispetto all'evoluzione storica dei sistemi informativi amministrativi si può affermare che essi sono da considerare come il primo progetto italiano che si riferisca a sistemi territoriali di tipo regionale, provinciale e co-

munale. Se li consideriamo nelle loro linee programmatiche ed operative non possiamo non sollevare alcune critiche .

I progetti volevano essere uno strumento per informare gli utenti su cosa sia l'informazione, l'elaborazione dati, il calcolatore, ecc.: tutto ciò è stato fatto diffusamente, ma a ben vedere l'informazione data poteva essere compresa non da tutti gli utenti, ma solo dagli specialisti. I progetti venivano poi presentati come progetti globali: ma cercavano però di formulare risposte operative che si risolvevano in livelli di automazione che riguardavano attività e campi a forte connotazione statistico-anagrafico-contabile o il settore ospedaliero.

I progetti globali posti come progetti regionali, provinciali e comunali si risolvevano in un progetto limitato al settore amministrativo interno alla Regione, alla Provincia e al Comune lasciando fuori — e non toccati — problemi di gestione sociale delle città, del territorio, della cultura, dei beni culturali, della programmazione e delle strategie decisionali ed organizzative. I progetti globali — e d'altra parte sono trascorsi 15 anni — erano legati ad una ideologia del calcolatore tipica dell'epoca: il voler utilizzare il calcolatore secondo le moderne teorie manageriali nel sistema amministrativo pubblico (statale, regionale e locale) caratterizzato da strutture rigide deterministiche. Fino al 1970 si evidenzia quindi il momento applicativo del calcolatore e non il ruolo innovativo dei sistemi informativi nelle strutture amministrative pubbliche. D'altra parte si parla di *elaboratori* e non di sistemi *informativi*.

Appartengono alla stessa memoria storica la redazione di piani globali per la meccanizzazione degli Enti Locali comunali. Si tratta delle ipotesi per realizzare un sistema di centri consorziati di comuni per l'elaborazione elettronica e meccanografica di dati. Il piano di meccanizzazione prevedeva la creazione di una serie di centri elettrocontabili, su tutto il territorio nazionale, collegati tramite terminali con gli ottomila comuni italiani, e la costituzione di un consorzio di gestione, con partecipazione mista degli Enti Locali, dello Stato, delle ditte private costruttrici. Tali piani prevedevano una sensibile diminuzione dei costi di gestione degli Enti Locali comunali con un aumento qualitativo dei servizi da offrire ai cittadini. Prevedevano, inoltre, una rete

nazionale di elaborazione basata su 24 centri regionali. La Regione veniva considerata quindi organo di accentramento amministrativo rispetto ai comuni. I centri regionali dovevano funzionare in un primo tempo come centri di sperimentazione per le applicazioni di tipo anagrafico-contabile per trasformarsi, in un secondo tempo, in centri di servizi di sviluppo delle nuove tecnologie.

Per la redazione dei piani globali si individuavano quattro aree di problemi: lo studio degli strumenti tecnologici più avanzati; l'analisi degli aspetti attinenti la finanza locale; i problemi organizzativi e della localizzazione ottimale dei centri consortili; l'analisi dei problemi di carattere giuridico.

I presupposti tecnici che venivano analizzati erano: la qualità, il costo (acquisto o noleggio) e il coefficiente di utilizzazione delle macchine.

I presupposti economici e giuridici riguardavano: l'economia di costi amministrativi e di gestione per le amministrazioni interessate; la possibilità di incrementare l'efficienza dei servizi resi ai cittadini; la possibilità di rientrare nelle disponibilità finanziarie dei già oberati bilanci comunali e provinciali.

L'evoluzione dell'amministrazione locale verso la costituzione delle regioni costituiva il presupporto ed il significato politico della redazione di tali piani globali. Il sistema proposto presentava alcuni vantaggi operativi: i costi di gestione relativamente bassi; la maggiore mole di dati e relativa disaggregabilità; la possibilità di procedere ad una maggiore omogeneizzazione funzionale delle poste di bilancio degli Enti Locali comunali; la possibilità di attuare il *time-sharing*, cioè di utilizzare i calcolatori, nei tempi liberi, per le esigenze degli Enti Locali, per la programmazione economica ed anche per quelle degli imprenditori locali.

Non si può certamente riconsiderare in poche righe il lavoro preparatorio svolto per la redazione dei piani e dei progetti globali. Si era di fronte sia a progetti riferiti ad un solo territorio regionale sia a progetti riferiti a tutto il territorio nazionale: più semplici quelli che avevano come territorio di intervento una sola regione, più ampi e complessi quelli che avevano come

ambito l'intero territorio nazionale. Entrambi presentavano la connotazione comune di progetti globali.

Anche per i piani globali che avevano un ambito di intervento di respiro nazionale si possono muovere alcuni rilievi critici relativi alla struttura ed alla finalità. Si può innanzitutto osservare che la ricerca di una omogeneizzazione — sui problemi del bilancio tra ottomila comuni — corrisponde all'idea di un bilancio inteso più come fatto statico che dinamico. Il bilancio di un comune non è soltanto contabile — e quindi omogeneo a tutti gli altri — ma costituisce il frutto di scelte politiche e sociali precise. E queste scelte non possono essere considerate esterne alla struttura del bilancio stesso.

Un servizio elettrocontabile per tutti i comuni, attraverso 24 centri regionali, è un macroservizio contabile con tutti i limiti dei macrosistemi in genere. Inoltre, con la creazione di un sistema nazionale elettrocontabile ed anagrafico per tutti i comuni, si corre il rischio di considerare l'Ente Locale Comune avulso dalla sua realtà territoriale, ambientale, sociale e culturale.

I problemi contabili ed anagrafici sono solo due aspetti della ricca e molteplice esistenza dei comuni stessi o degli enti territoriali in genere. I progetti globali o totalizzanti rischiano di irrigidirsi su alcuni elementi a scapito di altri. Non a caso la linea dei progetti globali dopo il 1970 non è stata più seguita.

Tuttavia, non si possono disconoscere le intenzioni, lo sforzo ed i risultati stessi dei progetti e dei piani globali.

Se i progetti globali non sono stati mai realizzati e la loro filosofia è risultata perdente, è anche vero che fino ad oggi l'informatica comunale si è sviluppata solo negli ambiti delimitati dalla politica dell'offerta dei costruttori di calcolatori (a fronte della inesistenza di una *domanda* d'informatica a livello locale) e dall'applicazione settoriale a procedure tipicamente ripetitive, senza allargare l'orizzonte all'informatica per la pianificazione e come supporto alla decisione. Gli Enti Locali comunali si pongono certamente come un mercato vasto, nuovo, poco esplorato, con potenzialità di sviluppo tutte da esaminare. Questo mercato rischia di essere aggredito con la logica consueta della informatizzazione selvaggia (l'informatica *aggressiva* come definita dal Rapporto del CNEL). D'altra parte, le società di servizi di in-

formatica si trovano ad operare in un contesto organizzativo, istituzionale e di mercato senza direttive ed indicazioni precise.

È giunto il momento di sviluppare una cultura della *domanda di informatica* a livello locale, che si abbini ad una nuova cultura amministrativa. Il Rapporto del CNEL su: *L'informatica nella riforma della pubblica amministrazione* ha bene evidenziato questo aspetto della domanda e dell'offerta e la situazione di supplenza da parte dei costruttori di calcolatori.

L'intervento dello Stato

Nei vari paesi europei, a livello statale, si interviene in modi diversi sul settore dell'informatica comunale e comunque con un minimo di coordinamento anche con le associazioni degli Enti Locali. Intervengono i Ministeri: dell'Interno, per i problemi istituzionali, organizzativi e di coordinamento; dell'Industria, per lo sviluppo delle tecnologie per il settore locale; della Ricerca Scientifica, per i piani di ricerca e di progettazione a livello di informatica locale; della Pubblica Istruzione, per la formazione scolastica di informatica. Gli uffici centrali rilevano annualmente i dati relativi al fenomeno informatico, anche a livello locale.

In Italia, a livello centrale, dobbiamo notare l'assenza totale di intervento del Ministero dell'Interno. I piani di sviluppo dell'industria informatica tengono conto solo degli aspetti tecnologici e poco dei bisogni effettivi espressi dalla *domanda*.

Si opera ancora in modo *globale*, senza considerare le particolari connotazioni dei mercati dell'informatica, tra i quali certamente il più vasto è quello dell'amministrazione pubblica locale.

Nell'ambito della ricerca scientifica il Progetto Finalizzato Informatica del CNR, avviato nel settembre del 1979, ha per la prima volta in Italia riunito intorno al tavolo della ricerca enti di ricerca pubblici ed enti locali. Il Progetto finalizzato, a nostro avviso, avrebbe dovuto approfondire di più gli studi metodologici idonei a sviluppare l'informatica per la pianificazione ed a supporto dell'attività decisionale per il governo locale. È vero anche che l'orientamento del progetto stesso è quello di tipo prototipale e tecnologico.

Restano carenti tuttavia, a livello nazionale, i problemi del coordinamento dei sistemi informativi e non solo quelli dell'am-

ministrazione centrale dello Stato. A tale riguardo, il Provveditorato Generale dello Stato ha approntato, negli anni scorsi, il testo di una proposta di legge per coordinare e regolamentare tutta l'informatica nella Pubblica Amministrazione Centrale. Riuscire a porre ordine a livello centrale permetterà di creare un punto di riferimento preciso soprattutto per i problemi di integrazione di dati e di banche di dati tra diversi livelli istituzionali. La regolamentazione dell'informatica amministrativa a livello centrale può costituire un *modello* per regolamentare il settore locale.

Ciò che più di tutto, infine, risulta carente allo stato attuale è la totale mancanza di dati ufficiali sulla situazione dell'informatica comunale, mentre per quella centrale è stato pubblicato — a cura del Provveditorato Generale dello Stato — il primo censimento dei calcolatori nella Pubblica Amministrazione Centrale. La carenza di dati di base a livello locale non permette di dare una valutazione del fenomeno informatico e riesce difficile tracciare linee di politica dell'informatica comunale.

Da dati di fonte non ufficiale risulta che — al 1981 — su 2.048 comuni (da 5 mila a 500 mila abitanti) sono meccanizzati circa 200 comuni. Il valore del parco installato si aggira intorno ai 20-30 miliardi (ma la stima è solo indicativa) contro i 100 miliardi di lire della Francia.

L'intervento delle Regioni

Alcune Regioni hanno legiferato in materia di informatica prima dello Stato (il Piemonte nel 1975; l'Emilia-Romagna nel 1977; la Basilicata nel 1979; il Friuli-Venezia Giulia nel 1972; l'Abruzzo nel 1980; l'Umbria nel 1980). Le altre Regioni hanno legiferato sull'informatica all'interno della normativa nazionale sull'ordinamento amministrativo.

Dall'analisi della legislazione regionale si osserva che tutte le Regioni, nel costituire il proprio sistema informativo, hanno pensato a forme di utilizzazione di tale sistema anche da parte degli Enti Locali territoriali minori. Gli Enti Locali territoriali minori sono indicati come *produttori di dati* e quindi invitati a concorrere alla fornitura di dati. Le Regioni nel legiferare hanno anche indicato la necessità di creare forme di coordina-

mento e di integrazione fra i livelli informativi locali e quello regionale.

Nella realtà come non esistono forme di coordinamento fra sistemi informativi statali e regionali (resta inapplicato l'art. 34 della legge n. 335 del 1976 in materia di bilancio e di contabilità delle Regioni), non esistono neanche fra questi ultimi e quelli comunali. La legge n. 833 poteva costituire il primo passo verso un effettivo sistema integrato Regioni-Enti Locali, se si considera che il sistema informativo sanitario dovrà gestire anche dati relativi al territorio, alla popolazione, all'ambiente, alle forze e ai sistemi produttivi, ecc.

Ciò che le Regioni e gli Enti Locali comunali dovranno avviare è proprio un programma di studio e di lavoro sulle metodologie capace di favorire l'integrazione dei sistemi di informazione che concorrono alla programmazione regionale.

2. *L'informatica nella Pubblica Amministrazione locale*

Finora ha vinto la burocrazia. L'informatica, sin dai primi anni della sua introduzione nelle strutture della Pubblica Amministrazione centrale e locale, ha creato un misto di speranze e di disillusioni. Di speranze, perché l'automazione costituisce uno strumento potenzialmente capace di contribuire a realizzare una concreta riforma della Pubblica Amministrazione. Di disillusioni, perché la capacità razionalizzatrice della nuova tecnologia non è ancora riuscita a mutare la burocrazia: l'informatica rimane inceppata nelle vecchie strutture in cui è calata, ripetendone i difetti, in primo luogo il sezionalismo e la scarsa produttività.

Più è aumentato il dissesto della Pubblica Amministrazione, più da molte parti ci si è illusi di ritrovare nell'automazione un rimedio universale contro le disfunzioni amministrative, che possa contribuire ad un trattamento più uniforme ed imparziale dei cittadini, ridurre le opportunità di evasione fiscale ed aumentare il rispetto delle leggi. L'elaborazione automatica dei dati non ha viceversa rinnovato sostanzialmente i modi di procedere, ma ha piuttosto aiutato a snellire le procedure esistenti senza allontanarsi dalle pratiche burocratiche consolidate. Anzi,

a volte, il risultato è semplicemente consistito in una razionalizzazione dell'inefficienza e del disordine amministrativo. Questo non deve sorprendere, poiché non si può pensare di sostituire l'automazione alla revisione delle modalità di lavoro, delle leggi che le hanno ispirate e delle strutture che le sorreggono. Esistono dunque vincoli e fattori negativi di tipo normativo, strutturale, operativo e culturale.

Utilizzo limitato - L'organizzazione della Pubblica Amministrazione è intrinsecamente concepita per assolvere una funzione di garanzia alla collettività per una corretta ed uniforme applicazione di leggi e di regolamenti, e questo conduce di per sé ad insuperabili contraddizioni fra la logica dell'efficienza e la logica garantistica. In assenza di una normativa di tipo diverso da quella attuale, che riorganizzi l'intero apparato in funzione di criteri di gestione che meglio utilizzino le possibilità consentite dalle nuove tecnologie nei loro vari aspetti applicativi, l'informatica si rivolge inevitabilmente alle sole attività burocratiche di *routine*, che non presentano vincoli insuperabili rispetto all'introduzione degli strumenti di automazione. Di conseguenza, l'informatica viene ancora concepita come uno strumento di limitata applicabilità, volto a risolvere essenzialmente problemi dell'area amministrativo-contabile, ed il suo sviluppo ha carattere episodico, non ispirato ad un piano integrato ed organico ma solo all'insorgenza di difficoltà non superabili con mezzi manuali. Le applicazioni di informatica si rivolgono ancora oggi all'amministrazione interna degli enti centrali e locali od alla fornitura di servizi di *routine* (gestione di anagrafi e registri, certificazione, ecc.), ma raramente interessano attività di pianificazione di controllo, tramite post-elaborazioni ed incroci di dati di diversa natura che rendono espliciti tutti i contenuti informativi degli archivi. Continue sono poi le rimostranze sull'uso irresponsabile dell'amministrazione automatizzata.

Esistono frequenti esempi di dati stampati dall'elaboratore in modo incomprensibile, o di difficoltà incontrate nel correggere risultati errati emessi dalla macchina, o di decisioni per le quali nessuno sembra essere più responsabile.

Aspettative future - Le tante disfunzioni di oggi che spesso producono nel cittadino una impressione ampiamente negativa, non devono però far dimenticare che il processo di automazione in atto appare irreversibile e da esso è impossibile prescindere in ogni iniziativa di razionalizzazione della Pubblica Amministrazione.

Nelle applicazioni puramente gestionali, nelle aftività interne degli enti oppure nei servizi erogati dagli enti stessi, l'informatica può ridurre (e in molti casi ha già ridotto) i tempi operativi e può rendere più omogenea e trasparente l'attività amministrativa. Nelle applicazioni volte alla programmazione ed al governo dell'economia, del territorio, delle collettività locali e regionali, pur limitate finora, può essere migliorato sensibilmente il controllo sul sistema amministrato. La maggiore osservabilità delle specifiche realtà che l'informatica consente costituisce anche un indispensabile strumento di autocontrollo per gli stessi amministrati. Infatti, le parziali informazioni che gli amministrati danno alla Pubblica Amministrazione, opportunamente aggregate e ricomposte (si pensi, ad esempio, a certi sistemi informativi sull'economia o su alcuni settori economici, quali l'artigianato) servono anche agli amministrati stessi per conoscersi e gestirsi meglio.

La situazione estera - È intuibile, per quanto poco noto nel nostro paese, che la generale resistenza della burocrazia rispetto alla forza innovatrice della tecnologia non costituisce un malanno solo italiano. Come hanno evidenziato varie indagini sui paesi OCSE, ciò che cambia nei paesi più evoluti non è tanto la qualità delle applicazioni, che restano sostanzialmente di *routine*, quanto piuttosto la diffusione dello strumento ed il suo livello di utilizzazione. Ad esempio, mentre ancora oggi in una Regione evoluta come la Lombardia risultano automatizzati solo il 39% dei comuni con oltre 10.000 abitanti, negli Stati Uniti, già nel 1975, il 51% di tali comuni utilizzava un elaboratore. Ed in Francia il numero di terminali installati nella Pubblica Amministrazione centrale (75.000) risulta triplo a quello riscontrabile in Italia, pur in presenza di un comparibile numero di dipendenti dello Stato (1.800.000 persone); soltanto in un comparto il nostro paese non teme confronti, ed è quello degli appalti concessi

a società di informatica esterne all'Amministrazione statale per la realizzazione di programmi e la gestione di Centri elettronici.

Complessivamente ben il 18% della spesa per il personale addetto all'informatica nello Stato è destinato, in Italia, a ditte appaltatrici esterne, contro il 4% della Francia.

I rimedi - A fronte di questa situazione di speranze deluse e di pressanti problemi operativi, quali sono i rimedi che i tanti (o troppi?) dibattiti in corso ormai da venti anni nel nostro paese hanno prospettato?

a) Si evidenzia la necessità di una legge che coordini, regoli e controlli la materia dell'informatica nell'ambito della Pubblica Amministrazione. In tale ambito si colloca anche la formulazione di contratti quadro di informatica fra la Pubblica Amministrazione e le società private di servizi che sviluppano e gestiscono operativamente le procedure automatizzate.

Questi contratti devono salvaguardare l'economicità della gestione, garantire la presenza di soggetti pubblici come protagonisti dell'informatizzazione e non ostacolare lo sviluppo all'interno dell'Amministrazione dell'insieme di competenze indispensabili per la direzione effettiva del settore. La Pubblica Amministrazione deve essere messa in grado, se non di fare, almeno di controllare ciò che viene fatto. Ed è proprio questa attuale incapacità di controllo che desta le maggiori preoccupazioni.

b) Si rende necessaria, all'interno degli enti pubblici, la creazione di strutture organizzative formali in cui collocare correttamente le funzioni di progettazione, sviluppo e realizzazione dei sistemi informativi e la gestione dei centri di elaborazione. Ciò potrebbe contribuire a risolvere il noto problema della generale carenza di risorse umane adeguatamente professionalizzate. Perché questo si realizzi, è però anche necessario che al personale specializzato in informatica si offrano, a differenza di quanto avviene oggi, adeguati sbocchi di carriera all'interno dell'Amministrazione.

c) Si richiede da più parti l'istituzione di strutture di coordina-

mento e di supporto per l'informatica nella Pubblica Amministrazione, articolate sia a livello centrale che a livello regionale.

d) Occorre una revisione profonda delle procedure della Pubblica Amministrazione, in modo che l'informatica non razionalizzi semplicemente la burocrazia senza produrre benefici di efficacia operativa.

e) Risulta determinante il problema della formazione professionale dei funzionari e degli amministratori, soprattutto locali; tale problema risulta acuito dalla introduzione delle nuove tecniche di automazione di ufficio e di informatica individuale, che per loro natura comportano un uso diretto e non mediato dello strumento informatico da parte dell'impiegato amministrativo; ciò richiede un imponente sforzo di alfabetizzazione informatica dell'intero apparato pubblico.

3. *Le prospettive per l'informatica comunale in Italia*

Alla luce di quanto detto e considerando quanto è stato fatto dall'ANCI, dalla CISPEL, dal Progetto Finalizzato Informatica del CNR, nonché tenendo presenti le indicazioni del Rapporto Giannini e del Rapporto Rosati del CNEL, e l'azione svolta dal Provveditorato Generale dello Stato in questi ultimi anni, è possibile formulare una serie di proposte.

Sistemi informativi e profili istituzionali - Se consideriamo l'attuale assetto istituzionale ed il problema della riforma degli Enti Locali, risulta necessario avviare di una politica generale dell'informazione con lo scopo di regolamentare, a livello istituzionale ed organizzativo, tutta la materia relativa agli attuali archivi comunali, considerando appunto che il Comune non fa più attività di certificazione ma gestisce servizi. Ciò richiede che venga riesaminata tutta la situazione relativa agli archivi anagrafici, civili, elettorali, ed a quegli archivi che dovranno essere formati per nuovi servizi da gestire.

Il Ministero dell'Interno dovrebbe promuovere un'indagine sulla situazione del parco calcolatori, sugli addetti al settore,

sulle banche dati degli Enti Locali. Senza dati di base non è possibile nessuna politica generale ed industriale per l'informatica negli Enti Locali.

Si pone il problema dell'integrazione fra i dati di diversi livelli istituzionali (Stato, Regioni, Enti Locali). Il Ministero dell'Interno, il Ministero per le Regioni e l'ANCI potrebbero avviare delle commissioni di studio e comitati di ricerca su questo problema per una analisi a breve termine di tutti i problemi informativi ai vari livelli istituzionali, delle procedure di rilevazione dei dati, dell'utilizzazione e lo scambio delle informazioni. È possibile poi creare un *index* delle cose da fare concretamente per risolvere il problema dell'integrazione dei sistemi informativi.

Esigenze informative e piani di riorganizzazione - Una nuova cultura organizzativa dell'Ente Locale regionale, provinciale e comunale si forma, a nostro avviso, mutando il modo di concepire l'informazione ed il suo valore economico in quanto materia prima per il governo della cosa pubblica. Rispetto a tale nuovo modo di valutare l'informazione crediamo in un intervento più finalizzato e promozionale della Cassa Depositi e Prestiti, al fine di considerare la spesa per l'informatica non in termini di spesa corrente ma in termini di *investimento*. Riteniamo che nei piani di ristrutturazione organizzativa degli Enti Locali (ai sensi dei decreti sulla finanza locale) siano considerate parti sostanziali del progetto quelle riguardanti l'informatica.

Riteniamo altresì ancora più importante l'impegno per realizzare una Guida per l'informatizzazione degli Enti Locali, con il proposito di *acculturare* gli amministratori ed i funzionari pubblici su ciò che serve per informatizzare un Comune, sui problemi organizzativi, su quelli tecnici, sulla formazione del personale e sulla contrattualistica in materia di informatica. Il tutto con un linguaggio non «informatichese», ma preciso, lineare ed essenziale.

Formazione e livelli professionali nella gestione dell'informazione - I problemi di formazione del personale informatico acquistano sempre maggior peso. Tuttavia, oltre a svecchiare il

modo tradizionale di fare formazione in informatica, è necessario iniziare a pensare alla figura del documentalista nell'Ente Locale regionale, provinciale e comunale che opera al momento della produzione dell'informazione e del dato, e nella fase preelettronica. Il documentalista dell'Ente Locale opera a livello di individuazione, scelta, raccolta, produzione di quella informazione e di quei dati utili alla programmazione ed alla gestione, utili all'azione di governo ed ai singoli settori dell'Amministrazione.

Occorre richiamare su questo, e sulle nuove figure professionali, l'attenzione dei politici, dei sindacati, degli amministratori pubblici. Il discorso ha anche una valenza per quanto riguarda il mondo del lavoro e dell'occupazione.

Statistica ed informazione nella programmazione dell'Ente Locale - Una nuova valenza acquista anche l'informazione fattuale statistica in quanto per i nuovi compiti degli Enti Locali essa non può essere *circoscritta* ai soli fatti anagrafici e demografici, ma deve riguardare tutto il processo di governo locale, la sua verifica, l'attuazione del programma, le fasi di controllo. Per la statistica è il momento della *ridefinizione*. Vi è tutta una cultura sulle banche dati fattuali da avviare a livello locale (e non solo a tale livello).

4. *L'informatizzazione degli sportelli e del lavoro d'ufficio. Il caso di Cava de' Tirreni*

Alla luce degli atti formali già deliberati dal Comune di Cava de' Tirreni e delle affermazioni sia degli amministratori che dei responsabili e del personale addetto ai singoli uffici e ripartizioni, esiste una rilevante domanda di informatizzazione, crescente e diffusa, rafforzata dalla domanda di efficacia e di efficienza rivolta alla Pubblica Amministrazione dai cittadini e dalla contemporanea necessità di contenimento degli organici.

Questa domanda si riferisce, in particolare, all'informatizzazione dei servizi informativi locali dei singoli uffici.

La risposta a tale domanda crescente è stata trovata nell'area

dell'informatizzazione del lavoro d'ufficio a sportello sia in termini di gestione dei documenti (redazione testi, passaggio di documenti da un ufficio all'altro, controllo iter degli atti), sia in termini di possibilità di risolvere in questo contesto informatizzazioni locali che si presenterebbero più onerose, in termini di tempi e costi di realizzazione, se affrontate nell'ambito della elaborazione dati tradizionale.

L'Amministrazione ha deciso di affrontare questa problematica nella visione generale di tutti i servizi per poter arrivare gradualmente ad una soluzione globale e garantirsi i risultati più ampi in termini di efficacia e snellezza operativa.

Nel 1984 il Comune indisse un «Appalto concorso per la gestione automatizzata in tempo reale dei servizi comunali, centrali, circoscrizionali e periferici di anagrafe, elettorato, stipendi e contabilità finanziaria, mediante apparecchiature terminali video/stampanti o, in alternativa, il noleggio di hardware».

Dalla lettura del capitolato speciale di appalto si ricava la filosofia che ha improntato tutto il processo di informatizzazione dell'apparato comunale:
- la gestione automatizzata dei servizi di anagrafe, elettorato, stipendi e contabilità finanziaria venivano concessi in appalto;
- alla gara potevano partecipare solo ditte che avessero già fornito, e continuassero a fornire, ad altra amministrazione comunale gli stessi servizi; che fossero dotate di almeno due unità centrali di elaborazione, regolarmente installate e funzionanti;
- tali impianti dovevano essere dislocati in un raggio massimo di 100 km dalla sede del Comune di Cava de' Tirreni.

La ditta vincitrice doveva provvedere:
- all'addestramento del personale comunale;
- alla formazione degli archivi di base dei servizi (per archivi si intendeva l'insieme dei dati, dei programmi, delle procedure, della documentazione che consentono la gestione dei servizi stessi);
- all'assistenza sistematica necessaria per l'avviamento e la gestione automatizzata dei servizi, con la garanzia di eseguire eventuali interventi tecnici in un tempo non superiore a 60 minuti primi.

Lo stesso capitolato dettava i requisiti tecnici per le apparecchiature terminali e la linea di trasmissione dati:
- i terminali video dovevano avere una ampiezza non inferiore a 1.500 caratteri;
- i terminali stampanti dovevano avere una velocità di stampa non inferiore a 80 caratteri per secondo;
- la linea di trasmissione dati doveva avere una velocità non inferiore a 4.500 Bauds.

Il Comune si impegnava a fornire gli archivi dati su nastro magnetico, la ditta vincitrice doveva attivare tutti i servizi e provvedere all'addestramento del personale in tempo reale con procedure di formazione *on job*, in quanto il Comune richiedeva la possibilità di operare con sistema di programmazione interattivo a partire dalla fase di attivazione dei servizi. Tale programmazione doveva consentire al personale comunale destinato ai servizi informatizzati di poter modificare e/o eventualmente creare nuovi programmi per far fronte a richieste di tipo estemporaneo, operando direttamente dai terminali installati presso il Comune.

Il Comune, inoltre, richiedeva la possibilità di stampa sui terminali presso la sede comunale di tutti gli elaborati prodotti dal CED (Centro Elaborazione Dati).

La ditta vincitrice dell'appalto doveva garantire la disponibilità degli impianti dalle ore 8 alle 21 di ogni giorno lavorativo ed, in casi di necessità, su richiesta dell'Amministrazione Comunale, per le restanti ore della giornata (il tutto senza un aggravio di spesa per il Comune).

La segretezza dei dati veniva garantita con l'esplicitazione che l'accesso ai dati possibile soltanto alla persona autorizzata dal Comune: lo stesso personale della ditta vincitrice poteva accedere ai dati solo previa autorizzazione formale del funzionario del Comune responsabile del Servizio interessato.

L'Appalto concorso prevedeva anche un piano di attuazione della gestione automatizzata dei servizi comunali.

L'informatizzazione degli sportelli riguardava specificatamente l'anagrafe e l'elettorato, la gestione dei tributi-imposte e tasse: tributi comunali (tassa rimozione rifiuti solidi urbani, im-

posta sui cani, tassa occupazione spazi e aree pubbliche, tassa passi carrabili), gestione acquedotto (anagrafe utenza, computo consumi, emissione avvisi pagamento, emissione quietanze). L'informatizzazione dello Stato Civile era scartata per la normativa che prevede la gestione a mano dei volumi in cui sono trascritti e riportati i dati dello Stato Civile (peraltro non si sono individuati prodotti hardware capaci di gestire i libri a fogli fissi ufficialmente previsti dallo Stato per la trascrizione dei dati).

A) Anagrafe

L'informatizzazione consente di ottenere, attraverso video terminali e stampanti dislocati negli Uffici interessati presso la Sede Municipale o sedi decentrate del Comune, qualsiasi certificato ed informazione inerente al Servizio in parola ed in particolare l'invio al terminale delle variazioni.

Le variazioni da apportare all'archivio anagrafico (immigrazioni, nascite, morti, matrimoni, divorzi, cambi di abitazione, emigrazioni, costituzione di nuclei familiari, ecc.) sono registrate direttamente al terminale ed inviate al Centro Elaborazione Dati.

Soltanto quando tutti i controlli logici e formali, eseguiti in tempo reale, avranno avuto esito positivo, le variazioni diventano esecutive e producono, oltre all'aggiornamento dell'archivio anagrafico, la stampa a terminale delle schede di famiglia individuali e/o aggiornate con la relativa documentazione da inoltrare agli uffici interessati.

Certificazione a vista. I certificati rilasciati in tempo reale sono:
- stato di famiglia; stato di famiglia per uso assegni; stato di famiglia per le risultanze anagrafiche; stato civile; nascita; cittadinanza; residenza; vedovanza; matrimonio; esistenza in vita; buona condotta; identità personale; autentica fotografia; morte; cumulativo con e senza la buona condotta; godimento diritti politici; richiesta buona condotta (per accertamenti dei Vigili Urbani); altri ed eventuali (da concordare). Oltre alla stampa dei suddetti certificati si può ottenere la stampa di: riepilogo dei certificati emessi con evidenziazione giornaliera dei diritti ri-

scossi; dati anagrafici delle famiglie; dati anagrafici dell'individuo.

La ricerca della posizione di un cittadino o di una famiglia si può effettuare con l'immissione dei relativi codici o con l'immissione di alcuni dati anagrafici (cognome, nome, data di nascita, indirizzo).

È possibile effettuare anche una ricerca alfabetica con dati incompleti, come ad esempio, solo il cognome o parte di esso, cognome e nome e così via.

Elaborazione di massa. I documenti, elenchi o schedari che si producono attraverso elaborazioni di massa sono i seguenti: certificati anagrafici per alunni che frequentano la scuola dell'obbligo; elenco cittadini per sesso, per data di nascita, per professione, per stato civile, per composizione familiare; elenco delle variazioni effettuate con relativa documentazione per l'inoltro agli uffici interessati; schede individuali e di famiglia; elenchi alfabetici periodici dei nati, dei nati morti e dei matrimoni; elenco degli ultra sessantenni, divisi per pensionati e non; elenco dei portatori di handicap; elenco degli evasori all'obbligo scolastico; elenco degli ammessi a fruire di assistenza continuativa; elenco degli alunni fruitori del servizio gratuito di trasporto; elenco dei cittadini per attività (ad. es. commercianti, artigiani, coltivatori diretti, lavoratori autonomi); elenco iscritti nelle liste della protezione civile; elenco anziani in attesa di essere impiegati in servizi socialmente utili; elenco anziani ammessi all'assistenza domiciliare e tipo di assistenza; elenco dei minori in istituti socio-assistenziali; elenco degli anziani in istituti socio-assistenziali; elenco degli alunni frequentanti le scuole private; statistica abitanti per via; elenchi residenti nelle circoscrizioni; elenchi vari atti a soddisfare situazioni contingenti; scheda riepilogativa interventi assistenziali per nucleo familiare; elenco assistiti in via straordinaria; elenco minori soggetti a provvedimenti amministrativi da parte dell'Autorità Giudiziaria; elenco tossicodipendenti; elenco nuclei familiari assistiti ex-Enaoli; elenco invalidi del lavoro assistibili; elenco minori fruitori servizio mensa scolastica; elenco alunni fruitori buoni libri scolastici; elenco componenti organismi scolastici; elenco alunni frequentanti scuole pubbliche; elenco anziani fruitori servizio agevolato

trasporto; situazione scolastica: rapporto scuole, bidelli; elenco delle famiglie danneggiate da calamità naturali.

B) Elettorato

L'informatizzazione consente:
- di ottenere l'aggiornamento automatico dei dati elettorali direttamente dalle comunicazioni dell'Anagrafe;
- di comunicare in tempo reale gli aggiornamenti elettorali propri dell'ufficio (conferma di immigrazione, condanne penali, fallimenti, ecc.) non derivanti da aggiornamenti dell'Anagrafe;
- di correggere in tempo reale sia gli aggiornamenti automatici che quelli propri dell'ufficio.

In particolare fornisce: lista generale degli elettori in ordine alfabetico suddiviso per maschi e femmine; liste sezionali; liste circoscrizionali; schedario generale; liste di aggiornamento periodico; liste delle variazioni avvenute; certificati e documentazione relativa.

Preparazione e gestione revisione con stampa dei seguenti modelli: richiesta estratti di nascita; elenco preparatorio; richiesta certificati penali per uso elettorale; certificati del Casellario Giudiziario; verbale relativo alla formazione degli elenchi primo e secondo; 1° elenco (iscrivendi); 2° elenco (cancellandi); verbale di rettifica delle liste generali; deliberazione di cui all'art. n. 35 del T.U.; elenco per nuove iscrizioni nelle liste sezionali; elenco per radiazioni dalle liste sezionali; verbali di rettifica delle liste essenziali; verbale della prima tornata della revisione dinamica; verbale della seconda tornata della revisione dinamica; All. 1 elenco delle cancellazioni (1° e 2° tornata); All. 2 elenco delle iscrizioni; All. 3 elenco delle cancellazioni a seguito di trasferimento di abitazioni; All. 4 elenco delle iscrizioni a seguito di trasferimento di abitazioni; dichiarazione attestante l'avvenuta cancellazione dalle liste elettorali per trasferimento di residenza; notifica di cancellazione delle liste elettorali per trasferimento di residenza; notifica di iscrizione nelle liste elettorali per trasferimento di residenza; notifica di cancellazione dalle liste elettorali per: perdita di cittadinanza, diritto elet-

torale, ecc.; e tutti gli altri adempimenti previsti dalle attuali o dalle future normative.

Inoltre, nelle elezioni, durante le operazioni di scrutinio, più terminali video consentono che vengano inoltrati i risultati dalle sezioni e dalle circoscrizioni elettorali. Tale procedura permette di ottenere in tempo reale: il numero progressivo dei votanti suddivisi per sesso con percentuale di comparazione con le precedenti elezioni; i risultati progressivi e totali per candidato; l'elenco delle cifre elettorali di Lista e individuali; l'elenco con determinazione quozienti e proclamazione degli eletti; il quadro riepilogativo dei voti alle Liste e delle preferenze ai candidati per Sezione, per Circoscrizione e in totale; il quadro riepilogativo dei votanti e dei voti alle Liste con comparazione percentuale votanti assoluti e relativi.

C) Gestione tributi-imposte e tasse

L'applicazione consente il controllo e la gestione dei:
- tributi comunali (tassa rimozione rifiuti solidi urbani, imposta sui cani, tassa occupazione spazi e aree pubbliche, tassa passi carrabili);
- gestione acquedotto (anagrafe utenza, computo consumi, emissione avvisi di pagamento, emissioni quietanze).

Lo sviluppo degli interventi

Con i contratti n. 3148 (del 30/4/1984) e n. 3475 (del 22/11/1985) e con il successivo contratto di proroga n. 14 (del 10/10/1987) è stata affidata alla ditta Metelliana Spa di Cava de' Tirreni la gestione, mediante elaborati elettronici, dei servizi comunali a sportello e non (attualmente la durata contrattuale è di un anno, il contratto viene automaticamente rinnovato se una delle parti non ne dà disdetta entro tre mesi dalla scadenza, l'importo triennale complessivo è di lire 348.400.000).

L'informatizzazione dei servizi comunali è avvenuta in modo articolato e con l'utilizzazione di diversi sistemi in relazione agli specifici compiti di ciascun ufficio.

Inizialmente vennero attivate 20 apparecchiature terminali

(10 video e 10 stampanti); oggi il Comune è dotato di circa 50 apparecchiature tra terminali *on line* e Pc.

La gestione informatizzata dei servizi anagrafici è stata realizzata attivando dei terminali presso la sede municipale e presso le sedi delle sette circoscrizioni comunali; attualmente il rilascio dei certificati avviene solo ed esclusivamente presso le sedi circoscrizionali, le uniche abilitate formalmente al rilascio di tali certificazioni. Presso la sede comunale funzionano dei terminali interni per le procedure di ufficio (verifica di dati, necessità per le delibere, necessità per pratiche generali, ecc.).

I servizi elettorali, tributari e di ragioneria utilizzano terminali solo presso la sede municipale.

I terminali sono collegati ad una unità centrale (host) sita presso la sede della ditta Metteliana (ubicata nel territorio urbano). Tutte le elaborazioni, gli archivi e le procedure risiedono e sono gestite da questa unità centrale.

I giudizi degli impiegati addetti a questi servizi non sono sempre entusiastici. Infatti, gli operatori addetti ai servizi anagrafici, elettorali e tributari se da un lato ritengono soddisfacenti le procedure realizzate ed il funzionamento complessivo del sistema, non mancano di sottolineare il verificarsi di cadute di linea che causano profondi disagi e disservizi.

Per ciò che riguarda la contabilità del personale, nell'ambito della Ripartizione Ragioneria, attualmente è in corso l'installazione di nuove procedure che dovrebbero ovviare ad una serie di problemi e di inconvenienti non sufficientemente risolti con il precedente software installato.

L'informatizzazione della contabilità generale, nella medesima ripartizione, ha migliorato in velocità ed efficienza i compiti dell'ufficio.

Tutti gli altri servizi, che allo stato attuale sono supportati da elaboratori elettronici (e cioè l'archivio delibere e protocollo, l'ufficio del personale, l'ufficio gare e contratti, l'ufficio commissione edilizia, l'ufficio al commercio, il comando dei Vigili Urbani), si avvalgono di Pc installati ed operanti presso i medesimi uffici. Queste unità elaborative sono completamente autonome, ed in esse risiedono i programmi e gli archivi utilizzati. Pur non potendo elaborare grosse quantità di dati, questi piccoli

sistemi si rivelano strumenti dotati di notevole flessibilità e in grado di soddisfare le mutevoli richieste dell'utente finale.

Quasi tutte le procedure installate sui Pc sono frutto della collaborazione sviluppatasi tra gli operatori comunali (funzionari e impiegati) e i tecnici della ditta Metelliana.

Tuttavia, mentre alcune di queste procedure, come quelle installate all'ufficio gare e contratti, all'Ufficio al commercio, sono rispondenti alle richieste fatte, altre sono del tutto insufficienti.

In particolare all'Ufficio protocollo la gestione non è conforme alla normativa e il sistema di salvataggio dati è inadeguato. Al comando dei Vigili Urbani verrà installato dell'hardware della Honeywell, attivato *on line* con il Ministero dei Trasporti per permettere la verifica delle contravvenzioni e di tutte le procedure proprie dell'ufficio. All'Ufficio del personale il software utilizzato non ha la necessaria articolazione e la velocità (specie in fase di stampa) per soddisfare le richieste del servizio.

Per ciò che riguarda l'Ufficio tecnico, la meccanizzazione è ancora in fase di studio e l'unico Pc installato, presso l'Ufficio commissione edilizia, è utilizzato prevalentemente per il trattamento di testi (stesura delle concessioni e delle autorizzazioni).

Per l'Ufficio acquedotto, nonostante il Consiglio Comunale abbia deliberato da tempo la gestione meccanizzata e nonostante ripetute sollecitazioni dei responsabili dell'Ufficio stesso, non si ha risposta né indicazioni sui tempi di attuazione.

Anche in altri settori, come quello della Biblioteca Comunale (dove è prevista la catalogazione decimale universale su Pc e l'installazione di un sistema di microfilmatura, oltre ad un collegamento con la Biblioteca Nazionale di Firenze e con banche dati esterne) tutte le proposte concordate non hanno trovato ancora concreta attuazione.

Il quadro complessivo della informatizzazione dei servizi appare contradditorio. Sia per gli uffici serviti da host che per gli uffici serviti da Pc le prestazioni offerte non sono uniformi.

Ci sembra necessario sottolineare che l'Amministrazione prevede in tempi medio-lunghi di installare in città macchine per la distribuzione di certificazioni.

I servizi a sportello

Fin qui gli interventi dell' nt Locale per migliorare l'offerta dei servizi, a s ortello e non, ai cittadini-utenti e per garantire maggiore e icacia ed efficienza (e quindi riduzioni di costi) all'intera collettivit fronte di ciò proviamo a verificare, sinteticamente, se tale o erta si concretizzi in un reale incremento della fruibilità dei servizi a sportello da parte dei cittadini-utenti.

Occorre preventivamente dire che altri due servizi che annoverano un elevato numero di utenti sono già informatizzati sull'intero territorio comunale di Cava de' Tirreni: i servizi di laboratorio della Usl e il servizio postale.

Quest'ultimo, anche se ubicato in un'immobile non costruito *ad hoc*, è dotato di nove sportelli polivalenti informatizzati, ad eccezione dello sportello per la spedizione dei pacchi e di quello per le raccomandate. Nelle nostre visite presso gli sportelli postali non ci è mai capitato di vedere lunghe code; la fila più lunga era composta da 5-6 persone ed era particolarmente scorrevole.

Agli sportelli del Comune il rilascio di certificazioni avviene solo ed esclusivamente presso la sede delle sette circoscrizioni in cui è suddiviso il territorio urbano. Tali sedi, tutte facilmente rintracciabili sul territorio grazie alla visibilissima segnaletica stradale, sono ubicate in immobili di recente costruzione, realizzati *ad hoc* come edifici per ospitare uffici e sportelli, altre — la maggior parte — in edifici storici di proprietà del Comune stesso.

Lo standard diffuso è quello di ristrutturazioni funzionali (salvo il problema irrisolto delle barriere architettoniche negli edifici storici). Gli sportelli sono due, di cui uno dotato di terminale per la richiesta e il rilascio a vista di certificazioni.

Abbondano le strutture in alluminio e vetro: gli utenti possono osservare il lavoro degli impiegati addetti allo sportello.

Le sedi ubicate in palazzi storici della città sono state ristrutturate rispettando l'architettura originaria. In tutte le sedi circoscrizionali sono stati previsti spazi idonei ed adeguati per la collocazione degli avvisi al pubblico e gli stessi avvisi sono o a stampa o redatti al calcolatore e/o a macchina con caratteri di rapida e facile lettura.

Anche in questi uffici non abbiamo mai trovato lunghe file.

Pochi gli utenti e veloci gli addetti al servizio (in prevalenza donne di giovane età).

Presso tutte le circoscrizioni sono collocati anche distaccamenti dei vigili urbani.

Ci sembra utile sottolineare, infine, che gli uffici da noi osservati erano prevalentemente frequentati da persone anziane, le quali, comunque, hanno dimostrato di guardare favorevolmente all'introduzione delle nuove tecnologie e, soprattutto, ai vantaggi che possono apportare per una nuova e più efficace gestione della Pubblica Amministrazione.

Finito di stampare nell'Ottobre 1991
dalla Litografia l'Immagine
Coordinamento tecnico Centro Stampa
Città di Castello (Perugia)
Realizzazione grafica
Càlamo/Raffaele Cervasio

Quaderni della Fondazione Adriano Olivetti

1. Bartezzaghi, Della Rocca, *Impresa, gruppi professionali e sindacato nella progettazione delle tecnologie informatiche.*
2. D'Alimonte, Reischauer, Thompson, Ysander, *Finanza pubblica e processo di bilancio nelle democrazie occidentali.*
3. Ciborra, *Organizzazione del lavoro e progettazione dei sistemi informativi.*
4. Giuntella, Zucconi, *Fabbrica, Comunità, Democrazia. Testimonianze su Adriano Olivetti e il Movimento Comunità.*
5. Della Rocca, *L'innovazione tecnologica e le relazioni industriali in Italia.*
6. Ciborra, *Gli accordi sulle nuove tecnologie. Casi e problemi di applicazione in Norvegia.*
7. Pisauro, *Programmazione e controllo della spesa pubblica nel Regno Unito.*
8. Perulli, *Modello high tech in USA.*
9. Centro Studi (a cura del), *Le relazioni industriali nella società dell'informazione.*
10. Martini, Osbat, *Per una memoria storica delle comunità locali.*
11. Schneider, *La partecipazione al cambiamento tecnologico.*
12. Bechelloni, *Guida ragionata alle riviste di informatica.*
13. Artoni, Bettinelli, *Povertà e Stato.*
14. Santamaita, *Educazione, Comunità, Sviluppo.*
15. Fabbri, Greco, *La comunità concreta: progetto e immagine.*
16. Fabbri, Pastore, *Architetture per il Terzo Millennio. Una seconda rivoluzione urbana?*
17. Schneider, Schneider, *Les fondations culturelles en Europe.*
18. Bechelloni, Buonanno, *Lavoro intellettuale e cultura informatica.*
19. Celsi, Falvo, *I mercati della notizia.*
20. Luciani, *La finanza americana fra euforia e crisi.*
21. il Campo, *La professione giornalistica in Italia.*
22. Sartoris, *Tempo dell'Architettura - Tempo dell'Arte.*
23. Bassanini, Ranci, *Non per profitto.*
24. Maglione, Michelsons, Rossi, *Economie locali tra grande e piccola impresa.*
25. Cuzzolaro, Frighi, *Reazioni umane alle catastrofi.*
26. D'Amicis, Fulvi, *Conversando con Gino Martinoli.*
27. Fabbri, Pastore, *Architetture per il Terzo Millennio. Ipotesi e tendenze.*
28. Cainarca, Colombo, Mariotti, *Nuove tecnologie ed occupazione.*
29. Laura Solito, *Italia allo sportello.*

Copia fuori commercio