

# TECNOLOGIA E ORGANIZZAZIONE TERRITORIALE

*di Renato Di Gregorio*

## *Premessa*

Il fenomeno dello sviluppo nelle nostre organizzazioni dell'informatica e della telematica è certamente evidente ed è sotto gli occhi di tutti, non solo degli specialisti. Quali sono però i fattori che sono alla base di questo sviluppo, perché e come si va manifestando nella P.A. e soprattutto negli Enti Territoriali (Regioni, Province, Comunità montane e Comuni)? Questo è l'argomento che vogliamo trattare in questo articolo.

L'innovazione tecnologica sul piano tecnico e il decentramento amministrativo, la globalizzazione dell'economia, la necessità di semplificazione burocratica sul piano dell'organizzazione della P.A. sono all'origine di questa trasformazione così rapida e imponente.

Le organizzazioni più massicciamente coinvolte da questo fenomeno sono quelle della P.A. sia perché sono anche quelle che hanno sentito meno nel passato l'esigenza di migliorare la loro efficienza, sia perché non hanno avuto sufficienti stimoli dal proprio contesto di riferimento a farlo. E' invece evidente e del tutto noto quale sia stato, al contrario, il processo di automazione delle imprese di produzione a cavallo degli anni 70 - 80 per espellere forza lavoro e rendere più affidabili e standard i propri prodotti .

Lo stesso fenomeno sembra ora attraversare la P.A. e il linguaggio usato all'epoca per le imprese sembra ritrovare una nuova stagione di applicazione. Si parla infatti di "revisione dei flussi di lavoro", di ricostruzione delle procedure a partire dalle prassi operative, di flowchart, di project management, ecc. Anche le modalità per affrontare il cambiamento necessario, in qualche caso, sembrano essere le stesse. Da una parte ci sono gli psicologi e i sociologici che puntano a seguire e stimolare il cambiamento a partire dalla consapevolezza degli attori della scena, dagli amministratori alla dirigenza,

spingendosi, come è loro consuetudine, fino a coinvolgere gli operatori, semmai utilizzando “i gruppi di lavoro” e puntando sull’empowerment.

Da un’altra parte ci sono gli ingegneri e quelli che oggi sono “i nuovi informatici”, quelli che sono nati sotto l’avvento di internet e che parlano “di web e di portali, di reti e di server”. Essi, come negli anni ‘70, pensano che coinvolgimento, consapevolizzazione, empowerment, siano cose da umanisti, una perdita di tempo inutile, e che invece una buona architettura e un software applicativo ben fatto possa soddisfare pienamente e soprattutto rapidamente le esigenze di razionalizzazione e semplificazione delle pratiche amministrative e del lavoro impiegatizio che si svolge negli enti centrali e periferici della P.A. Forse la trasformazione che avverrà sarà merito di entrambe queste due aree di sollecitazione, che a volte entrano in conflitto, ma spesso s’ignorano. Noi auspichiamo invece che collaborino e si integrino vicendevolmente.

La trasformazione avverrà anche in ragione delle sollecitazioni dell’utenza, che oramai si sta abituando ad avere servizi sempre più automatizzati, basta vedere l’uso crescente delle biglietterie automatiche nelle stazioni, o l’abitudine a servirsi di internet per prendere una decisione di dove andare a passare le vacanze e quale mezzo prendere.

Una importanza decisiva l’avrà poi l’industria dell’informatica mondiale che premerà sui decisori politici e li stimolerà a imporre la trasformazione tecnologica o attraverso leggi (basti considerare il DPR 447 del 98 sugli sportelli unici per le attività produttive) o attraverso incentivi e finanziamenti di supporto (basti pensare alla politica di e-Government che ha stanziato 500 miliardi a tale proposito per sostenere l’ammodernamento delle infrastrutture informatiche di rete) o attraverso vere e proprie azioni di surroga e di outsourcing. La trasformazione è quindi ampiamente stimolata e sostenuta, anche se le modalità per realizzarla saranno diversificate e troveranno poi modo e motivo di integrazione sul campo. L’argomento che qui ci preme affrontare è cosa significhi questo, non tanto sul piano della singola organizzazione, quanto su quello che noi definiamo la “nuova organizzazione sociale” e cioè il “territorio”.

Il fenomeno della trasformazione a cui oggi si assiste riguarda infatti sempre più l’insieme delle organizzazioni di un territorio, non solo ciascuna di esse, e soprattutto non più in una logica del tipo: ognuna per conto proprio, ma, al contrario, tutte assieme.

La finalità principale del cambiamento è quella di migliorare il raccordo tra di loro al fine di rispondere in modo univoco e quindi integrato ai bisogni dei cittadini di un determinato territorio, sia che vesti i panni dell’imprenditore, del giovane, dell’extracomunitario, dell’handicappato, dell’anziano, della donna, del turista, del professionista, del pensionato, ecc. L’articolo intende affrontare la tematica del decentramento amministrativo e presentare alcuni esempi che testimoniano i processi in atto e soffermarsi poi sulla “tecnologia dialogante” che sembra vada sempre più affermandosi nella risoluzione dei problemi che l’organizzazione territorio induce perché cerca di coniugare tre aspetti:

- la necessità di dare risposte integrate ai cittadini,
- migliorare la comunicazione tra i diversi soggetti di un territorio,
- fare delle economie di scala sia nei sistemi che nelle strutture da utilizzare.

### *Un primo esempio: i centri dell'impiego*

Il decentramento amministrativo ha snellito le strutture centrali dello Stato e ha portato alle dipendenze degli enti locali funzioni e persone che prima operavano per conto dei Ministeri, tramutando allo stesso tempo ruoli e responsabilità. Si veda al riguardo il decreto legislativo 112 del 31 marzo 1998 "Conferimenti di funzioni e compiti amministrativi dello Stato alle regioni ed agli enti locali, in attuazione della legge 15 marzo 1997, n° 59".

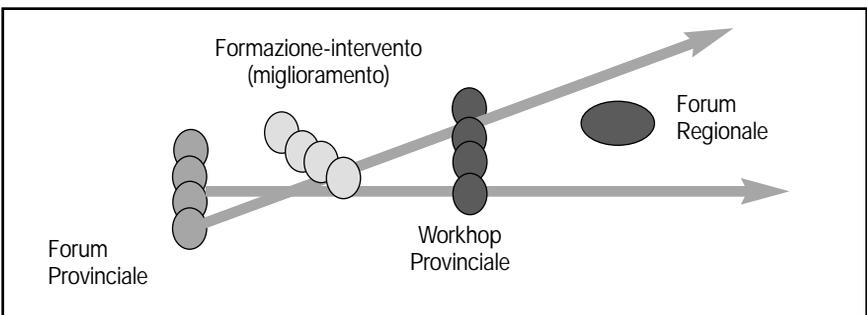
Un esempio evidente è costituito dagli uffici del collocamento che per il decreto legge n° 214/99 "disposizioni urgenti per disciplinare la soppressione degli uffici periferici del ministero del lavoro e per incentivare il ricorso all'apprendistato", sono passati dal Ministero del Lavoro alle dipendenze dell'ente Provincia. Questo settore non solo ha cambiato dipendenza, ma ha anche cambiato nome e ruolo. Oggi si chiamano Centri dell'Impiego o Centri di Servizio e si vanno predisponendo a diventare una sorta di "agenzia" per facilitare l'occupazione e il funzionamento del mercato del lavoro, cioè l'incrocio tra offerta e domanda di lavoro. E' chiaro che quando accade una cosa del genere la struttura che cerca di assolvere ad un nuovo ruolo deve fare i conti con il "sistema dei ruoli" che operava precedentemente e conquistarsi lo spazio e la credibilità necessaria per ridefinire nuove relazioni con chi quello spazio è chiamato a dividerlo.

Nelle province della Regione Lazio, a partire dal 2000, si è lavorato su questo piano anche se il tema in questione era, più nello specifico, quello dell'Apprendistato.

L'Apprendistato, nella sua nuova formulazione, dopo la legge del 24 giugno 1997 (c.d. Pacchetto TREU) e dopo la regolamentazione dell'obbligo formativo (art. 68 della legge 144 del 17 maggio), sembrava che fosse un'opportunità di lavoro e di apprendimento le cui regole e i cui vantaggi fossero poco noti sia alle imprese e ai giovani.

Oltre a iniziative di comunicazione, l'Agenzia Lazio Lavoro, che se ne è occupata per incarico della regione Lazio, ha lanciato un programma di formazione-intervento che ha coinvolto il personale passato alle Province e quello delle altre Organizzazioni territoriali interessate, nonché i loro vertici politici e manageriali.

Il programma (vedi *figura 1*) si è articolato in momenti di confronto pubblico (Forum



*Figura 1*

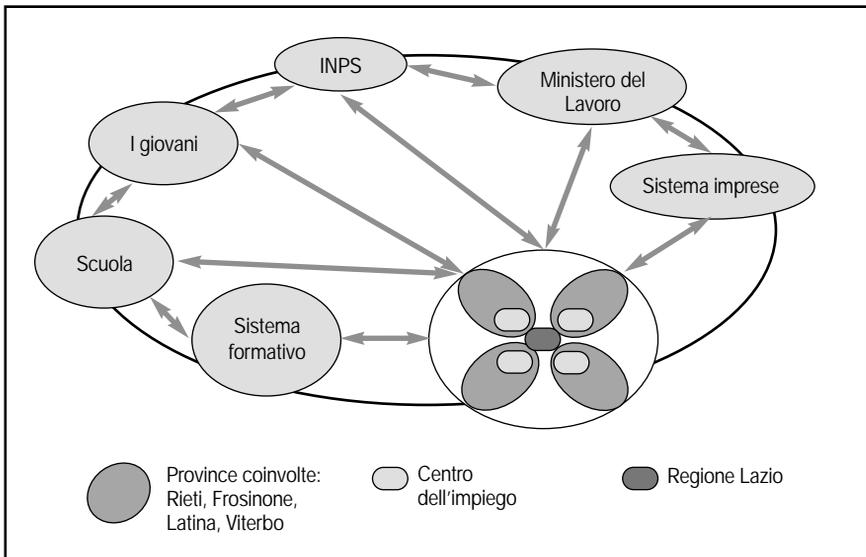


Figura 2

e workshop) e percorsi in alternanza di “formazione d’aula e project work” per analizzare le funzioni svolte dalle diverse organizzazioni, le relazioni funzionali ai fini del funzionamento del sistema territoriale, le criticità per l’assolvimento di alcuni nuovi ruoli e la difficoltà di alcuni rapporti peculiari. Nei momenti di confronto pubblico si sono messi in luce le necessità di un raccordo tra le realtà territoriali e si è convenuto sull’impegno collettivo per il loro miglioramento, mentre nell’attività di formazione e project work si sono analizzati e formalizzati i compiti di ciascuna realtà, si sono disegnati i flussi di comunicazione e gli interventi che ciascuna faceva sul processo che l’attraversava, si sono evidenziate le criticità di maggiore rilevanza.

Il grafico mostra la complessità delle relazioni esistenti (vedi figura 2).

Il motivo che suggerisce la necessità di un raccordo diverso tra le organizzazioni è certamente quello di facilitare il lavoro di ciascun ente, ma ancor di più l’esigenza di fornire al cittadino: giovane in cerca di prima occupazione o imprenditore che sia, una risposta più veloce e un servizio più soddisfacente.

Per sintetizzare, si può dire che: al vertice lo Stato si snellisce, alla base si tende a dare al cittadino un servizio efficace e integrato, al centro le nuove realtà che operano a livello locale tendono a trovare raccordi diversi, più efficienti ed efficaci, e sperano nella tecnologia informatica per riuscire in questo intento (vedi figura 3).

La prima necessità in questo caso è quello di condividere banche dati affidabili, agilmente aggiornabili e rapidamente consultabili, e questo è stato il primo impegno assunto e in buona parte assolto.

La seconda necessità è quella di metter in condizione le diverse organizzazioni di scam-

biarsi i documenti o ancora meglio di lavorare contemporaneamente su documenti comuni su cui ciascuna si prende la responsabilità di esprimere il proprio ruolo istituzionale: informazione, dichiarazione, valutazione, benessere, ecc.

Questa operazione in parte può essere risolta via INTERNET, con la normale posta elettronica che due Organizzazioni si scambiano, al limite utilizzando lo SCANNER che serve per acquisire il documento in forma elettronica e poterlo utilizzare sulla rete telefonica in luogo del FAX.

Il problema più sostanziale e naturalmente anche più complesso

è quello della condivisione di documenti comuni al fine di consentire un lavoro “cooperativo” su un processo amministrativo che riguarda allo stesso tempo più Organizzazioni al fine di dare una risposta univoca al cliente/utente.

Si configura cioè la costituzione, “nei fatti”, di un’organizzazione a rete, o, come meglio precisa Elio Borghonovi, di un “sistema a rete” che richiede relazioni di interdipendenza e coordinamento di decisioni e comportamenti orientati a fini e obiettivi comuni tra soggetti diversi che continuano ad esercitare funzioni distinte (1).

In questa esperienza, questo tema è risultato evidente dal punto di vista organizzativo, ma solo in parte è stato affrontato dal punto di vista informatico. Esso è risultato però così cruciale che diventerà certamente oggetto di altri progetti d’intervento che da più parti oggi sono finanziati e che riguardano il tema più generale del Lavoro e delle strutture che se ne occupano, prima tra le quali quelle affidate alle Province.

Vediamo dunque un altro esempio, quello dello “sportello unico per le attività produttive”, il SUAP, che ha già affrontato il tema del lavoro cooperativo anche sul piano della telematica in quanto la legge prescrive tempi così stretti di trattazione del procedimento amministrativo interistituzionale che solo con l’informatica si può pensare di poterli rispettare.

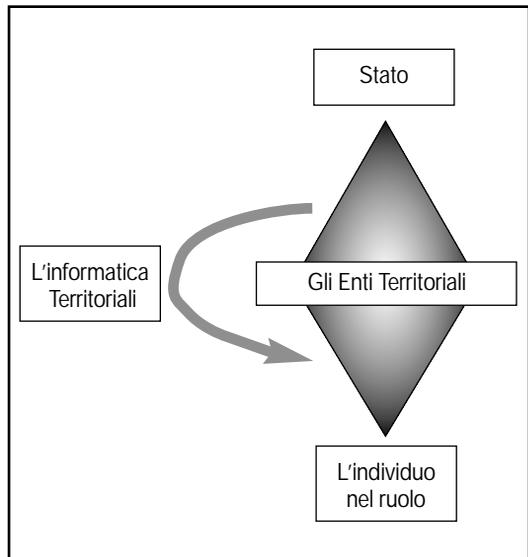


Figura 3

(1) Elio Borghonovi, Organizzazione a rete nelle amministrazioni pubbliche, *Azienda Pubblica*, Luglio-Agosto 2000, Maggioli Editore.

### *Un secondo esempio: lo sportello unico per le attività produttive, il SUAP*

La necessità di una maggiore competitività tra territori a causa della globalizzazione dell'economia tende a costruire realtà locali sempre più efficienti e sempre più pronte a dare risposte adeguate ai fabbisogni d'investimento degli imprenditori. Ciò porta a rivedere i servizi alle imprese e riconsiderare i rapporti tra gli enti della P.A. che devono autorizzare gli investimenti e regolare che la vita delle imprese non comprometta la qualità della vita della collettività.

Questa competitività è acquisita dalla cultura di un territorio per storia o per necessità, altre volte è indotta da leggi e regolamenti. E' il caso dello "sportello unico per le attività produttive" (SUAP) che in Italia è stato regolato dalla legge ed è diventato uno sprone per tutti gli enti locali e per i Comuni in prima istanza.

La legge 112 del '98 ha indicato l'opportunità di costituire un unico punto di raccordo tra la P.A. e le imprese per i processi di realizzazione, modificazione o dismissione di un investimento produttivo. Il DPR 447 dello stesso anno ha precisato le caratteristiche che il nuovo servizio doveva assumere. Un ingente finanziamento alla formazione ha promosso una serie di tentativi di sensibilizzazione e formazione degli amministratori e del personale in particolare degli enti locali.

Il DPR 440 del 2000 ha ritoccato le caratteristiche a cui il servizio deve rispondere e ha ritoccato i ruoli degli attori che devono intervenire, ma ha dato in particolare ancora maggiore responsabilità al responsabile dello SUAP nel gestire il processo complessivo.

In sostanza il SUAP è un servizio che ha due anime strettamente interrelate:

- quella del marketing e della consulenza e
- quella del sistema di autorizzazione (vedi figura 4).

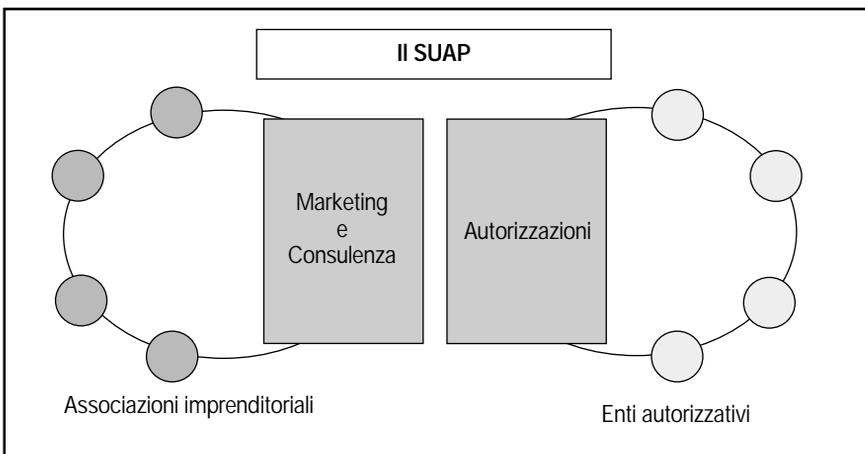


Figura 4

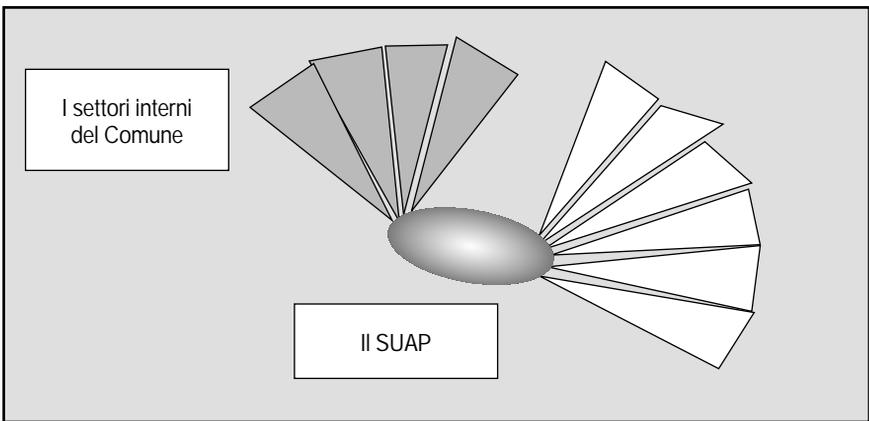


Figura 5

La prima anima porta l'ente Comune, in forma singola o associata, a promuovere il territorio, così da attirare gli imprenditori, fornir loro tutti i supporti consulenziali che si rendono necessari per utilizzare i finanziamenti disponibili, per godere dei servizi locali, per rifornirsi delle risorse logistiche, professionali, strutturali, necessarie.

Le attività che quindi il Comune è indotto a fare si vanno confrontando, sommando - nel migliore dei casi, integrando possibilmente -, con quello che normalmente gli enti associativi dei diversi settori imprenditoriali vanno già facendo. Ciò induce una nuova regolamentazione a livello locale e la messa in comune di banche dati, di iniziative promozionali, di strutture di consulenza, di risorse finanziarie da utilizzare.

La seconda anima porta l'ente Comune, in forma singola o associata, a raccordare tutti i settori funzionali interni e tutti gli enti autorizzatori esterni così che, tutti assieme, confluiscono in un punto unico deputato a dialogare con l'impresa. In questo modo si configura un ventaglio che, pur ampio che sia, raccoglie poi al centro, all'impugnatura, tutte le stecche di cui è composto (vedi figura 5).

La legge, in questo caso è stata ancora più condizionante perché ha stabilito il tempo massimo in cui si devono realizzare le operazioni; ciò ha sollecitato ancora di più gli attori a trovare, non solo nuovi raccordi organizzativi o gestionali, ma anche motivazioni concrete a rivolgersi alla tecnologia informatica. Spesso, addirittura, questa sollecitazione è stata così forte che si è supposto che il SUAP fosse un problema degli informatici e pertanto che la sua progettazione fosse attribuibile ai tecnici dell'EDP. Naturalmente il buon senso ha prevalso nella maggior parte dei casi.

E' anche vero che effettivamente il potere della conoscenza distribuita nei segmenti organizzativi degli enti pubblici doveva in qualche modo essere superata e gli imprenditori dovevano essere liberalizzati dal giogo dei veti, dal ricatto del potere burocratico, dall'invidia dei poveri. Allo stesso tempo però la collettività doveva esse-

re messa al riparo dai pericoli derivanti dagli accordi di interesse, dall'incompetenza di qualche funzionario, dal potere dei più forti.

In questo senso forse la tecnologia può essere un antidoto, un modo per rendere più oggettiva e disponibile la conoscenza, un'occasione per far diventare più trasparente il processo decisionale, più evidente il peso delle responsabilità, più misurabile il tempo in cui viene erogato il servizio.

Per sintetizzare si può dunque dire che l'imprenditore acquisisce il diritto ad avere una risposta unica e un servizio integrato e la P.A. si riorganizza per riportare a unicità quello che oggi costituisce una pluralità di attori, nemmeno riuniti in un unico ventaglio.

Su questo piano, come abbiamo visto nel primo esempio, Internet sostituendo la gerarchia con la rete e annullando lo spazio fisico che divideva prima gli individui nelle e tra le organizzazioni, ha rivoluzionato la modalità di comunicazione.

In questo senso il raccordo tra gli enti di un "rombo" (*vedi esempio precedente*) o di un "ventaglio" organizzativo (*vedi figura 5*) diventa del tutto possibile, a basso prezzo, senza la possibilità di interferenza da parte della gerarchia. La filosofia su cui si basa è quella di rendere immateriale il contenuto della comunicazione formale e di trasformare la comunicazione verbale in messaggio scritto; un po' come l'SMS dei telefonini portatili. Attraverso Internet si comunica rapidissimamente e attraverso tutto il mondo, direttamente, senza autorizzazioni! Comunica chi sa e vuole comunicare. Comunica chi ha interesse a comunicare. Questa tecnologia però può risolvere il problema del funzionamento dei "rombi" e dei "ventagli" sempre che si abbini ad un sistema che consenta di trasformare la documentazione cartacea in quella elettronica e ad un altro sistema ancora che poi la faccia girare tra gli ambienti organizzativi e professionali che devono essere posti in comunicazione per potervi lavorare in modo cooperativo.

Il primo sistema che va sotto il nome di "paper less", è un modo per togliere di mezzo la carta o meglio di trasformare la carta in foglio elettronico. Un modo per consentire a tutti gli enti interessati di lavorare contemporaneamente sullo stesso documento, un modo di passare un documento tra gli interessati direttamente e non attraverso le rispettive scale gerarchiche.

Il secondo sistema chiamato più abitualmente: "workflowmanagement", è un processo di interrelazione che consente di indirizzare il fascicolo, oramai diventato elettronico, verso i diversi destinatari, di memorizzare gli invii, di rendere visibile le risposte, di ricordare gli adempimenti di ciascuno, di registrare il tempo.

Il processo, nel caso del SUAP, deve essere accessibile all'imprenditore/cliente, sia in fase di accensione della pratica sia lungo la sua gestione, per il suo diritto di avere visibilità dello stato di avanzamento della sua pratica. Esso deve quindi essere raggiungibile attraverso browser e quindi via internet.

A questo punto è chiaro che gli Enti autorizzatori devono disporre di un computer, devono essere collegati via "provider" ad Internet e devono condividere una banca

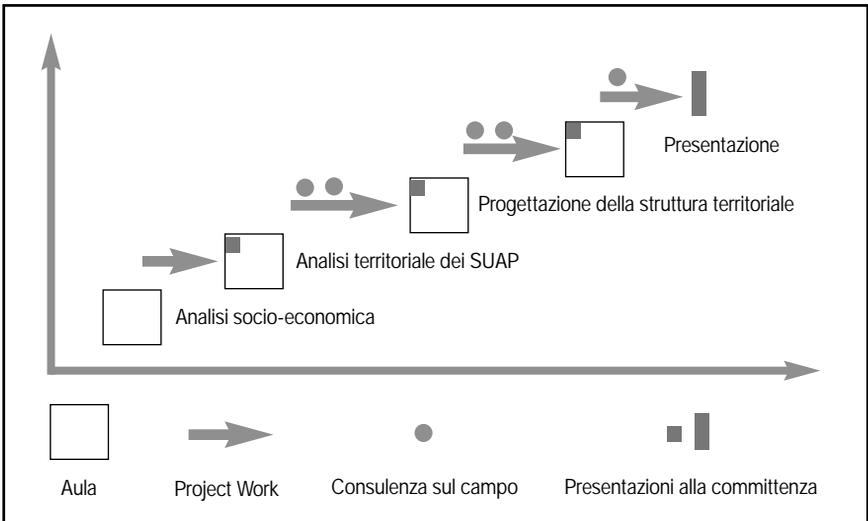


Figura 6

dati e un software applicativo che consente di trattare in particolare i processi autorizzativi che presiedono la vita e il funzionamento di un'impresa su un determinato territorio e possibilmente di gestire il flusso delle pratiche tra gli Enti.

Il problema che si pone ora è quello di realizzare tutto ciò in uno spirito di "economia di scala", considerato soprattutto il fatto che, a parte le risorse economiche, la penuria maggiore la si riscontra proprio nelle risorse professionali.

La rapida evoluzione tecnologica nel campo dell'informatica, la tradizionale arretratezza delle nostre strutture locali per ciò che riguarda l'informatizzazione interna, la dimensione minuta di molti dei comuni italiani e quindi dei loro organici, sono alla base di questa penuria e costituiscono lo stimolo a ricercare soluzioni di centralizzazione di alcuni servizi, a forme di outsourcing per alcune realtà più piccole, a forme comunque di associazionismo istituzionale e interistituzionale.

Vediamo al riguardo un terzo esempio che mostra come questo può avvenire considerando un territorio dimensionalmente adeguato, in termini di economia di scala, come quello di una Provincia.

### *Un terzo esempio: la rete territoriale della provincia di Frosinone*

L'Università di Cassino, tra il dicembre del 2000 e il mese di Aprile del 2001 ha realizzato un corso di specializzazione per "esperti di gestione del cambiamento nelle organizzazioni territoriali". Il programma, rifacendosi alla metodologia della formazione-intervento, si è articolato in settimane d'aula e in periodi di project work secondo lo schema di figura 6. Nel corso dei project work i giovani che hanno preso

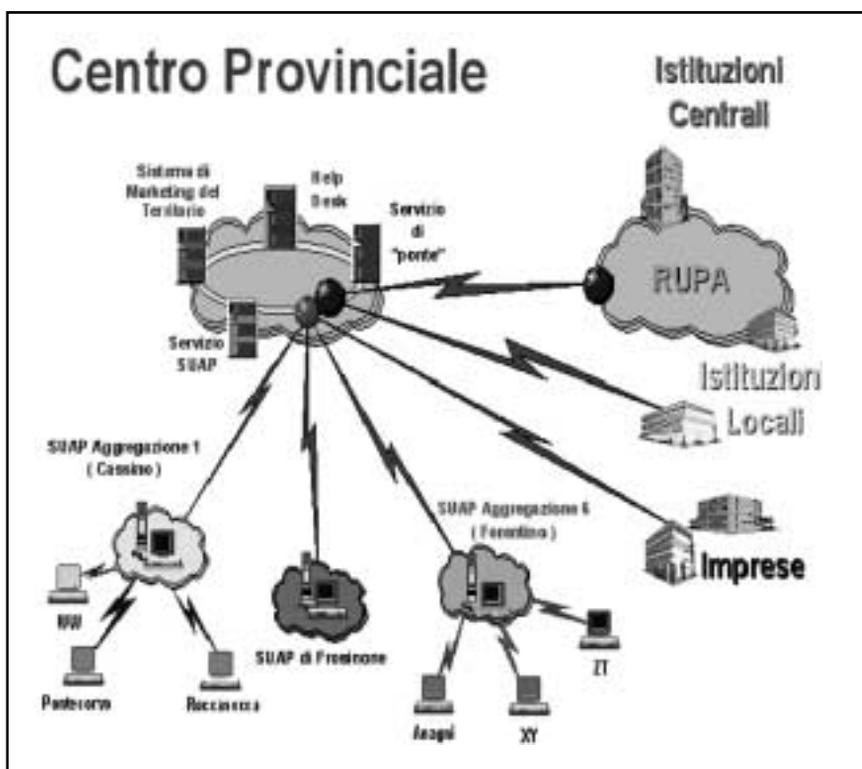


Figura 7

parte al programma formativo hanno lavorato su un progetto che aveva come obiettivo quello di definire delle politiche di allocazione e funzionamento degli "sportelli unici per le attività produttive" nell'intero territorio provinciale di Frosinone.

In particolare, essi hanno definito dove realizzare gli "sportelli", quali aggregazioni fare tra comuni per dividersi l'onere della gestione del servizio, come standardizzare i procedimenti autorizzativi, quale politica di marketing perseguire, quale architettura informatica prevedere, che tipo di formazione organizzare, per quali ruoli effettuarla, con quali risorse pagarla. Ne è derivato uno studio interessante che ha messo in luce le azioni in corso e ha suggerito soluzioni maggiormente integrate e condivise di progettazione collettiva.

Il disegno che è stato immaginato per governare il sistema informatico da un palco posto a livello provinciale è riportato in *figura 7*.

In esso è evidente che i comuni che erogano il servizio SUAP in forma singola o associata sono collegati a una rete internet che prevede la collocazione al centro di alcune funzioni di valenza complessiva: il marketing territoriale, le banche da-

ti, la manutenzione della rete e il servizio di assistenza informatica agli sportelli comunali (help desk).

Al centro si colloca il server centrale ed è qui che viene installato anche il software di base che consente il dialogo tra le Organizzazioni del territorio (in questo caso specifico il software in questione sarebbe il LOTUS NOTES della LOTUS/IBM) ed è su questo che viene pure installato il software applicativo per la gestione in particolare del SUAP (in questo caso specifico sarebbe il TRIUM di IMPRESA INSIEME).

A livello periferico invece si collocano gli sportelli che tramite una postazione professionale più semplice e con una dotazione di un PC/CLIENT erogano il loro servizio nei riguardi degli imprenditori che intendono investire sul proprio territorio. Essi, poi, attraverso il software che permette il dialogo (DOMINO e LOTUS NOTES) o più semplicemente via WEB si interfacciano con le altre organizzazioni del territorio per garantire il servizio integrato la cui responsabilità la legge attribuisce loro.

Sono chiare qui le economie di scala che si perseguono:

- una struttura centrale funge da unità outsourcer di alcuni servizi che tutti le realtà del territorio, ed in particolare i comuni più piccoli, possono utilizzare,
- tutte le organizzazioni di uno stesso territorio usano la medesima banca dati e applicano le medesime procedure autorizzative,
- il sistema di interrelazione tra le Organizzazioni assicura una comunicazione rapida a livello locale, ma anche una interlocuzione veloce e sicura, certamente meno ramificata e dispendiosa, con le strutture centrali,
- le risorse professionali si specializzano: un front office che usa gli strumenti e interloquisce con i clienti e un back-office professionalizzato su servizi che rendono affidabili gli strumenti,
- la clientela, costituita dagli imprenditori in essere e potenziali, può interloquire tramite il front-office o direttamente tramite via WEB direttamente da casa propria e sa già a monte e in modo formalizzato le pratiche che deve predisporre per ciascuno dei suoi investimenti. Addirittura la consultazione delle banche dati, rese così disponibili, può consentire loro di immaginare investimenti a cui non avevano pensato.

Naturalmente questo disegno può realizzarsi nella misura in cui la dotazione di infrastrutture informatiche cresca e consenta il dialogo, che la professionalizzazione degli operatori amministrativi nell'uso di tali infrastrutture cresca di pari passo e che una "classe" di specialisti di supporto si sviluppi in nuclei centrali di assistenza.

Sul versante in particolare delle infrastrutture informatiche, è chiaro che il dialogo tra enti diversi che vogliono partecipare ad "un sistema a rete" si basa sul fatto che non è necessario adattare la propria realtà applicativa ad una pluralità di altre modalità di accesso, ma di ipotizzare che il dialogo avvenga secondo poche

diffuse metodologie comunicative, operativamente mediate da “serventi specializzati” che interfacciano e gestiscono le diversità strutturali delle stazioni di arrivo e di partenza <sup>(2)</sup>. Questi serventi chiamati con nomi diversi: “Servente di Network, “Gateway Applicativo o “Porta di Dominio”, costituiscono l’essenza della nuova tecnologia informatica e rendono possibile il dialogo tecnologico tra settori diversi, all’interno della stessa organizzazione, o organizzazioni diverse, all’interno dello stesso territorio, al fine di fornire servizi per la propria utenza indipendentemente dalla tecnologia su cui poggiano.

### *La conclusione*

Come si è visto dagli esempi reali, tutti frutto delle azioni posti in campo in questo momento sulla scena italiana, due sono le traiettorie che si vanno intersecando:

- un’operazione di decentramento spinto con la voglia di avvicinare quanto più possibile la risposta della P.A. ai bisogni dei cittadini. L’intento è quello peraltro di rappresentare “nel punto di contatto”, nel cosiddetto “front office”, un servizio sempre più integrato, indipendentemente da chi lo alimenti e senza addirittura rilevare il complesso sistema di interrelazione che, dietro, lo rende possibile. Fanno parte di questa azione le grandi leggi di principio sul decentramento e la semplificazione amministrativa, le leggi applicative del Governo ed in particolare quelle che decentrano servizi e strutture e quelle che addirittura disegnano e impongono forme di interlocuzione integrata con il cittadino, come il SUAP o l’URP (ufficio di relazioni con il cittadino);
- un’operazione di normalizzazione che poggia su alcune innovazioni tecnologiche e normative, appositamente studiate e caratterizzate per standardizzare il dialogo informatico tra sistemi informativi, indipendentemente dalla loro specificità tecnologica originaria, e per individuare e definire univocamente i servizi che ciascuna amministrazione può offrire e ricevere dal contesto. Fanno parte delle innovazioni tecnologiche le “Porte di Dominio”, le tecniche per la “cooperazione applicativa” tra sistemi e quelle per la interconnessione delle varie reti alla rete nazionale. Fanno parte degli standard normativi le regole sulla firma digitale, le regole sul protocollo standardizzato ed interoperativo, le regole per la standardizzazione dei servizi delle amministrazioni, etc...

Entrambe le azioni sono sostenute da una serie di sussidi e supporti più o meno regolati e promossi dalle strutture comunque centrali. Buona parte di questo sostegno è arrivata sotto forma di formazione finanziata e altra parte è arrivata e ar-

---

(2) La rete unitaria delle Pubbliche Amministrazioni, *PubbliSmau* '98, Maggioli Editore.

riverà (vedi piano e-Government) tramite finanziamenti per consolidare le infrastrutture informatiche globalizzanti.

Il tema aperto è come sviluppare rapidamente il processo di cambiamento considerato che, pur accettando razionalmente i motivi e le opportunità che lo giustificano, esso passa attraverso le persone che animano la scena e che sono attaccati alla loro cultura, alla loro tradizione, ai propri interessi precostituiti, al potere e alle comodità che la prassi ha consolidato nel tempo.

Il campo è naturalmente aperto a sperimentazioni e a riflessioni che animeranno i prossimi dibattiti culturali in termini di management del cambiamento e alimenteranno la pubblicistica specializzata.

Quello che ci preme sottolineare, a conclusione di questa breve disamina, è che sia le forme di organizzazione cooperativa interistituzionale che le tecniche e le soluzioni di cooperazione applicativa tra sistemi e quelle per l'integrazione tra le reti, passa attraverso forme di concertazione territoriale e non attraverso forme di governo gerarchico tipiche dell'organizzazione tayloristica.

Lo stesso processo di cambiamento attraversa contestualmente in progetti comuni persone gestionalmente appartenenti a realtà diverse e allocate in posizioni organizzative gerarchicamente diverse.

Ciò richiede strutture sia di coordinamento gerarchico che di coordinamento progettuale non usuali, di valenza e di composizione interistituzionale, interculturale, interfunzionale.

Il successo della trasformazione e la sua velocità di realizzazione è affidato ad un processo di apprendimento che ha oramai la dimensione "territoriale" e che trova forse solo nei suoi caratteri geografici, storici e antropologici, condizioni sovraorganizzative di coesione di partenza.

Ci auguriamo che esse siano elementi aggregativi facilitanti e non ghezzanti di sviluppo, che consentano di confrontarsi con territori non solo limitrofi, ma anche con realtà interessanti di altre parti del mondo.

Ci auguriamo che la globalizzazione sia fattore di crescita e di sviluppo e non solo arena di competizione e di sopraffazione.

Con questo augurio guardiamo e operiamo in questa nuova dimensione inesplorata per noi organizzatori, più propria dei cultori della geografia economica o di quella umana, più facilmente interpretabile dagli antropologi e dagli statistici, più interessante per gli investitori istituzionali, più aggredibile dagli economisti, più leggibile dagli storici e dagli uomini di cultura locale.

Siamo però convinti che così come le organizzazioni diverse di uno stesso territorio hanno oggi ragione e interesse a mettere a confronto le loro strutture e a progettare soluzioni comuni per il benessere dell'uomo, anche le discipline diverse avranno motivo di mettere assieme i loro saperi per immaginare forme nuove di integrazione sociale e disegnare soluzioni diverse ed equilibrate di sviluppo.

## BIBLIOGRAFIA

- Agei- Associazione dei geografi italiani, *La rivalorizzazione territoriale in Italia*, Franco Angeli, Milano 1986.
- *Nuovi servizi per l'impiego*, Guide Formez, Donzelli editore, Roma 2001.
- Pierpaolo Forte, *La progettazione integrata territoriale*, guide Formez, Donzelli editore, Roma 2001.
- M. Cavallone, L. Colleoni, *Il marketing degli Enti Locali*, Franco Angeli, Milano 1999.
- M. Poli, *Marketing d'area*, Guerini & Associati, Milano 1999.
- Massimo Daviddi e Isabella Tonon, *Organizzazioni pubbliche e apprendimento*, Franco Angeli, Milano 2000.
- a cura di Severino Salvemini, *Risorse umane e strategie territoriali*, EGEA, Milano 2000.
- *Azienda Pubblica*, Maggioli editore, n. 4 e 5 del 2000.