

Ufficio Relazioni Con il Pubblico - URP

ASL 1 ABRUZZO

DISPENSA INFORMATIVA¹

AVEZZANO

Orario di apertura

LUN.-VEN 08:30-13:30

Tel: 0863-499943

SULMONA

Orario di apertura

LUN.-VEN 08:30-13:30

Tel: 0864-499955

L'AQUILA

Orario di apertura

LUN.-VEN 08:30-13:30

Tel: 0862-368685 /368632

Normativa nazionale

- [Decreto legislativo 3 febbraio 1993, n. 29](#) "Razionalizzazione dell'organizzazione delle amministrazioni pubbliche e revisione della disciplina in materia di pubblico impiego"
- [Direttiva del Presidente del Consiglio dei Ministri del 11 ottobre 1994](#) "Direttiva sui principi per l'istituzione ed il funzionamento degli URP"
- [Legge 7 giugno 2000, n. 150](#) "Disciplina delle attività di informazione e di comunicazione delle pubbliche amministrazioni"
- [Decreto legislativo 30 marzo 2001, n. 165](#) "Norme generali sull'ordinamento del lavoro alle dipendenze delle amministrazioni pubbliche"
- [D.P.R. 21 settembre 2001, n. 422](#) "Regolamento recante norme per l'individuazione dei titoli professionali del personale da utilizzare presso le pubbliche amministrazioni per le attività di informazione e di comunicazione e disciplina degli interventi formativi"
- [Direttiva della Presidenza del Consiglio dei Ministri - Dipartimento della Funzione Pubblica 7 febbraio 2002](#) "Attività di comunicazione delle Pubbliche Amministrazioni"
- [Direttiva della Presidenza del Consiglio dei Ministri - Dipartimento della Funzione Pubblica 24 marzo 2004](#) "Misure finalizzate al miglioramento del benessere organizzativo nelle P.A."

¹ A cura della D.ssa Giovanna Di Gianfrancesco della ASL 1 Avezzano, Sulmona, L'Aquila

- [Direttiva della Presidenza del Consiglio dei Ministri - Dipartimento della Funzione Pubblica 24 marzo 2004](#) "Rilevazione della qualità percepita dai cittadini"
- [Legge 11 febbraio 2005, n. 15](#) "Modifiche ed integrazioni alla legge 7 agosto 1990, n.241, concernenti norme generali sull'azione amministrativa"
- [Decreto legislativo 7 marzo 2005, n. 82](#) "Codice dell'Amministrazione digitale"

Ufficio Relazioni con il Pubblico

Come gestire le relazioni con il pubblico

L'introduzione degli Uffici per le Relazioni con il Pubblico (URP) nell'ordinamento italiano si colloca nella più ampia cultura della trasparenza amministrativa e nella crescente attenzione verso la qualità dei servizi ed il rapporto istituzioni-cittadini.

Il decreto legislativo 3 febbraio 1993, n. 29, all'art.12 (ora art.11 d.lgs. 30 marzo 2001, n. 165), infatti, istituisce gli URP rispondendo alla duplice esigenza, espressa dalle precedenti leggi n. 241 e n. 142 del 1990, di garantire la trasparenza amministrativa e la qualità dei servizi, e di fornire uno strumento organizzativo adeguato alle esigenze di attuazione delle funzioni di comunicazione istituzionale e contatto con i cittadini.

Con la legge 7 giugno 2000, n. 150, in materia di comunicazione e informazione pubblica, portando a compimento l'evoluzione normativa avviata con le riforme degli anni '90, si individua nell'URP, la struttura dedicata alle attività di comunicazione. Accanto all'URP, la 150/2000 prevede altre due strutture l'[Ufficio Stampa](#) e il [Portavoce](#), che svolgono invece le attività di informazione, la legge delinea quindi una prima differenziazione tra le strutture adibite all'attività di informazione e quelle adibite all'attività di comunicazione.

Le funzioni dell'URP

La legge 150 del 2000, nel riaffermare i principi generali espressi con il d.lgs. n°29/93, assegna all'URP nuove funzioni, ampliando quindi il ruolo e i compiti di tale struttura; con la legge 150/2000 si prevedono infine specifiche professionalità per il [personale dell'URP](#), delineati in maniera più precisa con il decreto 422/2001.

All'art.8 della legge 150/2000 si assegnano all'URP le seguenti funzioni:

- garantire l'esercizio dei diritti di informazione, di accesso agli atti e di partecipazione (legge 7 agosto 1990, n. 241, e successive modificazioni);
- agevolare l'utilizzazione dei servizi offerti ai cittadini, anche attraverso l'informazione sulle disposizioni normative e amministrative, e sulle strutture e sui compiti dell'amministrazione;
- promuovere l'adozione di sistemi di interconnessione telematica, coordinare le reti civiche, promuovere e gestire quindi la [Comunicazione istituzionale on line](#),
- promuovere l'ascolto dei cittadini e i processi di verifica della qualità dei servizi e di gradimento degli utenti;
- garantire lo scambio di informazioni fra l'ufficio e le altre strutture operanti nell'amministrazione, promuovendo e organizzando la [comunicazione interna](#);
- promuovere la comunicazione interistituzionale, attraverso lo scambio e la collaborazione tra gli uffici per le relazioni con il pubblico delle altre amministrazioni, come ad esempio attraverso la costituzione di reti di URP.

E' possibile suddividere le attività dell'urp in tre macro-aree:

- l'area dell'informazione e della prestazione: comunicazione esterna, attività di informazione su disposizioni normative e sui servizi offerti dall'ente, garantire l'esercizio dei diritti di accesso, la partecipazione, promuovere informazioni su temi di interesse generale.
- l'area dell'ascolto e della verifica: attuazione dei processi di verifica della qualità dei servizi e della soddisfazione degli utenti, attraverso l'ascolto e indagini di customer satisfaction.
- l'area dell'organizzazione: promozione di sistemi di interconnessione telematica, coordinamento delle reti civiche, sviluppo della comunicazione intraistituzionale e interistituzionale.

L'URP delineato a livello normativo, e descritto nella direttiva dell'allora Ministro per la funzione pubblica Franco Frattini del 7 febbraio 2002, è un ufficio "in grado di svolgere più funzioni e di corrispondere ad una domanda differenziata di servizi da parte del cittadino". In particolare, secondo la direttiva, l'attribuzione all'URP della gestione delle reti civiche e del sito internet, espande il ruolo di questa struttura. Nella direttiva si parla dell'URP come strumento di cambiamento della PA e si pone l'accento sulle importanti funzioni che dovrebbe svolgere: garanzia di accesso ai servizi, ascolto delle esigenze, promozione dell'innovazione e della semplificazione, verifica della soddisfazione del cittadino. Per lo svolgimento di queste attività si individuano alcuni processi necessari, in particolare quelli riguardanti la comunicazione interna e la condivisione delle informazioni tra i diversi uffici e servizi e l'ufficio per le relazioni con il pubblico.

Avviare un URP

L'attivazione di un ufficio per le relazioni con il pubblico rappresenta un percorso di cambiamento organizzativo che richiede un'attenta progettazione, sia in fase strategica, sia in fase operativa. Avviare e gestire una struttura complessa come quella di URP, garantendo una qualità del servizio e una corrispondenza alle esigenze dei cittadini, richiede, oltre ad una efficace fase di progettazione, anche capacità organizzative, risorse economiche e tecnologiche, personale preparato. Sono molti gli aspetti che gli enti devono prendere in considerazione nelle fasi di attivazione prima e di gestione e sviluppo dopo, perché molte sono le attività e le funzioni attribuite all'URP.

Affinché il nuovo servizio sia effettivamente in grado di rispondere alle esigenze di semplificazione e miglioramento della relazione tra pubblica amministrazione e cittadini, infatti, l'ufficio deve essere pensato e realizzato in funzione delle specificità che caratterizzano il contesto di riferimento. Il primo passo, precedente all'avvio dell'URP, quindi è l'analisi del contesto. Sulla base di questa analisi è possibile definire le fasi di progettazione strategica e operativa.

La progettazione strategica prevede in sintesi:

- la definizione delle funzioni, del ruolo e degli obiettivi dell'URP, della cosiddetta mission e vision;
- individuazione della [collocazione organizzativa dell'ufficio](#) all'interno dell'ente;
- la [strutturazione del front office e del back office](#)

La progettazione operativa prevede:

- [l'organizzazione logistica dell'URP](#);
- la [definizione del pacchetto dei servizi](#);
- la definizione dei [processi e delle procedure di lavoro](#);
- [definizione degli strumenti](#).

Le diverse fasi individuate devono essere incardinate all'interno di un progetto organizzativo complessivo in cui i singoli elementi contribuiscono in modo sinergico all'assolvimento di funzioni definite e obiettivi organizzativi prestabiliti.

Dal punto di vista regolamentare, le scelte organizzative effettuate dalle amministrazioni per la realizzazione dell'ufficio relazioni con il pubblico e per la definizione dei compiti ad esso assegnati, dovrebbero essere documentate ed esplicitate formalmente all'interno di un [regolamento dell'URP](#) come previsto all'art.8 della legge 150/2000.

Le amministrazioni hanno interpretato, e contestualizzato al proprio interno, gli indirizzi normativi con un certo grado di discrezionalità e personalizzazione, costituendo l'URP in base alle specificità del

proprio contesto di riferimento, sia interno che esterno. Emerge una certa differenziazione tra le amministrazioni anche nella scelta di realizzare strutture di relazione con il pubblico secondo specifici [modelli organizzativi e funzionali](#) e di dare avvio quindi a nuovi servizi di comunicazione con il cittadino.

La realtà italiana si presenta quindi eterogenea e diversificata. Accanto alle diverse soluzioni organizzative e funzionali, dovute in gran parte al diverso ruolo assegnato all'URP all'interno dell'ente, emergono però anche differenze nel grado di sviluppo dell'URP e nella sua effettiva realizzazione.

In alcuni contesti si registrano, infatti, ancora alcune difficoltà nell'attuazione delle disposizioni normative. Esistono amministrazioni che hanno attribuito all'URP il ruolo strategico e le funzioni delineate a livello normativo, altre che hanno creato struttura ancor più innovative e avanzate rispetto a quella prevista a livello legislativo, altre che invece hanno assegnato all'URP solo le attività di informazione e di garanzia del diritto di accesso. Sembrano sussistere ancora realtà, infine, dove tale ufficio, che a norma di legge le istituzioni sono tenute ad istituire, non è invece stato creato.

Personale URP

Il ruolo e le funzioni attribuiti all'ufficio per le relazioni con il pubblico, rendono necessaria l'individuazione, come si evince in alcuni passaggi delle disposizioni normative e soprattutto nella direttiva dell'allora ministro per la funzione pubblica Franco Frattini del febbraio 2002, di personale con formazione, competenze e capacità adeguate. Nella legge 150/2000 si stabiliscono le disposizioni (art. 5 – art.9) che introducono particolari profili professionali per chi presta servizio nelle strutture dedicate alla comunicazione e all'informazione.

Requisiti previsti per lavorare in URP

L'individuazione dei titoli di accesso del personale delle strutture di informazione e comunicazione, a norma dell'art.5 della [legge 150/2000](#), è stata effettuata con il regolamento [DPR 442/2001](#) "Regolamento recante norme per l'individuazione dei titoli professionali del personale da utilizzare presso le pubbliche amministrazioni per le attività di informazione e di comunicazione e disciplina degli interventi formativi".

Nel regolamento, all'art.2 si stabiliscono i requisiti per lo svolgimento delle attività di comunicazione nell'ambito degli uffici per le relazioni con il pubblico (o analoghe strutture). In base al livello organizzativo dell'ufficio all'interno dell'ente e in base al livello di inquadramento del personale sono richiesti differenti titoli di studio (come in generale nella pubblica amministrazione).

Per il personale appartenente a qualifiche dirigenziale o comprese nell'area C del CCNL comparto Ministeri o aree equivalenti dei comparti di contrattazione di altre amministrazioni (Tabella di corrispondenza comparti Ministeri- Enti locali definita all'art. 5. DPCM 14/12/2000, n. 446), è richiesto il possesso del diploma di laurea in Scienze della Comunicazione, in Relazioni pubbliche o altre lauree assimilabili. Per i laureati in discipline diverse, in alternativa è previsto il possesso di titoli di specializzazione o di perfezionamento post-laurea o di altri titoli post-universitari in comunicazione o relazioni pubbliche e materie assimilate rilasciate da Università o istituti pubblici e privati, oppure un titolo di master in comunicazione conseguito presso la SSPA, o presso il Formez e altre scuole pubbliche o strutture private; il percorso di formazione deve rispettare i requisiti individuati nell'allegato B del regolamento.

Il criterio dell'assimilabilità, più ampio del principio dell'equipollenza che viene stabilito da decreto ministeriale, lascia modo alle amministrazioni pubbliche, nell'organizzazione dell'URP e nella previsione del personale da collocare in questa struttura, di scegliere quale lauree considerare valide come titolo di accesso per lavorare in un URP.

Come stabilito all'art.2 co 4 nessun requisito specifico è richiesto per il personale non dirigenziale o non compreso nell'area C del CCNL comparto Ministeri o aree equivalenti dei comparti di contrattazione riguardanti altre amministrazioni.

Per il personale non dirigenziale o di qualifica inferiore all'area C comparto Ministeri e equivalenti per gli altri comparti, assegnato all'URP, le amministrazioni, tuttavia ai sensi del co.5 art. 2 del DPR

422/01, devono prevedere la frequenza a corsi di formazione che rispettino i criteri, le modalità e i contenuti formativi definiti nell'allegato A del regolamento.

Nella legge 150/2000 e nella direttiva Frattini del 2002 - e più in generale nella direttiva del 2001 sulla formazione e valorizzazione del personale nella PA - si sottolinea l'importanza della formazione rivolta al personale URP e in generale a tutti i dipendenti della pubblica amministrazione.

Sempre all'art.2 del DPR 422/2001 è previsto infine che agli URP non può essere adibito personale appartenente ad aree di inquadramento inferiore alla B del CCNL comparto Ministero o aree equivalenti per i comparti di contrattazione di altre amministrazioni.

L'art. 8 co 3 legge 150/2000 - e l'art.11 d.lgs 165/2001 -, come riaffermato anche nella Direttiva Frattini 2002, stabilisce che l'individuazione e la regolamentazione dei profili professionali del personale che svolge attività di comunicazione nelle PA è affidata alla contrattazione collettiva.

La complessità di funzioni e compiti assunti da chi lavora nell'URP, e più in generale da chi si occupa di comunicazione all'interno della pubblica amministrazione, e la varietà di competenze, capacità e conoscenze richieste, secondo alcuni necessiterebbe, anche a garanzia della qualità stessa della funzione di comunicazione, una maggiore formalizzazione. Dall'emanazione della legge 150/2000 e dal successivo DPR 422/2001 si è molto discusso, tra coloro che svolgono attività di comunicazione e informazione all'interno delle amministrazioni pubbliche di un riconoscimento formale di un profilo professionale.

Alcune amministrazioni hanno previsto un riconoscimento formale attraverso [declaratorie dei profili professionali](#), e di conseguenza delle competenze richieste, per coloro che operano negli URP e più in generale si occupano di comunicazione all'interno dell'amministrazione.

Compiti e competenze

Nella [direttiva PCM del 1994](#), emanata a seguito dell'istituzione dell'URP con d.lgs n°29 del 1993, si invita le amministrazioni pubbliche ad assegnare all'URP personale con "approfondita conoscenza dell'organizzazione dell'amministrazione di appartenenza, professionalmente qualificato per l'accoglienza al pubblico e delle istanze presentate e per ricezione delle richieste di informazioni attraverso sistemi telematici di posta elettronica telefonici ecc."

Nel laboratorio promosso nel 2001 da URPdegliURP "[Il ruolo e l'identità dell'Ufficio per le relazioni con il pubblico](#)", si è sviluppata una riflessione sull'identità dell'ufficio per le relazioni con il pubblico e sulla definizione delle competenze e della professionalità del personale. In questo percorso di confronto e riflessione, sono emerse alcune competenze connesse a specifiche funzioni dell'URP, come la capacità di trattare le richieste e di comunicare con i cittadini, o la capacità di creare "reti" esterne all'ufficio - con altri URP per esempio o con gli altri uffici dell'ente - e di lavorare in gruppo.

Dai partecipanti al laboratorio, nella fase di definizione autoreferenziale delle competenze, è emersa soprattutto la multidimensionalità di ruoli e competenze - che varia anche da ufficio a ufficio in base alle funzioni ad esso attribuite - che contraddistingue l'URP e che richiede a chi vi lavora una buona capacità di "gestire la varietà".

La mission che più diffusamente è attribuita all'URP è la soddisfazione dell'utenza. Individuare questo fine, implica quindi vedere nella relazione con i cittadini - del resto il nome stesso della struttura si pone in questa direzione - l'elemento fondamentale dell'attività e dell'identità dell'URP. Se la relazione è fondamentale, sembra quindi indispensabile il possesso per chi lavora nell'URP - se a contatto con l'utenza - di buone capacità relazionali.

Nella definizione delle competenze del personale URP una prima indicazione può essere tracciata attraverso la distinzione tra attività di line e attività di staff, attività molto diverse che richiedono competenze e capacità differenti. Nel caso del front office sono richieste in particolare competenze nella gestione e soddisfacimento delle richieste, mentre chi lavora nel back office dovrebbe avere capacità nel programmare alcuni processi e i relativi strumenti (come la predisposizione di banche dati, la progettazione di indagini, la gestione dei flussi comunicativi tra i diversi uffici ecc.).

Nel caso in cui non esista una diversificazione dei ruoli all'interno dell'ufficio tra coloro che vi lavorano, il personale dovrà possedere le competenze per svolgere le diverse funzioni e attività.

Tra le principali competenze tecnico-professionali specifiche, corrispondenti alle diverse attività svolte dall'URP, il personale dovrebbe possedere:

- conoscenze informatiche, linguistiche e normative;
- una buona conoscenza delle materie relative all'accesso agli atti, ai procedimenti amministrativi, dei servizi e dell'organizzazione dell'ente di appartenenza;
- competenze nell'uso degli strumenti di informazione e comunicazione, soprattutto degli strumenti ICT e delle applicazioni informatiche e multimediali;
- una buona conoscenza delle tecniche e delle strategie comunicative, dei più importanti processi di lavoro, delle tecniche di analisi dei fabbisogni e della qualità dei servizi, delle tecniche di citizen care, ecc.

Come per molte altre professioni, soprattutto del settore dei servizi, oltre a queste specifiche competenze tecnico-professionali e a precisi titoli formativi, entrano in gioco anche le cosiddette "competenze trasversali" o comportamentali: capacità relazionali e comunicative, capacità di ascolto, inclinazione al soddisfacimento dei bisogni, capacità di gestire i conflitti e di negoziazione, capacità a collaborare e a lavorare in gruppo, capacità a programmare e pianificare le attività.

Le competenze trasversali utili per il lavoro di "urpista" o più in generale di comunicatore pubblico potrebbero essere individuate nel seguente modo (in misura diversa, anche in relazione al ruolo svolto):

- *competenze di realizzazione*: orientamento al risultato, pianificazione delle attività, iniziativa, flessibilità, autocontrollo, orientamento al cittadino, fiducia in sé stessi, creatività e innovatività, accuratezza;
- *competenze di influenza e relazione*: influenza e autorevolezza, tatto e diplomazia, riservatezza e discrezione, costruzione di reti relazionali, negoziazione, leadership, lavoro in gruppo, entusiasmo;
- *competenze cognitive*: apprendimento, analisi, sintesi, aggiornamento, costruzione e sviluppo di conoscenze
- *competenze socio-organizzative*: consapevolezza dell'organizzazione, sensibilità ai rapporti interpersonali, creazione di clima e di valori, capacità di motivarsi e motivare, identificazione con l'organizzazione;
- *competenze sociali*: analisi dei bisogni del territorio, capacità di rapportarsi con gruppi sociali e utenti differenti, capacità di parlare in pubblico, sintonia con la cittadinanza.

E' interessante la definizione dei ruoli che gli operatori URP sono chiamati a svolgere, proposta da Alessandro Rovinetti:

- *ruolo operativo*: riguarda ogni attività che consente l'avvio delle singole funzioni e l'interazione con l'utenza
- *ruolo relazionale*: riguarda il momento della relazione con il cittadino, caratteristiche specifica dell'URP, e dovrebbe considerare l'immagine (identificazione del personale), il comportamento, il linguaggio
- *ruolo decisionale*: gli operatori URP sono chiamati a prendere decisioni, in tempo reale nei confronti degli utenti, e a proporre soluzioni e miglioramenti organizzativi all'amministrazione
- *ruolo simbolico*: il personale URP viene assunto come rappresentante dell'intera amministrazione e come specchio del comportamento dell'ente stesso.

Con il tempo si è registrata un'estensione delle competenze richieste al personale URP: se all'inizio, infatti, tale struttura si occupava innanzitutto di "fornire informazioni" oggi l'URP, e chi vi lavora, diventano "garanti" dell'esercizio effettivo di altri diritti dei cittadini, come per esempio quello di partecipazione. Con il passare degli anni inoltre anche all'interno dell'URP si sono diffusi gli strumenti ICT e nuove tecnologie, assumendo in misura crescente una rilevanza e un ruolo maggiore per lo svolgimento delle attività di comunicazione e relazione con i cittadini.

In questo senso l'URP si colloca come struttura dinamica nel tempo – e anche nello spazio data la diversità delle scelte organizzative e funzionali delle amministrazioni – che richiede agli operatori un costante aggiornamento (su strumenti e normativa soprattutto) e una grande inclinazione al cambiamento e all'innovazione.

Collocazione organizzativa dell'URP

Come collocare l'URP all'interno dell'ente

La prima scelta da effettuare sul versante organizzativo, consiste nella collocazione del nuovo ufficio in seno alla struttura complessiva dell'ente. L'URP può essere collocato all'interno di uno dei settori di line oppure in staff ai vertici amministrativi dell'Ente. La collocazione organizzativa dipende della mission individuata per il nuovo servizio e a sua volta influenza le attività e le funzioni attribuite all'ufficio.

La collocazione in line, infatti, è particolarmente funzionale nel caso in cui l'URP debba svolgere principalmente funzioni di contatto e relazione con il pubblico, finalizzati a favorire l'accesso ai servizi dell'Ente. Di norma tale collocazione risponde più all'esigenza di presidiare i rapporti diretti con i cittadini ed è una scelta preferita nei contesti di piccole-medie dimensioni. La collocazione in staff ai vertici amministrativi, invece, è particolarmente funzionale nel caso in cui si intenda sviluppare anche funzioni di comunicazione al servizio del processo decisionale. Tale collocazione è invece prevalente, anche se meno frequente, nelle amministrazioni di grandi dimensioni e/o nelle aziende sanitarie, dei ministeri ecc.

La collocazione organizzativa deve essere coerente con la mission dell'ufficio; tuttavia la collocazione di line non pregiudica lo svolgimento di funzioni più tipiche della collocazione di staff e viceversa.

Il decreto legislativo n°165/2001 recante "Norme generali sull'ordinamento del lavoro alle dipendenze delle amministrazioni pubbliche", non pone obblighi di organizzazione in merito alla posizione in organigramma di un determinato ufficio, e nello specifico dell'URP. Le amministrazioni pubbliche sono chiamate ad assumere ogni determinazione organizzativa al fine di assicurare l'attuazione dei principi di cui all'articolo 2, comma 1, e la rispondenza al pubblico interesse dell'azione amministrativa. Nella [direttiva PCM dell'11 ottobre 1994](#), si indica che il livello degli URP è "adeguato alla struttura, all'impianto organizzativo, alle dimensioni e alla natura dell'attività svolta dall'amministrazione" e che "di norma, gli URP sono istituiti laddove si svolge l'attività di amministrazione attiva di maggior contatto con i cittadini.

Come strutturare back office e front office

Quando l'ufficio per le relazioni con il pubblico non si limita a dare informazioni di primo livello ma al contrario si delinea come una struttura più complessa che svolge altre funzioni (avvio procedimenti, ascolto, verifica e valutazione dei servizi, ecc.), è necessario ipotizzare una divisione del lavoro e di competenze tra front office e back office.

Il front office ed il back office rappresentano i due elementi portanti dell'ufficio. "Il back office rappresenta il motore che mantiene in movimento tutte le attività dell'ufficio per le relazioni con il pubblico, il front office ne è il punto di massima visibilità". [\[1\]](#)

Il rapporto tra queste due strutture deve essere caratterizzato da una comunicazione continua che renda back office e front office realmente complementari e allineati. Spesso questa fase organizzativa rappresenta per gli URP una difficoltà; per migliorare i rapporti e flussi comunicativi tra i due uffici

può essere utile per esempio creare un gruppo di lavoro e soprattutto dotare l'ufficio di strumenti innovativi, in particolare per quanto riguarda i sistemi di archiviazione e gestione dati.

Il **front office** è il luogo fisico dove il cittadino entra in contatto con la pubblica amministrazione; è il luogo dove si concretizza realmente l'esperienza di servizio e dove il cittadino "è il protagonista".

Al front office il personale è chiamato a svolgere un ruolo operativo – elaborazione delle informazioni e delle risposte, monitoraggio, utilizzo degli strumenti, ecc. – e un ruolo relazionale – derivante dall'interazione con il cittadino che implica competenze trasversali quali la capacità di ascolto, l'orientamento all'utente, un atteggiamento di accoglienza, capacità espressive e di linguaggio, ecc. Il contatto cittadino-operatore, con tutte le implicazioni sottintese, rappresenta la principale caratteristica del front office, e un aspetto fondamentale sia per la valutazione dei cittadini in merito ai servizi ricevuti sia per la valutazione e soddisfazione degli operatori in merito al lavoro svolto.

Nel back office, invece, si svolgono tutte le attività di progettazione, costruzione e verifica degli strumenti, dei processi e delle procedure di lavoro, di presidio dei flussi informativi interni. Il back office è il luogo dove confluiscono tutti i flussi informativi dell'Ente e dove questi vengono "lavorati". In particolare il back office si occupa di: gestire la comunicazione interna e i rapporti con i referenti interni, aggiornare le schede informative o le informazioni contenute nelle banche dati (consultate dal front office), predisposizione della modulistica per la fruizione dei servizi erogati dall'ente, coordinamento di campagne di comunicazione, monitoraggio e controllo dei flussi informativi interni ed esterni, analisi del grado di soddisfazione del cittadino e dei dati raccolti dal front office.

Organizzazione logistica dell'URP

Organizzare materialmente un URP significa predisporre uno spazio adeguato ad accogliere i cittadini.

L'aspetto logistico dell'URP, più specificatamente la sua collocazione fisica, emerge in una [Direttiva PCM del 1994](#) "Principi per l'istituzione ed il funzionamento degli Uffici per le Relazioni con il Pubblico", nella quale si dice che: "è necessario che gli uffici: siano collocati in locali facilmente individuabili ed accessibili, con ampia ricettività di parcheggio ed agevole raggiungibilità con i mezzi di trasporto".

La **collocazione** ottimale sarebbe la sede di rappresentanza dell'ente o comunque un edificio significativo. Nella scelta della collocazione e dell'organizzazione dell'ufficio deve essere valutato un aspetto estremamente importante: l'accesso dei diversamente abili. Gli URP, infatti configurandosi come servizio pubblico e luoghi aperti al pubblico, devono rispettare i principi generali relativi all'erogazione dei servizi pubblici e le norme in materia di barriere architettoniche (DPR n°503/96 e legge 104/92 art.8).

L'URP oltre che accessibile deve essere anche visibile. La **visibilità** significa riconoscimento immediato della struttura. Questo è reso possibile attraverso l'uso di segnaletica esterna, con l'uso di cartellonistica capace di guidare l'utente e di dare indicazioni anche sull'orario e sulle attività svolte. Il riconoscimento si costruisce anche attraverso l'uso di colori, immagini, slogan, loghi che identificano il servizio, e con strumenti che diffondano questa identità e che soprattutto siano sempre coerenti con l'immagine dell'URP.

La **dimensione dell'ufficio** dovrebbe essere valutata bilanciando la necessità di non creare un luogo troppo grande per evitare il senso di smarrimento con le necessità di offrire uno spazio comodo, sufficientemente grande per disporre le scrivanie, di collocare altri strumenti che si vogliono rendere accessibili ai cittadini (postazioni internet, totem, bacheche, materiale informativo, brochure, consultazione di materiale cartaceo, ecc.), di garantire la riservatezza del cittadino e uno spazio di attesa confortevole per gli utenti.

Lo **spazio interno** può essere strutturato sul modello degli open space, per comunicare un'immagine di trasparenza, accessibilità, modernità. La suddivisione in spazi personalizzati funzionali al rapporto/contatto diretto con il personale, costituiti da angoli aperti, ancor meglio se lo spazio è delimitato da mobili bassi e a una certa distanza dagli altri, a garanzia della riservatezza. Va ridotta al minimo la sensazione di divisione, di intimidazione o di rapporto rigido e burocratico. L'arredo deve quindi essere funzionale all'erogazione del servizio e allo stesso tempo adatto ad un rapporto di incontro e dialogo.

La postazione/sportello dovrebbe essere organizzata in modo tale da consentire il rapporto face to face, una comune visione del monitor, ma anche una certa separatezza fisica. Si dovrebbe organizzare un ambiente curato, confortevole, che sia in grado di comunicare un'idea di accoglienza e di ascolto ma anche di efficienza e professionalità. Design moderno ma non ipertecnologico, con colori gradevoli e funzionali.

Per quanto riguarda l'**orario**, pur rimando nell'ambito dell'autonomia organizzativa dell'ente, la scelta di apertura dell'URP al pubblico, dovrebbe considerare quanto espresso nella già citata direttiva PCM del 1994, in merito all'organizzazione e al funzionamento degli URP: "è necessario che gli uffici osservino un orario di ricevimento del pubblico distribuito anche nelle ore pomeridiane".

Come strutturare il pacchetto dei servizi

Il concetto di servizio

Un servizio può essere descritto come l'erogazione di un'attività per lo più immateriale (il servizio in quanto tale non è, infatti, un oggetto tangibile) prestata da persone, solitamente appartenenti ad una organizzazione, per l'utilità, la soddisfazione ed il supporto del fruitore del servizio stesso, ossia il cliente/utente.

Un servizio può essere anche essere definito come una relazione bidirezionale, basata su uno scambio non solo economico (prestazioni a fronte di denaro), ma anche informativo, emotivo, operativo, affettivo.

Gli elementi principali che caratterizzano concretamente un servizio (sia esso pubblico o privato) sono:

- il vantaggio collegato al servizio, che può essere sia di natura fisica che esclusivamente psicologica ed emotiva;
- l'eterogeneità, o come viene più comunemente definita, la personalizzazione del servizio. Ogni volta che un servizio viene erogato a persone diverse, esso deve seguire modalità diverse, pena la completa inutilità della prestazione, se non addirittura il danno per l'utente;
- il ruolo svolto dal cliente/utente. Quest'ultimo partecipa, infatti, attivamente sia alla [definizione degli standard e dell'identità del servizio](#), che alla sua erogazione, tramite la valutazione; la sua percezione della qualità del servizio viene infatti espressa contestualmente all'erogazione, inoltre il servizio diventa tale e si attiva solo nel momento dell'erogazione, non esiste a priori

La struttura del pacchetto di servizi

Il pacchetto di servizi è costituito dall'insieme combinato dei vari elementi impliciti/espliciti, tangibili/intangibili, che l'organizzazione offre all'utente.

Da un punto di vista puramente strutturale esso si compone di:

- un "**nucleo centrale**" che rappresenta i contenuti fondamentali del servizio, imprescindibili e costituiscono la ragion d'essere del servizio stesso poiché devono rispondere in modo appropriato alla domanda dell'utente;
- una **serie di elementi periferici** che compongono i vantaggi o i servizi accessori che si offrono all'utenza; questi possono esserci o non esserci e, normalmente, vengono offerti come un'attrattiva in più del servizio.

Il servizio si attua, poi, attraverso l'implementazione di un concreto sistema di erogazione che si avvale di risorse umane, che possono essere sia interne che esterne all'organizzazione (nella maggior parte dei casi sono rappresentate da tutti gli operatori o referenti delle varie amministrazioni coinvolte), di mezzi e tecnologie (computer, rete, mobili, modulistica, ecc., ossia, da tutti gli strumenti fisici che servono per erogare il servizio), e degli utenti, che concorrono attivamente alla produzione del servizio stesso. Questo significa che gli utenti sono necessariamente presenti nel momento

dell'erogazione, ma non solo, essi possono, infatti, essere ulteriormente attivati per "specificare" il servizio, dando indicazioni chiare e precise sui propri bisogni, per valutarlo e per co-produrlo.

La strutturazione del pacchetto di servizi persegue i seguenti obiettivi:

- definire le caratteristiche del servizio da progettare, gestire, migliorare o valutare sulla base sia delle esigenze e dei bisogni degli utenti, che sulla base delle caratteristiche dell'organizzazione che gestisce il servizio;
- gestire in maniera "strategica" il servizio: creare degli standard, oppure giocare sulla personalizzazione; aumentare gli elementi periferici oppure intervenire sul pacchetto dei servizi facendo leva in particolare su alcuni specifici elementi periferici; ecc.;
- favorire una migliore interazione con gli utenti/fruitori del servizio;
- favorire la diffusione all'interno dell'organizzazione di una visione comune del servizio;
- differenziare il servizio da quello della concorrenza.

Come si costruisce il pacchetto di servizi

La costruzione del pacchetto di servizi si articola fondamentalmente in 3 passaggi – chiave:

1. definizione dei confini funzionali ed organizzativi del servizio stesso; questa operazione costituisce un passaggio evidentemente basilare nel processo di costruzione del pacchetto dei servizi, e presuppone una chiara e precisa schematizzazione delle necessità e dello stato di carenza del cliente. Definire ciò, significa individuare il nucleo centrale del servizio, ovvero poter rispondere alle domande: "a che cosa serve? qual è il bisogno principale a cui dare risposta?" [Es. di pacchetto di servizi: Il volo aereo - il nucleo centrale consiste nello spostarsi da una città ad un'altra]

2. costruzione degli elementi periferici del servizio, intesi come un vantaggio offerto, considerando le caratteristiche del sistema di erogazione del servizio, degli utenti ([segmentazione dell'utenza](#)), del personale (competenze, conoscenze e abilità) e di tutti quei supporti fisici che fanno parte del servizio (ambienti e spazi, strumenti, tecnologie). [Nell'es. di cui sopra, sono elementi periferici del servizio: le bevande, i giornali, la musica, gli acquisti, i collegamenti con il centro cittadino, i comfort delle poltrone, i prezzi]

3. valutazione della coerenza del pacchetto di servizi con i bisogni/aspettative degli utenti e con le capacità organizzative di chi deve gestire il servizio, al fine di minimizzare lo scarto tra servizio erogato e servizio atteso attraverso la gestione del disservizio, [l'ascolto e la customer satisfaction](#). [Nell'es. è importante che coloro che vengono trasportati arrivino incolumi da una città all'altra, ma sono altrettanto importanti: la puntualità, il prezzo del biglietto, i tempi di attesa, la cortesia del personale, le modalità di prenotazione, ecc.] E' inoltre opportuno sottolineare come, a seconda delle fasi e dei mercati, per un certo tipo di pacchetto di servizi un elemento può diventare o meno parte del nucleo centrale a seconda che tutti i "concorrenti" lo offrano (e quindi gli utenti si abituino a considerarlo come indispensabile).

Come schematizzare il pacchetto dei servizi

Per la rappresentazione del pacchetto di servizi, si consiglia di utilizzare il [diagramma ad albero](#), di estrema utilità in quanto permette di esplodere in livelli successivi di approfondimento le funzioni principali per la strutturazione e l'erogazione di uno o più servizi.

Conoscere processi di lavoro

Metodi, concetti ed esperienze per affrontare attività e contesto in cui si opera

Come si definisce la mission di un URP? Che cos'è il marketing del territorio? A cosa serve la comunicazione organizzativa?

Nelle pagine di questa sezione potrete trovare le risposte a queste e ad altre domande.

- [Accesso agli atti \(Legge 241/90\)](#)
- [Analisi del contesto](#)
- [Benessere organizzativo](#)
- [Citizen/Customer Relationship Management](#)
- [Comunicazione ai mezzi di informazione di massa](#)
- [Comunicazione ambientale](#)
- [Comunicazione esterna](#)
- [Comunicazione interculturale](#)
- [Comunicazione interna](#)
- [Comunicazione interpersonale](#)
- [Comunicazione istituzionale on line](#)
- [Comunicazione nei gruppi](#)
- [Comunicazione organizzativa](#)
- [Comunicazione politica](#)
- [Comunicazione sociale](#)
- [Cooperazione e negoziazione](#)
- [Coordinamento delle funzioni di comunicazione](#)
- [Customer satisfaction](#)
- [Definizione degli standard e dell'identità di un servizio](#)
- [Definizione della mission](#)
- [Gestione dei reclami e delle segnalazioni](#)
- [Gestione del conflitto](#)
- [Marketing relazionale](#)
- [Monitoraggio dell'utenza](#)
- [Multicanalita'](#)
- [Privacy e tutela dei dati personali](#)
- [Processi decisionali inclusivi](#)
- [Promozione del servizio](#)
- [Rendicontazione sociale](#)
- [Segmentazione dei pubblici di riferimento](#)
- [Semplificazione amministrativa](#)
- [Trasparenza e diffusione di informazioni della PA](#)
- [Valutazione della comunicazione](#)

Utilizzare gli strumenti

Per imparare ad usare mezzi e tecniche di informazione e comunicazione

Se è vero che “non si può non comunicare”, è altrettanto vero che non si può comunicare (efficacemente) senza saper utilizzare gli strumenti, le tecniche, i mezzi di comunicazione.

Conoscere ed avere padronanza dei principali strumenti di comunicazione è ormai indispensabile per chi lavora nel settore, ma non solo. Anche i cittadini per poter esercitare alcuni diritti, come quello di essere informati o quello di prendere parte ai processi decisionali, devono saper “utilizzare gli strumenti”.

La velocità con cui l’innovazione tecnologica modifica gli strumenti e introduce nuove tecniche, impone ai professionisti del settore, un costante aggiornamento in materia. Stare al passo dell’innovazione tecnologica in questo ambito significa aprire nuovi canali di comunicazione, garantire messaggi più efficaci, allargare gli spazi di dialogo, includere nuove categorie di utenti, semplificare e rendere sempre più trasparente il rapporto tra PA e cittadini.

Di seguito proponiamo alcuni degli strumenti e delle tecniche più significative (più o meno innovative), che, chi lavora nel settore della comunicazione dovrebbe conoscere e saper usare.

Nelle pagine, oltre ad una breve descrizione dello strumento o della tecnica di comunicazione/informazione, si propongono riferimenti normativi e bibliografici, link alle discussioni sviluppate nella mailing list Urpnews, e soprattutto, interessanti esperienze realizzate in materia da alcune amministrazioni pubbliche.

- [Albo pretorio on line](#)
- [Analisi SWOT](#)
- [Archiviazione dei documenti](#)
- [Bilancio Partecipativo](#)
- [Blog](#)
- [Brainstorming](#)
- [Campagna di comunicazione e informazione](#)
- [Campagna stampa](#)
- [Carta d'identità elettronica](#)
- [Carta dei Servizi](#)
- [Carta nazionale dei servizi](#)
- [Comunicato stampa](#)
- [Conferenza](#)
- [Conferenza stampa](#)
- [Firma digitale](#)
- [Focus Group](#)
- [Forum](#)
- [Gruppo di lavoro](#)
- [House organ](#)
- [Instant Messaging](#)
- [Internet](#)
- [Intervista](#)
- [Intranet](#)
- [Mailing list](#)
- [Manuale di immagine coordinata](#)
- [Newsletter elettronica](#)

- [Open Data](#)
- [Opuscolo](#)
- [Outsourcing](#)
- [Periodico](#)
- [Piano di comunicazione](#)
- [Portale pubblico](#)
- [Posta elettronica](#)
- [Posta elettronica certificata \(PEC\)](#)
- [Protocollo informatico](#)
- [Questionario](#)
- [Riunione](#)
- [Social Bookmarking](#)
- [Social Network](#)
- [Sponsorizzazioni](#)
- [Tecnica Delphi](#)
- [Tecniche di comunicazione scritta](#)
- [Tecniche di rappresentazione dei processi](#)
- [Tecniche di semplificazione del linguaggio](#)
- [Telefono](#)
- [Teletext \(televideo\)](#)
- [Televisione digitale terrestre-T Government](#)
- [Web Tv](#)
- [Web writing](#)
- [Wiki](#)

Regolamenti e documenti sull'organizzazione dell'URP

La legge 150 del 2000, che disciplina le attività di comunicazione nella PA, all'art.8 dedicato all'ufficio per le relazioni con il pubblico, al comma 2 stabilisce che "le pubbliche amministrazioni, entro sei mesi dalla data di entrata in vigore della presente legge, provvedono, nell'esercizio della propria potestà regolamentare, alla ridefinizione dei compiti e alla riorganizzazione degli uffici per le relazioni con il pubblico", secondo alcuni criteri indicati nello stesso articolo.

Le amministrazioni sono chiamate quindi ad adottare un regolamento al fine di definire le funzioni, l'organizzazione dell'ufficio, attività, strumenti, risorse umane e rapporti con altri uffici.

L'impostazione del regolamento URP dovrebbe prevedere alcune indicazioni organizzative e funzionali al fine di:

- consentire interrelazione tra l'URP e i settori/servizi dell'ente locale
- soddisfare le esigenze informative e di relazione dei cittadini
- prevedere elementi di integrazione tra front office e back office
- sviluppare soluzioni innovative

Un regolamento URP generalmente contiene alcune indicazioni fondamentali relative:

- ai **principi generali**: oggetto e definizioni generali di riferimento; finalità del regolamento e principi di azione, ispirati al perseguimento degli obiettivi di trasparenza, efficacia, efficienza, partecipazione e qualità dei servizi
- alle **funzioni** attribuite all'ufficio relazioni con il pubblico: enucleazione delle funzioni tipiche dell'URP, attività complementari
- alla **collocazione funzionale**: indicazioni in merito al livello e alla posizione dell'urp all'interno dell'ente e sulla regolazione dei flussi informativi con altri settori/servizi.
- all'**organizzazione** e al **funzionamento dell'URP**: indicazioni sull'organizzazione logistica, sull'organizzazione interna dell'ufficio (divisione front/back office), sul personale, su eventuali soluzioni organizzative e definizione di ruoli, competenze
- le **relazioni interistituzionali**: individuazione e definizione degli strumenti e delle forme di relazione e scambio con altri URP di altre amministrazioni (costituzione di rete di urp, ecc.)
- le **attività di programmazione annuale e verifica**: indicazione sui tempi e i modi relativi alla programmazione e alla valutazione delle attività svolte dall'urp.

Nel regolamento è consigliabile, inoltre, definire in maniera più puntuale le attività svolte dall'URP, indicando i principi e gli obiettivi relativi alle diverse funzioni, le procedure e le modalità di svolgimento, gli strumenti da utilizzare, i riferimenti normativi, e specificare dettagliatamente alcune procedure come per esempio l'accesso ai documenti amministrativi o il rilascio di atti amministrativi.

Di seguito sono disponibili alcuni esempi di regolamenti e altri documenti progettuali o organizzativi, relativi all'organizzazione e al funzionamento dell'ufficio per le relazioni con il pubblico adottati in questi anni da alcune amministrazioni pubbliche.

I regolamenti e i documenti sono suddivisi per tipologia di ente, e ordinati cronologicamente dal più recente al più datato.

- [Comuni](#)
- [Province e Regioni](#)
- [Altri enti](#)

Modelli organizzativi e funzionali

Le amministrazioni italiane, per l'assolvimento delle funzioni di comunicazione e relazione con il pubblico, hanno adottato diverse soluzioni organizzative e funzionali. I diversi modelli adottati si differenziano infatti sia in base alla complessità organizzativa, sia in base ad alcune funzioni svolte dagli URP.

Oltre alla "struttura tradizionale" dell'URP, negli anni si sono sviluppati modelli più complessi:

- **sportelli polifunzionali**: l'URP si configura non solo come servizio di informazione e prima accoglienza, ma anche come punto dove è possibile esperire alcune pratiche e/o procedimenti che riguardano i diversi uffici dell'amministrazione; l'URP diventa quindi punto unico di accesso e contatto dell'amministrazione.
- sportelli multi ente amministrazioni diverse, generalmente presenti su uno stesso territorio, collaborano per creare un unico punto di accesso alle informazioni e/o ad alcuni servizi che riguardano i diversi enti.
- **sportelli decentrati**: quando la struttura organizzativa dell'ente è articolata e complessa, oppure il territorio di competenza particolarmente esteso (come nel caso delle aziende USL oppure di comuni

medio-grandi), è possibile optare per un modello organizzativo, caratterizzato dalla presenza, a fianco dell'URP centrale, di alcune articolazioni periferiche, dislocate sul territorio di riferimento. Questo modello organizzativo risponde essenzialmente alla volontà di decentrare sul territorio i servizi di relazione e contatto con il pubblico, allo scopo di avvicinare ulteriormente l'amministrazione ai cittadini.

- [sportelli informativi dedicati a target specifici di utenza](#): sportelli dedicati a specifiche tematiche e a determinate categorie di persone, possono offrire informazioni, fruizioni di servizi specifici, espletamento procedure. Esistono alcuni casi in cui amministrazioni diverse collaborano per l'attivazione di un sportello di questo tipo.

- [sportelli virtuali](#): in seguito al crescente sviluppo tecnologico e alla sempre più capillare diffusione di nuovi strumenti, le amministrazioni pubbliche stanno sviluppando anche nuovi servizi informativi on line, accanto all'URP fisico.

Queste diverse possibilità di sviluppo e di organizzazione dell'urp non rappresentano soluzioni che si escludono vicendevolmente; è infatti possibile per un ente intraprendere i diversi percorsi istituendo per esempio un sportello dedicato a target specifico, realizzare uno sportello virtuale e avviare uno sportello polifunzionale e così via.

Ovviamente ogni modello deve essere valutato nel contesto di riferimento, in base alle necessità dei cittadini e in base agli obiettivi da raggiungere. La realizzazione di uno o più servizi informativi, deve cioè rientrare sempre in un piano organizzativo e strategico. La progettazione è quindi requisito essenziale per dar vita a servizi efficaci e davvero utili.

URP on line

Un ruolo importante nello sviluppo e nella gestione della comunicazione on-line nell'era del web 2.0 è richiesto agli [Uffici per le relazioni con il pubblico](#), sempre più orientati ad essere [sportelli virtuali](#). La stessa [legge 7 giugno 2000, n. 150](#), relativa alla disciplina delle attività di comunicazione ed informazione, individua nell'URP la struttura competente nella gestione e nello sviluppo della comunicazione on-line. In particolare con la direttiva del 7 febbraio del 2002, l'URP diventa l'ufficio "in grado di svolgere più funzioni e di corrispondere ad una domanda differenziata di servizi da parte del cittadino" come l'attribuzione per esempio, della gestione delle [reti civiche](#) e del sito internet. A questo proposito, già nel laboratorio del 2003, promosso da URPe degli URP, si evidenziava il ruolo dell'URP nella gestione della comunicazione on line e si fissavano alcune [priorità dell'URP](#) nella gestione e promozione della comunicazione on line, che costituivano una guida per la gestione efficace del canale web in un'ottica di coordinamento tra le modalità tradizionali di erogazione dei servizi e quelle in rete. Lungo questa linea di indirizzo si colloca la crescente offerta di servizi in rete di natura transazionale da parte della PA locale, migliorata sia dal punto di vista della quantità, sia da quello delle tecnologie usate. Gli URP rappresentano il tradizionale strumento di contatto con i cittadini e cioè a maggior ragione nell'era del web 2.0 e alla luce dell'utilizzazione in maniera così importante da parte delle Pubbliche Amministrazioni dello strumento dei social network.