

ALMA MATER STUDIORUM - UNIVERSITÀ DI BOLOGNA

SCUOLA DI LETTERE E BENI CULTURALI

Corso di Laurea Magistrale in
Scienze della Comunicazione Pubblica e Sociale

CONDIVIDERE INFORMAZIONI PER CONDIVIDERE DIRITTI
L'URP della Regione Emilia-Romagna verso la cooperazione con il territorio
per una comunicazione orientata sempre più al servizio del cittadino

Tesi di laurea in
Modelli di Marketing

Relatore:
Prof. Massimo di Menna

Presentata da:
Silvia Lomuscio

Correlatore:
Prof.ssa Pina Lalli

Seconda Sessione
Anno Accademico
2012-2013

INDICE

INTRODUZIONE Errore. Il segnalibro non è definito.

1 - URP E TERRITORIO..... Errore. Il segnalibro non è definito.

1.1 Relazioni col pubblico in Emilia-Romagna - ScenarioErrore. Il segnalibro non è definito.

1.2 Il nuovo URP della Regione Emilia-Romagna... Errore. Il segnalibro non è definito.

1.3 L'importanza della cooperazione con gli sportelli territoriali. Errore. Il segnalibro non è definito.

2 - PROGETTO: "RIDEFINIZIONE DEL SISTEMA DI RELAZIONE CON I CITTADINI" Errore. Il segnalibro non è definito.

2.1 Obiettivi..... Errore. Il segnalibro non è definito.

2.2 Risultati del progetto – cosa è stato fatto fino ad oggi.....Errore. Il segnalibro non è definito.

2.2.1 Schede informative, banca dati delle FAQ e mappa geo referenziata dei servizi
..... **Errore. Il segnalibro non è definito.**

2.2.2 Riorganizzazione della pagina web dell'URP con informazioni e servizi fruibili on line
..... **Errore. Il segnalibro non è definito.**

2.2.3 Soddisfazione degli utenti (il questionario)..... **Errore. Il segnalibro non è definito.**

2.2.4 Riorganizzazione e miglioramento dell'informazione regionale e creazione di nuove forme di collaborazione Regione – territorio..... **Errore. Il segnalibro non è definito.**

2.3 Verso una "rete di reti", passi da compiere per costruire un Network con i vari uffici pubblici Errore. Il segnalibro non è definito.

3 - LE NUOVE FRONTIERE DELLA COMUNICAZIONE.....Errore. Il segnalibro non è definito.

Esperienze e casi significativi a livello nazionale e internazionale

3.1 Comune inglese di Leeds..... Errore. Il segnalibro non è definito.

3.2 Rete POLIS Piemonte..... Errore. Il segnalibro non è definito.

3.3 Rete URP Toscana..... Errore. Il segnalibro non è definito.

3.4 Rete URP Veneto Errore. Il segnalibro non è definito.

- 3.5 Caratteristiche dei casi proposti e spunti interessanti.....**Errore. Il segnalibro non è definito.
- 3.6 Il servizio *Linea Amica* nazionale** Errore. Il segnalibro non è definito.
- 4 - CONDIVISIONE DEL LAVORO TRA PIÙ ENTI.....** Errore. Il segnalibro non è definito.
- 5 - “FARE RETE”, IL SOFTWARE CRM** Errore. Il segnalibro non è definito.
- 5.1 Rilfedeur : ipotesi di CRM per raccordare le reti di tutto il territorio regionale** Errore. Il segnalibro non è definito.
- 5.2 Banca dati di valenza regionale e portale per il cittadino (più punti d’accesso semplificati)** Errore. Il segnalibro non è definito.
- 5.3 Il CRM della rete URP – Piano per le funzionalità**Errore. Il segnalibro non è definito.
- 5.3.1 Struttura, caratteristiche e utilizzo del software* **Errore. Il segnalibro non è definito.**
- 5.3.2 Pianificazione dei compiti* **Errore. Il segnalibro non è definito.**
- 5.3.3 Pianificazione di tempi e modi* **Errore. Il segnalibro non è definito.**
- 5.3.4 Formazione del personale* **Errore. Il segnalibro non è definito.**
- 6 - GLI OPERATORI URP E IL PROGETTO DI RETE ..** Errore. Il segnalibro non è definito.
- 7 - INNOVAZIONE TECNOLOGICA** Errore. Il segnalibro non è definito.
- 7.1 Nuove modalità di interazione: Skype e instant messaging** Errore. Il segnalibro non è definito.
- 7.1.1 Skype per il contatto con il cittadino e per interagire tra URP, enti e territorio* **Errore. Il segnalibro non è definito.**
- 8 - PARTECIPARE, COLLABORARE e CONDIVIDERE** Errore. Il segnalibro non è definito.
- URP, cittadini e Web 2.0**
- 8.1 Il Sito web dell’URP della Regione Emilia-Romagna**Errore. Il segnalibro non è definito.
- 8.1.1 Ultime novità e prossimi passi.....* **Errore. Il segnalibro non è definito.**
- 8.2 Esempi di Amministrazioni Pubbliche attive sul Web 2.0**Errore. Il segnalibro non è definito.
- 8.3 PA, URP e Social Network.....** Errore. Il segnalibro non è definito.

8.3.1 Facebook, Twitter - Piano di comunicazione per i Social Network **Errore. Il segnalibro non è definito.**

CONCLUSIONI Errore. Il segnalibro non è definito.

BIBLIOGRAFIA **13**

LEGGI e TESTI NORMATIVI **21**

SITOGRAFIA..... **23**

ABSTRACT

Lo scenario complesso e la crisi nella quale oggi è immerso il nostro Paese si riflettono inesorabilmente sui cittadini e sulle loro più sentite esigenze, sempre molto eterogenee e articolate.

Di fronte a richieste e problemi importanti da risolvere, la Pubblica Amministrazione italiana, incontrando numerosi ostacoli e difficoltà, si trova a dover rivedere e riorganizzare le strade attraverso cui relazionarsi con i cittadini e perseguire il buon esito del suo operare.

Punto focale di questi cambiamenti sono gli Uffici Relazioni con il Pubblico e la loro missione di garanzia di accesso ai servizi, ascolto delle esigenze, orientamento, accompagnamento, sviluppo dell'innovazione e della semplificazione, verifica della soddisfazione del cittadino, ecc.; molti di questi stanno cercando di unire le forze per costruire servizi sempre più fruibili, completi e incentrati sul cittadino, facendo leva sulla sinergia tra uffici, enti e sportelli. L'aumento della complessità delle informazioni da fornire e dei servizi da erogare, l'eterogeneità del pubblico con il quale confrontarsi, ha portato anche l'URP della Regione Emilia-Romagna a dirigersi verso queste possibilità di cooperazione.

Tema centrale di questo lavoro è, infatti, il raccordo che l'URP della Regione Emilia-Romagna sta cercando di sviluppare con tutti gli sportelli ed enti del territorio per promuovere e costruire, sia sotto il profilo organizzativo, sia sotto il profilo tecnologico, condivisione e integrazione di contenuti, stili di lavoro, informazioni e relazioni.

Quello a cui l'URP regionale sta da tempo pensando è la costruzione di una rete (o una "rete di reti") con il territorio che, basata su un supporto informatico, consenta di lavorare a distanza per trovare nuove modalità di comunicazione, scambiarsi informazioni e condividere buone prassi; il tutto fino a poter interagire con il cittadino anche attraverso un portale web che raccordi la rete e i suoi membri, offrendo la possibilità di ridurre

tempi di attesa per ottenere documenti e certificazioni e riducendo la frammentazione dei servizi e dei punti di accesso alle informazioni.

In queste pagine s'intende fare il punto sui passi che l'URP ha già percorso in questa direzione, tracciando un breve scenario di quelle che sono le relazioni con il pubblico gestite dall'URP della Regione Emilia-Romagna e degli obiettivi che questo intende raggiungere nel lungo periodo. Si osserveranno alcuni progetti di rete avviati da altre regioni o comuni al fine di fornire qualche spunto sulle possibili strade da percorrere. A livello tecnologico, il proposito dell'URP è quello di costruire un servizio che ponga l'utente al centro dell'intero processo di comunicazione e gestione del lavoro, basandosi quindi su un sistema di Citizen Relationship Management. A questo proposito, si descriverà una delle ipotesi progettuali di sistema informatico utilizzabile a supporto della rete. Dando uno sguardo alle nuove tecnologie del Web 2.0 in rapporto con l'attività della Pubblica Amministrazione e dell'URP, saranno individuati diversi possibili canali d'interazione on line con i cittadini.

L'obiettivo cui tende questo lavoro è di inquadrare l'attuale scenario di sviluppo del progetto cui l'URP sta lavorando e, indagando casi simili e possibilità replicabili, riordinare le esperienze e le informazioni per definire più chiaramente alcune linee da seguire per realizzare la futura rete condivisa di lavoro tra l'URP regionale, gli sportelli e gli enti del territorio interessati a partecipare.

Il primo capitolo traccia un quadro generale delle relazioni con il pubblico e delle caratteristiche dell'URP della Regione Emilia-Romagna, una struttura che opera da più di quindici anni e che ha riconosciuto la necessità di focalizzarsi su un percorso di rinnovamento avviando, dal 2010, una ricerca per valutare i possibili collegamenti e connessioni con gli sportelli del territorio già operativi nei settori di maggiore interesse per i cittadini, e confermando l'importanza di favorire una logica di rete e di cooperazione.

L'URP regionale ha, infatti, avviato un project-work di ridefinizione del sistema di relazioni con i cittadini nell'ottica di ripensare

all'organizzazione del servizio sia sul versante della comunicazione interna sia nel rapporto con i cittadini, e inoltre nell'ambito dello sviluppo delle nuove tecnologie.

Il progetto è descritto nel secondo capitolo, che ne elenca gli obiettivi e i risultati raggiunti fino ad oggi. In particolare, si farà riferimento alla definizione di un modello unico per le Schede informative, alla costruzione della banca dati delle FAQ, di una mappa geo-referenziata dei servizi e di un questionario di soddisfazione; tutti questi, in seguito alla recente riorganizzazione della pagina web dell'URP, sono già accessibili on line. Saranno inoltre tracciati i primi piccoli passi percorsi per la creazione di nuove forme di collaborazione tra Regione e territorio. Non tutte le pubbliche amministrazioni sono uguali e, per progettare e intraprendere un progetto di riorganizzazione e collaborazione con altri enti e sportelli, è indispensabile individuare buone pratiche e buoni esempi cui riferirsi. Perciò, nel terzo capitolo sono presentati diversi e interessanti casi, sia a livello italiano sia internazionale, che documentano esperienze significative di pubbliche amministrazioni che hanno già da tempo costruito reti di lavoro e sinergia tra URP, sportelli, enti e imprese. Ogni caso presenta soluzioni proprie e differenti, alcune più semplici, altre più complesse, che spaziano da banche dati condivise a veri e propri sistemi CRM e con diversi approcci verso il web 2.0. Un benchmarking, realizzato anche attraverso interviste e sopralluoghi negli URP, utile a comprendere quali potranno essere le possibilità realizzabili e le strade da percorrere per la futura nascita di una rete tra Uffici centrali e territorio.

L'attivazione di un network richiede, infatti, un preciso e puntuale percorso di progettazione operativa, di sperimentazione e di stabilizzazione; il quarto capitolo sottolinea l'importanza della reimpostazione organizzativa per poter sviluppare un sapere condiviso e pratiche di lavoro comuni tra più enti diversi l'uno dall'altro.

L'URP della Regione Emilia-Romagna sta cercando di strutturare i propri servizi in base alle necessità dei cittadini; la "centralità del cittadino" è fondamentale nell'attività della Pubblica Amministrazione ed è alla base dei sistemi di Citizen Relationship Management. Nel quinto capitolo

saranno definite le principali caratteristiche della strategia di CRM e del sistema informatico su cui andrà costruita; perciò, si descriverà una delle ipotesi progettuali per la realizzazione del software della rete, basata sulla ristrutturazione e modifica di un CRM già attivo in Regione, nato per un progetto di raccolta e gestione di segnalazioni su problemi di degrado del territorio. Il capitolo presenta anche un possibile piano, proposto dall'URP della Regione, per le funzionalità del software e per la gestione organizzativa, in attesa di approvazione. Si farà poi riferimento all'importanza della riorganizzazione del personale e della formazione di enti aderenti e operatori, e alla programmazione delle tempistiche possibili per realizzare il progetto.

L'Ufficio Relazioni con il Pubblico della Regione Emilia-Romagna conta uno staff di dieci persone. Il sesto capitolo, riferendosi alle esperienze del personale, valorizza la loro percezione riguardo alla possibile creazione della "rete URP", ai possibili vantaggi del progetto e le eventuali difficoltà (anche in merito all'utilizzo delle nuove tecnologie e dei canali del Web 2.0). Ed è proprio alle nuove tecnologie e al Web 2.0 che sono dedicati gli ultimi due capitoli; nei quali si analizzano le opportunità derivate dall'innovazione tecnologica. Il capitolo sette ipotizza alcune nuove modalità di interazione con i cittadini attraverso Skype e chat.

L'ottavo e ultimo capitolo, strutturato anch'esso in un'ottica di benchmarking, presenta casi significativi di pubbliche amministrazioni, italiane e internazionali, attive sul Web 2.0; un'analisi che riguarda anche l'approccio comunicativo del sito web dell'URP della regione Emilia-Romagna a confronto con i portali on line di altre amministrazioni. In particolare, poi, si considera la possibilità di utilizzare i social media come canali e strumenti di interazione tra URP e cittadini e come ulteriore porta d'accesso alla futura rete di sportelli territoriali.

I vantaggi e le criticità degli approcci al Web 2.0 intendono aprire alla possibilità per i cittadini di partecipare, collaborare e condividere le proprie richieste e le proprie idee on line e di relazionarsi con una Pubblica Amministrazione aperta all'ascolto e all'interazione: orientata sempre più al servizio del cittadino.

Il presente lavoro di tesi ha cercato di far luce sul percorso che l'Ufficio Relazioni con il Pubblico della Regione Emilia-Romagna ha avviato con il project work del 2010 e sugli obiettivi che questo si è posto. Esplorando le proprie possibilità, l'URP si è messo in discussione lavorando alla futura creazione di una rete con enti e sportelli del territorio per condividere con questi: informazioni, procedimenti, contatti e stili di lavoro; in un'ottica di risparmio delle risorse e di maggiore qualificazione dei servizi per i cittadini.

Come già detto, si tratta di un percorso non ancora precisamente determinato; il cammino per trovare la giusta strada da intraprendere per definire una collaborazione stabile con le strutture regionali e con il territorio è complicato dall'iter necessario all'approvazione definitiva del progetto e dai diversi ostacoli organizzativi ed economici che oggi la Regione si trova ad affrontare.

Questa trattazione, oltre a fare un punto sulla situazione dell'URP regionale, ha cercato di riprendere e riordinare varie idee derivate dal project-work, ipotizzando alcune possibili soluzioni per la costruzione della rete tra URP e territorio avvalorate dall'osservazione di alcuni casi significativi.

Lo scenario immaginato per il futuro delle relazioni e della comunicazione col pubblico, e del quale si è voluto cogliere alcuni aspetti potenzialmente realizzabili per l'URP regionale, vede la Pubblica Amministrazione dotata di porte d'ingresso semplificate attraverso le quali il cittadino potrà accedere a una vasta gamma di servizi e trovare risposte. La descrizione del percorso avviato per ridefinire il sistema di relazioni con il pubblico individua nella sinergia, nella cooperazione territoriale, nel collegamento tra gli sportelli del territorio (sia a livello tecnologico, sia dal punto di vista dei contenuti), la possibilità di ridurre i tempi di risposta degli uffici e di creare tempestivi e funzionali collegamenti tra i vari enti e i loro servizi.

Attraverso i casi analizzati e le buone pratiche individuate, è stato possibile fare chiarezza su cosa comporta per una pubblica

amministrazione creare una rete di questo tipo e realizzare un'efficace collaborazione tra più enti, numerosi e differenti tra loro.

È stata analizzata la possibilità, valutata dall'URP regionale, di affidarsi a una strategia di "marketing pubblico" (non nel senso di criteri di vendita, prodotto o pubblicità) che realizzi il proprio servizio, componendolo sulla base delle necessità del cittadino, oltre a impegnarsi per comunicare meglio. Per questo motivo si è dato risalto all'idea di centralità del cittadino e al "Citizen Relationship Management", sottolineando così la possibilità per la Pubblica Amministrazione di migliorare la qualità della relazione con i cittadini, attraverso una riorganizzazione dei servizi basata sulle aspettative ed esigenze reali di questi. Come si è visto, pur evidenziando le differenze di fondo tra una strategia di CRM per un'impresa e una strategia di CRM per una pubblica amministrazione, questo focus sulla relazione di servizio appare in molti aspetti accomunare pubblico e privato.

La varietà delle strade percorribili per costruire la sinergia tra URP e territorio e la complessità insita nell'impostazione e nell'avvio di un tale progetto, sono osservabili nei casi analizzati di CRM e di reti URP già attive in Italia e all'estero. Il Comune di Leeds, le regioni Piemonte, Toscana e Veneto con le proprie peculiarità hanno presentato possibili soluzioni replicabili o spunti di riflessione su cosa significa "fare rete" con il territorio, quali eventuali connessioni realizzare (protocolli d'intesa, convenzioni, adesione libera), e come organizzare il lavoro e la formazione del personale. Con il benchmarking si è cercato di fare chiarezza sul rapporto da costruire con il cittadino, anche in merito ai casi presentati di amministrazioni attive sul web 2.0 e sui social network; sottolineando la possibilità di incoraggiare una comunicazione orientata a un rapporto interattivo, trasparente e partecipativo col pubblico (dai casi è stato chiaro come ciò sia sempre apprezzato dai cittadini).

Le numerose differenze emerse tra le varie situazioni, riguardo a organizzazione, gestione, costi, investimenti, personale, ecc.: rilevano come non esista un modello univoco e standard per la creazione di una rete di servizi e informazioni condivise, si dovrà progettare un sistema

idoneo alla struttura organizzativa regionale e il più possibile vicino alle esigenze degli utenti.

Nel corso della trattazione si sono presentate varie occasioni di riflessione che sarebbe interessante approfondire; tra queste, il concetto di “servizio al cittadino” che vede quest’ultimo come terminale e valutatore delle prestazioni delle amministrazioni, con aspettative determinate e la cui soddisfazione è un elemento centrale dell’attività di gestione. Ne deriva, quindi, un ragionamento riguardo al cittadino inteso come “cliente” dei servizi della Pubblica Amministrazione, come un soggetto forte, cosciente dei propri diritti, interlocutore critico col quale rapportarsi, senza dimenticare, però, che esso è anche portatore di doveri oltre che di diritti, l’idea del “cittadino-cliente” può forse incoraggiare un diverso atteggiamento e una diversa attitudine all’interazione e alla relazione tra Pubblica Amministrazione e cittadini.

[...] Nella PA si dovrebbe dire che “il cliente ha sempre un diritto: quello alla qualità del servizio”. [...] come nel mondo privato, anche per noi la customer satisfaction è il primo indicatore di risultato.

(Truffi A.,2009)

L’approccio centrato sul cittadino vede quest’ultimo come importante risorsa per migliorare l’operato dell’amministrazione, ne incoraggia la partecipazione e ne indaga la soddisfazione (anche grazie al CRM), valorizzando anche le esperienze e i punti di vista di cui i cittadini sono portatori.

Un altro aspetto importante, emerso più volte nelle analisi dei casi italiani e internazionali presentati, riguarda la tracciabilità informatica delle interazioni e, soprattutto, la logica di costruire un unico tetto che racchiuda sotto di esso tutti i servizi (ne è stato un esempio la “one face strategy” del Comune inglese di Leeds). Grazie alla condivisione e alla collaborazione, è possibile concepire un’erogazione dei servizi che non segua la logica interna dei dipartimenti e degli sportelli e una rete che ne favorisca l’omogeneità, migliorando l’ascolto, attivando feedback e

scambi informativi a due vie. Da ogni caso di rete analizzato si è compreso come sia importante unificare i punti di accesso e tracciare le interazioni per far sì che il dialogo tra URP e cittadino non si interrompa e, come, partendo dall'ascolto, sia possibile valorizzare la relazione con il cittadino vivendola come un'occasione di ripensamento dei servizi e dell'organizzazione, in relazione ai bisogni emersi dell'utenza.

In merito alle nuove tecnologie e al web 2.0, si è potuto riflettere sulle varie differenze di vedute tra i vari operatori dell'URP della Regione Emilia-Romagna rispetto all'ipotesi di una futura implementazione di canali social e chat per l'URP. Si è rilevato, infatti, come sia ancora radicato il timore che questi canali possano determinare problemi di gestione dei contatti e di organizzazione del lavoro; questo aspetto controverso vede ancora molti operatori legati ai tradizionali strumenti di comunicazione (telefono ed e-mail, che si confermano comunque i più richiesti dal cittadino).

Le esperienze presentate di profili Twitter o Facebook di amministrazioni italiane ed estere ha inteso invece sottolineare come i social media consentano di creare e mantenere reti virtuali e comunità on line; un uso interattivo, aperto e accurato può renderli luoghi di partecipazione e di espressione di necessità, opinioni, interessi, e favorire un rapporto comunicativo tra cittadini e pubblica amministrazione che rafforzi quei momenti di ascolto che, come si è visto, sono da valorizzare. A conferma di ciò, nell'elencare vantaggi e svantaggi di un approccio attraverso i social media, si è cercato di suggerire alcune buone, valide e replicabili pratiche per un'eventuale implementazione di questi canali entro le future possibilità d'interazione fra la rete di URP della Regione Emilia-Romagna e i cittadini.

Nell'analisi dei vari casi e durante le interviste realizzate agli operatori dell'URP regionale, si è rilevato con forza il valore del contatto umano tra URP e cittadini, da realizzare anche attraverso le nuove tecnologie, presentando l'amministrazione e gli operatori come interlocutori umani e non distanti che si facciano carico delle problematiche e delle richieste con empatia e disponibilità.

È uno sportello che potrebbe sconfinare talvolta nella psicologia e nell'assistenza sociale. Può anche essere una fotografia della società civile, delle sue sensibilità o delle sue quotidiane preoccupazioni, persino degli hobbies. Molto, quasi tutto dipende da chi lo fa, più ancora che da procedure e obblighi normativi.

(URP Regione Emilia-Romagna,
URP: rapporto 2012 - L'anno del sisma, Bologna, 2012)

Concludendo, tramite il presente lavoro di tesi si è cercato di dare un piccolo contributo nell'individuare le possibilità e le potenzialità del lavoro dell'URP della Regione Emilia-Romagna, derivanti da una ridefinizione del sistema di relazione con i cittadini e dall'approccio centrato su di essi (anche attraverso il web) e di rilevare alcune delle tante e varie strade e strategie percorribili per dar vita a un patrimonio condiviso con il territorio e al servizio di tutti cittadini.

Si è confermato come non esista uno standard univoco da seguire e che, nella scelta delle soluzioni possibili, da *Rilfedeur*, al riadattamento o alla costruzione di un nuovo CRM, le tempistiche siano ancora lunghe.

La crisi in cui versa il nostro Paese ha senza dubbio intaccato la possibilità della Regione di investire in innovazioni e la disponibilità di risorse per l'allocazione di personale ai servizi innovativi; a questo rallentamento contribuisce il mutamento delle tecnologie e l'impossibilità da parte di molti piccoli enti di sostenere tutti i costi. Lo stesso URP regionale definisce il percorso intrapreso come un "cantiere aperto" nel quale le proposte progettuali tracciate attendono ancora definitiva approvazione e i cui sviluppi futuri sono potenzialmente molteplici; si prevede che il progetto non potrà essere sviluppato prima del 2014.

Una volta decisa e approvata una precisa linea di progetto, sarà necessario un iniziale periodo di sperimentazione con i primi enti interessati a partecipare; quel momento potrà essere un'occasione per nuovi approfondimenti e ricerche, anche per vagliare, nello specifico, i casi presentati in merito all'adesione e all'adattamento dei vari enti e sportelli.

Oggi, il miglioramento della gestione delle relazioni con i cittadini è un elemento inevitabile per un'amministrazione che voglia interpretare in maniera opportuna e utile il proprio ruolo di servizio al cittadino. Nell'intento di rinsaldare la convinzione dell'URP della Regione Emilia-Romagna sull'esistenza di strade praticabili per sviluppare l'idea della rete, si sottolinea come, unendo le forze con il territorio, sia possibile agevolare il lavoro delle amministrazioni e semplificare la vita dei cittadini; con l'auspicio che, passo dopo passo, questo progetto possa davvero concretizzarsi.

BIBLIOGRAFIA

Testi

A.S.T.R.I.D., Associazione per gli Studi e le ricerche sulla Riforma delle Istituzioni Democratiche e sull'innovazione nelle amministrazioni pubbliche, *Federalismo informatico e rinnovamento delle Istituzioni: dieci tesi sull'e-government*, Roma 2002;

Ambrosini A.M. (a cura di), Bracci S., Simonetti E., *URP on-line, Indagine sullo stato di attuazione degli Uffici per le relazioni con il pubblico*, Dipartimento della Funzione Pubblica - *Collana Analisi e strumenti per l'innovazione - I rapporti*, Rubbettino Editore Srl, 2001;

Area Comunicazione e Servizi al Cittadino di FormezPA e Linea Amica, *Monitor sul dialogo Cittadino - PA, 2013 Secondo Rapporto Annuale*, Forum P.A. 2013;

Bagnara S., et alt., *Call & Contact Center, strategie di Customer Relationship Management nelle imprese private e pubbliche*, Il Sole 24 Ore, Milano, 2002;

Ballabeni F., Forghieri C., *Citizen Relationship Management nel Comune di Modena: il sistema Unox1*, Servizio Marketing e Comunicazione del Comune di Modena, 2004;

Ballabeni F., Forghieri C., *La comunicazione pubblica verso il CRM*, Portale URPdegliURP <<http://www.urp.gov.it>>, 2003;

Ballabeni F., Forghieri C., *Per valorizzare le informazioni del cittadino. Il Customer Relationship Management nella Pubblica Amministrazione: specificità, problematiche e considerazioni*, Informatica ed Enti Locali - e-GOV, Maggioli Editore, 2003;

Ballabeni F., Forghieri C., *Il Customer Relationship Management nella Pubblica Amministrazione: specificità, problematiche e considerazioni*, Allegati - Portale URPdegliURP, <<http://www.urp.it/allegati/>>, 2003;

Bazzan G., *Pubblica Amministrazione e cittadino-cliente. Dalla 241 alla riforma Bassanini*, Vannini Editrice, Brescia, 1997;

Belisario E., Cogo G., Scano R., *I siti web delle pubbliche amministrazioni. Norme tecniche e giuridiche dopo le Linee Guida Brunetta*, Maggioli Editore, 2010;

Borgonovo Re D., *L'organizzazione per la comunicazione: gli URP*, in Arena G. (a cura di), *La funzione di comunicazione nelle pubbliche amministrazioni*, Maggioli editore, 2004;

Caselgrandi C., Gramigna A., Xilo G. (a cura di), *Amministrazioni Insieme Guida alla creazione e alla manutenzione di sportelli e servizi multi ente*, URPdegliURP - Collana Strumenti, 2011;

Censis, U.C.S.I., *Nono Rapporto sulla comunicazione. I media personali nell'era digitale*, Franco Angeli, Roma, 2011;

Corso G., *Il cittadino e l'amministrazione pubblica: nuove tendenze nel sistema italiano*, Regione Emilia-Romagna - Collana *Quaderni - Istituzioni del Federalismo*, 2010;

Cosenza V., Arata G., *Ricerca Social PA - Analisi delle performance dei comuni capoluogo su Facebook e Twitter*, Blogmeter, 2013;

Forghieri C., Mele V., *Gestire i rapporti con i cittadini. Comunicazione, multicanalità e CRM nella PA*, Maggioli Editore, 2005;

Fornari G., *La nuova comunicazione pubblica. Strategie e tecnologie per avvicinare le istituzioni ai cittadini*, Il Sole 24 ORE, Milano, 2004;

Franceschetti M., *Comunicare con l'utente*, Carocci editore, Roma, 2007;

Gardini G., Lalli P., *Etica e comunicazione pubblica: le regole del "mestiere"*, in: *Per un'etica dell'informazione e della comunicazione. Giornalismo, radiotelevisione, new media, comunicazione pubblica*, Franco Angeli, Milano, 2009;

Gramigna A., (a cura di), *Comunicazione pubblica e social media: l'evoluzione parte dall'esperienza. I casi dei comuni di Torino e Reggio Emilia - Approfondimenti dal Quinto Tavolo di Lavoro di URPdegliURP "Siti utili e benefatti nell'era dell'amministrazione digitale"*, URPdegliURP - Collana Strumenti, Roma, 2012;

Gramigna A., Lugli P. (a cura di), *Ascolto dell'utenza e valutazione dei bisogni*, URPdegliURP - Collana Strumenti, Roma, 2002;

Gramigna A., Stecca S. (a cura di), *Comunicare dentro l'amministrazione*, URPe degliURP - Collana Strumenti, Roma, 2010;

Grandi R., *La comunicazione pubblica. Teorie, casi, profili normativi*, Carocci Editore, Roma, 2007;

IRSO, *Il Comune di Leeds (U.K.) – Case Study*, CMF Study Tour. “CRM e PA”, Customer Management Forum, 2002;

Jenei A., *New initiatives in communication of Local Governments. Foreign practices and their reception in Hungary Introduction: a municipal communication with inhabitants*, in *Communication with the Public from the Local Government Perspective*, edited by Jenei A., Budapest, 2012;

Jenei, Á., *New Initiatives in Communication of Local Governments*, in *Communication with the Public from the Local Government Perspective*, Jenei, Budapest, 2012;

Kotler P., Armstrong G., Scott W. G. (a cura di), *Principi di marketing*, Pearson Education Italia, 2009;

Kotler P., Lee N., *Il Marketing nel Settore Pubblico. Strategie e metodi per migliorare la qualità dei servizi della Pubblica Amministrazione*, Pearson Education Italia, 2007;

Lalli P., *Arene pubbliche di comunicazione: imperativi di visibilità o battaglie di cittadinanza?*, in: *Spazi comunicativi contemporanei*, Editori Riuniti University Press, Roma, 2008;

Lalli P., *Le arene comunicative del senso comune, ovvero “il cittadino meta-informato”*, pubblicato in *QuotidianaMente*. Studi sull'intorno

teorico di Alfred Schütz, a cura di Protti M., edizioni Pensa Multimedia, Lecce, 2001;

Levi N. (a cura di), *Il piano di comunicazione nelle Amministrazioni Pubbliche*, Collana *Analisi e Strumenti per l'innovazione - I Manuali* - Dipartimento della Funzione Pubblica, Edizioni Scientifiche Italiane, Roma, 2004;

Miani M., *Comunicazione pubblica e nuove tecnologie*, Il Mulino, Bologna, 2005;

PAQ, *Siamo cittadini o clienti? Riflessioni intorno al tema della qualità dei servizi*, Focus – Customer Satisfaction, <<http://ww.qualitapa.gov.it>>, 2009;

Ronchi M., *CRM per tutti. Il cliente è per sempre*, Franco Angeli (collana Manuali), 2004;

Rovinetti A., *Comunicazione pubblica. Sapere e fare*, Il Sole 24 Ore Libri, Milano, 2010;

Rovinetti A., *Diritto di parola. Strategie, professioni, tecnologie della comunicazione pubblica*, Il Sole 24 Ore Libri, Milano, 2002;

Sblendorio T., Regione Emilia-Romagna, Servizio Comunicazione, Educazione alla sostenibilità (a cura di), *Comunicare partecipazione. Uno studio per una strategia comunicativa integrata a supporto dei processi inclusivi*, Quaderni della Partecipazione, Bologna, aprile 2012;

Schael T., Sciarra G., *Public Care - Lo sviluppo dei Contact Center nella Pubblica Amministrazione: benchmarking e best practice internazionali*, Archivio ForumPA <<http://archive.forumpa.it>>, 2003;

Semenda, *L'URP e la rete dei servizi territoriali - Progetto di riorganizzazione dell'URP della Regione Emilia-Romagna - Progetto tecnico di evoluzione del sistema Rilfedeur*, Bologna, 2013;

Simeoni R., *Vivere l'URP. Vademecum dell'ufficio per le relazioni con il pubblico*, S.E.P.E.L, Minerbio (Bologna), 2002;

Simon, I., *Local by Social? Old and New Media in the Communication of Municipalities*, in Jenei A., in *Communication with the Public from the Local Government Perspective*, edited by Jenei A., Budapest, 2012;

Simon, I., *Local by Social?*, in Jenei, *Communication with the Public from the Local Government Perspective*, Budapest, 2012;

Truffi A., FormezPA, *Integrazione del centro di contatto Europe Direct Roma nei servizi di Linea Amica*, ForumPA, Roma, 2013;

URP Regione Emilia-Romagna e Università di Bologna, *Laboratorio d'integrazione e ridefinizione dei servizi e dei punti di accesso alla Pubblica Amministrazione sul territorio regionale, Stato Avanzamento Lavori (SAL) a giugno 2012 e prospettive future*, giugno 2012;

URP Regione Emilia-Romagna e Università di Bologna, *Ricerca sull'informazione regionale. Primo rapporto ricerca*, Bologna, ottobre 2011;

URP Regione Emilia-Romagna, *L'URP e la rete degli sportelli territoriali. Ipotesi progettuale per l'implementazione*, Bologna, 2013;

URP Regione Emilia-Romagna, Servizio Comunicazione, Educazione alla sostenibilità (a cura di), *Comunicare in rete, le relazioni col pubblico tra innovazione e nuove tecnologie*, Quaderni della Comunicazione, Bologna, 2012;

URP Regione Emilia-Romagna, *URP: rapporto 2012 - L'anno del sisma*, Direzione Generale centrale, Organizzazione, Personale, Sistemi informativi e Telematica, Servizio comunicazione, educazione alla sostenibilità e strumenti di partecipazione, Bologna, 2012.

Slide

Agostinelli S., *Valutare la qualità dei siti web della PA* [Slide], FormezPA, luglio 2013;

Arata G., *La multicanalità* [Slide], Udine, maggio 2009;

Bennato D., *Il nuovo web sociale ed i servizi al cittadino* [Slide], Università di Catania, 2010;

Forum P.A., *PanelPA - Social Network e Pubblica Amministrazione, Un'indagine di Forum P.A.* [Slide], giugno 2012;

Lovari A., *L'URP sui Social Media: un case study*, Social PA, Università degli studi di Siena, [Slide] Webinar n.5, 15 dicembre 2011;

Lovari A., *Non basta essere su Facebook per essere 2.0. La qualità della presenza della PA sui Social Media* [Slide], Webinar *Il web 2.0 e le frontiere della relazione con il cittadino*, Università degli studi di Siena, n.5, 15 dicembre 2011;

URPdegliURP, *Tavolo di lavoro: Siti utili e ben fatti nell'era dell'amministrazione digitale* [Slide], 2011;

Zilio P., *Scrivere per il web nella PA* [Slide], giugno 2013;

Truffi A., Responsabile del Front Office di Linea Amica, *Intervento al II Meeting dei Comunicatori Pubblici di Bari* [Slide], FormezPA 2009.

LEGGI e TESTI NORMATIVI

Legge 7 agosto 1990, n. 241, *Nuove norme in materia di procedimento amministrativo e di diritto di accesso ai documenti amministrativi*; Gazzetta Ufficiale n. 192 del 18 agosto 1990;

Decreto Legislativo 3 febbraio 1993, n. 29, *Razionalizzazione dell'organizzazione delle amministrazioni pubbliche e revisione della disciplina in materia di pubblico impiego*, a norma dell'articolo 2 della legge 23 ottobre 1992, n. 421, confluito nel Decreto legislativo 30 marzo 2001, n. 165, *Testo unico sul Pubblico Impiego*;

Decreto legislativo 12 febbraio 1993, n. 39, *Norme in materia di sistemi informativi automatizzati delle amministrazioni pubbliche*, a norma dell'art. 2, comma 1, della Legge 23 ottobre 1992, n. 421 e successive modificazioni;

Legge 7 giugno 2000, n. 150, *Disciplina delle attività di informazione e di comunicazione delle pubbliche amministrazioni*, Gazzetta Ufficiale n. 136 del 13 giugno 2000;

Direttiva 7 febbraio 2002 del Dipartimento della Funzione Pubblica, *Attività di comunicazione delle Pubbliche Amministrazioni*;

Decreto legislativo 7 Marzo 2005, N. 82, *Codice dell'Amministrazione Digitale (CAD)*, aggiornato al gennaio 2011, <<http://www.digitpa.gov.it/amministrazione-digitale/CAD-testo-vigente>>;

Direttiva 27 luglio 2005 della Presidenza del Consiglio dei Ministri - Dipartimento per l'innovazione e le tecnologie. *Qualità dei servizi on-line e misurazione della soddisfazione degli utenti*;

Delibera della Giunta Regionale del 30 settembre 2008 n. 2711, *Protocollo d'intesa per la costruzione di una rete di strutture di comunicazione tra la Regione del Veneto e gli enti partecipanti al progetto 'Rete URP Veneto'*, (Art. 4 e Art. 5), URP Regione Veneto;

Delibera della Giunta Regionale del 11 marzo 2011, *Protocollo d'intesa e modello per l'adesione alla Rete POLIS Piemonte*, URP Regione Piemonte;

FormezP.A. (a cura di), *Vademecum: Pubblica Amministrazione e social media*, in *Linee guida per i siti web delle Pubbliche Amministrazioni*, previste dalla Direttiva n. 8 del 26 novembre 2009 del Ministro per la pubblica amministrazione e l'innovazione, dicembre 2011.

SITOGRAFIA

(La consultazione dei siti web è avvenuta nel periodo
tra il 1 Aprile 2013 e il 10 Novembre 2013)

Assemblea legislativa Regione Emilia-Romagna,
<<http://www.assemblea.emr.it/>>;

Associazione italiana della Comunicazione pubblica e istituzionale,
<<http://www.compubblica.it/>>;

Comune di Modena, rete civica MoNet,
<<http://www.comune.modena.it/>>;

Comune di Parma, <<http://www.comune.parma.it/>>;

Comune di Perugia, <<http://www.comune.perugia.it/>>;

Comune di Udine, <<http://www.comune.udine.it/>>;

Dipartimento della Funzione Pubblica, Ministro per la pubblica
amministrazione e la semplificazione, Presidenza del Consiglio dei
Ministri, <<http://www.funzionepubblica.it/>>;

Facebook, pagina della Regione Emilia-Romagna,
<<https://www.facebook.com/RegioneEmiliaRomagna>>;

Facebook, pagina della Rete degli URP della Toscana,
<<https://www.facebook.com/pages/Rete-degli-URP-della-Toscana/>>;

FormezPA, Centro servizi, assistenza, studi e formazione per l'ammodernamento delle Pubblica Amministrazione, <<http://www.formez.it>>;

Governo britannico, <<http://www.number10.gov.uk>>;

Il Portale della Regione Emilia-Romagna, <<http://www.regione.emilia-romagna.it/>>;

Il Portale della Regione Piemonte, <<http://www.regione.piemonte.it/index.htm>>;

Il Portale della Regione Toscana, <<http://www.regione.toscana.it/>>;

Il Portale della Regione Veneto, <<http://www.regione.veneto.it/web/guest>>;

INPS, <<http://www.inps.it>>;

Leeds City Council, <<http://www.leeds.gov.uk/>>;

Pagina web dell'URP della Regione Emilia Romagna, <<http://www.regione.emilia-romagna.it/urp/>>;

PAQ – Pubblica Amministrazione di Qualità, <<http://www.qualitapa.gov.it/>>;

Plymouth City Council, <<http://www.plymouth.gov.uk/>>;

Portale Forum PA, <<http://portal.forumpa.it/>>;

Portale La stanza del cittadino, Comune di Catania, <<http://etnaonline.comune.catania.gov.it/edemocracy-portale/>>;

Portale Linea Amica, <<http://www.lineaamica.gov.it/>>;

Portale URP degli URP: iniziativa promossa dal Dipartimento della Funzione Pubblica e dalla Regione Emilia-Romagna, <<http://www.urp.gov.it/>>;

Rete degli URP della Regione Toscana, <<http://urp.rete.toscana.it/urpportale/gateway>>;

Rete degli URP della Regione Veneto, <<http://www.reteurpveneto.it/>>;

Rete POLIS Piemonte, <<http://www.regione.piemonte.it/urp/polispiemonte.htm>>;

Semenda, informatica per il territorio – Ril.Fe.De.Ur. (Rilevazione Fenomeni di Degrado Urbano), <<http://www.semenda.it/it/soluzioni-applicative/rilfedeur.html>>;

Twitter, account dell'URP del Comune di Rimini, <<https://twitter.com/urprimini>>;

Twitter, account dell'URP della Regione Emilia-Romagna, <<https://twitter.com/RegioneER>>;

Twitter, account dell'URP della Regione Piemonte, <<https://twitter.com/regionepiemonte>>;

Twitter, account di Bristol City Council, <<https://twitter.com/BristolCouncil>>;

Twitter, account di Leeds Council Help, <https://twitter.com/LeedsCC_Help>;

Twitter, account di Lincolnshire County Council,
<<https://twitter.com/LincolnshireCC>>;

Twitter, account di Northumberland County Council,
<https://twitter.com/N_landCouncil>;

Twitter, account di York City Council, <<https://twitter.com/cityofyork>>;

Unox1, servizio di comunicazione della Rete Civica di Comune di
Modena, <[http://unox1.comune.modena.it/cgi-
bin/partecipa.base/unox1](http://unox1.comune.modena.it/cgi-bin/partecipa.base/unox1)>;

Video

Epifani S., *Cosa significa fare un sito pubblico 2.0?* [Video],
Innovazionety, YouTube 2011,
<<http://www.youtube.com/watch?v=i7cog85o8iM>>.