

## **Servizi pubblici on line e multicanalità\***

di Giuseppe Cammarota e Michele Morciano

Sommario: 1. L'evoluzione della multicanalità nell'amministrazione pubblica. 2. Erogazione dei servizi pubblici on line e organizzazione amministrativa. 3. Rete e multicanalità. 4. Multicanalità e modelli organizzativi nella pubblica amministrazione.

### **1. L'evoluzione della multicanalità nell'amministrazione pubblica.**

La pubblica amministrazione ha sviluppato nel tempo modalità tradizionali relativamente efficienti per assicurare i rapporti con i soggetti della società; ad esempio, in tema possiamo ricordare lo sviluppo degli URP (Uffici Relazioni con il Pubblico), i SUAP (Sportelli Unici per le Attività Produttive) e uffici analoghi. E' solo con lo sviluppo delle tecnologie ICT e, soprattutto, di Internet che è stato possibile affrontare il tema dei rapporti con il pubblico in modo più organico e cominciare a sviluppare un approccio basato sulla multicanalità.

Nel corso degli anni novanta le amministrazioni centrali e locali hanno investito nelle nuove tecnologie sviluppando alcune delle funzionalità di back office necessarie a supportare nuove modalità di relazione con il pubblico: e' stata sviluppata la Rete Unitaria per la Pubblica Amministrazione (RUPA), la rete intranet delle amministrazioni centrali, la firma digitale, la posta elettronica certificata, gli standard di archiviazione ottica ed altri servizi di supporto che hanno permesso alcuni primi importanti interventi di riorganizzazione dei processi di servizio; sono state adeguate, inoltre, le norme per assicurare la validità legale dei documenti prodotti, firmati, scambiati e archiviati per mezzo delle nuove tecnologie.

Lo sviluppo di iniziative che prevedevano espressamente l'adozione di modelli organizzativi in grado di supportare modalità di relazione con il pubblico basate sull'uso delle tecnologie dell'informazione e della comunicazione (ICT) è stato formalizzato, in particolare, nel giugno del 2000 con l'approvazione del piano nazionale di e-government<sup>1</sup>, che esplicitamente prevedeva che il cittadino potesse rivolgersi ad un qualsiasi ufficio dell'amministrazione pubblica (front office), indipendentemente dalla sua competenza territoriale, per richiedere ed ottenere un servizio, stabilendo, inoltre, che il cittadino stesso non avrebbe dovuto fornire all'amministrazione alcuna informazione aggiuntiva rispetto alle informazioni già in possesso dell'amministrazione.

Le conseguenze operative di questa "semplice" riforma sono estremamente complesse; occorre, infatti, che tutte le amministrazioni dispongano di un sistema informativo in grado non solo di assicurare l'automazione delle funzioni dell'amministrazione stessa, ma di essere in grado anche di erogare i servizi direttamente ad altre amministrazioni. Di conseguenza, tutti i sistemi informativi di tutte le amministrazioni avrebbero dovuto essere connessi tramite una rete; tutti gli archivi contenenti le informazioni necessarie alla erogazione dei servizi sarebbero dovuti diventare accessibili da parte di tutte le amministrazioni che ne avessero avuto necessità; l'identificazione

---

\* Questo articolo è in corso di pubblicazione in L. GAMBARDELLA, G. SALLEMI, F. SPREGA, *La comunicazione organizzativa in una pubblica amministrazione*, progetto del Ministero delle Politiche Agricole Alimentari e Forestali.

<sup>1</sup> Cfr. Presidenza del Consiglio dei Ministri, Dipartimento della Funzione Pubblica, *Piano di Azione di e-government*, Roma, 22 giugno 2000.

(autenticazione) del richiedente il servizio, cittadino o impresa, e la verifica delle sue autorizzazioni, sarebbe dovuta avvenire secondo modalità uniformi su tutto il territorio nazionale.

L'erogazione di servizi integrati da parte di più amministrazioni implica, infatti, la realizzazione di una completa interoperabilità tra i sistemi informatici delle amministrazioni centrali e locali e rappresenta, peraltro, un presupposto al decentramento di numerose funzioni amministrative. In particolare, la realizzazione di portali che consentano la formulazione interattiva di richieste di servizi e la esecuzione di transazioni costituisce un fondamentale passo verso la piena attuazione della multicanalità.

La multicanalità è, allo stesso tempo, un approccio e un insieme di strumenti attraverso cui valorizzare l'impiego delle nuove tecnologie nella produzione ed erogazione dei servizi delle amministrazioni. Un approccio che potrebbe contribuire a rendere più eguale l'accesso dei privati all'amministrazione e di incrementarlo in quantità e in qualità.

All'aumento dei canali, ossia delle modalità utilizzabili dal privato per accedere all'amministrazione, consegue una maggiore prossimità dell'amministrazione, una sua più facile raggiungibilità da parte di cittadini ed imprese e, pertanto, un potenziale incremento della qualità dell'accesso dei privati all'amministrazione. Poter ricorrere non ad uno solo, ma a tanti canali di rapporto con l'amministrazione consente una migliore e più approfondita diffusione delle informazioni, che è uno dei presupposti per la costruzione di una amministrazione effettivamente più trasparente e aperta al principio di partecipazione, oltre che più efficiente ed efficace.

Dall'approccio multicanale potrebbe derivare, in definitiva, una nuova "qualità dell'azione amministrativa", che può rendere possibile un accesso più ampio, di migliore qualità e più eguale, da parte dei privati, alle amministrazioni che erogano i servizi pubblici. Più in generale, il ricorso alla telematica e alla rete Internet ha avuto e potrà continuare ad avere effetti positivi sulle forme dell'azione amministrativa, sull'organizzazione delle strutture e l'impiego delle risorse delle pubbliche amministrazioni. Questo fenomeno di innovazione può avere, infatti, conseguenze significative sull'efficacia dei servizi che le pubbliche amministrazioni erogano ai privati (cittadini e imprese), sull'efficienza del loro processo di produzione e, in particolare, sui continui rapporti dei privati con le amministrazioni finalizzati alla fruizione dei servizi.

A livello normativo, l'approccio amministrativo multicanale ha il suo principale riconoscimento in una sola fonte, peraltro di grado secondario: la Direttiva del Dipartimento per l'Innovazione e le Tecnologie del 27 luglio 2005 sulla Qualità dei servizi on line e la misurazione della soddisfazione degli utenti<sup>2</sup>. Di particolare rilevanza in questo documento sono le indicazioni fornite in materia di soddisfazione degli utenti e il modo in cui viene inteso l'approccio multicanale nelle pubbliche amministrazioni.

Sul primo aspetto, la questione della soddisfazione degli utenti, in linea con le disposizioni del codice dell'amministrazione digitale<sup>3</sup>, la Direttiva intende promuovere l'interazione con gli utenti che sia sostenuta da un'adeguata attività informativa e che renda possibile la raccolta dei dati sulla loro soddisfazione<sup>4</sup>. Sulla materia è in atto nel nostro ordinamento una rivalutazione del ruolo

---

<sup>2</sup> Sulla Direttiva Dipartimento Innovazione e Tecnologie del 27 luglio 2005 (da ora in poi "Direttiva DIT"), M. MORCIANO, *Politiche, normativa e sviluppo nei servizi on line e multicanale*, maggio 2007, in [www.amministrazioneincammino.luiss.it](http://www.amministrazioneincammino.luiss.it) - Semplificazione ed Innovazione; sul codice dell'amministrazione digitale, E. CARLONI (a cura di), *Codice dell'amministrazione digitale. Commento al d. lgs. 7 marzo 2005, n. 82*, Maggioli, Rimini, 2005.

<sup>3</sup> In particolare, art. 7 e art. 63 del codice dell'amministrazione digitale.

<sup>4</sup> Direttiva DIT, punto 1 (*Obiettivi della direttiva*); indicazioni specifiche in materia sono inoltre contenute nel punto 7 (*La valutazione della soddisfazione degli utenti*) e nell'allegato 2 (*Organizzazione delle diverse fonti di rilevazione del gradimento degli utenti*).

dell'utente che, oltre a porsi come beneficiario del servizio, assume su di sé anche un ruolo di "valutatore" del servizio fruito.

La finalità principale attribuita alle valutazioni degli utenti è di migliorare la qualità del servizio in base ad esse; in breve, la valutazione degli utenti ha obiettivi di efficacia amministrativa, essendo finalizzata a rendere i servizi costantemente adeguati alle differenziate e mutevoli esigenze dell'utenza. Il legislatore ha iniziato a disciplinare questi aspetti già dalla fine degli anni novanta<sup>5</sup>, nel più ampio quadro dell'amministrazione di risultato; anche nel codice dell'amministrazione digitale vi sono riferimenti sul tema, sin dai principi generali, ove si stabilisce che, a fini di riorganizzazione ed aggiornamento dei servizi resi, le pubbliche amministrazioni centrali "sviluppano l'uso delle tecnologie dell'informazione e della comunicazione, sulla base di una preventiva analisi delle reali esigenze dei cittadini e delle imprese, anche utilizzando strumenti per la valutazione del grado di soddisfazione degli utenti"<sup>6</sup>.

Il criterio della soddisfazione dell'utente, inoltre, è ripreso come uno degli aspetti centrali nella disciplina sui servizi in rete contenuta nel codice dell'amministrazione digitale, ove si prevede espressamente che le "pubbliche amministrazioni centrali progettano e realizzano i servizi in rete mirando alla migliore soddisfazione delle esigenze degli utenti, in particolare garantendo la completezza del procedimento, la certificazione dell'esito e l'accertamento del grado di soddisfazione dell'utente"<sup>7</sup>.

Il canale telematico, tra i canali di erogazione dei servizi, è quello che, probabilmente più di ogni altro, è adatto alla misurazione della soddisfazione dell'utenza e all'adeguamento del servizio in base ad essa. Infatti, il canale telematico, a differenza dei mass media tradizionali, rende possibile diverse forme di interazione e, tra queste, anche quelle che specificatamente si prestano alla misurazione del grado di soddisfazione. Inoltre, essendo il grado di soddisfazione, sul piano oggettivo, trasformabile in informazione, questa si presta ad essere elaborata con gli strumenti informatici integrati mediante la telematica; si pensi ai sistemi di sondaggi on line (disponibili anche a codice aperto), che possono estendersi sino alla somministrazione di qualunque tipo di questionario, e che si prestano a raccogliere informazioni in modo strutturato.

Sul secondo aspetto, il modo in cui viene inteso l'approccio amministrativo multicanale, la Direttiva intende la multicanalità in due modi: esplicitamente l'obiettivo è di "promuovere l'utilizzo dei servizi on-line"<sup>8</sup> e, pertanto, di finalizzare il ricorso alla multicanalità ad "incentivare la fruizione dei servizi on-line, in modo da soddisfare le diverse tipologie di utenti, offrendo loro una più ampia possibilità di scelta, ed attenuare la pressione sui canali di erogazione tradizionali consentendo di ridurre i costi di front-office"<sup>9</sup>; il secondo modo in cui la Direttiva intende la multicanalità non è esplicitamente menzionato tra gli obiettivi, ma lo è nella descrizione dello

---

<sup>5</sup> Significativo, al riguardo, è l'art. 11 del d. lgs. 30 luglio 1999, n. 286, in materia di controlli amministrativi interni, in base al quale "I servizi pubblici nazionali e locali sono erogati con modalità che promuovono il miglioramento della qualità e assicurano la tutela dei cittadini e degli utenti e la loro partecipazione nelle norme, anche associative, riconosciute dalle legge, alle inerenti procedure di valutazione e definizione degli *standard* qualitativi" (comma 1).

<sup>6</sup> Art. 7, comma 1, codice.

<sup>7</sup> Art. 63, comma 2, codice. Sui servizi in rete, A. MASUCCI, *Erogazione on line dei servizi pubblici e teleprocedure amministrative*, in *Diritto Pubblico*, n. 3/2003, pp. 991 e ss., ove si esaminano, tra l'altro, i nuovi significati che possono assumere i principi di adattamento e di continuità e di eguaglianza nell'erogazione dei servizi in rete e le conseguenti ricadute sull'azione amministrativa (spec. pp. 1004 e ss.). Sul tema, inoltre, G. CAMMAROTA, *L'erogazione on line di servizi pubblici burocratici*, in *Informatica e diritto*, n. 2/2002, pp. 45 e ss., e Id., *Servizi pubblici in rete e applicabilità dei principi classici del servizio pubblico*, in *Informatica e diritto*, nn. 1-2/2005 (numero monografico dedicato al codice dell'amministrazione digitale), pp. 183 e ss.

<sup>8</sup> Direttiva DIT, punto 1 (*Obiettivi della direttiva*).

<sup>9</sup> Direttiva DIT, punto 1.c; inoltre, punto 1.b.

scenario di riferimento, ove si rileva che “il divario digitale, che è ancora fortemente presente in alcune fasce della popolazione comporta la necessità di un approccio multicanale, per rendere fruibili i servizi sia dal tradizionale sportello sia da canali a cui è possibile accedere in modalità remota”<sup>10</sup>.

La multicanalità può essere intesa, pertanto, in senso “strumentale”, come metodo di incremento dei canali per l'accesso al canale telematico (ad esempio, chioschi pubblici, totem, servizi di connettività anche wireless diffusi sul territorio, tv digitale, call center, telefoni cellulari); oppure “in senso ampio”, come approccio amministrativo che ricorre a tutti i canali disponibili, inclusi quelli tradizionali, e che dovrebbe essere sorretto dalla valutazione e dalla scelta, da parte delle amministrazioni pubbliche, di quale canale (o di quali canali), tra tutti quelli disponibili, è il più adeguato all'erogazione dei singoli servizi, avendo riguardo alle fasce di utenza che il servizio si pone di raggiungere<sup>11</sup>.

## **2. Erogazione dei servizi pubblici on line e organizzazione amministrativa.**

L'erogazione di qualunque servizio, inclusi i servizi pubblici, è un processo unitario che si compone di due sotto-processi. Il primo riguarda il rapporto con l'utenza. Il secondo concerne i rapporti interni all'organizzazione amministrativa finalizzati all'erogazione dei servizi. Il primo sotto-processo ha la funzione di porre l'organizzazione in rapporto con l'esterno (con l'utenza). Il secondo ha la funzione di produrre il servizio che viene erogato. A queste due funzioni, di interfaccia e di produzione, si possono ricondurre due forme organizzative, comunemente denominate di front office e di back office.

Questa schematizzazione deve comunque anche tener conto del fatto che l'organizzazione degli uffici risponde ad esigenze di tutela degli interessi pubblici. A questo si lega, infatti, la riserva di legge o di regolamento a cui è generalmente sottoposta l'organizzazione degli uffici pubblici. Pur considerando questi elementi, possiamo comunque distinguere, nel processo di erogazione dei servizi pubblici, una funzione di interfaccia e una funzione di produzione.

L'eguaglianza nelle condizioni di accesso dei privati ai servizi pubblici implica che l'accesso alle amministrazioni sia offerto alle migliori condizioni di servizio possibili. Data questa finalità di carattere generale, la telematica risolve molti problemi di erogazione dei servizi ed amplia notevolmente le possibilità di accesso dei privati all'amministrazione; essa, infatti, rende la loro erogazione più adattabile alle esigenze degli utenti, più continua e in generale più eguale.

Inoltre, la rete consente l'erogazione di servizi che, altrimenti, non potrebbero neppure essere concepiti. A questo proposito il caso più importante è dato dai servizi di informazione pubblica. I metodi tradizionali di informazione pubblica (affissioni, albi, bollettini, gazzette, etc.), non hanno mai certo potuto raggiungere la diffusione e l'approfondimento reso possibile dalla rete. Tanto che i servizi di informazione pubblica che le amministrazioni erogano attraverso siti e portali, in diversi casi, possono essere considerati anche alla stregua di un servizio permanente di formazione generalizzata che è indirizzato ad aumentare il livello di partecipazione consapevole ed informata dei cittadini alla cosa pubblica e dunque anche il livello di trasparenza dell'azione amministrativa.

Il maggiore adattamento, la continuità e l'ampliamento delle condizioni di eguaglianza nell'accesso, resi possibili dalla telematica, oltre che riguardare i servizi di informazione, riguardano anche gli ulteriori servizi che le pubbliche amministrazioni erogano.

---

<sup>10</sup> Direttiva DIT, punto 2 (*Scenario di riferimento*).

<sup>11</sup> Direttiva DIT, punto 3 (*Classificazione dei servizi on-line e approccio multicanale*); inoltre, punto 4 (*Fattibilità, priorità e fattori critici di successo*). E' “in senso ampio” che sarà inteso l'approccio amministrativo multicanale in questo saggio, spec. parr. 4 e 4.1.

In particolare, le differenze tra le varie categorie di servizi riguardano, sia la qualità specifica dell'utenza, sia la diversità del "prodotto" e, pertanto, dei relativi "processi di produzione". Nei servizi informativi si tratta di una utenza indeterminata e tendenzialmente passiva. Indeterminata perché l'attività di informazione pubblica è rivolta per definizione alla collettività. Passiva, ma solo in parte, perché le informazioni non sono, solitamente, oggetto di partecipazione con la collettività in relazione alla loro produzione.

Diversamente, un sito pubblico che dia all'utente la possibilità di fruire di servizi diversi da quelli informativi (da servizi di prenotazione ad attività di certificazione, dalla funzione di autorizzazione alle misure legali di partecipazione ai procedimenti) implica la destinazione necessariamente individuale di questi servizi (che sono generalmente ad istanza di parte). Pertanto, i siti pubblici che erogano (anche) servizi non informativi devono contenere un sistema amministrativo-informatico che renda effettivamente possibile un semplice e sicuro accesso on line dei privati all'amministrazione per la loro fruizione.

### **3. Rete e multicanalità.**

"Multicanalità" è un termine che da pochi anni è entrato a far parte del linguaggio politico-normativo e giuridico. Il suo significato è semplice e descrive il fatto che le modalità, ossia i canali, utilizzabili nell'attività amministrativa e, in particolare, relativamente all'erogazione dei servizi pubblici sono molteplici<sup>12</sup>.

Questa generica definizione deve essere integrata specificando che, sotto il profilo della finalità d'uso, tali canali sono considerabili, nel contempo, canali di lavoro e di servizio. Sono canali di lavoro in quanto veicolano flussi di informazioni relativi alla lavorazione delle pratiche amministrative. Sono canali di servizio perché rivolti anche all'utenza, specificamente ai fini dell'erogazione dei servizi richiesti.

Riguardo all'uso di questa molteplicità di canali da parte di un'organizzazione, una condizione necessaria è certamente la loro integrazione. Se l'organizzazione dei flussi informativi non tenesse conto della molteplicità di canali, ne deriverebbero conseguenze assai negative in termini di processi di servizio e di produzione. La scelta stessa dei canali deve essere oculata e periodicamente aggiornata. Essa dovrà basarsi su diversi indicatori e, in particolare, sull'analisi del tipo di utenza da raggiungere. In definitiva i molteplici canali dovrebbero "fare sistema" e costituire un insieme omogeneo, sia dal punto di vista del rapporto con l'utenza gestito nel front office, sia riguardo al processo di produzione realizzato nel back office.

Riguardo ai diversi "canali" che caratterizzano l'approccio "multicanale" di erogazione dei servizi, senza pretese classificatorie, da un punto di vista meramente descrittivo e guardando ai principali canali, il canale o modalità di interazione con l'utenza probabilmente più noto ed utilizzato è l'ufficio fisico. Questo è sicuramente un supporto sempre valido per assicurare una cura specifica dell'utente, ma presenta due vincoli rilevanti. La necessità dello spostamento fisico dell'utente e le difficoltà organizzative in termini di gestione dell'utenza soprattutto per le amministrazioni di dimensioni notevoli.

---

<sup>12</sup> Una prima indagine pilota sul tema della multicanalità nelle amministrazioni è in G. CAMMAROTA (a cura di), *L'adozione della multicanalità e l'erogazione dei servizi nelle amministrazioni pubbliche*, Dipartimento della Funzione Pubblica, Collana Cantieri, Rubettino Editore, 2007. Sul tema, inoltre, G. CAMMAROTA, *Pubblicità e trasparenza amministrativa. Dalla telematica al multicanale*, in F. MERLONI (a cura di), *La trasparenza amministrativa*, Giuffrè, Milano, 2008, pp. 443 ss., e Id., *I servizi pubblici dopo Internet*, in *Amministrazione in cammino*, 2009: [http://www.amministrazioneincammino.luiss.it/site/it-IT/Rubriche/Semplificazione\\_ed\\_Innovazione/](http://www.amministrazioneincammino.luiss.it/site/it-IT/Rubriche/Semplificazione_ed_Innovazione/).

Ancora alla tradizione appartiene il canale della posta fisica. Questa, in astratto, potrebbe prestarsi a trasferire tutte le informazioni necessarie all'utenza. Il limite intrinseco a questo strumento è, tuttavia, dato dalla impossibilità di consentire lo sviluppo di modalità "cooperative" di relazione tra utenti e amministrazione e, inoltre, di per sé non può contribuire a rendere più efficiente l'uso della risorsa informativa (ad esempio le anagrafi).

Inoltre, ricordiamo il canale telefonico (e fax) attraverso cui si sono sviluppati i call center a cui sempre più spesso ricorrono soprattutto le amministrazioni con utenze molto estese per gestire almeno parte dei rapporti con i privati utenti. Uno stimolo recente in questa direzione si trova nell'importante settore degli appalti pubblici, ove si è espressamente inteso promuovere l'utilizzo di questo strumento stabilendo, nel codice dei contratti pubblici del 2006 (art. 77), che le comunicazioni e gli scambi di informazioni tra stazioni appaltanti e operatori economici possono avvenire, a scelta delle stazioni appaltanti, oltre che mediante posta, fax, e per via elettronica, anche per telefono, o mediante una combinazione di tali canali.

Anche i sistemi IVR (Interactive Voice Response) si basano sul canale telefonico e hanno la peculiarità di (tentare di) sostituire ad operatori umani modalità automatiche di risposta che possono essere collegate ai sistemi informativi e consentire anche la chiusura delle transazioni. Sul piano organizzativo, l'impiego di questo canale di comunicazione implica un back office dedicato.

Riguardo in particolare ai servizi informativi pubblici, si devono considerare, inoltre, i canali di comunicazione di massa, ossia la radiodiffusione e la televisione via etere.

Dal punto di vista della possibilità di erogazione di un servizio, ovviamente compatibilmente con la tecnologia impiegata, la radiodiffusione e la televisione possono raggiungere fasce di utenza numericamente molto significative (non a caso sono definiti mass media); in pratica, la quasi totalità dell'utenza potenziale di un servizio pubblico. Mediante questi canali è anche possibile trasmettere una grande quantità di informazioni. Il limite maggiore di questi canali, come pure degli altri canali più tradizionali di erogazione di servizi informativi, è la relativa unidirezionalità del rapporto che non consente, se non entro limiti molto angusti, di stabilire effettive relazioni con l'utenza.

Il canale telematico e i servizi on line consentono, invece, sia un notevole ampliamento delle informazioni strutturate disponibili, sia delle possibilità di interazione con l'amministrazione.

Inoltre, tra i canali potenzialmente più innovativi che possono essere impiegati per l'erogazione di alcuni tipi di servizi delle amministrazioni, ricordiamo il telefono cellulare che può essere utilizzato come canale di comunicazione con l'utenza per finalità di informazione, anche usando la forma degli short message service (SMS) e delle sue evoluzioni. Alcune amministrazioni usano questo canale per comunicare ai propri utenti informazioni di varia natura (viabilità, meteo, servizi specifici per alcune fasce di utenza quali gli studenti universitari, anziani, etc.). Uno strumento, questo, che permette una seppur limitata ma significativa interazione con l'utente.

Riguardo al canale della televisione digitale terrestre essa supera solo parzialmente i limiti propri della televisione via etere, anche se, rispetto ad essa, tale canale può ampliare l'offerta di contenuti e informazioni rivolti ai privati utenti, sebbene le possibilità di stabilire effettive relazioni con l'utenza rimangano limitate.

#### **4. Multicanalità e modelli organizzativi nella pubblica amministrazione.**

La multicanalità si è sviluppata in funzione del riconoscimento della differenziazione con cui cittadini e imprese sono in grado di relazionarsi con l'amministrazione per tutelare diritti ed assolvere ad obblighi. Le modalità amministrative, fisiche e tecnologiche attraverso cui i cittadini possono relazionarsi con l'amministrazione giocano, pertanto, un ruolo determinante e l'uso di uno

dei possibili canali di comunicazione e interazione contribuisce anche all'efficacia dell'azione pubblica.

In senso stretto, la multicanalità implica la possibilità di stabilire una relazione con l'utente, per uno specifico servizio, attraverso diverse modalità operative. Queste dovranno essere in grado di supportare tutte le funzionalità necessarie ad avviare e concludere le specifiche procedure attraverso cui amministrazione e utente si rapportano. La multicanalità si configura, pertanto, come una combinazione di canali diversi, attraverso cui svolgere tutte le funzioni necessarie per usufruire di un determinato servizio.

Tutto ciò implica che possono essere definite alcune combinazioni tra organizzazione, servizi e canali che ci possono aiutare a meglio inquadrare le modalità multicanale che possono essere sviluppate da un'amministrazione pubblica, partendo da quelle più tradizionali, come lo sportello aperto al pubblico, per arrivare a quelle più avanzate, che prevedono l'adozione, ad esempio, di atti amministrativi on line.

Possiamo schematizzare alcune delle combinazioni tra le diverse modalità operative che identificano possibili configurazioni di multicanalità nel seguente modo:

- a) possibilità di fruire di servizi attraverso almeno due modalità operative di tipo tradizionale, ad esempio, lo sportello aperto al pubblico insieme alla posta ordinaria o modalità telefoniche/fax;
- b) possibilità di fruire di servizi tramite modalità operative di tipo tradizionale, come lo sportello aperto al pubblico, magari di tipo più avanzato e caratterizzato dalla presenza di sportelli polifunzionali, insieme a call-center, o alla possibilità di acquisire informazioni via internet;
- c) possibilità di fruire di servizi che implicano lo svolgimento di uno o più procedimenti amministrativi, tramite modalità operative tradizionali, come lo sportello aperto al pubblico, insieme ad altre modalità interattive che, tramite Internet, consentano non solo l'acquisizione di informazioni, ma anche la compilazione on line di modulistica e il suo invio tramite la rete;
- d) possibilità di fruire di servizi che implicano lo svolgimento di uno o più procedimenti amministrativi tramite modalità operative tradizionali, come lo sportello aperto al pubblico, insieme ad altre modalità interattive avanzate, attraverso cui effettuare l'identificazione on line dell'utente, compilare e inviare la modulistica ed effettuare pagamenti on line, fino alla erogazione in rete del servizio finale.

I livelli di multicanalità così inquadrati, dai più tradizionali a quelli più avanzati, non esauriscono certo le diverse combinazioni possibili tra i canali/servizi, ma possono costituire una base per analizzare lo sviluppo della multicanalità nelle amministrazioni pubbliche.

In conclusione, limitare le prospettive di sviluppo nella gestione dei rapporti con i privati al solo canale telematico, per quanto rilevante, potrebbe significare escludere intere fasce di popolazione dall'accesso alle amministrazioni che erogano i servizi.

L'attuale rivoluzione telematica, ai cui strumenti e contenuti hanno accesso un numero sempre crescente di persone, oggettivamente non raggiunge per ragioni diverse, la generalità della popolazione (digital divide). I privati si relazionano con l'amministrazione in funzione delle proprie caratteristiche personali (cultura, età, reddito, professione, etc.) che influenzano anche la loro capacità di relazionarsi con l'amministrazione.

Una visione "Internet-centrica" rischia, dunque, di aumentare le disparità già esistenti tra coloro che si rivolgono alla pubblica amministrazione.

Pertanto, riguardo al tema del rapporto tra i privati e la pubblica amministrazione nel contesto dell'erogazione dei servizi pubblici, si pone il problema della possibile "conciliazione" tra l'innovazione tecnologica nei rapporti amministrativi e l'esigenza di garantire l'eguaglianza nelle condizioni di accesso del privato all'amministrazione.

Un problema che può quantomeno essere avviato a soluzione anche attraverso la multicanalità.