

# IL GOVERNO ELETTRONICO DEL CITTADINO “POSTFORDISTA” EUROPEO: PRATICHE, CASI, RIFLESSIONI

*Francesco Schiavone\**

## **1. Introduzione**

Le tecnologie dell'informazione e della comunicazione (da qui in seguito ICT) sono state un elemento di forte cambiamento per le imprese industriali. La letteratura competente infatti ha sovente sottolineato come le nuove tecnologie abbiano dato la possibilità alle imprese di modificare radicalmente ed ottimizzare la propria strategia ed organizzazione (Porter, 2001; Castells, 2002). Con altrettanto vigore, si è spesso sostenuto che il principio cardine su cui si basano questi processi di innovazione gestionale “technology-based” risiede nella capacità delle ICT di standardizzare e codificare informazioni e conoscenze aziendali (Camussone, 2000; Pasini et al., 2004).

In tal senso, le ICT possono per varie motivazioni considerarsi come i mezzi portanti del cosiddetto “capitalismo delle reti”, altresì denominato dagli studiosi delle scienze sociali come postfordismo (Romano e Rullani, 1998). Questo paradigma è definibile come un «modello sociale in cui il modo di produzione non è più dominato da forme di produzione verticalmente integrate e di distribuzione della ricchezza contrattate tra rappresentanze collettive e supervisione dello stato, bensì da forme di accumulazione flessibili, capaci di integrare, di mettere in rete modi, tempi e luoghi di produzione fra loro molto diversi» (Formenti, 2002). Esiste un ampio repertorio di studi scientifici che hanno evidenziato come le imprese industriali abbiano sfruttato congiuntamente sia la standardizzazione che le nuove tecnologie per implementare dei veri e propri “network” di stampo postfordista (Gaio e Zaninotto, 1998; Micelli e Prandelli, 2000; Rullani 2001).

Come accennato, le ICT tuttavia non hanno apportato modifiche soltanto dal lato dell'offerta poiché hanno rivalutato (insieme ovviamente anche ad altri fatto-

\* Dottore di ricerca in “Economia delle reti e gestione della conoscenza”, Fondazione SSAV (Università Ca' Foscari di Venezia).

ri) anche il ruolo dei consumatori finali di beni e servizi. Principio cardine del paradigma postfordista è infatti che sia le modalità di produzione che quelle di fruizione degli output sono profondamente modificate. Fattore discriminante che sancisce il successo di un prodotto o di un brand è in tal senso il potenziale di interazione che esso offre ai propri consumatori, oggi desiderosi di “co-progettare” con l’impresa i beni e servizi da acquistare successivamente (Rullani, 2001; Pine e Gilmore, 2000).

I recenti sviluppi del cosiddetto “e-government” hanno d’altronde mostrato come tali pratiche interattive trovino un fertile terreno di applicazione anche fra le imprese pubbliche. Come per le imprese industriali, anche in questo processo di transizione “pubblica” un ruolo cruciale è svolto dal fattore informazione, in quanto la sua standardizzazione rappresenta il presupposto operativo per l’implementazione successiva di quegli strumenti tecnologici in grado di garantire tale interattività. Attraverso la standardizzazione dell’informazione diviene infatti possibile per le imprese pubbliche dare vita a molteplici pratiche di e-government generatrici di interazione (e pertanto anche di valore) per i propri consumatori/cittadini<sup>1</sup>. Anche per questo settore si assiste quindi ad una evoluzione parallela sia della domanda che della offerta di servizi pubblici (Moon, 2002).

Dati questi assunti di base, l’obiettivo di ricerca di questo articolo è pertanto quello di indagare, descrivendo alcuni casi europei di e-government, come tali strumenti tecnologici possano concretamente contribuire alla transizione verso il postfordismo sia della offerta (le amministrazioni locali) che della domanda (i cittadini e le imprese locali) di servizi pubblici. In particolare, la tesi che il lavoro intende dimostrare è che la standardizzazione della conoscenza delle imprese pubbliche riveste un ruolo cruciale in tale processo in quanto rappresenta il prerequisito operativo grazie al quale successivamente tali organizzazioni riescono ad instaurare, per mezzo delle ICT, nuove forme di interazione di matrice postfordista con la propria utenza.

Per mezzo della standardizzazione, pertanto sono oggi realizzabili svariate pratiche di governo elettronico (che paradossalmente trovano il proprio vantaggio competitivo nella personalizzazione), le quali fanno prospettare la nascita prossima ventura di un vero e proprio “postfordismo pubblico”. Come accennato, il metodo di ricerca adottato nel presente studio è di tipo qualitativo ed è rappresentato dal multiple case study, il quale si rileva un valido mezzo di indagine quando si intendono realizzare, come in questo caso, studi di tipo descrittivo (Yin, 1984).

<sup>1</sup> È rilevante specificare che sebbene nel titolo e spesso nella trattazione si utilizza il termine “cittadino”, ciò avviene per semplice comodità linguistica e non perché si voglia sviluppare un’analisi focalizzata soltanto su pratiche di governo elettronico mirate esclusivamente sui singoli individui che popolano una città. Come si osserva nella descrizione dei tre casi di studio di questo articolo, i soggetti individuali sono infatti soltanto uno dei molteplici target di un’amministrazione comunale (insieme alle imprese locali, i professionisti, le associazioni e via discorrendo). In questo articolo, il “cittadino” non andrebbe pertanto inteso restrittivamente come un singolo individuo interagente con una pubblica amministrazione e fruitore dei servizi da questa erogati, ma piuttosto in senso lato come un suo interlocutore generico.

Il contributo si compone di cinque paragrafi: dopo la presente sezione introduttiva, il prossimo paragrafo approfondisce il concetto di e-government ed analizza il suo trade-off “genetico” tra standardizzazione e personalizzazione. Successivamente, il discorso assume un taglio maggiormente pratico descrivendo alcuni tecniche operative a disposizione delle pubbliche amministrazioni per sfruttare in ottica postfordista le ICT (riuso delle conoscenze, e-democracy, portali di servizi web). Nel quarto paragrafo sono presentati tre casi di amministrazioni locali europee (Liverpool, Tampere, Livorno) che nel recente passato hanno implementato tali tecniche operative per creare nuove forme di collaborazione ed interazione con i propri utenti/cittadini. Nel paragrafo conclusivo, si riassumo le principali riflessioni e conclusioni emerse da tali esperienze.

## **2. L’e-government tra logiche di standardizzazione dell’informazione e personalizzazione del servizio**

Il tema dell’informatizzazione delle pubbliche amministrazioni senza dubbio rappresenta oggi uno dei punti caldi del dibattito sulla gestione di tali soggetti aziendali. L’insieme dei servizi elettronici sviluppati dalle pubbliche amministrazioni è comunemente definito come “e-government”. Pertanto, questo si riferisce all’uso delle ICT «che le pubbliche amministrazioni applicano ad un vasto campo di funzioni amministrative. In particolare, il potenziale networking offerto da internet e dalle sue tecnologie ha il potenziale di trasformare le strutture e le procedure amministrative<sup>2</sup>» (OECD e PUMA, 2001).

In generale, si può affermare che l’*e-gov* fondi la propria efficienza (e quindi la propria capacità di creare valore per i cittadini e le imprese locali) sull’instaurazione di nuovi rapporti di collaborazione “bilaterale”, sia formali che informali, con la propria utenza. Al pari di quanto avviene nelle imprese private, il fine ultimo di tali processi di interazione tra pubblica amministrazione e cittadinanza pertanto diviene il fornire un servizio “co-progettato” e disegnato sulle specifiche esigenze del singolo utente (Di Maria e Micelli, 2004). Il governo elettronico pertanto consente una maggiore personalizzazione del servizio pubblico e massimizza la flessibilità per quanto ne concerne la fruizione.

Risulta pertanto necessario per chi dirige una pubblica amministrazione interrogarsi su quale sia il principio base grazie a cui implementare quelle pratiche di e-government in grado di generare interattività con la domanda e co-progettazione dei servizi offerti. Come anticipato, questo contributo sostiene che l’informazione (ed in particolare il processo di standardizzazione della medesi-

<sup>2</sup> In linea con questa definizione, il Ministero Italiana per l’Innovazione Tecnologica specifica che «con il termine di *e-Government* si intende l’applicazione delle nuove tecnologie della comunicazione e dell’informazione alle relazioni interne ed esterne della Pubblica Amministrazione, con lo scopo di offrire ai cittadini e alle imprese servizi migliori e maggiormente fruibili, e allo stesso tempo di incrementare la loro partecipazione e migliorare l’efficienza di governo della stessa Pubblica Amministrazione» (MIT, 2005).

ma) sia l'elemento chiave per mezzo del quale avviare queste dinamiche postfordiste.

La proliferazione delle nuove tecnologie all'interno delle imprese (sia pubbliche che private) ha infatti incrementato la centralità del ruolo giocato dai saperi codificati e standardizzati all'interno delle medesime. In tal senso, le ICT hanno sovente ridesignato la geografia dei diversi tipi di saperi d'impresa, consentendo sia una sistematizzazione più efficace dei medesimi nel perimetro aziendale sia un riassetto tra le diverse componenti (tacita e codificata) del sapere d'impresa (Hagel e Brown, 2001; Pasini et al., 2004).

Nel linguaggio comune, standardizzare significa ridurre una pluralità di oggetti o fenomeni diversi ad un unico tipo o modello. Nel discorso economico-aziendale, il processo di standardizzazione delle informazioni e conoscenze di una organizzazione può assumere invece diverse sfaccettature semantiche, a seconda degli obiettivi specifici che esso mira a raggiungere.

La standardizzazione, in una prospettiva manageriale focalizzata sulle logiche di consumo di un output, diviene cruciale per una qualsiasi impresa che desideri definire e garantire a tutti i propri utenti un set comune di dati, informazioni e linguaggi (i cosiddetti "standard di servizio") per mezzo dei quali i consumatori possano soddisfare le proprie particolari necessità ed interagire proficuamente con le imprese stesse. Ad esempio in questa ottica si è diffuso fra le pubbliche amministrazioni lo standard "W3C SOAP". Esso oggi rappresenta uno dei principi di base per la progettazione e lo sviluppo dei portali web delle pubbliche amministrazioni europee, poiché le sue direttive operative garantiscono pari opportunità di accesso a tutti gli utenti dei servizi pubblici digitali, indipendentemente dalle loro singole conoscenze tecnologiche o condizioni psicofisiche.

Anche in un'ottica maggiormente incentrata sulle dinamiche interne all'impresa, è evidente come la standardizzazione dell'informazione assumi un ruolo cruciale per il raggiungimento dell'eccellenza imprenditoriale. Ciò è ampiamente confermato, ad esempio, dalla diffusione di software gestionali come SAP o Lotus Notes che hanno come obiettivo primario la codificazione e la sistematizzazione del patrimonio cognitivo ed informativo di un'organizzazione. La standardizzazione diventa così il prerequisito per la creazione di routine e processi operativi che facilitano il coordinamento interno alle imprese e, parzialmente, anche la costituzione dei loro vantaggi competitivi (Costa e Gubitta, 2004).

Come le imprese private, anche le amministrazioni pubbliche necessitano di standard. In particolare, sembra evidente come la standardizzazione dell'informazione costituisca un requisito fondamentale per l'e-government in quanto consente lo start-up dei processi operativi alla base del medesimo (Cairns et al., 2004). Vi sono più evidenze empiriche a conferma di queste affermazioni. Lo stretto legame tra nuove tecnologie, standardizzazione della conoscenza e "postfordismo pubblico" trova ad esempio un pieno conforto nel sempre più frequente ricorso da parte di amministrazioni locali alla costituzione di comunità di pratica. Questo concetto, di natura più che altro sociologica, delinea un gruppo di individui che svolgono una qualsiasi attività affine ed interagiscono tra loro in modo informale. La forte coesione, lo spirito di gruppo ed una cultura specifica dei suoi mem-

bri su determinati temi rappresentano gli elementi costitutivi che mantengono unite queste aggregazioni sociali (Micelli, 2000). L'efficienza di questa costruzione sociale si basa sullo sviluppo processi standardizzati di interazione e condivisione della conoscenza, che sono designati "a priori" da chi gestisce la comunità stessa (Von Hippel, 2001). In tal senso, un caso interessante proviene dalla Svezia, dove il Comune di Ronneby ha di recente costituito un forum on-line, denominato "citizen's comments", in cui i cittadini (la comunità di pratica) non solo si scambiano tra loro informazioni di interesse generale e particolare ma propongono anche suggerimenti alla stessa amministrazione comunale su quali iniziative sviluppare per migliorare il governo della località scandinava (Di Maria e Rizzo, 2004).

Se la standardizzazione dell'informazione rappresenta pertanto un cardine nella progettazione del "back-office" di una qualsiasi pratica di e-government, successivamente la creazione di valore aggiunto per il cittadino si fonda sull'erogazione di conoscenze ed informazioni personalizzate (come ad esempio delle newsletter su bandi e gare comunali o l'erogazione di documenti personalizzati). Differenza cruciale con il passato è che il cittadino tramite l'e-government non è più soltanto un mero ricettore passivo delle informazioni desiderate ma partecipa in prima persona alla loro composizione. Il governo elettronico diventa così non soltanto un elemento primario per l'ottimizzazione del "governo reale" della città. Esso rappresenta anche il meccanismo chiave che genera i "cittadini postfordisti" del ventunesimo secolo.

### **3. Pratiche "postfordiste" di governo elettronico: Open source, E-Democracy, Portali di servizi Web**

Il governo elettronico si compone di svariati tools e tecniche operative di coinvolgimento del cittadino/consumatore di servizi pubblici. Tuttavia si possono identificare almeno tre pratiche principali grazie alle quali le amministrazioni locali attualmente possono instaurare forme "postfordiste" di interazione con le proprie utenze (Di Maria e Micelli, 2004):

1. Riutilizzo delle soluzioni e software open source;
2. E-Democracy;
3. Portali di servizi WEB.

Il riutilizzo delle soluzioni tecnologiche implementate da terzi e l'adozione di software open source sono pratiche frequenti fra le pubbliche amministrazioni italiane ed europee. In particolare, è stato recentemente rilevato che già circa il 50% delle "grandi" pubbliche amministrazioni italiane (ovvero con oltre 250 dipendenti) utilizza software "open source" (MIT e Federcomin, 2005).

Il riutilizzo si basa sostanzialmente sulla replicabilità di soluzioni progettate da pubbliche amministrazioni per la risoluzione di specifiche problematiche locali, in altre aree in cui si presentano simili avversità da fronteggiare. In tal senso, il riutilizzo ed il trasferimento di applicazioni hardware e software già altrove sviluppa-

te e sperimentate rappresenta una tattica determinante per la costituzione di veri e propri network di aziende pubbliche accomunate da interessi e problemi comuni. Le motivazioni che spingono sempre più amministrazioni locali a muoversi in questa direzione di “public networking” sono molteplici e si racchiudono essenzialmente in tre vantaggi competitivi (Finotto e Forte, 2004):

1. Razionalizzazione degli investimenti ed incremento del ritorno dei medesimi, grazie alle economie di scala che queste prassi consentono;
2. Standardizzazione dei servizi offerti al cittadino e delle modalità di erogazione dei medesimi, grazie alla creazione di standard e benchmarks di tipo tecnologico ed organizzativo;
3. Interoperabilità e cooperazione tra le pubbliche amministrazioni, rese possibili dall’identificazione di standard intorno a cui progettare in partnership i servizi per il cittadino e le imprese locali.

Ricorrendo a tali strumenti, le amministrazioni locali non si appropriano solo di questi vantaggi diretti ma concorrono a creare ed irrobustire un più ampio e solido sistema cognitivo pubblico, il quale trova nella standardizzazione e nella diffusione di informazioni e conoscenze già create e testate altrove un cruciale mezzo per l’ottimizzazione manageriale ed organizzativa di ciascuno dei propri “membri” (le singole imprese pubbliche che ne fanno parte).

L’implementazione dell’e-democracy (letteralmente traducibile in lingua italiana con la locuzione “democrazia elettronica”) è altrettanto frequente in Italia ed Europa. Questa pratica si basa «sull’utilizzo di tecnologie dell’informazione e della comunicazione nella relazione tra cittadini ed enti politico-amministrativi, per incoraggiare una loro partecipazione attiva e consapevole al processo decisionale e alla vita politica, sia a livello centrale che locale» (Di Maria e Rizzo, 2004). Il caso del forum “citizen’s comments” attivato dalla amministrazione locale di Ronneby, citato nel precedente paragrafo, è un chiaro esempio di democrazia elettronica. Le modalità operative con cui le amministrazioni comunali possono incoraggiare la partecipazione delle proprie cittadinanze alle questioni del pubblico interesse locale sono svariate. Le principali sono:

- attività di *e-petitioning*;
- erogazione di smart card;
- svolgimento di indagini on-line su temi di interesse locale;
- creazione di punti di accesso internet sul territorio comunale.

Tutte queste attività sono il frutto di applicazioni tecnologiche progettate “ad hoc” dalle amministrazioni locali, il cui funzionamento richiede a valle un notevole sforzo per incentivare la partecipazione dei cittadini al processo democratico e decisionale comunale.

Per mezzo dell’e-democracy, le amministrazioni comunali consentono alle proprie cittadinanze di divenire parti attive delle loro vite democratiche locali, trasformando parzialmente i cittadini in “co-progettatori” e “co-decisori” della “res publica”. Esso è pertanto identificabile come uno strumento chiave per l’inclusione sociale delle fasce ad alto rischio di emarginazione e per la coesione all’interno di una città.

È questo un indubbio parallelismo sia con quanto teoricamente ipotizzato dal postfordismo e sia con quanto già avvenuto nel settore privato nei rapporti tra imprese e clienti finali nel corso degli ultimi decenni. Anche l'e-democracy sembra pertanto essere un chiaro stimolatore del "postfordismo pubblico".

Ultima pratica di e-government in forte espansione tra le amministrazioni locali europee consiste nello sviluppo di portali di servizi web in grado di offrire al cittadino una vasta serie di servizi interattivi. In Italia, il fenomeno coinvolge pressoché totalmente le amministrazioni comunali con oltre 35.000 abitanti (si veda la tabella 1).

*Tab. 1 – Dati sui comuni italiani dotati di portale web*

Classificazione dei Comuni (Abitanti)		Comuni		Comuni con Portale Web	
Da	A	Totale	%	Totale	%
1	5.000	5.836	72,04%	802	13,74%
5.001	20.000	1.792	22,12%	877	48,94%
20.001	35.000	245	3,02%	220	89,80%
35.001	50.000	90	1,11%	85	94,44%
50.001	Oltre	138	1,70%	137	99,28%
<b>TOTALI</b>	<b>8.101</b>	<b>100,00%</b>	<b>2.121</b>	<b>26,18%</b>	

*Fonte:* MIT, 2003

Tali siti internet pubblici, adottando logiche di funzionamento pressoché identiche a quelle dei portali privati, basano la loro competitività strategica su almeno tre elementi chiave:

1. Incremento dei servizi offerti alla cittadinanza, attraverso lo sfruttamento delle potenzialità offerte dalle ICT e delle nuove tecnologie di comunicazione ad esse correlate (SMS, e-mail, WAP, smart card ecc...);
2. Concreta agevolazione del processo di fruizione degli "e-services" da parte del cittadino, attraverso la riduzione dei tempi di richiesta e di erogazione dei servizi e delle prassi burocratiche;
3. Creazione di nuovi luoghi di dialogo virtuale tra domanda ed offerta di servizi pubblici, essenzialmente finalizzati all'incremento della customer satisfaction della cittadinanza.

I servizi web erogati dalle amministrazioni locali tramite tali portali possono essere di vario tipo, in funzione degli obiettivi dei diversi target che possono accedervi (cittadini privati, imprese locali, professionisti, associazioni e via discorrendo). Ciò che accomuna tutti i potenziali e-services dei portali web di una qualsiasi pubblica amministrazione è la loro capacità di fornire un valore aggiunto alla cittadinanza nella fruizione "elettronica" dei medesimi, rispetto a quella tradizionale (Pilotti, 1996). Questa erogazione innovativa dei servizi pubblici diventa peraltro un'alternativa estremamente vantaggiosa anche per tali organizzazioni locali in quanto consente forti economie rispetto alle forme tradizionali di erogazione dell'output.

## 4. Casi europei di governo elettronico<sup>3</sup>

### 4.1. *Riuso delle soluzioni e software open source: il caso di Liverpool*<sup>4</sup>

La joint venture tra British Telecom e l'amministrazione comunale di Liverpool ha recentemente dato vita alla "Liverpool Direct Limited" (LDT). Fra le diverse attività, il progetto "Telecare" ha riscosso uno spettacolare successo. Esso aveva come obiettivo principale lo sviluppo di innovazioni tecnologiche mirate ad incrementare l'inclusione sociale delle fasce deboli (anziani e disabili) della città inglese, le quali rappresentano peraltro una cospicua fetta della popolazione locale. Tale progetto di riuso inoltre tendeva a sopperire parzialmente alla carenza delle strutture sanitarie già esistenti e preposta all'assistenza di tali target (ospedali, ospizi, case di cura e di accoglienza e così via).

Questo progetto di "telemedicina" fornisce un servizio di teleassistenza attivo 24 ore su 24 attraverso l'installazione di device di monitoraggio e di segnalazione di problemi nelle abitazioni di anziani e disabili. La tecnologia sviluppata da LTD consente, infatti, la gestione a domicilio di situazioni di assistenza meno gravi di tali soggetti "a rischio" ed il pronto intervento laddove le condizioni domiciliari di questi individui diventassero critiche. Il progetto è stato da poco completato dalla LDT ed è già in corso di vendita ad altre amministrazioni comunali inglesi ed estere.

L'individuazione di situazioni potenzialmente critiche innesca un allarme ad un call center di LDT, il quale si occupa successivamente di attivare la macchina sanitaria. Situazioni che avvengono all'interno dell'abitazione e che il sistema di "Telecare" identifica e segnala come potenziali indicatori di pericolo sono ad esempio:

- Mancanza di attività o movimento fisico;
- Aumento della temperatura dentro la casa;
- Intrusioni notturne nella casa;
- Utilizzo anormale del bagno.

Dopo una fase di sperimentazione su alcune case campione, "Telecare" è stato gradualmente esteso a tutti i soggetti potenzialmente interessati al servizio. Come anticipato, il passo successivo all'implementazione di tale sistema è stata la commercializzazione del medesimo ad altre amministrazioni locali, le quali come Liverpool sentivano la necessità di incrementare le attività di sostegno e prevenzione dei problemi che quotidianamente affliggono le proprie fasce deboli di cittadinanza. Al fine di consentire il riuso dei sofisticati sistemi "intelligenti" sviluppati dalla LDT anche in altri contesti locali, è stato tuttavia necessario avviare una cruciale attività di monitoraggio ed analisi dei potenziali stati di crisi di an-

<sup>3</sup> I casi di studio riportati in questo paragrafo sono tratti dal volume curato da E. Di Maria e S. Micelli (2004), alla cui realizzazione l'autore ha partecipato elaborando uno dei capitoli;

<sup>4</sup> Per la versione integrale della presente scheda si veda Finotto e Forte, 2004;

ziani e disabili. In tal senso, la definizione di standard comuni intorno a cui implementare il servizio è stato il passaggio fondamentale per l'erogazione del servizio alla cittadinanza ed, in questo caso, anche per la creazione di valore da parte della amministrazione comunale.

## **4.2. E-democracy: il caso di Tampere<sup>5</sup>**

Il progetto “eTampere” rappresenta uno dei principali piani di e-democracy attualmente in corso nel vecchio continente. Esso ha una durata quinquennale e prevede uno stanziamento di risorse pari a 130 milioni di euro. L'obiettivo principale è quello di rendere questa cittadina finlandese di medie dimensioni un polo leader mondiale nella ricerca e nello sviluppo delle varie dimensioni operative (tecnologica, gestionale, organizzativa ecc..) concernenti la società dell'informazione. Per far ciò, esso mira ad erogare servizi pubblici in rete per i cittadini e diffondere conoscenze industriali ed imprenditoriali in grado di stimolare la creazione di nuove imprese nell'area. Gli attori principali di questo progetto sono l'amministrazione comunale ed il centro regionale del programma competenze di Tampere.

Al suo interno, assume particolare rilievo il sub-progetto “Infocity”, il cui scopo principale è appunto l'erogazione di servizi on-line alla cittadinanza scandinava tramite portale web. Per ottimizzare tale processo, è stato necessario garantire pari possibilità di accesso ad internet a tutta la cittadinanza, cercando in tal modo di evitare ogni potenziale forma di discriminazione tecnologica o sociale<sup>6</sup>, e la definizione di rapporti di cooperazione attiva non solo tra la pubblica amministrazione e la cittadinanza locale ma anche con gli soggetti privati dell'area. A tal fine, sono state recentemente predisposte postazioni con accesso gratuito al web in biblioteche, ospedali, centri sportivi e centri sociali per gli anziani.

Infocity implementa queste attività potenziando i servizi del centro IT della città, incrementando il personale che produce contenuti digitali e che viene formato per l'utilizzo di Internet ed acquistando database, pubblicazioni ed altri programmi per offrire servizi elettronici alla comunità (servizi informativi, bancari, ecc...). Molti dei sub-progetti di Infocity sono sviluppati in cooperazione sia con partner pubblici che con imprese private europee.

Un altro importante sub-progetto di Infocity è la diffusione tra la popolazione della “e-Tampere city card”, ovvero una carta digitale elettronica che combini diverse tecnologie ed applicazioni intelligenti in grado di offrire servizi sia ai singoli cittadini che alle aziende private locali. La carta è multifunzione e può essere utilizzata dai propri possessori come carta di viaggio, borsellino elettronico, e per avere certificati crittografati. L'amministrazione comunale ha individuato come prerequisito fondamentale per il raggiungimento di tale obiettivo l'incremento

<sup>5</sup> Per la versione integrale della presente scheda si veda Di Maria e Rizzo, 2004;

<sup>6</sup> Il raggiungimento di questo obiettivo è stato reso facilmente possibile dalla elevata alfabetizzazione digitale (73%) della cittadina finlandese;

to del livello (già peraltro cospicuo) di alfabetizzazione informatica nella popolazione locale. A tal proposito, il progetto e-Tampere prevede anche un pervasivo processo di formazione e di avvicinamento dei cittadini ad internet ed alle potenzialità di accesso alla vita democratica comunale da esso offerte.

### **4.3. Portali di servizi web: il caso di Livorno<sup>7</sup>**

Il processo di riorganizzazione delle attività e delle procedure informatiche del Comune di Livorno è iniziato nel 1998. I principali obiettivi del progetto “Flussi Documentali” (che rappresenta il principale risultato di tale riorganizzazione) si possono riassumere in tre punti generali:

1. costituire un singolo sistema di gestione delle informazioni aziendali partendo da un protocollo computerizzato;
2. creare un sistema di gestione di documenti ed informazioni utilizzando le capacità di integrazione offerte dalla rete;
3. rendere consultabili gli archivi ed i database comunali via portali web (Intranet e Internet).

Obiettivo di fondo del progetto è quindi dar vita in un certo qual senso uffici comunali “paperless”, prerequisito essenziale per il successivo sviluppo di servizi pubblici on-line. Come per Tampere, il progetto non è diretto unicamente ai singoli cittadini ma anche ad altri tipi di target (organizzazioni pubbliche e private, imprese, professionisti, gli stessi impiegati comunali). Il progetto, infatti, fornisce moltissime funzioni e servizi: protocolli informatici, gestione dei flussi delle procedure burocratiche, archivi digitali, intranet aziendale, rete civica con servizi on-line di vario genere, firma digitale e carte di identità elettroniche.

Questo progetto ha dato luogo a due portali web. Il primo è un Intranet, utilizzato dagli impiegati comunali per la gestione delle informazioni internamente alle sedi lavorative, per il miglioramento dei flussi informativi dal back office al front-office e per la gestione dell’accesso dei dipendenti pubblici ai servizi interni on-line di interesse generale. Il secondo portale è “Rete civica”, un sito web pubblico realizzato per semplificare ed aumentare la trasparenza delle procedure amministrative che riguardano la cittadinanza e per facilitare ai singoli cittadini l’accesso alle informazioni loro riguardanti. Ciò avviene in totale sicurezza e massimo rispetto della privacy del cittadino, attraverso l’utilizzo di firma digitale o carta d’identità elettronica.

Fra i principali servizi forniti da “Flussi Documentali”, è particolarmente apprezzabile l’avviamento di procedure amministrative on-line e la consegna di pratiche e documenti personali, previo l’inserimento di pin e password o l’utilizzo della carta d’identità elettronica. Il processo è totalmente certificato, in quanto il cittadino ottiene per e-mail una ricevuta con numero di protocollo ufficiale atte-

<sup>7</sup> Per la versione integrale della presente scheda si veda Pattaro e Schiavone, 2004.

stante l'avvenuto avvio della pratica. Altro esempio in linea è la “anagrafe on line” (sempre ad accesso autenticato), la quale consente la compilazione di servizi on-line ed il rilascio di documenti via web. In futuro, con la maggiore diffusione delle carte d'identità elettroniche, è intenzione del Comune toscano eliminare l'uso di pin e password per erogare tali e-services.

## **5. Riflessioni: anche il settore pubblico verso il postfordismo?**

In questi anni ha avuto luogo nelle imprese pubbliche italiane ed europee un robusto processo di “managerializzazione” ed innovazione organizzativa (Adinolfi, 2005; Meneguzzo, 1999). Uno dei principali driver del cambiamento è stato senza dubbio il loro crescente ricorso alle nuove tecnologie. In particolare, queste ultime da un lato hanno contribuito ad ottimizzare la gestione delle relazioni tra amministrazioni locali e relative utenze. Dall'altro, la stessa essenza del concetto di cittadino (o meglio, il “cosa” questi sia) è profondamente mutata.

Prima riflessione enucleabile da quanto emerso in queste pagine, infatti, si riferisce alla capacità dell'e-government e delle sue molteplici pratiche operative, per mezzo della loro “interattività ontologica”, di avviare anche nel settore pubblico quel processo evolutivo di reticolarizzazione e di comunicazione bilaterale già da decenni intrapreso nell'industria e definito “postfordismo”. Dall'analisi dei casi di studio sopra riportati, si evince chiaramente come un'implementazione efficace delle pratiche di governo elettronico sperimentate da queste amministrazioni locali europee sia sempre intrinsecamente collegata ad un'attiva partecipazione dei fruitori del servizio, grazie alle forme di comunicazione a due sensi rese possibili dalle nuove tecnologie. L'interattività tra domanda ed offerta di servizi pubblici è quindi l'elemento chiave che consente di parlare oggi non solo di consumatori ma anche di “cittadini postfordisti”. A lato di questo aspetto, è emerso anche come le nuove tecnologie contribuiscono efficacemente ad agevolare il processo networking e la costituzione di alleanze strategiche delle amministrazioni locali con soggetti terzi (sia pubblici che privati), in particolare per lo sviluppo di progetto ad alto contenuto tecnologico.

In entrambi questi processi evolutivi, la standardizzazione della conoscenza riveste un ruolo chiave per almeno due motivi. Da un lato, la standardizzazione consente infatti di produrre “output cognitivi” pervasivamente accettati e fungibili (come database, archivi digitali e via scorrendo) che possano consentire un linguaggio comune tra gli attori messi in relazione dalle ICT (si vedano i casi di Livorno e Liverpool). Dall'altro lato, standardizzare permette alle amministrazioni locali di creare parametri culturali a disposizione della propria utenza, in grado da rendere quest'ultima sufficientemente alfabetizzata da un punto di vista tecnologico evitando così rischi di “digital divide” (si veda il caso di Tampere). Nel caso delle aziende pubbliche, la standardizzazione pertanto assume non solo una valenza strategica ed operativa, ma necessariamente anche un significato ideologico e deontologico.

In sintesi, la standardizzazione dell'informazione e della conoscenza, in relazione al processo di "postfordizzazione" delle amministrazioni comunali qui proposto, è pertanto un prerequisito fondamentale per la definizione di benchmark:

1. tecnici, in quanto consente alle pubbliche amministrazioni di espletare tutti quei processi di back-office indispensabili per la successiva erogazione degli e-services;
2. culturali, in quanto consente alla cittadinanza (senza discriminazioni) di istruirsi tecnologicamente e di dotarsi di quelle basi per poter sfruttare al meglio i servizi interattivi;
3. comunicazionali, in quanto consente di creare quel networking tra pubblica amministrazione ed utenza (oppure anche con altre istituzioni pubbliche o private) attraverso la definizione di codici linguistici e di esigenze comuni e condivise.

Un'ultima e breve riflessione può essere infine elaborata in riferimento al contributo offerto dalle nuove tecnologie al progressivo processo di "europeizzazione" delle imprese pubbliche del vecchio continente. Nella presente fase storica, il mediare tra necessità locali e spinte sovra-nazionali diviene uno dei compiti principali di chi dirige un'amministrazione locale europea, specie se di medie o grandi dimensioni. Si ritiene che le ICT (ed implicitamente dalla standardizzazione stessa) possano dare un contributo significativo nella gestione di tale trade-off grazie alla loro evidente potenzialità di mettere efficacemente in rete una pluralità di attori con culture, norme ed interessi quasi sempre differenti per mezzo di standard comunicativi ed operativi chiari e ben definiti sia a livello locale che intra-continentale.

Nell'opinione dello scrivente, l'analisi qui sviluppata non è tuttavia scevra da critiche o limiti. In particolare, il principale dubbio di quanto in questa sede sostenuto riguarda l'effettiva potenzialità delle nuove tecnologie di introdurre concretamente nelle pubbliche amministrazioni una nuova filosofia manageriale improntata alla customer satisfaction e scalfire quell'inerzia al cambiamento organizzativo ed all'innovazione interna tipica di queste aziende.

Partendo da tale considerazione, dal presente contributo si potrebbero sviluppare almeno due valide direttrici future per il dibattito scientifico sul management del settore pubblico. In primis, una linea di ricerca che si collega appieno con il limite sopraccitato si potrebbe interessare della effettiva efficacia del feedback dei cittadini e sulla sua reale influenza sulle dinamiche interne della pubblica amministrazione, misurabile ad esempio attraverso il cambiamento organizzativo delle amministrazioni locali provocato da tale interattività digitale. Un ulteriore ambito di ricerca e di studio scaturente da questo lavoro potrebbe poi riguardare l'identificazione di altri elementi "reticolari" (ad esempio nella gestione delle risorse umane, l'amministrazione e controllo, e via discorrendo) nel governo delle pubbliche amministrazioni. Ad avviso di chi scrive, compito fondamentale degli studi tematici prossimi sarà il fornire maggiori conferme ed evidenze empiriche del lento, ma ineluttabile, andare della pubblica amministrazione italiana ed europea verso il postfordismo.

## Riferimenti Bibliografici

- Adinolfi P. (2005), *Il mito dell'azienda. L'innovazione gestionale ed organizzativa nella amministrazioni pubbliche*, Mc Graw Hill, Milano.
- Cairns G., Wright G., Bradfield R., Van der Heijden K. e G. Burt (2004), "Exploring e-government futures through the application of scenario planning", *Technological Forecasting and Social Change*, n. 3.
- Camussone P.F. (2000), *Informatica. Organizzazione e strategie*, Mc Graw-Hill, Milano.
- Castells M. (2002), *L'età dell'informazione: economia, società, cultura. Vol. 1: La nascita della società in rete*, Università Bocconi, Milano.
- Costa G. e P. Gubitta, (2004), *Organizzazione Aziendale*, Mc Graw Hill, Milano.
- Di Maria E. e S. Micelli (2004), *Le frontiere dell'E-Government: cittadinanza elettronica e riorganizzazione dei servizi in rete* (a cura di), Franco Angeli, Milano.
- Di Maria E. e L.S. Rizzo (2004), "E-democracy: partecipazione del cittadino e nuove forme del processo decisionale", in E. Di Maria e S. Micelli (a cura di), *Le frontiere dell'E-Government: cittadinanza elettronica e riorganizzazione dei servizi in rete*, Franco Angeli, Milano.
- Finotto V. e A. Forte (2004), "Riuso delle soluzioni e software open source nelle pubbliche amministrazioni" in E. Di Maria e S. Micelli (a cura di), *Le frontiere dell'E-Government: cittadinanza elettronica e riorganizzazione dei servizi in rete*, Franco Angeli, Milano.
- Formenti C. (2002), *Mercanti di Futuro: Utopia e Crisi della Net Economy*, Einaudi, Torino.
- Gaio L. e E. Zaninotto (1998), *Standardizzazione e modelli di produzione post-fordisti*, CEDAM, Padova.
- Hagel J. e Brown J.S. (2001), "Your next IT strategy", *Harvard Business Review*, Ottobre.
- Meneguzzo M. (1999), *Managerialità, innovazione e governance: la P.A. verso il 2000*, Aracne, Roma.
- Micelli S. (2000), *Imprese reti comunità virtuali*, ETAS, Milano;
- Micelli S. e E. Prandelli (2000), "Net marketing: ripensare il consumatore nel mondo della rete", *Economia & Management*, 4.
- MIT (2003), *L'innovazione nelle Regioni e negli Enti Locali: Il fase di attuazione*, Documento programmatico.
- MIT e Federcomin (2005), *Osservatorio semestrale della società dell'innovazione*, Research Report.
- Moon M.J. (2002), "The Evolution of E-Government among Municipalities: Rhetoric or Reality?", *Public Administration Review*, 4.
- OECD e PUMA (2001), *Project on the Impact of e-Government*, Working Paper.
- Pasini P., Perego A. e M. Erba (2004), *L'evoluzione dei sistemi di business intelligence. Verso una strategia di diffusione e di standardizzazione aziendale*, EGEA, Milano.
- Pattaro A.F. e F. Schiavone (2004), "Portali di servizi web: trasformare le amministrazioni locali attraverso le nuove tecnologie", in E. Di Maria e S. Micelli (a cura di), *Le frontiere dell'E-Government: cittadinanza elettronica e riorganizzazione dei servizi in rete*, Franco Angeli, Milano.
- Pilotti L. (1996), "Reti Civiche: la rivoluzione telematica dolce di amministrazione, società ed economia del territorio", *Economia & Management*, 1.
- Pine B.J. e J.H. Gilmore (2000), *L'economia delle esperienze*, Etas Libri, Milano.
- Porter M.E. (2001), "Strategy and the Internet", *Harvard Business Review*, marzo.

- Romano L. e E. Rullani (1998), *Il postfordismo. Idee per il capitalismo prossimo venturo*, ETAS Libri, Milano.
- Rullani E. (2001), “New, Net, Knowledge: le molte facce del postfordismo”, *Economia e politica industriale*, 110.
- Yin R.K. (1984), *Case study research: design and methods*, Sage Publications, Beverly Hills.
- Von Hippel E. (2001), “Innovation by user community: learning from open sources software”, *Sloan Management Review*, Luglio.