

## FRONT OFFICE E BACK OFFICE

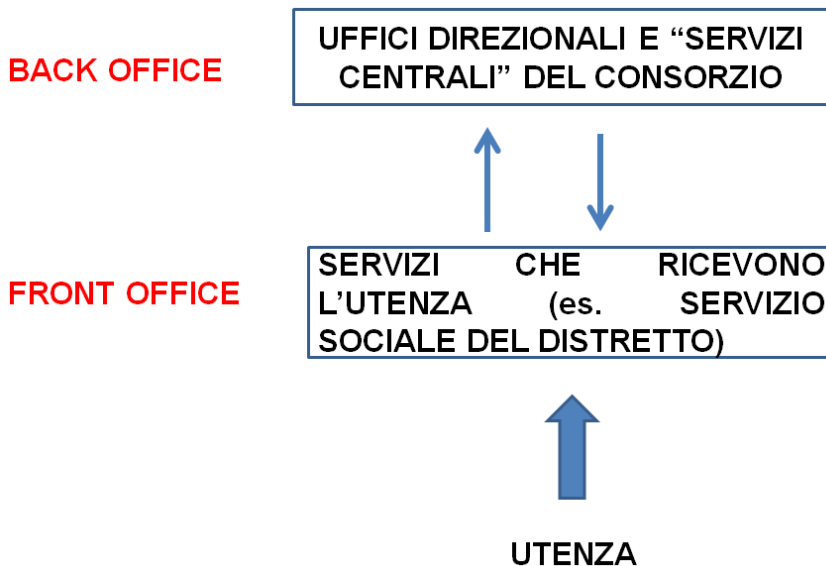
Quasi ogni organizzazione, e di norma tutte quelle dedicate a fornire servizi ai cittadini, possono essere suddivise in due “ambienti”:

- a) il “front office”, che è costituito dai luoghi (servizi, sportelli) e dagli operatori che “vedono l’utenza”, ossia hanno un rapporto diretto, faccia a faccia, con gli utenti dell’organizzazione.
- b) Il “back office”, costituito dai luoghi (uffici) e dagli operatori che non hanno un rapporto diretto con l’utenza, ma servono a far funzionare l’intera organizzazione, incluso il front office.

Ad esempio:

- gli operatori di un SERT propongono all’utente l’inserimento in una comunità, ma l’attivazione finale di questo intervento, il pagamento del suo costo, e anche la predisposizione di un numero di posti adeguati alle esigenze, sono di norma decisioni e compiti di uffici centrali dell’ASL
- gli operatori di un servizio sociale possono proporre all’utente un contributo economico contro la povertà, ma la decisione finale sull’attivazione, nonché la previsione a bilancio delle disponibilità sono decisioni e compiti di norma uffici centrali del Comune o Consorzio

Ad esempio, se consideriamo i servizi sociali di un Consorzio di Comuni



Leggere una organizzazione nei termini come articolazione di front e back office è utile per individuare diverse dinamiche:

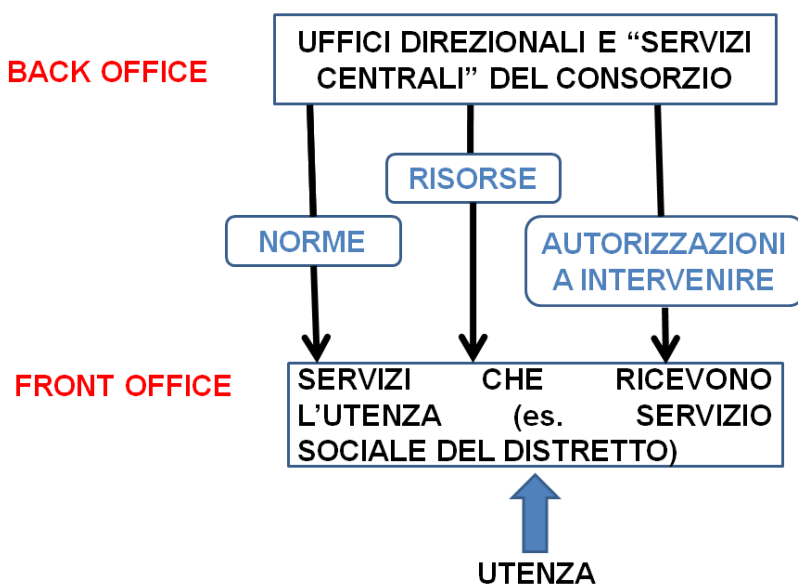
- 1) Le risorse di cui dispone il front office dipendono da scelte e azioni del back office: il numero e profilo di operatori presenti dipende dai percorsi di assunzione, le risorse logistiche (computer, arredi, mezzi di trasporto) dipendono dalle forniture attivate dal back office. E così anche per molte risorse “immateriali”: aggiornamento e formazione permanente degli operatori dipendono da iniziative sul tema promosse dal back office.

- 2) Spesso anche gli interventi realizzabili sull'utenza nel front office sono molto condizionati dalle decisioni e dai "rifornimenti" che si ricevono dal back office. Rispetto agli interventi almeno tre sono i possibili condizionamenti del back office sull'operatività del front office:
- a) Vi sono interventi che si realizzano solo (o prevalentemente) con le conoscenze e tecniche degli operatori di front office. Ad esempio il supporto psicologico o farmacologico all'utente, il lavoro di assistenza a domicilio, la relazione professionale dell'assistente sociale o dell'educatore. In questi casi il back office non "decide" l'intervento né lo determina nei contenuti, ma il front office opera bene solo se riceve risorse adeguate (personale, logistica, formazione, etc)
  - b) Vi sono interventi che devono essere autorizzati uno per uno dal back office (in genere quando attivano una spesa), altrimenti non sono erogabili. Ad esempio un contributo economico, un inserimento in centri diurni o in strutture residenziali
  - c) E sempre hanno influenza sul lavoro degli operatori di front office le decisioni sulle regole organizzative (come si devono organizzare servizi e prestazioni) e le norme sui criteri di accesso e di erogazione degli interventi, che sono assunte dal back office.
- 3) Dell'intera organizzazione l'utente vede solo il front office, e dunque è inevitabilmente portato a considerarlo come "l'intera organizzazione". Non è necessariamente interessato a capire quali sono le procedure e i ruoli decisionali tra front office e back office (né si può pretendere che lo sia), e dunque "se la prende con chi vede", ossia con gli operatori del front office, e giudica tutta l'organizzazione solo da ciò che esce dal front office.
- 4) Il fatto che il front office "dipenda" per operare dal back office può accendere diversi vissuti negli operatori del front office: sentirsi "in trincea" verso le richieste dell'utenza (comprese quelle alle quali non si riesce a rispondere), dover gestire conflitti con l'utenza anche se "...non spetta a noi decidere", essere portati a "usare scuse" (...ci dispiace ma non è colpa nostra se non possiamo intervenire o se ci vuole molto tempo, sono altri a decidere), interpretare il proprio ruolo in modo riduttivo e troppo burocratico (...a me tocca solo fare una proposta, poi saranno altri a decidere). Il rischio può essere di comportamenti che:
- tendono a scaricare (per autodifesa) semplicisticamente tutti i limiti operativi solo su colpe del back office o sulle "risorse che mancano";
  - oppure al contrario un rischio di onnipotenza, che rende miopi nell'individuare problemi organizzativi che risiedono in altri livelli del sistema o nella sua architettura.
- 5) Chi lavora nel back office, essendo poco stimolato dal contatto diretto con bisogni e richieste dell'utenza, può essere soggetto a tentazioni di difesa della propria distanza dall'impatto reale delle prestazioni, e di considerare "disturbanti" per la sua routine le pressioni che riceve dal front office.

Ma che cosa "viaggia" tra back office o front office? Sintetizzando molto potremmo dire che dal back office provengono:

- a) **Norme:** ossia il complesso delle regole destinate a definire come deve operare l'organizzazione dei servizi e come si possono ricevere richieste dell'utenza ed attivare gli interventi (criteri, procedure)
- b) **Risorse:** sia materiali (personale, logistica e arredi, strumenti, risorse finanziarie) che immateriali (formazione, supporti professionali, risposte a quesiti su problemi, etc)
- c) **Autorizzazioni ad intervenire:** decisioni che attivano interventi proposti dal back office, quando nell'organizzazione sia attribuita al back office questa funzione

Per restare all'esempio dei servizi sociali di un Consorzio di Comuni



Considerando le dinamiche prima sintetizzate, quali sono le attenzioni necessarie nel progettare e monitorare le relazioni tra front e back office?

- 1) Evitare che i servizi di front office non siano forniti di risorse, sia adeguate che tempestive. Come abbiamo visto, di norma gli utenti (e i cittadini in genere) giudicano l'intera organizzazione dal solo front office. Dunque è un interesse primario e strategico di tutta l'organizzazione (e dei suoi responsabili) che il front office funzioni al meglio.
- 2) Allestire e curare efficaci comunicazioni tra front e back office: come fa il back office a seguire le esigenze degli utenti (e del front office) e a conoscere gli effetti degli interventi, se non gestisce comunicazioni fitte e continue col front office?
- 3) Distribuire il potere decisionale nell'organizzazione (chi decide sull'attivazione degli interventi) in modo da contemperare due esigenze che possono essere contrastanti:
  - a) garantire ai servizi di front office una sufficiente autonomia decisionale, anche per consentire risposte e interventi da attivare velocemente;
  - b) ma al contempo garantire il coordinamento necessario di tutti i front office entro l'organizzazione complessiva. Evitando tuttavia iter troppo complessi e lunghi per pervenire ad una decisione

Ad esempio:

- se entro un Comune / Consorzio operano 5 servizi sociali di territorio, è utile che siano i loro operatori/funzionari a decidere quando erogare assistenza economica, o è più utile che sia un ufficio centrale che decide esaminando le proposte di ogni servizio territoriale?
- Se entro una ASL operano più servizi per le dipendenze o per le patologie psichiatriche, è utile che siano i loro operatori/funzionari a decidere quando inserire un paziente in una comunità, o è più utile che sia un ufficio centrale che decide esaminando le proposte di ogni servizio territoriale?

L'analisi sin qui suggerita dovrebbe essere finalizzata a leggere eventuali criticità e problemi nel rapporto tra front e back office, e nei loro funzionamenti, ed a riuscire a "dislocare i malfunzionamenti" nei vari snodi dell'organizzazione (procedure, risorse, processi decisionali, etc.). Ma a fronte di criticità che cosa può fare l'operatore di front office? Non deve dimenticare che ciascuno (gli piaccia o meno) è sempre un attore dell'organizzazione, che quindi può spendersi per migliorarla, oppure rifugiarsi in un atteggiamento difensivo o passivo.