



Progetto Rieti

Relazione finale

Ideation Team

Scheda identificativa della ricerca “Innovare la Sabina”

Soggetto realizzatore:

- Euro Consulting Group,
- Consorzio Formazione e servizi.
- Direttore di Ricerca Dott. Felice Lotto, presidente di Ideation Triz Italia, srl.

Commitente – acquirente : Regione Lazio, FSE Obiettivo 3, 2000 – 2006, Asse D misura D.2.

Tipo ed oggetto della ricerca : Innovazione nella pubblica amministrazione

Metodo di raccolta delle informazioni: Questionari ed indagine su campione negli uffici pubblici e sulla popolazione tramite questionari ed interviste

Universo di riferimento : Uffici pubblici di alcuni comuni della Provincia di Rieti ed utenti di codesti uffici

Estensione territoriale: Provincia di Rieti, in particolare i comuni di Castel Nuovo di Farfa, Poggio Moiano, Monteleone Sabino, la Comunità Montana del Salto Cicolano, la Comunità Montana del Turano.

Consistenza numerica del campione:

- Pubbliche Amministrazioni censite: 3 comuni e 2 Comunità Montane
- uffici n. 20 ,
- impiegati n. 33 ,
- utenti n. 43

Elaborazione dati: Dott. Felice Lotto, Presidente di Ideation Srl;

Dott.ssa Adriana Bartoli

Dott. Luca Utili

Periodo: dicembre 2004 – aprile 2005

Premessa

Negli ultimi anni si è avviato un energico rinnovamento della pubblica amministrazione, stimolato da una parte dalle innovazioni legislative e dallo snellimento burocratico, dall'altra dall'evoluzione della tecnologia. Da una Amministrazione dirigitica, verticale, segmentata, si vuole passare a una amministrazione orizzontale, orientata al servizio e caratterizzata da fitti scambi fra le sue parti e verso l'ambiente esterno (Da: il piano di azione per l'e-governement, Dipartimento della Funzione Pubblica, giugno 2000).

- ***Efficienza operativa interna ed intercomunicazione fra uffici e settori.***

Le esigenze di scambio di documenti, gestione di flussi di approvazione, lavoro di gruppo sono nella pubblica amministrazione più forti, ma soprattutto più strutturate che non in altre aziende.

Le nuove esigenze prevedono lo svolgimento di funzioni chiave quali :

- **Flessibilità** nella gestione dei workflow che possono essere predeterminati in base a parametri, ma anche solo proposti e modificabili a fronte di casi specifici;
- **Gestione delle attribuzioni di competenza** connessa alle persone, ma tenendo conto anche degli uffici cui le stesse appartengono, per consentire una facile riassegnazione di lavori in caso di assenze o picchi di lavoro.

- **Archivi ad accesso condiviso**, con gli opportuni filtri per consentire di vedere e aggiornare tutto e solo ciò che compete alla funzione svolta:
 - *Funzioni di ricerca e di monitoraggio*
 - *Accesso telematico* per imprese e cittadini.
- **L'efficienza dei processi interni** è solo lo zoccolo sul quale le amministrazioni vogliono ora costruire per consentire l'accesso telematico degli utilizzatori finali ai servizi e alle informazioni.

Le applicazioni di strumenti informatici applicativi consentono di rendere facilmente accessibili le informazioni, offrendo:

- **facilità e immediatezza di aggiornamento** a chi è responsabile dei contenuti;
- **controllo dei livelli di accesso** (via codice identificativo o firma digitale);
- **strumenti di ricerca**: classificazioni, ricerca a testo pieno o per chiavi su uno o più archivi a scelta, alberi di navigazione.

Esse forniscono inoltre al cittadino/impresa la possibilità di una comunicazione personale diretta con l'amministrazione: invio di richieste, allegati, documentazione integrativa, quesiti; ricevimento di avvisi, risposte, richieste, solleciti. Queste sono applicazioni in grado di:

- **colloquiare** con altri sistemi e data base dell'amministrazione, dai sistemi legacy, ai sistemi territoriali, agli strumenti di lavoro individuale.
- **aperte all'uso in internet o intranet**, sia grazie al nativo orientamento verso internet della tecnologia Lotus Domino, sia grazie all'uso di componenti in Java.

SOLUZIONI PER MIGLIORARE IL LAVORO NEGLI UFFICI

"Dall'informazione alla conoscenza".

Lavorare insieme per lavorare meglio

La applicazione di strumenti informatici consentono la condivisione delle informazioni e il lavoro di gruppo, basandosi su due pilastri fondamentali:

1. **un'articolata gestione degli accessi** che permette ai diversi utenti di vedere e/o modificare solo certi documenti o solo parte di essi, a seconda dell'ufficio di appartenenza e della fase di lavorazione dell'atto.
2. **una gestione dei flussi documentali** che prevede percorsi guidati ma flessibili, e dinamici.

Tutti i passaggi vengono registrati automaticamente garantendo certezza alle operazioni svolte. Chi ha passato un documento all'ufficio successivo non può più modificarlo, ma continua a vederlo e può seguirne tutto l'iter.

SOLUZIONI PER COMUNICARE CON IMPRESE E CITTADINI

Accesso alle informazioni: tempestivo, facile, diffuso

Gli applicativi specifici per le PA si pongono l'obiettivo di rendere le informazioni fruibili, cioè comodamente accessibili via internet e di facile comprensione. Ciò vale in primo luogo per i prodotti specificamente rivolti al pubblico esterno (quali l'archivio informativo dell'Ufficio Relazioni con il Pubblico o quello dell'Ufficio del Turismo), ma anche per i prodotti principalmente rivolti al personale dell'amministrazione. Infatti gli stessi dati utilizzati dagli uffici per la loro attività, sono disponibili (per la parte che si vuole rendere pubblica) via internet all'esterno.

- Servizi a portata di mano.

Con queste nuove soluzioni un'Amministrazione può dare la possibilità a cittadini, imprese e associazioni, non solo di visualizzare i dati di loro interesse, ma di interagire con gli uffici.

Per esempio inoltrando in maniera elettronica una domanda di concessione edilizia, una comunicazione di inizio lavori, una richiesta di chiarimenti, o viceversa, ricevendo un avviso che la pratica è conclusa, che occorre altra documentazione, etc.

La sicurezza della comunicazione può essere garantita tramite firma digitale o codici e password.

-

Il quadro di riferimento: E-GOV ed Enti Locali

L'infrastruttura tecnologica di base è la "Rete Nazionale" che interconnette tutti i sistemi informativi delle amministrazioni. Sotto il profilo tecnico la rete è costituita da una extranet sicura che collega le amministrazioni locali tra loro e con quelle centrali secondo un preciso modello.

Internet è il canale attraverso cui le amministrazioni erogano agli utenti servizi interattivi e transazionali secondo le strategie e programmi autonomamente decisi.

Per regolare l'accesso telematico ai servizi e lo scambio dei documenti, le amministrazioni fanno riferimento al sistema nazionale di identificazione e di autenticazione basato sulla carta d'identità elettronica e sulla firma digitale.

Il piano di e-gov vede nelle regioni un punto di riferimento fondamentale per diversi ordini di motivi. Ma sono gli Enti Locali, e in particolare i comuni, i principali attori della strategia di e-gov. Perché rappresentano gli sportelli di front-office per l'erogazione dei servizi integrati al cittadino.

Per questa ragione risulta quindi indispensabile completare l'informatizzazione degli enti locali, promuovere la loro connessione ad internet, accelerare la messa on-line dei servizi, soprattutto quelli anagrafici e di stato civile.

Finalita' della ricerca

La direttiva del 21 dicembre 2001 della Presidenza del Consiglio dei Ministri, Dipartimento per l'Innovazione e le Tecnologie, ha sollecitato, attraverso le linee guida, le diverse amministrazioni dello Stato ad un processo di cambiamento che consenta un rapido, visibile e misurabile sviluppo dell'innovazione e dell'utilizzo delle nuove tecnologie nelle amministrazioni dello stato.

Il progetto "Innovare la Sabina" vuole formare i dipendenti dei comuni con un itinerario flessibile nuove conoscenze e competenze per realizzare processi di adeguamento, ammodernamento e cambiamento della struttura amministrativa per un migliore servizio ai cittadini e alle imprese del territorio.

I dipendenti delle Amministrazioni comunali saranno coinvolti sulle tematiche relative all'egovernment e alla gestione unificata dei servizi: bilancio, gestione degli archivi di base dei piccoli comuni, il protocollo informatico, il sito web del Comune.

- **La ricerca**

Le nuove tecnologie permettono di avere una visione unitaria, integrata ed articolata del sistema organizzativo e favoriscono, al tempo stesso, il dialogo con i cittadini e le imprese nel territorio. In particolare il progetto si propone di raggiungere i seguenti obiettivi strategici:

- Accompagnare il processo di innovazione tecnologica nel territorio reatino migliorando i processi decisionali e informativi;

- Assicurare lo sviluppo permanente della capacità e delle competenze dei dipendenti per favorire l'efficienza e l'economicità di gestione su alcuni aspetti organizzativi come l'acquisto di beni e servizi, gestione della contabilità;
- Semplificare i procedimenti favorendo il processo di digitalizzazione per migliorare il livello di servizio ai cittadini e alle imprese.

Fase di analisi

In questa prima fase è prevista un'attenta analisi delle conoscenze, delle competenze dei dipendenti e delle capacità strutturali dell'amministrazione.

La **prima fase** è assessment della struttura organizzativa;

- Avvio dell'azione di raccolta di dati e informazioni relativi al fabbisogno formativo e all'impatto delle nuove tecnologie nei processi amministrativi interni della P.A. dei comuni aderenti al progetto.

Il **secondo momento** riguarda la rilevazione e la elaborazione dei dati e la mappatura delle conoscenze, capacità e competenze presenti all'interno dell'organizzazione;

- Elaborazione dei dati e interpretazione e realizzazione di mappe dinamiche del flusso d'informazione con i dati raccolti.
- Individuazione dei percorsi personalizzabili.

Il **terzo** momento riguarda la pubblicazione dei dati e delle mappe rilevate che avverrà in un seminario di studio.

- Analisi del fabbisogno formativo e definizione di percorsi flessibili di formazione per i dipendenti.
- Comprensione adeguata da parte dei dirigenti delle amministrazioni comunali e dei politici delle competenze chiave possedute sin ora dai dipendenti.

Gli Indicatori di sistema

Cosa sono ?

Sono degli indici che servono a misurare gli aspetti complessi delle attività delle unità organizzative censite, in termini di funzionalità per l'innovazione

- **Essi si suddivono in :**
 - **Indicatori di contesto**
 - Gli indicatori che valutano il contesto – l'ambiente – se favorevoli o meno all'Innovazione
 - **Indicatori delle attività**
 - Gli indicatori che valutano le azioni e le attività delle unità organizzative censite – in termini di azioni favorevoli od inibitorie ai processi di innovazione
 - **Indicatori delle competenze**
 - Gli indicatori riguardanti le capacità e le competenze degli impiegati comunali considerati come agenti di innovazione nelle rispettive unità amministrative.
 - **Indicatori dei bisogni**
 - Gli indicatori riguardanti i bisogni individuati per migliorare – cosa è necessario fare per migliorare le capacità e le competenze del personale addetto?

Tabella Riassuntiva degli indicatori

Ogni tabella contiene informazioni e dati pertinenti ad uno o più indicatori, con elevata pertinenza all'indicatore funzionale specifico.

Indicatore	Contesto	Attività	Competenze	Criticità	Aspetti da migliorare
Tabella 1	2			1	
Tabella 2			2	1	1
Tabella 3			2	1	
Tabella 4				2	1
Tabella 5				1	2
Tabella 6	2	1	1	1	1
Tabella 7		1		1	2

2 = ALTA PERTINENZA

1 = ALTRI ASPETTI RILEVATI

Esse sono il primo riferimento per l'elaborazione dei dati raccolti e permettono di cogliere ed interpretare le informazioni fornendo chiavi d'interpretazione della realtà.

Mappe

Le “mappe” per leggere e orientare

Le mappe sono strumenti descrittivi che permettono di rendere in modo grafico i dati e le sintesi conclusive della ricerca. Esse permettono di assimilare immediatamente un’intera gamma d’informazioni complesse e interconnesse, mettendo a fuoco tutti gli argomenti. Esse offrono un contesto prestrutturato permettendo di ottenere il risultato che tutti gli elementi rilevanti e pertinenti vengano presi in considerazione.

Le mappe “mentali” costituiscono un tentativo di rappresentare i processi mentali, così “come” una mappa topografica rappresenta un territorio. Hanno la funzione di controllare i processi cognitivi, ottimizzarli, confrontarli con altri, stimolare la produzione di nuove idee e l’apertura mentale verso connessioni impreviste.

La loro pratica e il loro uso nella ricerca favorisce l’acquisizione di una metodologia di elaborazione e di elaborazione dei dati che permette l’organizzazione della conoscenza in modo efficace, costituendo un apprendimento di tipo formale che diventa un patrimonio stabile di risorse applicabile e spendibile nel contesto formativo e lavorativo al quale fa riferimento la ricerca sociologica.

La ricerca “Innovare la Sabina” è corredata e si caratterizza per la presenza di mappe che sono state elaborate dall’equipe al fine di esprimere in modo significativo, sintetico e grafico i dati emersi dalla ricerca. Esse, dunque, hanno il compito di mostrare le considerazioni generali e al tempo stesso gli elementi particolari della rilevazione.

I risultati della ricerca sono mostrati in modo significativo e in forma sufficientemente chiara e facile da ricordare; sottolineano anche

le relazioni tra i dati e l'interconnessioni presenti; forniscono agli "addetti ai lavori" le conoscenze e le indicazioni per realizzare un miglioramento effettivo nell'organizzazione della P.A., così da potenziare i processi di apprendimento (formazione) e i servizi all'utente dell'interno dell'organizzazione (competenze specifiche dell'organizzazione).

Le mappe geografiche

Il territorio oggetto della ricerca: la Provincia di Rieti



Mappa 1. Provincia di Rieti

Contesto di riferimento territoriale

La provincia di Rieti, si estende nel centr'Italia con 2749 kmq di superficie e con una **popolazione di 147.410**, dei quali della fascia d'età **dai 15 ai 64 anni sono 98.106 di cui 49.451 m e 4865 f**, distribuiti in **73 comuni**. In questo territorio la densità abitativa è di 52.6 abitanti per Kmq con una media di 2000 unità per comune. Tale situazione è da imputare alla particolare orografia del **territorio che è all'80% montuoso**. Seppur conservando un fascino naturale e per certi aspetti incontaminato è stato sin ora il principale ostacolo per lo sviluppo socio economico. La concentrazione della popolazione, dunque, varia a seconda della posizione geografica è sufficiente considerare solo questo dato, in due comuni Marcinelli e Miciniano risiedono rispettivamente 126 e 148 abitanti e dopo **Rieti**, il **capoluogo della sabina con 43.785 abitanti**, i comuni più popolosi sono **Fara Sabina** con 10.810 abitanti e **Poggio Mirteto** con 5.168. E' da notare che il 30% della popolazione risiede nel capoluogo.

Mappa 2. Comuni di Poggio Moiano, Castelnuovo di Farfa e Monteleone



I comuni oggetto della Ricerca

Poggio Moiano

Abitanti 2510
Uomini 1219
Donne 1291
CAP 02037
Prefisso tel. 0765
Cod ISTAT 057054
Cod catasto G764

Castelnuovo di Farfa

Abitanti 920
Uomini 454
Donne 466
CAP 02031
Prefisso tel. 0765
Cod ISTAT 057014
Cod catasto C224

Monteleone

Abitanti 1272
Uomini 606
Donne 666
CAP 02033
Prefisso tel. 0765
Cod ISTAT 057041
Cod catasto F541



Mappa 3. Le comunità montane oggetto della Ricerca

Comunità Montana del Salto – Cicolano



Borgorose		Pescorocchiano		Fiamignano		Petrella Salto	
Abitanti	4.540	Abitanti	2.447	Abitanti	1.579	Abitanti	1.579
CAP	02024	CAP	02024	CAP	02023	CAP	02023
Prefisso tel.	0746	Prefisso tel.	0746	Prefisso tel.	0746	Prefisso tel.	0746
Cod ISTAT	057049	Cod ISTAT	057049	Cod ISTAT	057028	Cod ISTAT	057028
Cod catasto	B008	Cod catasto	G498	Cod catasto	D560	Cod catasto	D560
Mercetelli		Varco Sabino		Concerviano			

Abitanti	26
CAP	02020
Prefisso tel.	0765
Cod ISTAT	057036
Cod catasto	E927

Abitanti	246
CAP	02020
Prefisso tel.	0765
Cod ISTAT	057073
Cod catasto	

Abitanti	372
CAP	02020
Prefisso tel.	0765
Cod ISTAT	057023
Cod catasto	C946

Comunità Montana del Turano



Ascrea

Abitanti	284
CAP	02020
Prefisso tel.	0765
Cod ISTAT	057004
Cod catasto	A464

Colle di Tora

Abitanti	400
CAP	02020
Prefisso tel.	0765
Cod ISTAT	057019
Cod catasto	C857

Rocca Sinibalda

Abitanti	906
CAP	02026
Prefisso tel.	0765
Cod ISTAT	057062
Cod catasto	H446

Belmonte

Abitanti	620
CAP	02020
Prefisso tel.	0765
Cod ISTAT	057005
Cod catasto	A765

Collegiove

Abitanti	174
CAP	02020
Prefisso tel.	0765
Cod ISTAT	057020
Cod catasto	C859

Turania

Abitanti	261
CAP	02020
Prefisso tel.	0765
Cod ISTAT	057071
Cod catasto	C507

Castel di Tora

Abitanti	317
CAP	02020
Prefisso tel.	0765
Cod ISTAT	057013
Cod catasto	C098

Nespolo

Abitanti	231
CAP	02020
Prefisso tel.	0765
Cod ISTAT	057046
Cod catasto	F876

Longone

Abitanti	702
CAP	02020
Prefisso tel.	0765
Cod ISTAT	057034
Cod catasto	E681

Collalto

Abitanti	530
CAP	02022
Prefisso tel.	0765
Cod ISTAT	057018
Cod catasto	C841

Paganico Sabino

Abitanti	196
CAP	02020
Prefisso tel.	0765
Cod ISTAT	057048
Cod catasto	G232

Capitolo 1

Tra "capacità" e "competenze"

Uno sguardo d'insieme: infrastrutture tecnologiche e risorse umane nell'organizzazione

Questo primo capitolo si divide in due sezioni. La prima descrive in base ai dati emersi dai questionari somministrati ai “referenti” per ciascun comune e per le due Comunità Montane:

- le dotazioni hardware e software;
- la definizione dei biosogni per migliorare il livello di competenza informatica dei dipendenti.

La seconda sezione, attraverso un questionario rivolto direttamente ai dipendenti, si focalizza ed approfondisce le competenze informatiche di ciascun dipendente:

- per gli applicativi di base (sistema operativo, video scrittura, foglio elettronico...);
- per la rete telematica (internet ed e-mail).

Prima sezione

1.1.1 Il contesto

Oggetto: raccolta dati sul numero delle unità censite, sui servizi/uffici censiti e posizioni dei soggetti intervistati e le dotazioni informatiche disponibili.

Tavola n. 1:

Comuni	Unita' censite	data	Servizi/uffici	posizione	PC disp	Colleg In/Intra
Poggio Moiano	15 im. 38 ut.	17,21,24, 25,27 gen 005	Tecnico Anagrafe Ragioneria Protocollo Tributi Politiche Sociali	Referenti Impiegati utenti	12	12
Castelnuovo di Farfa	5 2	13 gen 005	Affari generali Finanziario Tecnico	Referente Impiegati Utente	8	8
Salto Cicolano	6 2	17 gen 005	Amministrativo Tecnico Finanziario	Referente Impiegati Utenti	7	6
Monteleone Sabino	5 1	16 mar. 005	Finanziario Amministrativo Servizi sociali Commercio Tecnico Anagrafe	Referente Impiegati Utenti	7	7
Comunità Montana del Turano	2 0	16 mar. Offfdr05	Amministrativo Ragioneria Tributi Programmazione	Referente Impiegati	4	2

Area indagine : comuni campione censiti (1) , numero abitanti per comune (2) servizi/uffici partecipanti (3), posizione dei soggetti intervistati (4), dotazione tecnica (numero pc e software utilizzato) (5).

Cominciamo ora a riportare i dati rilevati dal questionario di ricerca. In questa prima tavola sono riassunti schematicamente, per ciascun comune censito, i dati relativi ai tempi di realizzazione della rilevazione

stessa dei dati, il numero dei dipendenti e della eventuale utenza intervistata, gli uffici e/o le unità amministrative raggiunte e la dotazione tecnologica esistente.

Con la voce referente si è intesa la persona che ciascun comune ha individuato come nostro interlocutore in grado di fornirci informazioni precise sulla dotazione informatica (software ed hardware) e per concordare i tempi di svolgimento della ricerca.

Per quanto riguarda l'intervista all'utenza, solo nel comune di Poggio Moiano è stato possibile raggiungere un numero significativo di unità, in quanto municipio più popoloso e organizzato degli altri. La rilevazione è stata eseguita includendo nel campione tutti coloro che un dato giorno, diverso per ogni comune, si presentavano agli sportelli nell'orario di apertura al pubblico.

Il dato sul numero di computer rispecchia quanto sopra detto. Il comune di Poggio Moiano è quello con una maggiore dotazione tecnologica.

Discorso a parte va fatto per le due comunità montane. Esse sono entrambe costituite da piccoli paesi e presentano evidentemente un territorio meno accessibile degli altri.

1.1.2 **L'infrastruttura tecnologica**

Oggetto: rilevazione dati sul livello di tecnologia informatica presente negli uffici amministrativi censiti.

Tavola 2.

Comuni	# Impieg censiti	# Pc	Sw utilizzati	Livello competenza	Analisi fabbisogni	Aspetti da migliorare
P.Moiano	15	12	Win 2000 Word Excel office	Buono	Aggiornamento periodico	Comunicazione con utente Pc e sw adeguati Server + potente
Castelnuovo di Farfa	5	8	Servizi demogr Word Office Win 2000	buono	Aggiornamento periodico	Potenziamento Pc e sw
Salto Cicolano	6	7	Word Applicativ i specifici office	discreto	Addestramento nell'uso del sw specifico	Migliore utilizzazione rete Amm
Monteleone Sabino	5	7	Windows XP Office	discreto	Aggiornamento pacchetto office	Potenziamento Hardware Server e gruppo di continuità Corsi formaz x personale
Comunità Montana del Turano	2	4	Windows Office	Ottimo		Nuovi Pc e sw Internet Intranet
Totali	33	38				

(Individuare per comune il livello di competenza informatica degli impiegato comunali, i fabbisogni e gli aspetti da migliorare).

In questa tavola sintetica sono riportati dati conoscitivi e valutazioni espresse dai referenti di ciascun Comune, a cui abbiamo chiesto sia informazioni sulle dotazioni informatiche sia valutazioni sulle competenze informatiche dei dipendenti del settore amministrativo e sui bisogni formativi.

Il dato più significativo che emerge riguarda proprio il livello di

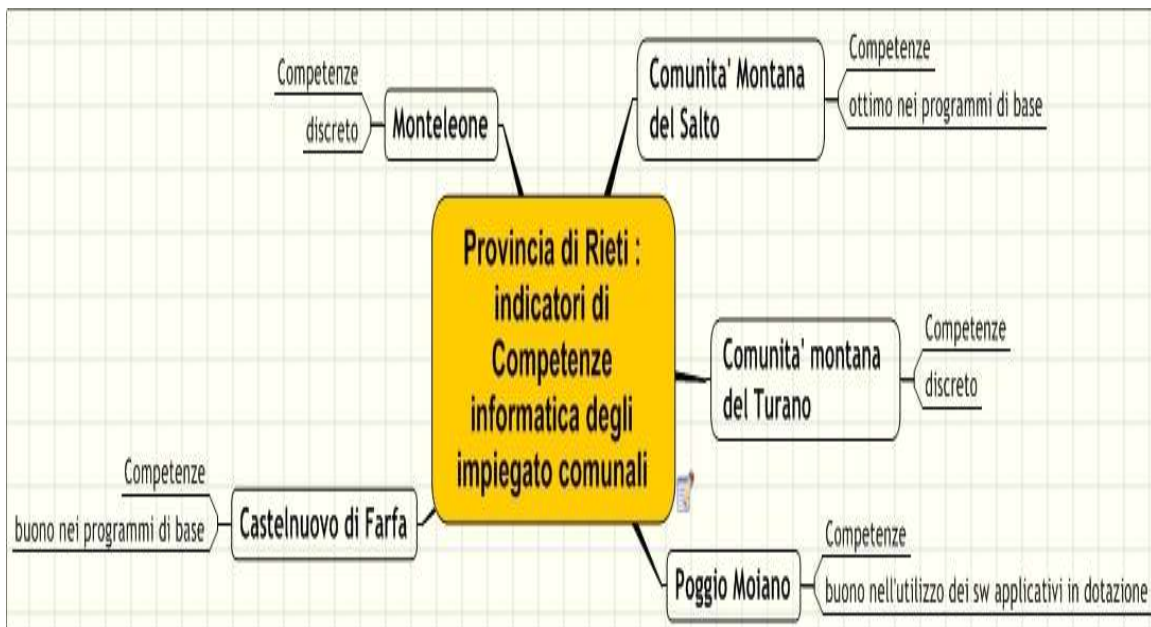
Indicatori

*Qual'è il livello medio di competenza degli impiegati e funzionari comunali ?
Come è distribuito sul territorio censito ?
Quali sono i fabbisogni individuati ?*

competenza informatica che, sempre dalla valutazione dei referenti, si attesta su una media di "buono". Tale positiva percezione viene poi confermata dalla tabella seguente (tabella 3)

dove sono riportate le auto-valutazioni di ogni intervistato sulle proprie competenze informatiche.

Mapa n° 1: Indicatori di competenze informatiche



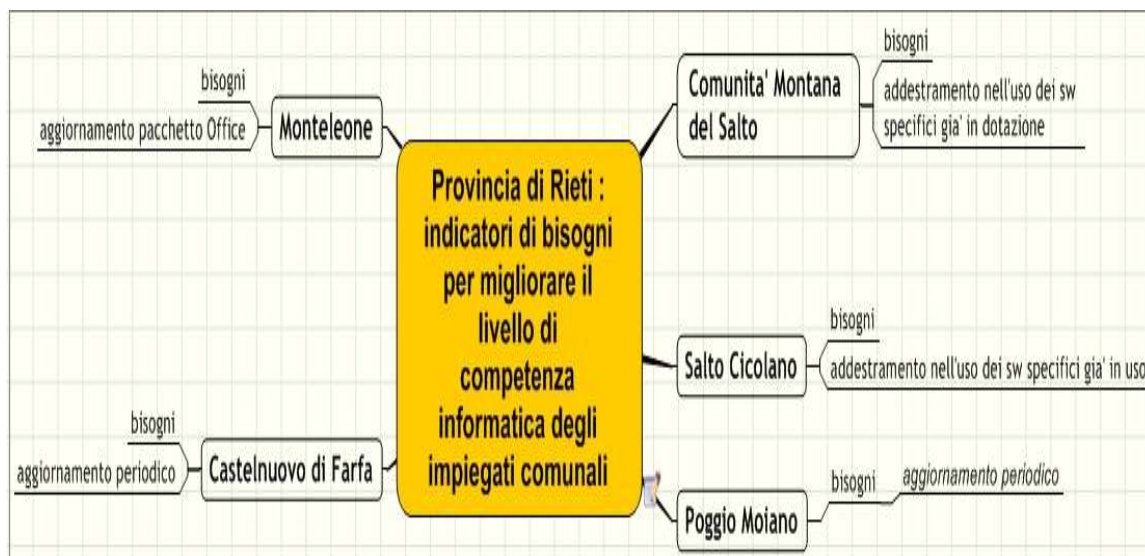
Inoltre, il dato si estende a tutti i comuni, sia pure con lievi differenze, che non sembrerebbero collegate alla diversa collocazione geografica nell'ambito della provincia, né alla grandezza del comune per abitanti.

Infatti, pur trattandosi di comuni estremamente diversi sia dal punto di vista orografico che delle vie di comunicazione, la percezione di una buona competenza informatica è emersa in modo univoco.

Sia l'analisi dei fabbisogni che la segnalazione degli aspetti da migliorare indicano, poi, le esigenze e le carenze che i referenti percepiscono. Essi rilevano in modo unanime la necessità:

- a) di aggiornamento periodico;
- b) di addestramento del personale.

Mapa N°2 Indicatore di bisogni per migliorare il livello di competenza informatica dei dipendenti della Pubblica Amministrazione

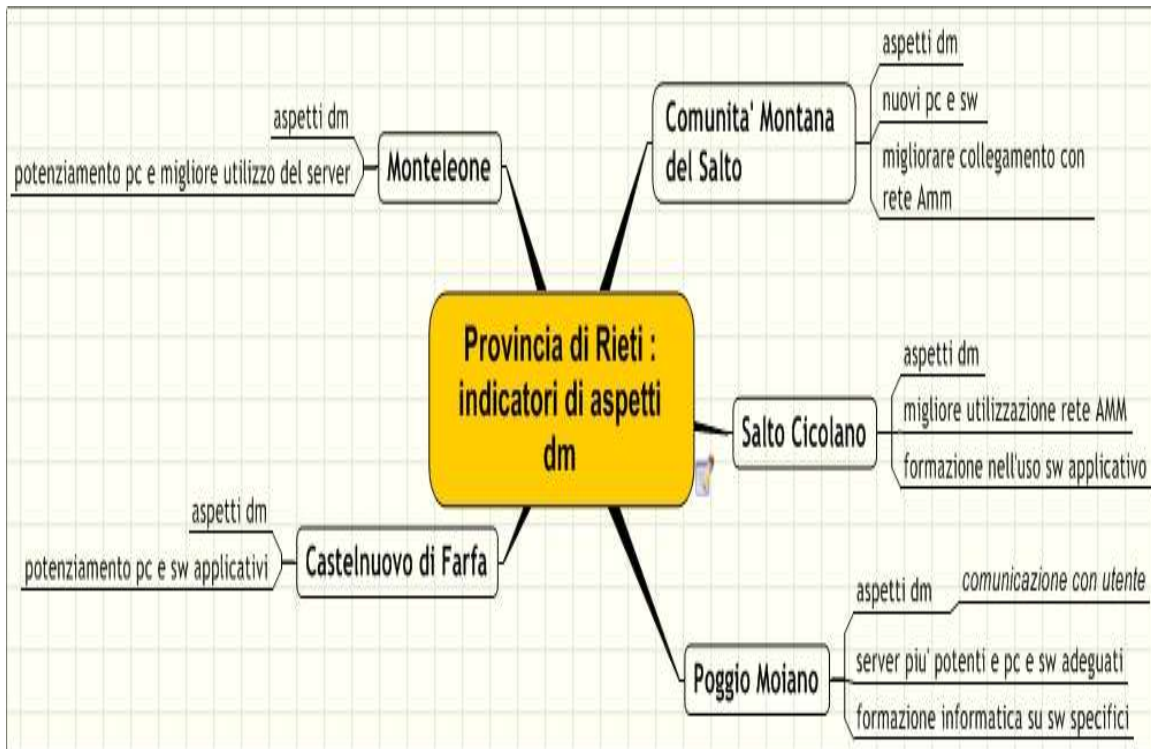


strumentali, ossia sottolineano una carenza nella dotazione hardware e software (computer, programmi) come nel comune di Castelnuovo di Farfa e nella Comunità Montana del Turano, mentre gli altri rilevano

anche la necessità di migliorare aspetti legati alla “mentalità innovativa” quando, per esempio, segnalano:

- “migliore utilizzazione rete amministrativa”;
- “comunicazione con utente” .

Mappa N° 3: Indicatori degli aspetti di miglioramento



Competenze informatiche (segna il grado di competenza)	sufficiente	discreto	buono	ottimo
1. So utilizzare il sistema operativo (es. Windows o linux)	2	6	5	7
2. So utilizzare il programma di video scrittura (es. Word)	1	7	5	8
3. So utilizzare il foglio elettronico (es. Excel)	9	8	1	2
4. So utilizzare il Database (es. Access)	12	5	3	0
5. So utilizzare il programma di presentazione	13	4	2	1
6. So utilizzare Internet (trovare un sito)	2	1	6	11
7. So utilizzare la posta elettronica (ricevere ed inviare email)	5	0	4	11
8. So utilizzare Software applicativi specifici	5	2	5	7
9. So utilizzare motori di ricerca per trovare informazioni (es. goggle, Lycos, ecc)	2	1	6	11

Oggetto: rilevazione dati sul livello di competenza informatica degli impiegati comunali e delle C.M. censiti.

Tavola 3

Ci troviamo ora ad indagare più dettagliatamente la competenza informatica degli impiegati intervistati, relativamente a 9 (nove)

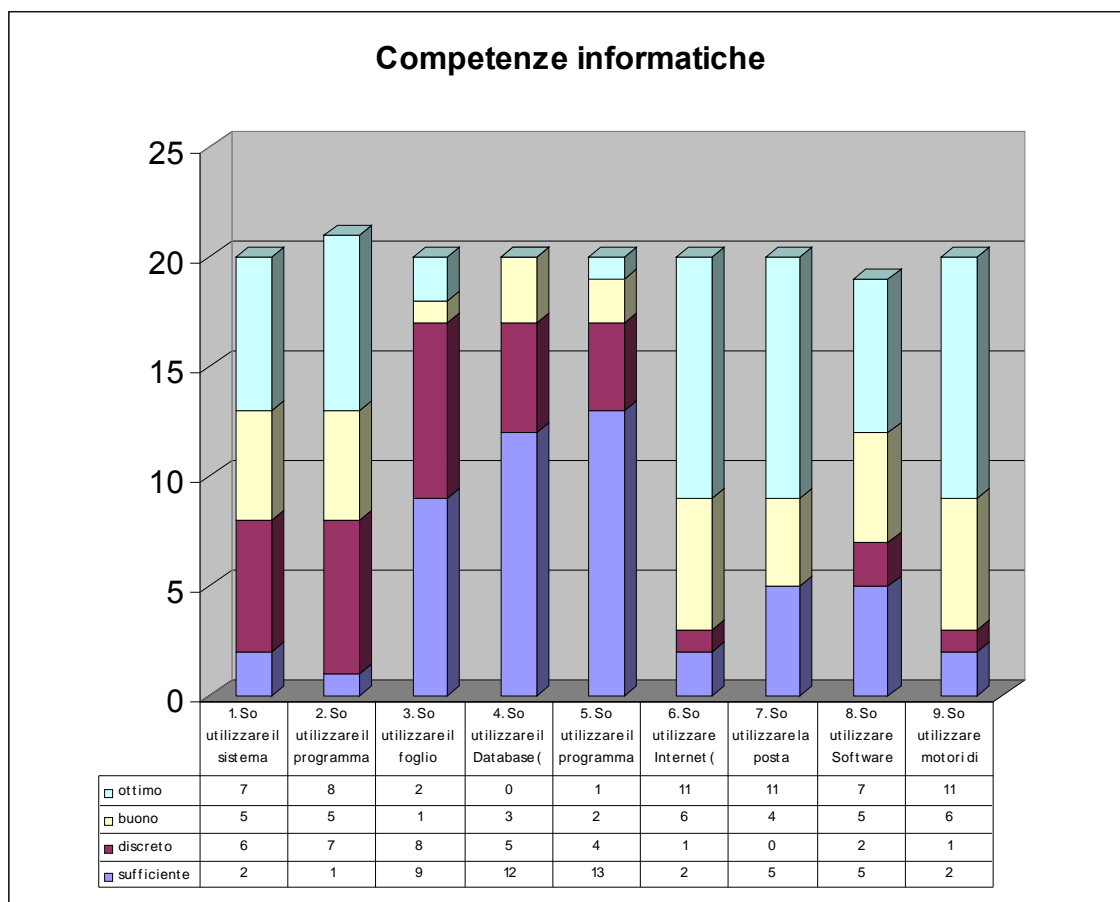
Indicatori

- Funzioni specifiche e livello di competenza.
- In quali funzioni ed utilizzi specifici il livello di competenza è piu' alto ?
- In quali funzioni specifiche il livello è piu' basso ?

programmi applicativi di base. Ad essi è stato chiesto di esprimere una auto-valutazione delle proprie competenze. Per leggere questa tabella operiamo gli

accostamenti che le diverse distribuzioni ci suggeriscono attraverso la lettura del grafico che segue.

Grafico A: Competenze informatiche



Notiamo, infatti, che le variabili si distribuiscono diversamente lungo la scala che va dal "sufficiente" all' "ottimo". Alcune di esse si attestano sui valori più bassi (ossia "sufficiente" e "discreto"), altre si concentrano maggiormente verso i valori più alti della scala (ossia "buono" e "ottimo"), altre ancora si distribuiscono in modo più omogeneo ma comunque tendente ai valori più alti (precisamente su "discreto", "buono", "ottimo"). Questa prima scrematura ci consente di isolare, a seconda del loro andamento sulla scala, tre gruppi di variabili e precisamente:

- variabili ad alta competenza
- variabili tendenzialmente ad alta competenza
- variabili a più bassa competenza

Variabili ad "alta" competenza

Questo primo gruppo di variabili, insieme con il secondo, conferma quanto già espresso circa il buon livello di competenze informatiche degli intervistati.

Comprende le variabili 6., 7., 8., 9. che, come si può facilmente osservare dalla Tavola 3 e dal Grafico A, si attestano sui valori "buono" e "ottimo". Bisogna altresì rilevare che la 7., e la 8., presentano una certa intensità anche sul valore "sufficiente", che, se va considerato come dato su cui riflettere, comunque, non indebolisce la marcata concentrazione di queste variabili su valori di alta competenza.

Più dettagliatamente possiamo notare come si raggiunge la massima concentrazione verso l'ottimo per quelle variabili (6., 7., 9.,) che riguardano la rete telematica (internet), la ricerca di informazioni con i motori di ricerca e la comunicazione (posta elettronica). Tali funzioni sono poi quelle ormai diffusissime nella quotidianità che riguardano soprattutto un uso ludico del computer nel tempo libero.

Variabili “tendenzialmente ad alta competenza”

Raccogliamo in questo gruppo le variabili 1. e 2. dove non c'è una spiccata concentrazione sull'“ottimo” come nelle precedenti, ma c'è una tendenza verso l'alta competenza che si distribuisce piuttosto equamente nei tre valori “discreto”, “buono” e “ottimo” e tocca in modo del tutto irrilevante il valore più basso, cioè “sufficiente”.

Si tratta qui di funzioni non particolarmente sofisticate che appartengono ad attività molto meccaniche e ripetitive.

Variabili a “bassa competenza”

Questo ultimo gruppo raccoglie, invece, le variabili 3., 4., 5., che, come si può osservare sono quelle più fortemente polarizzate sul “sufficiente” e con minore intensità sul “discreto”. Si tratta di variabili che individuano programmi applicativi più sofisticati degli altri il cui utilizzo richiede specifiche competenze informatiche e dunque una idonea formazione.

Non solo ma si tratta di applicazioni che normalmente si usano per ottimizzare alcune strategie operative (come il foglio elettronico e il database) oppure per rendere conto di un livello di lavoro molto propositivo (come il programma di presentazione).

Possiamo ritenere che queste variabili segnano i punti di “resistenza” all'innovazione tecnologica nell'ambito delle diverse organizzazioni da noi studiate. Tale resistenza nasce dalla difficoltà nell'individuare in alcuni software (foglio elettronico e database) un'applicazione immediata nel lavoro quotidiano e amministrativo. Anche se indirettamente vengono utilizzati “software specifici” che organizzano dati (data base) e facilitano i calcoli (foglio elettronico), ma sono “applicativi” che permettono l'immediato utilizzo. C'è da

aggiungere che il mancato utilizzo di questi software (foglio elettronico e data base) che sono legati al lavoro quotidiano, può indicare anche una forte resistenza all'innovazione nell'organizzazione, in particolare dei dati e al lavoro con le nuove tecnologie, perché ciò urta con una mentalità burocratica che prevede solamente la "ripetizione dell'identico".

Capitolo 2

Innovare: “dove” e “come”
I nodi da sciogliere per migliorare i servizi agli utenti

Con questo capitolo introduciamo il tema dell'innovazione chiamando i dipendenti delle Amministrazioni Pubbliche censite a dare la propria opinione su quali siano nello'ambito del proprio lavoro le aree che necessitano di innovazione e quali sono le criticità che ravvisa nella realizzazione di interventi d'innovazione dei servizi resi ai cittadini.

2.1 Innovare "dove"?

Oggetto: Area di indagine: indicazioni sulle aree di intervento da innovare

Tavola 4.

In quale delle seguenti aree di intervento della sua unità amministrativa sarebbe necessario innovare ?			
Qualità	5	Produzione, approvvigionamenti, acquisti di risorse e servizi	
Rapporti con il cittadino	6	Organizzazione	3
Soddisfazione degli utenti	2	Reti e Tecnologie	3
Nuovi servizi	3		
Comunicazione istituzionale		Gestione di dati ed informazione	3
Normativa e regolamentazione		Logistica, patrimonio e servizi interni	
Valutazione delle politiche e degli investimenti pubblici	3	Studi, ricerca e sviluppo	
Pianificazione strategica	2	Comunicazione interna	
Semplificazione	3	Reclutamento ed inquadramento delle risorse umane	1
		Valutazione ed incentivazione del personale	3
Programmazione e controllo	1	Sviluppo professionale delle risorse umane	4
		Cooperazione interistituzionale	1
Cooperazione interistituzionale		Autonomia e decentramento	

Nella Tavola 4 sono riportate le diverse aree che ciascun intervistato poteva segnalare come necessitanti di innovazione all'interno della propria unità amministrativa. Nell'apportare la propria risposta ogni intervistato era dunque interrogato rispetto a ciò che atteneva strettamente il proprio stesso lavoro.

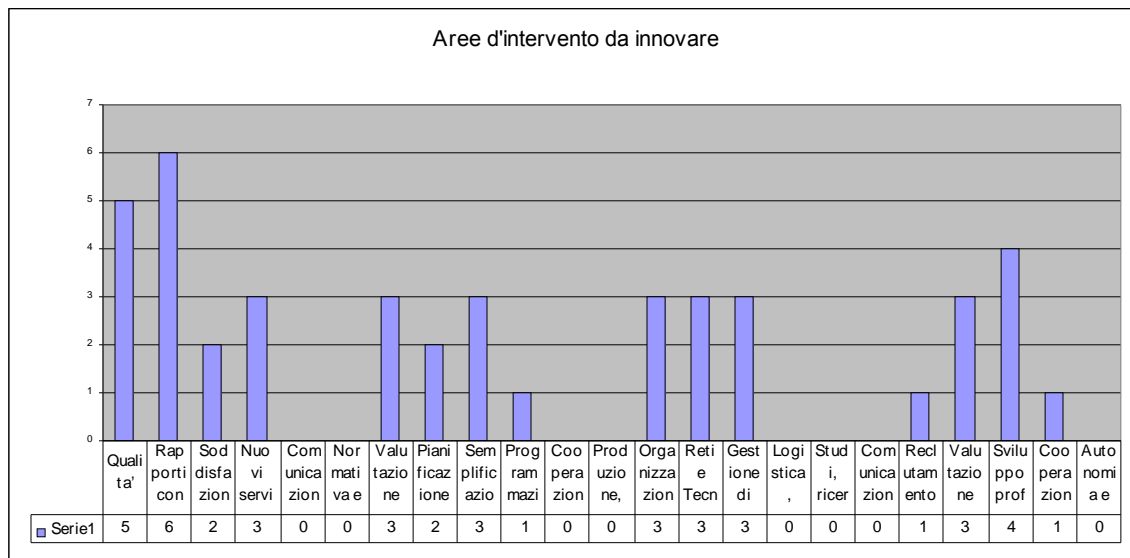
Indicatori :

Aree di intervento con alta segnalazione
Aree di intervento con media segnalazione
Aree di intervento con bassa segnalazione

Anche in questo caso ricorremmo ad una operazione di suddivisione delle aree

in base all'intensità con cui sono state indicate. Il grafico che segue ci aiuta ad individuare le aree in base al numero di segnalazioni ricevute.

Grafico B: Aree d'intervento da innovare



Avremo così:

- Aree di intervento ad **alta segnalazione** (Numero di segnalazione compreso tra 4 – 6);
- Aree di intervento con **media segnalazione** (Numero segnalazioni 3)

- Aree di intervento con **bassa segnalazione** (Numero di segnalazione compreso tra 1 – 2)

Aree di intervento ad alta segnalazione

Facciamo rientrare in questo gruppo quelle aree che hanno ricevuto un numero di segnalazioni compreso tra 4 (quattro) e 6 (sei). Esse sono:

- Rapporti con il cittadino con 6 segnalazioni
 - Qualità con 5 segnalazioni
 - Sviluppo professionale delle risorse umane con 4 segnalazioni.
1. Per quanto riguarda la voce **“Rapporti con il cittadino”** possiamo sottolineare l’orientamento degli intervistati al miglioramento per ciò che attiene alla “posizione di interfaccia” dell’ente che rappresentano. Questa voce pone cioè l’accento sia ad una referenza interna al proprio lavoro, sia ad una referenza esterna: il cittadino. Il proprio lavoro è cioè percepito in termini di rapporto rispetto ad un soggetto esterno, la cittadinanza, cui esso si rivolge e da cui esso viene, in un certo senso, valutato. Dunque “il cittadino” viene individuato come elemento da tenere presente nella valutazione degli atti che quotidianamente essi compiono.
 2. Di particolare importanza è, poi, l’alta segnalazione dell’area **“Qualità”** che possiamo considerare come una naturale conseguenza dell’area precedente. Essa indica cioè l’esigenza , avvertita dagli intervistati, di un meta livello di riflessione sul proprio lavoro e sulle sue connessioni sia all’interno della unità organizzativa, sia all’esterno, rispetto al cittadino.
 3. L’innovazione invocata in riferimento alla “qualità” implica l’esigenza di una attenzione non solo alla prestazione lavorativa in termini di efficacia ed efficienza ma anche come processo

creativo, così come ci viene suggerito dalla segnalazione di un'altra area quella dell "**sviluppo professionale delle risorse umane**".

Quest'ultima area di alta segnalazione ci fornisce una ulteriore conferma dell'esigenza di crescita professionale che è, a nostro avviso, strettamente connessa al discorso della "qualità". In un ambiente lavorativo, qualunque esso sia, non ci può essere "qualità" senza la crescita professionale delle persone coinvolte nel processo produttivo.

Aree di intervento a media segnalazione

Intendiamo far rientrare in questo gruppo le aree che hanno ricevuto 3 segnalazioni. Esse sono le più numerose e varie. Faremo alcune riflessioni connettendo quelle simili per contenuto o per continuità logica acquistano maggiore rilevanza e significatività.

- Reti e tecnologie, Gestione di dati ed informazione.

Possiamo considerare insieme queste due voci per il fatto che si riferiscono a rapporti e connessioni. Ricevono una media segnalazione, dunque, le aree di intervento che riguardano la gestione tecnologica delle informazioni e della comunicazione in quanto rete.

- Organizzazione, Semplificazione, Nuovi servizi.

Queste tre voci evidenziano invece elementi che a hanno a che fare con la processualità e con la creazione di nuove strategie, dunque con l'innovazione in senso più stretto. Valutazione delle politiche e degli investimenti pubblici, valutazione ed incentivazione del personale. Si sottolinea qui l'elemento della "valutazione", sia riferita alle politiche in senso lato sia al lavoro del personale che opera nell'amministrazione, e dunque alla necessità di realizzare momenti di "verifica" delle scelte operate, nonché di valorizzare il "buon risultato".

Aree di intervento con bassa segnalazione

Consideriamo nella bassa segnalazione le voci che hanno ricevuto 1 o 2 indicazioni.

Esse sono estremamente varie.

- Pianificazione strategica, Programmazione e controllo.

Vengono segnalati qui ancora degli aspetti legati alla prassi e alle strategie d'azione, ma questa volta con l'accentuazione verso gli elementi di scelte e finalità che hanno più a che fare con la "vision". Esse confermano, comunque, il dato sopra rilevato della richiesta di attenzione verso la processualità e la buona prassi, all'interno di una visione precisa.

- Soddisfazione degli utenti.

Questa segnalazione va a rinforzare e a dare maggiore significatività, ai fini di questa ricerca, alla voce ad alta segnalazione “rapporti con il cittadino” sopra considerata:

- *Reclutamento e inquadramento delle risorse umane*
- *Cooperazione interistituzionale*

2.2 Innovare "come"?

Oggetto: rilevazione delle criticità nella realizzazione di interventi di innovazione dei servizi resi dagli uffici comunali censiti.

Tavola 5.

Potrebbe indicare le principali criticità che lei vede nella realizzazione di iniziative ed attività di innovazione organizzativa e tecnologia per migliorare i servizi resi ai cittadini dal suo ufficio?

<i>Nodo critico</i> ▼ <i>Livello di problematicità</i> ▶	<i>Nessun o</i>	<i>Basso</i>	<i>Medio</i>	<i>Elevato</i>
Sostegno politico al progetto	7	8	2	2
Definizione degli obiettivi del progetto	6	7	4	1
Definizione delle responsabilità	4	5	5	4
Coordinamento tra le unità organizzative	2	7	8	1
Coordinamento con i consulenti	5	6	7	0
Coordinamento con altri enti pubblici	4	4	8	2
Incentivi legati agli obiettivi del progetto	6	2	8	2
Problemi nella fase di progettazione	3	5	10	0
Conflittualità interna	4	7	6	2
Specifiche competenze interne	3	6	6	1
Risorse logistiche e tecniche	3	9	4	2
Risorse economiche-finanziarie	3	8	3	5
Coinvolgimento del personale	4	8	5	1
Circolazione di dati ed informazioni	2	9	6	1
Altro-Specificare	1		1	

Abbiamo qui le valutazioni espresse dagli intervistati circa la

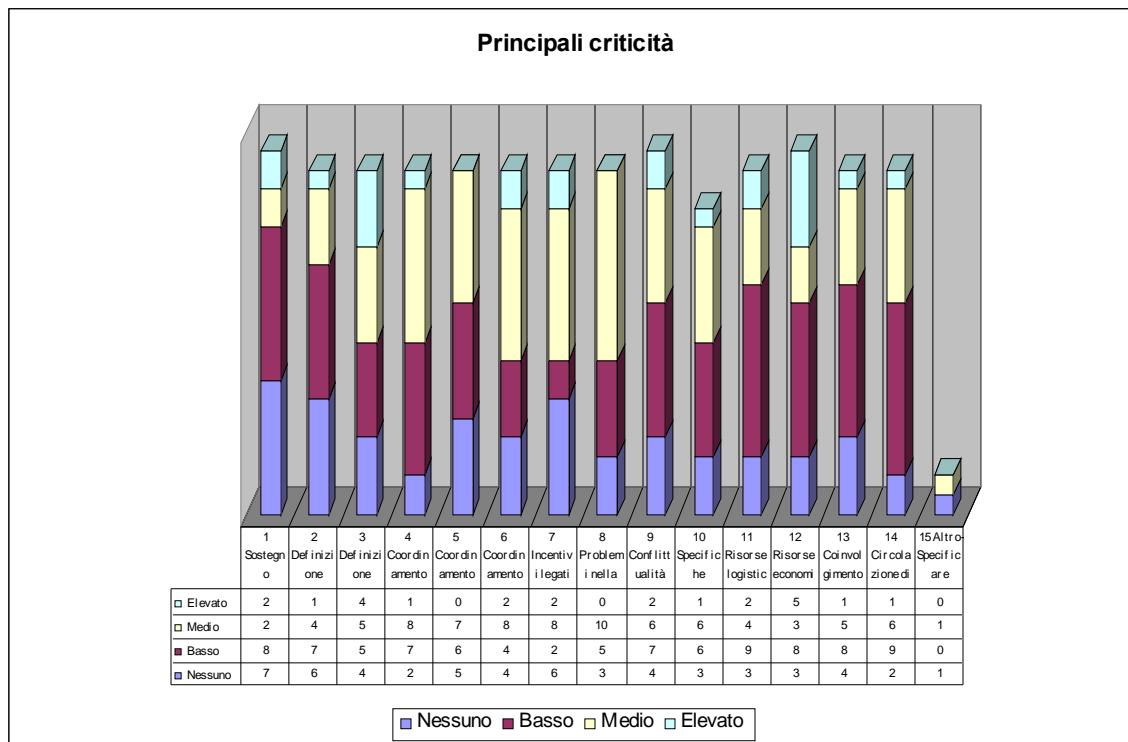
Indicatori

- *Alto livello di problematicità*
- *Medio livello di problematicità*
- *Basso livello di problematicità*
- *Nessun livello di problematicità*

percezione di ciò che costituisce ostacolo ad interventi di innovazione organizzativa e tecnologica. Il

processo d'innovazione nasce anche da ambienti e da modalità che siano in grado di sostenerlo e di potenziarlo.

Grafico C: Principali criticità



Dalla rappresentazione grafica (grafico C), osserviamo che alcuni nodi critici (“sostegno politico al progetto” e “definizione degli obiettivi del progetto”) si concentrano sui valori “nessuno/basso”, molti nodi critici (4, 8, 9, 10, 11, 13, 14) si distribuiscono sui valori centrali della scala “basso/medio”, altri (5, 6, 7) sui tre valori “nessuno/basso/medio”, altri ancora (3, 12) in modo non polarizzato su tutti e quattro i valori.

Isoliamo così quattro gruppi di variabili o nodi critici:

- Nodi a bassa problematicità (“nessuno/basso”)
- Nodi a media problematicità (“basso/medio”)
- Nodi tendenzialmente a bassa problematicità (nessuno/basso/medio)
- Nodi anomali (nessuno/basso/medio/elevato)
- Nodi a basso livello di problematicità

Non vengono considerati come elementi critici né la “definizione degli obiettivi del progetto”, né il “sostegno politico al progetto”. Dunque l’innovazione non è per loro né un problema di volontà politica, cioè qualcosa di esterno alla pratica del loro lavoro, né l’individuazione di obiettivi da raggiungere, ossia di una visione della direzione da dare all’innovazione.

- **Nodi tendenzialmente a basso livello di problematicità**

In questo gruppo troviamo tre variabili (5, 6, 7,) che, come si può osservare tendono a spostarsi più o meno omogeneamente da “nessuno” e “medio”. Per la loro consistenza su uno dei due estremi della scala, e cioè su “nessuno”, le consideriamo tendenzialmente orientate verso il basso livello di problematicità.

Il coordinamento con l’esterno o con elementi estranei all’organizzazione, come i consulenti, (5, 6) non assume un importantissima funzione rispetto all’innovazione, anche se comunque per tutti e tre i nodi c’è un’alta segnalazione sul valore medio. Ci sono rispetto a queste variabili, dunque, delle percezioni discordanti, che potrebbero costituire un aspetto da destinare ad ulteriori esplorazioni e riflessioni.

- **Nodi a medio livello di problematicità**

Il maggior numero dei nodi critici (4, 8, 9, 10, 11, 13, 14) cadono in questa fascia di criticità che si concentra sui valori centrali (basso/medio) e costituiscono il nucleo più significativo di questo item.

Se guardiamo attentamente ci accorgiamo, infatti, che si tratta di espressioni che indicano per lo più azioni pratiche (“coordinamento tra le unità organizzative”, “problemi in fase di progettazione”, “specifiche competenze interne”, “coinvolgimento del personale”, “circolazione di dati ed informazioni” “risorse logistiche e tecniche”).

Hanno cioè a che fare con la prassi stessa del lavoro, in quanto elementi di una situazione di processo che richiede non tanto

personale capace di eseguire dei compiti, quanto personale capace di coordinare le attività interne al processo stesso di trasformazione, quale è l'intervento innovativo. Emerge, a nostro avviso, un problema di attribuzione di ruoli e compiti che investe l'organizzazione soprattutto nel senso della verticalità, ossia di funzionari o dirigenti che assumano maggiormente compiti di coordinamento e promozione dell'innovazione, nonché delle dinamiche del gruppo di lavoro.

Anche la "conflittualità interna" viene infatti segnalata come elemento di problematicità. Il gruppo di lavoro deve avere referenti che assumano il compito di gestire il conflitto in senso produttivo.

- **Nodi anomali e ad alta problematicità**

Abbiamo definito anomali quei nodi (3, 12) che non hanno una precisa polarizzazione, si distribuiscono cioè in modo omogeneo su tutti i valori della scala. Abbiamo, però, inferito un orientamento verso un alto livello di problematicità in quanto queste due variabili sono quelle che ricevono il maggior numero di segnalazioni sul valore "elevato". Ci è sembrato particolarmente significativo che proprio le variabili più indecifrabili spiccassero verso l'estremo "elevato" a differenza di tutte le altre.

Si tratta del nodo che riguarda la "definizione delle responsabilità" e di quello che si riferisce alle "risorse economico-finanziarie". Possiamo tranquillamente affermare che entrambe si riferiscono alle funzioni apicali in quanto riguardano l'assunzione delle responsabilità e la destinazione delle risorse economiche -finanziarie. Dobbiamo, però, sottolineare anche che l'aspetto della definizione delle responsabilità riguarda ognuno rispetto ai propri compiti, dunque ritorna sotto altra forma il problema dell'attribuzione di ruoli e compiti e relative assunzioni di responsabilità.

Capitolo 3

L'innovazione: I "freni" e le "accelerazioni" La cultura organizzativa all'interno delle P.A.

In quest'ultimo capitolo, che è il cuore della ricerca, entriamo nel vivo del tema dell'innovazione. Indaghiamo, infatti, il clima e la "cultura organizzativa" che "orienta" le scelte e che "gestisce" l'innovazione.

- L'indagine è articolata attraverso una serie di rilevazioni e grafici che vogliono indagare sulla cultura organizzativa presente all'interno delle P.A. coinvolte nella ricerca.

Per comprendere meglio il senso di quest'area della ricerca è necessario intendersi su cosa chiamiamo "cultura organizzativa" e "innovazione tecnologica".

1. "Cultura organizzativa"

Il concetto di "cultura" indica un processo dinamico, che procede per successive rinegozziazioni tra tutti i soggetti coinvolti. Non indica, dunque, un "soggetto" definito una volta per tutte. In particolare, quando parliamo di cultura organizzativa volta all'innovazione si intende sottolineare un processo continuo di aggiustamenti e di risoluzione di problemi che sono coerenti con l'evoluzione tecnologica in atto che coinvolge anche la P.A..

2. "Innovazione Tecnologica"?

Per Innovazione noi intendiamo la creazione e la realizzazione di nuovi servizi offerti agli utenti attraverso le nuove tecnologie informatiche. Nuovi servizi o nuovi sistemi, senza dimenticare nuovi modi di operare che producono nuovo "valore" sul territorio. Inoltre, l'informazione è utile all'organizzazione solo se è a disposizione di coloro che lavorano all'interno dell'organizzazione amministrativa del territorio ed è necessaria al fine di facilitare le decisioni più adeguate da prendere. Per questo motivo nelle organizzazioni più innovative, l'informazione circola liberamente, sia orizzontalmente (tra colleghi) che verticalmente (dall'alto "il capo" verso il basso: il dipendente).

C'è da aggiungere che le organizzazioni che trattano bene i loro dipendenti migliorano i servizi, ottengono atteggiamenti più leali, ed

hanno un maggior senso di "sicurezza", che da loro coraggio e la voglia necessaria per innovare. Inoltre, le organizzazioni che hanno un forte senso della responsabilità sociale ed etica sono più aperte a favorire l'innovazione ed i cambiamenti sono aperte al miglioramento del servizio agli utenti, ad un maggior impegno sociale ed alla soddisfazione dei fabbisogni della comunità.

3.1 Tra “cultura organizzativa” e “Innovazione tecnologica”

Oggetto: Rilevazione dati sulla cultura di innovazione all’interno dell’organizzazione del lavoro.

Tavola 6

6.1 Capacità di trasmettere la visione e gli intenti strategici dell’organizzazione	
<i>I dipendenti diventano più efficaci nel loro lavoro quando è data loro una visione chiara del futuro e della direzione strategica della organizzazione?</i>	
1. Nella nostra organizzazione la visione e le strategie sono chiare	7
2. La visione e le strategie sarebbero seguite meglio se la direzione desse informazioni più chiare	8
3. Le strategie cambiano così spesso da risultare poco credibili	2
4. Questa organizzazione definisce strategie e visioni che mi ispirano	0
5. Non sono stati chiarificati i veri significati della visione e delle strategie	4
6. Il mio capo ci ha aiutato a chiarire la visione e le strategie della nostra organizzazione	0
7. La direzione ha idee chiare sugli obiettivi e sulle strategie	0
	0
6.2 Capacità di tollerare gli errori all’interno dell’organizzazione	
<i>La tolleranza nell’assunzione di rischi e nel riconoscimento di errori ed insuccessi da parte dell’organizzazione.</i>	
1. Errori onesti, ma originali, sono riconosciuti come indice di coraggio e spirito di iniziativa	9
2. Anche gli errori minori sono puniti	0
3. <i>La gestione corretta di progetti che coinvolgano rischio e imprevedibilità è valutata positivamente, anche quando le situazioni create non sono quelle pianificate</i>	6
4. <i>Le nuove iniziative sono considerate allo stesso livello di prevedibilità rispetto a situazioni prevedibili</i>	1
5. <i>Gli esperimenti sono accettati in laboratorio, ma non sul mercato</i>	0

6. Chi commette un errore è incoraggiato a condividerne l'esperienza in modo che gli altri possano imparare	1
---	---

6.3 Focalizzarsi sui cittadini - utenti

Quando vengono prese decisioni in quale percentuale il processo decisionale è collegato alla comprensione alla soddisfazione dei fabbisogni dei clienti - utenti ?

0% - 5%	1
6% - 20%	8
21% - 35%	3
36% - 65%	9
66% - 85%	2
86% - 100%	0

6.4 Nelle organizzazioni più innovative, l'informazione circola liberamente, sia orizzontalmente che verticalmente.

1. Le persone , in questa unità organizzativa dicono la verità, anche se è fastidiosa e scomoda	6
2. La verità è nascosta; la gente dice ciò che il capo vuole sentire	4
3. Abbiamo raggiunto un buon equilibrio nel dirci quello che è necessario dire	5
4. L'informazione è vista come risorsa politica	6
5. Noi comunichiamo le informazioni riguardanti la clientela liberamente con altri uffici , gruppi di lavoro	2
6. Noi comunichiamo le informazioni sulla tecnologia liberamente con altri uffici e gruppi di lavoro	1
7. La paura di fuga di informazioni ci trattiene dal comunicare dati che potrebbero risultare utili ad altri dipartimenti, settori dell'organizzazione	2

6.4 Nelle organizzazioni più innovative, l'informazione circola liberamente, sia orizzontalmente che verticalmente.

1. Le persone , in questa unità organizzativa dicono la verità, anche se è fastidiosa e scomoda	6
2. La verità è nascosta; la gente dice ciò che il capo vuole sentire	4
3. Abbiamo raggiunto un buon equilibrio nel dirci quello che è necessario dire	5
4. L'informazione è vista come risorsa politica	6

5. Noi comunichiamo le informazioni riguardanti la clientela liberamente con altri uffici , gruppi di lavoro	2
6. Noi comunichiamo le informazioni sulla tecnologia liberamente con altri uffici e gruppi di lavoro	1
7. La paura di fuga di informazioni ci trattiene dal comunicare dati che potrebbero risultare utili ad altri dipartimenti, settori dell'organizzazione	2

6.5 I dipendenti sono più leali, e hanno un maggior senso di sicurezza, che da loro coraggio per innovare.

1. Una tendenza a considerare i dipendenti come persone e non come parti di una macchina?	1 3
2. Indifferenza circa gli effetti che le decisioni potrebbero portare nella vita delle persone?	1
3. Disponibilità ad avere piccole perdite per proteggere il lavoro dei dipendenti?	0
4. Considerazione verso i fabbisogni dei dipendenti sino a quando costano poco all'organizzazione	5
5. Interesse genuino ad aiutare il dipendente in difficoltà	0
6. Tentativi di intimidazione	0
7. Rispetto per tutti anche per coloro che hanno una posizione bassa nella struttura organizzativa	6

6.6 Le organizzazioni che hanno un forte senso della responsabilità sociale ed etica sono più aperte a favorire l'innovazione ed i cambiamenti. Esse attraggono un certo tipo di lavoratori , aperti all'impegno sociale ed alla soddisfazione dei fabbisogni della comunità.

1. Quando si parla di responsabilità sociale ed etica le persone ridono sotto i baffi	0
2. L'organizzazione ha un impegno scritto nel voler contribuire a soddisfare meglio i bisogni e risolvere i problemi della società in generale.	4
3. Quando si prendono delle decisioni vengono considerate seriamente le questioni sociali ed etiche	5
4. Si fa quello che si può , ma ci sono altre questioni interne da risolvere	1 1

5. *Le questioni inerenti alla responsabilità sociale ed etica della organizzazione sono discusse soltanto dopo aver discusso ed analizzato le "questioni importanti" per il progresso della organizzazione*

4

Questa Tavola si riferisce ad una sezione del questionario di intervista teso ad investigare se e in che modo esiste una cultura dell'innovazione all'interno delle amministrazioni oggetto di indagine.

Indicatori:

Dopo una accurata analisi del contesto, indicare:

le Azioni, i comportamenti e le attività inibitorie (al processo di innovazione) indicate dagli intervistati:

le Azioni i comportamenti e le attività favorevoli (al processo di innovazione) indicate dagli intervistati.

Il fine è stato quello di cogliere il clima emotivo, la mentalità e le regole implicite operanti in ciascun sistema indagato focalizzando l'attenzione su alcune aree:

- la visione e gli intenti strategici;
- la tolleranza rispetto all'errore e alla sperimentazione;
- la referenzialità del sistema (se autoreferenziale/chiuso o eteroreferenziale/aperto);
- la gestione delle informazioni (se ne è consentita la circolazione);
- il rapporto con il personale;
- la responsabilità sociale ed etica (se informa le scelte politiche e le strategie operative).

Come si può vedere dalla Tavola 6, per ognuna di queste aree, abbiamo chiesto a ciascun intervistato di scegliere, tra una serie di affermazioni, quella più corrispondente alla sua situazione lavorativa. Ogni domanda contiene circa 7 (sette) affermazioni diverse, di cui una metà si connota per il fatto di esprimere atteggiamenti comportamenti, azioni favorevoli all'innovazione, mentre l'altra in senso sfavorevole ai processi d'innovazione.

In base a questa duplice connotazione delle domande a risposta chiusa abbiamo elaborato la successiva tavola (Tavola 6.1) nel modo seguente:

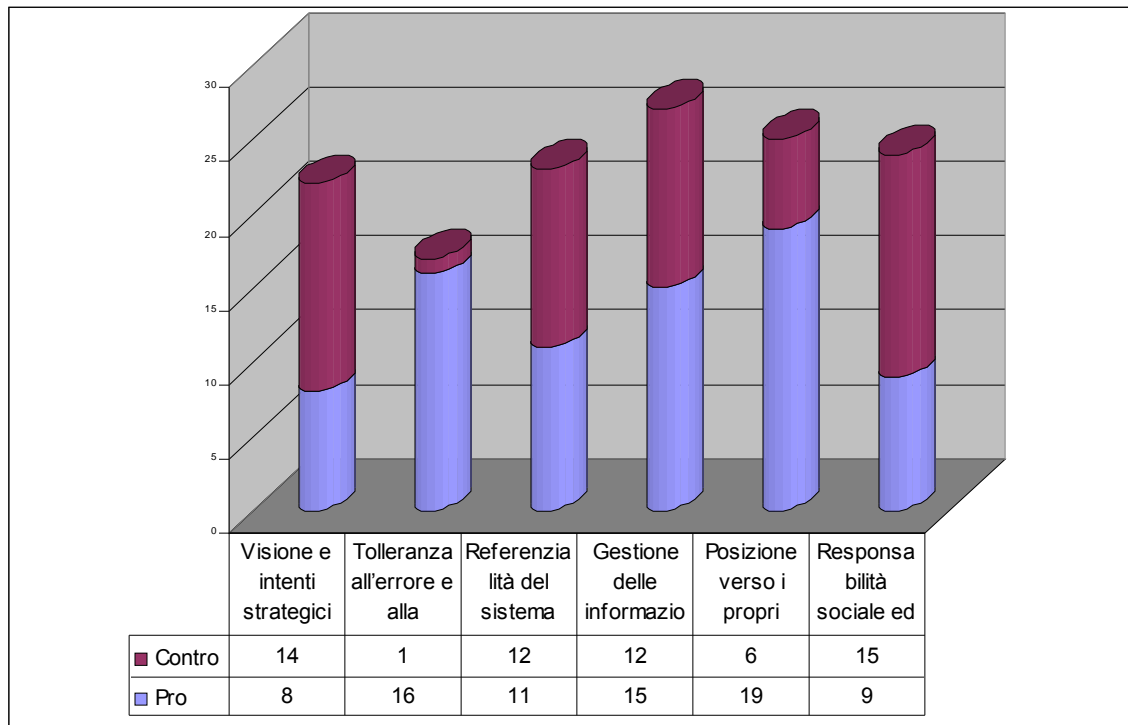
Tavola 6.1

Azioni comportamenti atteggiamenti →	Pro	Contro innovazione
Aree di indagine ↓	innovazione	
Visione e intenti strategici	8	14
Tolleranza all'errore e alla sperimentazione	16	1
Referenzialità del sistema	11	12
Gestione delle informazioni	15	12
Posizione verso i propri dipendenti	19	6
Responsabilità sociale ed etica	9	15
Totali	78	60

Da una prima osservazione possiamo notare che dalle scelte degli intervistati, emerge la presenza di un atteggiamento di fondo che guarda favorevolmente all'innovazione, in quanto la somma delle preferenze date alle situazioni "pro" è superiore al totale delle preferenze che si sono orientate sulle situazioni "contro".

Dall'elaborazione grafica dei dati (Grafico L) abbiamo modo di notare inoltre che il massimo di "pro" si concentra in particolare in alcune aree come quella che riguarda la "posizione dell'Ente verso i propri dipendenti" con 19 preferenze, la "tolleranza verso l'errore e la sperimentazione" con 16 indicazioni "pro" e "la gestione delle informazioni".

Grafico D: Fattori Pro o Contro l'innovazione



Rileviamo , invece, sul versante delle valutazioni "contro" che le aree dove vengono maggiormente rilevati atteggiamenti ostacolanti verso l'innovazione sono : la "responsabilità sociale ed etica" e la "visione e intenti strategici".

E, però, necessario creare degli indici di punteggio per ogni area in cui le segnalazioni pro vengano messe in rapporto con le segnalazione contro. Così per ogni area sottrarremo algebricamente i "pro" contrassegnati dunque dal segno + e i "contro" contrassegnati dal segno - . Si avrà così una scala da - 6 (valore estremo negativo dove si è registrata la condizione di massimo ostacolo all'innovazione) a +15 (estremo positivo dove si è registrata la condizione di massimo

favore all'innovazione), lo 0 rappresenta il punto in cui idealmente i pro e i contro si annullano.

Da questi indici quantitativi sarà possibile inferire in quali termini è presente una cultura dell'innovazione nelle pubbliche amministrazioni campione.

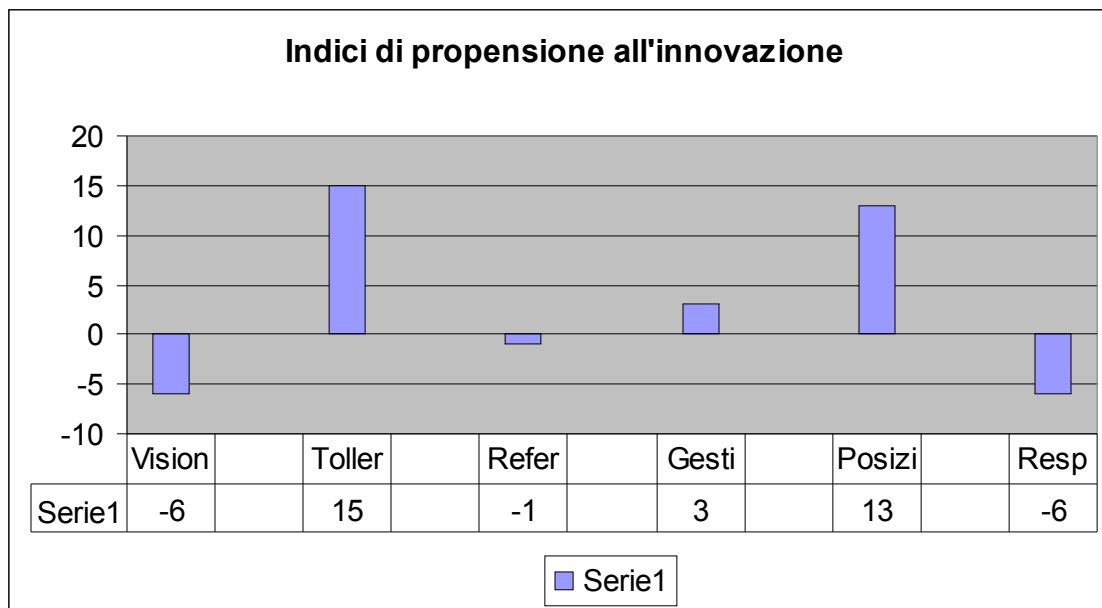
Dunque avremo:

Tavola 6.2.

Azioni comportamenti atteggiamenti → Aree di indagine ↓	Pro innovazione	Contro innovazione	Indici di propensione all'innovazione ↓
Visione e intenti strategici	8	14	8-14 = - 6
Tolleranza all'errore e alla sperimentazione	16	1	16-1 = +15
Referenzialità del sistema	11	12	11-12 = - 1
Gestione delle informazioni	15	12	15-12 = +3
Posizione verso i propri dipendenti	19	6	19-6 = +13
Responsabilità sociale ed etica	9	15	9-15 = - 6
Totali	78	60	

Possiamo subito dire che metà degli indici si situano sul versato positivo e metà sul versante negativo. Dunque sono compresenti elementi che favoriscono ed elementi che al contrario fanno resistenza.

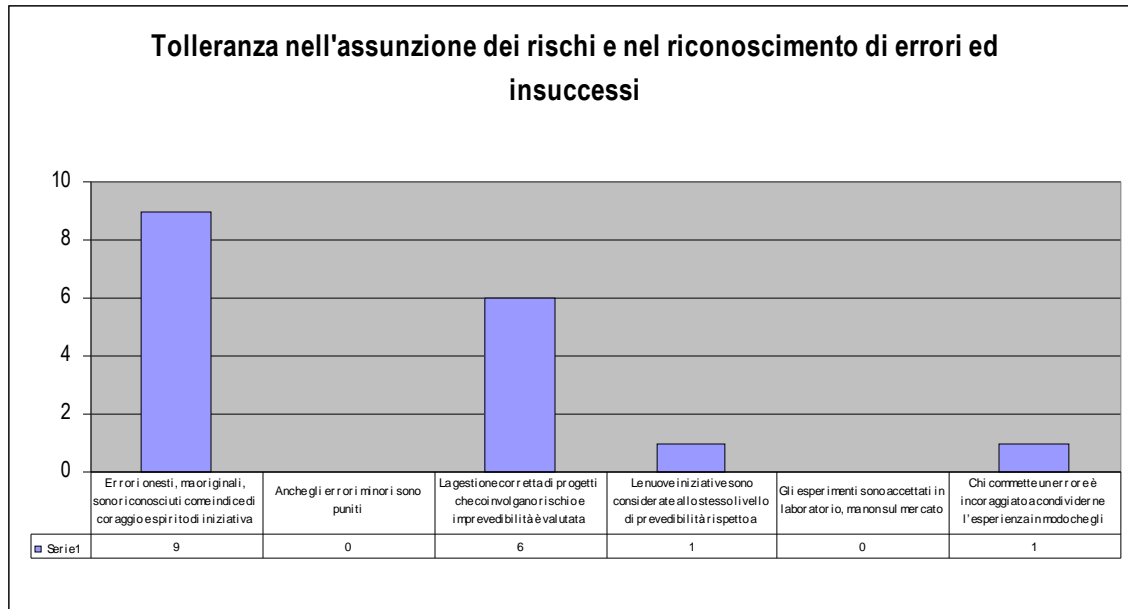
Grafico E: Indice di propensione all'innovazione



- **Indici +**

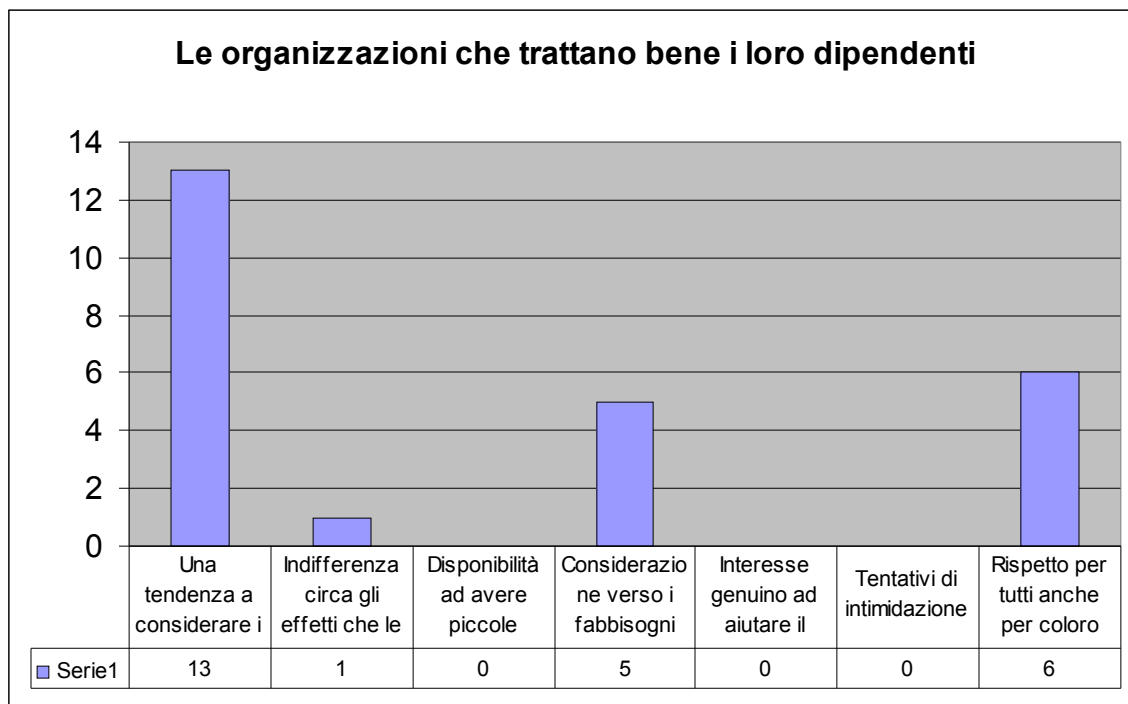
Più dettagliatamente osserviamo nell'area della "tolleranza all'errore" la condizione massima di azioni, comportamenti atteggiamenti che possono favorire e sostenere una spinta innovativa nel processo di lavoro.

Grafico F: Tolleranza agli errori



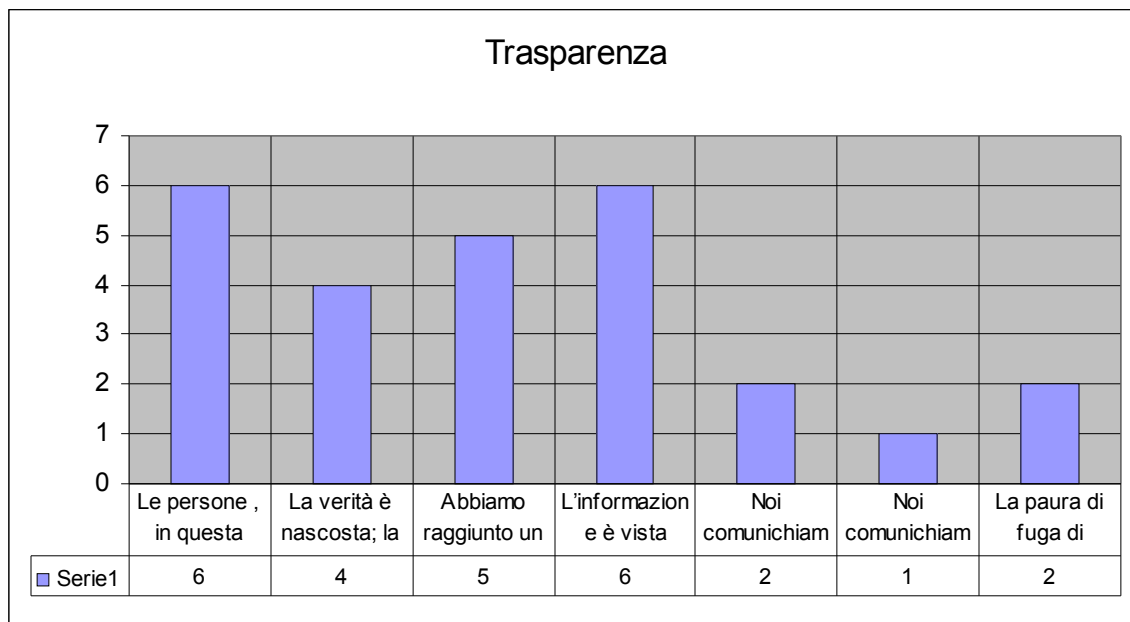
Riscontriamo dunque un clima disteso che lascia spazio alla iniziativa personale e alla assunzione di rischio. Segue poi la "posizione verso i propri dipendenti" con un indice positivo molto alto.

Grafico G: Rapporto Organizzazione - Dipendenti



I dipendenti affermano di sentirsi riconosciuti e considerati nella loro soggettività e non per la rispondenza ai compiti da eseguire. L'altro indice ancora positivo, ma molto prossimo allo zero, si riferisce alla "gestione delle informazioni" che presenta dunque un carattere di ambiguità. Alcuni percepiscono questo ambito in modo non problematico: l'informazione circola ed è alla portata di tutti. Altri, invece, avvertono la presenza di ostacoli alla circolazione e comunicazione delle informazioni, interpretando la domanda anche in relazione alla Privacy.

Grafico H: Trasparenza nell'informaizone



Indici –

È molto significativo che i punteggi maggiormente negativi (-6) si riferiscono alle aree che riguardano i “contenuti” dell’innovazione, se così si può dire, cioè agli ambiti in cui l’innovazione trae il suo materiale: la *vision* e la *posizione etica* .

Grafico I: Visione e strategia

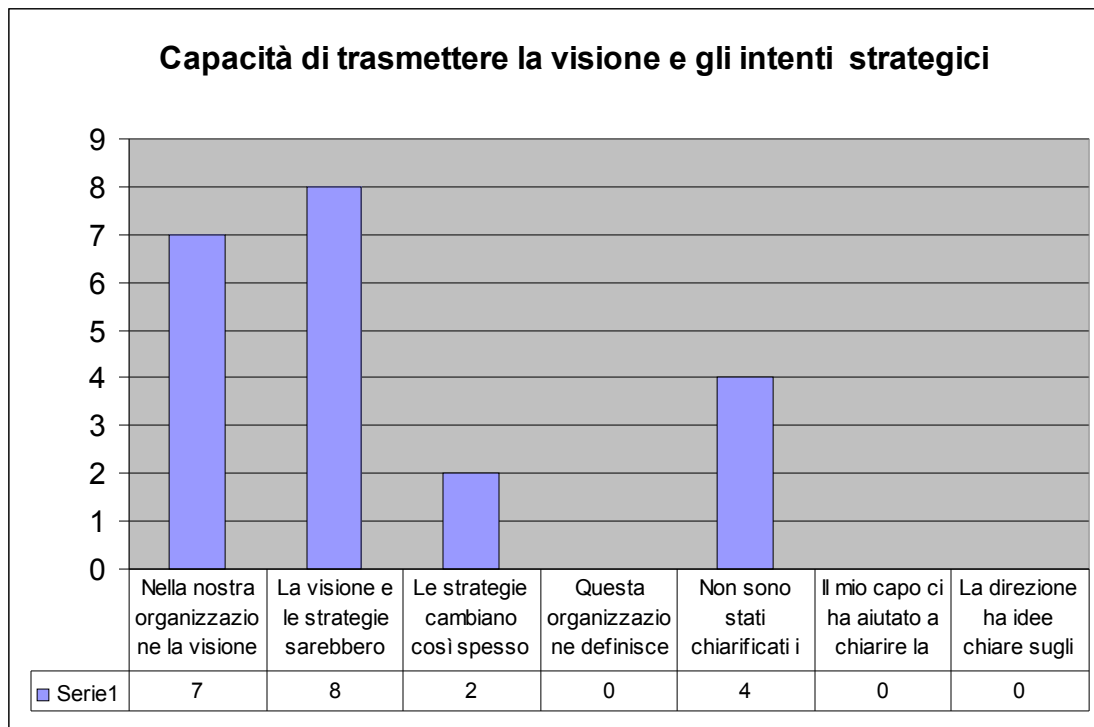
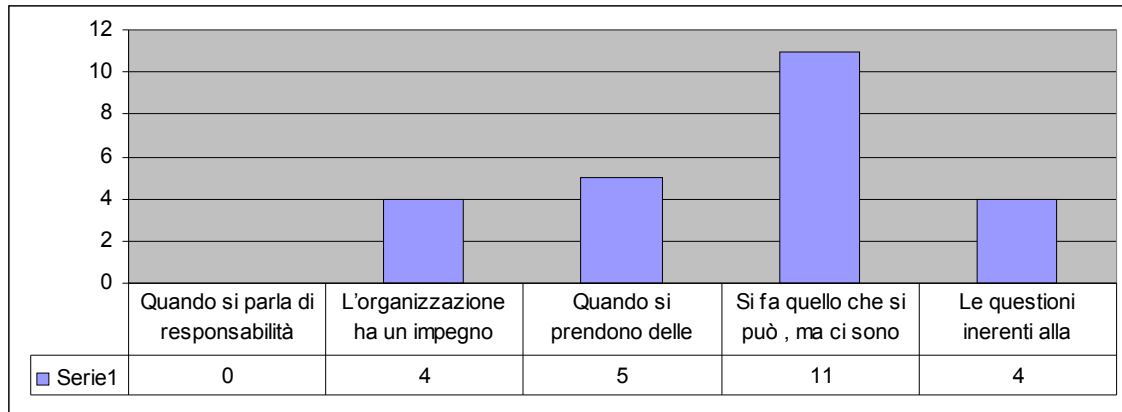


Grafico L: Propensione etica e responsabilità sociale

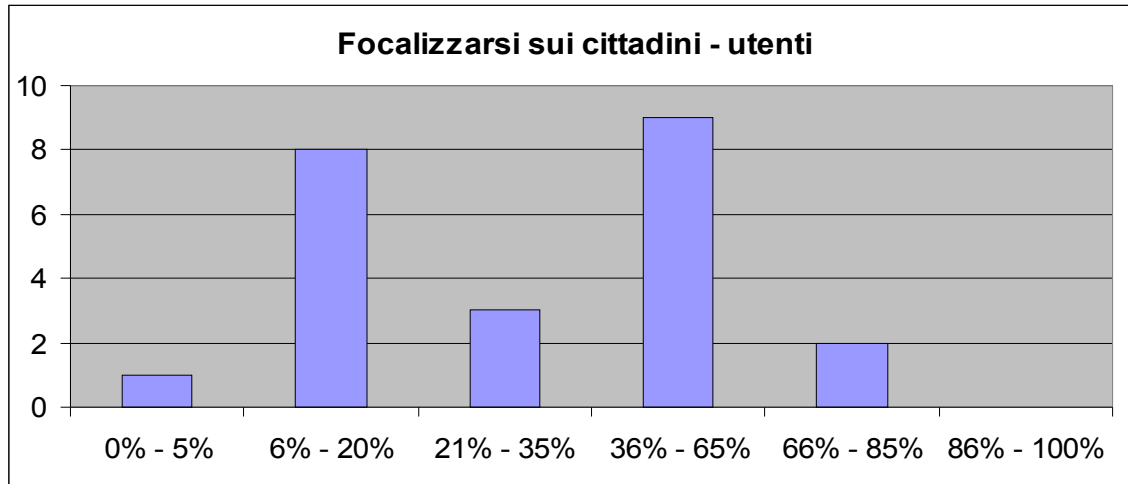


I dipendenti non partecipano della vision dell'ente per il quale lavorano, e denunciano anche una non chiarezza di formulazione della vision stessa da parte dei dirigenti.(rivedere) Inoltre non avvertono la presenza di una priorità etica, mentre descrivono più un'attenzione alla risoluzione dell'urgenza pratica.

In una situazione simile è alquanto improbabile che possa nascere l'esigenza di una implementazione del processo lavorativo a cui si partecipa, dal momento che non se ne conoscono le prospettive, oppure queste prospettive esistono ad un livello troppo implicito per produrre degli effetti, e la dinamica del lavoro è orientata ad una economia dell'immediato.

Se a questi elementi si aggiunge, poi, il terzo dato negativo che riguarda l'area della referenzialità del sistema, non possiamo non rilevare che in realtà abbiamo a che fare con sistemi chiusi e autoreferenziali e che, per quanto l'area dei rapporti con il cittadino, come abbiamo visto precedentemente, venga invocata quale settore problematico che necessita di innovazione, non esistono i presupposti perché azioni innovative possano nascere.

Grafico M: Focalizzazione sui cittadini – utenti



Sono molto poche, infatti, le esperienze di innovazione di cui gli intervistati hanno riferito essersi realizzate recentemente. Se si eccettuano sei segnalazioni relativamente a: la carta di identità elettronica, il telecontrollo per la gestione dell'acquedotto, il calcolo ISE, ben 15 intervistati non hanno riferito di alcuna esperienza.

3.2 Tra il dire e il fare: "l'immaginario"

Oggetto: Rilevazione di idee, proposte e progetti concreti d'innovazione da parte degli intervistati

Tavola 7

7.1 In quali aree andrebbero apportate innovazioni per migliorare la qualità dei servizi offerti al cittadino della sua unità amministrativa ?

1. Nuovo hardware e/o software applicativi dedicati	10
• nuovi computer e programmi , nuove macchine e sistemi aggiornati	
• Cambio macchine ed aggiornamento programmi	7
2. Competenze specialistiche del personale – specificare	7
• corsi di formazione	
3. Un diverso modello di organizzazione del lavoro – descrivere	2
4. La razionalizzazione / semplificazione di procedure amministrative – indicarle	7
• la richiesta per uso di prelievamento carburanti agricoli , riduzione delle norme amministrative	2
5. Un diverso clima organizzativo – indicare gli elementi essenziali	
• Formare altre unità, strumentazione per facilitare il lavoro	3
6. Nuovi modelli di collaborazione con altre amministrazioni e/o con soggetti privati – descriverli :	
• con i protocolli di intesa	

Per poter innovare i servizi resi dalla sua Unità amministrativa , da dove inizierebbe

1. Creare un'amministrazione amichevole, anticipatrice ed affidabile	10
2. Migliorare la capacità di creare politiche pubbliche ed efficaci	3
3. Governare il cambiamento	2
4. Fare squadra per trainare il cambiamento	5
5. Creare reti di relazioni come risorsa per il cambiamento	3

Nell'ambito di questa tavola sono riportati due gruppi di items che miravano, in momenti diversi del questionario, a rilevare bisogni e

suggerimenti in merito ad azioni concrete da mettere in atto per migliorare la qualità dei servizi offerti.

La tavola è di facile lettura. Osserviamo subito, nel primo gruppo di items, che le maggiori segnalazioni si hanno sulle voci che riguardano:

aree ad alta segnalazione

- la strumentazione in termini di Hardware e software applicativi, che raccoglie 10 segnalazioni. Le aspettative di innovazione e miglioramento hanno una accentuazione strumentale. L'innovazione è cioè considerata prevalentemente come un accrescimento di strumenti.
- le competenze specialistiche del personale, in particolare attraverso corsi di formazione, con 8 segnalazioni, che rivela altresì la richiesta di una specializzazione non ulteriormente specificata. Tale dato ci suggerisce una vaghezza di aspettative rispetto alla formazione richiesta e ai suoi obiettivi, cioè una formazione non contestualizzata all'interno di una "visione".
- La razionalizzazione / semplificazione delle procedure amministrative con 7 segnalazioni. Questa terza voce ad alta segnalazione ci fornisce una ulteriore informazione sulla latente idea di innovazione che circola in modo prevalente tra i dipendenti della Pubblica amministrazione, che cioè essa si risolve in un mero fatto procedurale al quale non si sa come arrivare.

Aree a bassa segnalazione

Tutto ciò che attiene alla "vision" e che è contenuto nelle rimanenti voci viene scarsamente segnalato. Ne risulta una idea di innovazione monca, che si ferma agli elementi più superficiali, che pure sono importanti, direi alle "cose" e non arrivano ad interrogarsi sul "come" queste cose vanno utilizzate.

Una visione immaginaria dell'innovazione

Il secondo gruppo di items ci porta a definire l'idea di innovazione dei dipendenti una realtà immaginaria in quanto sembra più l'invocazione di un *deus ex machina* che una esigenza di crescita professionale prima di tutto personale.

L'idea di un'"amministrazione amichevole, anticipatrice ed affidabile", così tanto evidenziata (10 segnalazioni) rispetto alle altre, messa in relazione con gli elementi man mano sono emersi nel corso della elaborazione dei dati, ci sembra proprio sintomatica di una distanza personale dal problema da risolvere e dal servizio da migliorare. Più che su azioni concrete infatti le preferenze si sono concentrate sulla voce che riporta una immagine positiva ed idealizzata dell'amministrazione, che, se messa a confronto con le difficoltà concrete nel realizzare processi di innovazione, resta un sogno irrealizzabile.

Conclusioni

In questo caso , la ricerca ha rilevato dei tentativi di innovazione tecnologica ed amministrativa, da parte delle amministrazioni comunali scelte come campione. Questi tentativi ed iniziative cercano, in sintesi, di semplificare le procedure e le attività, facenti parte dei servizi erogati. La guerra agli sprechi di risorse umane, tecnologiche e finanziarie, rappresenta un impegno costante nel quale le varie amministrazioni dovrebbero investire per poter ottimizzare l'utilizzo e la gestione efficace delle risorse disponibili.

La razionalizzazione, l'ottimizzazione delle risorse conduce essenzialmente a due processi fondamentali :

- il processo di semplificazione
- il processo di integrazione degli strumenti, delle metodologie e dei sistemi di comunicazione e di informazione, che necessariamente ci portano a studiare, analizzare ed ottimizzare i processi e gli strategie di Knowledge Management in corso nelle amministrazioni comunali.

Ma questa è un'altra dimensione importante per riuscire a comprendere l'utilizzo o lo spreco di risorse e che richiederebbe un'altra ricerca sui flussi, sullo scambio ed utilizzo delle informazioni e dei dati del territorio scelto.

• Una fotografia

I risultati della ricerca, pubblicati in questo volume, realizzata con il progetto "Innovare la Sabina", aiutano gli Amministratori locali, i Responsabili amministrativi e i dipendenti della P.A. a collocarsi all'interno di un processo mondiale segnato dalla "presenza pervasiva" delle nuove tecnologie e del percorso che a livello nazionale è stato

compiuto per l'ammodernamento tecnologico dello stato italiano attraverso la definizione di un modello che il governo nazionale ha inteso implementare.

Avendo ben presente il "modello italiano" di adeguamento della struttura della P.A. e l'analisi delle conoscenze e delle competenze dei dipendenti pubblici, è possibile *individuare* e *definire* i fabbisogni *formativi* delle organizzazioni prese a campione nella provincia di Rieti.

- **Il modello "E-GOV" Italiano**

Il "modello" italiano prefigura una P.A.:

- *orientata all'utente*, sia esso cittadino o impresa, fornitrice di moderni servizi, creatrice di valore "pubblico" con cui sia facile relazionarsi ed operare;
- *efficiente e trasparente* nei compiti e nel patrimonio di conoscenze e competenze di cui è promotrice, promotrice d'innovazione sul territorio;
- *erogatrice di servizi* attraverso l'interazione sistemica di "*sei elementi chiave*" i quali necessitano di correlazione attraverso una "cultura organizzativa" capace di far evolvere e mettere a sistema le competenze personali, di team e organizzative.

Gli elementi chiave per "e-gov" sono:

1. L'erogazione dei servizi: I servizi della P.A. dovranno essere resi disponibili attraverso modalità innovative e ad un livello di qualità elevato agli utenti siano essi cittadini o imprese;
2. Il riconoscimento digitale: Modalità di riconoscimento dell'utente e di firma sicure

attraverso la carta d'Identità Elettronica, la Carta Nazionale dei Servizi e la firma digitale;

3. I canali d'accesso: La presenza di una pluralità di canali innovativi attraverso cui l'utente accede ai servizi offerti: internet, call centre, cellulare...;
4. Gli enti eroganti: L'innovazione ha bisogno di un back office efficiente ed economicamente ottimizzato dei diversi enti eroganti i servizi. La cultura dell'innovazione si traduce anche nella progettazione di interventi "d'integrazione" all'interno di programma di collaborazione istituzionale;
5. L'interoperabilità e la cooperazione all'interno e tra enti locali: Il processo d'integrazione richiede standard d'interfaccia tra le diverse amministrazioni che consentono comunicazioni efficienti e trasparenza verso l'esterno;
6. L'infrastruttura di comunicazione che collega tutte le amministrazioni: Un'infrastruttura di comunicazione che colleghi tutte le Amministrazioni.

• **Sintesi: "qualità dell'innovazione" e "fabbisogni individuati"**

La ricerca svolta ha messo in rilievo alcuni nodi che descrivono l'impatto che le nuove tecnologie hanno avuto nella realtà locale del reatino. Il progetto "Innovare la Sabina" ha identificato le seguenti "Aree d'indagine" : contesto e cultura, attività, competenze, criticità ed

infine l'individuazione degli elementi di miglioramento. Per ciascun area è stata definita la "qualità dell'innovazione" e i "fabbisogni formativi" rilevati.

Aree di indagine	Qualità innovazione	Fabbisogni individuati
Contesto e cultura	Generalmente favorevole ma poco attivo	Manca una vera cultura dell'innovazione
Attività'	Sporadiche ed individuali – manca un piano generale	Manca un piano coordinato fra le varie istituzioni ed agenzie
Competenze	Buone nella gestione dei programmi applicativi più semplici e facili	Livello di competenza scende nella gestione degli strumenti complessi
Criticita'	Nel coordinamento fra le varie azioni e piani di innovazione Nel sostegno politico Nella fase di progettazione degli interventi	Diffusione di cultura dell'innovazione Efficace comprensione ed informazione dei benefici e del know-how <u>Necessaria di operazione benchmarking</u>
Aspetti da migliorare -	Rapporti con il cittadino Razionalizzazione e semplificazione delle procedure amministrative Lavoro di squadra	Formazione specifica nel software applicativo più complesso Formazione sul Lavoro di squadra – Team leadership e sul Project management

Indicazioni

Schemi di sintesi delle indicazioni raccolte e “Modelli concettuali” di base dei processi di innovazione.

1.1 L’innovazione come processo



Innovazione

- Non è un semplice flash di invenzione creativa o lo sviluppo di un nuovo prodotto o processo
- È un processo collegato le cui molte e adeguate fasi creative, dalla ricerca sino al servizio, interagiscono, in una maniera integrata, verso un obiettivo comune



Copyright 2001 Ideation International Inc.

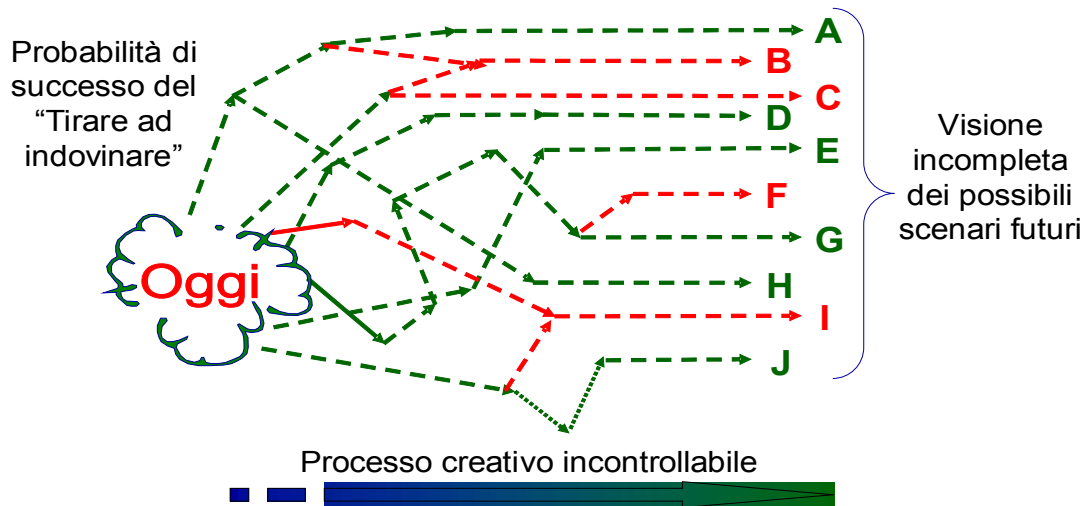
I dati ci invitano a superare il concetto che “l’innovazione” sia legata alla “buona idea” del momento per approdare ad un modo di pensarla come “processo” con

- a) **fasi creative** e sviluppo delle competenze personali e organizzative;
- b) **interazioni** tra i soggetti interni (capacità di lavorare in gruppo, tolleranza all’errore...) e **l’integrazioni** soggetti esterni (Enti Locali, Asl ecc...);
- c) **acquisire una visione comune** dell’azione (vision) e la convergenza verso obiettivi comuni.

1.2 – Innovazione e futuro

Un Paradigma esistente: Il Futuro è incerto

Il Problema:
l'incertezza impedisce di prendere decisioni e sviluppare processi.



Copyright 2001 Ideation International Inc.

La "visione comune" (vision) influenza notevolmente il lavoro quotidiano (individuale, di gruppo) perché organizza gli impegni e le priorità (l'agenda di lavoro) di chi lavora all'interno dell'organizzazione.

L'incertezza, che nasce dagli scenari che riguardano il futuro, spesso impedisce di prendere decisioni e di sviluppare processi ed una visione incompleta degli scenari genera solamente processi creativi incontrollabili. Non è possibile, dunque, gestire con successo il processo di innovazione con il lavoro svolto all'insegna del "tiriamo ad indovinare".

1.3 Ostacoli all'innovazione

Gli ostacoli all'innovazione risiedono nella "mente" di chi opera e possono, di volta in volta avere nomi diversi:



Ostacoli all'Innovazione

- ▶ Archetipi mentali
- ▶ Bisogno di risposte immediate
- ▶ Un mondo impaziente
- ▶ Resistenza al cambiamento
- ▶ Il cambiamento è una minaccia
- ▶ Problema o tematica scarsamente definita
- ▶ Sindrome del "non inventato qui"
- ▶ Abitudini
- ▶ Passate esperienze
- ▶ Incapacità di accettare il rischio
- ▶ Pressioni di gruppo
- ▶ Rifiuto di idee passate

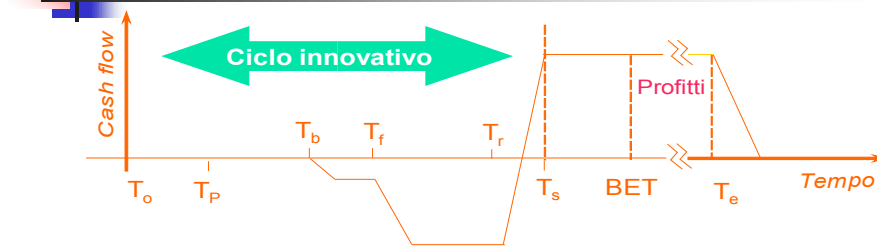
Copyright 2001 Ideation International Inc.

1.4 – Il Ciclo del processo di Innovazione

L'innovazione intesa come processo si snoda attraverso alcune tappe o momenti significativi che creano il "Ciclo dell'innovazione":

- a) l'opportunità che si presenta e com'è percepita dall'organizzazione;
- b) capacità progettuale dell'organizzazione: definizione del progetto e dei piani per la realizzazione (project work);
- c) realizzazione del servizio/prodotto;
- d) soddisfazione del cliente;
- e) termine del servizio.

L'Importanza di Controllare il Ciclo di Innovazione



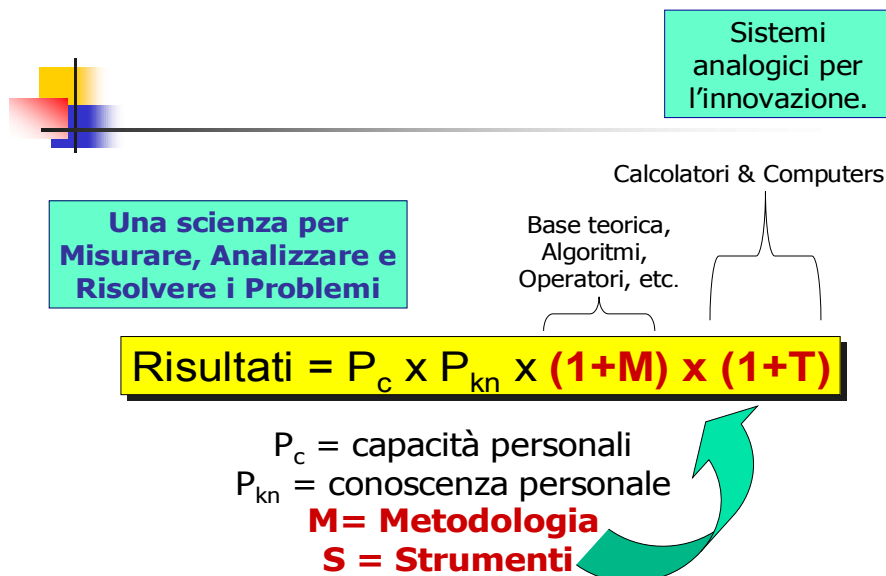
- | | |
|--|---|
| T_o l'opportunità si presenta | T_r il prodotto è messo in produzione |
| T_p l'opportunità è percepita | T_s I primi clienti sono soddisfatti |
| T_b inizio delle attività di progetto | BET Break-even time |
| T_f definizione e piani del prodotto vengono fissati | T_e il progetto si estingue |

Copyright 2001 Ideation International Inc.

From Accelerated Innovation by Marvin Patterson

1.5 – I fattori del processo di innovazione

I fattori che favoriscono il processo d'innovazione e il successo dei prodotti o dei servizi offerti può essere così riassunto:



Copyright 2001 Ideation International Inc.

Migliori risultati si ottengono dall'interazione delle capacità personali dei dipendenti, dallo sviluppo delle conoscenze e delle competenze, dall'utilizzo di metodologie adeguate e infine dagli strumenti.

Progetto : Innovare la Sabina

QUESTIONARI

@ Felice Lotito

QUESTIONARIO A

N.

PER IL REFERENTE

COMUNE _____

RILEVATORE _____

Ora inizio _____ ora fine _____

Data _____

REFERENTE DEL PROGETTO :

Specificare il nome del referente del progetto, che sarà contattato per le comunicazioni relative alle rilevazione e raccolta dei dati

Nome e cognome:

Qualifica:

Unità organizzative (settore, ufficio, servizio...)	Numero dipendenti e ruoli funzionali

Indirizzo ufficio: _____

Via e n° civico: _____

Comune _____ **Provincia: Rieti**

Telefono: _____ **Fax:** _____

e-mail: _____

Orario indicato per eventuali comunicazioni: dalle _____ alle _____

Sito Internet dell'amministrazione:

1.1 Quanti PC sono disponibili nel Comune?

1.2 Quanti restano inutilizzati? _____

1.3 Quanti sono collegati alla rete INTERNET? _____

1.4 Quanti sono collegati ad una rete INTRANET (locale: tra pc dell'amministrazione)? _____

1.5 C'è un computer dedicato o "SERVER"? Si No

1.6 I PC a disposizione sono dotati di programmi operativi ed applicativi ben funzionanti ?

1.7 Quali programmi vengono generalmente utilizzati?

1.8 Descrizione PC (marca e caratteristiche principali) (*)

1.9 Descrizione Software e programmi utilizzati (marca e caratteristiche principali) (*)

1.10 Secondo lei gli impiegati incaricati sono in grado di utilizzare agevolmente i programmi in dotazione ?

1.11 Quali interventi di addestramento e formazione suggerirebbe per migliorare la competenza del suo gruppo di lavoro nell'utilizzazione dei programmi in dotazione ?

1.12 Indichi gli aspetti da migliorare e quali interventi di innovazione organizzativa o/e strumenti di innovazione tecnologica potrebbero migliorarne le prestazioni ?

1.13 Sono mai state effettuate indagini di customer satisfaction? (*)

SI NO

1.14 Se sì, indicare le metodologie adottate e descrivere i risultati raggiunti (*)

QUESTIONARIO B

N.

PER I DIPENDENTI

COMUNE _____

RILEVATORE _____

Ora inizio _____ **ora fine** _____

Data _____

SEZIONE 1 Informazioni sull'intervistato.

1.1. Qualifica e ruolo funzionale

1.2. Unita' Amministrativa nella quale svolge il suo lavoro
1.3. Funzioni: a cosa serve ?
1.4. Compiti: come realizza le funzioni ?

1.5. In quale dei seguenti settori è collocabile la sua attività:			
Ambiente	<input type="checkbox"/>	Turismo, Cultura e tempo libero	<input type="checkbox"/>
Territorio	<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>
		Sanità	
Finanza e fiscalità	<input type="checkbox"/>	Lavoro e occupazione	<input type="checkbox"/>
Politiche educative	<input type="checkbox"/>	Sviluppo economico	<input type="checkbox"/>
Trasporti e mobilità	<input type="checkbox"/>	Sicurezza e ordine pubblico	<input type="checkbox"/>
Welfare, politiche sociali e previdenza	<input type="checkbox"/>	Anagrafe	<input type="checkbox"/>

Competenze informatiche (scrivi il grado di conoscenza)	0	1	2	3	4
1.6. so utilizzare il sistema operativo (es. windows o linux)					
1.7. so utilizzare il programma di video scrittura (es. Word)					
1.8. so utilizzare il foglio elettronico (es. excel)					
1.9. so utilizzare la base di dati (es. access)					
1.10. so utilizzare il programma di presentazione (es. power point)					
1.11. so utilizzare internet (trovare un sito)					
1.12. so utilizzare la posta elettronica (ricevere e inviare email)					
1.13. so utilizzare software specifici					
1.14. so utilizzare motori di ricerca per trovare informazioni (es. google)					

1.15. Le è capitato di leggere la recente legislazione in materia di innovazione tecnologica? (es. Testo Unico 445/00)

Si No

SEZIONE 2 Che cosa innovare.

2.1 In quale delle seguenti aree di intervento della sua unità amministrativa sarebbe necessario innovare ? (max 3 risposte) (*)			
Rapporti con i cittadini	<input type="checkbox"/>	Produzione, approvvigionamento/acquisto di risorse e servizi	<input type="checkbox"/>
Qualità	<input type="checkbox"/>	Organizzazione	<input type="checkbox"/>
Soddisfazione dei cittadini	<input type="checkbox"/>	Reti e tecnologie	<input type="checkbox"/>
Miglioramento dei servizi	<input type="checkbox"/>	Gestione di dati ed informazioni	<input type="checkbox"/>
Nuovi servizi	<input type="checkbox"/>	Logistica, patrimonio e servizi interni	<input type="checkbox"/>
Comunicazione istituzionale	<input type="checkbox"/>	Studi, ricerca e sviluppo	<input type="checkbox"/>
Normativa e regolamentazione	<input type="checkbox"/>	Comunicazione interna	<input type="checkbox"/>
Valutazione delle politiche e degli investimenti pubblici	<input type="checkbox"/>	Reclutamento ed inquadramento delle risorse umane	<input type="checkbox"/>
Pianificazione strategica	<input type="checkbox"/>	Sviluppo professionale delle risorse umane	<input type="checkbox"/>
Semplificazione	<input type="checkbox"/>	Valutazione ed incentivazione del personale	<input type="checkbox"/>
Finanza innovativa	<input type="checkbox"/>	Cooperazione interistituzionale	<input type="checkbox"/>
Programmazione e controllo	<input type="checkbox"/>	Autonomia e decentramento	<input type="checkbox"/>
		Partnership pubblico/privato	<input type="checkbox"/>

2.2. Per poter innovare i servizi resi dalla sua Unità amministrativa , da dove inizierebbe ? Date le seguenti priorità , da dove incomincerebbe ?
<input type="checkbox"/> Creare un'amministrazione amichevole, anticipatrice, affidabile <input type="checkbox"/> Migliorare la capacità di creare politiche pubbliche efficaci <input type="checkbox"/> Governare il cambiamento <input type="checkbox"/> Fare squadra per trainare il cambiamento <input type="checkbox"/> Creare reti di relazioni come risorsa per il cambiamento

2.3. Potrebbe indicare le principali criticità che lei vede nella realizzazione di iniziative ed attività di innovazione organizzativa e tecnologica per migliorare i servizi resi ai cittadini dal suo ufficio ?	Livello di problematicità ⇨			
Nodo critico ↓	Nessuno	Basso	Medio	Elevato
Sostegno politico al progetto				
Definizione degli obiettivi del progetto				
Definizione delle responsabilità				
Coordinamento tra le unità organizzative				
Coordinamento con i consulenti				
Coordinamento con altri enti pubblici				

Incentivi legati agli obiettivi del progetto				
Problemi nella fase di progettazione				
Conflittualità interna				
Specifiche competenze interne				
Risorse logistiche e tecniche				
Risorse economico-finanziarie				
Coinvolgimento del personale				
Circolazione di dati ed informazioni				
Altro - Specificare				

2.4. Quali sono i servizi che la sua unità amministrativa offre al pubblico?

Portafolio dei servizi offerti agli utenti presso gli uffici comunali:

2.5. La sua unità amministrativa offre servizi "on line" agli utenti e al pubblico? Si No

2.6. Se "SI", quali?

Portafolio dei servizi offerti agli utenti "on - line":

2.7. Ci sono progetti dove sono coinvolte altre amministrazioni inerenti all'innovazione tecnologica?

Si No

2.8. Se "Si", quali amministrazioni sono coinvolte?

2.9. Se "Si" che progetti sono?

3. In quali aree andrebbero apportate innovazioni per migliorare la qualità dei servizi offerti al cittadino dalla sua unità amministrativa?

(E' possibile barrare anche più di una casella) (*)

Nuovo hardware e/o software applicativi dedicati - Elencare:

Competenze specialistiche del personale - Specificare:

Un diverso modello di organizzazione del lavoro - Descrivere:

La razionalizzazione/semplicazione di procedure amministrative - Indicarle:

Un diverso clima organizzativo - Indicare gli elementi essenziali:

Nuovi modelli di collaborazione con altre amministrazioni e/o con soggetti privati - Descriverli:

Altro - Specificare:

SEZIONE 3

Valutare la cultura di innovazione dell'organizzazione

Che cosa intendiamo con la parola "innovazione"?

Per Innovazione noi intendiamo la creazione e la commercializzazione di nuove tecnologie, nuovi prodotti, nuovi servizi e sistemi che producono Valore.

Questa indagine è articolata con domande a scelta multipla e con la richiesta di risposte alle domande finali.

3.1. Capacità di trasmettere la visione e gli intenti strategici dell'organizzazione

I dipendenti diventano più efficaci nel loro lavoro quando è data loro una visione chiara del futuro e della direzione strategica della organizzazione.

In tali condizioni vengono individuati i fabbisogni di innovazione necessari per allineare i loro sforzi alle strategie organizzative.

Segna l'affermazione che descrive meglio la situazione della tua organizzazione

Nella nostra organizzazione la "visione" e le "strategie" sono chiare

- La visione e le strategie sarebbero seguite meglio se la direzione desse informazioni più chiare
- Le strategie cambiano così spesso da risultare poco credibili
- Questa organizzazione definisce strategie e visioni che mi ispirano e mi fanno lavorare volentieri
- Non sono stati chiarificati con il tempo e l'esperienza i "veri" significati della "visione" e delle "strategie"
- Il mio capo ci ha aiutato a chiarire la visione e le strategie della nostra organizzazione
- La direzione ha idee chiare sugli obiettivi e sulle strategie

3.2. Tolleranza nell'assunzione di rischi e nel riconoscimento di errori ed insuccessi

Per innovare è necessario che l'organizzazione sperimenti nuove idee, ed apprenda dalle esperienze fatte. Quando questi nuovi tentativi ed esperimenti sono considerati e valutati soltanto come degli errori, possono succedere due cose :

(1) le persone hanno paura di cercare nuove vie e nuove idee

(2) si cerca di nascondere e coprire gli errori , impedendo che l'organizzazione impari dagli stessi.

Segna la dichiarazione che descrive meglio la situazione dell' organizzazione:

- Errori onesti, ma originali, sono riconosciuti come indice di coraggio e spirito di iniziativa
- Anche gli errori minori sono puniti
- La gestione corretta di progetti che coinvolgano rischio e imprevedibilità è valutata positivamente, anche quando le situazioni createsi non sono quelle pianificate
- Le nuove iniziative sono considerate allo stesso livello di prevedibilità rispetto a situazioni prevedibili.
- Gli esperimenti sono accettati in laboratorio, ma non sul mercato
- Chi commette un errore è incoraggiato a condividerne l'esperienza in modo che gli altri possano imparare

3.3. Focalizzarsi sugli - utenti

Focalizzarsi su come servire meglio la clientela porta l'organizzazione ad un'innovazione produttiva. Focalizzarsi soltanto sulle politiche interne porta all'obsolescenza di energie e risorse ed al fallimento dei tentativi di innovazione.

Quando vengono prese decisioni in quale percentuale il processo decisionale è collegato alla comprensione ed alla soddisfazione dei fabbisogni degli utenti siano essi cittadini o imprenditori che vogliono aprire un'attività produttiva rispetto ad altri fattori o esigenze?

- 0 - 5%
- 6 - 20%
- 21 - 35%
- 36 - 65%
- 66 - 85%
- 86 - 100%

3.4. Trasparenza

L'informazione è utile all'organizzazione solo se è a disposizione di coloro che lavorano al progetto e prendono decisioni. Nelle organizzazioni più innovative, l'informazione circola liberamente, sia orizzontalmente che verticalmente.

Segna la dichiarazione che descrive meglio la situazione dell'organizzazione

- Le persone, in questa unità organizzativa dicono la verità, anche se è fastidiosa e scomoda
- La verità è nascosta; la gente dice ciò che il capo vuole sentire
- Abbiamo raggiunto un buon equilibrio nel dirci quello che è necessario dire
- L'informazione è vista come risorsa politica

- Noi comunichiamo le informazioni riguardanti la clientela liberamente con altri uffici , gruppi di lavoro
- Noi comunichiamo le informazioni sulla tecnologia liberamente con altri uffici e gruppi di lavoro
- La paura di fuga di informazioni ci trattiene dal comunicare dati che potrebbero risultare utili ad altri dipartimenti, settori dell'organizzazione

3.5 Rapporto con il personale

Le organizzazioni che trattano bene i loro dipendenti guadagnano un vantaggio competitivo. I dipendenti sono più leali, e hanno un maggior senso di sicurezza, che da' loro il coraggio di osare ed innovare.

Quando osservi i dirigenti di questa organizzazione prendere decisioni, cosa noti ?

Segna la dichiarazione che descrive meglio la situazione dell'organizzazione

- Una tendenza a considerare i dipendenti come persone e non come parti di una macchina?
- Indifferenza circa gli effetti che le decisioni potrebbero portare nella vita delle persone?
- Disponibilità ad avere piccole perdite per proteggere il lavoro dei dipendenti?
- Considerazione verso i fabbisogni dei dipendenti sino a quando costano poco all'organizzazione
- Interesse genuino ad aiutare il dipendente in difficoltà
- Tentativi di intimidazione
- Rispetto per tutti anche per coloro che hanno una posizione bassa nella struttura organizzativa

3.6 Senso di responsabilità sociale ed etica

Le organizzazioni che hanno un forte senso della responsabilità sociale ed etica sono più aperte a favorire l'innovazione ed i cambiamenti. Esse attraggono un certo tipo di lavoratori, aperti all'impegno sociale ed alla soddisfazione dei fabbisogni della comunità.

Segna la dichiarazione che descrive meglio la situazione dell'organizzazione

- Quando si parla di responsabilità sociale ed etica le persone ridono sotto i baffi
- L'organizzazione ha un impegno scritto nel voler contribuire a soddisfare meglio i bisogni e risolvere i problemi della società in generale.
- Quando si prendono delle decisioni vengono considerate seriamente le questioni sociali ed etiche
- Si fa quello che si può , ma ci sono altre questioni interne da risolvere
- Le questioni inerenti alla responsabilità sociale ed etica della organizzazione sono discusse soltanto dopo aver discusso ed analizzato le " questioni importanti " per il progresso della organizzazione

3.7. Nell'esperienza relativa al lavoro ed alle mansioni che sta svolgendo, quali sono le innovazioni che sono state apportate di recente ?

3.8. Che cosa si è fatto per promuoverle o per insabbiarle?

QUESTIONARIO C

PER UTENZA

COMUNE _____

RILEVATORE _____

ora inizio _____ ora fine _____

Data _____

Scheda di rilevazione per l'utente servizi Pubblica Amministrazione

Ufficio : _____

Informazioni utente

1. Sesso : m f

2. Eta' : _____

3. Stato Civile

- Coniugato
- Coniugato con figli
- Celibe / nubile

4. Professione : _____

5 - Per quale servizio si è rivolto al suddetto ufficio di P.A. ?

6 - Il servizio reso dal suddetto ufficio ha soddisfatto le sue aspettative ed esigenze ?

- | |
|-------------------------------------|
| Molto <input type="checkbox"/> |
| Abbastanza <input type="checkbox"/> |
| Poco <input type="checkbox"/> |
| Per niente <input type="checkbox"/> |

7 - Quali suggerimenti darebbe per migliorare il servizio ?

<hr/> <hr/> <hr/>

Appendice A

Rilevazione dati : 25 - 26 gennaio 2005

Soddisfazione dell'utente

Comune di Poggio Moiano

Ufficio anagrafe	M - 55	coniug	operaio	Carta identita	molto
anagrafe	M - 19	nubile	studente	Carta identita'	abbastanza
anagrafe	F - 30	coniug	impiegata	Carta identita'	molto
anagrafe	F - 20	nubile	studente	Certificazioni varie	molto
anagrafe	M - 45	coniug	impiegato	Iscrizione anagrafica	molto
anagrafe	F - 50	coniug	operaio	Carta identita'	abbastanza
Anagrafe	F - 41	coniug	casalinga	Carta identita'	molto
tributi	M - 61	coniug	pensionato	ICI	molto
tributi	M - 41	coniug	operaio	Tasse	molto
tributi	F - 29	coniug	maestra	ICI	molto
tributi	F -	coniug	impiegata	ICI	molto
tributi	M - 36	coniug	impiegato	ICI	molto
tributi	F - 68	coniug	pensionata	Tassa rifiuti	molto
tributi	F - 56	coniug	casalinga	ICI	molto
tecnico	M - 46	coniug	impiegato	Concessione edilizia	abbastanza
tecnico	M - 43	coniug	impiegato	Allaccio acqua	abbastanza
tecnico	F - 41	coniug	operaio	Taglio bosco	abbastanza
Uff. ragioneria	M - 42	coniug	autista	Libretto mensa scolastica	molto
protocollo	M - 47	coniug	poliziotto	Richiesta sala consiliare	abbastanza
tecnico	M - 56		impiegato	Allaccio acqua	abbastanza
tecnico	M - 62	coniug	autista	Rilascio certificato	abbastanza
tecnico	M - 45	coniug	operaio	certificato	abbastanza
protocollo	F - 36	coniug		Taglio bosco	molto
protocollo	M - 32	celibe	elettricista	Cosnegna fattura	molto
protocollo	F - 45	coniug	geometra	Pratiche edilizie	abbastanza
ragioneria	F - 35	Coniug	impiegata	Acquisto buoni pasto	abbastanza
ragioneria	F - 29	coniug	commerciante	Buoni mensa	abbastanza
ragioneria	M - 42	coniug	operaio	Acquisto buoni pasto	abbastanza
ragioneria	F - 40	coniug	casalinga	Acquisto buoni pasto	abbastanza
Politiche sociali	F - 38	coniug	casalinga	Domanda libri di testo	abbastanza
Politiche sociali	M - 42	coniug	impiegato	Informazioni libri di testo	abbastanza
Politiche sociali	F -	coniug		Mensa scolastica	abbastanza
anagrafe	M - 46	celibe	bidello	Stato famiglia	abbastanza

Indagine grado di soddisfazione degli utenti

Servizi uffici comunali

Comune di Poggio Moiano

Persone intervistate : 41

Stato civile : coniugate 34 – celibi/nubili 5 – n/d 2

Occupazione :

- operai : 7
- casalinghe : 4
- impiegati :14
- pensionati : 2
- studenti : 2
- autisti :2
- professionisti : 1
- commercianti : 1
- maestra : 1
- elettricista : 1
- poliziotto : 1

INDICE

	Pagina
Scheda identificativa della ricerca	2
Premessa	3
Finalità della ricerca	9
Gli indicatori di sistema	12
Le mappe	14
Le mappe geografiche	16
Capitolo 1	
Prima sezione	22
1.1.1 Il contesto	22
1.1.2 L'infrastruttura tecnologica	24
Seconda sezione	28
1.2.1 Competenza nell'utilizzo del software	28
Capitolo 2	
2.1 Innovare "dove"?	34
2.2 Innovare "come"?	39
Capitolo 3	45
3.1 Tra cultura organizzativa e innovazione	47
3.2 Tra il dire e il fare: "L'immaginario"	60
Conclusioni	63
Indicazioni	66
Questionari	72
• Referenti	73
• Dipendenti	76
• Utenti	85
Appendice	87
Indice	89

Indice dei grafici		Pagina
A	Competenze informatiche	29
B	Aree d'intervento da innovare	35
C	Principali criticità	40
D	Fattori "pro" o "contro"	52
E	Indice di propensione	54
F	Tolleranza agli errori	54
G	Rapporto organizzazione dipendenti	55
H	Trasparenza dell'informazione	56
I	Visione e strategia	57
L	Responsabilità sociale	57
M	Focalizzazione	58

Indice delle Tavole		
Tavola 1		22
Tavola 2		24
Tavola 3		28
Tavola 4		34
Tavola 5		39
Tavola 6		47
Tavola 6.1		51
Tavola 6.2		53
Tavola 7		60

Indice delle mappe		
Il territorio oggetto della ricerca: la Provincia di Rieti		16
Comuni di Poggio Moiano, Castelnuovo di Farfa e Monteleone		17
Le comunità montane oggetto della Ricerca		18
Indicatori di competenze informatiche		25
Indicatore di bisogni per migliorare il livello di competenza informatica dei dipendenti della Pubblica Amministrazione		26
Indicatori degli aspetti di miglioramento		27

