



Associazione Italiana Formatori

**RETI FORMATIVE, SISTEMI FORMATIVI,
PROCESSI FORMATIVI, PROGETTI FORMATIVI
PREMIO FILIPPO BASILE
PER LA FORMAZIONE NELLA P.A.**

Premio di ECCELLENZA 2007
dato al programma di formazione-intervento
usato nell'ambito del progetto di e-Government R.I.S.O.

L'opportunità

Il DCPM del 14 febbraio 2002 ha definito le modalità di attuazione delle politiche per l'e-Government in Italia

Con l'Avviso per la selezione di progetti proposti dalle Regioni e dagli Enti locali per l'attuazione dell'e-Government, pubblicato sulla Gazzetta Ufficiale n. 78 del 3 aprile 2002, il Dipartimento per l'Innovazione Tecnologica ha definito gli obiettivi, le modalità ed i termini per la presentazione dei progetti per l'e-Government.

Gli attori

Le Province di Lecce, di Brindisi e di Taranto, i comuni capoluogo di Lecce, Brindisi e Taranto, 69 Comuni e 12 Enti diversi tra cui, l'INPS, alcune ASL e l'ACI, hanno condiviso di predisporre e proporre al Dipartimento per l'Innovazione e le Tecnologie il progetto R.I.S.O. in cui la Provincia di Lecce ha assunto il ruolo di capofila.

Il progetto è stato finanziato dal Ministero, dalla Regione Puglia, dalle tre Province e dai Comuni.

I Comuni hanno impegnato una cifra pari a 0,57 € per ogni abitante residente.

Il finanziamento è servito per realizzare il progetto che è stato presentato e approvato.

Esso è stato erogato in "tranche" e sulla scorta di uno stretto e meticoloso monitoraggio da parte del CNIPA (Consorzio Nazionale per l'innovazione nella Pubblica Amministrazione) che è l'organo competente del Ministero per la Pubblica Amministrazione e l'Innovazione.

La finalità del progetto tecnologico

La motivazione del progetto è stata quella di utilizzare le nuove tecnologie ICT (information and communication technology) , finalizzandole alla promozione del territorio quale strumento di crescita occupazionale e sociale.

Tale motivazione appare perfettamente coerente con quelle che da sempre sono state le azioni svolte dalle Amministrazioni Locali del Territorio Ionico-Salentino.

Per creare occupazione e favorire la crescita economica è necessario infatti promuovere e rendere:

- ❑ attrattivo il territorio alle imprese, che si aspettano di poter usufruire di servizi di qualità,
- ❑ apprezzabile la qualità della vita ai cittadini, che devono trovare più facili modalità per accedere al mondo del lavoro e impiegare le proprie competenze professionali.
- ❑ Interessanti le caratteristiche e i prodotti tipici del territorio ai turisti, che sono altrettanti promotori di sviluppo.

Tra tutti i servizi di cui potersi occupare, R.I.S.O. ha fatto una vera scelta di campo. Ha infatti deciso di occuparsi solo di 4 servizi rendendo alcuni procedimenti amministrativi di questi, fruibili direttamente on line, cioè attraverso la tecnologia del web.

I servizi

Con il progetto R.I.S.O. si sono infatti volute introdurre delle nuove tecnologie informatiche per erogare, con metodologie innovative, i seguenti servizi.

- il marketing territoriale (MKT),
- lo sportello unico per le attività produttive (SUAP),
- il servizio informativo del lavoro (SIL),
- l'ufficio di relazioni con il pubblico (URP).

È stato poi realizzato un portale WEB d'ingresso unico per favorire l'uso dell'insieme dei servizi.

I cittadini potranno inoltrare alla P.A. pratiche e istanze da casa propria, sapere in qualsiasi momento in quale ufficio si trova la propria pratica e comunicare con gli Uffici della P.A. in maniera rapida e diretta tramite internet.

Per facilitare la fruizione dei servizi è stato anche attivato un "contact center", cioè un sistema vocale che guida il cittadino più rapidamente verso il servizio desiderato.

Per la gestione delle infrastrutture e dei sistemi informatici che consentono ai diversi software utilizzati di funzionare con velocità e sicurezza è stato creato presso la Provincia di Lecce, in via Botti, un Centro di servizi tecnologici, una sorta di "information farm".

Nel progetto R.I.S.O. è stata prestata particolare attenzione alla possibilità di rendere i servizi realizzati, fruibili anche a categorie disagiate di cittadini, quali possono essere, per esempio, i non vedenti o gli ipovedenti. E' stata anche prevista la possibilità di consultare via telefono, oltre che con i normali mezzi offerti da Internet, i contenuti delle pagine WEB del portale informativo.

Il progetto ha puntato a creare una rete d'area interprovinciale per collegare tutti gli Enti che partecipano al progetto.

Un sistema di E-Learning consentirà a tutti gli operatori della P.A. addetti ai servizi erogati via "on line", cioè via internet, di apprendere come erogare e utilizzare le nuove attrezzature e i nuovi sistemi di comunicazione e come erogare in modo diverso i servizi che si è prescelto di innovare. In esso è stato anche trasfuso tutto il now how prodotto dal progetto di formazione intervento.

La riorganizzazione

Per sfruttare pienamente l'opportunità offerta dall'uso della nuova tecnologia, il progetto R.I.S.O. ha previsto una parallela riorganizzazione degli uffici.

Infatti essi avranno una articolazione di "rete", saranno integrati tra loro anziché indipendenti e

avranno un respiro provinciale e interprovinciale, pur mantenendo a livello comunale le responsabilità di erogazione diretta.

Si è infatti costituita:

- la Rete del Marketing territoriale,
- la Rete dei SUAP,
- la Rete del SIL,
- la Rete degli URP.

Le Reti comprendono le famiglie professionali di estensione interprovinciale che consentono di erogare servizi omologhi su un territorio vasto come quello ionico salentino a tutto vantaggio della facilitazione amministrativa.

Il protocollo d'intesa tra L'Istituto di Ricerca sulla formazione Intervento e la Provincia di Lecce

La provincia di Lecce, in qualità di ente capofila del progetto, ha stipulato con l'Istituto di Ricerca sulla Formazione-intervento per condurre ricerche, interventi di formazione sperimentale e iniziative di divulgazione scientifica sui temi della formazione legata all'innovazione tecnologica. Ciò anche in virtù del fatto che la stessa Provincia aveva sperimentato positivamente l'uso della metodologia, sia per la certificazione del personale URP (premio Basile 2004), sia per la formazione del personale per il SUAP (premio Basile 2005).

In virtù di questo protocollo d'intesa (si veda www.formazioneintervento.it), all'Istituto è stato chiesto, nell'ambito del progetto R.I.S.O., la supervisione dei programmi di formazione e lo sviluppo di un'azione di "ricerca-intervento" per favorire il coinvolgimento partecipativo del personale degli enti locali coinvolti dall'innovazione tecnologica.

Le attività di seguito descritte sono dunque il frutto di un programma articolato di interventi pianificati nel progetto di e-Government e realizzati, a valle del finanziamento ottenuto, con formatori locali assistiti e coordinati dall'Istituto con la finalità di sperimentare forme innovative di formazione a ridosso di questa grande novità costituita dalla progettazione dei software per l'erogazione on line dei servizi ai cittadini e alle imprese da parte degli enti locali.

Il Rapporto tra innovazione e organizzazione

L'obiettivo dell'intervento per l'Istituto di Ricerca sulla formazione intervento è stato quello di promuovere iniziative di consapevolezza e progettualità partecipata per la gestione di un programma di e-Government che mettesse al centro della riflessione il rapporto tra innovazione tecnologica e mutamento dell'organizzazione, ma si focalizzasse sul modo con cui si deve gestire il processo che consente alla tecnologia di servire l'organizzazione e all'organizzazione di utilizzare la tecnologia per risultare più efficiente così da diventare una guida all'azione del management dell'innovazione!

Il fatto che l'azione si sviluppi su un territorio di vaste dimensioni (tre province) ha consentito di sperimentare anche un'altra condizione interessante di gestione del cambiamento, quella nella quale è maggiormente difficile usare una leadership istituzionale o far ricorso, più semplicemente, alla "gerarchia".

Nel caso di un cambiamento che attraversi più enti e in una situazione come quella italiana dopo l'emanazione della legge 59 del '97, non è facile infatti ricorrere a leadership riconosciute, ma bisogna, per prima, costruire delle leadership e poi ricorrere a queste per governare un processo che ha molteplici punti di governo, strutturalmente variabili e quindi non stabili nel tempo, contingentemente in competizione tra loro, la cui azione è più interpretabile alla luce delle convenienze politiche e individuali piuttosto che delle esigenze contestuali del contesto di intervento.

La peculiarità del campo d'intervento: la Pubblica Amministrazione Locale (PAL), costituisce una complessità maggiore e anche un'opportunità ulteriore, quella di occuparsi non solo dell'organizzazione specificatamente aderente a R.I.S.O. ma indirettamente di tutte le altre organizzazioni con cui la P.A.L. specificatamente coinvolta è strettamente legata in ragione del

servizio erogato. R.I.S.O. ha scelto di occuparsi di alcuni specifici servizi proprio perché ha puntato a supportare la politica occupazionale collegata allo sviluppo delle imprese. Ne discende che l'intervento chiama in causa tutto il mondo delle imprese, che costituiscono al tempo stesso la clientela principale servita, ma anche il partner privilegiato del progetto di innovazione. Certo che questa scelta chiama al compito anche tutti coloro interessati al lavoro e dunque gli stessi lavoratori, i giovani, le scuole, le strutture formative, ecc.

Se la metodologia prescelta è quella "partecipativa" e l'intento è quello di usare la progettazione come principale strumento di apprendimento, ne risulta che la **progettazione partecipata** di valenza territoriale, interistituzionale diventa lo strumento da agire e la sua gestione è quella che suggerisce il modo con cui costruire la struttura che la deve garantire e il modo con cui comporla, formarla e supportarla nel compito affidatole.

L'obiettivo dell'intervento è stato proprio quello di sperimentare e verificare come costruire questa nuova struttura e come metterla in grado di governare il cambiamento.

E' chiaro che tutto ciò indica una seconda scelta di campo, quella di non risultare vittime della tecnologia, ma di spostare l'attenzione dell'azione sulle necessità della collettività, comprendere come cambiare l'organizzazione per soddisfarne i bisogni espressi e latenti, relativamente alle opportunità che la tecnologia disponibile consente, in una prospettiva comunque dinamica di sviluppo continuo, sia dell'organizzazione che della tecnologia stessa.

La formazione-intervento

La metodologia è stata messa a punto dal prof. Renato Di Gregorio dopo sperimentazioni e ricerche effettuate a partire dal 1972. Il nome è registrato e la metodologia è certificata con marchio della Qualità ISO 9001 dalla Sincert. Ne rammentiamo alcuni tratti.

La formazione-intervento è un processo che consente ad una persona o a un gruppo di persone di progettare un cambiamento e di cogliere questa occasione come un percorso di apprendimento per sé e anche per l'organizzazione di riferimento entro cui già operano o per cui intendono assolvere ad un ruolo.

*A volte il progetto di cambiamento riguarda il **ruolo** che una persona intende ricoprire rispetto a quello che copre.*

*A volte il cambiamento riguarda un'**organizzazione** o parti di essa. Un'azienda che opera in un mercato nazionale con un solo prodotto e vuole entrare in un mercato più vasto, internazionale, con una gamma di prodotti più ampia, cambia di ruolo e deve sviluppare un cambiamento di assetto, di cultura, di gestione, di comunicazione, di management, oltre che di tecnologia produttiva.*

Un Comune che intende aggiungere un nuovo servizio o intende modificare il modo con cui dare uno specifico servizio deve intraprendere un percorso di cambiamento che abbracci una schiera larga di persone, tutte quelle coinvolte direttamente e indirettamente dal cambiamento che si intende perseguire.

*A volte il cambiamento riguarda tutte le organizzazioni che si muovono in un determinato **territorio**. Si può attivare un progetto di formazione-intervento per alcune persone che intendono apprendere a esercitare un nuovo ruolo, oppure per un insieme di persone che coprono dei ruoli preordinati in un'organizzazione che ha motivi per cambiare, oppure per un insieme di persone che operano in organizzazioni diverse facenti parte di uno stesso territorio e che hanno motivi di cambiare assieme.*

Il processo di cambiamento è sostenuto da un percorso progettuale che diventa, per come si sviluppa, al tempo stesso, anche un'occasione di apprendimento e un sistema di comunicazione per le persone e per le organizzazioni coinvolte.

Le persone che direttamente o indirettamente partecipano al percorso progettuale esercitano il ruolo di "progettista del cambiamento", ma sono al tempo stesso i fruitori e i promotori del cambiamento



medesimo. In questo senso la progettazione diventa lo strumento per apprendere ciò che va cambiato in sé stessi e nell'organizzazione entro cui ci si muove e per acquisire la metodologia per raccogliere le conoscenze ed esercitare le competenze per colmare il "gap" esistente tra la situazione di partenza e quella attesa.

Il percorso progettuale, proprio perché chiama in causa le persone dell'organizzazione reale e le coinvolge nell'iniziativa, diventa al tempo stesso un processo di apprendimento per l'organizzazione. Il processo di cambiamento si sviluppa così lungo il percorso progettuale, prima ancora di arrivare alla sua conclusione.

Le persone che hanno lavorato assieme sul progetto o le organizzazioni che hanno cooperato per trovare soluzioni progettuali condivise hanno anche sviluppato una comunicazione "reale" tra di loro, molto più efficace di ogni altra forma di comunicazione "formale".

In realtà la formazione-intervento usa molto consistentemente la leva della comunicazione anche "formale" al motto: "fare, fare bene e farlo sapere". In aggiunta, la metodologia ha evidenziato la necessità di sviluppare un vero e proprio processo di "comunicazione del miglioramento", considerando che comunicare il progetto nelle sue varie fasi di sviluppo consente di attivare una partecipazione sempre più ampia degli attori e di raccogliere una condivisione sempre più piena delle soluzioni di cambiamento che si vanno configurando.

La metodologia di base prevede la realizzazione di quattro macrofasi:

- la fase di condivisione strategica,*
- la fase di progettazione partecipata,*
- la fase di comunicazione del miglioramento*
- la fase dell'apprendimento*

L'intervento in R.I.S.O.

Tutte le fasi della formazione intervento sono state utilizzate. Si descrive di seguito il modo con cui sono state condotte. Esse sono state:

1. la costituzione di una struttura di "formatori locali" che sapessero utilizzare la metodologia della formazione-intervento per poi applicarla sul territorio guidati e coordinati dall'Istituto.
2. la realizzazione della cosiddetta "progettazione partecipata" al fine della costituzione di una struttura capace di governare lo sviluppo dell'innovazione (SGI) composta da:
 - a. gli sponsor
 - b. i facilitatori,
 - c. i progettisti,
3. Il loro impegno progettuale intorno al processo di innovazione tecnologica è stato utilizzato come condizione di apprendimento delle persone e delle organizzazioni coinvolte
4. la realizzazione della cosiddetta "condivisione strategica" e cioè lo sviluppo di un'azione di informazione e coinvolgimento del resto del personale degli enti coinvolti dal progetto di innovazione
5. lo sviluppo di un processo di "comunicazione del miglioramento" che rendesse pubblici i processi attivati, sia internamente che esternamente alle organizzazioni coinvolte
6. la realizzazione di uno strumento di tesaurizzazione dell'apprendimento, attraverso la realizzazione di un programma di e-Learning e la costituzione di un Centro servizi per la sua diffusione.

1. la struttura di formatori locali

Per utilizzare la metodologia della formazione-intervento in un'area così vasta come quella di tre province messe assieme era necessario disporre delle figure professionali che la metodologia prescrive ed in particolare della figura del **metodologo**.

Si poteva al riguardo chiedere all'Istituto di ricerca sulla Formazione intervento di disporre di professionisti che avessero frequentato il corso base e poi il corso avanzato di formazione-intervento e fossero quindi certificati al riguardo (si veda www.formazione-intervento.it) oppure si potevano formare appositamente e specificatamente delle persone scelte sul territorio d'intervento.

Nel primo caso avremmo avuto persone che avevano già aderito alla metodologia indipendentemente dall'occasione propizia, ma ci si sarebbe trovati ad impiegare persone provenienti da luoghi diversi che non hanno lo stesso attaccamento per il territorio quanto lo possono avere i residenti.

Nel secondo caso avremmo avuto persone interessate al vantaggio economico di partecipare al progetto, con l'interesse a mostrare la professionalità già acquisita in progetti formativi, con la necessità di apprezzare una metodologia che non conoscono e farla propria. Il vantaggio della seconda soluzione è quello di avere persone che certamente sono maggiormente legate al territorio e che se riescono ad apprezzare e a far propria la metodologia possono costituire una struttura permanente d'intervento a vantaggio, sia della continuazione del programma che R.I.S.O. mette in moto sia di altri programmi dello stesso tipo di cui il territorio si potrebbe avvantaggiare e trattare allo stesso modo.

R.I.S.O. ha scelto questa seconda strada e si riporta la metodologia utilizzata.

Il processo si è articolato in diverse fasi:

1. fase: individuazione del profilo ideale del "metodologo" e bando pubblico per la selezione di potenziali candidati
2. fase: selezione curriculare
3. fase: selezione con assessment,
4. fase: selezione e formazione con corso-concorso.

Per la selezione si è usato un "profilo professionale ideale" così articolato:

Le conoscenze devono essere quelle di base (laurea) e quelle successivamente acquisite in base ad approfondimenti specifici (master, programmi formativi a cui si è partecipato). La laurea di maggiore interesse è quella a carattere umanistico (scienze dell'educazione o della formazione, filosofia, psicologia, sociologia). In seconda battuta vengono quelle economiche ma con taglio sociologico. In ultimo vengono quelle di carattere tecnico (ingegneria gestionale, fisica). Il master di maggiore interesse è quello in formazione o in management dell'innovazione. Interessante sono pure le persone che hanno conseguito un dottorato di ricerca e che sono interessate a fare un'esperienza sul campo.

Le esperienze devono essere quelle maturate nella gestione di programmi simili a quelli indotti da R.I.S.O. e cioè quelli inerenti progetti di cambiamento organizzativo collegati a innovazione tecnologica nella P.A. Si deve sottolineare che oltre a esperienze nel campo della formazione manageriale c'è una preferenza per coloro che sappiano affiancare all'esperienza d'aula quella tipica della consulenza per l'innovazione organizzativa in situazioni complesse.

Le caratteristiche personali devono corrispondere a quelle del facilitatore, del coach, dell'animatore, cioè tali da garantire che le persone su cui si interviene vengano aiutate a crescere, a sviluppare l'empowerment, a far crescere la leadership inerente il ruolo che coprono, a motivare al cambiamento i più pessimisti.

Il processo di selezione è stato curato direttamente dai soci fondatori dell'Istituto che così hanno messo a punto, sperimentato e consolidato un processo e strumenti ad hoc per la selezione di persone adeguate a ricoprire il ruolo di "metodologo" di formazione intervento.

Di 400 persone selezionate, sono passate al processo di valutazione per assessment 107. A valle di questo processo sono state prescelte 30 persone.

Esse hanno seguito un programma di formazione intervento articolato in quattro workshop.:

- ❑ l'11 di maggio 2005 presso la Provincia di Lecce,
- ❑ il 18 di maggio presso la Provincia di Brindisi,
- ❑ l'8 di Giugno presso la Provincia di Taranto,
- ❑ il 15 di giugno nuovamente a Lecce.

I workshop sono stati intervallati da tre periodi di project work.

Il progetto che loro hanno realizzato è il modo con cui sarebbero state formate le persone da coinvolgere nel programma di progettazione partecipata ed in particolare per sponsor, facilitatori, progettisti, organizzatori, comunicatori e formatori.



2. la progettazione partecipata

La struttura di Gestione dell'Innovazione è stata composta da :

- un Forum costituito dall'insieme dei vertici delle organizzazioni partecipanti al progetto.
- un Comitato Strategico (C.S.), composto dai rappresentanti degli enti maggiormente rappresentativi
- una Struttura di gestione dell'innovazione composta da sponsor, facilitatori e progettisti con persone scelte in rappresentanza di tutti gli enti coinvolti per esercitare una azione di sponsorship, di facilitazione del cambiamento e di coprogettazione dell'innovazione assieme alle società informatiche portatrici di tecnologia,
- una staff di supporto alle due strutture, composta dal capoprogetto del programma, , da una segreteria e da una task force di Comunicazione
- l'Istituto di Ricerca sulla formazione Intervento, come garante e sperimentatore della metodologia applicata.

La metodologia della formazione-intervento. postula che le persone che fanno parte di questa struttura si formano nell'esercizio di ruolo se sono assecondate nella loro attività progettuale da una consulenza di processo che le aiuti e le supporti metodologicamente e concettualmente a guidare un processo complesso di innovazione.

Lo **sponsor** è un amministratore che presidia strategicamente l'innovazione e il cambiamento.

Il **facilitatore** è un dirigente che presidia gestionalmente le risorse e i programmi per il cambiamento.

Il **progettista** è un funzionario che partecipa alla progettazione delle soluzioni che consentono l'esercizio del proprio servizio alla luce della disponibilità delle nuove tecnologie.

Le tre figure costituiscono la struttura di gestione dell'innovazione ed è rappresentativa dei principali ruoli presenti nella struttura ordinaria dedita alla gestione.



Nella struttura di gestione dell'intervento (S.G.I.) di R.I.S.O. si è convenuto di inserire:

- 60 amministratori/ sponsor,
- 60 dirigenti/facilitatori,
- 166 funzionari/progettisti suddivisi in 12 gruppi di progetto. Tre gruppi di progetto sono ripetuti tre volte (uno per provincia) per cui i gruppi sono complessivamente 18.



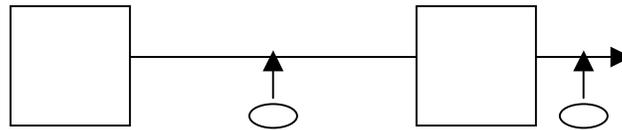
Per individuare i nominativi delle persone da inserire nei rispettivi ruoli (sponsor, facilitatori e progettisti) è stata seguita la seguente procedura:

- nel 2005 è stata inviata una lettera a tutti gli enti aderenti a R.I.S.O. per chiedere l'indicazione dei loro referenti per i tre ruoli, spiegando il contenuto e le finalità di ruolo e le caratteristiche prevalenti
- l'elenco che è stato realizzato sulla scorta di tali indicazioni è stato portato come base di discussione del primo workshop dedicato agli sponsor,
- nel corso del project work gli sponsor si sono riuniti per "aree a sviluppo locale distintivo" e hanno effettuato una prima negoziazione per convenire sulle persone da scegliere per comporre i gruppi dei progettisti e per completare la rosa dei facilitatori.
- nel secondo workshop dedicato agli sponsor è stata effettuata una negoziazione tra i gruppi costituiti a livello di aree a sviluppo distintivo per individuare le persone per ciascun gruppo dei primi 12 gruppi di lavoro;
- nel primo workshop dei facilitatori si sono verificati i nominativi indicati dagli sponsor per i progettisti e si sono fatte le opportune correzioni nate dalla accresciuta consapevolezza collettiva,
- le candidature dei progettisti sono state alla fine consolidate e sono state rese definitive per far partire le convocazioni relative ai programmi di formazione-intervento a loro dedicati.

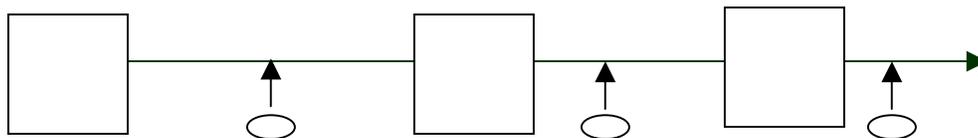
Il programma di coinvolgimento è stato illustrato al Comitato Strategico e approvato il 13 luglio 2005. Esso indicava il numero delle giornate da realizzare per ciascun ruolo, nelle tre province.

Per la prima schiera (amministratori e dirigenti) che hanno il compito di promuovere, proteggere e assicurare la realizzazione del progetto è stato effettuato un primo modulo di progettazione

partecipata con due giornate di workshop e un project work intermedio assistito per la formulazione di uno specifico “progetto”, inerente il “ruolo” da coprire



La seconda schiera di persone (progettisti) che ha il compito di seguire la progettazione degli strumenti per i servizi e di sviluppare alcuni servizi e infrastrutture di carattere generale per consentire la gestione dell'innovazione è stata coinvolta in un primo modulo di progettazione partecipata articolata in tre giornate di workshop e un project work intermedio assistito per la formulazione di uno specifico “progetto”, per definire le specifiche funzionali degli applicativi destinati ai servizi e alle funzioni di staff



Il programma è partito a luglio del 2005 ed è terminato a ottobre del 2005.

Il secondo programma di **progettazione partecipata** è stato realizzato tra aprile e luglio del 2006

ed è stato finalizzato a sviluppare la cultura del marketing territoriale. Per acquisire questa cultura i rappresentanti dei Comuni e delle Province sono stati impegnati nella progettazione dei contenuti di marketing del proprio territorio di competenza, utilizzando il portale di marketing territoriale come strumento di esercitazione reale.

Il Progettisti si sono riuniti, nel 2006, in tre workshop distinti per Provincia:

- Brindisi: 12/4, 21/4, 5/5;
- Taranto: 11/4, 20/4, 17/5;
- Lecce: 13/6, 21/6, 12/7.



Gli sponsor e i facilitatori sono stati invece impegnati nel coinvolgimento del personale interno e degli stakeholder del territorio sul tema della promozione del territorio ai fini dello sviluppo dell'occupazione utilizzando anch'essi il portale di marketing e il KIT che è stato messo a punto per la sua implementazione e per il coinvolgimento degli attori del territorio.

Sono stati infatti tenuti un workshop per Provincia, allargato anche alle associazioni di categoria e poi si sono tenuti workshop sul territorio delle tre province, assieme ai cittadini e alle imprese del territorio

Il terzo programma di **progettazione partecipata** è stato realizzato tra ottobre e novembre del 2006.

Esso è servito a impegnare gli sponsor, i facilitatori e i progettisti sulla loro stessa formazione coinvolgendoli nella progettazione del miglioramento dei contenuti di e-learning che sono stati predisposti e caricati sulla piattaforma a disposizione di R.I.S.O.

In questa fase si è preferito inoltre aumentare l'integrazione tra i membri delle tre famiglie operanti nelle tre diverse Province, raccogliendoli assieme in una unica sede.

Propedeuticamente al terzo programma di progettazione partecipata, è stato sviluppato un programma di progettazione partecipata che ha coinvolto un gruppo misto di progettisti, formatori ed esperti di **e-learning**. Il gruppo ha progettato e realizzato i contenuti formativi di cui caratterizzare e arricchire la piattaforma. Il gruppo ha lavorato tra i mesi di settembre e ottobre del 2006 proprio per predisporre le soluzioni di cui discutere con i gruppi che compongono la Struttura di gestione dell'innovazione.

Il programma formativo è stato naturalmente costruito tenendo conto che la fruizione è strutturata sul modello di formazione intervento classico.



3. condivisione strategica

Far partecipare tutto il resto del personale allo sviluppo dell'innovazione che la Struttura di Gestione dell'Innovazione guida è stata possibile attraverso un'azione che nella metodologia della formazione-intervento si chiama "condivisione strategica". Essa è attuata attraverso la realizzazione di una serie di workshop, uno per ogni livello della struttura organizzativa (amministratori, dirigenti, funzionari e operatori).

Se l'intervento di cambiamento riguarda una sola organizzazione, la condivisione viene fatta a livello interno all'organizzazione stessa. Se l'intervento coinvolge più organizzazioni di uno stesso territorio, si preferisce riunire assieme le persone che appartengono alla stessa schiera o qualifica. L'iniziativa è partita nel 2005 e ha riguardato le Province di Taranto e di Brindisi e poi i Comuni di tutte e tre le Province.

Il coinvolgimento realizzato in R.I.S.O. ha previsto il coinvolgimento di una schiera di 600 persone appartenenti alla schiera dei dirigenti, dei funzionari e degli operatori.

Le modalità operative con cui realizzare i workshop di condivisione strategica nelle realtà locali sono state condivise con i facilitatori nel loro secondo workshop.

Un esempio di accorpamento di comuni in provincia di Lecce è sotto riportato in cui tutti i comuni aderenti al progetto RISO sono stati raggruppati in 5 aree territoriali.

"A" (Area Unione Nord Salento – Union3)	"B" (Area Grecia salentina – Maglie)	"C" (Area Tricase)	"D" (Area Nardò)	"E" (Area Lecce)
Arnesano Campi Salentina Carmiano Guagnano Leverano Monteroni Novoli Porto Cesareo Salice Salentino Squinzano Surbo Trepuzzi Veglie	Bagnolo Botrugno Calimera Cannole Castrì Corigliano d'Otranto Cursi Giurdignano Maglie Martano Martignano Ortelle Palmariggi Soletto Sternatia Zollino	Alessano Andrano Castrignano del Capo Morciano Taurisano Tiggiano Tricase Ugento	Copertino Galatina Melissano Muro Nardò Parabita Sannicola Tuglie	Caprarica Castrì Cavallino Lecce Lequile Lizzanello Melendugno San Cesario di Lecce San Donato di Lecce San Pietro In Lama Vernole

La condivisione strategica è stata condotta dagli sponsor dei comuni coinvolti e dai formatori opportunamente preparati.

La Stampa ha seguito e amplificato la comunicazione che è avvenuta all'interno dei Comuni.

La prossima azione di condivisione strategica avverrà al termine della realizzazione dei software applicativi. Si Inizierà con una conferenza Stampa già programmata per il 1 di giugno e si proseguirà nei Comuni, accorpati sempre nello stesso modo nei mesi di Giugno e Luglio.

4. comunicazione del miglioramento

I processi di progettazione partecipata e di condivisione strategica sono stati "raccontati al personale interno agli enti coinvolti e alla collettività attraverso una task force composta da un esperto di comunicazione per ciascun provincia coordinati dal punto di vista metodologico attraverso l'Istituto .

In questo modo i media hanno seguito e fatto seguire il processo di innovazione a tutto il territorio ionico salentino preparando opportunamente la collettività ad accogliere e servirsi dell'innovazione (vedi esempio).

Da giugno 2006 è stata realizzata una campagna radiotelevisiva per informare i cittadini sulle nuove opportunità offerte dalla fruizione dei servizi tramite il portale WEB che è stato realizzato (www.riso.puglia.it).

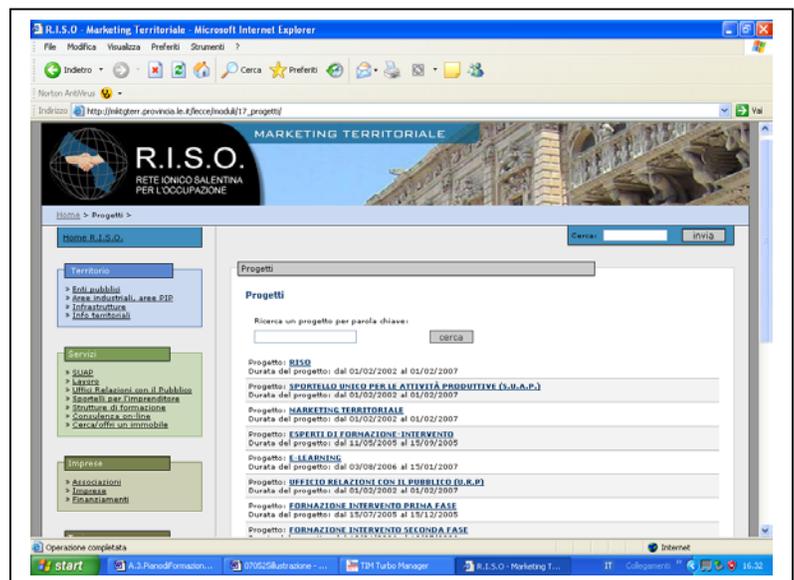
Quotidiano di Puglia Mercoledì 12 aprile 2006

Marketing e territorio parte oggi un corso per le imprese e lavoratori Parte oggi in Provincia il programma di Formazione Intervento per l'implementazione del marketing territoriale nei Comuni della provincia di Brindisi". L'iniziativa, che si colloca nell'ambito del progetto "R.I.S.O.", consentirà a tutte le imprese di rappresentare i propri prodotti e servizi, in forma totalmente gratuita, ed agli enti locali di illustrare le aree e le opportunità di investimento per incrementare l'occupazione. Inoltre, il portale permetterà a tutti i cittadini in cerca di lavoro la pubblicazione del proprio curriculum professionale così da che possa essere visibile alle imprese, per il reperimento degli operatori di cui necessitano le iniziative imprenditoriali. Il programma di formazione sarà gestito dell'Istituto di Ricerca "Formazione Intervento", che segue agli altri processi di preparazione ai nuovi ruoli previsti in "R.I.S.O." e dalla Proxime, che caricherà sul portale le informazioni relative al territorio. Sarà quest'ultima società, esperta in Web, ad addestrare all'uso della tecnologia il personale dei comuni e della provincia di Brindisi, indicati quali referenti per la gestione del portale di marketing territoriale. Successivamente, saranno coinvolte anche tutte le associazioni imprenditoriali, a livello provinciale, ed, in questa fase, i Comuni aiuteranno le imprese ad immettere sul portale le proprie "trasmissioni". La chiave di accesso alla opportunità offerte dal mondo del lavoro, dal turismo e dalle aziende sarà fornita a tutti, cittadini ed imprenditori proprio attraverso questo portale di marketing territoriale

5. apprendimento del territorio

La tesaurizzazione dell'apprendimento è avvenuto in quattro modi:

1. la costruzione e il consolidamento della "rete dei formatori locali" . essi oramai costituiscono una rete professionale che condivide il metodo e una esperienza felice maturata assieme.
2. la costruzione della piattaforma di e-learning che ha introiettato tutta l'esperienza maturata nel corso di due anni di lavoro e sperimentazione e che ora rende disponibile, attraverso il centro Servizi della Cittadella della Ricerca di Brindisi, il know how prodotto,
3. la realizzazione del portale R.I.S.O. su cui sono raccontate tutte le tappe che sono state seguite e che documenta tutto ciò con i



verbali che sono stati prodotti e con gli articoli di stampa che sono stati pubblicati (www.riso.puglia.it, sezione progetti di miglioramento).

4. la pubblicazione di articoli e testi, l'ultimo dei quali è uscito a marzo 2007 (la metodologia della formazione intervento, edito da Impresa Insieme (www.impresainsieme.com).

Gli elementi di valutazione

Coerenza con i processi di riforma

L'intervento è strettamente connesso alla politica di e-Government che, anche a detta del Ministro Nicolais, è il processo su cui si conta maggiormente per riformare la P.A.

Strumento di sviluppo formativo delle Risorse Umane

Sono stati costituiti dei ruoli nuovi per guidare e promuovere l'innovazione e le persone che si sono formate per ricoprirli l'hanno fatto sperimentandone la capacità di copertura mentre già erano collocate nel ruolo e sul campo

Coerenza con il sistema organizzativo, ovvero stretto raccordo con il sistema organizzativo e/o al contesto di riferimento

Non solo l'intervento si è svolto così da risultare coerente con i bisogni dell'organizzazione, ma in più, esso si è sviluppato "creando" condizioni diverse di organizzazione sia per tener conto dell'innovazione indotta dalla tecnologia informatica, ma anche per costituire una struttura ad hoc per gestire l'innovazione anche futura.

Strumento di sviluppo professionale, ovvero raccordo con i sistemi di sviluppo professionale dei destinatari del progetto

Il progetto ha introdotto un elemento nuovo nel sistema di gestione del personale, perchè ha consentito la creazione di nuovi profili (gli innovatori) e di nuove modalità operative (le famiglie e i loro nuovi strumenti). Ciò non solo costituisce uno sbocco professionale per il personale inquadrato nelle attuali categorie, ma consente di individuare nuovi iter di carriera basati sul "potenziale" e utili alla progettazione dell'innovazione.

Innovatività sul piano degli obiettivi specifici, delle soluzioni adottate, delle metodologie applicate e delle modalità di sviluppo e combinazione di questi fattori

La formazione intervento. è di per sé una metodologia complessa e innovativa. In questo caso essa si è addirittura cimentata con una tematica nuova, nuova per le stesse aziende di informatica. Dei 134 progetti di e-Government solo in questo caso si è sperimentato l'uso della formazione non solo tecnica e solo in questo caso sono stati coinvolti intensamente gli amministratori e non solo i dirigenti e i tecnici.

Esemplarità, ovvero possibilità di ripetere l'esperienza, da assumere come modello nella stessa realtà amministrativa

Il progetto si è premunito la possibilità di trasferire l'esperienza riportando tutto il know how prodotto all'interno della piattaforma di e-learning e costruendoci intorno un Centro Servizi, che è la migliore garanzia per la sua diffusione. Peraltro essa sarà favorita dalla politica del Riuso emanata dal Governo. Lo stesso Governo si fa carico, attraverso il CNIPA di "mettere in vetrina" il progetto così che possa essere noto e utilizzato anche nel resto della P.A.

Criteri di valutazione dei risultati, ovvero idoneità dei sistemi di valutazione dei risultati adottati nel corso dell'esperienza

La metodologia della formazione-intervento ha in sé insito il sistema di valutazione dei risultati sia in itinere che al termine dei processi che attiva. Infatti essa ha la certificazione di Qualità ISO 9001 proprio sul processo. In ogni caso la più tangibile modalità di misurazione dei risultati è data dal fatto che in ciascun fase del processo le persone coinvolte hanno formalizzato un progetto. Quel progetto è stato realizzato perché è entrato a far parte della lista dei risultati verificati dal Governo tramite il CNIPA e dalla società di revisione che il CNIPA ha utilizzato per assicurarsi del raggiungimento degli stessi. Tale società ha fatto due controlli di merito e solo dopo l'approvazione ha acconsentito al pagamento del cofinanziamento statale.

Strumenti di monitoraggio adottati

Sono stati utilizzati due sistemi in particolare: il power point di progettazione che ciascun gruppo in formazione intervento deve produrre e che rappresenta la qualità dell'impegno delle persone in formazione sulla progettazione dell'innovazione di cui sono responsabilizzati e il questionario di inizio e fine attività formativa.

Riproducibilità, cioè la capacità di integrare in modo significativo e duraturo l'esperienza realizzata e renderla ripetibile e sistematica nel contesto dell'amministrazione

Oltre alla piattaforma di e-learning che è stata strutturata in modo tale da rendere riproducibile e adattabile la conoscenza maturata alle realtà di cui fanno parte coloro che vi accederanno, si è anche provveduto a rendere il percorso realizzato del tutto "pubblico" inserendolo sul portale di marketing territoriale all'indirizzo: "<http://mktgterr.provincia.le.it/lecce->

Trasferibilità, ovvero possibilità di applicazione in altre realtà amministrative

La trasferibilità è non solo possibile, ma indispensabile in quanto la formula organizzativa creata e formata per gestire l'innovazione informatica è fondamentale per guidare, promuovere e sostenere l'uso dei nuovi strumenti di lavoro che e-Government fornirà. Peraltro la nuova strategia formulata e formalizzata dal Ministro e tradotta in "principi" e "azioni" (si veda www.cnipa.it) introduce con forza la necessità d'innovare l'organizzazione contestualmente all'innovazione tecnologica pena l'inefficacia degli investimenti fatti e che ancora si intendono fare per cambiare la P.A.