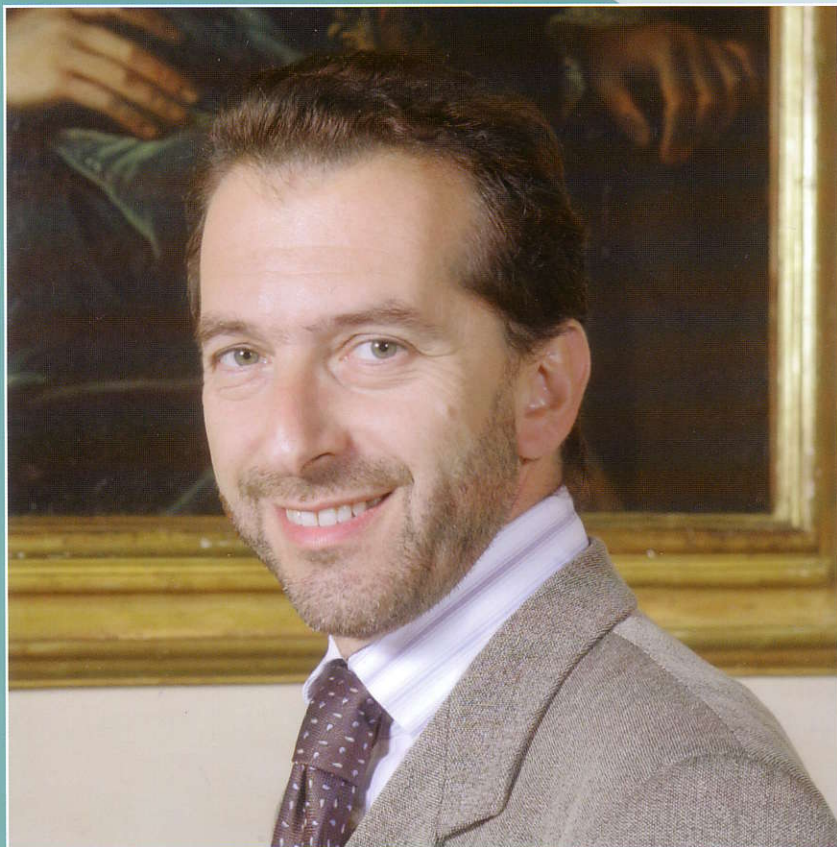


# Pubblica

Innovazione, strategie, organizzazione, tecnologie, comunicazione per la Pubblica Amministrazione

N° 3 marzo 2009



Federico Gelli, Vicepresidente di Regione Toscana

## Una Card per parlare con gli Enti

Una nuova infrastruttura per l'erogazione di servizi di pagamento rivolta a cittadini e imprese della Regione Toscana. L'iniziativa rientra nell'ambito del Programma dedicato alla società dell'informazione e della conoscenza.

Cuore del progetto una carta a microprocessore.

## Speciale

### TLC per la PA

Che l'infrastruttura TLC nel nostro Paese sia un problema rilevante, è un dato di fatto. Lo sviluppo di un Next Generation Network rappresenta la madre di tutte le priorità.

## In Evidenza

### Più fornitori con la PA, migliori servizi ai cittadini

Gli Enti pubblici migliori sono quelli che riconoscono le diverse esigenze dei cittadini e pertanto non ritengono adeguata l'adozione di un unico approccio con loro.

## Formazione per l'innovazione organizzativa

Il Comune di Cervia ha organizzato un percorso formativo dedicato alla dirigenza, pensato come uno strumento per la riorganizzazione della struttura comunale. Il processo ha visto l'aggregazione del personale dei diversi settori sui progetti inseriti nel Piano Esecutivo di Gestione, affidando a colleghi con linguaggi, competenze e atteggiamenti diversi il compito di pianificare e realizzare alcuni di questi progetti.

Come la formazione manageriale può supportare l'innovazione organizzativa? "Con questo interrogativo - racconta Daniela Ori, Direttore Generale del Comune di Cervia - abbiamo deciso nel 2006 di realizzare un progetto di formazione triennale per sostenere un delicato processo di riorganizzazione della

struttura, finalizzato a rispondere al programma di legislatura e a superare le problematiche relazionali e le carenze organizzative osservate". Il progetto di cambiamento organizzativo del Comune è guidato da diverse linee di indirizzo e da obiettivi molto precisi, tra cui: favorire un maggiore orientamento al risultato, sviluppare la capacità di programmazione delle posizioni di responsabilità, assicurare l'equilibrio tra l'attività ordinaria e gli obiettivi strategici, destrutturare la struttura verticistica e favorire la crescita di gruppi di lavoro temporanei.

sembrato subito chiaro che avevamo bisogno di definire dei principi a cui fare riferimento e delle azioni ad ampio spettro. Abbiamo così deciso, per esempio, di privilegiare il metodo della partecipazione diffusa, di valorizzare le professionalità interne, di semplificare i processi attivando le energie e le conoscenze dei colleghi, di attivare un percorso di benessere organizzativo". Su questo scenario è stato realizzato, con la collaborazione di DOING NETWORK di Bologna, il progetto di formazione-intervento Dentro il cambiamento.

### Formazione e gestione del cambiamento

Il progetto ha interessato buona parte dell'organizzazione, prima con il coinvolgimento dei dirigenti e poi con la partecipazione dei responsabili di servizio e degli istruttori direttivi. "Fin dalla fase di avvio del progetto Dentro il cambiamento



Daniela Ori, Direttore Generale del Comune di Cervia

### Privilegiata la partecipazione

"Per raggiungere questi obiettivi - prosegue Marta Dradi, responsabile dell'Ufficio Formazione - ci è

## I punti di forza del progetto

- Ampio coinvolgimento del personale nel progetto di riorganizzazione della struttura
- Integrazione tra attività formativa e realizzazione dei progetti inseriti nel PEG
- Apprendimento delle tecniche di project management
- Diffusione di un SW open source per la gestione dei progetti
- Sperimentazione e consolidamento del modello organizzativo per progetti

- afferma Dradi - la formazione è stata pensata come uno strumento che deve facilitare il percorso di riorganizzazione della struttura comunale. Abbiamo fatto in modo che la formazione non venisse vissuta dai partecipanti come il solito corso con pochi agganci alla realtà lavorativa e che va a sottrarre tempo prezioso alle numerose attività da svolgere". Timore questo che ha poi trovato conferma nelle interviste effettuate ai dirigenti e ai responsabili servizio, in cui hanno espresso il desiderio di una formazione in grado di risolvere i loro problemi concreti. L'intervento formativo è stato progettato con molta cura per raggiungere obiettivi molto importanti. Ma che tipo di soluzione è stata adottata?

### Valutare i risultati

"L'idea - spiega Ori - è stata semplicemente quella di aggregare il per-

sonale dei diversi settori e servizi attorno a un traguardo comune che rappresentasse una sfida: abbiamo in pratica scelto di far ruotare l'intervento formativo sui progetti inseriti nel Piano Esecutivo di Gestione, affidando a colleghi con linguaggi, competenze e atteggiamenti diversi il compito di pianificare e realizzare alcuni di questi progetti. Mettendo subito in chiaro che non si trattava di una semplice esercitazione teorica, come qualcuno aveva già fatto in altre esperienze precedenti, ma al contrario di un'iniziativa che, al termine del periodo prestabilito, sarebbe stata oggetto di valutazione in base ai risultati ottenuti". Per mettere le persone nelle condizioni di operare al meglio si è lavorato su due versanti: uno finalizzato a sviluppare soprattutto le competenze di base del project management, e l'altro, più strutturale, per creare meccanismi di coordinamen-

to più efficaci atti a garantire un adeguato flusso di comunicazione tra i soggetti.

"In questo modo - continua Ori - si sono gettate le basi per la costruzione di un'organizzazione per progetti pronta ad affiancare quella "tradizionale" deputata alla gestione dei processi standard. Un'organizzazione piatta e molto flessibile che integra quella pre-esistente senza sostituirla, e che consente di governare con maggiore efficacia e efficienza i progetti trasversali, per loro natura poco standardizzabili e che richiedono una forte capacità di gestione degli imprevisti e delle novità".

### Come si è articolato il progetto

L'apprendimento attraverso l'azione (action learning) è ritenuto dagli addetti ai lavori una modalità molto efficace per raggiungere risultati visibili e duraturi. Seguendo questa strada è stato costruito un sistema formativo composto da più parti: lavoro in team di progetto autogestiti, lezioni in aula, affiancamenti ai singoli gruppi di progetto, momenti di scambio tra i gruppi e la dirigenza sugli stati di avanzamento lavori.

Più nello specifico l'intervento si è articolato in quattro fasi distinte. Nella prima fase i dipendenti coinvolti sono stati sensibilizzati con

## Le fasi del progetto "dentro il cambiamento"

### I fase:

Sensibilizzazione sul tema del cambiamento organizzativo

### II fase:

Formazione sulle tecniche di project management e condivisione del modello organizzativo per progetti

### III fase:

Selezione dei progetti previsti nel PEG e avvio dei team di progetto

### IV fase:

Conclusione della fase di pianificazione e realizzazione dei piani di progetto

un'iniziativa outdoor al teamworking e al tema della gestione del cambiamento. Nella seconda fase sono stati introdotti la metodologia e gli strumenti del project management per un Ente Locale. Nella terza fase sono stati selezionati dal PEG i progetti su cui operare e sono stati costituiti i team di progetto.

Nella quarta ed ultima fase i team hanno pianificato i progetti e consegnato alla Direzione Generale gli output concordati.

## I vantaggi

Giunti quasi alla conclusione del progetto possiamo dire che l'attività formativa si è bene integrata con le attività previste nel piano di riorganizzazione. I colleghi che hanno partecipato all'iniziativa, hanno acquisito una maggiore capacità di pianificare e gestire i progetti in modo intersettoriale, e hanno potuto riflettere su come migliorare la comunicazione interna e il lavoro

in team. Alcuni di loro hanno anche imparato ad utilizzare un SW open source per la pianificazione e il controllo. Ma le ricadute non sono solo sulle competenze individuali, "infatti - conclude Ori - sono stati portati a termine i progetti previsti e abbiamo potuto sperimentare un nuovo modello organizzativo per la gestione dei progetti, identificando nuovi ruoli e nuove responsabilità, con il proposito di rendere i principi della lean organization una realtà nel nostro Comune".

Questo lavoro ha coinvolto, nei tre anni, tutti i dirigenti e la maggior parte dei responsabili di servizio e degli istruttori direttivi dell'Ente, che hanno avuto la possibilità di sperimentare la nuova metodologia di lavoro proposta con l'obiettivo fondamentale di ricercare e introdurre soluzioni per sostenere l'evoluzione dell'organizzazione. L'esperienza ha prodotto cambiamenti concreti già messi in atto, e ha permesso di coniugare la fase teorica con quella del gruppo di lavoro e soprattutto ha permesso di essere protagonisti nel cambiamento e di viverlo in modo attivo.

S.B.

