

# Strumenti per la pianificazione integrata del cambiamento nelle amministrazioni pubbliche



ANALISI E STRUMENTI PER L'INNOVAZIONE  
I MANUALI

Uno degli obiettivi chiave del processo di riforma è favorire, attraverso amministrazioni sempre più attente alla qualità dell'organizzazione e dei processi di lavoro, una maggiore efficacia dei servizi rivolti a cittadini e imprese. Perché questa attenzione alle performance delle organizzazioni? Perché esistono *condizioni* che, se presenti, monitorate e inserite in un processo di miglioramento continuo, consentono alle amministrazioni pubbliche di facilitare i processi di innovazione nei servizi e di creare una cultura di costante attenzione ai bisogni della collettività.

Queste condizioni si rafforzano a vicenda quando sono il risultato di uno *sforzo integrato* all'interno dell'amministrazione e gli interventi di innovazione riguardano più *fattori critici*.

Il Dipartimento della Funzione Pubblica, per incoraggiare e sostenere un approccio al cambiamento che faccia propria la prerogativa dell'*integrazione*, fornisce alle amministrazioni pubbliche due strumenti metodologici per l'elaborazione e l'attuazione di Piani Integrati di Cambiamento:

- il VIC, questionario per l'autodiagnosi delle condizioni che favoriscono i processi di innovazione;
- le Linee Guida per l'elaborazione dei Piani Integrati di Cambiamento, manuale per le province, i comuni, le unioni di comuni.

Il questionario ed il manuale contenuti nel volume *Strumenti per la pianificazione integrata del cambiamento nelle amministrazioni pubbliche* sono elementi di una proposta metodologica unitaria, volta a guidare le amministrazioni in un percorso coerente di pianificazione. Questo percorso ha inizio con l'individuazione e la selezione delle criticità organizzative e gestionali, e si sviluppa attraverso l'elaborazione di un'idea strategica in sintonia con i risultati dell'autodiagnosi, e la definizione dei progetti che quell'idea vogliono realizzare.

La metodologia illustrata nel volume *Strumenti per la pianificazione integrata del cambiamento nelle amministrazioni pubbliche* è stata messa a punto, perfezionata e sperimentata nel corso dell'iniziativa *I Successi di Cantieri*, promossa dal Dipartimento della Funzione Pubblica, dal FORMEZ e da FORUM PA, con la partecipazione di ANCI, UPI e SSPAL.

*I Successi di Cantieri* è finalizzato a incoraggiare le province e i comuni italiani a realizzare piani integrati di cambiamento coerenti con le priorità di intervento proposte dal Programma Cantieri.

Hanno contribuito alla stesura del volume:

**GIANCARLO VECCHI**

Responsabile dell'Area Politiche Amministrative dell'IRS – Istituto per la Ricerca Sociale, e docente di Analisi delle politiche pubbliche presso l'Università degli Studi di Firenze, ha curato il volume, è coautore dell'Introduzione e autore dei capp. 2,3, e dell'Appendice;

**ROSA GIOLITTI**

Esperta di organizzazione e coordinatrice dell'iniziativa *I Successi di Cantieri* per il Dipartimento della Funzione Pubblica, ha curato il volume, è coautrice dell'Introduzione e del cap 2.3;

**CLAUDIA MIGLIORE**

Coordinatrice dell'iniziativa *I Successi di Cantieri* per il FORMEZ, ha collaborato alla redazione del cap. 2.3;

**SARA MOSCA**

Esperta in nuovi modelli organizzativi e in marketing pubblico, ha curato l'aggiornamento dell'Appendice 1.



**A CURA DI GIANCARLO VECCHI E ROSA GIOLITTI**

# **Strumenti per la pianificazione integrata del cambiamento nelle amministrazioni pubbliche**

**ANALISI E STRUMENTI PER L'INNOVAZIONE  
I MANUALI**

Si ringraziano per il prezioso contributo al coordinamento scientifico del volume: Bruno Dente, direttore scientifico dell'IRS e docente di Analisi delle politiche pubbliche presso il Politecnico di Milano, Mauro Bonaretti, esperto di organizzazione e sviluppo delle risorse umane, componente del team di coordinamento del Programma Cantieri del Dipartimento della Funzione Pubblica, e Renato Tasca, esperto di *change management*, componente del team di coordinamento del Programma Cantieri del Dipartimento della Funzione Pubblica.

---

© 2003 - Rubbettino Editore Srl  
88049 Soveria Mannelli - Viale Rosario Rubbettino, 10  
Tel. 0968.662034 - [www.rubbettino.it](http://www.rubbettino.it)

Impaginazione e dtp Pierrestampa • Roma

# Indice

<b>Presentazione</b> di Carlo D’Orta	5
<b>Introduzione</b>	7
<b>1. Gli strumenti: il VIC</b>	
<b>Valutazione Integrata del Cambiamento</b>	13
1.1 Introduzione	13
1.2 Logica e contenuti del questionario VIC	15
1.3 Condizioni di applicabilità e finalizzazione dell’esercizio di autodiagnosi	23
<b>2. Gli strumenti: le Linee Guida per la predisposizione di un Piano Integrato del Cambiamento</b>	25
2.1 Finalità e logica di formulazione di un PIC	25
2.2 Introduzione alle Linee Guida per la formulazione di un PIC	27
2.3 Le Linee Guida per l’elaborazione dei PIC	28
<b>Appendice</b>	97
1 Questionario per la Valutazione Integrata del Cambiamento (VIC)	99
2 Riepilogo delle aggregazioni operate, delle domande connesse e dei punteggi massimi raggiungibili	132



# Presentazione

Nell'attuale fase storica, le amministrazioni pubbliche stanno affrontando scenari di cambiamento nuovi ed estremamente complessi. A partire dalla fine degli anni '80, il recupero dell'efficienza e il miglioramento della qualità dei servizi, conseguenti alla cosiddetta *crisi dello stato sociale*, hanno caratterizzato i percorsi di innovazione avviati in tutti i paesi Ocse. Oggi a questi obiettivi si aggiungono nuove priorità per l'agenda del cambiamento.

Sul piano dei mutamenti sociali iniziano a essere evidenti gli effetti dei processi di globalizzazione: una struttura economica e sociale più articolata e mutevole, nuovi soggetti e forme di rappresentanza degli interessi, nuove domande e nuovi bisogni collettivi più specifici e al contempo più instabili.

In questo scenario non è più sufficiente che le amministrazioni adottino innovazioni marginali di processo, per *fare meglio e spendere meno*. Occorre un ripensamento della configurazione delle politiche pubbliche, una ridefinizione degli strumenti di attuazione e del ruolo giocato dagli attori sociali, una capacità di integrare strategie, soggetti e strumenti, senza cadere nella tentazione di individuare nel ridisegno della geometria istituzionale ottimale la soluzione da utilizzare.

La turbolenza in corso impone l'adozione di strategie leggere, flessibili e al contempo tempestive, e impedisce di allocare quantità di risorse ingenti in soluzioni durature, per affrontare problemi instabili e mutevoli per definizione.

Per questa ragione il Programma Cantieri, condividendo le indicazioni provenienti dall'Ocse, ha proposto un approccio al cambiamento basato sull'*empowerment* istituzionale, favorendo lo sviluppo delle capacità delle amministrazioni di leggere il contesto e individuare, autonomamente e rapidamente, in funzione della propria missione istituzionale, le migliori soluzioni da adottare, i contributi da offrire e le modalità di integrazione possibili rispetto alle politiche in campo.

Obiettivo di Cantieri è quello di accompagnare le amministrazioni nell'introduzione di alcune *capacità abilitanti*, condizioni importanti per favorire processi di innovazione, rispondere alle esigenze dei cittadini e delle imprese, migliorare gli effetti complessivi delle politiche pubbliche.

Creare specifici punti di eccellenza organizzativa è utile: possono, se opportunamente legittimati e valorizzati, favorire mutamenti culturali più ampi, facilitare la costruzione di reti di relazione, migliorare alcuni processi specifici. D'altra parte, però, le eccellenze settoriali possono anche essere vanificate, nella loro capacità di creare valore collettivo, da un assetto non adeguato delle altre condizioni.

Per questa ragione la strategia di innovazione che Cantieri propone alle amministrazioni privilegia un approccio sistemico, in cui il cambiamento avviene in modo equilibrato sviluppando le diverse condizioni dell'innovazione.

Questo manuale presenta due strumenti operativi, messi a punto da Cantieri proprio per sostenere le amministrazioni pubbliche che adottano questo approccio.

Il testo concentra l'attenzione sulle questioni di metodo, piuttosto che su quelle di contenuto, nella consapevolezza che proprio la difficoltà nel governo dei processi di cambiamento è alla base dei fallimenti osservati in molti interventi di innovazione.

Questo manuale è dunque un prezioso strumento di lavoro per le amministrazioni – province e comuni – che intendono avviare percorsi di cambiamento, a prescindere dalle specifiche priorità strategiche. Esso è un ausilio per tutti coloro che intendono lavorare per programmi e progetti nelle amministrazioni pubbliche, indipendentemente dagli specifici settori d'intervento.

**Carlo D'Orta**

Capo del Dipartimento  
della Funzione Pubblica



# Introduzione: VIC e PIC, due strumenti per la pianificazione del cambiamento

In questo volume sono presentati due strumenti elaborati nell'ambito dell'iniziativa "I Successi di Cantieri". Il primo è un questionario di autodiagnosi, denominato VIC - Valutazione Integrata del Cambiamento\*. Il secondo è un manuale di supporto alle amministrazioni per la pianificazione di interventi orientati all'innovazione delle caratteristiche organizzative e gestionali (ed in particolare per l'elaborazione di quelli che abbiamo chiamato PIC - Piani Integrati del Cambiamento).

I due strumenti, come si può facilmente intuire, sono parte di un unico percorso che le amministrazioni aderenti all'iniziativa sono invitate ad adottare, percorso che intende introdurre elementi di razionalità e di pensiero strategico nei processi di elaborazione delle politiche di cambiamento organizzativo.

Ma prima di affrontare i contenuti di queste due proposte, è opportuno precisare l'ambito tematico da cui ha preso le mosse la riflessione. Si tratta dell'ampio terreno di innovazioni nel settore pubblico che il dibattito ha variamente affrontato parlando di modernizzazione amministrativa o di politiche amministrative, con riferimento ai fattori che riguardano il miglioramento delle organizzazioni e delle modalità di elaborazione e gestione delle politiche. In sostanza, i fattori *orizzontali*, trasversali, che connotano le strutture burocratiche: dalla politica delle risorse umane all'introduzione delle nuove

tecnologie, dalla semplificazione alla comunicazione esterna ed interna, dal rafforzamento delle posizioni direzionali ai sistemi di valutazione e controllo interno, ecc.

Definito il contesto, il problema affrontato dai due strumenti è costituito dall'idea di sperimentare una sorta di ciclo di elaborazione di interventi di cambiamento, basato sulla sequenza *valutazione --> individuazione dei punti critici --> pianificazione di interventi di miglioramento*. Un modo per avviare un'esperienza basata sulla riflessione circa l'importanza, per aumentare la probabilità di successo delle azioni di modernizzazione, di unire elementi tipici dei modelli razional-sintetici di decisione con aspetti che tengano in considerazione l'ambiguità e la complessità dei contesti pubblici (e quindi l'utilità di strumenti analitici in grado di supportare l'elaborazione di opportune strategie).

Per la prima attuazione è stato scelto il settore degli enti locali, ed in particolare i comuni e le province, perché in grado di offrire una serie di requisiti funzionali ad una applicazione efficace dei due strumenti:

- una organizzazione sostanzialmente simile per categorie di enti ed un elevato numero di amministrazioni, così da assicurare la comparabilità dei risultati (*benchmarking*);
- un'ambito particolarmente sollecitato dalle riforme amministrative e comunque propenso, in ragione dei servizi erogati e

\* Il testo completo del questionario VIC è consultabile in APPENDICE 1.

della sua vicinanza a cittadini ed imprese, all'innovazione dei fattori organizzativi e gestionali;

- la possibilità di assumere, nella riflessione, ipotesi riguardanti sia le caratteristiche dimensionali che quelle territoriali.

Il questionario VIC appartiene alla famiglia degli strumenti di supporto ai processi di autodiagnosi; presenta tuttavia alcune particolarità:

- è un questionario autosomministrato, disponibile e compilabile via Web;

- restituisce in tempo reale un rapporto sintetico che offre la possibilità di comparare i risultati dell'amministrazione con quelli degli altri enti che già hanno archiviato il questionario;

- per ragioni legate all'autosomministrazione e all'obiettivo della comparabilità, è basato per la quasi totalità su indicatori di performance di tipo quantitativo.

Il questionario serve in sostanza ad autovalutare a che punto è il proprio ente nel processo di adeguamento della struttura alle esigenze di innovazione nelle modalità di gestione e nelle caratteristiche organizzative. Richiede di raccogliere un'ampia serie di informazioni e, successivamente, di confrontarsi con gli altri enti che hanno compilato il questionario stesso.

Dati gli elementi costitutivi del questionario sopra richiamati, il suo utilizzo è particolarmente favorevole a fini di comparazione; mentre, invece, lo specifico approfondimento delle tematiche affrontate risulta in alcuni casi meno significativo, poiché gli indicatori utilizzati assicurano a volte, per la ragione di favorire la rilevabilità a tutti gli enti, informazioni di base e non di dettaglio. Per questo motivo al VIC possono essere fatti seguire altri tipi di analisi in grado di meglio articolare l'esame di specifici fattori critici.

Il questionario è stato elaborato, come segnalato all'inizio, in due versioni solo leggermente diverse tra loro: una per i Comuni ed una per le province. Sono comunque confrontabili tra le due tipologie di enti sia i

punteggi aggregati calcolati come percentuale raggiunta rispetto al massimo punteggio ottenibile, sia i punteggi ottenuti rispetto alla maggior parte delle domande.

L'invito diffuso alle amministrazioni coinvolte è stato di utilizzare il questionario non tanto per curiosità statistica o per la riflessione di un unico soggetto, sia esso il sindaco, il presidente o il direttore generale; quanto per riunire tutta la struttura direzionale e avviare un processo di analisi sugli esiti emersi, con particolare riferimento alle criticità segnalate dalla comparazione con gli altri enti e alle cause di queste.

Questo processo di autovalutazione è stato posto alla base del secondo strumento, il manuale per l'elaborazione dei PIC, che ha internalizzato tra i suoi contenuti iniziali proprio il momento dell'autodiagnosi favorito dal VIC (ed eventualmente da altri tipi di analisi).

Lo scopo del manuale per la redazione dei PIC è sintetizzabile in tre punti:

- a) collegare i processi di valutazione circa lo stato dell'organizzazione con i processi di elaborazione degli interventi;

- b) favorire lo sviluppo, presso le amministrazioni coinvolte, di pratiche connesse all'utilizzo di strumenti razionali di elaborazione e definizione degli interventi (in sostanza le metodiche proprie dei processi di pianificazione e di *project management*);

- c) introdurre la riflessione sulle modalità per affrontare la complessità dell'azione per progetti, in cui è importante affiancare, alla logica tipica della razionalità lineare, processi di riflessione strategica; processi finalizzati allo sviluppo di capacità di affrontare per tempo i fattori critici che caratterizzano i processi decisionali e di attuazione (esigenza di acquisire livelli adeguati di consenso, di disporre di sufficienti risorse conoscitive, di integrare i vari interventi per massimizzarne le probabilità di successo, ecc.).

La connessione tra i due strumenti appare quindi assai stretta: da un lato, con il VIC si invitano le amministrazioni ad avviare una riflessione sui punti di forza e di debo-

lezza delle proprie organizzazioni; dall'altro, con il manuale per la redazione dei piani di cambiamento, si sollecitano queste stesse organizzazioni a pianificare ed attuare gli interventi per affrontare le criticità rilevate, facendo di questo processo elaborativo un momento esso stesso di innovazione, in quanto caratterizzato dalla sperimentazione di metodiche peculiari (lavoro di gruppo, selezione razionale degli interventi, *project management*, ecc.).

Sia il questionario di autodiagnosi "Valutazione integrata del cambiamento - VIC" che il manuale per la redazione dei "Piani Integrati del Cambiamento - PIC"\* sono stati utilizzati a supporto della prima edizione de "I Successi di Cantieri". Ciò ha significato il coinvolgimento di circa 150 amministrazioni locali italiane (tra comuni, province ed unioni di comuni), per cui si è trattato di una sperimentazione decisamente significativa.

Il questionario VIC era già stato sottoposto ad un test di tenuta, effettuato su circa venti enti, attraverso cui erano stati operati i primi aggiustamenti. L'elevato numero di partecipanti a questa edizione de "I Successi" ha costituito un banco di prova decisamente più significativo e permetterà un suo adeguamento, sia nella formulazione delle domande sia nella attribuzione dei punteggi, al fine di meglio rappresentare le differenti posizioni lungo l'asse della modernizzazione e innovazione dei vari fattori organizzativi analizzati.

In questa direzione, il questionario è stato pensato proprio per poter essere continuamente aggiornato; la sua capacità di rilevare effettivamente differenze significative fra le amministrazioni potrà infatti favorire un processo di apprendimento basato sulla falsi-

ficabilità delle ipotesi assunte circa i fattori che contribuiscono a qualificare come *innovativi* determinati enti. In altre parole, potrà consentire di giudicare se varrà ancora la pena di definire come qualificanti determinati interventi.

Ugualmente, anche il manuale per la redazione dei PIC è stato elaborato nell'ottica del suo progressivo miglioramento, per focalizzarlo con specifici approfondimenti sulle parti che risultano più critiche in base all'esperienza di elaborazione dei piani e per acquisire nel testo le *best practices* mostrate dalle amministrazioni coinvolte.

Infine due annotazioni sono particolarmente importanti da evidenziare.

La prima è che l'iniziativa "I Successi" non costituisce solo una modalità di intervento del Dipartimento della Funzione Pubblica (DFP) a supporto delle azioni di cambiamento delle amministrazioni; la mole di informazioni che derivano dal VIC e dai Piani, rappresenta una base decisamente interessante per supportare le riflessioni sui programmi di sostegno che lo stesso Dipartimento potrà attivare in futuro. In altre parole, i due strumenti messi a punto costituiscono nello stesso tempo un servizio del DFP alle amministrazioni e una modalità di indagine e analisi sulle caratteristiche delle organizzazioni pubbliche: strumenti del DFP per studiare il proprio ambiente di riferimento.

La seconda riguarda la possibile estensione di questo percorso. L'esito favorevole della prima edizione de "I Successi" consente di ipotizzare l'allargamento di questo approccio ad altri livelli del settore pubblico, oltre a quello degli enti locali, in grado di offrire analoghe caratteristiche di comparabilità (ad esempio, a quello della sanità).

\* Il manuale viene pubblicato, con il titolo "Linee Guida per l'elaborazione dei Piani Integrati del Cambiamento" nel paragrafo 2.3 del presente volume.







# 1. Gli strumenti: Il VIC Valutazione Integrata del Cambiamento

## 1.1 Introduzione

La valutazione costituisce uno dei temi principe su cui si è concentrato il dibattito sulla modernizzazione amministrativa; sia che privilegi gli strumenti di *accountability* in funzione di controllo sugli obiettivi, oppure analisi volte all'apprendimento organizzativo (la funzione di *learning*), la letteratura sulle riforme ha particolarmente sottolineato l'esigenza che le strutture pubbliche facciano ricorso a sistemi di controllo interno (strategico e di gestione), a indagini sulla qualità percepita, a ricerche di valutazione sull'efficacia delle politiche.

In questa direzione il dibattito e le esperienze hanno evidenziato l'importanza di affrontare non solo il problema della misurazione dei servizi al cittadino e alle imprese; ma anche quello della valutazione degli interventi diretti all'ambiente interno delle amministrazioni, quelli cioè che hanno a che fare con le caratteristiche attraverso cui le istituzioni sono guidate, organizzate, controllate, motivate e le politiche di intervento sono elaborate.

Il movimento del *New Public Management* ha in particolare sottolineato l'opportunità di considerare la modernizzazione amministrativa come una politica in sé, quale pre-requisito per il miglioramento dei servizi destinati alla collettività.<sup>1</sup>

In questa logica si è mosso il Dipartimento della Funzione Pubblica, attraverso lo sviluppo di una serie di iniziative di sostegno al cambiamento e all'innovazione nelle amministrazioni pubbliche.

All'interno di questo percorso, il cui manifesto programmatico è costituito dal volume *Proposte per il cambiamento nelle pubbliche amministrazioni*, il questionario di autodiagnosi VIC assume un duplice significato. Innanzitutto, quale strumento di autovalutazione, affronta una delle funzioni ritenuta tra le più significative dalla dottrina del *New Public Management*, e cioè quella della valutazione come processo di *lesson drawing*, come attività di apprendimento organizzativo; in secondo luogo, quale strumento di lavoro, è stato elaborato per costituire un supporto per le amministrazioni nei processi di elaborazione di specifici interventi di miglioramento.

1. Cfr. Barzelay, M., *The New Public Management: Improving Research and Policy Dialogue*, University of California Press, Los Angeles, 2001; Kettl D.E., *The transforming of governance*, Baltimore, John Hopkins University Press, 2002.

Il questionario VIC nasce a partire da alcuni specifici requisiti richiesti allo strumento:

- a) l'autosomministrazione da parte delle amministrazioni locali coinvolte (comuni e province);
- b) la sua compilabilità e archiviazione attraverso Web;
- c) la comparabilità dei punteggi relativi alle singole risposte e dei punteggi aggregati in base a specifici criteri.

La caratteristica dell'autosomministrazione del questionario è ovviamente connaturata all'obiettivo della costruzione di uno strumento di autodiagnosi; peraltro, è stata una scelta dettata anche dalla volontà di procedere al coinvolgimento di un alto numero di enti senza tuttavia dover sostenere oneri elevati in termini di assistenza. Nello stesso senso è diretta l'opzione di assicurare la compilabilità del questionario via Web, cosa che consente inoltre una sua immediata archiviazione in un apposito *data base*. Infine, un ulteriore attributo alla base della progettazione dello strumento è quello della comparabilità dei risultati ottenuti: non quindi un semplice esercizio di autovalutazione per i singoli enti, ma anche un'occasione per l'amministrazione che lo usa, di identificare il proprio posizionamento rispetto alle altre, e un modo per il Dipartimento di dotarsi di un osservatorio utile per la progettazione di futuri programmi d'azione. In sostanza, si è trattato di contemperare la volontà di ottenere un archivio significativo di informazioni sulle caratteristiche delle politiche amministrative degli enti locali italiani, con l'esigenza di semplicità nell'utilizzo dello strumento.

Per questi motivi la tecnica sulla base della quale è stato costruito il questionario VIC è costituita dagli *indicatori di performance*; è infatti adattabile alle varie sfaccettature che caratterizzano una politica pubblica e in grado di fornire informazioni sintetiche significative, che aumentano il proprio valore analitico quando gli indicatori sono collegati tra loro, nel senso che sono costruiti in batteria per cogliere molteplici aspetti peculiari di uno stesso problema.

A questo proposito è da segnalare come per l'applicazione di questa tecnica all'analisi delle politiche amministrative, il gruppo di lavoro del Dipartimento abbia potuto contare su esperienze significative realizzate nel recente passato; come ad esempio i risultati del progetto finalizzato *L'efficacia delle politiche comunali nelle grandi città* (che ha coinvolto 11 grandi comuni italiani in un esercizio di *benchmarking* tra il 1995 e il 1999), e quelli della ricerca *Reference indicators for public sectors in the European Union*, che nel 2001 ha coinvolto 11 nazioni europee in un esercizio pilota di comparazione su alcune politiche di amministrazioni centrali.<sup>2</sup>

2. Cfr. anche tra le esperienze europee quella dell'*Audit Commission* nel Regno Unito; e il lavoro ASKME, *A European Benchmarking Project by the EU Innovative Public Services Steering Group*, 2000.



## 1.2 Logica e contenuti del questionario VIC

Il questionario di autodiagnosi VIC è diretto, nella forma qui presentata, agli enti locali e cioè a comuni, unioni di comuni e province. Per le esigenze di validità dei dati inseriti e la riservatezza degli stessi, è richiesto che la compilazione venga effettuata dal vertice amministrativo di un ente.

Le aree tematiche coperte dal VIC sono le seguenti.

### Aree tematiche coperte dal VIC

#### 1. Caratteristiche dell'organizzazione

- Struttura direzionale
- Sistema premiante e altri strumenti di politica delle risorse umane
- Formazione
- Qualità del personale e politiche di *mainstreaming* sulle pari opportunità

#### 2. Interventi di innovazione negli strumenti e nelle leve gestionali

- *Outsourcing* e acquisti
- Pianificazione, controlli, valutazioni
- Comunicazione
- Diffusione delle innovazioni, interventi di semplificazione, reingegnerizzazione, riorganizzazioni
- Nuove tecnologie
- Gestione finanziaria

#### 3. Razionalità e strategia nella formulazione delle politiche: l'analisi del contesto e le esperienze di partenariato

- Analisi e conoscenza del contesto
- Le *partnership*

#### 4. La percezione delle innovazioni realizzate

Le aree tematiche su cui è impostato il questionario derivano dalla più generale riflessione del dibattito sul *New Public Management* in tema di interventi di innovazione riguardanti le organizzazioni pubbliche. Tuttavia, un riferimento specifico è costituito, come già anticipato, dal volume del DFP *Proposte per il cambiamento nelle amministrazioni pubbliche* (2002); in questa sede vengono avanzate cinque priorità per l'azione del Dipartimento, e la costruzione del VIC costituisce nella sostanza un primo derivato di questa riflessione; infatti, con riferimento a queste cinque priorità, il VIC presta specifica attenzione:

- a) al tema "Un'amministrazione leggera, al servizio dei cittadini e delle imprese", cui sono dedicate le domande sulla comunicazione esterna, le rilevazioni sulla qualità percepita, l'analisi del contesto, ecc.;

- b) al tema “Creare valore per i cittadini: rafforzare il policy-making”, cui sono dedicate le parti relative ai processi di programmazione e controllo;
- c) al tema “Governare il cambiamento”, cui sono dedicati gli *item* connessi alle innovazioni riguardanti le nuove tecnologie, la gestione finanziaria, gli acquisti, le gestioni associate, gli interventi di reingegnerizzazione, la politica delle risorse umane, ecc.;
- d) al tema “Fare squadra per trainare il cambiamento”, cui sono dedicate le domande sulla *leadership* e il sistema direzionale, e sulla valorizzazione del personale;
- e) al tema “Le reti di relazione come risorse per il cambiamento”, cui sono dedicate le domande sul partenariato e sulle azioni di pianificazione strategica.

Peraltro, non si è riusciti a coprire tutti i fenomeni interessanti, su cui sarebbe stato utile ottenere informazioni; infatti, i criteri seguiti nell’individuazione degli indicatori più appropriati sono stati i seguenti:

- utilizzare indicatori non solo significativi, ma anche facilmente reperibili dalle amministrazioni;
- far ricorso ad indicatori il più possibile espressi in termini quantitativi, per favorire la comparabilità tra amministrazioni ma anche quella nel tempo (ipotizzando una periodica compilazione del questionario da parte dello stesso ente).

In ragione di questi criteri non tutte le aree che possono a ragione far parte dell’ampio insieme degli interventi di modernizzazione amministrativa hanno potuto essere oggetto di rilevazione.

Gli indicatori del questionario sono di due categorie:

- a) indicatori riguardanti *caratteristiche* del sistema organizzativo e delle modalità gestionali; (a sua volta questa categoria è suddivisa in due tipi di indicatori, come vedremo più avanti);
- b) indicatori che riguardano *innovazioni* introdotte.

Questa distinzione è stata introdotta per permettere al DFP di verificare, in fase di analisi delle informazioni raccolte, la tenuta esplicitiva del questionario VIC. Infatti, l’ipotesi che sorregge il questionario è che le amministrazioni che hanno operato per modernizzare una serie di caratteristiche gestionali e organizzative (hanno cioè introdotto il direttore generale, fanno una formazione specifica, hanno introdotto sistemi di valutazione, ecc.), dovrebbero essere anche le amministrazioni più innovative sul lato delle politiche verso cittadini e imprese. Tuttavia, per evitare una pericolosa tautologia, questa conclusione deve essere dimostrata: in altre parole, dal VIC dovrebbe emergere una certa correlazione tra la presenza di interventi di modernizzazione amministrativa e perfor-

mance sul lato delle innovazioni nelle politiche di settore. In caso contrario, dovremmo dedurre che in realtà le politiche amministrative, o alcune di esse, non hanno incidenza sulle politiche di settore (ad esempio, il controllo di gestione non ha incidenza sui miglioramenti di efficacia ed efficienza, l'informatica non influenza le modalità di gestire le relazioni con gli utenti, ecc.); oppure che sono altri i fattori correlati con la propensione all'innovazione nei servizi al cittadino.

Come anticipato, la categoria degli indicatori relative alle caratteristiche del sistema organizzativo e gestionale è a sua volta suddivisa in due tipi:

- le *condizioni*;
- le *manutenzioni*.

In questo modo si è cercato di internalizzare tre riflessioni che si ritengono significative nell'operare confronti fra amministrazioni su questi temi. La prima riguarda in qualche modo il peso, la rilevanza di determinati interventi; in questo senso, abbiamo utilizzato il termine *condizioni* per segnalare una serie di fattori ritenuti più significativi di altri (e ad essi è assegnato un punteggio maggiore). La seconda riflessione riguarda il fattore tempo; si è ipotizzato che solo se introdotti da un certo periodo di tempo certi interventi possono essere considerati come generatori di effettivi cambiamenti; in sostanza, l'ipotesi assunta è che se determinati cambiamenti nell'organizzazione sono stati introdotti da oltre 5 anni, possono costituire una condizione per ulteriori interventi di modernizzazione (gli interventi *vecchi* possono spiegare la propensione all'introduzione di cambiamenti *nuovi* attraverso un meccanismo di *path dependency*); per questo motivo, viene assegnato un punteggio aggiuntivo ad una serie di caratteristiche, se queste sono presenti appunto da oltre 5 anni. La terza riflessione vuole sottolineare l'importanza di supportare gli interventi di modernizzazione più significativi con azioni continue di supporto; ad esempio, l'aver introdotto un sistema di valutazione dei dirigenti costituisce una condizione significativa nel processo di modernizzazione amministrativa, ma la sua incidenza effettiva dipenderà da una costante attenzione nel tempo circa l'utilizzo di metodi applicativi in grado di dare un adeguato senso a tale istituto. Il termine *manutenzioni* cerca di considerare proprio questo aspetto.

In sintesi, quindi, il termine *condizioni* rinvia ad interventi rilevanti di modernizzazione amministrativa, qualificati come tali anche in base al periodo di introduzione. Con il termine *manutenzioni* abbiamo fatto riferimento alle azioni di sostegno delle condizioni, e cioè interventi che dimostrano una attenzione ad aggiornare e supportare le azioni di cambiamento più significative.

Le aree tematiche sopra ricordate sono articolate nei contenuti di seguito descritti:

**Struttura direzionale** Le domande relative alla *struttura direzionale* (domande da 1.1.1. a 1.1.10., compresa inoltre la 2.4.6.)<sup>3</sup> indagano le modalità seguite per l'introduzione e l'organizzazione della funzione di direzione generale. L'ipotesi seguita è che un contesto innovativo sia favorito dalla costituzione e dal rafforzamento di una funzione di presidio complessivo della macchina amministrativa; supportata (specie nei comuni medi e grandi, e nelle province) da un adeguato ufficio e da un funzionario comitato di direzione; un ulteriore fattore significativo è dato dal disegno organizzativo, che deve essere tale da permettere alla direzione generale di espletare efficacemente le funzioni di coordinamento e raccordo fra gli apicali. Gli indicatori proposti prendono, quindi, in considerazione i seguenti aspetti:

- esistenza della posizione di direzione generale;
- esistenza e composizione di un ufficio di staff a supporto del direttore generale;
- ridefinizione della macro-struttura in conseguenza della introduzione del direttore generale, in modo tale da permettere una effettiva funzione di coordinamento degli apicali (che quindi non possono essere in un numero elevato);
- esistenza di un organismo che riunisce le posizioni apicali e suo rendimento.

**Sistema premiante** Seguono poi tre blocchi di domande riguardanti la politica delle risorse umane.

Il primo, che comprende le domande da 1.2.1. a 1.2.11., si concentra sul sistema premiante, e cioè sull'insieme di meccanismi necessari per impostare un sistema di valorizzazione e motivazione del personale. Qui gli aspetti significativi hanno a che fare con la capacità di coniugare l'erogazione della retribuzione variabile (di posizione e di risultato) con le diversità di impegno richiesto e di risultati raggiunti, articolando effettivamente i livelli retributivi in relazione alle performance ottenute. In questa direzione le metodologie e le tecniche cui si fa ricorso hanno una significativa rilevanza, per evitare il rischio del ritualismo e della logica dell'adempimento. I punteggi riflettono, perciò:

- la capacità di differenziare la retribuzione variabile tra le varie unità di personale (sia di posizione che di risultato), come indicatore della volontà di premiare i migliori;
- la rilevanza delle somme destinate alla retribuzione variabile, come indicatore della volontà di utilizzare coerentemente questa leva a fini premianti e di motivazione del personale;
- l'effettivo utilizzo di tecniche adeguate (rilevazione ex post dei risultati attraverso indicatori quantitativi di performance e valutazione dei comportamenti) per rendere efficace e trasparente il processo di valutazione del personale.

**Formazione** Un ulteriore gruppo, che comprende le domande da 1.3.1. a 1.3.3./A e 1.3.3./B, riguarda le attività di formazione del perso-

3. Per tutti i riferimenti alle domande del questionario presenti in questo capitolo, cfr. Questionario VIC in APPENDICE 1.

nale, una modalità per valorizzare il capitale umano a disposizione. Gli indicatori tengono in considerazione sia la quantità di giornate effettuate per i dirigenti e per il restante personale (giornate in rapporto al numero di dipendenti), sia se la formazione ha riguardato tematiche relative allo sviluppo di particolari competenze (*project management*, comunicazione pubblica, valutazione, ecc.), ritenute rilevanti per favorire i processi di cambiamento.

**Qualità del personale** Infine, sempre in tema di risorse umane, il gruppo di domande 1.2.12., 1.2.13., 1.2.14., e da 1.4.1. fino a 1.4.9., si occupa delle azioni orientate ad elevare la qualità del personale reclutato e degli interventi connessi alle politiche di genere. In questa direzione gli indicatori proposti riguardano:

- le caratteristiche dei processi di selezione e di reclutamento;
- la quantità di personale laureato;
- la presenza di personale con esperienze maturate in altre amministrazioni e/o nel settore privato;
- l'età media attuale degli apicali e i tempi di accesso alle posizioni apicali;
- la rilevanza delle dirigenti donne.

**Outsourcing e acquisti** La seconda parte del questionario inizia con il paragrafo che si concentra sull'articolazione delle forme di gestione dei servizi, in particolare attraverso le politiche di *outsourcing* e di *procurement* (domande dalla 2.1.1. alla 2.1.5). Gli indicatori proposti approfondiscono l'orientamento delle amministrazioni all'utilizzo di tali opportunità per perseguire risparmi, l'aumento quantitativo e qualitativo dei servizi, la concorrenzialità tra pubblico e privato nell'offerta. In particolare, ci si focalizza sui seguenti aspetti:

- rilevanza delle esternalizzazioni nella produzione dei servizi, sia in termini di numero dei servizi con gestione (parziale o complessiva) in *outsourcing*, che in termini di tipologia dei soggetti cui si è esternalizzata la produzione;
- rilevanza del ricorso alle convenzioni Consip e all'*e-procurement*;
- rilevanza delle gestioni associate (questo indicatore è rilevante specificamente per i comuni piccoli e medio-piccoli).

**Pianificazione e controlli, valutazione** Segue poi il blocco di domande, dalla 2.2.1. alla 2.2.8., che tematizza l'introduzione e l'utilizzo di strumenti e processi di valutazione e controllo, come variabili associate alla volontà di migliorare politiche e servizi a partire da una attenta analisi dei contesti di intervento e dei risultati ottenuti fino ad ora. Gli indicatori offrono informazioni sulle seguenti caratteristiche:

- presenza di un organismo incaricato di esercitare la funzione di valutazione e controllo strategico;
- introduzione del controllo di gestione, supportato da procedure di contabilità analitica;

- introduzione della carta dei servizi;
- realizzazione di indagini di *customer satisfaction*;
- ricorso alle metodiche della Certificazione Iso e similari;
- effettuazione di esercizi di *benchmarking*.

**Comunicazione** Una leva rilevante, che distingue i contesti predisposti alla messa in discussione delle pratiche utilizzate e quindi aperti al cambiamento, è quella della comunicazione esterna ed interna, cui sono dedicate le domande da 2.3.1./A e 2.3.1./B fino a 2.3.6. Gli indicatori si focalizzano sui seguenti fenomeni:

- presenza dell'Urp (Ufficio relazioni con il pubblico) e periodo di costituzione;
- istituzionalizzazione di procedure per il trattamento dei reclami;
- attuazione di iniziative di comunicazione sui principali eventi che hanno impatto sulle relazioni con i cittadini, come ad esempio l'introduzione e l'estensione dell'istituto dell'autocertificazione;
- le forme proceduralizzate di comunicazione diretta con gli organi politici;
- la comunicazione interna, attraverso specifici piani e attraverso rilevazioni ad hoc circa le opinioni del personale sulla qualità del lavoro.

**Attenzione alle iniziative nazionali di modernizzazione** Tra gli aspetti che possono rivelare la sensibilità di una organizzazione verso le esigenze di modernizzazione, vi sono quelli legati all'apertura verso l'esterno e alla disponibilità a cogliere opportunità di cambiamento. Il questionario, nel gruppo di domande da 2.4.1. a 2.4.5., considera i seguenti elementi:

- partecipazione ad iniziative pubbliche nazionali in tema di innovazione amministrativa e rilevanza delle esperienze presentate;
- attuazione di interventi di modernizzazione amministrativa connessi ad iniziative di respiro nazionale, come lo sportello unico per le imprese e i processi di semplificazione diretti alla riduzione dei certificati.

**Nuove tecnologie** Il blocco di domande successivo, quello che va dalla 2.5.1. alla 2.5.7., riguarda l'introduzione e l'utilizzo delle nuove tecnologie di comunicazione, strumenti che hanno evidentemente a che fare non solo con il miglioramento dei processi di lavoro ma anche direttamente con la qualità dell'erogazione e con l'efficacia dei servizi. Gli indicatori proposti tendono a rilevare:

- la presenza e rilevanza della rete informatica;
- lo sviluppo della comunicazione via posta elettronica;
- la presenza e le caratteristiche salienti del sito Web dell'ente;
- la gestione dei servizi di supporto per la manutenzione e l'evoluzione del sistema informatico dell'ente.

**Gestione finanziaria** Infine, questa seconda parte del questionario si conclude con l'analisi di alcune caratteristiche della gestione finan-

ziaria (domande da 2.6.1. a 2.6.5.), tema rilevante sia perché una buona politica di bilancio costituisce una pre-condizione per la messa a disposizione di risorse per processi innovativi, sia perché il settore è stato oggetto di significative esperienze di innovazione. Gli indicatori proposti prendono in considerazione i seguenti aspetti:

- autonomia finanziaria dell'ente, ammontare dei residui attivi e dei residui passivi;
- esperienze di procedure formali di *project financing*;
- ricorso a peculiari procedure di finanziamento degli investimenti.

**Analisi e conoscenza del contesto** L'ultima parte del questionario si concentra sulle relazioni tra l'ente e l'ambiente esterno. Questo ambito di riflessione offre molteplici spunti per la costruzione di ipotesi sulle condizioni che possono favorire processi di innovazione; da un lato, infatti, lo sviluppo di analisi sul contesto offre risorse informative per stimolare il livello politico e il livello amministrativo ad affrontare problemi rilevanti anche attraverso la ricerca di soluzioni nuove; dall'altro, la ricerca all'esterno di esperti e di soggetti con cui sviluppare attività basate su elementi di partenariato, oppure l'attenzione al consenso, costituiscono spesso gli ingredienti fondamentali delle esperienze di successo dei progetti di innovazione amministrativa.

Il primo blocco di domande, dalla 3.1.1. alla 3.1.6., analizza la propensione allo sviluppo di conoscenze sul contesto esterno. Gli indicatori si focalizzano sui seguenti aspetti:

- l'eventuale elaborazione di un piano strategico sullo sviluppo del territorio;
- il ricorso a tecniche di valutazione ex-ante;
- il ricorso a tecniche di *project management*, monitoraggio e valutazione ex post relativamente ai maggiori interventi realizzati;
- il ricorso a sondaggi per verificare l'accettabilità sociale degli interventi.

**Partenariato** Infine, le domande 3.2.1. e 3.2.2. analizzano la propensione alle relazioni con soggetti esterni e alla costruzione di processi di collaborazione e corresponsabilizzazione (partenariato); i fenomeni considerati sono:

- la realizzazione di studi che implicano il coinvolgimento di soggetti rilevanti del territorio di riferimento ed anche, perlomeno, altri livelli amministrativi;
- le caratteristiche della rete di relazioni, e cioè il tipo di soggetti con cui si sono sviluppate azioni e l'intensità dei rapporti che si sono stabiliti.

Ad ogni domanda dei VIC è associato un punteggio (per le domande relative alle *condizioni* il punteggio va da 0 a 5; per le domande relative alle *manutenzioni* va da 0 a 3; punteggi specifici hanno le domande relative alle innovazioni e la domanda sulle modalità delle relazioni di partenariato).

Una volta compilato il questionario VIC, all'amministrazione viene immediatamente inviato via Web un rapporto di sintesi.

Il rapporto di sintesi presenta i risultati secondo due modalità:

- a) in modo aggregato rispetto alle categorie: condizioni, manutenzioni, innovazioni;
- b) domanda per domanda, o meglio, per tutti i punteggi ottenuti dalle domande poste; infatti, in alcuni casi, si ottiene un unico punteggio dalla combinazione di due domande.

Inoltre, il rapporto di sintesi presenta non solo i punteggi ottenuti dall'amministrazione che ha compilato il questionario, ma anche le medie ottenute dalle altre amministrazioni che hanno già archiviato il VIC, aggregate secondo i seguenti criteri:

- media relativa al gruppo di enti appartenenti alla stessa categoria di quello di cui tratta il rapporto di sintesi (e cioè o gruppo dei comuni oppure gruppo delle province);
- media relativa al gruppo di enti appartenenti alla stessa categoria e alla stessa zona geografica (nord, centro, sud);
- solo per i comuni, media relativa al gruppo di enti appartenenti alla stessa fascia di popolazione;
- solo per i comuni, media relativa al gruppo di enti omogenei (appartenenti alla stessa zona e alla stessa fascia di popolazione);
- infine, è riportata, relativamente a tutti gli enti che hanno risposto, la media delle percentuali rispetto al massimo ottenibile (in questo caso la semplice media non è utilizzabile perché per le province è previsto un numero minore di domande).

Sulla base dei punteggi riportati dal rapporto di sintesi le amministrazioni sono invitate ad impostare una riflessione di autodiagnosi (posta alla base del percorso che dovrà condurre alla redazione di un Piano Integrato del Cambiamento).

Il suggerimento è quello di iniziare a confrontare i punteggi ottenuti con il rispettivo risultato massimo ottenibile (che si sarebbe raggiunto nel caso in cui a tutte le domande si fosse risposto in modo tale da avere il massimo dei punti previsti). In questo modo si ricava un giudizio sul livello delle proprie performance rispetto ad una situazione-limite.

Si può quindi procedere con l'analisi per aggregazioni, in particolare quelle relative alle condizioni e alle manutenzioni; infine con il rapporto tra le caratteristiche dell'organizzazione (condizioni più manutenzioni) e il livello delle innovazioni introdotte.

A partire da questo sguardo d'insieme si può procedere con specifici approfondimenti, rispetto ai vari ambiti di possibile intervento, che articolano in dettaglio il risultato raggiunto e permettono di verificare dove sono collocati i punti critici oppure le eccellenze. Questo confronto può essere sviluppato di anno in anno, così da evidenziare gli scostamenti nel tempo.

Un'ulteriore modalità per supportare l'autodiagnosi è data dalla comparazione con i punteggi medi ottenuti dagli altri enti che hanno



partecipato all'esercizio, attraverso cui analizzare il proprio posizionamento. Una posizione molto al di sotto della media indicherà che le misure introdotte sono di portata più limitata rispetto all'esperienza di altre realtà e che probabilmente è necessario impostare un programma di iniziative.

Una posizione sopra alla media indicherà invece che la strutturazione di base è stata realizzata e che bisogna concentrarsi su specifiche attività di aggiornamento ed evoluzione. Ma potrebbe anche rendere opportuna una riflessione più estesa, per evitare che la consapevolezza dell'essere già molto avanti conduca al rilassamento delle motivazioni e ad atteggiamenti di autocompiacimento.

Questa attenzione può permettere anche di verificare quali esperienze vale la pena di andare a visitare per ricevere spunti ai fini dei propri interventi.

In conclusione, è doveroso sottolineare come la sperimentazione del VIC avviata con la prima edizione de "I Successi di Cantieri" ha permesso di testare sia la tenuta del questionario sia le esigenze di correzione di alcune sue parti (evidenziate grazie anche alla notevole collaborazione delle amministrazioni coinvolte). Per questo motivo si procederà ad un suo aggiornamento per la seconda edizione de "I Successi". In particolare, oltre alla formulazione di alcune domande, sarà oggetto di revisione il meccanismo dei punteggi: attraverso l'archivio che si è potuto formare, si potrà procedere ad una più precisa articolazione dei punteggi, in modo tale da renderli effettivamente discriminanti rispetto ai principali raggruppamenti che sono emersi in questa prima edizione.

### **1.3 Condizioni di applicabilità e finalizzazione dell'esercizio di autodiagnosi**

Il questionario contempla un numero consistente di domande. E' richiesto perciò alle amministrazioni coinvolte un impegno significativo.

Al fine di ricavare maggiore utilità da questo esercizio, si sottolinea innanzitutto l'opportunità di condividere con il vertice politico e con dirigenti dei vari settori le riflessioni che emergono dal processo di autodiagnosi. Il questionario può essere indubbiamente utile anche solo per chi - il sindaco, il direttore generale, il dirigente - lo dovesse compilare ed analizzare nelle sue risultanze, ma in tal modo rimarrebbe un esercizio dalla portata limitata.

Può invece giocare un ruolo positivo se utilizzato per avviare una più ampia discussione tra il vertice politico e l'alta amministrazione sui problemi da affrontare e sulle priorità, sulle soluzioni disponibili e sulle risorse a disposizione (sia di tipo economico che di tipo conoscitivo e strumentale). Inoltre, può costituire la premessa per avviare confronti con altre amministrazioni.

In questa direzione, la più concreta finalizzazione dell'esercizio di autodiagnosi basato sul VIC è quella di accompagnare il processo di elaborazione di una strategia orientata alla modernizzazione amministrativa dell'ente. In altre parole, costituisce il punto di partenza per formalizzare un percorso di formulazione di un Piano Integrato del Cambiamento, su cui si è incentrata l'iniziativa "I Successi di Cantieri" e che ha condotto il DFP ad elaborare, sulla scorta delle riflessioni sul VIC, il manuale che viene presentato nella successiva parte di questa pubblicazione.

## 2. **Gli strumenti: le Linee Guida per la predisposizione di un Piano Integrato del Cambiamento**

### 2.1 **Finalità e logica di formulazione di un Piano Integrato del Cambiamento (PIC)**

L'idea che la riflessione sull'andamento delle politiche sia utile in particolare se finalizzata alla riprogettazione degli interventi, è connotata a tutti i modelli di valutazione e controllo orientati all'apprendimento organizzativo e istituzionale.

In questa direzione, l'esercizio di autodiagnosi messo a punto attraverso il questionario VIC ha avuto, nell'ambito dell'iniziativa "I Successi di Cantieri", proprio il compito di sollecitare le amministrazioni coinvolte ad affrontare un percorso in grado di unire l'aspetto della riflessione con quello della progettazione e attuazione di interventi di cambiamento.

La scommessa, in altre parole, è stata quella di favorire l'individuazione di una occasione attraverso cui sollecitare le amministrazioni a dedicare una specifica attenzione al tema delle politiche amministrative e degli interventi di modernizzazione. Il VIC ha costituito, allora, l'elemento per suscitare il primo momento di interesse, cui è seguito l'invito alla elaborazione di risposte concrete rispetto ai punti critici emersi.

Per supportare le amministrazioni nel passaggio dall'autovalutazione alla elaborazione e pianificazione di interventi di cambiamento, il DFP ha messo a punto un documento di linee-guida con lo scopo di accompagnare gli enti nella redazione di un vero e proprio piano di intervento, che è stato chiamato, in ragione delle sue finalità, Piano Integrato del Cambiamento (PIC).

Lo scopo del PIC è quindi duplice:

- a) favorire l'elaborazione di ipotesi e soluzioni di intervento riferite alle criticità emerse dagli esercizi di autodiagnosi, tra cui in particolare quello basato sul VIC (come detto, il VIC ha costituito una sorta di strumento per attirare l'attenzione sul tema della valutazione delle politiche amministrative; ma è ovviamente da considerare come un supporto fra i vari praticabili: ad esempio, i sistemi di controllo strategico e direzionale; i processi di analisi della qualità e le indagini sulla qualità percepita; ecc.);

- b) introdurre elementi di razionalità nel processo di formulazione, gestione e attuazione dei progetti di intervento.

I tre termini che sono stati utilizzati – *Piano, Integrato, Cambiamento* – indicano con precisione gli elementi che devono caratterizzare sia il documento che le amministrazioni sono chiamate ad elaborare, sia il percorso attraverso cui questo documento deve essere elaborato.

Innanzitutto, con *cambiamento* si qualifica il contenuto del piano, e cioè il fatto che questo costruito deve essere orientato alla elaborazione e attuazione di interventi di innovazione amministrativa; interventi, cioè, che abbiano l'obiettivo di migliorare gli assetti organizzativi e gestionali delle amministrazioni locali. In questo senso *migliorare* richiama l'esigenza non tanto di operare sperimentazioni fini a se stesse, quanto di introdurre modificazioni durature, destinate a persistere nel tempo; così che il riferimento alla pianificazione serve anche a rendere chiara l'esigenza di operare già nella fase di progettazione in favore di proposte solide, concrete.

Il termine *piano* esplicita la tensione verso l'introduzione di elementi di razionalità nei processi di *decision-making*. Richiama innanzitutto l'esigenza di coordinamento fra le varie azioni da intraprendere in funzione del raggiungimento di un obiettivo; ma anche l'importanza del presidio di queste azioni e dell'articolazione delle responsabilità. Inoltre, il ricorrere alla pianificazione esplicita l'atteggiamento intenzionale e consapevole, in qualche modo anche strategico rispetto ai problemi. Ancora, evidenzia l'esigenza di affrontare con un surplus di *organizzazione* il ciclo di progetto (ideazione, elaborazione, attuazione, valutazione), tenuto conto della particolare complessità dei contesti organizzativi pubblici.

Infine, il termine *integrato* è utilizzato quale riferimento sintetico circa le modalità per migliorare il processo di elaborazione dei progetti e quindi massimizzare le probabilità di successo degli interventi. Si intende, cioè, richiamare l'attenzione sul fatto che affrontare da più angolature uno stesso problema, concentrando e coordinando verso uno stesso obiettivo le risorse mobilitate, può favorire il raggiungimento di un più elevato livello di cambiamento. Inoltre, l'integrazione evoca il fatto che uno dei limiti maggiori della progettazione in organizzazioni tendenzialmente settorializzate, è quello dello scarso coinvolgimento dei vari attori e delle limitate interazioni con soggetti interni ed esterni; in questo senso, l'invito alle amministrazioni è quello di avviare processi in grado di mobilitare il più possibile, già in fase di ideazione degli interventi, i rappresentanti delle varie articolazioni organizzative con un interesse in gioco; così da mettere in campo più competenze e conoscenze, ed eventualmente acquisire un maggiore tasso di consenso sui fini e sui mezzi delle azioni da realizzare.

## 2.2 Introduzione alle Linee Guida per la formulazione di un PIC

L'orientamento assunto con l'idea di far seguire all'autodiagnosi un processo di pianificazione di interventi di cambiamento, è stato quindi tradotto in un documento di linee-guida, che da un lato descrive i contenuti minimi di un PIC e, dall'altro, sottolinea una serie di suggerimenti finalizzati alla gestione del processo di elaborazione degli interventi.

In sostanza, l'obiettivo che ci si è posti è stato quello di internalizzare già nella fase di formulazione del Piano una serie di concetti che stanno alla base delle idee di modernizzazione e miglioramento delle organizzazioni; in particolare, quelli che invitano all'introduzione di elementi di razionalità (e di realismo) nei processi di *policy making*.

Per quanto concerne i contenuti del PIC, le linee guida sottolineano come gli interventi debbano riguardare gli ambiti tematici individuati dal DFP nel volume *Proposte per il cambiamento nelle amministrazioni pubbliche* e per gran parte oggetto dell'esercizio VIC.

Il punto di partenza sulla cui base si invita le amministrazioni ad avviare l'elaborazione di un PIC è costituito dalle risultanze del VIC e dagli esiti di altre ricerche e analisi di valutazione (le elaborazioni derivanti dai sistemi di controllo interno, le indagini sulla qualità percepita, ecc.); da queste analisi dovrebbero emergere i punti critici su cui impostare la riflessione sulla costruzione del Piano.

La sollecitazione è, in sostanza, quella di mantenere una costante attenzione sulle relazioni tra il *problema da affrontare* e le possibili *soluzioni*, in modo tale da poter chiarire con precisione gli obiettivi di un intervento (e cioè quale problema intende affrontare) e i risultati attesi (e cioè in che misura il problema ci si aspetta sia migliorato, con quali costi e in che tempi).

A partire dalla riflessione tra aree critiche rilevate e alternative di intervento praticabili, le linee guida invitano a sviluppare la costruzione del PIC suggerendo un percorso incentrato su almeno quattro punti cardine.

Il primo è quello della elaborazione e condivisione nell'ambito del gruppo di lavoro di uno *scenario di riferimento* e di una *idea strategica*, posta a fondamento del PIC. La formulazione dell'idea strategica, in particolare, svolge molteplici funzioni: innanzitutto, permette di formalizzare la riflessione sulle criticità e sulla coerenza, in rapporto ad esse, delle soluzioni che si intendono perseguire; in secondo luogo, ha lo scopo di affrontare la questione dell'integrazione tra gli interventi ipotizzati e del coordinamento tra di essi in vista delle finalità poste; inoltre, è utile per creare identità nell'ambito di un gruppo di lavoro, definendo in modo sintetico lo scenario entro cui si dovranno muovere le azioni di piano; infine, può costituire un buon punto di riferimento per la comunicazione interna ed esterna.

Il secondo punto particolarmente enfatizzato è quello delle *modalità di elaborazione del piano e del suo presidio*: in altre parole, gli

aspetti di processo. In particolare, si evidenzia l'importanza che la costruzione e l'attuazione del PIC siano oggetto di una specifica definizione delle responsabilità in capo al vertice amministrativo; inoltre, l'opportunità di considerare il PIC come un'attività di progetto, gestita attraverso uno specifico gruppo di lavoro; ancora, si richiama l'attenzione sull'importanza dell'acquisizione del consenso, da parte del vertice politico ed anche dei vari soggetti dell'amministrazione che possono avere una posta in gioco nell'intervento, quale pre-condizione per il successo del PIC; infine, viene segnalata l'importanza di assumere un atteggiamento strategico nella selezione e progettazione degli interventi, cosa che implica la capacità di analizzare le possibili criticità del processo di attuazione e di predisporre le contromisure per limitarne i condizionamenti.

Un terzo punto indirizza le amministrazioni verso l'utilizzo delle classiche metodiche del *project management*, come modalità per organizzare le varie attività e articolare le responsabilità: in sostanza per passare da un'idea di intervento ad un vero e proprio progetto.

Infine, il quarto punto specificamente richiamato è quello del *monitoraggio* delle attività di attuazione, necessario per assicurare la tempestività di eventuali correttivi al progetto originario (in ragione di sempre possibili imprevisti) e per fornire le informazioni utili alla valutazione intermedia e finale.

Nell'ambito della redazione delle Linee Guida a supporto dell'elaborazione dei PIC, il gruppo di lavoro de "I Successi" ha infine definito una scheda di valutazione, di ausilio al processo di analisi dei PIC proposti dalle varie amministrazioni coinvolte.

### **2.3 Le Linee Guida per l'elaborazione dei Piani Integrati del Cambiamento**

Viene di seguito riportato il manuale messo a punto e utilizzato in occasione della 1ª Sessione dell'iniziativa "I Successi di Cantieri".

"I Successi di Cantieri" è una iniziativa promossa dal DFP per incentivare e sostenere gli enti locali nell'attuazione di innovazioni orientate a produrre miglioramenti nelle modalità di governo delle amministrazioni.

L'obiettivo è quello di favorire, attraverso strutture sempre più attente alla qualità delle organizzazioni e dei processi di lavoro, una maggiore efficacia dei servizi rivolti a cittadini, professionisti, imprese private e *no profit*.

Perché questa attenzione alle organizzazioni? La logica del ragionamento si basa su ipotesi, variamente discusse nella letteratura e nelle esperienze sulla modernizzazione amministrativa, che vi siano una serie di *condizioni* che, se presenti e adeguatamente aggiornate, consentono alle amministrazioni pubbliche di favorire i processi di innovazione nei servizi e di creare una cultura di costante attenzione ai bisogni della collettività.

Il documento *Cantieri - Proposte per il cambiamento nelle amministrazioni pubbliche*, elaborato dal Dipartimento della funzione pubblica e scaricabile dal sito <http://www.cantieripa.it>, offre a riguardo una approfondita analisi in materia.

Sintetizzando, i principi di riferimento sono i seguenti:

- a) le innovazioni emergono con maggiore probabilità in contesti che hanno caratteristiche specifiche relativamente a fattori quali lo stile direzionale, la gestione delle risorse umane, la comunicazione interna ed esterna, le relazioni con l'ambiente esterno, ecc., che connotano l'organizzazione e i processi di lavoro;
- b) queste condizioni si rafforzano a vicenda nella misura in cui sono il risultato di uno sforzo integrato all'interno dell'amministrazione (e cioè gli interventi riguardano più fattori critici);
- c) il legame tra condizioni favorevoli e innovazioni risulta maggiormente saldo se le condizioni sono oggetto di una costante attenzione alle esigenze di adeguamento e manutenzione; in altre parole, è necessario nel tempo intervenire sulle caratteristiche che influenzano positivamente l'ambiente organizzativo, anche dopo che una innovazione è stata realizzata.

Su questa base il DFP invita comuni, unioni di comuni e province ad aderire alla realizzazione di un progetto incentrato sulla elaborazione e attuazione di Piani integrati del Cambiamento (PIC), e cioè di programmi di intervento finalizzati ad elaborare e implementare progetti di miglioramento.

Il manuale che segue è suddiviso in tre parti:

- Parte Prima, (Paragrafo 2.3.1). Cosa è un Piano Integrato del Cambiamento, in cui si descrivono i principali contenuti che il piano deve assumere;
- Parte Seconda, (Paragrafo 2.3.2). Linee guida per l'elaborazione di un Piano Integrato del Cambiamento, in cui vengono approfonditi aspetti connessi al percorso di elaborazione e suggerite alcune semplici tecniche a supporto del disegno degli interventi;
- Parte Terza, (Paragrafo 2.3.3). Modulistica di riferimento per la presentazione del Piano Integrato del Cambiamento, che contiene il format da utilizzare ai fini della partecipazione alle successive fasi dell'iniziativa "I Successi di Cantieri".

Alcune delle indicazioni contenute in questo manuale sono prescrittive, in quanto parte integrante dell'iniziativa.

In particolare le amministrazioni sono tenute a seguire:

1. i contenuti minimi di un PIC la cui descrizione è contenuta nella Parte Prima e sintetizzata attraverso la modulistica riportata nella Parte Terza;
2. l'utilizzo dello strumento VIC (che sta per *valutazione integrata del cambiamento*), un questionario di autodiagnosi compilabile

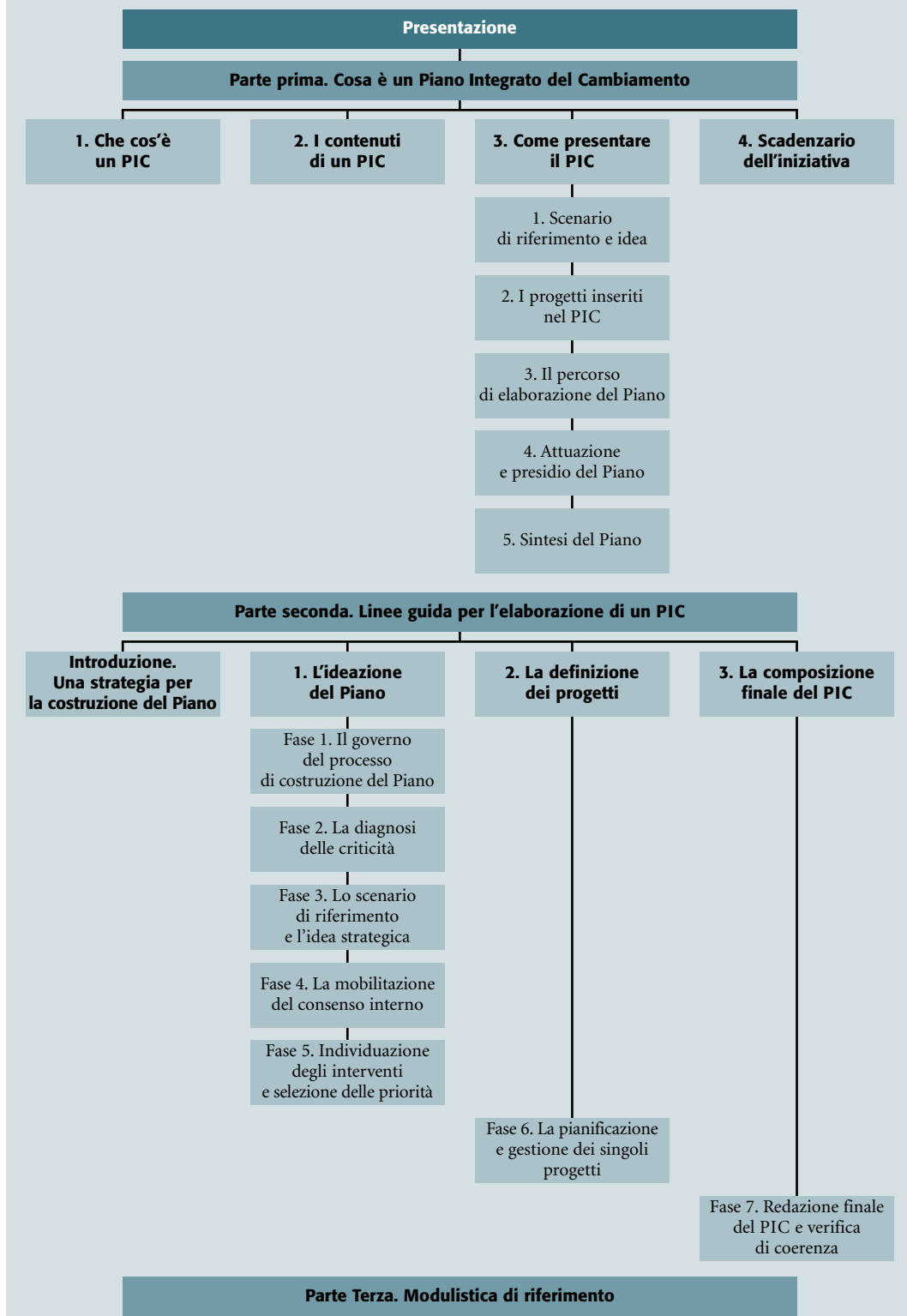
via Web, che costituisce l'ausilio di partenza nel processo di elaborazione del PIC.

Il manuale contiene inoltre una serie di suggerimenti su come affrontare il percorso di formulazione del piano. Ovviamente, ogni amministrazione può autonomamente ricorrere anche ad altre modalità (specificando quali) per arrivare alla definizione del proprio piano, approfondendo lo schema di massima qui proposto. Ad esempio, l'utilizzo del VIC non preclude affatto il ricorso ad altre fonti; anzi, l'invito è di arricchire il processo di elaborazione con metodologie, tecniche e strumenti (sia di autovalutazione che di analisi progettuale) che le amministrazioni hanno già sperimentato.

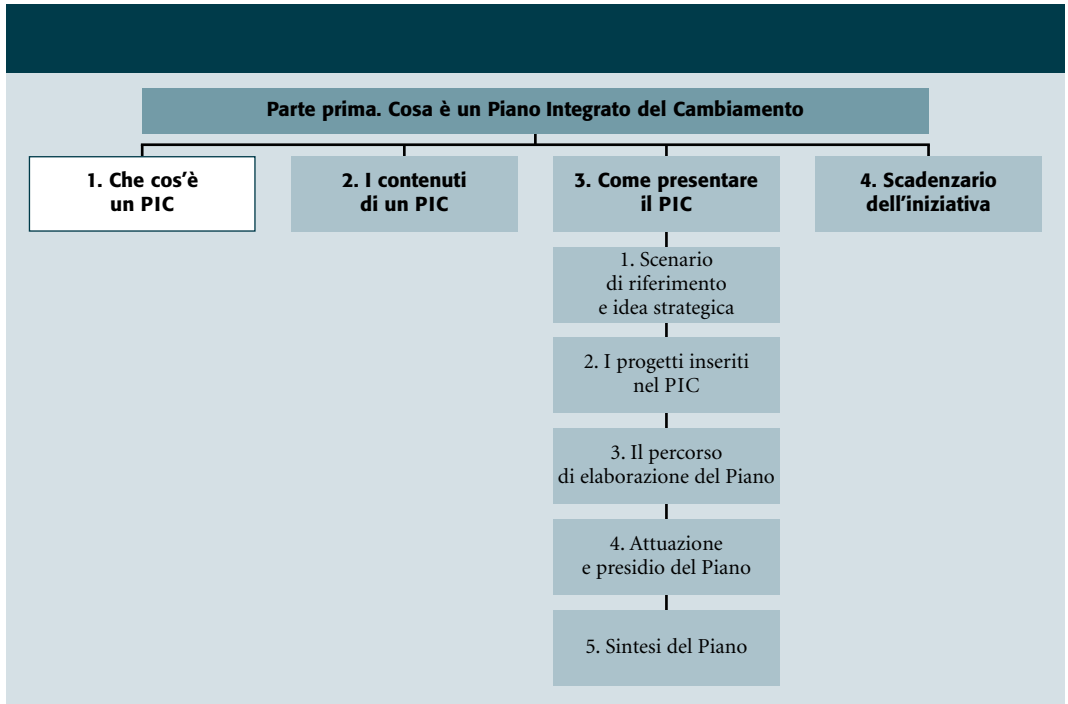
Si ricorda che – nell'ambito del programma “I Successi di Cantieri” – una amministrazione può elaborare un unico piano.

Infine, è opportuno esplicitare come il Manuale che segue costituisce un documento sperimentale, strutturato a partire dal VIC. Proprio l'aiuto delle amministrazioni coinvolte in questa prima edizione di “Successi” potrà permettere gli opportuni aggiustamenti, così da migliorarlo in completezza, chiarezza e utilizzabilità.





### 2.3.1 Parte prima: cosa è un Piano Integrato del Cambiamento



**Che cosa è un PIC** Per comprendere compiutamente il significato dell'operazione è bene introdurre una definizione, non esaustiva ma comunque sufficientemente precisa, della terminologia utilizzata.

Innanzitutto, l'enfasi principale va condotta sul termine *cambiamento*, cosa che qualifica la finalità dei piani: gli interventi previsti nel piano devono condurre a miglioramenti nelle condizioni e nelle azioni di sostegno che stanno alla base della capacità delle amministrazioni di fornire buoni servizi a cittadini, professionisti, imprese private e del *no profit*.

Per miglioramenti si intendono modificazioni durature nelle caratteristiche strategiche di una organizzazione.

Con i termini *condizioni* e *azioni di sostegno* si fa riferimento alle leve organizzative e gestionali che sono alla base della propensione delle amministrazioni a reagire prontamente al mutamento delle esigenze della collettività, a cogliere le opportunità, a costituire un riferimento nel territorio e per altre organizzazioni, ecc. Si tratta di aspetti che riguardano le modalità di governo dell'organizzazione, la qualità del personale, la comunicazione, le relazioni esterne, ed altre ancora che sono in particolare specificate nello strumento denominato VIC, che si invita ad utilizzare per elaborare una autodiagnosi della propria struttura.

Il termine *Piano* porta con sé vari significati, tutti comunque importanti in questa sede. Innanzitutto, enfatizza il fatto che per

raggiungere l'obiettivo desiderato sono probabilmente necessari vari interventi e che questo insieme di azioni deve essere coerente al proprio interno; cosa che giustifica un approccio attuativo unitario (e cioè che tutte queste azioni sono discusse e progettate assieme) e fortemente presidiato. Inoltre, evoca un'attività di indagine preliminare circa le questioni da affrontare e di selezione fra le alternative disponibili.

Ma vi sono anche altri aspetti significativi connessi all'utilizzo del termine *piano*. E' utile ad esempio per sottolineare l'esigenza di una iniziativa intenzionale e consapevole (e non estemporanea), accompagnata dall'adozione di un atteggiamento strategico e anticipatorio rispetto ai problemi. Per evidenziare che implica con molta probabilità attività da realizzare in modo scadenzato nel tempo, secondo un ordine di priorità anch'esso basato su un qualche criterio di coerenza (aspetto temporale); e quello relativo ad una organizzazione basata secondo le tecniche del *project management* (aspetto gestionale). Infine il termine *piano* sottolinea un ulteriore aspetto decisivo per favorire il rinnovamento delle amministrazioni, e cioè l'aspetto del consolidamento e della continuità delle innovazioni da introdurre.

## A P P R O F O N D I M E N T O

### 1. Il piano come insieme di interventi coerenti e collegati tra loro

Il miglioramento dei servizi di una amministrazione oppure l'implementazione di un particolare progetto passa sicuramente attraverso interventi di sostegno alla qualificazione delle risorse umane. La qualificazione di per sé è un concetto multiforme, che può riguardare:

- a) reclutamento (attraverso concorso, trasferimento, comando, ecc.) di personale con competenze specifiche;
- b) formazione/aggiornamento;
- c) ridefinizione delle posizioni e del sistema premiante;
- d) supporto di risorse tecnologiche.

In questo caso si tratta di dar corso a diverse azioni che devono essere *disegnate* per concorrere tutte all'esito auspicato. Pianificare significa quindi porre l'attenzione sulla multidimensionalità dei problemi, cosa che implica spesso l'esigenza di intervenire su varie sfaccettature. Queste diverse esigenze di azione devono però essere portate a coerenza: in altre parole devono essere finalizzate al problema in questione.

Continuando con l'esempio, si può immaginare che la costituzione di un Ufficio relazioni con il pubblico possa implicare il reclutamento di personale adatto a quelle funzioni, sia attraverso la mobilità interna, che l'assunzione dall'esterno; significa quindi individuare i profili di competenza adatti e definire i passi da organizzare la ricerca del personale e le modalità procedurali per il suo reclutamento.

Sarà poi necessaria/utile una formazione appropriata, e quindi sarà opportuno definire il tipo e i tempi dell'addestramento.

Si tratterà inoltre di introdurre la nuova struttura e le nuove posizioni nell'ambito del

disegno organizzativo dell'ente, e definire le modalità di misurazione delle prestazioni ai fini del sistema incentivante utilizzato.

Sarà poi indispensabile definire i rapporti tra il nuovo ufficio e gli altri con cui dovrà quotidianamente interagire e comunicare, cosa che prevedrà certamente una ridefinizione delle procedure di lavoro.

Per funzionare il nuovo ufficio avrà bisogno di determinate risorse: un ufficio adeguato al servizio da erogare, strumentazione tecnologica, ecc.

In questo ambito costante è comunque il riferimento iterativo, circolare, tra una tipologia di intervento e l'altra; ogni azione deve, cioè, essere prevista come utile al perseguimento del obiettivo complessivo.

## 2. Il piano come analisi e selezione tra alternative

Il pianificare assume anche il significato di individuazione, per ogni tipologia di intervento, delle alternative possibili e di selezione della strada migliore sulla base di criteri di raffronto tra costi e benefici, da un lato, e di capacità di realizzazione dall'altro.

Quindi, nell'esempio precedente, la scelta del tipo di concorso da fare per reclutare una certa unità di personale; la scelta della tecnologia informatica per supportare l'Urp; ecc.

## 3. Il piano come attività di anticipazione dei vincoli

Il termine piano dovrebbe portare con sé la consapevolezza che nei contesti organizzativi le attività di cambiamento non sono mai realizzate da una sola persona.

Richiedono innanzitutto la collaborazione dei vari soggetti *coinvolti* dal problema e dalle soluzioni perseguite. Richiedono anche che i promotori siano consapevoli che la soluzione di un problema può comportare *insofferenza* in altri soggetti, restii ad abbandonare le modalità fino ad ora utilizzate. In altre parole, è necessario considerare che i progetti si realizzano non solo sulla base di una buona idea ma anche sulla base del consenso mobilitato.

Un ulteriore fattore è poi costituito dalla disponibilità di risorse di vario tipo, finanziarie, umane, procedurali, ecc.

L'esempio dell'Urp è sotto questo profilo paradigmatico: la sua costituzione implica la collaborazione di svariati uffici interni, poiché:

- a) toglie funzioni a singoli settori e costituisce una sede di ricevimento di possibili reclami (quindi un elemento di controllo);
- b) funziona se è strutturata e tempestiva la comunicazione fra le varie parti.

Inoltre, la sua efficacia dipende dalla sua localizzazione; è necessario avere la disponibilità di un locale adeguato; di risorse per adattarlo; ecc.

In definitiva, è evidente come un intervento di questo tipo sia caratterizzato dall'esigenza di legittimazione e di continuità dell'azione da parte del promotore.

## 4. Il piano come organizzazione in senso temporale degli interventi

Pianificare significa anche predisporre gli interventi secondo un ordine temporale. E' possibile che determinate attività non possano essere realizzate contemporaneamente, a causa della limitatezza di risorse disponibili (finanziarie, organizzative, ecc.). Oppure che siano concatenate in modo sequenziale.

Ne deriva l'esigenza di programmare il loro coordinamento temporale, in modo tale da ottenere con tempestività i risultati attesi, minimizzare lo spreco di risorse, ecc.

Continuando con l'esempio precedente, è evidente come sia necessario far precedere la scelta e predisposizione dei locali alla loro cablatura, oppure concordare in modo

preciso il termine dei processi di reclutamento con l'avvio della formazione. Ancora, come si possa procrastinare nel tempo l'attribuzione ad un Urp di alcune funzioni, rispetto a quelle che costituiscono la *core mission* dell'attività di un periodo iniziale, in attesa del consolidamento della struttura.

#### 5. Il piano come momento di definizione delle fasi e delle modalità attuative degli interventi

Pianificare significa anche definire le modalità e le responsabilità relative alla fase di attuazione dei progetti. Ciò significa che ogni intervento del piano deve essere *progettato*: devono cioè essere definite le sue componenti tecnico-fisiche, le risorse necessarie, i tempi di esecuzione, i responsabili di ogni fase. Ad esempio, per il reclutamento di personale deve essere chiaro il responsabile dell'attività (e delle eventuali sue articolazioni: concorso, mobilità, ecc.), i tempi in cui si prevede siano terminati i vari processi (in sostanza, quando saranno disponibili le unità di personale), l'ammontare dei danari necessari per pagare la commissione di selezione, ecc.

Il termine *integrato* esprime una serie di attributi chiave che i Piani devono avere e che in genere si collegano alle ipotesi sopra richiamate. Si vuole con ciò sottolineare l'attenzione sul fatto che i Piani devono essere caratterizzati *da almeno una* delle connotazioni elencate di seguito (preferibilmente più di una).

- Integrazione come concentrazione di azioni riguardanti una varietà di aspetti connessi alla soluzione di un singolo problema: il cambiamento, e le innovazioni che comporta, è maggiormente favorito se si interviene contemporaneamente su una molteplicità di leve; in altre parole, se si adotta un atteggiamento sistemico, modificando la situazione di più aspetti collegati la cui trasformazione influenza congiuntamente le criticità rilevate.

#### A P P R O F O N D I M E N T O

Una politica di qualificazione del personale, per esempio, si può ottenere agendo su vari fronti. Introducendo esperienze qualificate dall'esterno (non necessariamente dal privato, ma anche da altri enti) oppure favorendo l'interazione con esperti. Attivando scambi di esperienze con altre amministrazioni (di qui l'importanza del partenariato), favorendo l'affermazione della modalità dei gruppi di lavoro, ecc. Ma anche affermando strategie non banali di motivazione mediante seri strumenti di valutazione e incentivazione.

- Integrazione come insieme di azioni coinvolgenti più settori (coinvolgimento intersettoriale) e/o più soggetti (coinvolgimento interorganizzativo/intergovernativo): le innovazioni auspiccate riguardano aspetti che coinvolgono non solo singole parti, ma anche vari settori di una amministrazione e/o più amministrazioni; e trovano significato e rilevanza proprio per il fatto che incidono su varie articolazioni dell'organizzazione.

## A P P R O F O N D I M E N T O

L'esempio precedente rende chiaramente visibile come *integrazione* significhi esplicitamente coinvolgimento di più settori e soggetti; sia in altre parole un tipico esempio di trasversalità organizzativa.

Tuttavia, uno degli errori più frequenti nelle esperienze di innovazione è quello di voler confinare (coscientemente o inconscientemente) le novità all'interno di ambito, perché sembra inizialmente più semplice e meno costoso. Quasi sempre invece i risparmi in termini di tempo o di *tensione* si pagano nei periodi successivi e sono alla base di molti fallimenti.

Ad esempio, l'applicazione di una diversa modalità di gestione di attività di manutenzione (una caso: il passaggio al *global service*) implicherà la collaborazione con il settore contratti, la ridefinizione delle mansioni del personale prima impiegato, ecc.

L'attivazione di un Urp modifica necessariamente il lavoro degli altri uffici. L'utilizzo delle nuove tecnologie non favorisce la semplificazione se tutta l'organizzazione (e le amministrazioni coinvolte nei procedimenti) non adegua le proprie modalità di lavoro.

- Integrazione come coinvolgimento di varie competenze: i cambiamenti richiedono la mobilitazione di conoscenze e competenze che permettano di uscire dalle rappresentazioni della realtà e dei processi di lavoro che derivano dalla tradizionale esperienza.

## A P P R O F O N D I M E N T O

Innovare significa introdurre discontinuità nei processi di lavoro e nei prodotti, così come nelle strutture organizzative. In questo senso, l'esperienza di cui sono portatori i soggetti che lavorano in un settore o nell'intera struttura spesso non è sufficiente.

Le soluzioni nuove sono quasi sempre il frutto dell'incontro e della cooperazione fra più soggetti e più competenze, poiché, in generale, nessuno ha tutte le informazioni e le competenze utili a risolvere in modo ottimale problemi complessi.

L'informatico da solo raramente può risolvere i problemi di un responsabile di una procedura: è necessaria una interazione fra i due diversi modi di concepire le soluzioni possibili (quello dell'informatico e quello del responsabile della procedura).

Allo stesso modo, un progettista di corsi dovrà cooperare con il responsabile di un ufficio per disegnare al meglio il percorso formativo dei nuovi assunti.

- Integrazione come coinvolgimento del consenso: i cambiamenti richiedono il sostegno di vari attori, interni e/o esterni all'organizzazione, per cui è necessario considerare le forme di coinvolgimento e comunicazione sia sul versante interno che su quello esterno (sviluppando in particolare, sul versante esterno, le opportunità di partenariato).

## A P P R O F O N D I M E N T O

Un aspetto già introdotto in precedenza e che verrà spesso richiamato in questa sede è quello relativo alla mobilitazione del consenso attorno alle iniziative di cambiamento. Gli interventi hanno bisogno di legittimazione da parte degli organi politici per evitare blocchi, per favorire la motivazione del personale, ecc. Hanno bisogno del consenso dei settori in qualche modo coinvolti. Spesso necessitano del consenso degli utenti (interni o esterni) e sono favoriti dall'attenzione mostrata da altre amministrazioni e dai media.

La sperimentazione di un sistema di controllo interno, per esempio, avrà un percorso più facile se legittimato dagli assessori dei settori coinvolti, così come un intervento di semplificazione amministrativa coinvolgente altre amministrazioni implicate nelle procedure su cui si interviene, potrà proseguire se alla base sarà definito un accordo che impegna i relativi vertici di direzione politica. Se i meccanismi su cui si interviene coinvolgono intermediari, quali professionisti ad esempio, anche la loro posizione andrà sondata e tenuta in considerazione.

- Integrazione come coordinamento temporale degli interventi: una ulteriore accezione del termine integrazione è quella già richiamata dal termine *piano* e riguarda l'aspetto di una coerente programmazione temporale; riguarda cioè l'opportunità di diluire gli interventi nel tempo, secondo un filo conduttore in grado di connettere questi interventi al problema complessivo e agli obiettivi finali attesi (adozione di una logica incrementale).

## A P P R O F O N D I M E N T O

Spesso le risorse a disposizione non permettono di realizzare nel breve periodo tutti gli interventi che si ritengono utili e necessari per affrontare un problema e modificare una situazione insoddisfacente. E' bene a questo proposito diffidare di coloro che sostengono che il problema va affrontato in modo complessivo. Tuttavia, dilazionare nel tempo gli interventi può far perdere di vista le esigenze di coerenza. E' importante quindi esplicitare le caratteristiche che comunque le azioni posticipate dovrebbero avere per concorrere a risolvere il problema di partenza, pur tenendo presente che:

- a) nel tempo si acquisiscono altre conoscenze;
- b) le situazioni critiche possono subire modificazioni, cosicché può essere saggio e utile modificare il piano iniziale.

A questo proposito, per esempio, un sistema di controllo di gestione è bene che copra tutte le politiche più significative di una amministrazione. Tuttavia, il suo consolidamento può essere favorito da una introduzione settore per settore, a partire dalle realtà più ricettive.

- Integrazione come sviluppo del coordinamento tra progettazione, attuazione e gestione dell'innovazione: questo è un ulteriore aspetto richiamato già dal termine *piano*, ma che vale la pena di ribadire, in quanto sottolinea l'esigenza di disegnare gli interventi in relazione ad uno specifico contesto e di affrontare nella fase di progettazione anche le modalità di gestione e di anticipazione dei vincoli.

## **A P P R O F O N D I M E N T O**

L'ideazione di un intervento, e tanto più di una serie di interventi, non significa di per sé la *cantierabilità* e la coerente attuazione degli stessi. Integrare qui significa anche *ritagliare su misura* gli interventi per le specifiche realtà. Un sistema di controllo interno potrà basarsi più efficacemente sulla contabilità analitica nel caso di processi produttivi assimilabili alle attività imprenditoriali, su indicatori tecnico-fisici nel caso di attività di programmazione.

Questa interpretazione di *integrazione* richiama anche un ulteriore aspetto, e cioè il fatto che un progetto non deve limitarsi al disegno sulla carta, ma anche alla definizione delle modalità gestionali, integrando ideazione e progettazione della fase di gestione.

Per implementare un sistema di controllo, è necessario sapere se in un dato periodo le strutture coinvolte sono sufficientemente disponibili e non impegnate in altre attività (ad esempio, la chiusura del ciclo di bilancio); se è presente e adeguatamente formato il personale impegnato nelle attività di alimentazione del sistema informativo, ecc.

Un intervento di esternalizzazione dovrà prevedere la riqualificazione delle figure in precedenza impegnate in questi compiti, ridefinire le procedure che coinvolgono altri settori dell'amministrazione (es.: ragioneria), comunicare agli utenti le modalità di relazione col nuovo soggetto operante, ecc.



**ESEMPIO delle caratteristiche assunte dal concetto di integrazione e di coerenza degli interventi  
estratto dal PIC di un comune medio grande  
che ha partecipato alla prima edizione de "I Successi di Cantieri"**

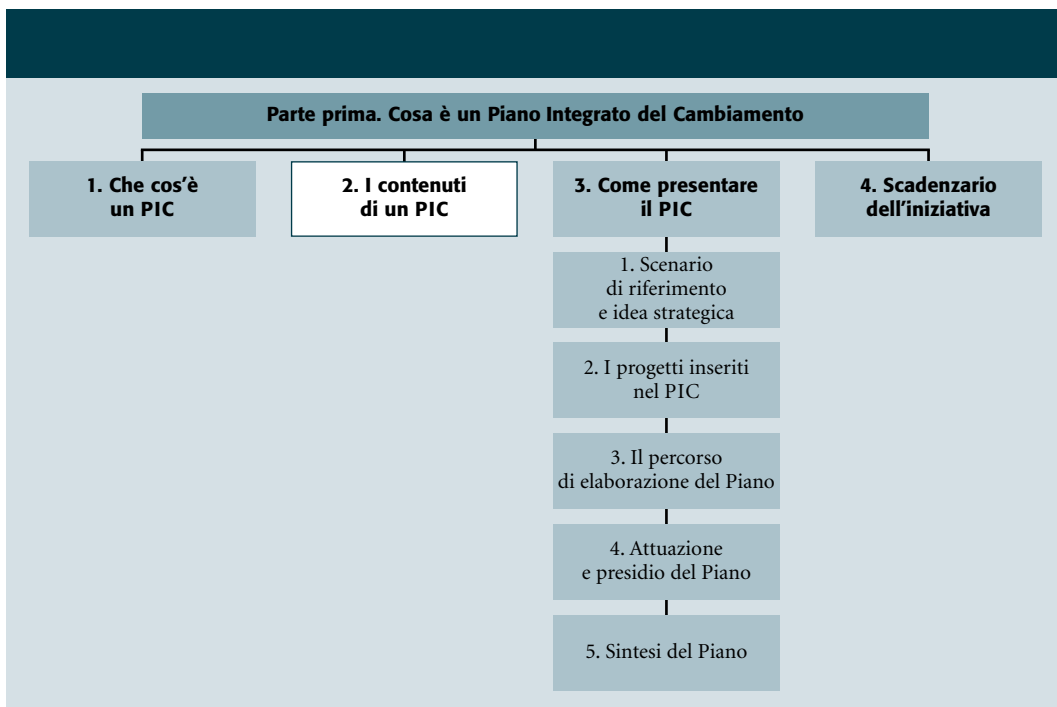
Il quadro dei progetti proposti dal comune in questione è il seguente:

- L'estensione del Peg all'interno dell'Ente
- L'integrazione della Relazione Previsionale e Programmatica nel Peg
- Lo sviluppo della contabilità economica
- La gestione attiva del debito attraverso la creazione di un nuovo *IR-SWAP*
- L'integrazione delle banche dati
- L'ottimizzazione del protocollo informatico
- Il miglioramento del sistema delle valutazioni

Il concetto di integrazione per questo comune è proprio il motivo cardine che sta alla base dell'idea strategica riportata nel Piano Integrato del Cambiamento, ossia, la totalità degli interventi che verranno intrapresi nel corso del 2003 così come quelli messi in atto negli ultimi anni, saranno incardinati nel progetto di Città e di Comune già delineati nella Pianificazione Strategica e nelle linee programmatiche adottate dal Consiglio Comunale. La coerenza di ciascun progetto con tale visione d'insieme può essere ben evidenziata dall'elenco presentato sopra in cui, pur facendo riferimento alla sola macchina comunale, si può già notare il filone logico che guida il complesso dei progetti. Partendo infatti dalla Programmazione, la volontà di superare il metodo del "Bilancio incrementale" è la stessa volontà che vuole delle previsioni veritiere e corrette e che quindi introduce la contabilità economica, ottimizza la gestione per progetti inserendo come elemento conduttore dei progetti stessi, il *Programma* recepito dalla Relazione Previsionale e Programmatica, all'interno del Piano Esecutivo di Gestione.

Non essendo possibile ottimizzare un settore del Comune senza toccare anche gli altri, è evidente come sia stato necessario procedere anche con una riorganizzazione totale dell'Amministrazione non solo puntando sul lavoro in *team* (per progetti) così come vuole il Peg ma anche sulla crescita professionale delle risorse umane (miglioramento del sistema delle valutazioni). L'ottimizzazione del protocollo informatico risponde in tal modo a tre esigenze: adempiere alla volontà di legge, ottimizzare l'integrazione delle informazioni nel Peg per rendere la programmazione monitorabile sotto tutti gli aspetti e infine, ma non da ultimo in termini di importanza, favorire la circolazione delle informazioni tra i dipendenti per inserirli sempre di più in quella logica di processo che rompe con la tradizionale organizzazione per funzioni che ha sempre diffuso la convinzione di massimizzare il lavoro di un ufficio più che il lavoro di un gruppo organizzato per obiettivi.

Non da ultimo entra in tale logica la revisione dell'intero sistema finanziario che rinforzato da una maggiore autonomia, rende meno precarie e quindi monitorabili con maggior precisione le previsioni a medio periodo.



**I contenuti di un PIC** Nell’ambito dell’iniziativa “I Successi di Cantieri”, i PIC riguardano una serie di aspetti specifici delle innovazioni possibili in ente locale, e cioè quelle che possono essere chiamate le *condizioni per il cambiamento*. In sostanza, quegli elementi che concorrono a rafforzare ciò che in lingua inglese viene indicato come *capacity building*, vale a dire la capacità delle organizzazioni di perseguire e realizzare i propri obiettivi.

Definiamo, quindi, in questo contesto come *condizioni per il cambiamento* una serie di caratteristiche delle organizzazioni e delle loro modalità d’azione la cui presenza risulta essenziale per affrontare con soluzioni originali e prestazioni elevate le missioni di ogni amministrazione.

Queste caratteristiche possono essere chiamate anche fattori sistemici, leve, meccanismi di funzionamento, elementi di architettura organizzativa, eccetera.

Sta di fatto che varie esperienze e studi internazionali hanno sottolineato come la presenza di questi fattori sia una costante delle organizzazioni che innovano e che riescono a modificare repentinamente i propri comportamenti in relazione ai mutamenti del contesto in cui operano. Ciò ovviamente non significa che una organizzazione in cui queste caratteristiche siano presenti ottenga automaticamente prestazioni elevate e non sia soggetta a criticità; significa *solamente* che il loro consolidamento rende più probabili le capacità delle amministrazioni di soddisfare le aspettative degli utenti (anche sotto il profilo dei costi).

Ma quali sono le condizioni per il cambiamento? Innanzitutto è bene precisare che queste caratteristiche sono molteplici, e che l’at-

tenzione degli operatori si focalizza di periodo in periodo su una serie di queste, in relazione alle peculiarità delle problematiche da affrontare. Ma nello stesso possiamo ritrovare delle costanti tipiche.

L’iniziativa “I Successi di Cantieri” intende sottolineare la priorità di alcune di queste rispetto alle sfide rivolte in questi anni alle amministrazioni pubbliche e su queste invita le istituzioni aderenti a incentrare il proprio PIC.

Si tratta in particolare dei seguenti aspetti principali (l’elenco non è quindi esaustivo, ma definisce aspetti su cui prestare in particolare l’attenzione).

<b>1. Condizioni connesse al disegno organizzativo</b>	
<b>Adeguatezza dell’organizzazione e delle competenze del vertice amministrativo, in grado di garantire operatività ed efficacia alle funzioni di direzione della macchina amministrativa</b>	<p><i>Esempio di fattori rilevanti</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• La presenza e le caratteristiche della posizione di direzione generale, compresa la presenza delle eventuali strutture di supporto</li> <li>• La presenza e le caratteristiche dell’organismo che riunisce gli apicali dell’ente (es. comitato di direzione)</li> </ul>
<b>Adeguatezza del sistema incentivante, dei meccanismi di valutazione del personale e del disegno delle posizioni all’interno dell’organizzazione</b>	<p><i>Esempio di fattori rilevanti</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Caratteristiche e rilevanza del sistema di retribuzione di posizione e di risultato, e dei correlati meccanismi di valutazione delle prestazioni e dei comportamenti</li> <li>• Abitudine alla valutazione periodica di aspetti quali il potenziale e le competenze, sia per il personale in servizio che di quello in corso di assunzione</li> </ul>
<b>Adeguatezza degli interventi di formazione e aggiornamento del personale</b>	<p><i>Esempio di fattori rilevanti</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Quantità e qualità della formazione, sia per dirigenti che per il restante personale; in particolare rileva la formazione su aspetti tipici dei fenomeni di modernizzazione dei processi di lavoro e di gestione dei servizi pubblici (<i>project management</i>, valutazione e controlli, gestione dei gruppi di lavoro, semplificazione, qualità, ecc.)</li> </ul>
<b>Attenzione alla qualità del personale in particolare per quanto concerne le posizioni dirigenziali</b>	<p><i>Esempio di fattori rilevanti</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Livello della qualificazione scolastica</li> <li>• Esperienza significativa acquisita all’esterno dell’ente attuale</li> <li>• Età media</li> <li>• Velocità delle carriere</li> <li>• Attenzione alla mobilità</li> <li>• Propensione alla diminuzione di mansioni che richiedono personale di qualifica di livello basso</li> </ul>
<b>Attenzione al tema delle pari opportunità</b>	<p><i>Esempio di fattori rilevanti</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Assunzione di pratiche in grado di non discriminare il lavoro delle donne ed in particolare le opportunità di carriera</li> </ul>
<b>Promozione di modalità innovative di organizzazione del lavoro</b>	<p><i>Esempio di fattori rilevanti</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• L’utilizzo dei gruppi di lavoro come modalità per favorire l’interazione fra settori, per coinvolgere anche il personale di qualifica più bassa</li> <li>• Il ricorso al metodo del lavoro per progetti, con la costituzione di <i>team</i> temporanei</li> </ul>

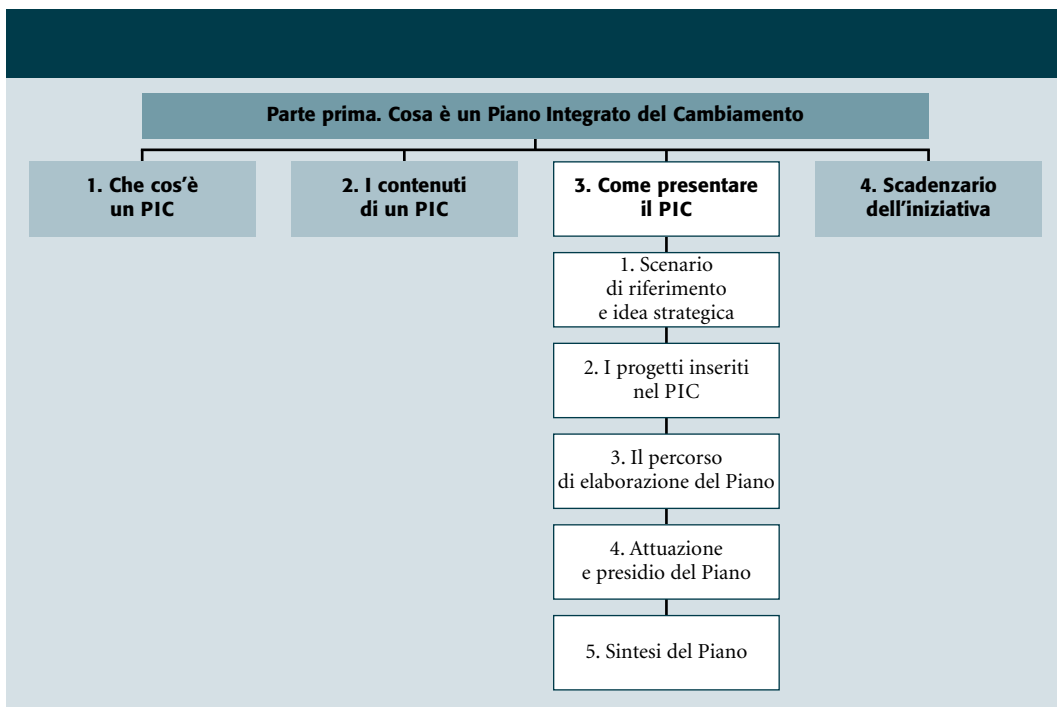
2. Condizioni collegate ai processi produttivi e gestionali	
<b>Propensione all'utilizzo di modalità innovative nella gestione dei servizi</b>	<p><i>Esempio di fattori rilevanti</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Il ricorso all'<i>outsourcing</i> e alle esternalizzazioni</li> <li>• Il ricorso a modalità specifiche di acquisto di servizi (es. <i>global service</i>)</li> <li>• Il ricorso agli acquisti mediante <i>e-procurement</i>, acquisti collettivi (es. Consip o modalità similari) ecc.</li> <li>• Il ricorso alla gestione associata dei servizi (sia esterni che interni)</li> </ul>
<b>Adeguatezza del sistema dei controlli interni e delle modalità di rilevazione delle opinioni degli utenti</b>	<p><i>Esempio di fattori rilevanti</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• L'esercizio effettivo della funzione di valutazione strategica</li> <li>• L'effettivo funzionamento del controllo di gestione</li> <li>• La propensione a sviluppare strumenti di controllo e di relazione con gli utenti, mediante ad esempio carte dei servizi, indagini sulla soddisfazione degli utenti (<i>customer satisfaction</i>), certificazioni Iso</li> <li>• Propensione al confronto con altre realtà, mediante analisi sistematiche sulle caratteristiche dei servizi (<i>benchmarking</i>)</li> </ul>
<b>Propensione allo sviluppo delle forme di comunicazione esterna ed interna</b>	<p><i>Esempio di fattori rilevanti</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Presenza e funzionalità dell'Ufficio relazioni con il pubblico</li> <li>• Presenza di procedure per la ricezione e il trattamento dei reclami</li> <li>• Attenzione alla comunicazione esterna in occasione di innovazioni nella erogazione dei servizi (es. semplificazione, ecc.)</li> <li>• Modalità di comunicazione con gli organismi politici</li> <li>• Caratteristiche delle comunicazione interna</li> </ul>
<b>Attenzione ai temi oggetto di innovazione attraverso le interazioni con l'ambiente esterno</b>	<p><i>Esempio di fattori rilevanti</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Attenzione alla partecipazione a iniziative regionali e nazionali in tema di innovazioni amministrative</li> <li>• Attenzione all'introduzione di innovazioni che costituiscono oggetto di interventi nazionali o che comunque il dibattito ritiene all'ordine del giorno in quanto rispondono a specifiche domande della collettività</li> </ul>
<b>Propensione all'utilizzo delle nuove tecnologie di comunicazione</b>	<p><i>Esempio di fattori rilevanti</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Presenza e funzionalità della rete informatica all'interno dell'ente</li> <li>• Utilizzo di sistemi di comunicazione via PC quale ad esempio la posta elettronica</li> <li>• Presenza e caratteristiche del sito Web</li> <li>• Caratteristiche e modalità di gestione del sistema informatico dell'ente</li> </ul>
<b>Propensione all'utilizzo di modalità innovative di gestione delle risorse finanziarie</b>	<p><i>Esempio di fattori rilevanti</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Livello di autonomia finanziaria</li> <li>• Gestione dei residui</li> <li>• Caratteristiche del finanziamento degli interventi in conto capitale e utilizzo di strumenti innovativi (<i>project financing, boc/bop, ecc.</i>)</li> </ul>

### 3. Condizioni connesse alla interpretazione del contesto e alla cooperazione con altri soggetti

<b>Propensione all'utilizzo di strumenti di indagine del contesto territoriale e sociale, all'utilizzo di analisi specifiche per la selezione e la valutazione degli interventi</b>	<i>Esempio di fattori rilevanti</i> <ul style="list-style-type: none"><li>• utilizzo di strumenti quali: piani strategici, patti territoriali o strumenti similari</li><li>• utilizzo di metodiche specifiche per l'individuazione e la selezione degli investimenti, quali ad esempio analisi <i>swot</i>, analisi costi/benefici, ecc.</li><li>• utilizzo di metodiche di <i>project management</i>, di valutazione in itinere e di valutazione ex post per i maggiori interventi</li><li>• ricorso a strumenti specifici per favorire il coinvolgimento della popolazione interessata dagli interventi con impatto territoriale, ambientale e sociale (es. sondaggi sull'accettabilità delle soluzioni, progettazione partecipata, ecc.)</li></ul>
<b>Propensione alla collaborazione con altri soggetti, pubblici e privati, per l'elaborazione di programmi e/o l'attuazione di interventi</b>	<i>Esempio di fattori rilevanti</i> <ul style="list-style-type: none"><li>a) <ul style="list-style-type: none"><li>• iniziative condotte in collaborazione con altre amministrazioni similari della regione</li><li>• iniziative condotte in collaborazione con altre amministrazioni similari di altre regioni</li><li>• iniziative condotte in collaborazione con amministrazioni di altri livelli (regioni, ministeri, UE, ecc.)</li><li>• iniziative condotte in collaborazione con soggetti privati (terzo settore, associazioni di categoria, aziende, associazioni culturali, ecc.)</li><li>• iniziative condotte in collaborazione con le università</li><li>• iniziative condotte con associazioni di tutela di interessi collettivi (consumatori, tutela ambientale, ecc.)</li><li>• iniziative condotte con associazioni culturali, sportive, ecc.</li></ul></li><li>b) caratteristiche della collaborazione (sporadica, continuativa; divisione di compiti; corresponsabilità, ecc.)</li></ul>

Di nuovo, corre l'obbligo di richiamare il documento *Cantieri - Proposte per il cambiamento nelle amministrazioni pubbliche*, elaborato dal Dipartimento della Funzione Pubblica e scaricabile dal sito <http://www.cantieripa.it>, per un approfondimento e allargamento dello spettro di temi connessi.

Come si può notare, l'interesse del Piano che si tratta di elaborare si basa non tanto sulle innovazioni in specifici servizi (come possono essere quelle che riguardano ad esempio specifiche attività in un asilo nido, modalità particolari di interventi sul manto stradale, caratteristiche dell'offerta di una biblioteca), ma piuttosto di aspetti tipicamente trasversali, che pur se trovano una imputazione di responsabilità in una specifica articolazione amministrativa, esplicano i loro effetti su gran parte o addirittura tutta l'organizzazione.



**Come presentare il PIC** Ai fini dell'iniziativa "I Successi di Cantieri", un PIC deve essere presentato sotto forma di un documento costituito da cinque sezioni:

1. Scenario di riferimento e idea strategica
2. Progetti
3. Percorso di elaborazione e gestione del piano
4. Modalità di presidio dell'attuazione del piano e stato di avanzamento
5. Sintesi dei progetti, dei costi e dei tempi.

**PRIMA SEZIONE. SCENARIO DI RIFERIMENTO E IDEA STRATEGICA**  
 La prima sezione comprende lo scenario di riferimento e la formulazione dell'idea strategica. E' la parte attraverso cui vengono presentati i problemi da affrontare e le ragioni che giustificano il PIC, e in cui vengono esplicitati gli obiettivi del piano.

I contenuti principali derivano da un percorso caratterizzato da:

- a) il coinvolgimento, in uno stadio iniziale, dei soggetti principali che è opportuno e necessario mobilitare per l'elaborazione del Piano;
- b) la diagnosi incentrata sull'esistenza e sullo stato delle condizioni che possono favorire la capacità attuativa dell'ente;
- c) la riflessione sulle missioni principali dell'ente e sulla loro perseguibilità tenuto conto del contesto (interno ed esterno) di intervento;
- d) il collegamento tra le criticità rilevate e i miglioramenti da perseguire, attraverso l'identificazione di un'idea guida, primo passo

per la definizione di progetti di cambiamento in un'ottica basata sull'integrazione.

Lo scenario di riferimento implica, in sostanza, una riflessione tra il promotore del PIC e il gruppo di lavoro su quali siano gli aspetti di criticità che inducono ad agire con un progetto di cambiamento. In generale, la logica del ragionamento prende le mosse dall'identificazione, principalmente attraverso il VIC, di una o più situazioni insoddisfacenti oppure dall'individuazione di una opportunità che è possibile cogliere, rapportate alle missioni dell'amministrazione.

Per *missioni* intendiamo gli obiettivi strategici di un'organizzazione, e cioè quelli che legittimano la sua costituzione e la sua continuità. Per un comune riguarderanno – nelle loro varie articolazioni – temi quali le varie modalità di rappresentanza della collettività locale, l'erogazione di una serie di servizi, il sostegno allo sviluppo locale. Per una provincia, accanto ad aspetti analoghi si aggiungeranno elementi relativi al riequilibrio territoriale, al sostegno agli enti locali di minori dimensioni, allo sviluppo di infrastrutture, ecc. Le missioni devono essere perseguite in particolari contesti, sia interni che esterni; le varie forze e tendenze che caratterizzano questi contesti condizionano l'abilità di una organizzazione di perseguire le proprie missioni, determinano la rilevanza di certi interventi rispetto ad altri, inducono ad abbandonare certe strade e a perseguirne altre. Si tratta di fenomeni caratterizzati da peculiarità locali oltre che dall'andamento di forze nazionali ed internazionali.

In questo stadio, è utile ragionare in termini di carenze e di eccessi. Espressioni-tipo per iniziare a sviluppare la riflessione potrebbero essere di questo genere: “Per meglio realizzare le nostre finalità e i nostri obiettivi programmatici, considerato il contesto in cui si muove l'ente, mancano/ci sono troppo pochi...”; “Per quelle attività, sulla base delle esigenze di intervenire con certe modalità, ci sono troppi...”. In sostanza, il ragionamento deve condurre ad identificare *problemi* e cioè situazioni insoddisfacenti, condizioni che ci fanno pensare che c'è qualcosa che non va.

Su questa base è possibile poi identificare l'idea strategica che costituirà il termine di riferimento per il PIC, e cioè l'elemento rispetto al quale analizzare la coerenza tra il problema rilevato e i progetti elaborati per farvi fronte.

Lo sviluppo dell'idea strategica comprende la descrizione dei seguenti aspetti:

- condizioni su cui si intende intervenire;
- relazione tra la strategia e l'analisi del contesto;
- validità dell'idea strategica rispetto ad altre alternative (compresa quella di lasciare le cose come stanno);
- obiettivi perseguiti;
- caratteristiche assunte dal concetto di integrazione e coerenza degli interventi tra loro.

**ESEMPIO di un caso di formulazione dell'idea strategica a partire dalle criticità rilevate dal VIC e dall'individuazione delle priorità estratto dal PIC di un comune di grandi dimensioni che ha partecipato alla prima edizione de "I Successi di Cantieri"**

I risultati del questionario VIC hanno prodotto dati estremamente significativi e positivi circa la propensione dell'ente all'innovazione ed al cambiamento. Sono emersi, ad esempio, i seguenti principali **punti di forza**: attenzione alle iniziative nazionali di modernizzazione (80%), utilizzo di nuove tecnologie (83,1%), sistema premiante (83,87%), comunicazione (90%), pianificazione, controlli, valutazione (100%).

Al contempo, però, sono state evidenziate alcune criticità (intese come percentuale inferiore al 50% rispetto al massimo ottenibile) in relazione a: qualità del personale (45,45%), *outsourcing* e acquisti (41,38%), gestione finanziaria (18,18%), analisi e conoscenza del contesto (40%).

Rispetto alle criticità emerse, l'ente ha individuato il campo d'azione del PIC operando una scelta in base alle seguenti considerazioni:

- le criticità emerse in relazione alla qualità del personale sono difficilmente risolvibili attraverso un piano di lavoro, in quanto legate a dati strutturali non modificabili nel breve periodo (es. età media di accesso alle posizioni apicali, numero di apicali e neo assunti con laurea);
- analoghe considerazioni valgono, in parte, per la gestione finanziaria, che rispecchia difficoltà congiunturali condivise dalla quasi totalità degli enti che hanno compilato il VIC (la % media sul massimo ottenibile è del 23,39%), e che comunque sono solo in parte modificabili con azioni interne all'ente, stanti le limitazioni e i vincoli della finanza pubblica;
- per quanto riguarda l'*outsourcing*, l'ente ha già in corso iniziative significative, in quanto sta da tempo operando per l'alleggerimento della struttura in una logica di passaggio dal Comune gestore/erogatore al Comune controllore/regolatore, avendo sempre di mira il costante soddisfacimento delle aspettative qualitative e quantitative dell'utenza;
- per quanto riguarda, infine, gli acquisti è già in fase di attuazione la piena attivazione del sistema di gare *on line* e del mercato elettronico, conformemente a quanto previsto dal D.Lgs. 101/2002.

Si è deciso, quindi, di concentrare l'attenzione sulle criticità rilevate in merito all'**analisi** e la **conoscenza del contesto**, sia interno che esterno, le quali, nel confermare l'esigenza già altrimenti rilevata di colmare un deficit di conoscenza, focalizzano l'attenzione sul binomio conoscenza/governo.

L'idea strategica è dunque: *conoscere per governare: la strumentazione del governo per policy*

L'intento dell'ente è quello di **risolvere e declinare il binomio conoscenza/governo sviluppando un Sistema Decisionale articolato e strutturato a partire dai dati del Sistema Informativo Statistico (SIS)**.

Tale Sistema Decisionale, sintetizzando i dati del SIS con dati di altra provenienza (controllo di gestione, risultati di attività di indagine e ricerca, rilevazioni di *customer satisfaction*, ecc.) consentirà la predisposizione di *instrument panels* o *cruscotti* dotati di un sistema di indicatori per l'orientamento, il monitoraggio e la valutazione di politiche pubbliche e scelte gestionali, supportando l'evoluzione verso un sistema di qualità, interna ed esterna. Si completerebbe, in questo modo, il ciclo della valutazione, dotando i decisori di uno strumento che consenta loro di fare delle scelte consapevoli, supportate da una metodologia e da strumenti appositamente elaborati.

Di conseguenza, riassumendo schematicamente le **finalità** e gli **obiettivi** perseguiti, si può dire che, valorizzando il prodotto di conoscenza del Sistema Informativo Statistico, si intende utilizzare il Piano Integrato per:

- modificare la prassi manageriale, tradizionalmente strutturata per funzioni/competenze anziché per obiettivi/processi, creando uno sviluppo organizzativo partecipato;
- consentire il superamento dei punti di discontinuità/frammentazione amministrativa ed organizzativa all'interno della struttura dell'ente;
- integrare la sequenza informazione/misurazione/azione al fine di completare il ciclo della valutazione;
- porre le basi per la futura attivazione di un Sistema Decisionale;
- determinare rilevanti cambiamenti culturali.



SECONDA SEZIONE. I PROGETTI INSERITI NEL PIC La seconda sezione comprende l'elenco dei progetti che si intende attuare, descritti sulla base di una griglia di caratteristiche.

I contenuti principali di questa sezione, e cioè sostanzialmente l'elenco ragionato dei progetti da attuare attraverso il PIC derivano da un percorso caratterizzato da:

- a) una riflessione con i principali soggetti coinvolti sulle possibili soluzioni ai problemi rilevati;
- b) un processo di individuazione degli interventi possibili e di selezione di quelli effettivamente coerenti con l'idea strategica e con i vincoli di risorse esistenti;
- c) la programmazione degli interventi in un'ottica temporale di breve e medio periodo;
- d) *project management* degli interventi.

L'esito di questo percorso dovrebbe permettere di completare le schede-progetto il cui format si trova alla fine di queste Linee-Guida e che permette di avere un quadro ragionato degli interventi inseriti nel PIC. I progetti vanno elencati secondo l'ordine di priorità; a questo proposito è possibile indicarli secondo la fascia di importanza (prima, seconda, terza).

Le informazioni richieste riguardano aspetti quali:

- il tipo di problema affrontato dall'intervento, e cioè la descrizione della *condizione* che si intende migliorare;
- i contenuti e il prodotto dell'intervento, e cioè cosa *esce* dalla realizzazione del progetto;
- gli obiettivi perseguiti e gli indicatori che possono rappresentare il raggiungimento di questi obiettivi;
- la descrizione delle modalità di gestione delle attività (fasi, attività, tempi, responsabilità);
- le risorse che si prevede di utilizzare (finanziarie, umane, tecnologiche, ecc.);
- le modalità del monitoraggio, e cioè come si pensa di organizzare la rilevazione e la messa a disposizione delle informazioni per controllare lo stato di avanzamento del progetto e i suoi risultati.

#### TERZA SEZIONE. IL PERCORSO DI ELABORAZIONE DEL PIANO

La terza sezione tende ad enfatizzare un aspetto rilevante che si pone all'attenzione delle amministrazioni coinvolte, e cioè l'esigenza di presidiare non solo gli aspetti di ideazione degli interventi, ma anche gli aspetti di *processo*, e cioè le modalità attraverso cui il Piano viene elaborato ed attuato.

Le Linee-Guida che seguono enfatizzano tre elementi in particolare:

- la mobilitazione del consenso a supporto del PIC e della sua attuazione;
- l'esame dei vincoli che possono condizionare il successo del PIC;
- l'esigenza di utilizzare le metodiche del *project management* per disegnare e attuare gli interventi (considerando gli interventi programmati come veri e propri progetti).

Questa sezione del format richiede quindi informazioni sulle modalità di elaborazione del Piano.

#### QUARTA SEZIONE. ATTUAZIONE E PRESIDIO DEL PIANO

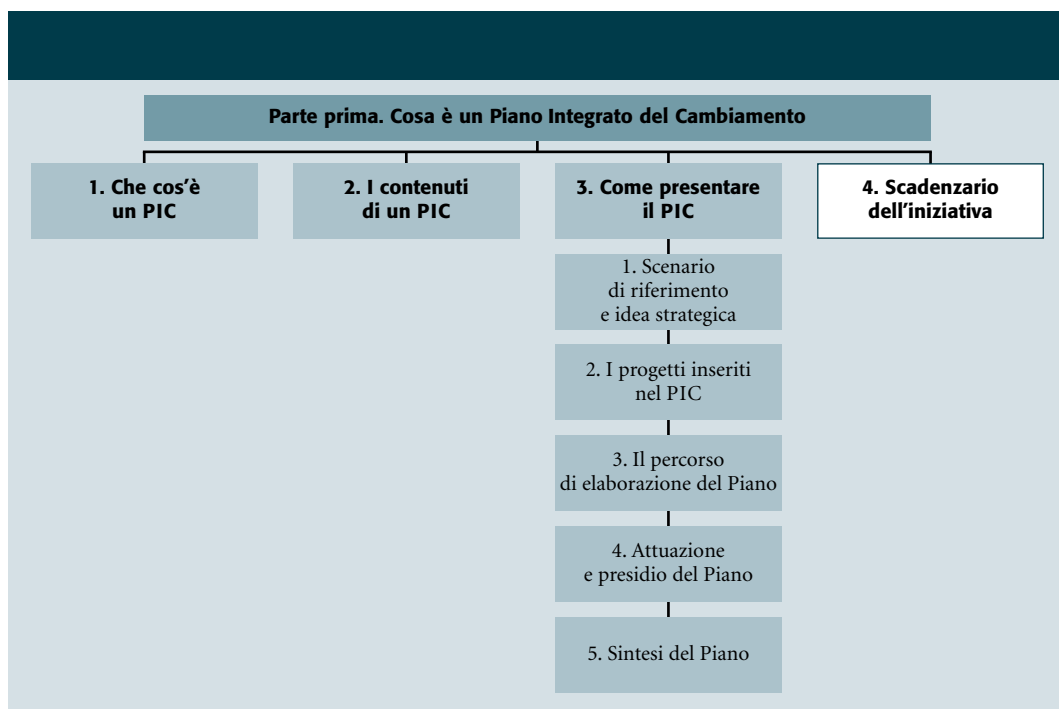
La quarta sezione richiede la descrizione di due aspetti. In primo luogo, la descrizione delle modalità di presidio delle fasi attuative del Piano; in altre parole, si chiede di evidenziare in che modo il Promotore e il Comitato-Guida monitorano l'andamento delle attività e intervengono in caso di criticità attuative ed esigenze di revisione del PIC.

Inoltre, si chiede di descrivere lo stato di avanzamento di attività eventualmente già in fase attuativa alla data di presentazione del PIC.

**QUINTA SEZIONE. SINTESI DEL PIANO** La quinta sezione richiede di sintetizzare in due tabelle i progetti che compongono il PIC.

La prima tabella deve contenere l'elenco dei progetti e i costi previsti per ognuno di essi.

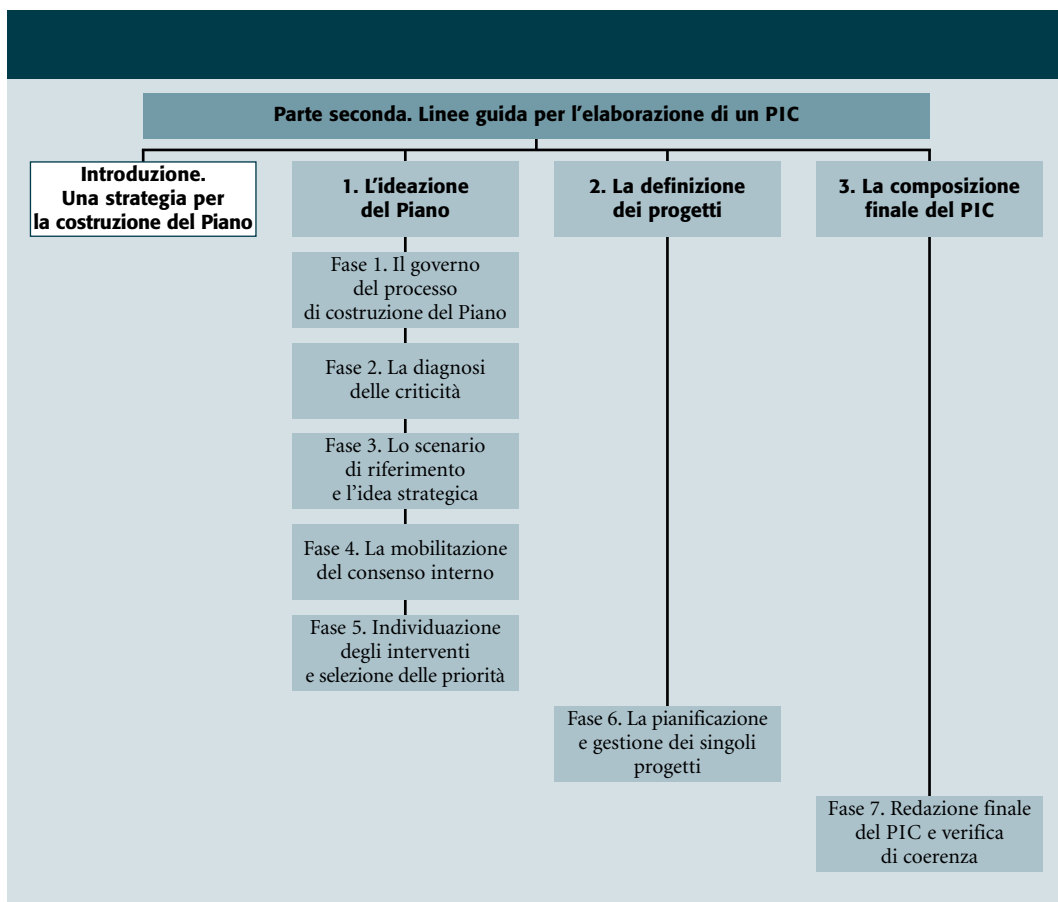
La seconda tabella è costituita da un diagramma di Gantt che rappresenta lo sviluppo temporale di tutti i progetti, considerando per ognuno di essi i principali *milestones*.



**Scadenario dell'iniziativa** Le tappe dell'iniziativa “I Successi di Cantieri” sono le seguenti.

Attività	Mesi									
	2002				2003					
	9	10	11	12	1	2	3	4	5	
1. Adesioni										
2. Elaborazione PIC										
3. Invio PIC al DFP										
4. Attività di sostegno di Cantieri/DFP/Formez										
5. Termine ultimo per avvio interventi ai fini dell'iniziativa										
6. Valutazione di PIC e dell'avvio implementazione										
7. Convegno e premiazione al Forum P.A. 2003										

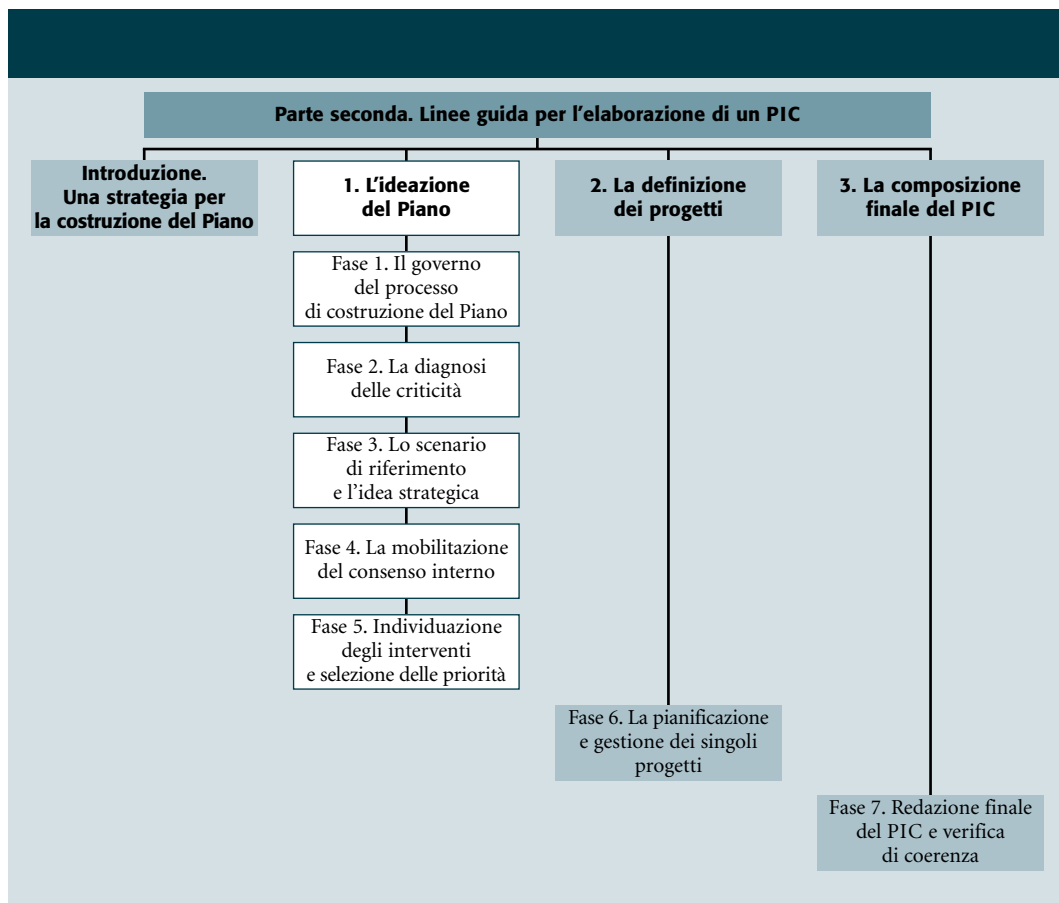
## 2.3.2 Parte seconda: Linee Guida per l'elaborazione di un Piano Integrato del Cambiamento



**Introduzione. Una strategia per la Costruzione del Piano** Il modello che si suggerisce di tenere in considerazione nella costruzione di un PIC è basato su 7 fasi, così riassunte:

<b>Fase 1</b>	Il governo del processo di costruzione del Piano
<b>Fase 2</b>	La diagnosi delle criticità
<b>Fase 3</b>	Lo scenario di riferimento e l'idea strategica
<b>Fase 4</b>	La mobilitazione del consenso interno
<b>Fase 5</b>	Individuazione degli interventi e selezione delle priorità da inserire nel PIC
<b>Fase 6</b>	La pianificazione e la gestione dei singoli progetti
<b>Fase 7</b>	Composizione finale del PIC e verifica di coerenza

Il termine “fasi” non significa necessariamente che le attività considerate siano da realizzare nella sequenza indicata. Come dovrebbe apparire chiaro nel corso della lettura, alcune delle azioni suggerite in una fase dovrebbero iniziare contemporaneamente ad altre fasi precedenti, oppure essere ripetute anche nel corso di fasi successive.



FASE 1 - IL GOVERNO DEL PROCESSO DI COSTRUZIONE DEL PIANO. IL PROMOTORE E L'ORGANIZZAZIONE DELLA FASE DI IDEAZIONE DEL PIC

Questo documento è diretto agli attori che si sono assunti la responsabilità di partecipare all'iniziativa “I Successi di Cantieri” e di elaborare a questo fine un Piano Integrato del Cambiamento.

Chiameremo questo/i responsabile/i “il Promotore”, intendendo il soggetto che ha il compito di presidiare l'andamento del processo di redazione del PIC e la sua attuazione. Tendenzialmente, il Promotore dovrebbe essere identificato nel vertice amministrativo dell'ente, e cioè (ove sia stato nominato) nella figura del direttore generale.

Il Promotore assume la veste di *responsabile del PIC*, e ha il ruolo

di *committente* per coloro che saranno indicati come responsabili di singoli progetti (ruolo evidentemente concordato con gli organi di direzione politica). Il suo primo compito è quello di definire la (eventuale) squadra che lo assisterà in questa attività e nel successivo processo di attuazione di quanto previsto nel Piano.

La raccomandazione è duplice:

- è opportuno coinvolgere tutti i soggetti rilevanti e ritenuti necessari; e nessun altro;
- per poter gestire in modo adeguato le riunioni, è necessario non costituire un gruppo di lavoro troppo vasto; al massimo dovrebbero essere coinvolte 8-10 persone; altri soggetti utili potrebbero poi essere attivati durante specifiche sedute tematiche.

Nella composizione del gruppo di elaborazione PIC, che chiameremo *Comitato Guida*, è necessario prestare attenzione ad alcuni aspetti.

In generale, dovrebbero essere invitati i responsabili dei settori coinvolti dalle aree critiche individuate attraverso l'esercizio VIC. Sono infatti coloro che nella maggior parte dei casi dovranno accompagnare l'implementazione dei progetti di cui si comporrà il PIC.

Ma la presenza di esperti esterni può essere utile, anche per evitare l'autoreferenzialità di molte discussioni fra pari e la tendenza a non porre sul tappeto questioni critiche per il timore di sollevare la suscettibilità dei colleghi. I soggetti esterni possono fornire un supporto rilevante per la gestione di eventuali conflitti, specie se si tratta di toccare aspetti comunque critici all'interno di una organizzazione, quale ad esempio il tema della politica del personale.

Nella pratica, il suggerimento che si offre al Promotore è costituito dai seguenti criteri:

- avviare la costituzione del Comitato Guida del PIC, che potrà affidare la responsabilità della redazione di sottoprogetti a gruppi di lavoro ad hoc;
- selezionare i componenti sulla base delle competenze (con riferimento alle responsabilità assunte all'interno della struttura e alla preparazione tematica);
- includere nel Comitato Guida del PIC, se ritenuto utile e possibile, oltre ai soggetti interni anche esperti esterni.

**ESEMPIO di un caso di costituzione del gruppo di lavoro - Comitato Guida per la formulazione del PIC estratto dal PIC di un'unione di comuni che ha partecipato alla prima edizione de "I Successi di Cantieri"**

L'unione ha presentato un piano finalizzato alla strutturazione di un processo di programmazione e controllo delle gestioni associate che assuma una ciclicità annuale e che coinvolga nel processo stesso tutti i soggetti che ne hanno titolo (amministratori, personale dei comuni, struttura direzionale dell'unione).

L'unione, nella persona del **Presidente**, ha individuato in un **gruppo di lavoro intersettoriale** composto dalle **posizioni organizzative** responsabili delle varie gestioni associate e dal **Direttore generale**: il nucleo operativo per la elaborazione del PIC. Il gruppo di lavoro è stato accompagnato da una **società di consulenza esterna** che ha animato gli incontri, aiutando i componenti a individuare una metodologia per la valutazione delle gestioni associate e le problematiche loro connesse. Il gruppo ha effettuato un'analisi delle problematiche, delle criticità e delle possibili azioni di miglioramento delle gestioni attraverso un lavoro comune (riunioni quindicinali) e un lavoro individuale sulle singole gestioni.

## FASE 2 - LA DIAGNOSI DELLE CRITICITÀ

Le attività di elaborazione di un PIC prendono avvio con il processo di autodiagnosi teso all'identificazione delle criticità da affrontare. Il Promotore attiva quindi il Comitato Guida per affrontare questo primo impegno.

**Passo 2.1. L'autodiagnosi attraverso il VIC** Il primo passo per la formulazione di uno scenario di riferimento e per iniziare l'elaborazione dell'idea-guida del PIC è costituito da un percorso di autodiagnosi basato sull'utilizzo del VIC.

Nell'ambito delle politiche di sostegno all'introduzione di innovazioni nelle pubbliche amministrazioni, il DFP ha promosso l'utilizzo di uno strumento di autodiagnosi, utile per guidare le organizzazioni nell'analisi delle criticità che le caratterizzano rispetto a standard oppure rispetto alla situazione di altre organizzazioni.

Il **VIC - Valutazione integrata del cambiamento** è stato sviluppato direttamente dal DFP. E' rivolto a province e comuni (e conseguentemente anche a unioni di comuni).

Si tratta sostanzialmente di un questionario, disponibile e compilabile via Web, che attraverso la restituzione di una scheda con punteggi e una guida all'interpretazione, permette di autovalutare a che punto è l'ente nel processo di adeguamento della propria struttura organizzativa rispetto a quelli che il dibattito ha riconosciuto come elementi rilevanti di modernizzazione amministrativa. Il VIC si basa sulla raccolta di un'ampia serie di informazioni che una volta inserite conducono ad un punteggio per ogni domanda. Ne deriva una duplice possibilità di diagnosi: a) un giudizio derivante dal punteggio ottenuto rispetto al massimo raggiungibile; b) un giudizio derivante dalla comparazione con gli altri enti che hanno già redatto il questionario. La valutazione integrata del cambiamento attraverso lo strumento VIC costituisce la modalità principale attraverso cui il vertice delle

amministrazioni inizia ad analizzare, nel corso della elaborazione di un PIC, le criticità che caratterizzano la propria organizzazione.

Ovviamente, ci si deve (sperabilmente) aspettare che le amministrazioni abbiano già una qualche forma di conoscenza di questi problemi, formalizzata o meno in documenti specifici. Ad esempio, le riflessioni che derivano dalle analisi sulle varie politiche di intervento (le politiche sociali, i lavori pubblici, le politiche culturali, ecc.) possono costituire anch'esse un punto di partenza per ragionare sullo stato di alcune condizioni-chiave dell'organizzazione. L'invito che viene fatto è quello di confrontare i risultati del VIC con le riflessioni comunque condotte dall'amministrazione sulle proprie performance settoriali, così da indirizzare l'analisi proprio sugli elementi di tipo orizzontale, che connotano l'agire organizzativo complessivo dell'istituzione.

Il questionario comprende varie sezioni, ognuna delle quali concorre ad una valutazione complessiva ma può anche essere oggetto di una specifica riflessione.

Le categorie attraverso cui sono aggregati i punteggi seguono i principali paragrafi del questionario:

- Struttura direzionale
- Sistema premiante
- Formazione
- Qualità del personale e politiche di *mainstreaming* sulle pari opportunità
- *Outsourcing* e acquisti
- Pianificazione e controlli, valutazione
- Comunicazione
- Diffusione delle innovazioni, interventi di semplificazione, reingegnerizzazione, riorganizzazioni
- Nuove tecnologie
- Gestione finanziaria
- Analisi e conoscenza del contesto
- Partenariato
- Innovazioni settoriali

Una volta compilato il questionario e inviato via Web al server di Cantieri, all'utente viene automaticamente restituito un rapporto di sintesi.

Il rapporto di sintesi si presenta sotto forma di una tabella di dati. Questi dati corrispondono sostanzialmente:

- ai punteggi ottenuti dall'amministrazione che ha compilato il questionario (vedremo più avanti in che forma sono presentati questi punteggi), da confrontare innanzitutto con il punteggio massimo raggiungibile;
- alle medie fatte registrare dal complesso degli enti che hanno già risposto (le medie contengono anche i dati dell'ente di cui tratta il rapporto di sintesi).



La riflessione che si propone alle amministrazioni prende le mosse dal confronto tra i risultati ottenuti dall'ente e quelli ottenuti dagli altri soggetti che hanno già compilato il questionario (tutti gli enti, oppure raggruppamenti secondo categorie significative).

L'autodiagnosi si sviluppa a partire da un set di domande che si concentra sui risultati dell'esercizio e può essere articolato nel modo seguente:

- *“Che punteggio abbiamo ottenuto rispetto al massimo raggiungibile?”*
- *“Abbiamo ottenuto un livello tale da indicare che abbiamo già proceduto ad introdurre i principali fattori di sostegno al cambiamento?”*
- *“E in che posizione ci collochiamo rispetto alle altre amministrazioni? Siamo in una posizione simile, dato che il nostro risultato si avvicina alla media considerata?”*
- *“Oppure siamo posizionati nel quadrante al di sotto della media, e quindi tra coloro che non dispongono di condizioni ottimali?”*
- *“Oppure, invece, i risultati ci collocano al di sopra della media, e quindi tra coloro che hanno già introdotto elementi da considerare favorevolmente in un'ottica di sostegno alle iniziative di innovazione?”*

Tuttavia può essere (ovviamente) possibile che una amministrazione ottenga un buon posizionamento attraverso il VIC. Può bastare questo esito per concludere che tutto sta andando bene? Come hanno mostrato le prime sperimentazioni del VIC, in realtà la presenza di alcune caratteristiche non significa che queste stiano dando i risultati ipotizzati, oppure che la loro attuazione sia scevra di difficoltà.

E' opportuno allora far seguire l'esercizio VIC da altri due approfondimenti.

**Passo 2.2. Analizzare le domande e i bisogni di utenti interni ed esterni e comunque delle strutture coinvolte** E' importante approfondire la riflessione allargando l'indagine ai bisogni e alle domande espresse dagli utenti (esterni ma anche interni!) e dai soggetti comunque coinvolti nelle varie attività dell'ente.

La presenza di criticità, insieme all'analisi delle richieste degli utenti, può condurre a creare associazioni tra vari aspetti da affrontare attraverso un intervento coordinato. Ad esempio, lo sviluppo dell'informatizzazione a fini di semplificazione può anche affrontare aspetti di comunicazione tra amministrazione e cittadini.

Questo esercizio è particolarmente utile per quelle amministrazioni che attraverso il VIC non hanno rilevato particolari aspetti critici. Tuttavia, l'aver introdotto una innovazione, non significa di per sé che questa abbia dato tutti i risultati sperati, oppure che non abbisogni di azioni di *manutenzione* per migliorarne le prestazioni. Ad esempio, l'aver costituito un Urp (Ufficio relazioni con il pubblico) non significa di per sé che questo funzioni effettivamente secondo le aspettative sul versante del *front-office*; né che si siano risolti tutti i problemi di comunicazione tra questo e gli uffici di *back-office*.

Una riflessione sul funzionamento delle varie *condizioni per il cambiamento* e sull'esigenza di approntare interventi di *manutenzione* diventa allora strategica.

A questo fine, vari strumenti possono essere utili. Innanzitutto sondaggi e indagini diretti alle diverse categorie di popolazione di riferimento; le analisi sulla soddisfazione degli utenti (anche interni) dei servizi; l'impostazione di modalità di rilevazione e analisi dei reclami; le interviste a soggetti coinvolti, ad esperti, ecc.

**Passo 2.3 Cogliere le opportunità** Un secondo approfondimento possibile è richiamato dall'osservazione che una amministrazione che si adagia sugli allori rischia di non accorgersi in tempo delle modificazioni dell'ambiente e di non cogliere possibilità di miglioramento alla propria portata. In un periodo in cui la competitività tra territori assume un ruolo rilevante per lo sviluppo delle collettività e in cui anche la competitività tra istituzioni e tra pubblico e privato assume caratteristiche mai sperimentate in passato, questa attenzione riveste una particolare importanza.

In questo senso, anticipare i problemi significa appunto cogliere *opportunità* di miglioramento, e cioè volgere lo sguardo a cosa fanno le organizzazioni simili a noi, oppure quelle che operano su temi analoghi; inoltre, sviluppare la sensibilità per una interazione costruttiva con esperti, siano questi universitari, professionisti, operatori nelle imprese.

Pur in una situazione non critica rispetto alle richieste degli utenti, potrebbe essere possibile migliorare condizioni strutturali e servizi (allargare la gamma dei servizi, personalizzare, ridurre le spese, introdurre modificazione nei processi produttivi, nella gestione, ecc.), sviluppando in tal modo la rilevanza del servizio pubblico.

In questa direzione le amministrazioni possono (a propria discrezione) far riferimento ad una molteplicità di informazioni e strumenti di analisi; alle proprie conoscenze dirette, all'utilizzo di altri strumenti di autodiagnosi (quali il *Caf*, *EFQM*, ecc.), ad esercizi di *benchmarking*, alla partecipazione a comunità di pratiche, a visite ad altre organizzazioni, ecc.; insomma, il ricorso a tutto ciò che possa favorire la comparazione e il posizionamento rispetto al resto dell'ambiente esterno.

**Passo 2.4. La formulazione di una prima lista di criticità** Questo iniziale momento di riflessioni conduce alla definizione di una prima lista di criticità, e cioè di aspetti problematici dell'organizzazione; sulla base di questa lista si può iniziare un percorso di approfondimento per individuare le priorità e condurre alla selezione degli interventi di cambiamento che è opportuno affrontare.

Questa lista può essere organizzata in una tabella che metta in relazione le criticità rilevate con i settori interessati; un esempio è il seguente:

Condizioni	Struttura direzionale	Sistema premiante	Formazione	Ecc.
Tutto l'Ente				
Lavori pubblici				
Urbanistica e terr.				
Ambiente				
Personale e organizzazione				
Ecc.				

In questo modo è possibile distinguere tra interventi orizzontali, e cioè riguardanti tutta l'organizzazione, e interventi verticali, e cioè propri di un singolo settore.

### FASE 3 - LO SCENARIO DI RIFERIMENTO E L'IDEA STRATEGICA

Lo scenario di riferimento consiste nella descrizione delle relazioni esistenti tra i compiti e le missioni dell'amministrazione, il contesto in cui opera, gli obiettivi che si pone e le criticità rilevate attraverso l'esercizio di autodiagnosi.

Lo scenario può essere completato da una tavola che aiuti ad organizzare gli elementi raccolti, come quella che segue (derivata da una tecnica chiamata *analisi SWOT*, dove l'acronimo sta per *Strengths*/Punti di forza, *Weaknesses*/Punti di debolezza, *Opportunities*/Opportunità, *Threats*/Rischi, minacce).

Tavola di sintesi dello scenario di riferimento	
<b>Punti di forza</b>	<b>Punti di debolezza</b>
<b>Opportunità</b>	<b>Rischi</b>

Sulla base di queste analisi il Comitato Guida dovrebbe essere in grado di formulare l'*idea strategica* alla base del piano di cambiamento che si intende perseguire. L'idea strategica ha a che fare con il tipo di leve su cui si intende intervenire e con le modalità attraverso cui l'integrazione degli interventi condurrà ai risultati auspicati, e cioè al miglioramento delle performance dell'amministrazione.

In altre parole, il ragionamento, come già accennato (paragrafo 2.3.1 *Cos'è un Piano Integrato del Cambiamento* pag. 44-45), dovrebbe organizzarsi (al di là dell'ordine della sua rappresentazione scritta) attorno allo schema:

*esito dell'analisi del contesto* → *dimensioni che possono essere oggetto del Piano* → *finalità, sia complessiva che in relazione ad aspetti specifici, da perseguire* → *coerenza con l'analisi del contesto*

Una parte dell'esempio riportato nel paragrafo 2.3.1 (pag. 46) esprime molto sinteticamente il tipo di prodotto che bisogna ottenere (il documento a questo stadio dovrebbe contenere in modo dettagliato le analisi svolte).

Questa prima formulazione andrà poi aggiornata continuamente nel corso del percorso di elaborazione del PIC, fino alla sua versione finale da completare una volta terminata la progettazione degli interventi e la verifica di coerenza finale.

#### FASE 4 - LA MOBILITAZIONE DEL CONSENSO INTERNO

Un punto centrale per qualsiasi intervento di cambiamento è costituito dalla mobilitazione del consenso all'interno dell'organizzazione. Questo aspetto, al di là del fatto che in questa sede è inserito come *Fase 4*, va accuratamente considerato già in fase preparatoria.

Le argomentazioni a sostegno di questo passaggio sono riconducibili a due fattori, uno funzionale ed uno di tipo strategico.

Sotto il profilo funzionale, è evidente che per realizzare programmi e progetti abbiamo bisogno di una organizzazione. Per avere al nostro fianco i vari componenti di questa organizzazione è necessario comunicare gli obiettivi e motivare i soggetti al loro perseguimento. Il coinvolgimento già nelle prime fasi della programmazione e progettazione ha certamente questo scopo.

Ma v'è anche un ulteriore aspetto relativo al coinvolgimento. E deriva dal fatto che molte informazioni sulle caratteristiche dei problemi da affrontare sono detenute ai vari livelli dell'amministrazione, così che le occasioni di condivisione delle iniziative possono far emergere aspetti rilevanti prima non considerati e comunque importanti per le successive fasi di definizione degli interventi.

Sotto il profilo strategico, è decisivo considerare la costruzione e la realizzazione di un PIC come una sorta di *gioco* tra soggetti che esprimono interessi ed aspettative diverse; in questa situazione è essenziale che il Promotore conosca le posizioni dei vari attori che si intende attivare o che comunque si mobiliteranno a causa dei temi trattati.

In sostanza, ogni progetto di cambiamento attiva gli interessi, favorevoli e/o contrari, dei vari attori coinvolti (dirigenti, personale, sindacati, ecc.), ed è quindi importante capire l'assetto delle posizioni per costruire una strategia di attuazione e prevedere le mosse per anticipare i comportamenti avversi alle iniziative e per motivare i possibili sostenitori.

**Passo 4.1.** Un primo passo dovrebbe essere costituito dalla preparazione di un documento in cui si riassumono le caratteristiche dell'iniziativa "I Successi di Cantieri" e, in particolare, la decisione di procedere alla elaborazione di un PIC.

**Passo 4.2.** Il documento dovrebbe essere oggetto di comunicazione e presentazione al vertice politico e al complesso delle varie posizioni di responsabilità amministrativa dell'ente.

Il vertice politico è importante sia ai fini della legittimazione dell'iniziativa, sia perché una condizione del successo degli interventi di cambiamento è costituita dalla presenza di *leadership* politica. A questo proposito vale la pena di ricordare come il messaggio veicolato da tutta letteratura sul *management* dei progetti recita: un pre-requisito del buon andamento degli interventi è costituito dalla individuazione di un *cliente* nell'ambito del livello di direzione politica.

**Passo 4.3.** Analogamente, è necessario coinvolgere i responsabili delle varie articolazioni dell'amministrazione. L'organizzazione di una presentazione all'organismo che riunisce il direttore generale e i responsabili (il comitato di direzione o comunque questo organismo sia denominato) deve essere considerata come un passaggio necessario. Questa occasione dovrebbe essere utile anche per una prima rilevazione delle posizioni dei vari soggetti.

#### SUGGERIMENTO METODOLOGICO

- Per favorire l'emergere delle posizioni sull'iniziativa, è bene inviare il documento almeno due settimane prima della presentazione.
- Queste forme di comunicazione non si esauriscono necessariamente all'inizio del processo; è utile prevedere momenti di presentazione degli stati di avanzamento a periodi non troppo distanti.

**ESEMPIO di un caso di acquisizione del consenso interno ai fini della formulazione del piano estratto dal PIC di un comune di medie dimensioni che ha partecipato alla prima edizione de "I Successi di Cantieri"**

Il coinvolgimento dei diversi soggetti interni all'ente interessati al piano, e lo sviluppo di tecniche di negoziazione avviate dal Direttore Generale con l'istituzione e la convocazione settimanale della Conferenza dei Dirigenti, sono considerati da questo comune come un fondamentale fattore di successo del Piano Integrato del Cambiamento proposto. L'ente descrive nel modo seguente il processo di acquisizione del consenso attivato per l'elaborazione del PIC: "Propulsore dell'adesione al progetto "I Successi di Cantieri" è stato il Direttore Generale del nostro Ente, che con l'utilizzo del Servizio Programmazione, controllo di gestione e organizzazione ha avviato questo percorso.

La compilazione del VIC, è avvenuta da parte del funzionario responsabile del Servizio Programmazione, controllo di gestione e organizzazione, con l'ausilio di funzionari specializzati nei diversi ambiti. Una prima analisi del VIC è avvenuta da parte del Servizio preposto alla compilazione e del Direttore Generale, cercando di evidenziare, per ogni elemento di criticità, i possibili sviluppi oppure le eventuali criticità.

Contestualmente è stata presentata la possibilità di adesione al progetto al Sindaco ed agli Assessori.

In sede di Conferenza dei Dirigenti si è presentato il VIC, come strumento di autovalutazione e di stimolo all'analisi ed è stata condivisa la proposta del Direttore Generale di sviluppare, in modo integrato azioni di comunicazione verso l'esterno e verso l'interno.

E' stato condiviso dalla Conferenza dei Dirigenti (Direttore Generale e Dirigenti) di non avviare azioni di comunicazione completamente nuove, non solo per la scarsità delle risorse umane e finanziarie, ma anche per definire un Piano integrato volto allo sviluppo della comunicazione estremamente concreto e fattibile, basato su effettive possibilità di sviluppo e non su progettualità teoriche e non attivabili.

Le prime quattro azioni del Piano hanno come obiettivo prioritario ed evidente quello di sviluppare la comunicazione da e verso l'esterno, ma in verità l'attenzione è anche posta sulla modalità di svolgimento e quindi della metodologia di lavoro di gruppo applicata. Il lavoro di gruppo è infatti uno strumento per migliorare la gestione e facilitare lo sviluppo della comunicazione interna."

All'interno del PIC sono previste, tra le altre, le seguenti azioni orientate all'acquisizione del consenso:

- Coinvolgimento dei dirigenti nella programmazione e nel monitoraggio delle attività
- Coinvolgimento dei responsabili di servizio nella definizione di un percorso formativo
- Coinvolgimento dei responsabili di servizio nella programmazione e gestione dei progetti di Area e dei progetti intersettoriali
- Analisi del clima aziendale
- Coinvolgimento dei dirigenti e dei responsabili di servizio nelle fasi di monitoraggio dei progetti e delle attività
- Analisi del clima aziendale

La realizzazione dell'esercizio VIC (e di eventuali altre analisi) ha condotto alla costruzione di uno scenario di riferimento e di una idea strategica; in sostanza sono state identificate aree-problema da affrontare attraverso il Piano Integrato del Cambiamento.

Il passo successivo ha come obiettivo la formulazione della serie di interventi da realizzare per affrontare le criticità rilevate.

Si tratta di un compito che merita una specifica attenzione, poiché è questo uno dei momenti topici del ciclo di un intervento: infatti, in questa fase le capacità di elaborazione dell'organizzazione, e cioè la sua capacità di definire le ipotesi e i meccanismi che collegano le soluzioni possibili alla soluzione del problema di riferimento, costituiscono una condizione essenziale per il successo dell'intervento. In questo processo elaborativo è necessaria la mobilitazione di risorse sia analitiche che creative, basate tanto sull'esperienza che sulla capacità di introdurre discontinuità rispetto al passato; sono necessarie, inoltre, competenze nella gestione delle riunioni e nel guidare l'emergere di conflitti (il conflitto è spesso condizione ineliminabile per introdurre innovazioni) su aspetti importanti, per condurre poi comunque il gruppo a conclusioni consensuali.

Le modalità e gli strumenti per presidiare questi passaggi sono varie, spesso anche molto formalizzate. Vengono qui evidenziati i punti rilevanti e alcune tecniche utili per superare i nodi problematici che il processo decisionale può presentare.

**Passo 5.1. L'individuazione degli interventi** Il primo passo prelude alla individuazione di una prima lista di interventi. Il VIC è formulato in modo da indirizzare non solo alla individuazione di aree critiche, ma anche in sostanza alla definizione dei principali interventi da mettere in opera. Tuttavia non basta avere un'idea generale delle cose da fare; si tratta di collocare questi interventi nel contesto specifico e definire il processo attraverso cui, con le risorse disponibili, le attività saranno realizzate e gli eventuali problemi di attuazione superati.

#### SUGGERIMENTO METODOLOGICO

- Per affrontare questo passaggio, è opportuno dedicare una giornata di lavoro del Comitato Guida del PIC, possibilmente in una situazione in cui sia escluso l'uso dei telefoni e comunque le interruzioni inappropriate.
- L'inizio della riunione dovrebbe permettere al Promotore di ribadire, possibilmente anche attraverso un breve documento scritto, quali sono le missioni del PIC. E' un primo modo per sottolineare che il lavoro è assoggettato a regole precise.

In questo caso, la sottolineatura va ai temi del cambiamento e dell'integrazione, diretti alla modificazioni di una serie di condizioni connesse al miglioramento delle performance dell'ente, tra cui in particolare quelle relative alle aree critiche evidenziate dal VIC.

Una volta ribadita la missione del Gruppo PIC, il lavoro successivo deve essere dedicato alla *specificazione del problema* (*problem setting*) connesso ad ognuna delle aree critiche identificate. E' questa una fase delicata, strategica per il buon funzionamento del processo: identificare bene il problema alla base di ogni singola criticità significa poter poi proseguire più facilmente nella elaborazione delle possibili soluzioni.

Un problema è definito attraverso l'esplicitazione di una situazione indesiderata, di una condizione insoddisfacente che si deve migliorare. Si deve rispondere alle domande:

“Che cosa non va e perché? Chi presenta il problema? In che cosa si esplicita effettivamente l'area critica emersa?”

Un modo per approfondire questi aspetti è quello di chiedersi in che modo si rapportano le criticità individuate con le missioni dell'amministrazione.

Il *problem setting* permette di individuare, per ogni area critica, i confini delle attività e le categorie di soggetti che saranno coinvolti dagli interventi.

## **A P P R O F O N D I M E N T O**

Consideriamo che un elemento emerso dalle precedenti riflessioni possa essere la questione dei controlli interni. Ad esempio la valutazione e il controllo di tipo strategico. La valutazione strategica è una *soluzione* a quale problema? Al problema di informazioni utili alla decisione. Ma chi pone il problema? Gli organismi di vertice politico, quindi il sindaco/presidente, gli assessori e il direttore generale nella sua funzione di interfaccia tra vertice politico e amministrazione.

E in che modo può essere definita la situazione da migliorare? Con tutta probabilità come la disponibilità di:

- a) una serie limitata di dati sulle principali politiche (non su tutte le attività), forniti a periodicità regolare, in particolare a ridosso delle decisioni di bilancio;
- b) competenze per la realizzazione di analisi una tantum, su temi specifici.

E che tipo di informazioni sono utili a questo fine? Probabilmente sia informazioni sull'andamento delle risorse finanziarie utilizzate, ma anche sulla capacità di affrontare le domande della collettività, ecc.

E vi sono aspetti collaterali da tenere in considerazione? Sì, ad esempio la possibilità di utilizzare le informazioni prodotte anche, in parte, per la valutazione dei dirigenti.

Il punto decisivo è costituito dalla riflessione su quale categoria di soggetti presenti una condizione da migliorare (esprima quindi una domanda, un bisogno) e da quali caratteristiche sia connotata questa situazione.

Il passaggio conseguente è quello che conduce all'identificazione delle soluzioni ai problemi così definiti; in altre parole, alla definizione degli obiettivi che devono essere perseguiti.



Identificare un obiettivo significa elaborare un traguardo da raggiungere; non tanto, quindi, descrivere delle attività, bensì esplicitare in quale direzione si intende migliorare il problema identificato: qual è in sostanza il cambiamento che si vuole ottenere rispetto alla situazione indesiderata identificata nel passaggio precedente.

Per questa attività di definizione delle soluzioni, è opportuno non solo riferirsi all'esperienza personale, ma anche a conoscenze approfondite sullo stato dell'arte in altre realtà. Per questo il ruolo degli esperti può essere assai utile. Ovviamente, anche il ricorso alla creatività (e cioè alla capacità di fare associazioni e di generare nuove modalità di concettualizzare un problema e le modalità di affrontarlo) ha grande importanza, specie in situazioni sperimentali o in cui sia necessario superare un conflitto tra soggetti.

### **A P P R O F O N D I M E N T O**

Una tecnica molto utilizzata per aiutare un gruppo di lavoro nella fase di individuazione di possibili soluzioni ai problemi da affrontare è il cosiddetto *brainstorming*. Si tratta di una tecnica di riflessione in gruppo che aiuta a dare spazio a proposte e suggestioni il più possibile aperte e non condizionate da modi di vedere consolidati, specificità del contesto, routine, ecc.

E' basata sull'organizzazione di una sessione di circa 20/30 minuti di discussione guidata, durante la quale i membri del gruppo di lavoro tracciano una lista di descrizioni, espresse in una sola parola, relative a tutto ciò che può avere un impatto per la soluzione dei problemi posti. Devono ovviamente essere applicate le usuali regole del *brainstorming*.

Il buon funzionamento di questo esercizio dipende dal rispetto ferreo di alcune regole.

#### **Le regole del *brainstorming***

1. Tutti devono intervenire e contribuire alla formulazione delle idee e delle suggestioni; tutti dicono almeno una cosa che sembra importante o comunque connessa
2. Qualunque proposta può essere espressa, non importa quanto improbabile oppure oltraggiosa possa essere; basta una parola
3. A nessuno è permesso interrompere altri che parlano né criticare una qualsiasi delle suggestioni
4. E' utile riprendere e sviluppare le idee altrui, e incoraggiare i diversi punti di vista
5. La lista delle proposte e suggestioni deve essere lunga
6. Il Promotore (o un suo delegato alla gestione della riunione) deve trascrivere ogni cosa, così che il gruppo possa vedere l'intera lista

Qualunque sia la modalità utilizzata per favorire la ricerca di soluzioni, ogni componente del gruppo deve concentrarsi intensamente sul problema da affrontare e sulla missione da perseguire. I membri devono guardare sia all'interno della propria area di competenza che al di là dei propri confini di responsabilità.

Al termine di questa sessione di riflessione è necessario ottenere la costruzione di una prima lista di soluzioni possibili per ogni area critica (e il relativo problema).

A questo punto si inizia una discussione orientata ad eliminare, all'unanimità, le proposte ritenute inappropriate, sulla base dei criteri della non coerenza col problema da trattare e della non fattibilità nel contesto dato.

Ciò che deve uscire da questa sessione è una lista di soluzioni su cui si intravede una possibilità di riuscita; anche più di una soluzione per ogni area critica.

**Passo 5.2. La verifica di pre-fattibilità dei progetti e la selezione delle priorità** A questo punto il suggerimento è quello di realizzare un passo strategico ai fini della riuscita delle iniziative e cioè l'effettuazione di un *esame di pre-fattibilità* di ogni proposta.

Ogni intervento per essere realizzato necessita della disponibilità di risorse. Con questo termine intendiamo riferirci non solo alle risorse finanziarie, ma a tutti gli elementi che concorrono a comporre ciò che definiamo *potere o capacità* di realizzazione. La disponibilità di queste risorse può permettere di affrontare i cosiddetti **Fattori Critici di Successo**, e cioè quegli elementi senza i quali un progetto è destinato a fallire.

I principali Fattori Critici di Successo cui fare riferimento per questa verifica sono, al minimo, i seguenti:

- chiarezza della definizione/impostazione del problema (*problem setting*);
- esistenza di una *leadership* politica e amministrativa sufficiente per supportare il singolo progetto;
- consenso degli attori chiave: interni (politici, burocrazia nel suo complesso) ed esterni (soggetti con interessi in gioco, eventuali partner);
- disponibilità di sufficienti risorse conoscitive;
- disponibilità di sufficienti risorse organizzative;
- disponibilità di sufficienti risorse finanziarie.

Altri possono essere individuati a questo livello, ed anzi è bene che il gruppo di lavoro si sforzi per identificarli. In questa sede discutiamo tuttavia, per evidenti ragioni di spazio, quelli che possono essere considerati significativi in tutti i casi.

Il primo fattore (*chiarezza della definizione/impostazione del problema*) riguarda un aspetto spesso trascurato ma decisivo, e cioè la focalizzazione e la specificazione della criticità identificata; è, in altre parole, necessario esplicitare le variabili rilevanti che sono correlate con l'area-problema, per evitare che le risposte risultino troppo generiche e sfuocate. E' in altre parole utile riflettere sulle caratteristiche della condizione indesiderata; su quali opportunità ci si basa per sottolineare le esigenze di cambiamento. Questo fattore pone al proprio interno anche il quesito della effettiva disponibilità delle informazioni tali da permettere una analisi esauriente della situazione-problema.

Il secondo fattore (*esistenza di una leadership politica e amministrativa sufficiente per supportare il singolo progetto*) ha a che fare innanzitutto con l'esistenza dei *committenti* del progetto sul versante degli organi di direzione politica. La *leadership* politica a supporto delle trasformazioni risulta spesso un elemento decisivo per legittimare le iniziative nei confronti dell'organizzazione e degli attori esterni. E' quindi necessario capire quali progetti possono trovare l'interesse tra i componenti della Giunta e individuare quali possono essere i vantaggi apportati alle agende di questi soggetti.

E' importante, ad esempio, considerare che la razionalità d'azione dei politici è influenzata da aspetti per molti casi diversi rispetto a quella degli attori burocratici. I politici sono soggetti ai cicli elettorali, per cui progetti che eccedono i loro mandati non sempre sono ben visti; sono spesso coinvolti anche dai periodi elettorali di altri livelli (regionale, nazionale, europeo); hanno esigenza di visibilità; ecc.

Accanto a questo aspetto, è inoltre rilevante verificare anche l'esistenza di una sufficiente *leadership* amministrativa, in grado di assicurare il pilotaggio operativo di ogni progetto.

Il terzo fattore (*consenso degli attori chiave: interni ed esterni*) riguarda la riflessione sugli attori, interni ed esterni, coinvolti dal progetto. Col termine "coinvolti" non si intendono solamente quelli *intenzionalmente* mobilitati dal promotore; ma anche quelli che si potrebbero attivare in quanto l'intervento tocca in qualche modo i loro interessi.

Da questo esame dovrebbero emergere quindi non solo gli alleati del progetto, ma anche coloro che potrebbero essere gli avversari, oppure ancora quelli neutrali che possono essere maggiormente coinvolti su posizioni più favorevoli.

E' evidente che in relazione ai singoli temi di interventi, il focus di questa analisi possa essere maggiormente orientato all'interno dell'organizzazione o all'esterno di essa; ma in generale ambedue i versanti vanno adeguatamente affrontati.

Un aspetto da sottolineare, particolare per quanto concerne il set di attori a sostegno dei progetti, è quello che riguarda i soggetti che sarebbe necessario avere a disposizione; l'analisi dovrebbe chiarire le probabilità esistenti di costituire la *compagine adeguata* per l'implementazione dell'iniziativa e di avviare, nel caso, le opportune azioni in partenariato (e cioè con l'ausilio di soggetti esterni).

Il quarto fattore (*disponibilità di sufficienti risorse conoscitive*) ha a che fare con la possibilità di mobilitare le conoscenze e competenze necessarie per implementare le iniziative ipotizzate. Le innovazioni, per loro natura, sono costituite anche da elementi che raramente sono nella completa disponibilità di un'organizzazione; è opportuno quindi chiedersi se sia possibile contare su esperti (interni o esterni) in grado di introdurre nell'organizzazione le competenze tecnico-metodologiche necessarie per sostenere l'attuazione degli interventi.

Il quinto fattore (*disponibilità di sufficienti risorse finanziarie*) non pone difficoltà interpretative: sottolinea come nella maggior parte dei casi le risorse finanziarie siano indispensabili per attuare le iniziative: per acquistare servizi all'esterno, per acquisire tecnologia, per incentivare il personale coinvolto, ecc. L'esame delle disponibilità economico-finanziarie è quindi essenziale per rendere *cantierabile* una iniziativa.

Il sesto fattore (*disponibilità di sufficienti risorse organizzative*) è analogo al precedente, e rinvia principalmente all'esame di elementi quali la disponibilità del personale necessario, sia in termini numerici che qualitativi; la capacità dell'organizzazione di affrontare interventi per loro natura di carattere spesso trasversale (cosa che implica la strutturazione di relazione intersettoriali, la disponibilità di soggetti motivati al lavoro di gruppo, ecc.).

Per ognuna delle ipotesi di intervento individuate, è possibile assegnare un punteggio decrescente da 5 a 1 in relazione all'impatto dei singoli fattori critici di successo sull'intervento considerato: in sostanza si dà un punteggio al grado di difficoltà che implica l'affrontare quel dato fattore critico nell'ambito dell'intervento. Con un punteggio 5 indicheremo un impatto di alta difficoltà (ad esempio, per scarsità di risorse conoscitive), con i punteggi 3 e 4 un impatto di media difficoltà, con i punteggi 1 e 2 un impatto che prevede una bassa o nulla difficoltà.

Si veda l'esempio seguente:

Ipotesi di intervento 1      Impatto dei Fattori Critici di Successo			
Fattori Critici di Successo	Tipo di impatto		
	Alta difficoltà	Media difficoltà	Bassa o assenza di difficoltà
1		4	
2			2
3			2
4	5		
5			1
6			1
<b>Totale complessivo</b>	<b>Esempio: 15</b>		

Punteggio uguale o inferiore a 12: basso impatto dei FCS;  
 Punteggio tra 12 e 24: medio impatto dei FCS;  
 Punteggio tra 24 e 30: alto impatto dei FCS.

Successivamente è possibile riflettere in ogni caso sull'importanza assegnata all'intervento. I criteri per esprimere il giudizio sono i seguenti:

- intervento previsto dai documenti programmatici degli organi di direzione politica;
- intervento connesso a problemi particolarmente urgenti da affrontare in conseguenza di domande della collettività;
- intervento la cui implementazione costituisce la premessa per affrontare problematiche relative all'efficacia di politiche e servizi settoriali.

Ipotesi di intervento 1		Rilevanza dell'intervento		
		Rilevanza politica		
		Elevata	Alta	Media
Intervento 1				

L'incrocio tra le due variabili (impatto dei fattori critici di successo; rilevanza politico-amministrativa dell'intervento) permette la costruzione di una griglia attraverso cui evidenziare le priorità da selezionare.

Griglia per la pre-valutazione degli interventi				
		Rilevanza		
		Elevata	Alta	Media
Impatto fattori critici di successo	Basso	1	2	5
	Medio	3	4	7
	Alto	6	8	9

Conveniente					Non conveniente			
1	2	3	4	5	6	7	8	9

Il senso di questa operazione è quello di invitare il Promotore e il Comitato Guida a riflettere sull'opportunità di tendere all'estensione degli interventi o alla loro concentrazione.

Ciò significa prendere una decisione, sulla base delle risorse disponibili, per affrontare attraverso il Piano:

- un numero maggiore o minore di fattori critici;
- un numero maggiore o minore di settori dell'organizzazione.

Il lavorare su un certo numero di condizioni e/o settori favorisce certamente l'integrazione, e cioè può permettere di ottenere sinergie

fra gli interventi, rafforzare l'identità e la comunicazione del cambiamento, la loro legittimazione, diffondere le innovazioni, favorire interazioni intra-organizzative. Tuttavia, un eccessivo allargamento del fronte degli impegni può condurre alla diminuzione della capacità di presidio politico e gestionale; alla dispersione di risorse umane e finanziarie, ecc., con il rischio che le difficoltà di qualche sotto-progetto finiscano per ripercuotersi su tutto il Piano.

Questa riflessione introduce tre criteri fondamentali per la costruzione del Piano:

- la costruzione di un ordine di priorità;
- la costruzione di una mappa temporale attraverso cui distribuire nel tempo gli interventi, in modo tale da ottenere:
  - un quadro delle azioni da realizzare nel breve periodo (nell'orizzonte di un anno);
  - un quadro delle azioni da realizzare nel medio periodo (tre anni);
  - l'esplicitazione delle relazioni con lo scenario di riferimento complessivo, che ha la funzione di fornire i principi-guida e le chiavi interpretative per l'esame di coerenza delle azioni che verranno via via attuate, e che sarà ovviamente suscettibile di modificazioni nel tempo in relazione alla modificazione del contesto e della percezione dei problemi da parte dell'amministrazione.

Questa fase si conclude con un prodotto, la lista degli interventi che comporranno il Piano Integrato del Cambiamento.

Il passo successivo sarà quindi quello di avviare la progettazione degli interventi, in particolare quelli considerati prioritari per il breve periodo.

In modo intenzionale è stato utilizzato fino ad ora prevalentemente la parola *interventi* al posto di *progetti*.

Con questa differenziazione terminologica si vuole attirare l'attenzione sulle difficoltà attuative con cui si confrontano le idee di cambiamento, difficoltà sia tecniche sia relazionali. Per questo motivo è importante che gli interventi ideati siano anche accuratamente "disegnati" nelle loro articolazioni e nel loro sviluppo, così come deve essere disegnata l'organizzazione che ne dovrà gestire l'attuazione.

Nel corso di questa operazione di dettaglio, l'idea di un intervento diventa un *progetto*, e cioè una rappresentazione coerente di attività, di obiettivi analitici e di risultati attesi, di responsabilità, di tempi e di risorse. Alla trasformazione degli interventi in progetti è dedicato il prossimo capitolo.

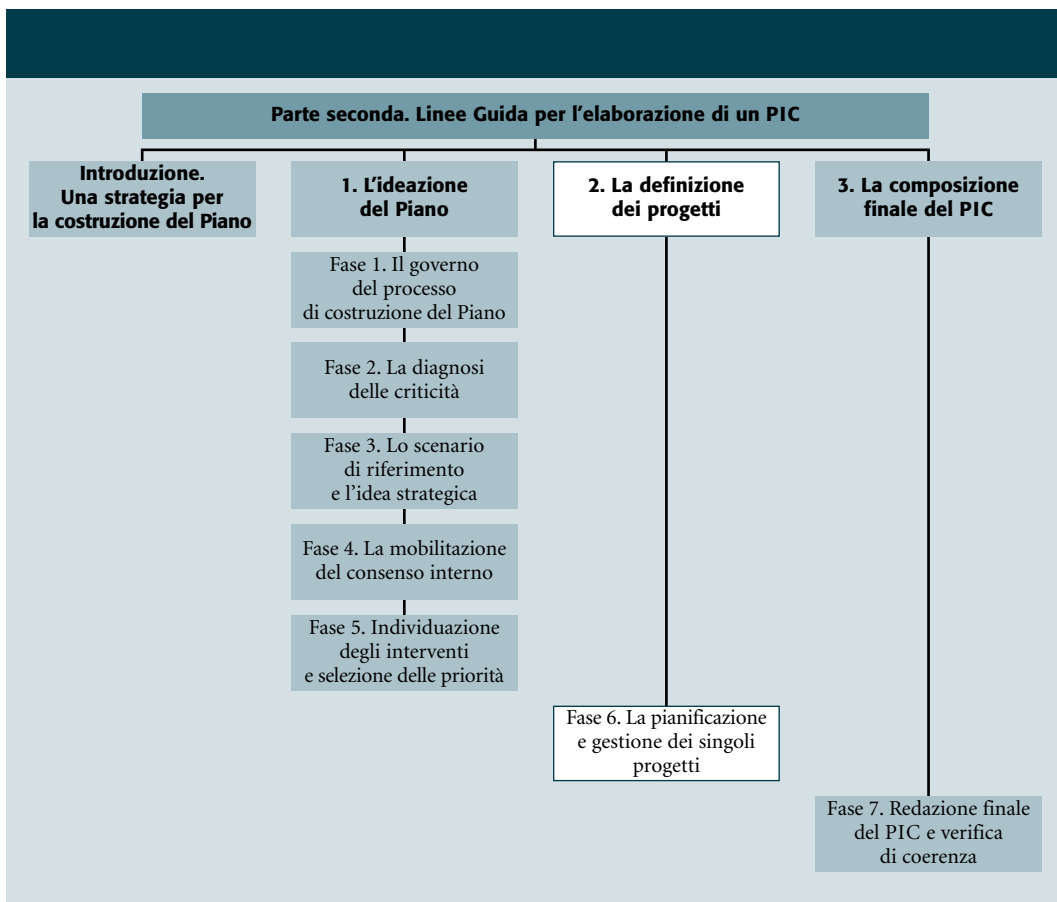
**Il PIC come occasione per il riesame di interventi già programmati o già in corso**

Il modo in cui l'elaborazione di un PIC è stata fino ad ora presentata, segue nella sostanza il modello razional-sinottico del ciclo logico di formulazione di una politica o di un progetto: si procede con le analisi del contesto, si formula l'ordine di priorità, si soppesano le alternative e si decide per l'opzione più appropriata.

È stata questa una scelta dettata sia da motivi di semplicità editoriale, sia in particolare dalla volontà di sollecitare gli enti coinvolti a privilegiare innanzitutto l'idea di utilizzare l'occasione dei PIC per avviare interventi nuovi. Tuttavia, non è necessario fare riferimento alle opere di Herbert Simon e di Charles Lindblom per sottolineare il fatto che la realtà delle cose quasi sempre non segue l'ordine logico presentato dal modello razional-sinottico. La situazione più frequente, per ragioni di tempo e di difficoltà nel reperire conoscenze appropriate, è quella in cui soluzioni disponibili vanno alla ricerca di problemi (e non viceversa); le fasi di programmazione sono spesso condotte in modo approssimativo, così che è nella fase di attuazione che si affrontano le criticità dei contesti di intervento; le negoziazioni tra i vari attori introducono elementi contraddittori; ecc.

Per questi motivi, suggeriamo di pensare alle fasi qui presentate anche come singoli pezzi di una strategia di costruzione dei progetti cui si può fare ricorso nei vari momenti del ciclo dell'intervento, a seconda delle esigenze.

In particolare, sottolineiamo l'opportunità che la logica del PIC possa costituire una occasione per il riesame di interventi già programmati o già in corso; in altre parole, la costruzione di un PIC può costituire l'opportunità per recuperare deficit di consenso, per riconoscere l'esigenza di maggiori risorse conoscitive (magari attraverso il confronto con amministrazioni che intendono realizzare progetti sullo stesso tema), per affrontare con una migliore preparazione gli aspetti di pianificazione degli interventi, per colmare le lacune dei meccanismi di monitoraggio e valutazione. In altre parole, la partecipazione all'iniziativa "I Successi di Cantieri" può essere considerata una risorsa strategica per avviare un processo di revisione e correzione di progetti in corso, consentendo una loro rilettura finalizzata alla copertura di carenze della fase di progettazione, l'estensione dei benefici dell'intervento ad altri settori, la loro integrazione con altre iniziative.



#### FASE 6 - LA PIANIFICAZIONE E LA GESTIONE DEI SINGOLI PROGETTI

La fase di pianificazione e gestione dei progetti è oggetto di quell'insieme di metodiche chiamato *project management*. Non è qui intenzione ripresentare i principi e le tecniche ivi sviluppate, quanto piuttosto ricordare alcuni passaggi essenziali per la riuscita del Piano, alcuni dei quali conducono alla formulazione di elementi che dovranno essere inseriti nella documentazione richiesta per partecipare all'iniziativa "I Successi di Cantieri".

Nella fase di pianificazione dei singoli progetti di intervento i passi su cui prestare particolare attenzione sono i seguenti:



<b>Passo 6.1.</b>	Governo: definizione del presidio del progetto e costituzione del gruppo di lavoro
<b>Passo 6.2.</b>	Concezione: definizione chiara degli obiettivi e analisi di anticipazione delle criticità
<b>Passo 6.3.</b>	Impostazione e pianificazione del progetto: definizione dei contenuti del progetto e scomposizione in attività e attribuzione delle singole responsabilità e delle relative risorse: definizione dei risultati attesi ai vari step (temporali e di attività) e impostazione del sistema di monitoraggio; definizione del cronogramma delle attività (es. attraverso diagramma Gantt)
<b>Passo 6.4.</b>	Definizione degli strumenti di monitoraggio, valutazione intermedia e valutazione finale

**Passo 6.1. Governo: Definizione del presidio del progetto e costituzione del gruppo di lavoro** Un progetto, specie se deve condurre all'introduzione di innovazioni, è connotato da almeno 4 caratteristiche:

- a) Temporaneità
- b) Multidisciplinarietà
- c) Obiettivi e compiti specifici
- d) Unicità

*Temporaneità:* significa che un progetto deve essere concluso entro un tempo definito; è necessario quindi individuare una data di inizio ed una data di fine, che costituisce il ciclo di vita del progetto. In questo senso anche il gruppo di lavoro che deve attuare il progetto ha una durata limitata e non deve essere concepito come una nuova struttura permanente.

*Multidisciplinarietà:* la realizzazione di un progetto necessita quasi sempre del coinvolgimento di più persone, portatrici di conoscenze, razionalità ed esperienze diverse, e che normalmente non lavorano assieme.

*Obiettivi e compiti specifici:* le attività di un progetto hanno una specifica finalizzazione e per attuarle è opportuno operare una definizione specifica dei compiti, in modo tale da concentrare e massimizzare lo sforzo del gruppo di lavoro e l'utilizzo delle risorse temporali, umane e finanziarie.

*Unicità:* significa che un progetto va trattato singolarmente rispetto alle attività ordinarie, per cui è necessario impostare un sistema di pianificazione e controllo specifico.

Considerate queste caratteristiche è evidente l'esigenza di investire nel presidio delle attività di progetto, aspetto assai poco considerato nelle amministrazioni pubbliche.

Sotto questo profilo è necessario che:

- il Promotore, in qualità di committente del progetto, presidi gli obiettivi strategici (e cioè la coerenza tra il progetto e il Piano) e nomini il responsabile del progetto;
- il responsabile del progetto (*project leader*) costituisca il gruppo di

lavoro e presidi gli obiettivi operativi (e cioè l'efficacia del progetto in termini di ciò che bisogna ottenere e l'efficienza della sua gestione in termini di rispetto dei tempi, dei costi, produttività delle risorse, ecc.).

Il gruppo di lavoro deve rispondere ai criteri di necessità e sufficienza: devono partecipare cioè solo coloro che apportano valore aggiunto, evitando la ridondanza. In altre parole, il gruppo non deve essere pletorico, pena la sua ingestibilità: 6/8 persone al massimo. Altri soggetti possono essere coinvolti sotto la responsabilità di ogni componente (una volta acquisito l'assenso del *project leader*), senza necessariamente partecipare alle riunioni del gruppo di lavoro.

**Passo 6.2. Concezione: definizione chiara degli obiettivi e analisi di anticipazione delle criticità** Il primo requisito chiave per la riuscita di un progetto è la definizione il più possibile chiara e precisa dell'obiettivo (o degli obiettivi) da perseguire, e la sua condivisione tra il Promotore, il *project leader* e il gruppo di lavoro.

Un *obiettivo* per essere tale deve contenere la descrizione non ambigua (e cioè non deve dare adito a fraintendimenti nel contesto di riferimento) dello scopo da perseguire e la definizione quantitativa dei risultati attesi (anche attraverso una loro articolazione temporale, per *step*).

In particolare, un obiettivo è tale se:

- a) contiene una descrizione chiara del *target* di riferimento rispetto al problema da affrontare;
  - esempio: “semplificare il rapporto cittadino-amministrazione nell’ambito della politica di regolazione del territorio ...”;
- b) descrive senza ambiguità il fenomeno che si prende come riferimento per definire in quale grado il problema deve essere migliorato;
  - continua esempio: “... attraverso la riduzione dei tempi di rilascio delle concessioni...”;
- c) individua con precisione il risultato atteso, e cioè il cambiamento che quel fenomeno deve presentare una volta realizzato l'intervento;
  - continua esempio: “...che, a seguito della revisione delle procedure e della loro standardizzazione, oltre che dell’informatizzazione e alla creazione di un sistema SIT, dovranno ridursi in media del 30% rispetto alla situazione attuale e non dovranno comunque superare una durata di X giorni...”;
- d) presenta almeno un indicatore che permetta la misurazione del risultato atteso;
  - continua esempio: “... il raggiungimento del risultato atteso sarà misurato attraverso i seguenti indicatori:
    - $(\text{sommatoria tempi dei singoli procedimenti nell'anno } t1 / \text{numero procedimenti anno } t1) - (\text{sommatoria tempi dei singoli procedimenti nell'anno } t0 / \text{numero procedimenti anno } t0) / (\text{sommatoria tempi dei singoli procedimenti nell'anno } t0 / \text{numero procedimenti anno } t0) * 100$ ;
    - numero dei procedimenti che oltrepassano la durata di X giorni nell'anno t1”.

**ESEMPIO di un caso di *project management* relativo ad uno dei progetti estratto dal PIC di una provincia partecipante alla prima edizione de "I Successi di Cantieri"**

**PROGETTO N. 1 IMPLEMENTAZIONE DI UN SISTEMA INTEGRATO DI COMUNICAZIONE INTERNA ED ESTERNA ATTRAVERSO IL POTENZIAMENTO DELLA RETE INFORMATICA E DEI FLUSSI INFORMATIVI.**

L'intervento è strutturato nelle seguenti fasi:

**1ª Fase: Mappatura situazione esistente** riferita a:

- *Hardware e Software*;
- Banche dati interne;
- Connessioni alla rete intranet;
- Connessioni a banche dati esterne;
- Iter deliberazioni, determinazioni e mandati di pagamento;
- Attività rivolte allo sviluppo del territorio.

**2ª Fase: Sviluppo della Comunicazione Interna** attraverso:

- Predisposizione questionario per analisi clima aziendale;
- Analisi del clima aziendale;
- Proposte attività ed interventi per risolvere le criticità emerse;
- Addestramento alle abilità sociali;
- Iniziative per il potenziamento dei flussi informativi.

**3ª Fase: Implementazione del Sistema Intranet** attraverso:

- Completamento dotazione tecnologica;
- Diffusione e standardizzazione delle procedure;
- Formazione.

**4ª Fase: Sviluppo della Comunicazione Esterna** attraverso:

- Potenziamento del Portale dell'ente;
- Sviluppo dell'Ufficio relazioni con il pubblico;
- Razionalizzazione dei servizi di *front-office*;
- *Customer satisfaction*;
- Piano di comunicazione integrata.

Gli obiettivi perseguiti nelle varie fasi sopra elencate, sono stati così individuati:  
(per necessità di sintesi vengono illustrate solo due fasi di un unico progetto)

## Progetto n. 1

### 1^ Fase: Mappatura situazione esistente

Obiettivo di questa fase è pervenire, attraverso una operazione di mappatura, ad un quadro il più possibile completo e dettagliato della dotazione tecnologica connessa alla comunicazione interna ed esterna, dell'iter degli atti amministrativi dell'ente e delle attività svolte dai vari servizi finalizzate allo sviluppo del territorio. A tale scopo, è prevista la creazione di una rete di referenti funzionali che costituirà un primo passo verso la condivisione delle finalità del progetto e verso il superamento della criticità connessa alla mancanza di comunicazione interna.

Il **prodotto intermedio**, che si otterrà, il *report*, sarà lo strumento di analisi necessario allo svolgimento delle fasi successive di questo progetto e del progetto n. 2.

Per pervenire a questo risultato sono state previste le seguenti attività:

Attività	Referenti attività	Numero addetti attività	Tempi (mesi)
<b>1. Definizione delle linee guida e degli strumenti per la mappatura</b>	Ing. Xxxx Yyyy Sig. Xxxx Yyyy	n. 8 risorse interne	1
<b>2. Individuazione dei referenti per Aree di competenza per la rilevazione dei dati e incontro operativo con gli stessi</b>	Ing. Xxxx Yyyy Sig. Xxxx Yyyy	n. 8 risorse interne	1
<b>3. Ricognizione dotazione tecnologica, iter degli atti amministrativi dell'ente, attività svolte dai vari servizi finalizzate allo sviluppo del territorio</b>	Ing. Xxxx Yyyy Sig. Xxxx Yyyy	n. 30 risorse interne	2
<b>4. Report della situazione emersa</b>	Ing. Xxxx Yyyy Sig. Xxxx Yyyy	n. 8 risorse interne	1
<b>5. Monitoraggio e coordinamento dell'attività di mappatura</b>	Ing. Xxxx Yyyy Sig. Xxxx Yyyy	n. 8 risorse interne	6
<b>Responsabile della fase</b>	Ing. Xxxx Yyyy		

### 2^ Fase: Sviluppo della Comunicazione Interna

Obiettivo di questa fase è lo sviluppo delle competenze individuali del personale dipendente relative al sapere - saper fare - saper essere e ciò al fine di gestire efficacemente la dimensione comunicativa rivolta sia all'interno che all'esterno. Si otterranno così due **prodotti intermedi** che consentiranno il superamento delle criticità connesse alla mancanza di condivisione degli obiettivi e del senso di appartenenza all'ente:

1. acquisizione delle abilità sociali da parte del personale dipendente;
2. potenziamento dei flussi informativi esistenti e attivazione di nuovi canali di comunicazione.

Per pervenire a questi risultati sono state previste le seguenti attività:

Attività	Referenti attività	Numero addetti attività	Tempi (mesi)
<b>1. Predisposizione questionario “clusterizzato” per l’analisi del clima aziendale volta a rilevare i fattori determinanti le criticità connesse alla mancanza di condivisione degli obiettivi e del senso di appartenenza all’ente (saranno utilizzati anche i risultati di una ricerca già svolta all’interno dell’ente) - Predisposizione software per un sistema di caricamento ed elaborazione dati - Testing questionario - Eventuale assestamento</b>	Dott.ssa Xxxx Yyyy	n. 8 risorse interne	2
<b>2. Analisi del clima aziendale - Stratificazione di un campione della popolazione “aziendale” e somministrazione questionario a piccoli gruppi (compilazione in forma anonima) - Caricamento delle risposte ed elaborazione dei risultati - Report - Presentazione dei risultati in appositi riunioni con confronto - Completamento Report</b>	Dott.ssa Xxxx Yyyy	n. 8 risorse interne	2
<b>3. Proposte di attività e interventi, atti a risolvere le criticità emerse, da inviare al vaglio del Vertice aziendale, della Conferenza dei dirigenti ed al Nucleo di Valutazione</b>	Dott.ssa Xxxx Yyyy	n. 6 risorse interne	1
<b>4. Addestramento alle abilità sociali e sensibilizzazione volta alla diffusione dell’utilizzo dei vari Sistemi Informativi definita a seguito dei risultati della precedente attività</b>	Dott.ssa Xxxx Yyyy	n. 5 risorse interne n. 3 risorse interne	8
<b>5. Definizione e realizzazione di iniziative per il potenziamento dei flussi informativi esistenti e utilizzo di nuovi strumenti di comunicazione (per esempio: e-mail, news-letter, briefing, etc.)</b>	Dott.ssa Xxxx Yyyy	n. 5 risorse interne	8
<b>Responsabile della fase</b>	Dott.ssa Xxxx Yyyy		

Una definizione chiara dell'obiettivo di un progetto permette:

- di far comprendere la missione del gruppo di lavoro e sviluppare coerentemente le successive fasi di impostazione e realizzazione;
- di creare identità e far riflettere ogni componente sulle competenze e risorse che può mobilitare in funzione del risultato da ottenere;
- di allontanare i componenti del gruppo di lavoro che esprimono contrarietà o insoddisfazione.

Un elemento connesso alla specificazione degli obiettivi è la definizione dei prodotti del progetto; ad esempio, uno studio di reingegnerizzazione; la realizzazione di una nuova rete telematica interna; una campagna di comunicazione; un concorso con determinate caratteristiche; ecc. Non è detto che a questo stadio di elaborazione del progetto la varietà e la quantità dei prodotti da realizzare sia già definita; anzi, è proprio dalle riflessioni sui mezzi per raggiungere i risultati attesi che verranno individuati i prodotti. E' quindi una operazione da definire in modo iterativo, man mano che il progetto viene sviluppato.

Il secondo requisito da non dimenticare mai nella fase di concezione del progetto è costituito dall'analisi di anticipazione delle criticità. Questo concetto è già stato introdotto in precedenza e induce a riflettere sul fatto che ogni progetto è attuato in uno specifico contesto per cui è importante verificare l'esistenza di aspetti che possono costituire futuri vincoli per la coerente attuazione delle azioni di progetto.

Come guida è possibile fare riferimento per ogni singolo progetto all'elenco proposto nel Passo 5.2 di pag. 64 ed in particolare ai seguenti aspetti:

- mobilitazione del consenso presso gli attori chiave e modalità di anticipazione dei comportamenti degli attori non favorevoli o comunque critici verso il progetto;
- mobilitazione di sufficienti risorse conoscitive e tecniche (interne ed esterne all'amministrazione);
- mobilitazione di sufficienti risorse organizzative (personale, fattori direzionali, motivazioni, coesione, ecc.);
- mobilitazione di sufficienti risorse finanziarie;
- mobilitazione di una adeguata comunicazione interna ed esterna.

Una riunione del gruppo di lavoro dovrebbe essere dedicata all'anticipazione delle criticità, per elaborare azioni in grado di affrontare l'eventuale insorgenza di problemi lungo il percorso di attuazione.

Di seguito si propone una tecnica utile per organizzare questa riunione. Il suo utilizzo non è ovviamente indispensabile, ma la sua proposizione aiuta a rendere chiaro il risultato da ottenere.

## A P P R O F O N D I M E N T O

### Una tecnica per la gestione di una riunione del gruppo di lavoro finalizzata alla individuazione delle criticità più importanti e alla elaborazione delle azioni in grado di contrastarle

#### 1. I fattori critici di successo

Una volta che sono stati definiti gli obiettivi, il passo successivo è quello dell'identificazione dei Fattori Critici di Successo (FCS), vale a dire riflettere sulle attività strategiche che è indispensabile affrontare per raggiungere gli obiettivi prefissati, in quanto connesse ai principali problemi che si incontreranno nel processo di definizione e attuazione del progetto.

Il termine *Fattori Critici di Successo (FCS)* è usato nella programmazione delle attività delle organizzazioni e indica i più importanti sub-obiettivi di una politica (o di un intervento). Definiamo quindi gli FCS come i pre-requisiti che devono essere raggiunti per realizzare la missione.

Il consenso su questi scopi è vitale. Nell'elencare gli FCS, un gruppo dovrebbe seguire la regola del necessario-e-sufficiente. In altre parole, il gruppo deve essere d'accordo sul fatto che ogni FCS elencato è necessario al progetto e che assieme sono sufficienti per raggiungere l'obiettivo definito. Questa è una clausola rigorosa. La lista di FCS deve riflettere l'assoluto numero minimo di sub-obiettivi che devono essere raggiunti dal team per portare a termine la missione.

Gli otto FCS proposti nell'elenco che segue costituiscono un esempio di ciò che potrebbe emergere da un gruppo impegnato nel progetto di realizzazione di un sistema di analisi di gestione di un ente:

1. Sistema informativo adeguato a supporto di:
  - a) contabilità analitica;
  - b) indicatori di performance
2. Formazione personale ufficio controllo di gestione
3. Ottenere collaborazione dei dirigenti dei settori su cui si avvia la sperimentazione
4. Ricerca di consulenti esterni con un programma di supporto adeguato e ad un costo competitivo
5. Applicare il controllo di gestione nella fase pilota alle linee di attività più significative
6. Utilizzare un modello implementabile facilmente
7. Fare in modo che l'esperienza non si fermi alla fase sperimentale
8. Collocare l'Ufficio controllo di gestione alle dirette dipendenze del direttore generale

Per portare a termine la missione il gruppo deve raggiungere tutti gli 8 FCS entro un periodo definito. Questo è quanto si deve considerare necessario e sufficiente.

Ogni FCS deve essere dedicato ad una singola e specifica questione e ad ogni FCS corrisponderà un responsabile; questi fattori devono essere tali da condizionare la definizione degli FCS stessi.

La lista dovrebbe essere un mix di fattori di processo e di progetto. Se i fattori fossero tutti di processo (ad esempio: collaborazione dei responsabili di settore), le attività legate al progetto potrebbero essere scarsamente presidiate e le attività di progettazione dell'intervento potrebbero affondare mentre tutti sono concentrati a meditare sulle opzioni generali. Egualmente, se fossero tutti fattori di progetto (ad esempio: caratteristiche del sistema informativo), il lavoro potrebbe ottenere successi di breve termine, ma bloccarsi per un intervento di un attore che non intende collaborare. La proporzione si basa, ovviamente, su molteplici considerazioni, inclusa la natura dell'ente, la

congiuntura politico-amministrativa, oppure il tipo di intervento che si sta affrontando. Il numero massimo di FCS da inserire nella lista è, come nell'esempio, di 8. Otto non è un numero assoluto; è piuttosto un numero trattabile, in cui si sintetizzano fattori veramente critici su cui un gruppo di lavoro può concentrarsi.

Queste regole relative al numero e al consenso richiesto possono sembrare eccessivamente rigide, ma tuttavia sono necessarie per potere conseguire il risultato della programmazione.

Non deve inoltre essere permesso che qualcuno, impuntandosi, sostenga: "Io non posso essere d'accordo, andiamo ai voti". Si deve insistere sul consenso; dopo tutto, persone abili nel loro lavoro, esperte (e in ogni caso pagate) dovrebbero essere capaci di arrivare ad un accordo su ciò che è importante per l'efficacia del progetto.

Il tempo normalmente necessario per raggiungere un accordo sugli FCS è di circa 1-3 ore. Il periodo più lungo che si possa sostenere è di un giorno. In questo ultimo caso, tuttavia, sono la composizione del gruppo oppure l'importanza delle decisioni da prendere che possono giustificare un tale investimento temporale.

## **1ª REGOLA**

### **Definire i Fattori Critici di Successo**

Criteria:

- Non più di otto
- Ognuno è necessario
- Tutti insieme sono sufficienti
- Ognuno si riferisce ad una sola questione
- Possono riguardare il contenuto del progetto e i meccanismi/contexto di attuazione
- Si decide solo all'unanimità

### **2. Definire ciò che più è necessario**

Il successivo passo è quello di identificare ed elencare ciò che deve essere fatto perché il gruppo possa affrontare i Fattori Critici di Successo nel miglior modo possibile. Ad esempio, potrebbe essere necessario trovare modalità per diventare più velocemente reattivi rispetto alle sollecitazioni dell'ambiente esterno, sfruttare nuove risorse quali tecnologie, conoscenze, etc., oppure nuove opportunità o qualsiasi altra cosa possa essere essenziale per raggiungere gli FCS.

L'approccio deve essere però rigoroso e preciso, non genericamente descrittivo. Elaborato cioè sulla base della regola del necessario-e-sufficiente. Per un dato FCS deve essere indicato ogni processo ritenuto necessario, e insieme tutti questi processi devono essere sufficienti (a questo stadio di elaborazione) per affrontare i vari possibili problemi.

## **2ª REGOLA**

Definizione dei processi connessi ad ogni singolo FCS (ovvero: ciò che è necessario fare per raggiungere i fattori critici di successo che consentono di completare il progetto)

Criteria

- Ogni processo è in sé necessario e sufficiente - Tutti insieme sono sufficienti per poter raggiungere l'obiettivo
- Ogni descrizione di un processo deve seguire una sequenza del tipo: verbo-più-oggetto (ogni processo è definito da un verbo e da un oggetto)
- Ogni processo deve avere un responsabile
- Il responsabile deve essere un membro del gruppo



- Nessun responsabile deve avere più di tre o quattro processi da seguire

Per mostrare come funzionano questi criteri, proviamo a seguire il processo “*pre-assessment* con esperti”, classificato nella riga P2 della Tabella 1 (riportata più avanti). Questo processo ha un verbo d’azione e un oggetto dell’azione. Esso può avere un responsabile, e la sua qualità o performance può essere misurata. Chi può eseguirlo? Il nostro ente ha una tradizione di rapporti con esperti? Con quali esperti confrontarsi? Dato che ogni membro del gruppo condivide una responsabilità collettiva per gli FCS in oggetto, l’intero gruppo dovrebbe essere interessato alle risposte. Ma solo una persona è il responsabile di questo processo - coinvolgimento di tutti, responsabilità di uno solo.

Una volta identificata come processo importante, ogni attività deve essere assegnata ad un membro del gruppo, che sarà allora responsabile della sua prestazione. Supponiamo di avere una lista completa di processi importanti, ciascuno dei quali ha un responsabile. La lista è esclusiva, in quanto un processo deve essere veramente importante per esservi inserito. E’ tuttavia utile classificare i processi più critici, la cui prestazione o qualità avrà l’impatto più grande sull’attuazione del progetto.

Per prima cosa è necessario collocare i processi e gli FCS in un ordine casuale su una matrice come mostrato nella Tabella 1. Quindi, bisogna focalizzarsi sul primo fattore critico di successo - nel nostro esempio “Sistema informativo adeguato” e chiedersi: Quali sono i processi essenziali che devono essere implementati al meglio per raggiungere questo FCS? L’oggetto è quello di scegliere i processi che hanno un impatto primario su questo particolare FCS. Molte attività potrebbero essere collegate ad esso, naturalmente; devono essere individuate tuttavia solo quelle essenziali.

Il responsabile del gruppo o suo incaricato scrive in una casella del diagramma ogni processo critico identificato per questo FCS. Nella Tabella 1, per esempio, il gruppo in questione ha elencato “potenziamento *hardware* e *software*”, “*pre-assessment* con esperti”, e altri 6 processi per il suo primo FCS. Quindi la lista deve superare il test di *sufficienza*, vale a dire rispondere alla seguente domanda: “Se tutte queste attività sono eseguite bene, il primo scopo critico sarà raggiunto?”. Se il team risponde negativamente allora deve identificare cos’altro è necessario.

Questo è in genere lo stadio in cui i gruppi iniziano ad utilizzare effettivamente le proprie diverse competenze, guardando oltre alla routine e utilizzando in senso virtuoso le opportunità date dall’integrazione di varie esperienze. Tuttavia, c’è un controllo, perché ogni nuovo processo aggiunto per superare il test della *sufficienza* deve avere anche un responsabile all’interno del gruppo di lavoro. Deve allora essere abbastanza importante per essere inserito nella matrice.

Il gruppo quindi ripete questo processo per ogni singolo FCS, facendo attenzione ad applicare i test di *necessità* e *sufficienza* prima di passare al successivo FCS. Poi il numero degli FCS che ogni processo affronta viene calcolato e posto nella colonna delle somme totali dalla parte destra della matrice.

A questo punto il diagramma è un documento completo. Il gruppo di lavoro si trova d’accordo sulla missione e sugli obiettivi critici da realizzare per raggiungere la missione; inoltre, su ciò che deve essere fatto per raggiungere quegli obiettivi. Da sottoli-

neare che, mentre per ogni FCS è responsabile il gruppo collettivamente, per ogni processo è responsabile individualmente un singolo membro.

Per terminare la procedura può quindi essere utile classificare i processi secondo il grado di complessità della loro implementazione (giudizio sulle condizioni di attuazione). In questo modo è possibile porre in evidenza quelle attività che necessitano di una attenzione particolare da parte del gruppo.

Chiaramente, i processi più importanti sono quelli che influenzano la maggior parte degli FCS. La “progettazione del sistema informativo” per esempio influenza 6 degli 8 FCS, così da essere un forte candidato per essere prescelto. Ma è anche importante riflettere sulle risorse a disposizione e sul contesto di attuazione (reazione di altri soggetti). Per classificare i processi secondo il grado di complessità si può usare una graduazione soggettiva, che viene inserita nella colonna *qualitativa* della matrice, secondo la seguente scala: A=condizioni relativamente facili, B=condizioni relativamente difficili, C=condizioni difficili.

**Tabella 1**

Processi	Fattori Critici di Successo									
	1	2	3	4	5	6	7	8	N° X	Attuabilità
<b>P1</b> <i>potenz. hardware e software</i>	X	X				X			3	B
<b>P2</b> <i>pre-assessment con esperti</i>	X	X			X	X		X	5	B
<b>P3</b> <i>verifica altre esperienze</i>	X	X			X	X			4	A
<b>P4</b> <i>progettazione sistema info</i>	X	X	X	X	X	X			6	C
<b>P5</b> <i>organizzazione corsi formaz.</i>		X	X	X	X			X	5	A
<b>P6</b> <i>studiare vincoli e opportunità per costituire ufficio CG</i>	X	X		X				X	4	C
<b>P7</b> <i>verificare alternative esistenti</i>	X	X			X	X	X		5	A
<b>P8</b> <i>progettare collegamenti con processo di bilancio</i>	X			X			X	X	4	B
<b>P9</b> <i>creazione di gruppi di lavoro</i>		X	X	X	X			X	5	B
<b>P10</b> <i>progettazione procedure semplici e sperimentazione rapida</i>	X	X	X		X		X	X	6	B
<b>P11</b> <i>agganciare il progetto alla incentivazione della produttività</i>		X	X	X	X			X	5	C
<b>P12</b> <i>fare analisi attività ente</i>	X				X	X		X	4	B
<b>P13</b> <i>avere pivot politico</i>			X	X			X	X	4	B

**Legenda**

Fattori Critici di Successo:

1. Sistema informativo adeguato a supporto di cont. analitica e indicatori di performance
2. Formazione operatori ufficio CG
3. Ottenere collaborazione dei dirigenti dei settori coinvolti
4. Ricerca di consulenti e struttura del servizio di consulenza
5. Applicare il controllo di gestione (C G) nella fase pilota alle linee di attività più significative
6. Utilizzare un modello di CG implementabile facilmente
7. Creare le condizioni per l'estensione del CG (e cioè che non si fermi alla fase sperimentale)
8. Poter contare su un ufficio specifico alle dirette dipendenze del direttore generale

Giudizio sulle condizioni di attuazione (contesto di attuazione e risorse disponibili):

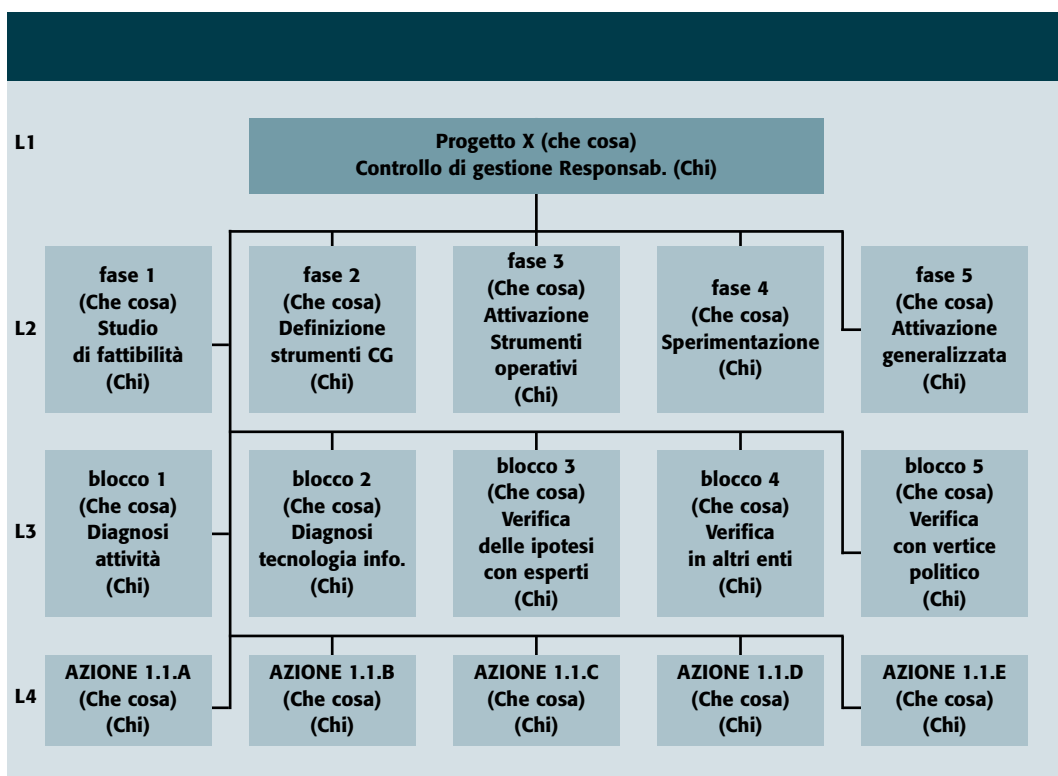
- A = condizioni relativamente facili  
 B = condizioni relativamente difficili  
 C = condizioni difficili

### Passo 6.3. Impostazione e pianificazione: scomposizione del progetto in attività e prodotti, e attribuzione delle singole responsabilità e delle relative risorse

Una volta definiti i Fattori Critici di Successo e i relativi processi, il gruppo di lavoro può iniziare l'operazione di precisazione di tutte le attività da avviare, dei prodotti da ottenere a seguito di queste attività, e dei relativi responsabili, concludendo con l'allocazione delle risorse economiche, di personale, tecniche, ecc. Si tratta di elencare e strutturare in modo adeguato i contenuti delle varie componenti del progetto, aggiungendo alle sue parti fondamentali (FCS e processi relativi), tutte le altre e completando quindi l'impostazione del progetto attraverso:

- la pianificazione delle attività, dei prodotti da ottenere, e dei compiti dei componenti del gruppo;
- la pianificazione dei tempi e dei traguardi intermedi da ottenere (*milestone*) nei vari stadi di avanzamento delle attività;
- la pianificazione dei costi.

La pianificazione delle attività e dei compiti assegnati può essere supportata da varie tecniche di rappresentazione, tra cui quella chiamata WBS (*Work breakdown structure*), che potremmo tradurre in italiano con "Articolazione delle attività e delle responsabilità di progetto". E' in sostanza un diagramma a piramide come quello che segue, in cui il progetto è scomposto gerarchicamente nelle sue varie operazioni principali e nelle sue varie attività elementari. In questa rappresentazione, i Fattori Critici di Successo e i relativi processi possono essere segnalati con un asterisco o in grassetto:



Questa è la descrizione dei 4 livelli del diagramma:

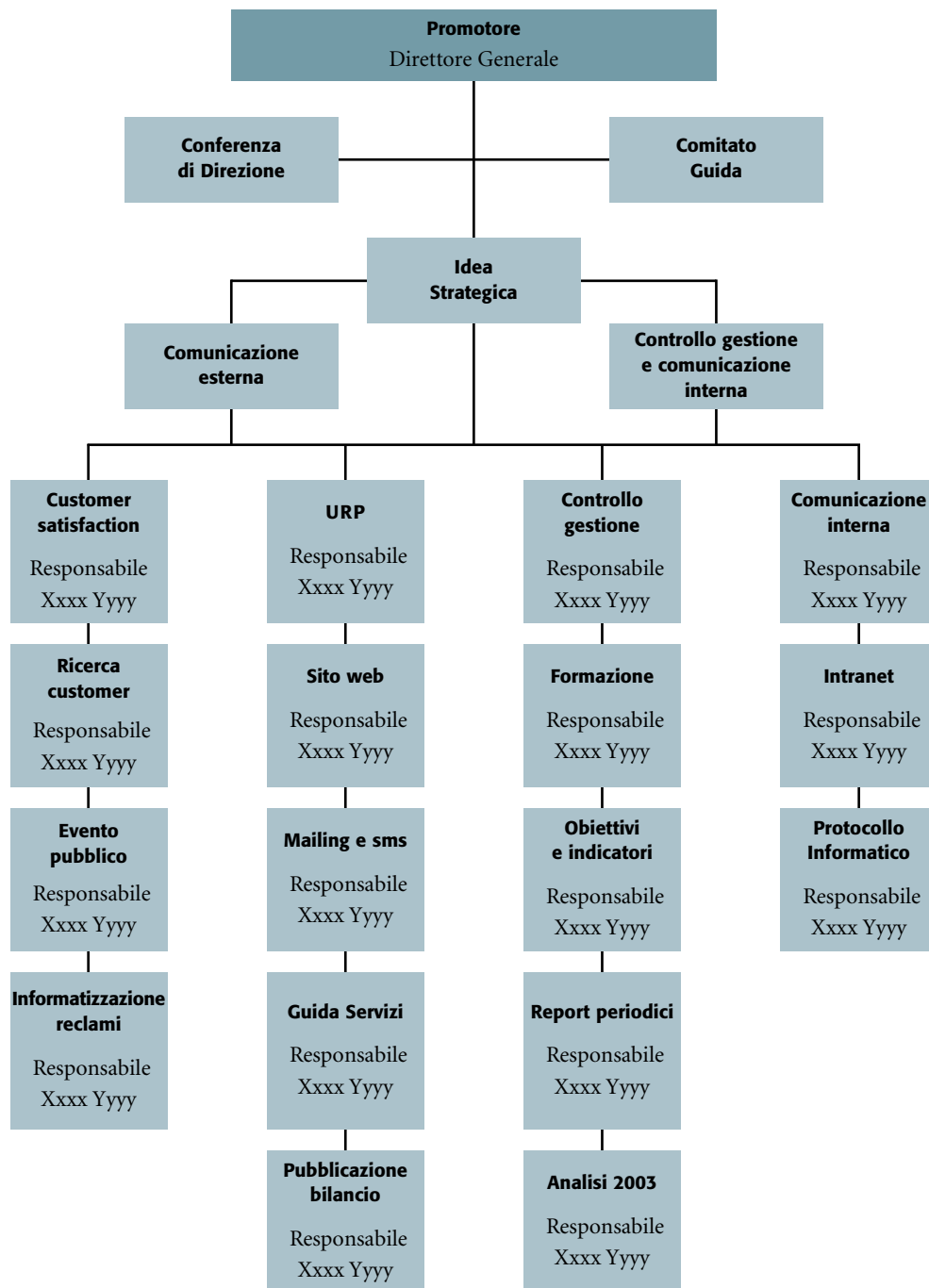
	<b>Che cosa (attività)</b>	<b>Livello</b>
<b>Livello 1</b>	<b>Titolo</b> Missione del progetto	<i>Project leader</i> gruppo di progetto
<b>Livello 2</b>	<b>Fasi</b> Vengono definiti i passaggi capisaldo	Referente del <i>project leader</i>
<b>Livello 3</b>	<b>Blocchi di attività</b> Si individuano i prodotti intermedi come insiemi di compiti e di attività svolti da specialisti di settore	Responsabile
<b>Livello 4</b>	<b>Azioni</b> Modi, mezzi e operazioni per realizzare i blocchi di attività	Addetti

Tornando al progetto utilizzato come esempio, il diagramma potrebbe essere organizzato nel seguente modo:

<b>Livello 1</b>	Titolo	Costruzione di un controllo di gestione
	Missione	Costituire Ufficio e procedure per ottenere informazioni su prodotti e risultati
	<i>Project leader</i> Gruppo di progetto	Xxxx Yyyy, Xxxx Yyyy, Xxxx Yyyy, Xxxx Yyyy,...
<b>Livello 2</b>	<b>Fasi</b>	
	Fase 1	Studio di fattibilità (Xxxx Yyyy)
	Fase 2	Definizione degli strumenti per il controllo di gestione (Xxxx Yyyy)
	Fase 3	Attivazione degli strumenti operativi per l'introduzione del cg (Xxxx Yyyy)
	Fase 4	Sperimentazione per servizi pilota (Xxxx Yyyy)
<b>Livello 3</b>	<b>Blocchi di attività</b>	
	Fase 1	
	f1b1	Diagnosi attività per individuazione di politiche, prodotti e risultati (xy)
	f1b2	Diagnosi tecnologica e del sistema informativo (zk)
	f1b3	Verifica con esperti delle ipotesi di sistema
	f1b4	Verifica esperienza altri enti (yk)
f1b5	Verifica delle ipotesi con la committenza (xz)	
<b>Livello 4</b>	<b>Azioni</b>	
	Fase 1, Blocco 1	
	f1b1a1	Interviste dirigenti settori (xz)
	f1b1a2	Reperimento e lettura documentazione (yy)
f1b1a3	Rapporto finale con individuazione di politiche, prodotti, domanda, vincoli esistenti, procedure, margini d'azione (kk)	

**ESEMPIO di un caso di scomposizione del piano e dei progetti in attività e responsabilità estratto dal PIC di un piccolo comune che ha partecipato alla prima edizione de "I Successi di Cantieri"**

Il piano del Comune è finalizzato a sviluppare un modello di comunicazione pubblica incentrato sull'ascolto dei bisogni dei cittadini e, tramite il supporto di adeguati strumenti di controllo di gestione e di comunicazione interna, al miglioramento della qualità dei servizi.



Un'altra modalità per rappresentare l'articolazione delle attività e i ruoli dei vari soggetti è la seguente:

Fasi/Attività	Ruoli			
	Promotore	Project leader	Soggetto X	Soggetto Y
Fase 1				
Blocco 1.1.				
Ecc.				

Ai fini della pianificazione e del controllo di tempi e costi, un ulteriore strumento è il cosiddetto *Diagramma di Gantt*. Si tratta di una rappresentazione attraverso cui le varie attività vengono organizzate su un piano a due assi. Sull'asse orizzontale vengono riportate le unità di tempo, e sull'asse verticale vengono elencate le fasi, i blocchi e le attività in cui il progetto è stato composto.

In questo modo si ottiene una rappresentazione grafica della durata delle singole attività, mediante barre che indicano l'inizio e la fine. Accanto alle barre possono essere indicati il nome del responsabile e il numero delle unità di lavoro impegnate.

Nel tempo, il Gantt permette di verificare se i tempi vengono rispettati, aggiungendo al di sotto della barra che definisce i tempi previsti, una barra che indica l'effettivo avanzamento del progetto.

Esistono in commercio *software* che permettono di ottenere contemporaneamente l'articolazione per attività e il Gantt, collegati a finestre che mostrano responsabili, unità di lavoro, costi previsti, etc.

Sostanzialmente un diagramma Gantt può essere organizzato nel modo seguente:

Fasi/blocchi									
<b>f1 Studio fattibilità</b>	..... =====	..... =====	.....						
<b>f1 b1</b>	..... =====								
<b>f1 b2</b>		..... =====							
<b>f1 b3</b>		..... =====	.... ==						
<b>f1 b4</b>			.....						
<b>Anno</b>	<b>2002</b>			<b>2003</b>					
<b>Mese</b>	<b>ott</b>	<b>nov</b>	<b>dic</b>	<b>gen</b>	<b>feb</b>	<b>mar</b>	<b>apr</b>	<b>mag</b>	<b>giu</b>
<b>Legenda</b>									
..... Attività previste									
===== Attività realizzate									

Ad esso possono essere associate, come nel *software* indicato sopra, schede relative ai singoli fattori di produzione con le risorse preventivate ed effettivamente utilizzate.

Per l'intero progetto ed eventualmente per i singoli blocchi di attività è importante, poi, definire traguardi intermedi da ottenere (*milestone*) a date stabilite. Ad esempio, il completamento di un manufatto; la realizzazione di una fase specifica; la predisposizione di un contratto; ecc.

**ESEMPIO di un caso di individuazione di *milestones* estratto dal PIC di una provincia che ha partecipato alla prima edizione de "I Successi di Cantieri"**

Il piano della provincia ha l'obiettivo di reingegnerizzare i processi per adeguare i servizi erogati ai bisogni del cittadino-utente e per formalizzarli nelle Carte dei servizi.

Sintesi sinottica dello sviluppo temporale del progetto con i principali *milestones*.

<b>Progetto "mappatura ed analisi dei procedimenti amministrativi"</b>						
<b>Fasi da realizzare anno 2003</b>	<b>Gen</b>	<b>Feb</b>	<b>Mar</b>	<b>Apr</b>	<b>Mag</b>	<b>Giu</b>
	<b>I° Trimestre</b>			<b>II° Trimestre</b>		
<b>Fase 1</b> <b>Predisposizione modulistica per Censimento dei procedimenti amministrativi</b>	-----					
<b>Fase 2</b> <b>Predisposizione modulistica per Anagrafica dei procedimenti amministrativi</b>	--	---				
<b>Fase 3</b> <b>Incontro tra il Direttore Generale ed i Dirigenti su contenuti e modalità operative del progetto</b>		-----				
<b>Fase 4</b> <b>Avvio operativo del progetto mediante consegna della modulistica ai dirigenti</b>			---			
<b>Fase 5</b> <b>Analisi dei procedimenti amministrativi rilevati</b>			---	-----		



**ESEMPIO di un caso di diagramma di Gantt estratto dal PIC di un comune di piccole dimensioni partecipante alla prima edizione de "I Successi di Cantieri"**

PROGETTO 1

PROGETTAZIONE, SVILUPPO E REALIZZAZIONE DEL SISTEMA DI GESTIONE PER LA QUALITA' DELL'ASILO NIDO COMUNALE AI FINI DELLA CERTIFICAZIONE UNI EN ISO 9001:2000.

**Fasi/blocchi**

Fase 1 Impostazione	Punto A Presentazione progetto	**											
	Punto B Costituzione gruppo progetto	****											
	Punto C Analisi organizzativa	****	**										
Fase 2 Formazione	Punto A Formazione personale progetto		****	****									
Fase 3 Manuale e monitoraggio	Punto A Formazione	****	****	****	****	****							
	Punto B Manuale	****	****	****	****	****	**						
	Punto C Verifica ispettiva	****	****	****	****	****	****	****	****	**			
	Punto D Certificazione	****	****	****	****	****	****	****	****	****	****		
		2003 feb.	2003 mar.	2003 apr.	2003 mag.	2003 giu.	2003 lug.	2003 agos.	2003 sett.	2003 ott.	2003 nov.	2003 dic.	
<b>Legenda</b>													
***** Tempi di attuazione													

Infine, sia per il progetto sia per le singole attività, è necessario elaborare un *budget* (articolato se necessario secondo una ripartizione temporale, ad esempio trimestrale) che associ le voci di costo (risorse umane, acquisto di servizi, acquisto di beni, ecc.) con le risorse finanziarie programmate. Da ricordare che se i progetti hanno una durata superiore all'anno, è importante attualizzare le voci di costo nel corso del tempo (vale a dire aggiornare le cifre tenendo conto della variazione del costo del danaro).

Gli esempi riportati costituiscono solo una rappresentazione sintetica di riferimento, che può essere sviluppata nel senso di una sua migliore articolazione. A questo proposito si ricorda che esistono vari manuali e *software* di supporto per la gestione del budget.

### Esempio 1 - Budget complessivo

Fase 1	Costo unitario	Quantità (giornate, pezzi, ecc.)	Totale
<b>Blocco 1</b>			
Personale 1			
Personale 2			
Personale 3			
Servizi di consulenza			
Acquisto di beni			
Spese dirette			
Ecc.			

### Esempio 2 - Articolazione trimestrale

Fase 1	1° trimestre	2° trimestre	Ecc.
<b>Blocco 1</b>			
Programmato			
Effettivo			
Ecc.			

**Passo 6.4. Definizione degli strumenti di monitoraggio, valutazione intermedia e valutazione finale del progetto** Uno strumento essenziale per il successo di una attività di progetto è costituito dai meccanismi di monitoraggio e valutazione; in altre parole da una costante azione di *review* di quanto sta accadendo.

Il sistema di monitoraggio serve per tenere sotto controllo lo stato di avanzamento di alcune dimensioni rilevanti di ogni progetto:

- l'avanzamento fisico, e cioè la realizzazione concreta di quanto progettato, in relazione ai diversi traguardi intermedi e finali previsti;
- l'avanzamento nell'utilizzo delle risorse umane;
- l'avanzamento finanziario, e cioè l'utilizzo effettivo delle risorse finanziarie messe a disposizione;
- l'avanzamento procedurale, e cioè il percorso dei passaggi formali necessari (ad es. bandi, appalti, autorizzazioni, ecc.).

Nel contempo, è necessario raccogliere informazioni sulle dimensioni caratteristiche a supporto della valutazione del progetto.

Valutare significa esprimere un giudizio sul successo dell'iniziativa attraverso l'ausilio di criteri espliciti. Successo significa rispondere a tre gruppi di domande:

- La situazione indesiderata che abbiamo individuato all'origine, è stata modificata una volta che il progetto è stato realizzato? In altre parole, è misurabile un cambiamento significativo rispetto al passato? Questo cambiamento è di un livello significativo? E questo cambiamento è

- dovuto al nostro progetto o ad altri fattori? Se non si fosse realizzato il progetto, come sarebbe la situazione al momento della valutazione?
2. A quali costi è stato realizzato il progetto? Il cambiamento ottenuto giustifica i costi sostenuti?
  3. Il cambiamento ottenuto è stato accompagnato da conseguenze indesiderate? Vi sono degli effetti negativi prodotti dall'intervento?

Per rispondere a queste domande è necessario riflettere sui fenomeni su cui il progetto intende intervenire, e misurare l'andamento di questi fenomeni attraverso indicatori. Un indicatore costituisce una rappresentazione sintetica quantitativa dello stato di un fenomeno; nella sua versione più semplice è costituito da un rapporto percentuale (esempio: numero di dirigenti donne/totale dirigenti\*100 = percentuale di dirigenti donne), oppure da una misura che riflette una caratteristica relativa ad una specifica unità di analisi (esempio: ore di formazione totali/numero dirigenti = numero medio di ore di formazione per dirigente).

La costruzione di un indicatore implica quindi una conoscenza appropriata delle *metriche* specifiche per misurare le performance delle attività oggetto della valutazione.

Per guidare l'individuazione di questi indicatori si suole fare ricorso ad una griglia di categorie, connessa alle domande 1, 2, 3, precedenti:

### Gruppo di domande n. 1

- Indicatori di efficacia: misurano la soluzione della situazione-problema; ad esempio, la percentuale di riduzione dei certificati, l'aumento degli acquisti *on-line*, ecc.
- Indicatori di qualità: misurano la situazione relativa ad aspetti quali la soddisfazione degli utenti, la tempestività delle procedure e dei processi di lavoro, la qualità dei prodotti, la rilevanza dei reclami, ecc; ad esempio, il tempo medio in giorni per l'espletamento di una procedura, la percentuale di utenti soddisfatti (o insoddisfatti, ecc.).

### Gruppo di domande n. 2

- Indicatori di efficienza gestionale: misurano il costo unitario di un prodotto; ad esempio, il costo medio per la produzione di un cedolino; il costo medio di una giornata di asilo nido (in gestione esterna e in gestione in *outsourcing*), ecc.
- Indicatori di efficienza produttiva: misurano la produttività del personale e degli impianti; ad esempio, il funzionamen-

to medio mensile di un depuratore, la presenza media sul lavoro del personale, ecc.

Indicatori di economicità: misurano il rapporto tra entrate e spese nella gestione di una attività, oppure la capacità di minimizzare i costi dei fattori di produzione; ad esempio il costo medio per utenze/mq; il costo di manutenzione medio per computer.

### Gruppo di domande n. 3

Per quanto concerne il gruppo di domande sub 3, gli indicatori utilizzabili sono analoghi ai precedenti. Inoltre, poiché spesso è difficile prevedere in anticipo gli effetti negativi prodotti da un progetto, è opportuno effettuare, nel corso della realizzazione e alla conclusione dell'intervento, una indagine apposita.

Il giudizio valutativo viene elaborato attraverso almeno due tipi di comparazioni.

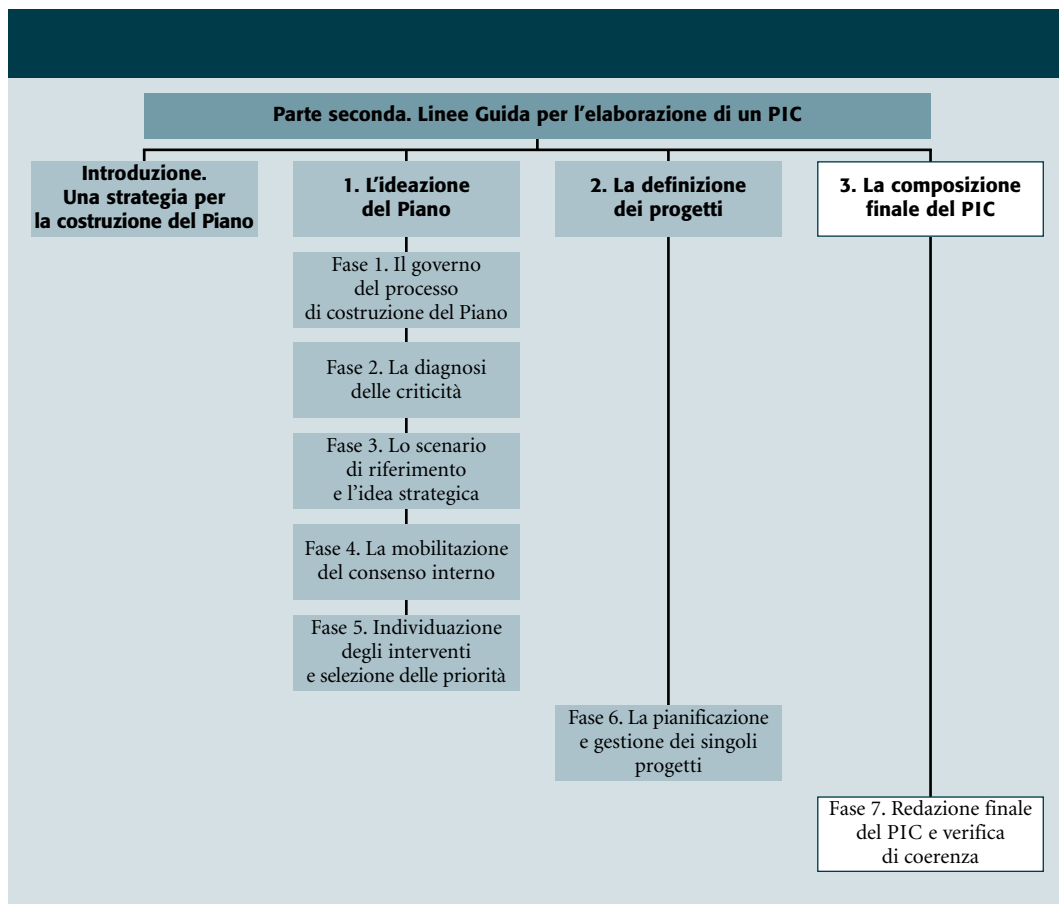
La prima comparazione avviene confrontando il risultato dell'indicatore ottenuto alla fine del progetto con la situazione presente all'inizio; si tratta in sostanza di una comparazione temporale "dopo-prima" (comparazione *over-time*). Ciò che ci si aspetta è che la situazione post-progetto sia migliorata nel senso desiderato, e che la differenza rispetto al passato sia significativa. Ovviamente, si tratta anche di approfondire se i risultati ottenuti sono da attribuire, in toto o in parte, al progetto oppure all'influsso di qualche altra variabile esterna.

Il secondo tipo di comparazione si può ottenere attraverso il confronto tra il risultato ottenuto e il risultato presentato, sullo stesso fenomeno, da un'altra organizzazione (esercizio di *benchmarking*, chiamato anche comparazione *cross-section*). Anche qui ci si aspetta che il risultato ottenuto posizioni l'amministrazione su un livello prossimo o superiore alle situazioni migliori; in altre parole, che si avvicini alle migliori pratiche. Peraltro, se una organizzazione parte da un posizionamento basso, è comunque positivo dimostrare di aver ottenuto un miglioramento significativo rispetto al passato.

Al termine delle comparazioni è necessario in ogni caso, come già accennato, rispondere al quesito circa il grado di probabilità che i cambiamenti ottenuti siano da attribuire all'intervento realizzato e non ad altre variabili intervenienti (es. cambiamenti nel contesto politico-amministrativo, mutamenti di legislazione, ecc.).

Questi due tipi di comparazione, utili per la formulazione dei giudizi sul successo o meno del progetto, sono tipiche della valutazione finale (o *ex post*).

E' tuttavia sicuramente utile effettuare anche una valutazione ad un periodo intermedio, con lo scopo di verificare se sia necessario modificare, correggere alcune aspetti oppure addirittura se sia opportuno bloccare la realizzazione del progetto.



#### FASE 7 - REDAZIONE FINALE DEL PIC E VERIFICA DI COERENZA

Il complesso dei documenti contenenti lo scenario di riferimento, l'idea strategica e i vari progetti di intervento, giunti alla loro versione di bozza finale lungo il percorso fin qui descritto, vanno a costituire il Piano Integrato del Cambiamento dell'ente.

Prima di passare alla versione definitiva, è opportuno un altro passaggio, la verifica di coerenza, utile ad un esame sulla sostenibilità del PIC. La verifica di coerenza del PIC è un compito che devono effettuare il Promotore e dal Comitato Guida. Essa costituisce un ultimo momento di verifica prima dell'avvio dell'attuazione del PIC

Lo sforzo da effettuare si basa sulla ricostruzione del quadro logico del programma e delle sue scelte effettive, per valutarne la coerenza interna e la connessione con le priorità strategiche esplicitate.

Nell'esplicitare le attività di questo blocco e soprattutto nell'analizzare eventuali incoerenze tra documenti l'idea strategica e i progetti, occorre tenere conto del fatto che la fase di costruzione dei progetti è un processo di apprendimento che porta necessariamente ad integrazioni delle ipotesi avanzate in sede di redazione dell'idea strategica. Ogni atto di riflessione e articolazione nel corso della stesura del PIC, infatti, rappresenta l'evoluzione della programmazione

anche in riferimento a nuovi fabbisogni emersi o nuove idee e strumenti di intervento.

### **Esemplificazione dei criteri utilizzabili**

PER OGNI PROGETTO INSERITO

- Coerenza e priorità dei progetti effettivamente pianificati rispetto all'idea strategica; esame delle eventuali incoerenze (da cosa dipendono eventuali *incoerenze*? Es., da adattamenti e miglioramenti suggeriti dai successivi passaggi?);
- Ricostruzione dei percorsi di individuazione dei progetti (come ha funzionato il processo di definizione dei progetti?);
- Valutazione della pertinenza delle modalità attraverso cui sono stati individuati, per ogni progetto, gli obiettivi e i risultati attesi ai vari step;
- Esame e revisione eventuale di obiettivi e risultati attesi alla luce a) dell'insufficiente coerenza tra interventi e strategia oppure b) dell'emergere di elementi nuovi o precedentemente non noti o non considerati sufficientemente significativi.

PER IL COMPLESSO DEL PIC

- Esame e sostenibilità dei costi prospettati;
- Coerenza e sostenibilità dei tempi;
- Coerenza e sostenibilità dell'utilizzo delle risorse (umane, di supporto, ecc.);
- Analisi delle caratteristiche dell'integrazione nel senso di: a) modalità attraverso cui i progetti intervengono in modo coordinato su più leve/condizioni; b) integrazione delle competenze; c) integrazione fra settori;
- Opportunità di diffusione dei cambiamenti al complesso dell'ente;
- Livello delle innovazioni prospettate rispetto alle *best practices* rilevate in Italia.

Questa verifica dovrebbe condurre all'eventuale abbandono di progetti non idonei e alla revisione della stesura del PIC nelle parti considerate non coerenti.

### 2.3.3 Parte terza: modulistica di riferimento per la presentazione del Piano Integrato del Cambiamento

#### Piano Integrato del Cambiamento di

.....

**Responsabile** .....

**Nota**

L'elaborato da consegnare alla segreteria "I Successi di Cantieri" non deve superare le 25 pagine.

#### PRIMA SEZIONE      SCENARIO DI RIFERIMENTO E IDEA STRATEGICA

##### Paragrafi di riferimento nel testo

Paragrafo 2.3.1 - Prima sezione, pag. 44-45; paragrafo 2.3.2 Fase 2 e Fase 3 pag. 53-57

##### Scenario di riferimento

##### Idea strategica

Titolo

Relazione tra la strategia e l'analisi del contesto

Elementi di forza dell'idea strategica rispetto ad altre alternative (compresa quella di lasciare le cose come stanno)

Obiettivi perseguiti

Caratteristiche assunte dal concetto di integrazione e coerenza degli interventi tra di loro

**Paragrafi di riferimento nel testo**

Paragrafo 2.3.1 - Seconda sezione pag. 47-48; paragrafo 2.3.2 Fase 5 e Fase 6 pag. 61-70

**Elenco dei progetti**

(secondo l'ordine di priorità)

**Progetto 1**

(titolo)

**Priorità**

(indicare il livello di priorità: prima fascia, seconda fascia, terza fascia)

**Responsabile****1 Il problema**

Qual è il problema che l'azione intende affrontare? Descrivere quale situazione si intende migliorare

**2 I contenuti dell'intervento e il prodotto finale**

Descrivere che cosa prevede l'intervento e quale sarà il prodotto finale

(es.: un concorso, una operazione di comunicazione, una nuova configurazione del sito Web, ecc.)

**3 Gli obiettivi e indicatori di risultato**

Gli obiettivi sono definiti attraverso una parte descrittiva (gli scopi del progetto: es.

diminuire i tempi di una procedura) e una parte che definisce il risultato da raggiungere,

espresso possibilmente in termini numerici (es. diminuire i tempi del 20% rispetto alla situazione attuale).

Gli obiettivi devono essere distinti in:

- obiettivi finali (es.: diminuire le spese per acquisti del 20% mediante procedure via Web)
- *milestones*, e cioè obiettivi intermedi, che caratterizzano gli stati di avanzamento del progetto (aggiornamento della rete informatica entro 2 mesi; formazione operatori entro 3 mesi; ecc.)

Una completa descrizione dei risultati dovrebbe prendere in considerazione gli aspetti di efficacia (si è risolto il problema?), di qualità (il processo di lavoro è migliore? gli utenti sono soddisfatti? ecc.), di efficienza ed economicità (quanto è costato il miglioramento?)

**4 Fattori di successo e criticità**

Quali fattori possono favorire e quali fattori possono invece condizionare il raggiungimento dei risultati attesi?

**5 Modalità di attuazione e gestione**

Descrivere le modalità di implementazione (fasi e blocchi di attività, tempi) e la relativa articolazione delle responsabilità (responsabile di progetto, responsabili di singole fasi, ecc.)

**6 Risorse finanziarie**

Quante risorse finanziarie sono necessarie per l'intervento? Quante sono quelle attualmente stanziare?

Qual è il piano di spesa (tempi e quantità dei pagamenti)?

**7 Risorse umane**

Quali e quante risorse umane sono necessarie per l'intervento?

E' possibile indicare la quantità di lavoro necessaria (giornate/uomo) per ogni persona?

**8 Altre risorse (conoscitive, tecnologiche, ecc.)**

Quali e quante altre risorse sono necessarie per l'intervento?



**Paragrafi di riferimento nel testo**

Paragrafo 2.3.1 - Terza sezione pag. 48; paragrafo 2.3.2 Fase 1-2 pag. 51-53, Fase 7 pag. 91-92

**Descrivere il percorso di ideazione ed elaborazione del Piano, evidenziando in particolare i soggetti che sono stati coinvolti e le modalità utilizzate.**

(La seguente lista è solo indicativa del tipo di soggetti che potrebbero avere un ruolo:

- Sindaco/Presidente
- Assessore/i
- Giunta
- Consiglio
- Direttore generale
- Segretario generale
- Dirigenti (indicare quali)
- Posizioni organizzative
- Altro personale
- Commissioni di studio
- Gruppi di lavoro settoriali
- Gruppi di lavoro intersettoriali
- Gruppi di lavoro con altre amministrazioni
- Organizzazioni sindacali
- Consulenti esterni
- Altri (indicare)

- Quali ostacoli sono stati incontrati nella preparazione del PIC?

## QUARTA SEZIONE      ATTUAZIONE E PRESIDIO DEL PIANO

### **Paragrafi di riferimento nel testo**

Paragrafo 2.3.1 - Quarta sezione pag. 48; paragrafo 2.3.2 Fase 1 pag. 51-52, Fase 6-7 pag. 70-91

### **Descrivere le modalità adottate per il presidio del Piano e la gestione delle fasi di attuazione**

**Descrivere lo stato di avanzamento nell'attuazione del Piano  
alla data di invio della presente documentazione**

## QUINTA SEZIONE      SINTESI DEL PIANO

### **Paragrafi di riferimento nel testo**

Paragrafo 2.3.1 - Quinta sezione pag. 48-49

### **Elenco dei progetti e costi associati, secondo l'ordine di priorità**

**Sintesi sinottica dello sviluppo temporale dei progetti (Gantt),  
con i principali *milestones* per ogni progetto**

# Appendice



# 1 Questionario per la Valutazione Integrata del Cambiamento (VIC)

***Cosa devo fare per migliorare la gestione del mio comune?***

***Come posso ottenere un ritratto dell'organizzazione della mia provincia?***

I *manager* degli enti locali hanno ora a disposizione uno strumento che aiuta a rispondere a queste domande. Il VIC segnala i punti di forza e di debolezza all'interno della propria organizzazione, fornisce un posizionamento rispetto alle altre amministrazioni del proprio segmento istituzionale, aiuta i responsabili degli enti locali a formulare piani di cambiamento, leggendo la propria organizzazione attraverso una serie di indicatori e informazioni quantitative.

Rispondendo alle domande del VIC, i dirigenti otterranno un *ritratto in cifre* della propria organizzazione: un rapporto con dei punteggi, confrontati con le medie delle altre amministrazioni. Il rapporto riguarda diversi aspetti, tra cui:

- la qualità del personale;
- il sistema premiante;
- la formazione interna;
- la gestione finanziaria;
- le tecnologie;
- gli strumenti di pianificazione, controllo e valutazione;
- la qualità della rete di relazioni esterne.

L'uso del VIC permette al gruppo dirigente di discutere i problemi dell'organizzazione interna sulla base di una analisi puntuale e articolata, e di definire obiettivi quantitativi di miglioramento.

Lo scopo del VIC non è quello di assegnare delle *pagelle* (le informazioni sul singolo ente vengono mantenute riservate), ma piuttosto quello di fornire uno strumento di analisi che, assieme alla propria sensibilità manageriale, faciliti le posizioni di vertice nella gestione efficace dei processi di cambiamento.

Il VIC è stato costruito coinvolgendo 20 amministrazioni nella fase di progettazione e di *test*. Successivamente è stata attivata la versione *on line* dello strumento. Per utilizzare il VIC, quindi, è possibile adottare una delle due modalità seguenti.

### Esempio: estratto dal rapporto relativo ad un comune

	Punti	% sul max ottenibile	Media comuni nazionale	Media comuni stessa fascia di popolazione	Media comuni stessa fascia di popolazione e stessa zona
<b>Sistema premiante</b>	15	41%	10	14	13
<b>Tecnologie</b>	24	68%	22	23	23
<b>Gestione finanziaria</b>	4	36%	6	6	5
<b>Partenariato e relazioni</b>	77	51%	58	72	67

Modalità *on line* (modalità obbligatoria per le amministrazioni iscritte a *I Successi di Cantieri*):

- si accede al portale [www.cantieripa.it](http://www.cantieripa.it) e alla pagina specifica (servizi/autovalutazione);
- ci si registra, ottenendo una *password* per posta elettronica;
- si compila il questionario *on line* a nome dell'amministrazione (anche *a pezzi* collegandosi più volte);
- si ottiene automaticamente il rapporto con i punteggi e la guida alla lettura;
- il nome utente e la *password* restano validi per ristampare il rapporto in qualunque momento e ripetere l'autovalutazione in momenti successivi.

Modalità tradizionale:

- si invia una copia cartacea del questionario compilato per fax o posta normale ai recapiti di Cantieri (utilizzando il modello allegato);
- il Dipartimento della Funzione Pubblica inserisce i dati nel sistema;
- il rapporto con i punteggi e la guida alla lettura vengono inviati per fax o posta elettronica al responsabile interessato.

La versione integrale del questionario è riportata in seguito, pronta per essere utilizzata per la raccolta dei dati all'interno dell'amministrazione. Per qualunque chiarimento o esigenza ci si può rivolgere allo *staff* di *Cantieri* ([cantieri@funzionepubblica.it](mailto:cantieri@funzionepubblica.it)).

## Questionario per l'autodiagnosi delle condizioni che favoriscono i processi di innovazione nelle amministrazioni pubbliche. Modello per comuni e province

### Nome della persona che compila il questionario

---

#### Posizione

- |    |                                |                          |
|----|--------------------------------|--------------------------|
| 1. | Direttore generale             | <input type="checkbox"/> |
| 2. | Segretario generale/Segretario | <input type="checkbox"/> |
| 3. | Dirigente                      | <input type="checkbox"/> |
| 4. | Altro (specificare)            | <input type="checkbox"/> |

**GLOSSARIO** indicare la posizione occupata dal soggetto che compila il questionario.

### Indirizzo di posta elettronica

---

*N.B. Solo se la persona che compila il questionario non è il direttore generale o il segretario:*

Il sottoscritto dichiara di essere autorizzato alla compilazione del presente questionario dal sindaco/presidente, oppure dal direttore generale, o dal segretario generale.

## Prima parte - Anagrafica

**Data di compilazione del questionario**      g   g   m   m   Anno  
        

**Nome dell'ente**

---

**Codice Istat**     

**Tipo di ente**

---

Comune o provincia

**Sigla della provincia di appartenenza**     

**Popolazione residente\***     

Anno di compilazione del questionario

\*Solo per i comuni

**Collocazione geografica**      nord  centro  sud

Indirizzo (compreso CAP) e recapiti, telefono e fax

---

---

---



## 1. Variabili collegate alle caratteristiche dell'organizzazione

### 1.1. Struttura direzionale

Numero	Domanda e indicatori	Risposta	
--------	----------------------	----------	--

1.1.1.	<b>Esiste ed è occupata la posizione di direzione generale?</b>	SI <input type="checkbox"/>	NO <input type="checkbox"/>
--------	---	-----------------------------	-----------------------------

**GLOSSARIO** *Si richiede se alla data di compilazione del questionario esiste il direttore generale.*

#### 1.1.2. Da quando è stata istituita?

- |                     |                          |
|---------------------|--------------------------|
| 1. Quest'anno       | <input type="checkbox"/> |
| 2. Da 1 anno        | <input type="checkbox"/> |
| 3. Da 2 anni        | <input type="checkbox"/> |
| 4. Da 3 anni        | <input type="checkbox"/> |
| 5. Da 4 anni        | <input type="checkbox"/> |
| 6. Da 5 anni        | <input type="checkbox"/> |
| 7. Da 6 anni        | <input type="checkbox"/> |
| 8. Da 7 anni        | <input type="checkbox"/> |
| 9. Più di 7 anni fa | <input type="checkbox"/> |

**GLOSSARIO** *Indicare da quando esiste ed è occupata la posizione di direzione generale, a partire dalla data di compilazione del questionario.*

1.1.3.	<b>La direzione generale è supportata da un ufficio di staff operante alle dirette dipendenze del direttore generale?</b>	SI <input type="checkbox"/>	NO <input type="checkbox"/>
--------	---	-----------------------------	-----------------------------

**GLOSSARIO** *Indicare se il direttore generale nelle sue funzioni è supportato da personale di staff che risponde direttamente al direttore stesso (es.: segreteria del DG, ufficio di staff del DG, ecc.).*

#### 1.1.4. Se sì, quanti sono i componenti dell'ufficio di staff?

- |              |                          |
|--------------|--------------------------|
| 1. Meno di 3 | <input type="checkbox"/> |
| 2. Da 3 a 5  | <input type="checkbox"/> |
| 3. Da 6 a 9  | <input type="checkbox"/> |
| 4. Più di 9  | <input type="checkbox"/> |

**GLOSSARIO** *Indicare il numero del personale che risponde direttamente al direttore stesso.*

### 1.1.5. Quanti di questi, in percentuale, sono laureati?

- |                 |                          |
|-----------------|--------------------------|
| 1. Meno del 20% | <input type="checkbox"/> |
| 2. Da 20% a 50% | <input type="checkbox"/> |
| 3. Da 51% a 80% | <input type="checkbox"/> |
| 4. Più dell'80% | <input type="checkbox"/> |

**GLOSSARIO** Indicare la percentuale dei laureati che fanno parte dell'ufficio di staff del direttore generale (personale che risponde direttamente ad esso).

### 1.1.6. Quanti sono gli apicali, cioè coloro che riportano direttamente al direttore generale oppure direttamente al livello politico (quando manca il DG)?

- |              |                          |
|--------------|--------------------------|
| 1. Meno di 5 | <input type="checkbox"/> |
| 2. Da 5 a 12 | <input type="checkbox"/> |
| 3. Più di 12 | <input type="checkbox"/> |

**GLOSSARIO** Per apicali si intendono i responsabili di uffici/settori/direzioni che riportano direttamente al direttore generale; generalmente si tratta di incarichi di nomina politica; si tratta dei dirigenti di più alto livello, ma nei comuni di dimensioni minori (tra cui quelli senza dirigenti) sono in genere soggetti cui è stata attribuita una posizione organizzativa (di primo livello).

### 1.1.7. Esiste un organismo composto da tutti coloro che occupano posizioni apicali?

SI  NO

**GLOSSARIO** Indicare l'esistenza di un comitato (es. comitato di direzione), ufficio, ecc., costituito dal direttore generale e dal personale apicale dell'ente. Per la definizione di apicale si veda la domanda 1.1.6.

### 1.1.8. Da quando è stato istituito? (una sola risposta)

- |                     |                          |
|---------------------|--------------------------|
| 1. Quest'anno       | <input type="checkbox"/> |
| 2. L'anno scorso    | <input type="checkbox"/> |
| 3. 2 anni fa        | <input type="checkbox"/> |
| 4. 3 anni fa        | <input type="checkbox"/> |
| 5. 4 anni fa        | <input type="checkbox"/> |
| 6. 5 anni fa        | <input type="checkbox"/> |
| 7. 6 anni fa        | <input type="checkbox"/> |
| 8. 7 anni fa        | <input type="checkbox"/> |
| 9. Più di 7 anni fa | <input type="checkbox"/> |

**GLOSSARIO** Indicare da quando esiste l'organismo che riunisce gli apicali dell'ente, prendendo come riferimento temporale la data di compilazione del questionario. Per la definizione di apicale si veda la domanda 1.1.6.

### 1.1.9. Se sì, quante volte si è riunito nell'anno precedente a quello dell'intervista?

**GLOSSARIO** Indicare quante volte si è riunito l'organismo che riunisce gli apicali dell'ente (es.: comitato di direzione) nell'anno precedente la data di compilazione del questionario. Per la definizione di apicale si veda la domanda 1.1.6.

**1.1.10. Nello stesso anno, quante volte si è riunita la giunta?**

**GLOSSARIO** Indicare quante volte si è riunita la giunta nell'anno precedente la data di compilazione del questionario.

## 1.2. Sistema premiante e altri strumenti di politica delle risorse umane

**Numero Domanda e indicatori**

**Risposta**

**1.2.1. Quando è stata erogata effettivamente per la prima volta la retribuzione di posizione per i dirigenti (negli enti senza dirigenti considerare le posizioni organizzative)?**

- |                            |                          |
|----------------------------|--------------------------|
| 1. Quest'anno              | <input type="checkbox"/> |
| 2. L'anno scorso           | <input type="checkbox"/> |
| 3. 2 anni fa               | <input type="checkbox"/> |
| 4. 3 anni fa               | <input type="checkbox"/> |
| 5. 4 anni fa               | <input type="checkbox"/> |
| 6. 5 anni fa               | <input type="checkbox"/> |
| 7. 6 anni fa               | <input type="checkbox"/> |
| 8. 7 anni fa               | <input type="checkbox"/> |
| 9. Più di 7 anni fa        | <input type="checkbox"/> |
| 10. Non è stata introdotta | <input type="checkbox"/> |

**GLOSSARIO** Indicare l'anno in cui è stata erogata per la prima volta la retribuzione di posizione ai dirigenti (per i comuni senza dirigenti considerare le posizioni organizzative). Non si deve considerare il periodo in cui era in vigore l'istituto dell'indennità di funzione.

**1.2.2. Differenza percentuale tra la somma massima e la somma minima erogata al personale dirigenziale quale retribuzione di posizione (nei comuni senza dirigenti considerare le posizioni apicali).**

- |                        |                          |
|------------------------|--------------------------|
| 1. Meno del 10%        | <input type="checkbox"/> |
| 2. Tra il 10% e il 20% | <input type="checkbox"/> |
| 3. Tra il 20% e il 40% | <input type="checkbox"/> |
| 4. Più del 40%         | <input type="checkbox"/> |

**GLOSSARIO** Per calcolare questo indicatore è necessario avere le informazioni relative, ai fini della retribuzione di posizione, alla somma più alta erogata e alla somma minore erogata. Il calcolo da effettuare è poi il seguente:  
$$\frac{[(\text{somma massima erogata} - \text{somma minima erogata}) / \text{somma minima erogata}] \times 100}{}$$
  
Per la definizione di apicale si veda la domanda 1.1.6.

**1.2.3. Quando è stata messa in pratica per la prima volta una analisi con relativa graduazione - e cioè differenziazione della loro importanza - delle posizioni dirigenziali (da ricordare: negli enti senza dirigenti si considerino le posizioni organizzative) attraverso tecniche di valutazione specifiche?**

- 1. Quest'anno
- 2. L'anno scorso
- 3. 2 anni fa
- 4. 3 anni fa
- 5. 4 anni fa
- 6. 5 anni fa
- 7. 6 anni fa
- 8. 7 anni fa
- 9. Più di 7 anni fa
- 10. Mai

**GLOSSARIO** Indicare quando è stata elaborata la prima pesatura delle posizioni dirigenziali applicando metodologie specifiche di analisi delle posizioni (ad esempio/ quelle indicate nei manuali di gestione e valutazione delle risorse umane); negli enti senza dirigenti, il riferimento è alla pesatura delle posizioni organizzative (apicali e non).

**1.2.4. Quando è stata elaborata, per il complesso dell'ente, la più recente pesatura delle posizioni dirigenziali (posizioni organizzative negli enti senza dirigenti)?**

- 1. Quest'anno
- 2. L'anno scorso
- 3. 2 anni fa
- 4. 3 anni fa
- 5. 4 anni fa
- 6. 5 anni fa
- 7. Più di 5 anni fa
- 8. Non variata rispetto alla prima elaborazione

**GLOSSARIO** Indicare quando è stata elaborata la più recente pesatura delle posizioni dirigenziali mediante metodologie formalizzate; nei comuni senza dirigenti, il riferimento è alla pesatura delle posizioni organizzative. Non si devono considerare variazioni dovute alla sola introduzione di nuove posizioni.

**1.2.5. Retribuzione di risultato del personale dirigenziale (posizioni organizzative negli enti senza dirigenti), importi teorici attribuiti all'inizio dell'anno: considerando in senso decrescente l'elenco degli importi assegnati alle varie posizioni dirigenziali, indicare la differenza percentuale tra l'importo maggiore assegnato e l'importo minore assegnato**     %

**GLOSSARIO** Per calcolare questo indicatore è necessario avere le informazioni relative, ai fini della retribuzione di risultato, all'importo cui teoricamente ogni posizione dirigenziale può aspirare. Per rispondere a questa domanda è necessario che l'ente utilizzi il metodo (corretto) in base a cui all'inizio dell'anno viene comunicato ad ogni dipendente con posizione dirigenziale l'importo relativo alla retribuzione di risultato cui può aspirare per l'anno considerato, in relazione agli obiettivi da raggiungere. Su questa base, è necessario individuare, nell'ambito dei vari dipendenti con posizione dirigenziale, la retribuzione massima attesa e la retribuzione minima attesa. Il calcolo da effettuare è poi il seguente:

$$\frac{[(\text{importo massimo attribuito} - \text{importo minimo attribuito}) / \text{importo minimo attribuito}] \times 100}{100}$$

La percentuale è zero se è stata assegnata a tutti i dirigenti la stessa cifra relativa alla retribuzione di risultato.

Per i comuni senza dirigenti il riferimento è al personale che occupa posizioni organizzative.

Anno di riferimento: quello precedente alla data di compilazione del questionario.

**1.2.6. Retribuzione di risultato del personale dirigenziale (posizioni organizzative negli enti senza dirigenti), importi effettivamente erogati: considerando in senso decrescente l'elenco degli importi erogati alle varie posizioni dirigenziali, indicare la differenza percentuale tra l'importo maggiore effettivamente erogato e l'importo minore effettivamente erogato.**  %

**GLOSSARIO** Per calcolare questo indicatore è necessario avere le informazioni relative, ai fini della retribuzione di risultato, agli importi effettivamente erogati. Su questa base, è necessario individuare, nell'ambito dei vari dipendenti con posizione dirigenziale, l'importo massimo erogato e l'importo minimo erogato. Il calcolo da effettuare è poi il seguente:  $[(\text{importo massimo erogato} - \text{importo minimo erogato}) / \text{importo minimo erogato}] \times 100$ . Per i comuni senza dirigenti il riferimento è al personale che occupa posizioni organizzative. Anno di riferimento: quello precedente alla data di compilazione del questionario.

**1.2.7. Retribuzione di risultato del direttore generale: incidenza % del suo ammontare massimo erogabile rispetto al resto della retribuzione.**  %

**GLOSSARIO** Indicare il rapporto tra retribuzione di risultato attesa (massimo teoricamente erogabile) e il resto della retribuzione (fissa+eventuale retribuzione di posizione). Il calcolo è:  $[\text{retribuzione di risultato} / (\text{retribuzione totale} - \text{retribuzione di risultato})] \times 100$ . Anno di riferimento: quello precedente alla data di compilazione del questionario.

**1.2.8. Retribuzione di risultato del direttore generale: % dell'ammontare effettivamente erogato rispetto all'ammontare massimo erogabile (ammontare teorico).**  %

**GLOSSARIO** Indicare il rapporto tra retribuzione di risultato effettivamente erogata al direttore generale e retribuzione di risultato attesa (massimo teoricamente erogabile). Il calcolo è:  $[\text{retribuzione di risultato erogata} / \text{retribuzione massima attesa}] \times 100$ . Anno di riferimento: quello precedente alla data di compilazione del questionario.

**1.2.9. Incidenza dell'ammontare del fondo per la produttività del personale sul totale delle retribuzioni del personale che non occupa posizioni dirigenziali e posizioni organizzative.**

1. Meno del 15%
2. Tra il 15% e il 30%
3. Tra il 30% e il 45%
4. Più del 45%

**GLOSSARIO** Indicare il rapporto tra l'ammontare del fondo per la produttività relativo al personale non dirigenziale, escluse anche le posizioni organizzative; e il totale delle spese per la retribuzione di tale personale. Il calcolo è:  $[\text{ammontare ad inizio anno del fondo di produttività} / (\text{totale spese per retribuzione del personale non dirigenziale e non p.o.} - \text{somme erogate ai fini della produttività})] \times 100$ . Anno di riferimento: quello precedente alla data di compilazione del questionario.

**1.2.10. La retribuzione di risultato relativa al personale dirigenziale (posizioni organizzative negli enti senza dirigenti) è basata, perlomeno in parte, sulla misurazione quantitativa dei risultati effettivamente raggiunti dai singoli (e cioè attraverso indicatori di performance)?** SI  NO

**GLOSSARIO** Per misurazione quantitativa si intende il ricorso ad indicatori di performance, in grado di evidenziare quantitativamente e con sufficiente precisione il livello del risultato raggiunto rispetto agli obiettivi stabiliti. Spesso invece il giudizio è espresso attraverso autovalutazioni oppure attraverso scale qualitative (molto, sufficiente, ecc.): in questi casi indicare NO. Per gli enti senza dirigenti il riferimento è al personale che occupa posizioni organizzative. Anno di riferimento: quello precedente alla data di compilazione del questionario.

**1.2.11. La retribuzione di risultato relativa al personale dirigenziale (posizioni organizzative negli enti senza dirigenti) è basata, perlomeno in parte, sulla valutazione delle competenze organizzative e dei comportamenti?** SI  NO

**GLOSSARIO** *Tipologie di riferimento per la valutazione delle competenze e dei comportamenti organizzativi sono ad esempio: sviluppo di capacità professionali e tecniche; capacità di iniziativa autonoma, capacità di sviluppare relazioni e la comunicazione con i colleghi, propensione alla delega, valorizzazione del personale diretto, ecc. Per gli enti senza dirigenti il riferimento è al personale che occupa posizioni organizzative.*

**1.2.12. E' mai stata eseguita, con metodi appropriati, una valutazione del potenziale per i quadri e/o i neo-assunti?** SI  NO

**GLOSSARIO** *La valutazione del potenziale consiste nell'analisi delle capacità e delle attitudini presenti in un individuo (non necessariamente espresse nell'attuale attività lavorativa) e la loro valutazione in relazione ai requisiti richiesti per ruoli diversi dall'attuale, ad esempio quelli riguardanti i passi successivi di percorso di carriera.*

**1.2.13. Nei concorsi per il reclutamento di personale, si fa ricorso a strumenti in grado di valutare con accuratezza l'adeguatezza dei candidati rispetto alle competenze necessarie per occupare le posizioni cui saranno diretti i selezionati? Ad esempio, prove scritte su materie specifiche, test psico-attitudinali, ecc.** 

1	2	3	4
---	---	---	---

**GLOSSARIO** *Si faccia riferimento all'ultimo concorso espletato per posizioni di categoria D. Significato della scala: 1. Per niente; 2. Poco; 3. Abbastanza; 4. Molto.*

**1.2.14. Nei concorsi per il reclutamento del personale, la definizione delle prove e il processo di selezione coinvolge il responsabile della struttura che ha richiesto le persone?** 

1	2	3	4
---	---	---	---

**GLOSSARIO** *Si faccia riferimento all'ultimo concorso espletato per posizioni di categoria D. Significato della scala: 1. Per niente; 2. Poco; 3. Abbastanza; 4. Molto.*

### 1.3. Formazione

Numero	Domanda e indicatori	Risposta
--------	----------------------	----------

**1.3.1. Livello dell'investimento in formazione per il personale di qualifica non dirigenziale (vanno escluse le posizioni organizzative di responsabilità negli enti senza posizioni dirigenziali)**

1. Numero giornate di formazione totali cui ha partecipato nell'anno precedente la compilazione di questo questionario il personale non dirigente (nota: giornate di formazione = sommatoria (durata in giorni dei singoli corsi X numero di partecipanti)) 

--	--	--	--	--
2. Numero totale dipendenti dell'ente, esclusi i dirigenti 

--	--	--	--	--

**GLOSSARIO** *Si intendono sia i corsi realizzati direttamente dall'ente, sia la partecipazione a corsi organizzati esternamente. Il dato si ottiene moltiplicando, per ciascun corso, la durata del corso in giorni per il numero dei partecipanti (personale non dirigente), e poi facendo la somma.*

**1.3.2. Livello dell'investimento in formazione per i dirigenti (vanno incluse le posizioni organizzative di responsabilità negli enti senza posizioni dirigenziali)**

1. Numero giornate di formazione totali cui ha partecipato nell'anno precedente la compilazione di questo questionario il personale dirigente (nota: giornate di formazione = sommatoria (durata in giorni dei singoli corsi X numero di partecipanti))
2. Numero totale dirigenti dell'ente


**GLOSSARIO** *Si intendono sia i corsi realizzati direttamente dall'ente, sia la partecipazione a corsi organizzati esternamente. Il dato si ottiene moltiplicando, per ciascun corso, la durata del corso in giorni per il numero dei partecipanti (personale dirigente), e poi facendo la somma.*

**1.3.3. Nel corso dell'ultimo triennio:  
A) il personale dirigente e i quadri (area D) ha partecipato a giornate di formazione sui seguenti argomenti?  
B) Se sì, nel complesso è stato coinvolto almeno il 50% di dirigenti e quadri?**

	<b>A</b>		<b>B</b>	
	SI	NO	SI	NO
1. Project management	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2. Controllo di gestione	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3. Valutazione delle attività	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4. Leadership e ruoli direzionali	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5. Lavoro di gruppo	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
6. Analisi della qualità	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
7. Comunicazione interna	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
8. Comunicazione esterna, marketing	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
9. Valutazione del personale	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
10. Leadership	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
11. Time management	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
12. Gestione delle riunioni	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
13. Semplificazione amministrativa e regolativa (es. AIR)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

**GLOSSARIO** *Nella colonna A viene evidenziata la semplice partecipazione; nella colonna B viene evidenziato se tale partecipazione ha riguardato più o meno del 50% di dirigenti e quadri.*

## 1.4. Caratteristiche del personale

Numero	Domanda e indicatori	Risposta
1.4.1.	<b>% dei laureati assunti negli ultimi 3 anni rispetto al totale nuovi assunti (a partire dall'anno precedente la data di compilazione di questo questionario)</b>	
	1. Numero totale dei nuovi assunti negli ultimi 3 anni	<input type="text"/> <input type="text"/> <input type="text"/> <input type="text"/> <input type="text"/>
	2. Assunti negli ultimi 3 anni con diploma di laurea	<input type="text"/> <input type="text"/> <input type="text"/> <input type="text"/> <input type="text"/>
<b>GLOSSARIO</b>	Una volta inseriti i dati, il sistema calcola automaticamente il rapporto tra i due valori.	
1.4.2.	<b>% di dipendenti con diploma di laurea rispetto al totale dei dipendenti</b>	
	1. Numero totale dipendenti	<input type="text"/> <input type="text"/> <input type="text"/> <input type="text"/> <input type="text"/>
	2. Numero dipendenti con diploma di laurea	<input type="text"/> <input type="text"/> <input type="text"/> <input type="text"/> <input type="text"/>
<b>GLOSSARIO</b>	Una volta inseriti i dati, il sistema calcola automaticamente il rapporto tra i due valori.	
1.4.3.	<b>% del personale appartenente alla qualifica dirigenziale e alla categoria D con diploma di laurea rapportato al totale del personale appartenente alla qualifica dirigenziale e alla categoria D</b>	
	1. Totale del personale appartenente alla qualifica dirigenziale e alla categoria D	<input type="text"/> <input type="text"/> <input type="text"/> <input type="text"/> <input type="text"/>
	2. Totale del personale appartenente alla qualifica dirigenziale e alla categoria D con diploma di laurea	<input type="text"/> <input type="text"/> <input type="text"/> <input type="text"/> <input type="text"/>
<b>GLOSSARIO</b>	Una volta inseriti i dati, il sistema calcola automaticamente il rapporto tra i due valori.	
1.4.4.	<b>% degli apicali che hanno avuto precedenti esperienze significative (come dirigente o quadro, come professionista) nel settore privato rispetto al totale degli apicali</b>	
	1. Numero totale personale apicale	<input type="text"/> <input type="text"/> <input type="text"/> <input type="text"/> <input type="text"/>
	2. Numero personale apicale con esperienze nel privato	<input type="text"/> <input type="text"/> <input type="text"/> <input type="text"/> <input type="text"/>
<b>GLOSSARIO</b>	Per la definizione di apicale si veda la domanda 1.1.6. Una volta inseriti i dati, il sistema calcola automaticamente il rapporto tra i due valori.	



**1.4.5. % degli apicali che hanno avuto precedenti esperienze in altre amministrazioni pubbliche rispetto al totale degli apicali**

1. Numero totale personale apicale

2. Numero personale apicale con esperienze in altre p.a.

**GLOSSARIO** Per la definizione di apicale si veda la domanda 1.1.6. Una volta inseriti i dati, il sistema calcola automaticamente il rapporto tra i due valori.

**1.4.6. Età media del personale che occupa le posizioni apicali**

**GLOSSARIO** Considerare l'età in anni compiuti del personale che occupa posizioni apicali, farne la somma e dividere per il numero totale del personale apicale. Per la definizione di apicale si veda la domanda 1.1.6.

**1.4.7. Età media di accesso alle posizioni apicali negli ultimi 3 anni**

**GLOSSARIO** Considerare l'età in anni compiuti del personale che occupa posizioni apicali al momento in cui ha avuto accesso alla posizione, farne la somma e dividere per il numero totale del personale apicale. Per la definizione di apicale si veda la domanda 1.1.6.

**1.4.8. % dei dirigenti donne sul totale dei dirigenti (per i comuni senza dirigenti considerare le posizioni apicali) alla data di compilazione di questo questionario**

1. Numero totale dirigenti

2. Numero personale dirigenti donne

**GLOSSARIO** Indicare il numero totale dei dirigenti, il numero totale dei dirigenti donna. Il sistema calcola automaticamente il rapporto tra i due valori. Per i comuni senza dirigenti considerare le posizioni apicali. Per la definizione di apicale si veda la domanda 1.1.6.

**1.4.9. Quanto è durata l'ultima procedura concorsuale effettuata per il reclutamento personale esterno relativamente a posizioni della categoria D?**

 gg

**GLOSSARIO** Indicare la durata del concorso in giorni a partire dalla data di pubblicazione del bando fino alla formalizzazione della graduatoria finale.

## 2. Variabili collegate agli strumenti e alle leve

2.1. Outsourcing e acquisti		
Numero	Domanda e indicatori	Risposta
<b>2.1.1. Solo per i comuni</b>		
<b>Quali tra i seguenti servizi sono gestiti in outsourcing (parziale o totale)?</b>		
	1. Automobili ad uso del personale politico e amministrativo	<input type="checkbox"/>
	2. Manutenzione auto in proprietà dell'ente	<input type="checkbox"/>
	3. Manutenzione patrimonio immobiliare	<input type="checkbox"/>
	4. Gestione patrimonio immobiliare	<input type="checkbox"/>
	5. Gestione paghe e contributi del personale	<input type="checkbox"/>
	6. Servizi informatici	<input type="checkbox"/>
	7. Accertamento ICI	<input type="checkbox"/>
	8. Asili nido	<input type="checkbox"/>
	9. Scuole materne	<input type="checkbox"/>
	10. Altri servizi educativi	<input type="checkbox"/>
	11. Residenze per anziani	<input type="checkbox"/>
	12. Assistenza domiciliare anziani	<input type="checkbox"/>
	13. Verde pubblico	<input type="checkbox"/>
	14. Impianti sportivi	<input type="checkbox"/>
	15. Altro 1	<input type="checkbox"/>
	16. Altro 2	<input type="checkbox"/>
<b>GLOSSARIO</b>	<i>Indicare per ciascun servizio, se sono presenti, al momento della compilazione del questionario, modalità di gestione in outsourcing, parziale o totale.</i>	
<b>2.1.1. Solo per le province</b>		
<b>Quali tra i seguenti servizi sono gestiti in outsourcing (parziale o totale)?</b>		
	1. Automobili ad uso del personale politico e amministrativo	<input type="checkbox"/>
	2. Manutenzione auto in proprietà dell'ente	<input type="checkbox"/>
	3. Manutenzione patrimonio immobiliare, gestione calore	<input type="checkbox"/>
	4. Gestione patrimonio immobiliare	<input type="checkbox"/>
	5. Gestione paghe e contributi del personale	<input type="checkbox"/>
	6. Servizi informatici	<input type="checkbox"/>
	7. Spazi culturali	<input type="checkbox"/>
	8. Manutenzione strade, sgombero neve, frane	<input type="checkbox"/>
	9. Gestione azioni di sviluppo derivanti da programmi UE, nazionali, regionali	<input type="checkbox"/>
	10. Impianti sportivi	<input type="checkbox"/>
	11. Altro 1	<input type="checkbox"/>
	12. Altro 2	<input type="checkbox"/>
<b>GLOSSARIO</b>	<i>Indicare per ciascun servizio, se sono presenti, al momento della compilazione del questionario, modalità di gestione in outsourcing, parziale o totale.</i>	

**2.1.2. Come è distribuita la spesa corrente per servizi *esternalizzati* dell'elenco precedente tra le varie categorie di soggetti che caratterizzano il mercato?**

1. Aziende speciali pubbliche	<input type="text"/> <input type="text"/> %
2. Consorzi	<input type="text"/> <input type="text"/> %
3. Società private a partecipazione (maggioritaria e non) pubblica	<input type="text"/> <input type="text"/> %
4. Aziende private	<input type="text"/> <input type="text"/> %
5. Società e organizzazioni non profit	<input type="text"/> <input type="text"/> %
6. Altro	<input type="text"/> <input type="text"/> %
<b>Totale</b>	<b>100 %</b>

**GLOSSARIO** Considerare la spesa corrente dell'ultimo anno destinata all'esternalizzazione dei servizi indicati nel questionario precedente, e suddividerla in percentuale fra le diverse categorie di soggetti che caratterizzano il mercato.

**2.1.3. A quante convenzioni Consip ha aderito fino ad ora l'ente?**

- |              |                          |
|--------------|--------------------------|
| 1. Due o più | <input type="checkbox"/> |
| 2. Una       | <input type="checkbox"/> |
| 3. Nessuna   | <input type="checkbox"/> |

**GLOSSARIO** Indicare il numero di convenzioni Consip a cui ha aderito l'ente e tuttora in vigore.

**2.1.4. A quanto ammonta in percentuale la spesa per acquisti in *e-procurement* sulla spesa per acquisti totale? (riferimento: 12 mesi precedenti alla data di compilazione)**

- |                        |                          |
|------------------------|--------------------------|
| 1. Meno del 5%         | <input type="checkbox"/> |
| 2. Tra il 5% e il 10%  | <input type="checkbox"/> |
| 3. Tra il 10% e il 15% | <input type="checkbox"/> |
| 4. Tra il 15% e il 20% | <input type="checkbox"/> |
| 5. Più del 20%         | <input type="checkbox"/> |

**GLOSSARIO** Indicare la percentuale della spesa corrente effettuata attraverso *e-procurement* sul totale della spesa corrente totale per acquisti, in riferimento ai 12 mesi precedenti alla data di compilazione del questionario.

**2.1.5. Solo per i comuni**  
**Quali servizi sono gestiti in forma associata? Da quando? Quale forma è utilizzata?**

	<b>A</b>	<b>B</b> da quando?	<b>C</b> Attraverso quale forma?						
1. Servizi educativi (asili, scuole m.) e culturali	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<table border="1"><tr><td>1</td><td>2</td><td>3</td><td>4</td><td>5</td><td>6</td></tr></table>	1	2	3	4	5	6
1	2	3	4	5	6				
2. Servizi socio-assistenziali (anziani, minori, ...)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<table border="1"><tr><td>1</td><td>2</td><td>3</td><td>4</td><td>5</td><td>6</td></tr></table>	1	2	3	4	5	6
1	2	3	4	5	6				
3. Raccolta e smaltimento rifiuti	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<table border="1"><tr><td>1</td><td>2</td><td>3</td><td>4</td><td>5</td><td>6</td></tr></table>	1	2	3	4	5	6
1	2	3	4	5	6				
4. Sportello unico per le imprese	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<table border="1"><tr><td>1</td><td>2</td><td>3</td><td>4</td><td>5</td><td>6</td></tr></table>	1	2	3	4	5	6
1	2	3	4	5	6				
5. Gestione personale	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<table border="1"><tr><td>1</td><td>2</td><td>3</td><td>4</td><td>5</td><td>6</td></tr></table>	1	2	3	4	5	6
1	2	3	4	5	6				
6. Nucleo di valutazione	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<table border="1"><tr><td>1</td><td>2</td><td>3</td><td>4</td><td>5</td><td>6</td></tr></table>	1	2	3	4	5	6
1	2	3	4	5	6				
7. Ufficio tecnico	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<table border="1"><tr><td>1</td><td>2</td><td>3</td><td>4</td><td>5</td><td>6</td></tr></table>	1	2	3	4	5	6
1	2	3	4	5	6				
8. Controllo di gestione	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<table border="1"><tr><td>1</td><td>2</td><td>3</td><td>4</td><td>5</td><td>6</td></tr></table>	1	2	3	4	5	6
1	2	3	4	5	6				
9. Polizia municipale	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<table border="1"><tr><td>1</td><td>2</td><td>3</td><td>4</td><td>5</td><td>6</td></tr></table>	1	2	3	4	5	6
1	2	3	4	5	6				
10. Tributi	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<table border="1"><tr><td>1</td><td>2</td><td>3</td><td>4</td><td>5</td><td>6</td></tr></table>	1	2	3	4	5	6
1	2	3	4	5	6				
11. Altro	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<table border="1"><tr><td>1</td><td>2</td><td>3</td><td>4</td><td>5</td><td>6</td></tr></table>	1	2	3	4	5	6
1	2	3	4	5	6				

**GLOSSARIO** *Relativamente alla colonna B, inserire la risposta tenendo conto delle seguenti relazioni:*  
 1. Quest'anno; 2. Da un anno; 3. Da due anni; 4. Da tre anni; 5. Da quattro anni; 6. Da cinque anni; 7. Sei anni o più.  
*Relativamente alla colonna C, indicare quali di questi servizi sono gestiti attraverso forme associate, da quale anno e attraverso quale forma.*  
 Le forme associate considerate sono: 1. Convenzione; 2. Consorzio; 3. Associazione; 4. Unione;  
 5. Srl o SpA partecipata; 6. Altro.

**2.2. Pianificazione controlli valutazioni**

<b>Numero</b>	<b>Domanda e indicatori</b>	<b>Risposta</b>
---------------	-----------------------------	-----------------

**2.2.1. E' stato costituito un organismo per l'esercizio delle funzioni di controllo strategico dell'ente e per la valutazione del personale apicale di nomina politica?** **SI**  **NO**

**GLOSSARIO** *Indicare l'esistenza di tale organismo al momento della compilazione del questionario.*

**2.2.2. Esiste un sistema di controllo di gestione che copra la maggior parte dei settori dell'ente?** **SI**  **NO**

**GLOSSARIO** *Indicare l'esistenza di un sistema di controllo di gestione solo nel caso in cui coinvolga più del 50% dei settori dell'ente, al momento della compilazione del questionario.*

**2.2.3. Quando è entrato in funzione (quando sono stati elaborati i primi rapporti sulla gestione)?**

- 1. Quest'anno
- 2. L'anno scorso
- 3. 2 anni fa
- 4. 3 anni fa
- 5. 4 anni fa
- 6. 5 anni fa
- 7. 6 anni fa
- 8. 7 anni fa
- 9. Più di 7 anni fa

**2.2.4. Il controllo di gestione è supportato da un sistema di contabilità analitica? SI  NO**

**2.2.5. Solo per i comuni Per quali dei seguenti servizi è stata redatta la relativa carta dei servizi e da quando?**

	A SI	B NO	C Se sì, da quando?
1. Servizi educativi (asili, scuole m.)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	1 2 3 4 5 6 7
2. Servizi socio-assistenziali (anziani, minori, ...)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	1 2 3 4 5 6 7
3. Servizio acquedotto	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	1 2 3 4 5 6 7
4. Servizio energia elettrica,gas	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	1 2 3 4 5 6 7
5. Servizi di trasporto pubblico	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	1 2 3 4 5 6 7
6. Raccolta rifiuti	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	1 2 3 4 5 6 7
7. Altro	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	1 2 3 4 5 6 7

**GLOSSARIO** Relativamente alla colonna C, inserire la risposta tenendo conto delle seguenti relazioni:  
1. Quest'anno; 2.1 anno; 3. 2 anni; 4. 3 anni; 5. 4 anni; 6.5 anni; 7.6 anni o più.

**2.2.5. Solo per le province Per quali dei seguenti servizi è stata redatta la relativa carta dei servizi e da quando?**

	A SI	B NO	C Se sì, da quando?
1. Servizi per l'impiego	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	1 2 3 4 5 6 7
2. Servizi formativi	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	1 2 3 4 5 6 7
3. Servizi per l'agricoltura	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	1 2 3 4 5 6 7
4. Servizi di trasporto pubblico	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	1 2 3 4 5 6 7
5. Servizi ambientali	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	1 2 3 4 5 6 7
6. Appalti e contratti	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	1 2 3 4 5 6 7
7. Altro 1	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	1 2 3 4 5 6 7
8. Altro 2	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	1 2 3 4 5 6 7

**GLOSSARIO** Relativamente alla colonna C, inserire la risposta tenendo conto delle seguenti relazioni:  
1. Quest'anno; 2.1 anno; 3. 2 anni; 4. 3 anni; 5. 4 anni; 6.5 anni; 7.6 anni o più.

**2.2.6. Solo per i comuni**  
**Per quali servizi a cittadini e imprese sono realizzate periodiche rilevazioni della customer satisfaction?**

- |   |                          |
|---|--------------------------|
| 1. Servizi educativi (asili, scuole m.)               | <input type="checkbox"/> |
| 2. Servizi socio-assistenziali (anziani, minori, ...) | <input type="checkbox"/> |
| 3. Servizio acquedotto                                | <input type="checkbox"/> |
| 4. Servizio energia elettrica, gas                    | <input type="checkbox"/> |
| 5. Servizi di trasporto pubblico                      | <input type="checkbox"/> |
| 6. Raccolta rifiuti                                   | <input type="checkbox"/> |
| 7. Regolazione della mobilità (traffico ecc.)         | <input type="checkbox"/> |
| 8. Altro  | <input type="checkbox"/> |

**GLOSSARIO** Indicare se sono state adottate iniziative (indagini, questionari, ecc.) volte a rilevare il livello di soddisfazione dei cittadini nei confronti dell'operato dell'ente.

**2.2.6. Solo per le province**  
**Per quali servizi a cittadini e imprese sono realizzate periodiche rilevazioni della customer satisfaction?**

- |                                   |                          |
|-----------------------------------|--------------------------|
| 1. Servizi per l'impiego          | <input type="checkbox"/> |
| 2. Servizi formativi              | <input type="checkbox"/> |
| 3. Servizio manutenzione stradale | <input type="checkbox"/> |
| 4. Servizi per l'agricoltura      | <input type="checkbox"/> |
| 5. Servizi di trasporto pubblico  | <input type="checkbox"/> |
| 6. Servizi ambientali (parchi)    | <input type="checkbox"/> |
| 7. Altro 1                        | <input type="checkbox"/> |
| 8. Altro 2                        | <input type="checkbox"/> |

**GLOSSARIO** Indicare se sono state adottate iniziative (indagini, questionari, ecc.) volte a rilevare il livello di soddisfazione dei cittadini nei confronti dell'operato dell'ente.

**2.2.7. Solo per i comuni**  
**Vi sono settori che hanno ottenuto, o hanno avviato le procedure per ottenere, la Certificazione ISO 9000?**

	<b>SI</b>	<b>NO</b>
1. Servizi educativi (asili, scuole m.)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2. Servizi socio-assistenziali (anziani, minori, ...)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3. Servizio acquedotto	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4. Servizio energia elettrica, gas	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5. Servizi di trasporto pubblico	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
6. Raccolta rifiuti	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
7. Servizi relativi alle entrate (tributi, ecc.)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
8. Altro	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

**2.2.7. Solo per le province**  
**Vi sono settori che hanno ottenuto, o hanno avviato le procedure per ottenere, la Certificazione ISO 9000?**

	<b>SI</b>	<b>NO</b>
1. Servizi per l'impiego	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2. Servizi formativi	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3. Servizi per l'agricoltura	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4. Ambiente e difesa del suolo	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5. Appalti e contratti	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
6. Territorio e urbanistica	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
7. Altro	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

**2.2.8. Solo per i comuni**  
**Per quali funzioni e servizi sono stati effettuati esercizi di benchmarking negli ultimi tre anni?**

- |  |                          |
|--|--------------------------|
| 1. Servizi educativi (asili, scuole m.)                  | <input type="checkbox"/> |
| 2. Servizi socio-assistenziali (anziani, minori, ...)    | <input type="checkbox"/> |
| 3. Servizio acquedotto                                   | <input type="checkbox"/> |
| 4. Servizio energia elettrica, gas                       | <input type="checkbox"/> |
| 5. Servizi di trasporto pubblico                         | <input type="checkbox"/> |
| 6. Farmacie, Centrali latte, Macello                     | <input type="checkbox"/> |
| 7. Servizi di supporto interno (bilancio, tributi, ecc.) | <input type="checkbox"/> |
| 8. Costi di struttura                                    | <input type="checkbox"/> |
| 9. Altro   | <input type="checkbox"/> |

**GLOSSARIO** *Indicare per quali dei servizi elencati sono stati effettuati esercizi di comparazione delle prestazioni di enti diversi, in termini di efficacia ed efficienza, negli ultimi tre anni.*

**2.2.8. Solo per le province**  
**Per quali funzioni e servizi sono stati effettuati esercizi di benchmarking negli ultimi tre anni?**

- |  | <b>SI</b>                | <b>NO</b>                |
|--|--------------------------|--------------------------|
| 1. Istruzione (manutenzione scuole, programmazione scolastica) | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 2. Strade (manutenzione)                                       | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 3. Personale   | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 4. Cultura   | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 5. Servizi di trasporto pubblico                               | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 6. Servizi ambientali e difesa del suolo                       | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 7. Formazione  | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 8. Turismo, sport  | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 9. Costi di struttura  | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 10. Appalti e contratti  | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 11. Territorio e urbanistica                                   | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 12. Altro 1  | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 13. Altro 2  | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |

**GLOSSARIO** *Indicare per quali dei servizi elencati sono stati effettuati esercizi di comparazione delle prestazioni di enti diversi, in termini di efficacia ed efficienza, negli ultimi tre anni.*



## 2.3. Comunicazione

Numero	Domande e indicatori	Risposta	
--------	----------------------	----------	--

2.3.1.	<b>E' stato istituito l'Ufficio relazioni con il pubblico (URP)?</b>	SI <input type="checkbox"/>	NO <input type="checkbox"/>
--------	--	-----------------------------	-----------------------------

**In quale anno è stato costituito?**

- |                     |                          |
|---------------------|--------------------------|
| 1. Quest'anno       | <input type="checkbox"/> |
| 2. Da 1 anno        | <input type="checkbox"/> |
| 3. Da 2 anni        | <input type="checkbox"/> |
| 4. Da 3 anni        | <input type="checkbox"/> |
| 5. Da 4 anni        | <input type="checkbox"/> |
| 6. Da 5 anni        | <input type="checkbox"/> |
| 7. Da 6 anni        | <input type="checkbox"/> |
| 8. Da 7 anni        | <input type="checkbox"/> |
| 9. Più di 7 anni fa | <input type="checkbox"/> |
| 8. 7 anni fa        | <input type="checkbox"/> |
| 9. Più di 7 anni fa | <input type="checkbox"/> |

**GLOSSARIO** *Se esiste l'URP, indicare da quanti anni è costituito e funzionante, a partire dalla data di compilazione del questionario.*

2.3.2.	<b>Esistono procedure istituzionalizzate e continue di rilevazione e trattamento dei reclami relativi a disservizi e delle proposte di miglioramento fornite dagli utenti?</b>	SI <input type="checkbox"/>	NO <input type="checkbox"/>
--------	--	-----------------------------	-----------------------------

**GLOSSARIO** *Il riferimento è a processi istituzionalizzati attraverso cui vengono acquisiti e trattati i reclami degli utenti oppure le proposte di miglioramento, attraverso modalità semplici e dirette di raccolta e presentazione degli stessi (ad esempio, cassette dedicate; indirizzi di posta elettronica dedicati; una funzione specifica prevista per l'Urp o altro ufficio; ecc.); inoltre a procedure di coinvolgimento dei responsabili degli uffici coinvolti e di risposta celere agli utenti stessi circa le azioni correttive intraprese.*

2.3.3.	<b>E' stata realizzata una iniziativa di comunicazione esterna a seguito dell'attuazione delle norme sull'autocertificazione?</b>	SI <input type="checkbox"/>	NO <input type="checkbox"/>
--------	---	-----------------------------	-----------------------------

**GLOSSARIO** *Indicare se è stata realizzata una campagna informativa diffusa; ad esempio mediante invio di una guida all'autocertificazione alle famiglie.*

<b>2.3.4. E' prevista, da parte dei cittadini, la possibilità di comunicare direttamente con il sindaco/presidente e gli Assessori attraverso e-mail?</b>	<b>SI</b>	<b>NO</b>
E' possibile la comunicazione via e-mail	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
La risposta alle e-mail dei cittadini da parte del vertice politico è pratica costante	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<b>GLOSSARIO</b> <i>Indicare se è possibile la comunicazione via e-mail con il sindaco/presidente e gli assessori e se la risposta alle e-mail dei cittadini è divenuta una pratica costante dell'ente.</i>		

<b>2.3.5. Esiste un piano di comunicazione interna?</b>	<b>SI</b> <input type="checkbox"/>	<b>NO</b> <input type="checkbox"/>
<b>GLOSSARIO</b> <i>Il riferimento è all'esistenza di newsletter interne e ad altre iniziative (incontri, campagne, ecc.) in grado di supportare la comunicazione interna.</i>		

<b>2.3.6. Sono state svolte negli ultimi tre anni indagini sulle opinioni dei dipendenti con oggetto i temi della qualità del lavoro nell'ente?</b>	<b>SI</b> <input type="checkbox"/>	<b>NO</b> <input type="checkbox"/>
<b>GLOSSARIO</b> <i>Indicare se nell'ente sono in uso modalità di rilevazione delle opinioni dei dipendenti (interviste dirette o a questionario, modalità per la ricezione di osservazioni, ecc.). Il riferimento è ad esperienze realizzate negli ultimi tre anni.</i>		

## 2.4. Diffusione delle innovazioni, interventi di semplificazione, reingegnerizzazione, riorganizzazioni

Numero	Domanda e indicatori	Risposta
--------	----------------------	----------

<b>2.4.1. L'ente ha partecipato a iniziative pubbliche tendenti a valorizzare le innovazioni realizzate?</b>	<b>SI</b> <input type="checkbox"/>	<b>NO</b> <input type="checkbox"/>
<b>GLOSSARIO</b> <i>Indicare se l'ente ha partecipato a iniziative pubbliche quali, ad esempio, quelle promosse dal Dipartimento della Funzione Pubblica (Cento Progetti al servizio dei cittadini, Qualità in Comune, Semplifichiamo), con riferimento agli ultimi cinque anni.</i>		

<b>2.4.2. Se sì, le esperienze presentate dall'ente sono state oggetto di menzione o di premio?</b>	<b>SI</b> <input type="checkbox"/>	<b>NO</b> <input type="checkbox"/>
---	------------------------------------	------------------------------------

**2.4.3. Solo per i comuni**  
**E' stato costituito lo sportello unico per le imprese?** SI  NO

**GLOSSARIO** Indicare se lo sportello unico è stato costituito, ed è funzionante, al momento della compilazione del questionario.

**2.4.3. Solo per le province**  
**Con riferimento agli ultimi tre anni, come si stima la rilevanza di esperienze di progetti strategici gestiti attraverso gruppi di lavoro intersettoriali, diretti a livello di direzione generale?**

**GLOSSARIO** Fornire una stima di esperienze di progetti gestiti attraverso gruppi di lavoro intersettoriali, e diretti a livello centrale, graduandola secondo la seguente scala: 1. Scarsa o nulla; 2. Limitata; 3. Significativa; 4. Elevata.

**2.4.4. Solo per i comuni**  
**Quante sono, in %, le pratiche concessorie e autorizzatorie gestite attraverso lo sportello unico rispetto al complesso dei procedimenti relativi a imprese?**

- 1. Meno del 20%
- 2. Tra il 20% e il 50%
- 3. Tra il 50% e il 70%
- 4. Più del 70%

**GLOSSARIO** Indicare la percentuale di pratiche concessorie ed autorizzatorie gestite attraverso lo sportello unico per le imprese rispetto al totale dei procedimenti relativi alle imprese gestite da tutto l'ente.

**2.4.5. Solo per i comuni**  
**A quanto si stima la riduzione dei certificati nell'anno precedente a quello di compilazione rispetto al periodo precedente l'entrata in vigore della normativa sulla semplificazione? (e cioè prima del 1997)**

- 1. Meno del 30%
- 2. Tra il 30% e il 60%
- 3. Tra il 60% e il 90%
- 4. Più del 90%

**GLOSSARIO** Fornire una stima della riduzione dei certificati prevista per l'anno precedente a quello di compilazione del questionario prendendo come riferimento l'anno di entrata in vigore della normativa sulla semplificazione? (e cioè prima del 1997).

**2.4.6. Con riferimento agli ultimi tre anni, come si stima la rilevanza di esperienze di progetti gestiti attraverso gruppi di lavoro intersettoriali, e diretti a livello di direzione generale?**

- 1. Scarsa o nulla
- 2. Limitata
- 3. Significativa
- 4. Elevata

**GLOSSARIO** Fornire una stima della rilevanza di esperienze riguardanti tali progetti, graduandola secondo la scala proposta.

## 2.5. Nuove tecnologie

Numero	Domanda e indicatori	Risposta
--------	----------------------	----------

2.5.1.	<b>Esiste una rete informatica interna alla quale sono collegate almeno il 90% delle postazioni di lavoro?</b>	SI <input type="checkbox"/> NO <input type="checkbox"/>
--------	--	---

**GLOSSARIO** *Indicare se esiste una rete informativa interna alla quale sono collegate almeno il 90% delle postazioni di lavoro.*

2.5.2.	<b>Sviluppo della comunicazione interna attraverso la posta elettronica</b>	SI <input type="checkbox"/> NO <input type="checkbox"/>
--------	---	---

n° indirizzi posta elettronica	<input type="checkbox"/>
n° dipendenti con qualifica impiegatizia	<input type="checkbox"/>

**GLOSSARIO** *Una volta inseriti i dati, il sistema calcola automaticamente il rapporto tra i due valori.*

2.5.3.	<b>Quando è stata introdotta la posta elettronica?</b>	
--------	--	--

1. Quest'anno	<input type="checkbox"/>
2. L'anno scorso	<input type="checkbox"/>
3. 2 anni fa	<input type="checkbox"/>
4. 3 anni fa	<input type="checkbox"/>
5. 4 anni fa	<input type="checkbox"/>
6. 5 anni fa	<input type="checkbox"/>
7. 6 anni fa	<input type="checkbox"/>
8. 7 anni fa	<input type="checkbox"/>
9. Più di 7 anni fa	<input type="checkbox"/>

**GLOSSARIO** *Indicare da quanti anni è stata introdotta la posta elettronica, prendendo come riferimento temporale la data di compilazione del questionario.*

2.5.4.	<b>L'ente ha un proprio sito web?</b>	SI <input type="checkbox"/> NO <input type="checkbox"/>
--------	---------------------------------------	---

**GLOSSARIO** *Indicare la presenza di un sito web proprio dell'ente.*

### 2.5.5. Quando è stato realizzato per la prima volta?

- |                     |                          |
|---------------------|--------------------------|
| 1. Quest'anno       | <input type="checkbox"/> |
| 2. Da 1 anno        | <input type="checkbox"/> |
| 3. Da 2 anni        | <input type="checkbox"/> |
| 4. Da 3 anni        | <input type="checkbox"/> |
| 5. Da 4 anni        | <input type="checkbox"/> |
| 6. Da 5 anni        | <input type="checkbox"/> |
| 7. Da 6 anni        | <input type="checkbox"/> |
| 8. Da 7 anni        | <input type="checkbox"/> |
| 9. Più di 7 anni fa | <input type="checkbox"/> |

**GLOSSARIO** Indicare da quanti anni è stato realizzato il sito web dell'ente.

### 2.5.6. Il sito web permette:

- |  | SI                       | NO                       |
|--|--------------------------|--------------------------|
| 1. Di ottenere informazioni sui servizi erogati, ecc.                      | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 2. Di visionare e scaricare bandi di gara e modulistica                    | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 3. Di comunicare con i singoli organi e uffici, mediante posta elettronica | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 4. Di ottenere certificati   | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 5. Di effettuare pagamenti di rette, tariffe, ecc.                         | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 6. Di effettuare iscrizioni <i>on line</i>                                 | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 7. Di accedere all'intranet per i dipendenti                               | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |

**GLOSSARIO** Indicare se il sito web dell'ente rende possibile uno o più servizi fra quelli indicati in elenco.

### 2.5.7. I servizi di supporto per la gestione del sistema informatico sono gestiti:

- |  | SI                       | NO                       |
|--|--------------------------|--------------------------|
| 1. All'interno, ma senza ufficio/struttura dedicato/a                              | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 2. All'interno, con ufficio/struttura dedicato/a<br>(ed eventuali apporti esterni) | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 3. Con il solo ricorso a strutture esterne (in <i>outsourcing</i> )                | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |

**GLOSSARIO** Indicare come sono gestiti i servizi di supporto per la gestione del sistema informatico, scegliendo una sola fra le voci proposte.

## 2.6. Gestione finanziaria

Numero	Domanda e indicatori	Risposta
--------	----------------------	----------

### 2.6.1. Autonomia finanziaria (riferito all'anno precedente a quello di compilazione) (in euro - 1 euro=1936,27 lire)

- |   |   |
|---|---|
| 1. Anno<br>(imputazione automatica sulla base dell'anno di compilazione):             | <input type="text"/> <input type="text"/> <input type="text"/> <input type="text"/>   |
| 2. Entrate tributarie<br>(totale Titolo I delle entrate correnti):                    | <input type="text"/> <input type="text"/> <input type="text"/> <input type="text"/> <input type="text"/> <input type="text"/> <input type="text"/> <input type="text"/> |
| 3. Entrate extratributarie<br>(totale Titolo III delle entrate correnti):             | <input type="text"/> <input type="text"/> <input type="text"/> <input type="text"/> <input type="text"/> <input type="text"/> <input type="text"/> <input type="text"/> |
| 4. Totale entrate correnti<br>(Titolo I+Titolo II+Titolo III delle entrate correnti): | <input type="text"/> <input type="text"/> <input type="text"/> <input type="text"/> <input type="text"/> <input type="text"/> <input type="text"/> <input type="text"/> |

**GLOSSARIO** Riportare i dati richiesti relativamente all'anno precedente a quello di compilazione del questionario. In particolare, il tasso di autonomia finanziaria è calcolato rapportando le entrate correnti tributarie ed extratributarie (Tit.I e III) al totale delle entrate correnti (Tit.I, II e III).

### 2.6.2. Ammontare dei residui attivi di competenza di parte corrente relativi ai primi 3 titoli (entrate tributarie; contributi e trasferimenti da stato, ecc.; entrate extratributarie) rispetto alle entrate correnti

- |                        |                          |
|------------------------|--------------------------|
| 1. Meno del 20%        | <input type="checkbox"/> |
| 2. Tra il 20% e il 50% | <input type="checkbox"/> |
| 3. Tra il 50% e il 70% | <input type="checkbox"/> |
| 4. Più del 70%         | <input type="checkbox"/> |

**GLOSSARIO** Indicare il rapporto fra l'ammontare dei residui attivi e le entrate correnti dell'ente relativamente all'ultimo conto consuntivo approvato.

### 2.6.3. Ammontare dei residui passivi di competenza di parte corrente sulle spese correnti

- |                        |                          |
|------------------------|--------------------------|
| 1. Meno del 20%        | <input type="checkbox"/> |
| 2. Tra il 20% e il 50% | <input type="checkbox"/> |
| 3. Tra il 50% e il 70% | <input type="checkbox"/> |
| 4. Più del 70%         | <input type="checkbox"/> |

**GLOSSARIO** Indicare il rapporto fra l'ammontare dei residui passivi e le spese correnti dell'ente relativamente all'ultimo conto consuntivo approvato.

**2.6.4. Negli ultimi tre anni sono state aperte procedure formali di ricerca di soggetti in grado di essere coinvolti in operazioni di project financing?**

SI

NO

**GLOSSARIO** *Indicare se negli ultimi tre anni sono state aperte procedure formali di ricerca di soggetti in grado di essere coinvolti in operazioni di project financing.*

**2.6.5. Quanto hanno contato in % negli ultimi 5 anni le seguenti fonti di finanziamento utilizzate per gli investimenti (a partire dall'anno precedente a quello di compilazione del presente questionario)**

- |                                |   |
|--------------------------------|---|
| 1. Avanzo di amministrazione   | <input type="text"/> <input type="text"/> % |
| 2. Boc/bop                     | <input type="text"/> <input type="text"/> % |
| 3. Cassa Depositi e Prestiti   | <input type="text"/> <input type="text"/> % |
| 4. Mutui bancari               | <input type="text"/> <input type="text"/> % |
| 5. Dismissioni patrimoniali    | <input type="text"/> <input type="text"/> % |
| 6. Trasferimenti da altri EEPP | <input type="text"/> <input type="text"/> % |
| 7. Altro                       | <input type="text"/> <input type="text"/> % |

**GLOSSARIO** *indicare, per ciascuna fonte di finanziamento in elenco, quanta è stata l'incidenza rispetto agli investimenti realizzati negli ultimi 5 anni (a partire dall'anno precedente a quello di compilazione del questionario).*

*Calcolo:*

*(somma della singola fonte di finanziamento per gli ultimi 5 anni)*

*(somma degli investimenti effettuati negli ultimi 5 anni)*  $\times 100$

### 3. Variabili collegate all'analisi del contesto e alle esperienze di partenariato

#### 3.1. L'analisi e la conoscenza del contesto

Numero	Domanda e indicatori	Risposta
3.1.1.	<b>E' stato elaborato un piano strategico per disegnare possibili scenari di sviluppo del territorio e il ruolo dell'ente in tale contesto?</b>	SI <input type="checkbox"/> NO <input type="checkbox"/>
3.1.2.	<b>Quando è stato concluso?</b>	
	1. Quest'anno	<input type="checkbox"/>
	2. Da 1 anno	<input type="checkbox"/>
	3. Da 2 anni	<input type="checkbox"/>
	4. Da 3 anni	<input type="checkbox"/>
	5. Da 4 anni	<input type="checkbox"/>
	6. Da 5 anni	<input type="checkbox"/>
	7. Da 6 anni	<input type="checkbox"/>
	8. Da 7 anni	<input type="checkbox"/>
	9. Più di 7 anni fa	<input type="checkbox"/>
<b>GLOSSARIO</b>	<i>Indicare da quanti anni è stato realizzato il piano strategico, prendendo come riferimento temporale la data di compilazione del questionario. Per la data di conclusione, fare riferimento a un atto di approvazione formale da parte degli organi dell'ente.</i>	
3.1.3.	<b>Nell'ultimo triennio sono stati elaborati studi di valutazione <i>ex ante</i> (es. analisi costi-benefici) in merito ai maggiori investimenti avviati? (con riferimento ai precedenti tre anni dalla data di compilazione del questionario).</b>	SI <input type="checkbox"/> NO <input type="checkbox"/>
3.1.4.	<b>Nell'ultimo triennio, sono state effettuate azioni di <i>project management</i>, oppure attività di monitoraggio e valutazione in itinere in merito ai maggiori investimenti avviati? (con riferimento ai precedenti tre anni dalla data di compilazione del questionario).</b>	SI <input type="checkbox"/> NO <input type="checkbox"/>
3.1.5.	<b>Nell'ultimo triennio sono stati elaborati studi di valutazione <i>ex post</i> in merito ai maggiori investimenti realizzati? (con riferimento ai precedenti tre anni dalla data di compilazione del questionario).</b>	SI <input type="checkbox"/> NO <input type="checkbox"/>



**3.1.6. Sono stati realizzati sondaggi sulla accettabilità degli interventi da realizzare? (con riferimento ai precedenti tre anni dalla data di compilazione del questionario).**

SI  NO

## 3.2. Le partnership

**Numero Indicatore e punteggio**

**Risposta**

**3.2.1. Negli ultimi 5 anni sono stati sviluppati studi generali sulle esigenze e/o sulle domande del territorio di riferimento?**

SI  NO

**GLOSSARIO** *Indicare se negli ultimi 5 anni precedenti alla data di compilazione del questionario, sono stati sviluppati studi quali: analisi SWOT, studi di settore, costruzione di scenari, progetti partecipati, ecc.*

**3.2.2. Solo per i comuni**  
**Per quanto concerne l'ultimo triennio (dalla data di compilazione del presente questionario), indicare nella successiva tabella con quali dei seguenti soggetti sono stati intrattenuti rapporti, specificandone il tipo e l'intensità.**

1. Comuni contermini	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2. Comuni della regione	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3. Comuni di altre regioni	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4. Comuni gemellati o stranieri	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5. Provincia di appartenenza	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
6. Province della regione	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
7. Province di altre regioni	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
8. Province gemellate o straniere	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
9. Regione di appartenenza	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
10. Regioni italiane	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
11. Regioni gemellate o straniere	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
12. Comunità montane della regione	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
13. Comunità montane di altre regioni	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
14. CCIAA della provincia	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
15. CCIAA della regione	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
16. Altri enti locali (ASL, A.ospedaliera, consorzi, ecc.)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
17. Amministrazioni periferiche dello stato	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
18. Amministrazioni centrali dello stato	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
19. Commissione dell'Unione europea (specificare con quali Direttorati)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
20. Amministrazioni di altri stati UE (specificare)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
21. Società a partecipazione pubblica per lo sviluppo locale	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
22. Altre società a partecipazione pubbliche	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
23. Fondazioni bancarie	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
24. Università locale	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
25. Università della regione	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

### 3.2.2. segue

26. Altre università italiane o straniere	0 1 2 3
27. Associazioni industriali	0 1 2 3
28. Associazioni dei commercianti	0 1 2 3
29. Associazioni artigiane	0 1 2 3
30. Associazioni agricole	0 1 2 3
31. Associazioni cooperative	0 1 2 3
32. Ordini professionali	0 1 2 3
33. Sindacati di categoria	0 1 2 3
34. Organizzazioni territoriali del sindacato (camera del lavoro, unione, ecc.)	0 1 2 3
35. Società di consulenza e centri di ricerca di rilievo locale	0 1 2 3
36. Società di consulenza e centri di ricerca di rilievo nazionale	0 1 2 3
37. Società di consulenza e centri di ricerca di rilievo internazionale	0 1 2 3
38. Imprese private di rilievo locale	0 1 2 3
39. Imprese private di rilievo nazionale	0 1 2 3
40. Organizzazioni di volontariato locali	0 1 2 3
41. Organizzazioni nazionali di volontariato	0 1 2 3
42. Associazioni ambientaliste di rilievo locale	0 1 2 3
43. Associazioni ambientaliste di rilievo nazionale	0 1 2 3
44. Altre organizzazioni non profit di rilievo locale	0 1 2 3
45. Altre organizzazioni non profit di rilievo nazionale	0 1 2 3
46. Associazioni culturali di rilievo locale	0 1 2 3
47. Associazioni culturali di rilievo nazionale	0 1 2 3
48. Consigli di circoscrizione	0 1 2 3
49. Comitati di cittadini	0 1 2 3
50. Associazioni di utenti dei servizi pubblici	0 1 2 3
51. Associazioni di consumatori	0 1 2 3
52. Altro	0 1 2 3

**GLOSSARIO** *Gradi di coinvolgimento: 0 nessun coinvolgimento; 1 coinvolgimento occasionale; 2 significativo ma solo di tipo consultivo; 3 corresponsabilità sui risultati.*

*Indicare nella tabella seguente, relativamente agli ultimi tre anni precedenti alla data di compilazione del questionario, con quali dei soggetti in elenco sono stati intrattenuti rapporti, specificando il grado di coinvolgimento secondo la scala riportata sotto.*

### 3.2.2. Solo per le province Per quanto concerne l'ultimo triennio (dalla data di compilazione del presente questionario), indicare nella successiva tabella con quali dei seguenti soggetti sono stati intrattenuti rapporti, specificandone il tipo e l'intensità.

1. Comuni della provincia	0 1 2 3
2. Comuni della regione	0 1 2 3
3. Comuni di altre regioni	0 1 2 3
4. Province della regione	0 1 2 3
5. Province di altre regioni	0 1 2 3
6. Province gemellate o straniere	0 1 2 3
7. Regione di appartenenza	0 1 2 3
8. Regioni italiane	0 1 2 3

9. Regioni gemellate o straniere	0	1	2	3
10. Comunità montane della provincia	0	1	2	3
11. Comunità montane della regione	0	1	2	3
12. Comunità montane di altre regioni	0	1	2	3
13. CCIAA della provincia	0	1	2	3
14. CCIAA della regione	0	1	2	3
15. Altri enti locali (ASL, A.ospedaliera, consorzi, ecc.)	0	1	2	3
16. Amministrazioni periferiche dello Stato	0	1	2	3
17. Amministrazioni centrali dello Stato	0	1	2	3
18. Commissione dell'unione europea (specificare con quali direttorati)	0	1	2	3
19. Amministrazioni di altri stati UE (specificare)	0	1	2	3
20. Società a partecipazione pubblica per lo sviluppo locale	0	1	2	3
21. Altre società a partecipazione pubbliche	0	1	2	3
22. Fondazioni bancarie	0	1	2	3
23. Università locale	0	1	2	3
24. Università della regione	0	1	2	3
25. Altre università italiane o straniere	0	1	2	3
26. Associazioni industriali	0	1	2	3
27. Associazioni dei commercianti	0	1	2	3
28. Associazioni artigiane	0	1	2	3
29. Associazioni agricole	0	1	2	3
30. Associazioni cooperative	0	1	2	3
31. Ordini professionali	0	1	2	3
32. Sindacati di categoria	0	1	2	3
33. Organizzazioni territoriali del sindacato (camera del lavoro,unione, ecc.)	0	1	2	3
34. Società di consulenza e centri di ricerca di rilievo locale	0	1	2	3
35. Società di consulenza e centri di ricerca di rilievo nazionale	0	1	2	3
36. Società di consulenza e centri di ricerca di rilievo internazionale	0	1	2	3
37. Imprese private di rilievo locale	0	1	2	3
38. Imprese private di rilievo nazionale	0	1	2	3
39. Organizzazioni di volontariato locali	0	1	2	3
40. Organizzazioni nazionali di volontariato	0	1	2	3
41. Associazioni ambientaliste di rilievo locale	0	1	2	3
42. Associazioni ambientaliste di rilievo nazionale	0	1	2	3
43. Altre organizzazioni non profit di rilievo locale	0	1	2	3
44. Altre organizzazioni non profit di rilievo nazionale	0	1	2	3
45. Associazioni culturali di rilievo locale	0	1	2	3
46. Associazioni culturali di rilievo nazionale	0	1	2	3
47. Consigli di circoscrizione	0	1	2	3
48. Comitati di cittadini	0	1	2	3
49. Associazioni di utenti dei servizi pubblici	0	1	2	3
50. Associazioni di consumatori	0	1	2	3
51. Altro				

**GLOSSARIO** *Gradi di coinvolgimento: 0 nessun coinvolgimento; 1 coinvolgimento occasionale; 2 significativo ma solo di tipo consultivo; 3 corresponsabilità sui risultati.*

*Indicare nella tabella seguente, relativamente agli ultimi tre anni precedenti alla data di compilazione del questionario, con quali dei soggetti in elenco sono stati intrattenuti rapporti, specificando il grado di coinvolgimento secondo la scala riportata sotto.*

## 4. Variabili collegate ad innovazioni settoriali

### 4.1.

Numero Domanda e indicatori

Risposta

#### *Solo per i comuni*

**In quali settori ritiene che l'ente abbia introdotto, negli ultimi 5 anni, innovazioni di prodotto e/o di processo, che hanno migliorato l'efficienza economica, l'efficacia e/o la qualità per gli utenti?**

1. Servizi socio-assistenziali per anziani	1	2	3	4	5
2. Servizi socio-assistenziali per altre categorie	1	2	3	4	5
3. Servizi educativi: asili nido e scuole materne	1	2	3	4	5
4. Altri servizi educativi (centri gioco, ecc.)	1	2	3	4	5
5. Refezione scolastica	1	2	3	4	5
6. Formazione professionale	1	2	3	4	5
7. Teatri	1	2	3	4	5
8. Biblioteche	1	2	3	4	5
9. Manifestazioni musicali	1	2	3	4	5
10. Musei, gallerie	1	2	3	4	5
11. Impianti sportivi (piscine, palestre, campi calcio, ecc.)	1	2	3	4	5
12. Altri interventi per lo sport e il tempo libero	1	2	3	4	5
13. Turismo	1	2	3	4	5
14. Servizi per giovani (informagiovani, centri autogestiti, ecc.)	1	2	3	4	5
15. Servizi funebri	1	2	3	4	5
16. Servizi idrici (acquedotto, fognature, depurazione)	1	2	3	4	5
17. Raccolta, smaltimento rifiuti Inquinamento atmosferico, rumore	1	2	3	4	5
18. Pianificazione urbanistica	1	2	3	4	5
19. Edilizia popolare pubblica	1	2	3	4	5
20. Attività di autorizzazione e controllo	1	2	3	4	5
21. Attività edilizia e uso del suolo	1	2	3	4	5
22. Regolazione della mobilità	1	2	3	4	5
23. Trasporto pubblico	1	2	3	4	5
24. Parchi, giardini, verde pubblico	1	2	3	4	5
25. Commercio	1	2	3	4	5
26. Mercati	1	2	3	4	5
27. Farmacie	1	2	3	4	5
28. Centrali latte	1	2	3	4	5
29. Illuminazione pubblica	1	2	3	4	5
30. Gas	1	2	3	4	5
31. Servizi civici (anagrafe, stato civile, liste elettorali, ecc.)	1	2	3	4	5

32. Servizi finanziari (bilancio,ragioneria)	1	2	3	4	5
33. Tributi	1	2	3	4	5
34. Economato/acquisti	1	2	3	4	5
35. Risorse umane (reclutamento,gestione, valorizzazione)	1	2	3	4	5
36. Sistema informativo/CED	1	2	3	4	5
37. Comunicazione esterna	1	2	3	4	5
38. Autoparco	1	2	3	4	5
39. Sostegno e gestione patrimonio comunale	1	2	3	4	5
40. Altro	1	2	3	4	5

**GLOSSARIO** 1 = non esiste; 2 = per nulla; 3 = in misura limitata; 4 = in misura significativa; 5 = in misura elevata.

Indicare in quali settori, fra quelli in elenco, sono state introdotte, negli ultimi 5 anni, delle innovazioni di prodotto e/o di processo, che hanno migliorato l'efficienza economica, l'efficacia e/o la qualità per gli utenti. Fornire una sola risposta, secondo la scala proposta, per ciascuna voce in elenco.

**4.1. Solo per le province**  
**In quali settori ritiene che l'ente abbia introdotto, negli ultimi 5 anni, innovazioni di prodotto e/o di processo, che hanno migliorato l'efficienza economica, l'efficacia e/o la qualità per gli utenti?**

1. Viabilità, manutenzione strade	1	2	3	4	5
2. Trasporto pubblico	1	2	3	4	5
3. Pianificazione territoriale	1	2	3	4	5
4. Pianificazione e programmazione per lo sviluppo economico-sociale	1	2	3	4	5
5. Parchi	1	2	3	4	5
6. Tutela dell'ambiente (inquinamento atmosferico, idrico, del suolo, rumore)	1	2	3	4	5
7. Formazione professionale	1	2	3	4	5
8. Scuola	1	2	3	4	5
9. Mercato del lavoro (centri per l'impiego, ecc.)	1	2	3	4	5
10. Attività produttive (contributi, ecc.)	1	2	3	4	5
11. Cultura e tempo libero, sport	1	2	3	4	5
12. Politiche sociali	1	2	3	4	5
13. Servizi finanziari (bilancio, ragioneria)	1	2	3	4	5
14. Tributi	1	2	3	4	5
15. Economato/Acquisti	1	2	3	4	5
16. Risorse umane (reclutamento, gestione, valorizzazione)	1	2	3	4	5
17. Sistema informativo/CED	1	2	3	4	5
18. Comunicazione esterna	1	2	3	4	5
19. Autoparco	1	2	3	4	5
20. Manutenzione e gestione patrimonio dell'ente	1	2	3	4	5
21. Altro	1	2	3	4	5

**GLOSSARIO** 1 = non esiste; 2 = per nulla; 3 = in misura limitata; 4 = in misura significativa; 5 = in misura elevata.

Indicare in quali settori, fra quelli in elenco, sono state introdotte, negli ultimi 5 anni, delle innovazioni di prodotto e/o di processo, che hanno migliorato l'efficienza economica, l'efficacia e/o la qualità per gli utenti. Fornire una sola risposta, secondo la scala proposta, per ciascuna voce in elenco.

## Riepilogo delle aggregazioni operate, delle domande connesse e dei punteggi massimi raggiungibili

1. Comuni		
Aggregazioni	Domande connesse	Punteggio massimo raggiungibile
<b>Innovazioni</b>	1.4.9.+ 2.1.1.+2.1.2.+2.1.3.+2.1.4.+2.3.1./A+2.4.3.+2.4.5.+2.5.6.+2.6.4.+2.6.5.+4.0.1.	232,5
<b>Solo Condizioni</b>	1.1.2.+1.1.6.+1.1.8.+1.2.1.+1.4.2.+1.4.3.+1.4.4.+1.4.5.+1.4.6.+1.4.7.+2.1.5./B+2.2.3.+2.3.1./B+2.3.2.+2.5.1.+2.5.3.+2.5.4.+2.5.5.+2.6.1.+2.6.2.+2.6.3.+3.1.2.+3.2.2./A+3.2.2./B+3.2.2./C+3.2.2./D	249
<b>Solo Manutenzioni</b>	1.1.1.+1.1.3.+1.1.4.+1.1.5.+1.1.7.+1.1.9./1.1.10+1.2.2.+1.2.3.+1.2.4.+1.2.5./1.2.6.+1.2.7./1.2.8.+1.2.9.+1.2.10.+1.2.11.+1.2.12.+1.2.13.+1.2.14.+1.3.1.+1.3.2.+1.3.3./A+1.3.3./B+1.4.1.+1.4.8.+2.1.5./A+2.1.5./C+2.2.1.+2.2.2.+2.2.4.+2.2.5.+2.2.6.+2.2.7.+2.2.8.+2.3.3.+2.3.4.+2.3.5.+2.3.6.+2.4.1.+2.4.2.+2.4.4.+2.4.6.+2.5.2.+2.5.7.+3.1.1.+3.1.3.+3.1.4.+3.1.5.+3.1.6.+3.2.1.	157
<b>Condizioni + Manutenzioni</b>	Vedi sopra	406
<b>Struttura direzionale</b>	1.1.1.+1.1.2.+1.1.3.+1.1.4.+1.1.5.+1.1.6.+1.1.7.+1.1.8.+1.1.9./1.1.10. (le due domande danno luogo ad un unico punteggio)+2.4.6.	39
<b>Sistema premiante</b>	1.2.1.+1.2.2.+1.2.3.+1.2.4.+1.2.5./1.2.6. (le due domande danno luogo ad un unico punteggio)+1.2.7./1.2.8. (le due domande danno luogo ad un unico punteggio)+1.2.9.+1.2.10.+1.2.11.	31
<b>Formazione</b>	1.3.1.+1.3.2.+1.3.3./A+1.3.3./B	10
<b>Qualità del personale</b>	1.2.12.+1.2.13.+1.2.14.+1.4.1.+1.4.2.+1.4.3.+1.4.4.+1.4.5.+1.4.6.+1.4.7.+1.4.8.+1.4.9.	44

<b>1. segue</b>		
<b>Aggregazioni</b>	<b>Domande connesse</b>	<b>Punteggio massimo raggiungibile</b>
<b>Outsourcing e acquisti</b>	2.1.1.+2.1.2.+2.1.3.+2.1.4.+2.1.5./A+2.1.5./B+2.1.5./C	29
<b>Pianificazione e controlli, valutazione</b>	2.2.1.+2.2.2.+2.2.3.+2.2.4.+2.2.5.+2.2.6.+2.2.7.+2.2.8	29
<b>Comunicazione</b>	2.3.1./A+2.3.1./B+2.3.2.+2.3.3.+2.3.4.+2.3.5.+2.3.6.	30
<b>Attenzione alle iniziative nazionali di modernizzazione</b>	2.4.1.+2.4.2.+2.4.3.+2.4.4.+2.4.5.	15
<b>Nuove tecnologie</b>	2.5.1.+2.5.2.+2.5.3.+2.5.4.+2.5.5.+2.5.6.+2.5.7.	35,5
<b>Gestione finanziaria</b>	2.6.1.+2.6.2.+2.6.3.+2.6.4.+2.6.5.	11
<b>Analisi e conoscenza del contesto</b>	3.1.1.+3.1.2.+3.1.3.+3.1.4.+3.1.5.+3.1.6.	15
<b>Partenariato</b>	3.2.1.+3.2.2. (la domanda produce 4 punteggi: 3.2.2./A+3.2.2./B+3.2.2./C+3.2.2./D)	155

<b>2. Province</b>		
<b>Aggregazioni</b>	<b>Domande connesse</b>	<b>Punteggio massimo raggiungibile</b>
<b>Innovazioni</b>	1.4.9.+ 2.1.1.+2.1.2.+2.1.3.+2.1.4.+2.3.1/A+2.5.6. +2.6.4.+2.6.5.+4.0.1.	131,5
<b>Solo Condizioni</b>	1.1.2.+1.1.6.+1.1.8.+1.2.1.+1.4.2.+1.4.3.+1.4.4.+1.4.5.+1.4.6. +1.4.7.+2.2.3.+2.3.1./B+2.3.2.+2.5.1.+2.5.3.+2.5.4.+2.5.5.+2.6.1. +2.6.2.+2.6.3.+3.1.2.+3.2.2./A+3.2.2./B+3.2.2./C+3.2.2./D	241
<b>Solo Manutenzioni</b>	1.1.1.+1.1.3.+1.1.4.+1.1.5.+1.1.7.+1.1.9./1.1.10+1.2.2.+1.2.3.+1.2.4. +1.2.5./1.2.6.+1.2.7./1.2.8.+1.2.9.+1.2.10.+1.2.11.+1.2.12.+1.2.13. +1.2.14.+1.3.1.+1.3.2.+1.3.3./A+1.3.3./B+1.4.1.+1.4.8.+2.2.1. +2.2.2.+2.2.4.+2.2.5.+2.2.6.+2.2.7.+2.2.8.+2.3.3.+2.3.4.+2.3.5. +2.3.6.+2.4.1.+2.4.2.+ 2.4.3.+2.5.2.+2.5.7.+3.1.1.+3.1.3.+3.1.4. +3.1.5.+3.1.6.+3.2.1.	144
<b>Condizioni + Manutenzioni</b>	Vedi sopra	385
<b>Struttura direzionale</b>	1.1.1.+1.1.2.+1.1.3.+1.1.4.+1.1.5.+1.1.6.+1.1.7.+1.1.8.+1.1.9./1.1.10. (le due domande danno luogo ad un unico punteggio)	36
<b>Sistema premiante</b>	1.2.1.+1.2.2.+1.2.3.+1.2.4. +1.2.5./1.2.6. (le due domande danno luogo ad un unico punteggio) +1.2.7./1.2.8. (le due domande danno luogo ad un unico punteggio) +1.2.9.+1.2.10.+1.2.11.	31
<b>Formazione</b>	1.3.1.+1.3.2.+1.3.3./A+1.3.3./B	10
<b>Qualità del personale</b>	1.2.12.+1.2.13.+1.2.14.+1.4.1.+1.4.2.+1.4.3.+1.4.4.+1.4.5. +1.4.6.+1.4.7.+1.4.8.+1.4.9.	44
<b>Outsourcing e acquisti</b>	2.1.1.+2.1.2.+2.1.3.+2.1.4.+	14
<b>Pianificazione e controlli, valutazione</b>	2.2.1.+2.2.2.+2.2.3.+2.2.4.+2.2.5.+2.2.6.+2.2.7.+2.2.8	29
<b>Comunicazione</b>	2.3.1./A+2.3.1./B+2.3.2.+2.3.3.+2.3.4.+2.3.5.+2.3.6.	30
<b>Attenzione alle iniziative nazionali di modernizzazione</b>	2.4.1.+2.4.2.+2.4.3.	9
<b>Nuove tecnologie</b>	2.5.1.+2.5.2.+2.5.3.+2.5.4.+2.5.5.+2.5.6.+2.5.7.	35,5



## 2. segue

Aggregazioni	Domande connesse	Punteggio massimo raggiungibile
<b>Gestione finanziaria</b>	2.6.1.+2.6.2.+2.6.3.+2.6.4.+2.6.5.	11
<b>Analisi e conoscenza del contesto</b>	3.1.1.+3.1.2.+3.1.3.+3.1.4.+3.1.5.+3.1.6.	15
<b>Partenariato</b>	3.2.1.+3.2.2. (la domanda produce 4 punteggi: 3.2.2./A+3.2.2./B+3.2.2./C+3.2.2./D)	152



**ANALISI E STRUMENTI PER L'INNOVAZIONE**  
VOLUMI GIÀ PUBBLICATI

**I MANUALI**

**Ripensare il lavoro pubblico**

Come gestire le risorse umane e la contrattazione nelle amministrazioni pubbliche  
*Aprile 2001*

**Semplifichiamo**

Guida alle novità del testo unico sulla documentazione amministrativa  
*Aprile 2001*

**Manuale operativo per il controllo di gestione**

*Novembre 2001*

**Lavoro pubblico e flessibilità**

*Aprile 2002*

**Benessere Organizzativo**

Per migliorare la qualità del lavoro nelle amministrazioni pubbliche  
*Aprile 2003*

**Il call center nelle amministrazioni pubbliche**

Migliorare la gestione dei contatti con i cittadini  
*Aprile 2003*

**La customer satisfaction nelle amministrazioni pubbliche**

Valutare la qualità percepita dai cittadini  
*Aprile 2003*

**Manuale di finanza innovativa per le amministrazioni pubbliche**

*Aprile 2003*

**Guida operativa alle sponsorizzazioni nelle amministrazioni pubbliche**

*Aprile 2003*

**GLI APPROFONDIMENTI**

**La valutazione dei costi e benefici nell'analisi dell'impatto della regolazione**

*Ottobre 2001*

**La consultazione nell'analisi dell'impatto della regolazione**

*Novembre 2001*

**Il controllo di gestione nelle amministrazioni centrali**

Esperienze italiane e internazionali a confronto  
*Aprile 2002*

**I RAPPORTI**

**URP on line**

Indagine sullo stato di attuazione degli Uffici per le relazioni con il pubblico  
*Settembre 2001*

**LE ESPERIENZE**

**La valutazione e la retribuzione delle prestazioni**

Esperienze e materiali  
*Aprile 2001*

**L'analisi di impatto della regolazione in prospettiva comparata**

*Ottobre 2001*

**Il controllo di gestione nell'amministrazione finanziaria dello Stato: l'esperienza dell'Agenzia delle entrate**

*Settembre 2002*

**LE PROPOSTE**

**Proposte per il cambiamento nelle amministrazioni pubbliche**

*Aprile 2002*

