

**L'apprendimento  
organizzativo attraverso  
banche dati della PA per il  
benchmarking e la diffusione  
di buone pratiche**  
di Rita Pastore\*



**1. L'analisi del problema: l'apprendimento organizzativo**

In quasi tutte le organizzazioni pubbliche moderne si sta progressivamente affermando la cultura della qualità che, finalizzata alla definizione di nuovi modelli organizzativi che si basino su individuazione e condivisione di strategie e responsabilità, può contribuire in modo sostanziale al raggiungimento di obiettivi comuni di miglioramento e modernizzazione. L'affermarsi di tale cultura è particolarmente necessario in quanto la PA ricopre un ruolo centrale nello sviluppo delle risorse chiave per la crescita competitiva di un Paese.

È infatti opinione diffusa che lo sviluppo e la competitività internazionale dipendano dal livello di istruzione e di professionalità degli attori istituzionali, economici e sociali che ogni Sistema Paese è in grado di mobilitare, nonché dalla cultura dei suoi cittadini. Questa convinzione è stata rafforzata dai due principali processi che si stanno svolgendo nell'Unione europea in materia di istruzione, ricerca e competitività: il Processo di Bologna<sup>1</sup> e la realizzazione degli obiettivi di Lisbona che, entro il 2010, prevedono l'effettiva creazione rispettivamente di uno spazio europeo dell'istruzione superiore e di uno spazio europeo comune della ricerca, con l'obiettivo di ampliare il mercato del lavoro e la mobilità nell'Unione e di fare dell'economia europea la più dinamica e competitiva del mondo basata sulla conoscenza.

Per comprendere una proposta di innovazione organizzativa di notevole rilevanza, tanto più quando essa riguarda il livello delle figure professionali deputate a collaborare alla guida e alla gestione, tecnica e tecnologica, di un apparato complesso quale è la PA, bisogna considerare che qualsiasi istituzione deve fare i conti con una diversa concezione delle responsabilità. Nelle moderne organizzazioni essa è sempre più "diffusa" e ciascun lavoratore, nel proprio ambito e con le proprie competenze contribuisce al raggiungimento di obiettivi condivisi.

\* Formez.

<sup>1</sup> Tale processo vede impegnati i Ministri dell'Istruzione di 45 Paesi.

Le nuove condizioni di lavoro, tutte caratterizzate da diversi livelli, da maggiore incertezza e complessità dei processi produttivi, richiedono risorse autonome, motivate, pronte ad assumersi responsabilità nei processi in atto, capaci di promuovere, cooperare, comunicare e gestire relazioni.

La PA non è estranea a questi cambiamenti: l'innovazione legislativa, regolamentare tecnica e tecnologica, che hanno aperto considerevoli spazi di riforma, richiedono, che la struttura e l'organizzazione si adeguino. È, quindi, indispensabile che vengano integrate nuove competenze professionali che facilitino la possibilità concreta di riformare, cioè di cambiare le prassi e consentano un pieno accoglimento della centralità dell'apprendimento, della qualità dei servizi offerti, delle relazioni con il mondo esterno e con la ricerca.

Il tema dell'apprendimento organizzativo è un aspetto complesso della teoria delle organizzazioni ed è fortemente collegato con i concetti dell'innovazione delle PPAA, del miglioramento continuo, della modernizzazione. Un'organizzazione è un sistema razionale adattivo in ambiente complesso che impara dall'esperienza<sup>2</sup>. La complessità produce instabilità, che a sua volta accresce l'esigenza di creare conoscenza e dare significato alle azioni e ai comportamenti, perché si possa "regolare" e gestire la complessità.

L'apprendimento costituisce un processo evolutivo per l'organizzazione e per l'individuo che ne è parte. La teoria dell'apprendimento evolutivo tiene conto di numerosi processi conoscitivi, che definiscono e modificano le prassi, nella continua tensione tra conservazione ed innovazione. L'alternanza tra le due tendenze spiega anche il rapporto tra l'azione che produce apprendimento e l'apprendimento che diventa a sua volta innovazione, selezione e implementazione, dando origine ai tre momenti dell'apprendimento evolutivo che consentono di mantenere un equilibrio dinamico, di tipo incrementale<sup>3</sup>.

In genere si ritiene che l'apprendimento individuale interno avvenga secondo tre modalità principali: per utilizzo, per esperienza, per ricerca.

Le forme esterne, che si innestano efficacemente solo sui modi interni già collaudati, sono di tre tipi: da imitazione, interazione e cooperazione.

Il percorso d'apprendimento *da utilizzo* costituisce la forma più semplice: attraverso l'uso, gli individui imparano a fare funzionare in modo adeguato strumenti e tecnologie di cui dispongono. Il miglioramento del risultato, ottenuto attraverso la pratica, è descritto dalle curve d'esperienza. Tale apprendimento implica una rielaborazione delle informazioni acquisite, in funzione di miglioramenti ed innovazioni incrementali sia nei processi che negli output.

<sup>2</sup> R.M. Cyert, J.C. March, *"A Behavioural Theory of the Firm"*, Prentice-Hall Englewood Cliffs, 1962; H. A. Simon, *The changing theory and changing practice of public administration*, in I. de Sola Pool (Ed.), *Contemporary political science* (Chap. 4), NY: McGraw-Hill, 1967.

<sup>3</sup> M. Warglien, *Innovazione e impresa evolutiva*, Cedam, Padova, 1990.

L'apprendimento attraverso l'*esperienza* non è sempre automatico, in quanto per imparare occorre un feedback riguardo l'accuratezza, la precisione e l'efficacia delle informazioni utilizzate.

L'apprendimento da *ricerca* ha come obiettivo la produzione di nuove conoscenze. È un'attività cumulativa che procede sulla base dei risultati già conseguiti ed è irreversibile, basata sia su successi che sugli insuccessi, che rimangono nel patrimonio esperienziale del soggetto.

Si apprende dall'esterno *per imitazione* quando si rielaborano ai propri fini innovazioni prodotte da altri. Tale processo necessita di obiettivi, risorse e capacità autonome.

L'apprendimento da *interazione* si sviluppa con l'instaurarsi di rapporti privilegiati tra due o più soggetti, invece l'apprendimento mediante *cooperazione* caratterizza i rapporti collaborativi tra attori strategici.

Tutti questi elementi delineano il tema dell'apprendimento organizzativo, che si sviluppano in una stessa organizzazione e in persone appartenenti all'organizzazione.

L'apprendimento organizzativo, quindi, si può definire come fenomeno relazionale che si diffonde tramite un linguaggio condiviso, e deve essere supportato da una qualsivoglia formalizzazione.

Attraverso la condivisione di informazioni, il confronto di strategie, lo scambio di strumenti, competenze, sperimentazioni si crea conoscenza condivisa.

## 1.1 Apprendimento, organizzazione e nuove tecnologie come sistemi di conoscenza distribuita

Le tecnologie dell'informazione e della comunicazione (ICT) sono diventate dispositivi irrinunciabili di condivisione e sviluppo di nuove conoscenze e competenze organizzative. Sia se consideriamo separatamente differenti *loci* di apprendimento (individuale, organizzativo, inter-organizzativo) sia quando questi opportunamente si intersecano grazie anche all'apporto di diverse forme tecnologiche e tipologie di conoscenza e apprendimento.

Le ICT attivano e creano sistemi di conoscenza distribuita in diversi contesti e dinamiche organizzative, all'interno di uno schema teorico che interpreta conoscenza e apprendimento quali processi sociali che dal piano individuale si espandono a quello istituzionale e viceversa, in una dimensione di costante dialogo tra micro e macro.

In particolare, ricordiamo tre importanti funzionalità:

- le ICT supportano a livello individuale l'apprendimento di nuove competenze e la condivisione di conoscenza;

- le ICT all'interno della condivisione e dello sviluppo di nuove conoscenze contribuiscono alla formazione di competenze e forme di lavoro in comunità e contesti organizzativi tecnologicamente mediati;
- tale condivisione e sviluppo di conoscenze, competenze e forme eterogenee di lavoro da luogo a network di apprendimento interorganizzativo che si configurano come sistemi socio-tecnici in cui le ICT non rappresentano solo un fattore strumentale, ma un dispositivo di governance e/o di gestione della conoscenza.

Gli strumenti tecnologici vengono utilizzati con l'obiettivo di mettere a disposizione dell'organizzazione che li adotta, una rete integrata di competenze specialistiche, tecnologiche, strumentali e gestionali, allo scopo di assicurare un'efficace integrazione delle diverse conoscenze ed expertise. Le banche dati online, ad esempio consentono una maggiore velocità di interrogazione e di recupero dell'informazione. L'utente può usufruire costantemente della consulenza, on-site e on-line, e delle attività di training svolte, anche ad personam, da coloro che gestiscono la banca dati.

Sempre più spesso l'organizzazione delle competenze tecnico-scientifiche è basata su un modello a matrice in cui i soggetti partecipanti, indipendentemente da vincoli istituzionali, riorganizzano le loro competenze in un sistema organico di filiere di conoscenze (ad es. i laboratori, le comunità di pratiche ecc.) che si configura come luogo di confluenza ed affluenza di una pluralità di conoscenze e pratiche organizzative, il cui denominatore comune è dato dal forte orientamento tecnologico oltre che tematico. Ossia, dal loro essere mediate da diverse tecnologie e, al contempo, dal loro essere orientate all'apprendimento di nuove forme di intervento, lavoro e coordinamento tecnologico. La comunità di pratica che si viene a creare rappresenta in questo senso un interessante tentativo di stabilizzazione ed istituzionalizzazione organizzativa di un network di apprendimento, all'interno del quale le nuove tecnologie (e le conoscenze ad esse collegate) occupano una posizione privilegiata.

Lo scopo dei laboratori/comunità di pratica è dato sia da un intento descrittivo/interpretativo, sia da un intento applicativo che consenta di proporre modalità di knowledge management in sintonia con ambienti lavorativi non tradizionali nei quali conoscenza e tecnologie costituiscono la principale risorsa produttiva. L'oggetto di analisi privilegiato diventano le modalità di risoluzione dei problemi, nonché le interazioni sociali che portano alla definizione di una situazione come "problematica". I problemi organizzativi saranno pensati come l'elemento che porta tanto allo sviluppo di nuova conoscenza, quanto alla costituzione di un attore collettivo e all'identificazione di nuove strategie organizzative.

L'esigenza di rifondare l'esistenza stessa della PA sul servizio e sulla relazione con il cittadino mediata dalle categorie della conoscenza, della qualità, della

comunicazione e delle nuove tecnologie, significa porre queste stesse categorie come criterio a cui far capo nelle azioni di riorganizzazione della struttura organizzativa, ma anche fondare su nuove competenze la riorganizzazione e la selezione delle risorse umane, le sole in ultima analisi, che possono portare a compimento l'azione educativa volta al cambiamento delle istituzioni.



## 2. L'apprendimento mediante la diffusione di buone pratiche

L'orientamento all'innovazione deve essere teso tanto a introdurre specifiche soluzioni tecniche innovative, quanto a porre le condizioni perché le organizzazioni siano in grado di creare apprendimento, individuare i bisogni e i modelli di innovazione più coerenti con la propria realtà.

La diffusione e lo scambio di buone pratiche è un'esperienza d'apprendimento, una delle molte. Essa, a differenza di altre, è un'attività finalizzata prioritariamente a produrre apprendimento; è quindi un processo organizzativo che si intreccia con il più ampio e articolato processo di gestione delle persone che operano in una organizzazione.

Una PA, qualsiasi essa sia, apprende tramite i suoi attori. Le PPAA crescono e si sviluppano se si sviluppano i loro attori. La formazione attraverso lo scambio di esperienze rappresenta quindi un punto d'incontro fra le potenzialità e i bisogni dell'individuo e le potenzialità e i bisogni dell'amministrazione, fra il sapere individuale e il saper fare organizzativo. L'obiettivo è l'accrescimento del know how, in termini di promozione, diffusione, aggiornamento e sviluppo per tutti coloro che operano nella PA. Questa finalità è oggi perseguita con un'attività sempre più continua perché le PPAA hanno sempre più bisogno, come abbiamo già sottolineato, di migliorare il proprio livello di competenza per aumentare la competitività del sistema pubblico e della qualità dei servizi forniti ai cittadini. Gli approcci possibili per sviluppare la diffusione di best practice sono molteplici.

La diffusione per imitazione si basa sulla logica che le nuove soluzioni siano adottate in modo automatico in contesti diversi da quelli di origine per imitazione di esperienze d'innovazione comunicate e diffuse con modalità diverse. L'idea di fondo, è che sia sufficiente un buon marketing delle innovazioni per renderle appetibili e per attivare processi di imitazione.

La logica del trasferimento, invece, prevede un'azione di scambio basata sull'interazione fra un soggetto attivo che trasferisce una nuova soluzione ed un soggetto passivo che la riceve. Questo approccio enfatizza l'importanza dell'offerta d'innovazione, annullando quasi completamente il ruolo della domanda.

Un altro approccio è quello della circolazione delle innovazioni basata sul libero scambio. Esso si fonda sull'idea che vi siano "un'offerta e una domanda

d'innovazione" e che gli scambi siano attivati dalla possibilità di ottenere vantaggi. Questo approccio pone sullo stesso piano domanda, offerta ed eventuali intermediari, ma sottovaluta gli effetti dell'asimmetria informativa, soprattutto per quanto riguarda il lato della domanda e si concilia male con la logica di funzionamento delle amministrazioni pubbliche.

L'approccio alla circolazione delle innovazioni intesa come traslazione poggia sull'assunto che una nuova soluzione sia adottata in nuovi contesti organizzativi perché passata da un attore all'altro, tramite agenti di traslazione, e che le nuove soluzioni siano attivamente tradotte sulla base delle specifiche esigenze del contesto che innova. Le nuove soluzioni, già adottate in contesti diversi, vengono, cioè, reinventate e sperimentate allo scopo di adattare/adottarle nel nuovo sistema organizzativo.

L'approccio della traslazione, che negli anni il Formez ha promosso attraverso numerose esperienze, Progetti mirati ed Azioni di Sistema, recepisce queste considerazioni e si fonda sul principio che la circolazione delle nuove soluzioni tecnologiche o organizzative non si sostiene attivando forme automatiche di imitazione, ma facilitando l'inserimento delle organizzazioni in reti attive, che agiscono, cioè, per l'apprendimento e l'innovazione.

I Progetti mirati di scambio sono finalizzati all'attivazione di processi d'innovazione mediante la traslazione di esperienze e competenze da PPAA che hanno realizzato esperienze di innovazione e/o di miglioramento verso altre amministrazioni che hanno interesse a sperimentare ed attuare esperienze analoghe. La traslazione delle esperienze innovative è realizzata mediante l'interazione fra le tre tipologie di attori riportate di seguito:

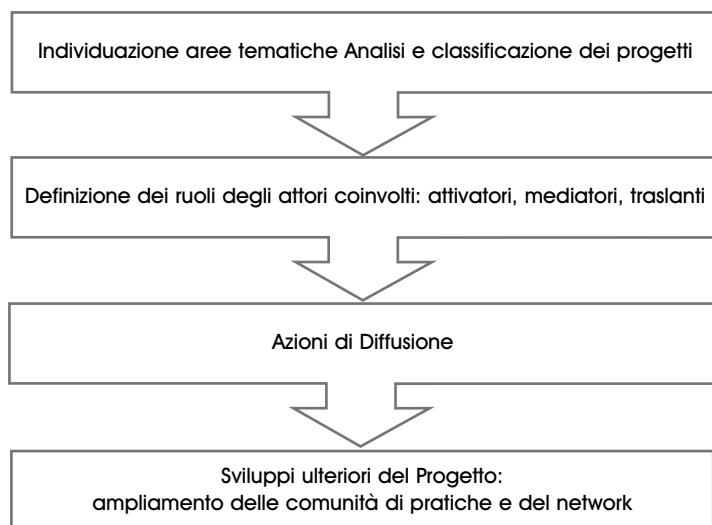
- i soggetti intermediari/facilitatori dello scambio, ovvero università e organismi di formazione/consulenza/assistenza;
- le amministrazioni che hanno realizzato l'esperienza che vengono assunte come riferimento per le azioni di diffusione, ovvero enti disposti a condividere esperienze d'innovazione già sperimentate nel proprio contesto organizzativo al fine di consentirne la traslazione in un'amministrazione o in un gruppo di amministrazioni beneficiarie;
- le amministrazioni pubbliche che traslano nel proprio contesto organizzativo le innovazioni proposte e che sono intenzionate a renderle operative nell'ambito del proprio apparato.

In particolare, il trasferimento delle esperienze d'innovazione prevede, oltre alla realizzazione dei singoli progetti che interessano due gruppi di amministrazioni l'attivazione di comunità tematiche, cioè di gruppi di lavoro aperti, per la verifica e l'approfondimento del processo di traslazione in atto e per rendere possibile il coinvolgimento progressivo di altre amministrazioni. Le comunità tematiche si pongono come il "luogo" nel quale si definiscono i percorsi di traslazione.



Figura 4.1

## Il ciclo della diffusione di best practice per traslazione



Nei progetti di scambio il riferimento principale è il progetto mirato approvato e finanziato che prevede lo sviluppo, in un periodo determinato, di azioni di informazione, formazione e assistenza finalizzate ad attivare il processo di traslazione.

## 2.1 Le comunità tematiche

Le comunità tematiche nella fase di avvio del programma di diffusione saranno costituite da:

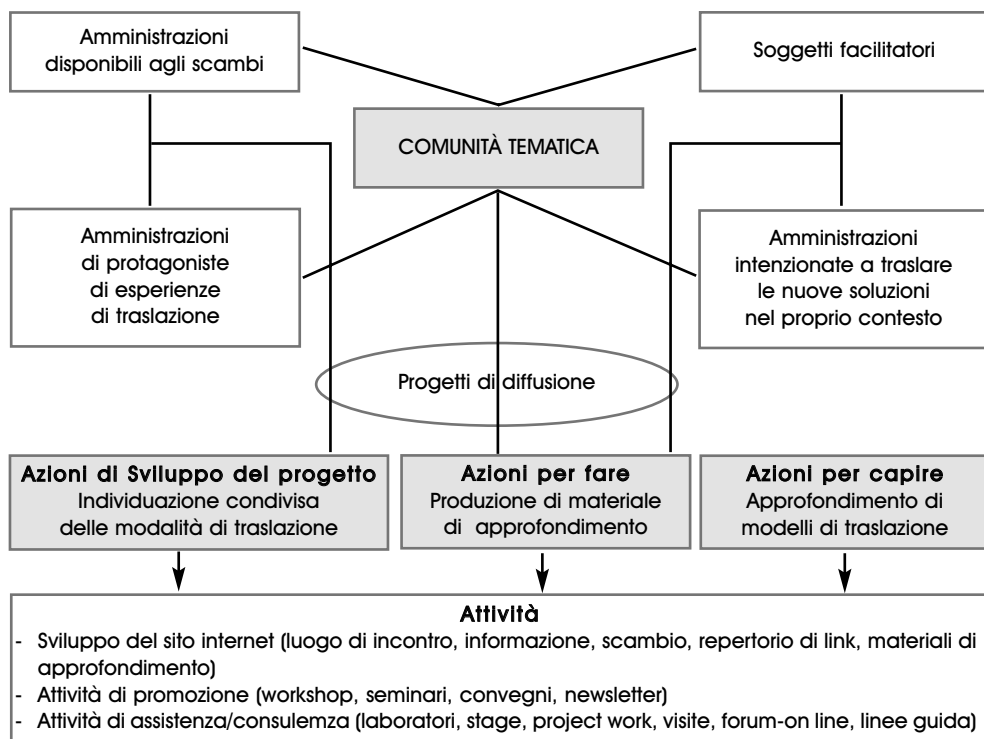
- amministrazioni che hanno realizzato le esperienze innovative di riferimento: si tratta di *fornitori* dei Progetti mirati di scambio finanziati e non finanziati e di progetti *Premiati* e *Segnalati* ad iniziative premiali riconosciute a livello locale e nazionale. Essi offrono alla comunità tematica tutto quanto possa essere utile ad analizzare, comprendere e traslare gli elementi del processo di innovazione già sperimentato;
- amministrazioni protagoniste delle esperienze di traslazione: si tratta dei “traslanti” dei Progetti mirati di scambio in corso di realizzazione. Costituiscono un osservatorio privilegiato per approfondire, valutare, riprogettare i percorsi di traslazione, tenendo conto di contesti e settori differenti.
- Facilitatori tecnici: formatori ed esperti su temi specifici.

- Enti intenzionati a traslare attivamente le nuove soluzioni nel proprio contesto: si tratta dei traslanti dei Progetti mirati di scambio che intendono contribuire attivamente al processo di analisi e sistematizzazione delle innovazioni e del relativo processo di traslazione, nonché attivare/consolidare analoghi processi d'innovazione al proprio interno.

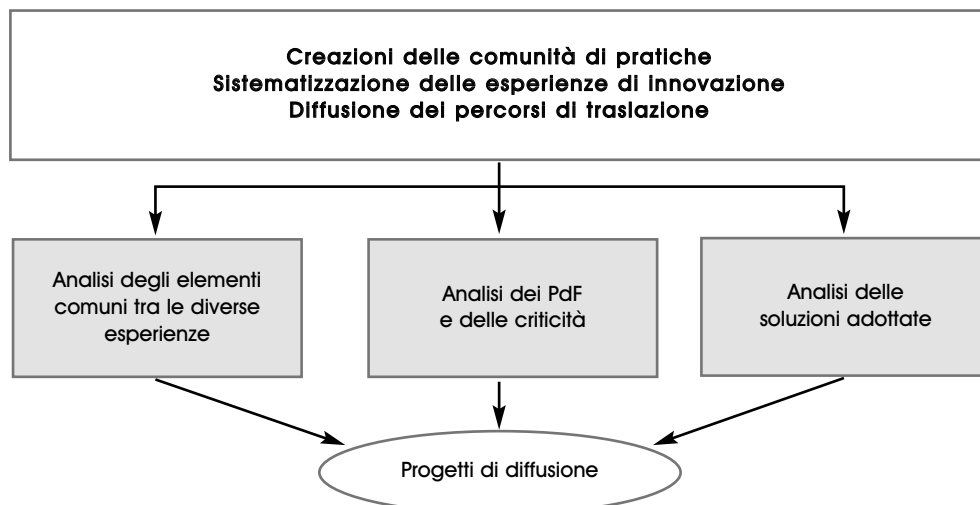
Per lo sviluppo del programma di diffusione delle best practice tra PPAA è prevista la realizzazione di varie fasi, a supporto della costituzione delle comunità tematiche:

- analisi, classificazione e approfondimento dei progetti da traslare;
- promozione della traslazione delle innovazioni in altre pubbliche amministrazioni;
- elaborazione di modelli e strumenti di riferimento per l'attivazione e la gestione di percorsi di cambiamento;
- produzione di materiali: documentazione, supporti tecnologici, report metodologici, griglie di rilevazione, linee guida, ecc. per sostenere i processi di cambiamento.

**Figura 4.2**  
**Le comunità tematiche**





**Figura 4.3****Le azioni previste nel programma di diffusione delle best practice**

Un ulteriore livello di sviluppo prevede la costituzione di vere e proprie reti aperte di conoscenze mediante:

- l'ampliamento delle comunità tematiche a nuove argomenti, a nuove esperienze;
- lo sviluppo di relazioni fra le diverse comunità tematiche attraverso momenti strutturati di confronto e progettazione comune;
- lo sviluppo di forme di cooperazione e coordinamento con altri soggetti, reti, club, impegnati nella diffusione di esperienze di innovazione.

### 3. Verso un'amministrazione "banca dati"

Uno dei fattori determinanti dello sviluppo dell'innovazione nella PA italiana non riguarda soltanto l'innovazione del front-office, ma anche la capacità di strutturare il back-office e di favorire gli scambi di dati e informazioni tra le pubbliche amministrazioni nonché tra enti e cittadini.

La ricerca di vantaggi competitivi, che passano per la capacità di creare una forte specializzazione e condivisione di saperi, ha portato le amministrazioni ad assumere un nuovo ruolo in grado di realizzare sistemi integrati, piattaforme comuni, sistemi condivisi, che innescano processi d'integrazione alle scelte tec-

nologiche introdotte. L'interoperabilità costituisce il principio cardine dell'e-gov e lo strumento per realizzare un nuovo modello di divisione del lavoro tra back office centrali e front office locali.

Le PPAA a tutti i livelli stanno partecipando al processo di creazione di un sistema pubblico di connettività che permetta a tutti i sistemi informatici delle amministrazioni locali e centrali d'interconnettersi. Nell'ambito del processo di integrazione delle reti territoriali, ciascuna amministrazione si sta sforzando di attrezzarsi per partecipare a pieno titolo all'integrazione, rendendo interoperabili anche le proprie reti ove esistenti o promuovendone lo sviluppo e progettandone l'integrazione con le reti utilizzate dalle altre amministrazioni.

Le direttrici strategiche degli interventi proposti e in corso di implementazione per il coordinamento e l'integrazione di banche dati territoriali si identificano principalmente nelle seguenti azioni:

- realizzazione di servizi tecnici per e con le PPAA (ad es. sistemi di gestione dei flussi documentali, sistemi di posta certificata, cooperazione applicativa) rispondendo a una necessità condivisa di trasparenza e semplificazione delle procedure;
- realizzazione di sistemi informativi territoriali (ad es. a seconda delle competenze, il coordinamento dei piani territoriali comunali, la verifica della compatibilità delle previsioni di sviluppo urbanistico, l'individuazione di aree per la destinazione dei servizi a scala sovracomunale, gli interventi sulle infrastrutture e sulla rete stradale, ecc.);
- realizzazione di sistemi informativi e servizi settoriali (ad es. nei settori del lavoro, della formazione, della sanità, del welfare, della cultura, del turismo, ecc.) per l'erogazione dei servizi ai cittadini e alle imprese, integrati con quelli di altri comuni, comunità montane, province, regioni, ministeri, enti nazionali.

Accanto a questi aspetti, probabilmente le banche dati costituiscono uno degli elementi più interessanti del rapporto tra amministrazioni e mondo dell'informazione prodotta dalle medesime.

Oggi con molta frequenza si parla di "mercato dell'informazione": all'interno di questo mercato, i dati e le informazioni che provengono dalle PPAA costituiscono indubbiamente una fonte di primaria importanza da valorizzare, promuovere e diffondere, in quanto strumento di crescita culturale del singolo (cittadino, impresa, enti pubblici,...) e della collettività.

La Direttiva 2003/98/CE getta le basi per una maggiore "strutturazione del mercato del riutilizzo dell'informazione pubblica". La PA italiana ha costruito nel corso degli anni un ingente patrimonio informativo, utilizzato a fini gestionali e decisionali, ma sempre nell'ambito del suo ruolo istituzionale.



Questo patrimonio informativo può essere di grande utilità anche per il settore privato nelle attività di ricerca o di programmazione di investimenti. Poiché molte delle informazioni gestite dal Sistema Informativo di un ente possono essere di grande interesse all'esterno dell'ente, diventa sempre più importante che la PA metta a disposizione un set di dati anche ad operatori privati, utenti, cittadini.

Così come una Biblioteca pubblica svolge un ruolo proattivo nella diffusione della lettura, allo stesso modo una banca dati può svolgere un ruolo di raccolta, selezione, integrazione e divulgazione di documenti e informazioni pubbliche disponibili in rete:

- organizzando un servizio di documentazione dell'attualità amministrativa, giuridica, organizzativa delle PPAA;
- fornendo informazione costante su alcuni temi di interesse del cittadino, in particolare con riferimento a problematiche di interesse strettamente locale;
- sistematizzando e divulgando l'informazione e la documentazione prodotta autonomamente nonché riutilizzando l'informazione già elaborata dalle altre amministrazioni pubbliche per presentarla o segnalarla al cittadino;
- creando un grande serbatoio di documentazione già raccolta ed elaborata, di esperienze e casi di successo relativi ai progetti di innovazione e alle iniziative intraprese su tematiche di attualità.

In pratica, le banche dati dovrebbero essere interpretate come parte integrante del governo locale e consentire l'accesso a tutti i servizi informativi introdotti dall'amministrazione elettronica. Quindi non solo dare informazioni ma anche rappresentare un punto di accesso ai servizi amministrativi in rete e di feedback.

Si tratta di una funzione di filtro e di diffusione selettiva che le PPAA sono chiamate a fare, incentrata su contenuti informativi specialistici che utilizzano gli strumenti dell'ICT per raggiungere il maggior numero possibile di utenti.

In questo quadro, l'amministrazione si trasforma in un'"amministrazione banca dati" che dovrebbe essere il "contenitore" delle più importanti decisioni ed esperienze pubbliche di vario livello a cui tutti possano accedere.

In tale ambito la PA deve interpretare quali sono le esigenze più ricorrenti e più importanti per la propria utenza e, in base a queste, organizzare le fonti e le competenze, aspetti fondamentali per dare risposte. Tuttavia le fonti di questo tipo sono spesso molto complesse e non è sufficiente conoscere gli indirizzi web, la struttura delle maschere di una banca dati, le modalità di interazione tecniche, i contenuti generici di un archivio elettronico. La documentazione di supporto relativa ad iniziative ed esperienze delle PPAA si produce in contesti organizzativi specifici ed è legata nella maggior parte dei casi a processi strategici, a procedure, ad azioni di sistema: è materiale per "addetti ai lavori". Quindi, occorre che tra le competenze di chi fornisce queste informazioni vi sia la conoscenza degli aspetti formali e procedurali che caratterizzano i sud-



detti materiali, dei contesti di riferimento, che abbia rapporti con gli enti produttori. Infatti, il più delle volte si tratta di documentazione di contesto, per cui è necessario rivolgersi a quel contesto per poter individuare le soluzioni ad una richiesta informativa.

È necessario che vi sia una rete professionale e informativa a cui gli utenti possano rivolgersi, esperta nell'utilizzare gli strumenti messi a disposizione dalle amministrazioni pubbliche per reperire rapidamente le informazioni complesse e renderle fruibili, capace di orientare i cittadini tra i molteplici punti di contatto con le PPAA e suggerire quello più corretto in relazione alla richiesta informativa e specifica.

In linea generale l'utilizzo di una banca dati integrata dell'innovazione amministrativa presenta indubbi vantaggi:

- contribuisce a ridurre i tempi della produzione informativa essendo la tempestività un requisito fondamentale: un'informazione è tanto più utile quanto più riesce a cogliere sul nascere i fenomeni emergenti nella realtà territoriale di riferimento;
- contribuisce sicuramente a ridurre il gap informativo nei confronti dei cittadini;
- amplia in maniera decisiva l'offerta informativa;
- comporta un decisivo abbattimento dei costi.

In prospettiva occorre sempre più integrare i dati e le informazioni relative ai processi di evoluzione e miglioramento in atto nelle PPAA a vantaggio dei cittadini. Rivedere per quanto possibile la tradizionale relazione tra esigenza informativa, rilevazione e approfondimento diretto delle buone pratiche, processo di produzione delle informazioni e prodotti informativi offerti. A questa sequenza occorrerà sempre di più sostituire un processo che ottimizza il ricorso alle fonti, che presuppone l'uso di tutti i dati già disponibili.

L'uso integrato degli archivi di dati amministrativi, concorre a semplificare la comunicazione tra cittadino e PA, e tra le amministrazioni stesse attraverso le opportunità offerte dall'ICT. La sfida posta dall'e-government consiste principalmente nella capacità di integrare la tradizione amministrativa e la nuova cultura della rete.

#### **4. Individuazione e diffusione di esperienze di successo: la banca dati BuoniEsempi**

L'attività di valorizzazione delle esperienze delle PA è parte di un programma di azioni mirate, *“La formazione all'innovazione attraverso la condivisione e la diffusione di BuoniEsempi”*, che il Formez realizza per conto del Dipartimento della Funzione Pubblica per sostenere l'impegno delle amministrazioni pubbli-



che nei percorsi di cambiamento e di modernizzazione. La diffusione delle esperienze di innovazione amministrativa, che costituisce un obiettivo prioritario di tale programma, è perseguita grazie alla collaborazione attiva delle amministrazioni che prendono parte ad azioni specifiche di promozione e di divulgazione, orientate a sviluppare il know-how ed a sostenere il cambiamento della pubblica amministrazione.

La diffusione delle buone pratiche delle amministrazioni, infatti, attraverso una serie di esempi e soluzioni, apre nuove prospettive di rinnovamento culturale, stimola comportamenti innovativi, aiuta gli attori coinvolti a riprogettare i processi amministrativi e a renderli più vicini e rispondenti agli interessi dei cittadini.

L'idea di sviluppare il Progetto BuoniEsempi è nata con la terza edizione del premio "Cento Progetti al servizio dei cittadini" che ha rappresentato, nel maggio del 2000, il primo passo di un percorso che ha visto il Dipartimento della Funzione Pubblica e il Foromez impegnati sul tema della diffusione e della valorizzazione delle esperienze di innovazione.

La banca dati, che costituisce l'elemento centrale del Progetto, con il nome di "banca dati innovazione delle PPAA-CIPA" è nata nel marzo del 2001 con l'obiettivo di dare diffusione ai 150 progetti premiati e segnalati in Cento Progetti, nonché di individuare un modello per la diffusione delle best practices.

Oggi, a distanza di sei anni, con il nome-simbolo "BuoniEsempi", la banca dati, profondamente trasformata nella veste grafica, nelle modalità di presentazione dei progetti e nei servizi offerti, nonché nella mole di iniziative raccolte (oltre 2.000) si presenta nel panorama delle PPAA come un marchio riconosciuto e come uno strumento utile non solo a diffondere le esperienze ma anche a valorizzare le amministrazioni, i dirigenti e dipendenti pubblici più impegnati sulla frontiera dell'innovazione.

Le attività di *BuoniEsempi* offrono la possibilità di apprendere dalle esperienze di altre amministrazioni; di promuovere l'apprendimento organizzativo attraverso lo scambio di progetti; di sviluppare le competenze professionali di dirigenti e funzionari pubblici; di aderire in rete ad attività quali laboratori, comunità di pratiche, workshop, forum on-line con esperti ed altre amministrazioni.

Il trasferimento di buone pratiche tra enti pubblici è una modalità di diffusione delle conoscenze e di apprendimento organizzativo utile ma complesso. Il Programma ha attivato nel tempo una serie di strumenti per diffondere le buone pratiche e per far sviluppare nuove competenze, condividere problemi, individuare soluzioni inedite, stimolare la consapevolezza e la partecipazione attiva di dirigenti e funzionari al cambiamento e al miglioramento continuo.

In particolare, l'iniziativa si articola in due azioni, di seguito descritte.

## 4.1 Sviluppo della banca dati BuoniEsempi

È stata creata una banca dati on line che raccoglie le esperienze di innovazione delle PPAA e ne dà notizia attraverso una scheda articolata che riporta informazioni in merito ai seguenti elementi: anagrafica dell'ente e del referente del progetto, sintesi del progetto, obiettivi, azioni, risultati, destinatari, cambiamenti organizzativi, cambiamenti tecnologici, modalità di realizzazione, punti di forza, criticità, azioni di trasferimento dell'esperienza.

Il sito web [www.buoniesempi.it](http://www.buoniesempi.it), creato per ospitare la banca dati, si presenta fortemente interattivo e ricco di servizi non solo informativi (ad es. viene inviata una newsletter settimanale) ma che consentono anche un feedback immediato con gli utenti (es. i forum on line, la bacheca, l'info ecc.)

L'eterogeneità dei canali di alimentazione e l'esigenza di consentire agli utenti una ricerca delle iniziative di innovazione il più possibile rispondente ai fabbisogni di conoscenza, ha portato allo sviluppo di un sistema di consultazione per diverse chiavi di ricerca.

Negli ultimi anni il sito è stato notevolmente rinnovato sia nei contenuti che negli aspetti tecnologici. Grande attenzione è stata, inoltre, attribuita all'adozione degli standard di accessibilità. Il processo di adeguamento agli standard è stato intrapreso considerando sia gli elementi relativi all'accesso dei disabili che gli elementi legati ad una efficace comunicazione, basata sulla semplicità e su un'elevata fruibilità.

Il sito, affiancato da un'applicazione web riservata allo staff e finalizzata all'aggiornamento e al monitoraggio continuo dei progetti, è stato sin dall'inizio concepito e progettato secondo le linee guida più diffuse relative all'usabilità e all'accessibilità dei siti web.

Il valore informativo dei record è molto forte: accanto alla descrizione dell'esperienza, si dà conto anche degli aspetti organizzativi e tecnologici, delle difficoltà incontrate, evidenziando le soluzioni adottate e mettendo in luce i punti di forza e di debolezza dell'innovazione realizzata, per dar modo, a chi volesse attivare iniziative simili, di poter apprendere dal lavoro già svolto, errori compresi.

La banca dati si articola in 25 aree d'innovazione: Rapporti con i cittadini, Qualità, Soddisfazione dei cittadini, Miglioramento dei servizi, Nuovi servizi, Comunicazione istituzionale, Normativa e regolamentazione, Valutazione delle politiche e degli investimenti pubblici, Pianificazione strategica, Semplificazione, Finanza innovativa, Programmazione e controllo, Produzione, Approvvigionamento di risorse e servizi, Organizzazione, Reti e tecnologie, Gestione dati e informazioni, Logistica, Patrimonio e servizi interni, Studi ricerca e sviluppo, Comunicazione interna, Reclutamento e inquadramento delle risorse umane, Sviluppo professionale delle risorse umane,

<sup>4</sup> Cfr. par. 7 per la descrizione di due esperienze elaborate dalla banca dati BuoniEsempi.

Valutazione ed incentivazione del personale, Cooperazione interistituzionale, Autonomia e decentramento.

Attualmente essa contiene oltre 2.000 esperienze organizzate in settori di intervento (Ambiente, Giustizia, Politiche Educative, Sviluppo Economico, Territorio, Welfare, Politiche Sociali e Previdenza, Finanza e Fiscalità, Lavoro e Occupazione, Sanità, Turismo, Cultura e Tempo Libero, Trasporti e Mobilità), consultabili attraverso un motore di ricerca che consente di filtrare le categorie di interesse. Periodicamente le informazioni vengono aggiornate da un call center centrale che è quotidianamente a disposizione per fornire informazioni ma anche assistenza ad enti ed utenti.

**Tabella 4.1**

**Distribuzione percentuale dei progetti per amministrazione**

Altra Am. Centr.	2%
Altra Am. reg./loc.	1%
Altro	5%
ASL	10%
CCIAA	1%
Comunità Montane	3%
Comune	41%
Ente prev.	2%
Istituz. Scolastica	6%
Ministero	3%
Provincia	12%
Regione	11%
Università	2%

**Tabella 4.2**

**Distribuzione percentuale dei progetti per Settore**

Ambiente	9%
Finanza e fiscalità	3%
Giustizia	1%
Lavoro e occupazione	7%
Politiche educative	10%
Sanità	11%
Sviluppo economico	9%
Territorio	6%
Trasporti e mobilità	1%
Turismo, cultura	6%
Welfare	14%
Non specificato	23%

Gran parte delle schede è corredata da materiali di approfondimento e documenti di lavoro quali modelli, delibere, regolamenti, statuti, carte di servizi, questionari, ecc., strumenti indispensabili alla piena comprensione delle proposte progettuali, che possono agire da facilitatori di scambio. Tra i servizi messi a disposizione ci sono anche la *bacheca*, funzionale alla raccolta di richieste di approfondimenti su argomenti specifici, e la realizzazione di studi di caso che presentano l'analisi approfondita di esperienze selezionate.

Un ulteriore canale di alimentazione è costituito dalla realizzazione di indagini per la ricerca di buone pratiche in settori specifici di notevole interesse per gli innovatori. Le indagini mirano a fornire una serie di informazioni e ad acquisire documentazione sugli elementi di successo e sulle criticità delle iniziative di innovazione, affinché siano praticabili processi di riuso delle esperienze. Le indagini hanno lo scopo ulteriore di individuare potenziali partecipanti, che andranno ad alimentare nuove comunità tematiche.

Le buone pratiche emerse dagli studi vengono inserite nella banca dati con l'indicazione "Segnalati da BuoniEsempi".

La prima indagine realizzata ha avuto come obiettivi principali la ricostruzione dello stato dell'arte delle politiche e degli strumenti di *Comunicazione Interna* adottati dalle amministrazioni regionali e locali italiane, e l'individuazione delle esperienze più significative, in particolare sotto il profilo della qualità degli strumenti adottati e degli effetti prodotti.

La seconda indagine è stata realizzata sul tema dei *Servizi di igiene urbana*, e ha delineato il panorama attuale della gestione integrata dei rifiuti in Italia, evidenziandone le esperienze di maggiore significatività in relazione alle forme di gestione e alle soluzioni introdotte nelle varie realtà.

Per valorizzare le esperienze che hanno dedicato particolare cura alla verifica dell'impatto sui cittadini, all'analisi dei risultati raggiunti dal progetto, allo sviluppo professionale delle risorse umane impegnate e alla riduzione dei costi del servizio o dell'attività sono attribuiti dallo staff *BuoniEsempi* quattro indicatori di realizzazione tipo presenza/assenza.

Periodicamente, inoltre, viene segnalata una esperienza di innovazione in una sezione specifica, denominata *L'esperienza in evidenza*, che consente di valorizzare specifiche iniziative progettuali particolarmente rilevanti. Il referente dell'iniziativa progettuale viene intervistato e viene aggiornata ed approfondita l'esperienza, anche attraverso immagini/testimonianza dell'intero percorso di innovazione.

Per quanto riguarda la sezione del sito dedicata ai *Materiali*, il gruppo di lavoro si occupa di reperire, attraverso il contatto con le amministrazioni nuovi materiali per aggiornare e integrare continuamente i progetti. In questo modo la banca dati non rappresenta solo una fonte informativa attraverso la quale indi-



viduare soluzioni virtuose ma anche un'opportunità per approfondire tali soluzioni e acquisire metodi e strumenti di realizzazione, attraverso la consultazione di documenti interni dell'amministrazione. È attiva anche una sezione in lingua inglese del sito, al fine di coadiuvare l'azione già in atto di alcuni enti italiani nel rivolgere attenzione alla diffusione delle proprie iniziative in ambito europeo, al confronto di esperienze con partner stranieri, ai gemellaggi e alla partecipazione a reti ed associazioni internazionali. La sezione *BuoniEsempi International* è stata creata per aumentare la visibilità delle buone pratiche di innovazione delle PPAA italiane. Lo spazio è stato strutturato per favorire lo scambio e il contatto tra amministrazioni in ambito extra-nazionale e per allargare la comunità degli innovatori con la partecipazione e il contributo di amministrazioni estere.

La sezione si propone l'attivazione di processi partecipativi funzionali alla diffusione delle buone pratiche di innovazione in contesto europeo ed alla facilitazione di esperienze di scambio che, a partire dalla "offerta" di casi di eccellenza, favoriscano occasioni per sviluppare modelli di cooperazione e di collaborazione orizzontale tra PPAA di paesi diversi. Inoltre, s'intende stimolare la valorizzazione delle competenze interne alle PPAA nelle esperienze di innovazione attivate in ambito europeo, prevedendo quindi di accogliere progetti ed esperienze realizzate da altre amministrazioni dell'Unione europea.

Attualmente la sezione in lingua inglese raccoglie oltre 130 progetti di innovazione tradotti, classificati per tipo di amministrazione, area geografica, settore ed area di innovazione, corredati da un ampio spazio dedicato alla disponibilità per lo scambio.

L'individuazione delle esperienze è avvenuta attraverso la ricognizione della disponibilità delle amministrazioni a trasferire esperienza e know how all'estero.

Al fine di verificare la disponibilità alla condivisione di casi di innovazione realizzati da altre PPAA europee (ed ampliare così il patrimonio delle esperienze da diffondere) sono stati avviati contatti con diversi Istituti e Centri di ricerca e formazione per la PA a livello Europeo (nei Paesi dell'Unione ma anche oltre, guardando cioè alle possibili esigenze della "domanda" sul fronte dei Paesi dell'allargamento), con i referenti nazionali ed internazionali di network tematici di scala europea (Elanet, Eurocities) e con i coordinatori di Premi Internazionali all'Innovazione e banche dati sulle best practices europee (3Quality Conference, Stockholm Challenge Award, Global Junior Challenge ecc.).

## 4.2 Azioni di Diffusione

Sviluppare e promuovere azioni di diffusione unicamente attraverso il sito [www.buoniesempi.it](http://www.buoniesempi.it) significava far prevalere un approccio alla divulgazione basato sull'iniziativa spontanea degli utenti, sulla circolazione naturale e libera

delle informazioni. Questo approccio è apparso coerente con la grande varietà di settori ed ambiti di innovazione peculiari delle diverse iniziative da cui attinge informazioni la banca dati BuoniEsempi. Tuttavia, per poter sviluppare con maggiore efficacia azioni di scambio concrete, è apparso necessario progettare ed implementare attività di diffusione e di valorizzazione guidate, finalizzate a sollecitare l'incontro tra domanda e offerta di innovazione amministrativa, ponendo al centro dell'attenzione l'esperienza concreta di un gruppo selezionato di dirigenti e funzionari.

Periodicamente vengono scelti dei temi di particolare interesse, intorno a cui si organizzano "attività di diffusione guidata", sviluppate attraverso *Laboratori* di apprendimento finalizzati alla predisposizione di documenti di percorsi di facilitazione e *linee guida* per l'applicazione degli strumenti sperimentati nelle singole esperienze. I laboratori prevedono incontri di lavoro in presenza e on-line.

I temi chiave affrontati e le soluzioni prodotte dal gruppo di lavoro sono condivisi con un pubblico più ampio di soggetti interessati, attraverso cicli territoriali di *workshop* e seminari di sensibilizzazione (nella prima fase del laboratorio) e di divulgazione dei risultati (a conclusione dell'attività).

L'approccio seguito dal Formez con il progetto BuoniEsempi ha permesso l'individuazione e la sperimentazione di strumenti operativi efficaci a garantire la più ampia diffusione delle buone pratiche nell'amministrazione pubblica italiana.

Altro elemento distintivo dell'approccio di BuoniEsempi alla diffusione dell'innovazione è rappresentato dalla forte attenzione alla domanda di innovazione. Oltre a promuovere, attraverso la pubblicazione sul sito, le buone pratiche e gli strumenti ad esse collegate, per alcune tematiche selezionate insieme a testimoni privilegiati, sono state realizzate attività di sostegno alla diffusione dell'innovazione e al cambiamento. Sono state create occasioni ed opportunità di incontro fra domanda e offerta, attraverso le quali vengono attivati processi di interazione che favoriscono il crearsi di gruppi di lavoro per l'apprendimento comune, ai quali è stata dedicata anche una sezione specifica del sito (*Laboratori*). I gruppi promuovono momenti di riflessione su determinate tematiche e soprattutto sviluppano un know-how specifico intorno a problemi pratici da risolvere. La soluzione cooperativa di questi ultimi rappresenta l'esito stesso dell'apprendimento. I gruppi di apprendimento sono accomunati tutti da una medesima metodologia applicativa che prevede, da un lato, interazioni in presenza per facilitare la collaborazione, la trasmissione e l'accrescimento dei saperi pratici e dei saperi taciti, caratteristici delle varie sperimentazioni e pratiche comuni; dall'altro, forme di comunicazione on line per la continuazione dei lavori di analisi e di studio.

I Laboratori realizzati nel periodo 2002 – 2006 sono stati:

- La customer satisfaction negli Istituti Scolastici autonomi;
- La customer satisfaction negli SUAP;



- Il project finance nelle PPAA;
- La comunicazione interna;
- Integrabili (integrazione al lavoro dei diversamente abili);
- FormAssociata (la formazione associata negli enti locali);
- GlobCultura (la governance locale nei beni culturali);
- Gli Osservatori Provinciali Sociali;
- Turismo (lo sviluppo dei Sistemi Integrati Turistici Locali);
- Campagne di comunicazione degli enti e delle aziende pubbliche locali.

Sono disponibili on line tutti i materiali di approfondimento e le linee guida prodotti nei percorsi di laboratorio.

## 5. Valutazione dell'esperienza di BuoniEsempi

I metodi di indagine e di ricerca utilizzati per valutare il Progetto BuoniEsempi sono stati di tre tipi, a seconda della natura delle domande alle quali si è inteso dare risposta attraverso la valutazione: l'analisi della performance; l'analisi di processo; l'analisi d'impatto.

### 5.1 L'analisi di performance

L'analisi di performance fornisce informazioni sugli aspetti chiave che aiutano a descrivere in che modo il sistema organizzativo o il programma d'intervento stia operando e la misura in cui gli obiettivi specifici siano stati raggiunti. Le informazioni raccolte, prevalentemente di natura quantitativa, sono sintetiche, selettive e periodiche e hanno riguardato prevalentemente i tempi, e i "prodotti" delle attività svolte nell'ambito di BuoniEsempi.

Nella misura in cui esistono standard prefissati, o comunque definibili rispetto a parametri di riferimento (come un certo numero di progetti inseriti in un dato periodo di tempo, la numerosità e la tipologie di visite via web, il completamento di un percorso di laboratorio entro determinati tempi, oppure il raggiungimento di livelli qualitativi nell'offerta di servizi on line alle PPAA), l'analisi ha permesso di giudicare la *performance* dell'apparato organizzativo confrontando il target prefissato con quanto è stato prodotto.

#### *Accessi web*<sup>5</sup>

- Accessi al sito web: 9.595.217 di visitatori (una media giornaliera, pressoché costante superiore ai 6.000 accessi);

<sup>5</sup> I dati sono rilevati al 31/01/2007.



- 3.852.997 di pagine visitate;
- 268.999 accessi unici;
- 647.867 file PDF scaricati;
- 46.209 file ZIP scaricati.

Come si può evincere dai dati estremamente brillanti, i risultati prodotti sono andati incomparabilmente al di là delle aspettative previste in fase di progettazione.

#### *Accessi alla Sezione International per area geografica*

- Asia: 179
- Europa: 5.370
- Nord America: 10.946
- Oceania: 19
- Sud America: 37

Dettagliando il dato proveniente dall'Europa è emerso che il 97% degli accessi alla sezione è imputabile ai paesi dell'Unione europea, il 2% è attribuito ai paesi europei dell'allargamento mentre l'1% è dato da paesi europei extra Ue.

#### *Arricchimento della banca dati*

Nell'ottobre 2002, mese di start-up del Progetto BuoniEsempi, la banca dati partiva da un patrimonio informativo di base (che nel tempo è stato arricchito, approfondito nella quantità e qualità dei dettagli esplicativi dell'iniziativa, aggiornato ecc.) pari a n. 850 progetti appartenenti alla vecchia banca dati CIPA. Attualmente la banca dati contiene oltre 2.000 iniziative di innovazione. La metà circa è costituita da iniziative segnalate direttamente dalle PPAA che le hanno implementate. L'altra metà è costituita da progetti di innovazione amministrativa che hanno partecipato (risultando vincitori o ricevendo una menzione speciale) ad alcune delle principali iniziative premiali in abito nazionale (es. Cento Progetti al Servizio dei Cittadini, Sanità, Sfide, Federculture, Stockholm Challenge Award, Punto Egovernment, Ragionando, PA Aperta ecc.)

#### *Laboratori ed Indagini*

Sono stati realizzati dieci laboratori tematici. Il tempo medio di durata di un percorso di laboratorio è di nove mesi, in linea con quanto previsto nel GANTT delle attività di progetto.

Sono state condotte due indagini di approfondimento tematico, in linea con quanto previsto da progetto, sui temi della comunicazione interna nelle PPAA e della gestione dei rifiuti solidi urbani.

Gli altri due tipi di analisi condotte rientrano nell'area della ricerca valutativa.



## 5.2 L'analisi di processo

L'analisi di processo si è concentrata sul processo di attuazione delle attività di laboratorio di BuoniEsempi ed ha impiegato strumenti prevalentemente qualitativi. Le domande proprie sono del seguente tipo: Come interagiscono tra di loro i partecipanti (cooperano, negoziano, si ignorano)? Quali logiche d'azione o razionalità perseguono? Quali risorse sono in grado di mobilitare? Come si modifica la definizione del "tema" nel corso del laboratorio?

L'analisi del processo d'attuazione del laboratorio può consentire lo studio di specifici rimedi. Per esempio: introdurre nuovi strumenti, distribuire incentivi ai partecipanti, facilitare o rendere più fluide le interazioni, "aiutare la risoluzione dei conflitti".

L'analisi di processo condotta si è focalizzata in particolare sui momenti decisionali che ne hanno caratterizzato l'implementazione degli strumenti (giuridici, metodologici, tecnici, ecc.) su quei particolari eventi dai quali poteva dipendere il "corretto" funzionamento del laboratorio. L'attenzione non è stata perciò rivolta esclusivamente al gruppo di lavoro di BuoniEsempi, come nel caso dell'analisi di *performance*, ma si è allargata anche agli altri *stakeholders*<sup>6</sup>, in particolare ai destinatari delle attività di laboratorio.

Per quanto concerne la valutazione complessiva delle attività di laboratorio, hanno aderito e partecipato alla sperimentazione dei metodi e degli strumenti di volta in volta individuati in relazione al tema, complessivamente 64 amministrazioni (Tabella 4.3)

**Tabella 4.3**

Tipologia	N
ASL	7
Province	9
Comuni	26
Università	1
Regioni	3
Scuole	8
Altro	10
Totale	64

Il gradimento rilevato<sup>7</sup> da parte dei referenti delle PPAA coinvolte è buono. Non si sono registrati eventi negativi.

<sup>6</sup> Il termine *stakeholders* in questo caso riguarda l'insieme di soggetti che hanno un qualche interesse nella realizzazione dell'intervento di assistenza/consulenza.

<sup>7</sup> Dato acquisito non attraverso una rilevazione scientifica bensì attraverso contatti informali con i referenti delle amministrazioni che hanno partecipato alle attività di laboratorio.

### 5.3 L'analisi di impatto

Al centro dell'analisi di impatto invece, sta un'attribuzione di causalità: si desidera conoscere se l'intervento ha prodotto gli effetti per i quali è stato concepito e se essi sono da attribuire all'esistenza e alle caratteristiche dell'intervento stesso.

Con la valutazione d'impatto si è inteso dare risposta a domande che mettono in discussione il significato stesso dell'intervento e le ipotesi che stanno alla base della sua adozione: ossia, che uno strumento quale quello prescelto (ossia una banca dati di buone pratiche) produca i cambiamenti "desiderati" in determinati contesti amministrativi. L'attenzione in questo caso si è spostata sui comportamenti e sulle caratteristiche dei destinatari dell'intervento (le PPAA) perché è su di questi che l'intervento intende produrre degli effetti. L'analisi d'impatto si è incentrata sullo scambio spontaneo delle best practices. La finalità è stata verificare, se possibile, l'esistenza di un nesso causale tra l'esistenza della banca dati dell'innovazione BuoniEsempi e quanto accade nella realtà in tema di diffusione per imitazione delle buone pratiche nella PA italiana.

Pertanto, nel periodo in cui si è sviluppato il progetto, è stata curata la progettazione e la realizzazione di due indagini orientate a valutare la qualità e l'utilità degli interventi promossi da BuoniEsempi, incentrate sullo scambio spontaneo di buone pratiche. La valutazione ha riguardato gli strumenti di diffusione delle esperienze contenute all'interno della banca dati, e si è basata essenzialmente sulle opinioni e le percezioni espresse dalle amministrazioni coinvolte dai servizi forniti dal progetto. Tali informazioni sono state raccolte attraverso la somministrazione di un *questionario telefonico*, effettuata dai componenti dello Staff BuoniEsempi. L'ultima indagine si è svolta nel mese di maggio 2005.

È stato estratto un campione di iniziative progettuali della Banca Dati. Sono stati consultati 622 referenti di progetto. I rispondenti sono stati 426 referenti di progetto.

Dall'indagine è emerso quanto segue:

- 14.766 sono i contatti totali risultanti dal campione;
- 298 amministrazioni sono state contattate per attivare scambi/trasferimenti di esperienza da parte di dipendenti di altre PPAA;
- 9.279 contatti sono da attribuire al contributo di BuoniEsempi.

Per quanto riguarda il supporto richiesto alle amministrazioni contattate, da parte degli enti che hanno creato la *domanda* di trasferimento di buone pratiche si evince che:

- il 27% ha chiesto di rispondere a domande via e-mail;
- l'11% ha richiesto azioni di tutoraggio;
- il 5% ha richiesto di poter attivare laboratori didattici;



- il 16% ha richiesto l'accoglimento per visite brevi;
- il 7% ha chiesto di partecipare a stages;
- il 3% ha chiesto una permanenza breve;
- il 18% ha chiesto testimonianze dirette;
- il 6% ha richiesto contatti telefonici periodici;
- il 7% ha richiesto l'invio di materiale documentale di approfondimento.



Considerato che i benefici degli interventi del progetto BuoniEsempi sono le PPAA, l'analisi d'impatto ha rilevato i vantaggi (in termini di trasferimento di buone pratiche) per i destinatari diretti dell'intervento.

Pertanto, i risultati indicano come iniziative di questo genere siano importanti per la diffusione dell'innovazione amministrativa nella PA.

È stata svolta nel periodo novembre 2006 – aprile 2007 una nuova edizione di questa indagine, per la prima volta condotta via web, attraverso l'auto-somministrazione telematica del questionario, che ciascun referente di progetto ha potuto realizzare in maniera autonoma. Anche i risultati di quest'ultima rilevazione sono stati incoraggianti ed hanno confermato il gradimento di BuoniEsempi da parte del pubblico di riferimento e la fidelizzazione di una grossa fetta di amministrazioni che seguono le iniziative della banca dati fin dall'attivazione del sito.

## 6. Scenari futuri di sviluppo di BuoniEsempi

Da quanto illustrato, si può affermare che l'approccio del Progetto BuoniEsempi ha avuto l'intento di fronteggiare i processi di cambiamento in atto nelle PPAA in modo rigoroso e sistematico, tramite la creazione e lo sviluppo di una conoscenza reciproca e di una visione strategica, che possono condurre, in ultima analisi, alla formulazione e divulgazione di buone pratiche e strumenti per lo sviluppo sostenibile delle amministrazioni e dei cittadini. Fondamentale per la realizzazione di questi risultati è stato, senza dubbio, l'impiego di un approccio bottom-up, che implica la partecipazione attiva dei portatori locali di interessi nell'ideazione delle soluzioni alle necessità e ai problemi esaminati.

I risultati raggiunti da BuoniEsempi negli anni sono notevoli ed incoraggianti. Sono stati individuati, analizzati e diffusi oltre duemila modelli attuali di gestione dell'innovazione ed è stata sviluppata un'impostazione destinata ad aiutare alte amministrazioni a migliorare le tecniche di gestione e quindi il livello generale di innovazione. È stato creato un network di persone che avvalendosi di vari strumenti e canali di comunicazione (e-mail, forum, newsletter, convegni, workshop, meeting, ecc.) contribuisce a condividere e diffondere le informazioni su progetti ed esperienze lavorative, al fine di realizzare il knowledge management

dell'innovazione. In particolare, è stato offerto in maniera libera l'accesso online alle informazioni, all'autoformazione e alla consulenza su modelli gestionali capaci di aiutare le PPAA a sviluppare una solida strategia dell'innovazione, generando un circolo virtuoso.

Infatti, sono molti i casi in cui non solo le amministrazioni impegnate nelle attività di BuoniEsempi ma anche quelle semplicemente "fruitrici" hanno intrapreso un processo di miglioramento organizzativo-gestionale; ne hanno constatato i vantaggi; hanno spinto fortemente sulla leva del cambiamento culturale e hanno continuato su questa strada. In tal modo hanno contribuito ad alimentare con nuovi apporti la banca dati stessa. Si colgono, quindi, le enormi potenzialità di un servizio per l'innovazione da rendere permanente.

Questa esigenza, però, si scontra con un forte problema: quello del finanziamento dei costi dell'innovazione<sup>8</sup>. Un possibile sentiero di sviluppo per BuoniEsempi è quello di ampliare il target di utenti (cittadini, PA, privati, imprese, organizzazioni no profit ecc.) e porsi sempre più per tutti i fruitori come una "banca" che opera nel campo della gestione del patrimonio informativo/formativo al servizio di investitori privati e di dirigenti pubblici. La equipe di BuoniEsempi potrà accompagnarli verso una gestione ottimale delle risorse destinate all'innovazione, alla formazione, alla conoscenza, all'apprendimento organizzativo, alla ricerca, alla sperimentazione di strumenti e tecnologie.

I nuovi utenti di questa banca dati rinnovata nelle funzionalità e nei servizi, oltre alle singole PPAA possono essere le PMI; le Associazioni di categoria (Confindustria, Airi, Confapi, Confartigianato), le Camere di Commercio, i Parchi scientifici e tecnologici, gli Innovation Relay Centers, le strutture di "incubazione" aziendale come i Business Innovation Centers, l'Agenzia per la Promozione Europea (Aprè), l'Imprenditoria Giovanile, le agenzie di trasferimento tecnologico pubbliche e private, le banche che stanziavano fondi di rischio per la creazione di imprese ecc..

Innovare, anche per questi soggetti è una sfida continua, fatta di creatività, ingegno, passione ma anche di tecnologia, organizzazione e capacità gestionale.

Innovazione non è sinonimo di uso delle tecnologie dell'informazione e della comunicazione, perché, prima di usare strumenti e supporti tecnologici, il manager (sia pubblico sia privato) deve saper definire gli *obiettivi*, i *contenuti*, i *processi*, i *tempi* e l'*assetto organizzativo* del percorso di sviluppo di prodotti e servizi. L'ICT quindi è solo una delle leve che il buon manager deve attivare per supportare lo sviluppo della propria organizzazione.

In ogni fase delle loro riflessioni in tema di miglioramento delle performance,

<sup>8</sup> Si sottolinea, comunque, che tali costi non sono semplici spese dell'amministrazione; sono piuttosto un investimento, perché impiantare un "percorso di cambiamento" è il modo migliore di ottimizzare la propria produzione in termini di prestazioni e servizi, garantire maggiore soddisfazione agli utenti interni, ispirare fiducia negli utenti serviti e in quelli potenziali.





gli esperti di BuoniEsempi potranno assistere/orientare gruppi specifici di utenti a prendere le opportune decisioni strategiche. Le diverse competenze necessarie ad attuare gli interventi di assistenza/consulenza/formazione saranno messe a disposizione dallo staff di BuoniEsempi che sarà il loro interlocutore e coordinerà l'azione di un gruppo integrato di esperti/specialisti.

Si potrebbe ipotizzare che i servizi offerti da BuoniEsempi (o almeno una parte) siano concessi agli interlocutori "a pagamento", mediante la stipula di una convenzione con i soggetti individuati in cui la quota di cofinanziamento del Formez sia comunque presente ma limitata.

Per determinate attività da realizzare in collaborazione con le PMI si può ipotizzare l'attivazione di una rete che coinvolga anche il/i ministero/i specifico/i del settore di riferimento, per verificare la possibilità di acquisire una ulteriore quota di risorse finalizzate a soddisfare le esigenze peculiari della categoria di utenti individuata.

Negli sviluppi possibili del progetto si può prevedere che il network sia costituito da un insieme di soggetti pubblici e privati abilitati a erogare una serie di servizi volti a favorire l'incontro tra domanda e offerta di innovazione rivolto a cittadini, imprese, intermediari pubblici e privati e accessibile da qualunque punto della rete.

Alcuni esempi di possibili servizi offerti possono essere i seguenti:

#### *Informazione mirata*

- fonti informative sulle evoluzioni in atto nel settore ICT e dell'innovazione in generale nonché sulla possibilità di utilizzo delle tecnologie nelle diverse attività d'impresa;
- informazione sulle opportunità di formazione specialistica per le specifiche necessità di aggiornamento.

#### *Alta formazione*

- percorsi formativi specialistici da sviluppare su richiesta, secondo esigenze specifiche della committenza;
- azioni integrate di alta formazione, condotte in collaborazione con altri enti, Università, Istituti di formazione a carattere nazionale e/o europeo.

#### *Orientamento*

- orientamento alla comprensione delle reali esigenze di utilizzo ad es. dell'IT e dell'innovazione settoriale in riferimento alle caratteristiche e alle potenzialità dell'utente, anche attraverso azioni di check-up personalizzato e di affiancamento nell'autoanalisi dei bisogni di innovazione;
- aiuto nell'individuazione dei centri di eccellenza nel campo delle nuove tecnologie di prodotto e di processo, degli organismi nazionali, comunitari ed internazionali che possano rivelarsi utili nello sviluppo di attività economiche.



### *Supporto e assistenza tecnica*

- consigli sulla redazione del Business Plan per l'avvio di un'attività o il lancio di un prodotto/servizio a carattere fortemente innovativo e/o per l'introduzione di soluzioni innovative che consentano di migliorare le performance organizzative;
- formazione formatori/advisor.

### *Accompagnamento personalizzato*

- assistenza nell'individuazione delle opportunità di finanziamento in tema di innovazione;
- sostegno della corretta definizione dell'impatto economico ed organizzativo derivante dall'implementazione di azioni sistema per l'innovazione.

### *Raccolta di dati*

- raccolta finalizzata al trasferimento ad enti ed imprese di conoscenze necessarie per l'effettuazione di scelte ponderate come lo sviluppo di nuovi servizi e prodotti, il miglioramento/aggiornamento di cicli produttivi/procedurali, l'individuazione di componenti e di sistemi avanzati attraverso la diffusione delle prassi migliori.

### *Attività di sensibilizzazione*

- organizzazione di eventi di promozione della cultura dell'innovazione rivolti agli utenti (es. interventi nelle scuole, convegni e incontri con le Università e le imprese, ecc.);
- sviluppo di azioni di diffusione e scambio di buone pratiche in ambito europeo (es. eventi premiali a carattere internazionale, meeting, conferenze ecc.).

L'innovazione continua è l'unico fattore che permette a un'organizzazione di rispondere efficacemente ai bisogni dei clienti/cittadini. Le organizzazioni e i manager riconoscono oggi, la necessità di "controllare" la complessità dei cambiamenti in atto, focalizzandosi su nuove opportunità di crescita e competitività anche mediante l'uso di strumenti informativi/formativi diversificati, al fine di individuare le strategie e le soluzioni più adatte. BuoniEsempi può essere uno strumento utile per aiutare le organizzazioni pubbliche e private a compiere questa operazione in modo efficace.

## 7. Due casi di successo

### 7.1 Il processo di rendicontazione sociale del Comune di Venezia



In seguito all'emanazione della Direttiva del Ministero della Funzione Pubblica sulla rendicontazione sociale si è assistito ad una sempre maggiore diffusione di questo strumento nelle amministrazioni pubbliche. Il primo obiettivo della rendicontazione sociale è di informare e coinvolgere i cittadini nelle politiche pubbliche, nonché di allineare le pratiche amministrative e finanziarie ai sistemi di programmazione e controllo. L'intento è di misurare e comunicare in maniera trasparente gli effetti "sociali" delle proprie azioni, alla luce di una maggiore consapevolezza del ruolo e degli obiettivi delle amministrazioni, sollecitata da un rapporto più intenso e aperto con i cittadini.

Le esperienze di rendicontazione sociale avviate consentono di sviluppare riflessioni sugli effetti di tipo organizzativo, gestionale e relazionale e sui processi di miglioramento attivati. L'interesse della banca dati BuoniEsempi per questo tema è finalizzato ad stimolare un dibattito sugli effetti ed attivare processi imitativi, rendendo disponibili alcune esperienze pluriennali di rendicontazione sociale avviate da enti di diversa dimensione, tipologia e collocazione geografica, osservandole sia dal punto di vista tecnico-gestionale che da quello politico-amministrativo.

Si propone di seguito il caso del Comune di Venezia, segnalato tra le "migliori pratiche" della letteratura italiana e da vari centri di ricerca che lavorano sul tema in oggetto.

#### *Il contesto dell'iniziativa*

Il Comune di Venezia da alcuni anni ha avviato un processo per ridefinire e migliorare la gestione delle proprie risorse e il proprio organico, composto da quasi 3000 dipendenti. Per riuscirci ha sviluppato un progetto strategico operativo organizzato per obiettivi che consente di monitorare le attività e di pianificare nuovi investimenti.

Il processo è partito nel 2000 in seguito all'elezione del nuovo Sindaco e all'arrivo del City Manager, con un progetto complesso ed articolato che prevedeva: lo sviluppo di un sistema di gestione per obiettivi, l'identificazione di un Piano dettagliato degli obiettivi, la realizzazione di un nuovo Piano Esecutivo di Gestione e infine la stesura del bilancio sociale.

Nel settembre 2000 il Comune di Venezia ha formato la Direzione Pianificazione e Controllo e il Servizio di Controllo Qualità, che ha costituito le premesse per l'introduzione di un sistema di gestione per obiettivi, relativamente alla città e alle sei municipalità che attengono al Comune. L'istituzione delle municipalità è stata la conclusione di un percorso di decentramento amministrativo che si propone di portare il livello decisionale dell'amministrazione il più vicino possibile ai cittadini.

Tale progetto ha reso necessario attivare corsi di formazione destinati a dirigenti e direttori per la definizione del Piano dettagliato degli obiettivi che prevede l'individuazione degli obiettivi strategici e degli indicatori necessari per valutare il loro raggiungimento, i tempi necessari e i responsabili. Inoltre, è stato anche creato un "portale degli obiettivi" (Pdo), contenente tutti i dati e le informazioni di riferimento. Il portale, il cui accesso via Intranet è consentito a tutti i dirigenti, alla direzione generale e al personale dell'area programmazione e controllo, permette di avere sotto controllo la situazione in ogni sua fase. Con questo strumento è possibile aggiornare i piani e valutare eventuali scostamenti, introducendo, quando necessario, gli opportuni correttivi. In seguito, il Pdo è stato pubblicato anche su Internet e può essere liberamente consultato da cittadini e imprese.

Nel 2004 è stato definito un Piano Esecutivo di Gestione che, oltre a contemplare gli obiettivi gestionali, gli indicatori, i tempi e i responsabili, conteneva anche informazioni sugli stakeholder per ogni obiettivo, l'analisi del personale interno ed esterno, alcuni indicatori di bilancio ambientale e l'illustrazione di eventuali criticità. È stato creato, quindi, un sistema di monitoraggio degli obiettivi, che tiene conto anche dei dati economico-gestionali ed è in grado di valutare le performance dei singoli dirigenti in base agli obiettivi, individuando gli andamenti e proponendo correttivi.

Questo processo ha portato nel 2004 a sviluppare un catalogo prodotti, ossia un'anagrafe dei prodotti/servizi erogati dal comune, che ha coinvolto tredici direzioni. Sono stati individuati 293 prodotti e 940 indicatori. È stato anche realizzato un database di supporto alla rilevazione e all'analisi dei dati, fruibile dai singoli utenti profilati e abilitati all'accesso. L'obiettivo era individuare specifici criteri di misurazione che permettessero di analizzare le singole attività nel tempo, in termini di quantità prodotte e risorse utilizzate, e consentissero azioni di benchmarking con altri comuni. I risultati raggiunti hanno consentito di gestire gli obiettivi in maniera condivisa tra le diverse direzioni, analizzando gli scostamenti tra preventivo e consuntivo e inserendo un metodo di pianificazione continua, basato su un'attività di reporting.

#### *Dal bilancio sociale al bilancio partecipativo*

A partire dal 2002, il Comune di Venezia ha realizzato anche il bilancio sociale, che dal 2003 in poi si è trasformato in bilancio socio-ambientale. L'amministrazione ha prodotto e diffuso una rappresentazione del bilancio comprensibile a tutti, incentrata principalmente sul punto di vista dei cittadini, cioè di "chi usufruisce dei servizi".

Il bilancio sociale tiene conto delle particolari caratteristiche del tessuto del comune ed è stato strutturato in cinque aree: famiglia, solidarietà, conoscenza, tempo libero ed economia. A partire dall'edizione 2003 sono state aggiunte tre nuove aree: comunicazione, opere infrastrutturali e ambiente. Nel 2004 l'area opere infrastrutturali si è scissa in bilancio delle infrastrutture immateriali (sotto cui confluiscono il bilancio della comunicazione e il bilancio della sicurezza) e



in bilancio delle infrastrutture materiali. Nel 2005 il bilancio del tempo libero si è trasformato in bilancio della vita sociale. In questo modo si è riusciti a dare conto di tutte le realtà del territorio comunale. Il bilancio socio ambientale permette di comunicare con immediatezza ai cittadini cosa è stato realizzato, dove si intende investire e quali sono i programmi futuri dell'amministrazione. L'azione di comunicazione dell'iniziativa ha previsto la distribuzione via posta di oltre 120.000 copie del bilancio sociale, l'attivazione di un call center informativo e la costituzione di un forum sul sito del comune.

Il progetto si è evoluto ulteriormente con la realizzazione di un bilancio partecipativo sociale. Da questa esperienza è nata l'iniziativa "Rovesciamo il tavolo" che ha previsto l'apertura dell'apparato comunale alla partecipazione diretta della cittadinanza, in merito all'assunzione di decisioni sugli obiettivi e sugli investimenti pubblici. Il bilancio partecipativo rappresenta uno strumento di innovazione nei rapporti tra cittadini e comune, configurandosi come un processo di co-gestione territoriale relativamente ai progetti da realizzare. Questa sperimentazione è stata promossa dall'amministrazione a partire dal luglio 2004 e si è sviluppata in collaborazione con 3 Municipalità (Lido, Favaro Veneto e Marghera). Nei suddetti territori - che complessivamente raggiungono la quota di 68.000 abitanti circa - il bilancio partecipativo ha privilegiato la dimensione assembleare, realizzando l'incontro diretto tra singoli cittadini, gruppi organizzati ed istituzioni. In pratica, ha creato un'occasione privilegiata di informazione, ascolto reciproco e confronto. Ai cittadini invitati a partecipare alle assemblee aperte è stato richiesto di individuare insieme agli amministratori i problemi del territorio, così da costruire "soluzioni di fattibilità" e arrivare a progetti da inserire nel bilancio di previsione 2005. Il bilancio partecipativo in termini economici ha impegnato 450.000 € del bilancio comunale.

### *Il Bilancio socio ambientale*

Il Bilancio socio ambientale è un modello di quantificazione delle relazioni tra l'ente e i suoi stakeholder (coloro che hanno un qualche interesse nell'attività le comunità locali, le pubbliche amministrazioni, l'ambiente e gli enti che in qualche modo lo tutelano) che analizza e descrive l'attività dell'amministrazione per un determinato periodo di tempo, valorizzando il rapporto fra questa e il contesto sociale in cui opera.

Più precisamente, il Bilancio socio ambientale consente la valutazione complessiva (quantitativa e qualitativa) dello scambio che il Comune di Venezia ha con la comunità in cui è inserita, con la molteplicità di individui e di gruppi: essi, da un lato, influiscono sul conseguimento dei fini dell'ente e, dall'altro, dipendono da questo per la realizzazione dei propri obiettivi.

La crescita economica di un territorio deve essere coerente con la sostenibilità del vivere, con il rispetto per l'ambiente e del welfare sociale, con la tutela delle fasce deboli della popolazione ed in generale della persona. Nel bilancio socio ambientale emerge che il Comune di Venezia è volano di sviluppo, è un



sogetto che attrae di risorse per il suo territorio; è nello stesso tempo, punto di riferimento e di protezione ambientale e sociale della comunità amministrata.

Lo strumento, quindi, si propone come un documento di facile lettura, ricco di dati e di informazioni che illustrano tutto ciò che il comune “produce” e l’impegno dell’ente è quello di migliorare non solo il documento per renderlo più comprensibile, ma anche l’utilizzo di indicazioni da parte dei cittadini per il miglioramento della qualità dei servizi.

### *Gli obiettivi*

Il bilancio socio ambientale analizza i flussi di risorse e prestazioni che vengono scambiate tra il comune e i suoi stakeholder, interni ed esterni. Lo scopo primario è rafforzare la legittimazione sociale dell’amministrazione ed il clima di consenso di cui gode al suo interno, nella città e nell’area metropolitana, valorizzando il complesso significato della sua presenza e attività.

Realizzare il bilancio socio ambientale significa dare risposta ad un impegno preciso che il Comune di Venezia ha assunto verso i cittadini. Questo documento consente infatti loro di verificare la corrispondenza tra quanto realizzato e quel che era previsto dal programma, in base al quale è stata chiesta ed ottenuta la loro fiducia.

In sintesi, attraverso questo strumento, l’amministrazione ha inteso ripensare il modo con il quale rendere trasparente e comunicare efficacemente ai cittadini ciò che essa ha tradotto in pratica. Il bilancio, dunque, realizza una doppia operazione di trasparenza: dell’amministrazione verso se stessa, premessa indispensabile di ogni cambiamento, e dell’amministrazione verso i cittadini.

### *Destinatari*

Il bilancio socio ambientale si rivolge a tutta la cittadinanza del Comune di Venezia nelle sue diverse componenti: imprese, cittadini, enti, Istituzioni, associazioni.

### *Il processo di attuazione dell’iniziativa*

L’iniziativa si è sviluppata secondo alcune macro-fasi:

#### *1) Definizione degli elementi di fondo*

Questa prima macro-fase del processo di rendicontazione sociale si compone di due ulteriori momenti:

- quello della decisione, e presa di coscienza, da parte dell’amministrazione di intraprendere un percorso di rendicontazione sociale, costituendo a tal fine un gruppo di lavoro dedicato all’implementazione del processo cui destinare risorse umane e finanziarie adeguate;
- quello della formazione dei dirigenti e degli impiegati.

#### *2) Integrazione dei principi di rendicontazione sociale all’interno dell’organizzazione*

La seconda macro-fase è consistita in:



- identificazione chiara da parte del management della mission, delle strategie e dei valori guida dell'ente;
- individuazione dei pubblici di riferimento, ovvero, dei "sistemi" con cui l'amministrazione è maggiormente in relazione e che hanno influenza sull'agire amministrativo (principali stakeholders);
- identificazione dei fattori critici di successo relativamente a ciascuna tipologia di stakeholders, i quali rientrano nella sfera d'azione di competenza dell'organizzazione;
- istituzione di un dialogo permanente con gli interlocutori privilegiati, attraverso il quale ottenere un costante feedback circa i bisogni che potrebbero, ad esempio, indurre una revisione della mission, delle strategie e dei valori chiave dell'organizzazione;
- definizione degli indicatori di misurazione delle performance, che devono essere chiari, misurabili e coerenti con le aspettative degli stakeholders;
- implementazione di un sistema informativo per la rilevazione/circolazione dei dati rilevanti;
- implementazione di un sistema di monitoraggio continuo del processo.

### 3) *Comunicazione dei risultati*

La terza macro-fase, infine, si è realizzata attraverso le azioni di:

- predisposizione di un report dedicato in cui sono illustrati i risultati di performance della gestione rispetto ai valori dichiarati dell'organizzazione e agli interlocutori chiave precedentemente individuati;
- verifica dei contenuti del report da parte di soggetti esterni, a garanzia della credibilità dei contenuti stessi;
- pubblicazione del report che include una presentazione dell'organizzazione e del "sistema" entro cui essa opera, le proprie strategie e i propri valori fondanti, le azioni messe in atto e i relativi risultati;
- organizzazione di momenti di consultazione e dialogo con gli stakeholders, allo scopo di ottenere un feedback, sia relativamente ai risultati contenuti nel report, sia, più generalmente, rispetto alla qualità con cui è stato gestito l'intero processo di rendicontazione sociale.

Per la realizzazione del progetto è stato costituito un gruppo di lavoro operativo. Le unità organizzative coinvolte sono state: la Direzione Generale, la Direzione Programmazione e Controllo, la Direzione Ambiente e Sicurezza del Territorio con uno o più referenti per Direzione, a cui è stato affidato l'incarico di dare concreta attuazione all'iniziativa attraverso la raccolta ed elaborazione dei dati nel processo di rendicontazione delle specifiche attività.

Il gruppo operativo è stato coadiuvato da esperti esterni del Dipartimento di Economia e Direzione Aziendale dell'Università Cà Foscari di Venezia.

Nel complesso, l'articolazione del documento risulta essere quella illustrata nel box seguente:



## L'articolazione del Bilancio Socio Ambientale 2005 del Comune di Venezia:

Presentazione del Sindaco

L'organizzazione del Comune

Bilancio della Famiglia

- Bilancio dei Bambini
- Bilancio dei Genitori
- Bilancio dei Nonni
- Bilancio dei Disabili

Bilancio della Solidarietà

- Bilancio dei Migranti
- Bilancio dei Cittadini Invisibili

Bilancio della Conoscenza

- Bilancio degli Studenti e dei Docenti
- Bilancio degli Artisti e degli Spettatori

Bilancio della Vita Sociale

- Bilancio dei Senior
- Bilancio degli Junior
- Bilancio dei Cittadini Associati

Bilancio dell'Economia

- bilancio degli imprenditori
- Bilancio dei Lavoratori del Comune
- Bilancio dei Turisti

Bilancio delle Risorse Immateriali

- Bilancio della Comunicazione
- Bilancio della Sicurezza

Bilancio delle Risorse Immateriali

- Bilancio Ambientale
- Mobilità Sostenibile e Territorio
- Qualità dell'Aria
- Energia
- Rumore
- Elettromagnetismo
- Suolo e Siti Contaminati
- Verde
- Biodiversità
- Acqua
- Rifiuti
- Partecipazione, Comunicazione, Educazione Ambientale
- Servizi e Strumenti di Gestione Ambientale

Qualche Numero

Appendice





### *Punti di forza*

Dallo studio dei diversi modelli esistenti è emersa la convinzione che mancasse una elaborazione metodologica completa capace di fornire all'ente tutte le possibili chiavi di lettura del rapporto con i diversi stakeholder e, nel contempo, che contenesse in sé gli strumenti gestionali per uno sviluppo in termini di processi organizzativi, interni ed esterni. L'amministrazione, pertanto, ha sviluppato ed applicato una metodologia di elaborazione del documento che:

- legge i rapporti tra l'ente e tutti i suoi stakeholder, evidenziandone gli scambi e utilizzando il più possibile i dati contabili esistenti;
- contestualizza i rapporti sociali così definiti e misurati rispetto all'evoluzione storica del comune, rispetto alla missione, alle linee strategiche, al quadro strutturale ed economico;
- utilizza lo strumento della “comunicazione del valore aggiunto” come chiave di lettura di tutto il rapporto;
 

permette progressivamente un utilizzo dello strumento anche come leva di orientamento organizzativo e gestionale per il management e, più complessivamente, per le risorse umane dell'ente;
- consente di esplicitare le politiche che l'amministrazione intende intraprendere verso ciascuno degli stakeholder;
- considera la natura bidirezionale della comunicazione tra Comune e stakeholder, utilizzando strumenti e procedure ad hoc (ascolto degli stakeholder) per rilevarne le percezioni.

### *Criticità*

Nel momento in cui si avvia un percorso di rendicontazione e durante la sua realizzazione è fisiologico che si registrino delle rigidità legate alla necessità di maggiori informazioni, conoscenze e competenze. Le principali criticità incontrate e poi progressivamente superate hanno riguardato inizialmente una carente cultura della comunicazione, sia interna che esterna. Nello specifico: difficoltà di coordinamento e trasmissione dei dati nell'amministrazione e un basso grado di comunicazione con gli interlocutori esterni. Per la risoluzione di tali problematiche il Comune di Venezia ha intrapreso azioni di comunicazione mirate, affidando la promozione delle attività a diverse occasioni di confronto, tenendo conto del feedback e della rilevazione degli effetti prodotti.

Inoltre, l'amministrazione si è impegnata a rafforzare all'interno una cultura del “rendere conto”, sia attraverso azioni mirate di formazione e consulenza, sia attraverso una revisione e un miglioramento degli assetti organizzativi.

### *Cambiamenti Organizzativi*

Il bilancio socio ambientale si è rivelato uno strumento utile per una migliore articolazione delle informazioni e delle procedure di coinvolgimento dei vari

“portatori di interesse”, al fine di reinserire i cittadini nel circuito di pianificazione, programmazione e controllo, così ridefinendo l’assetto organizzativo dell’ente stesso.

Questo ha significato attivare un processo di dialogo e confronto e consolidare il patto tra amministrazione e cittadini, rendendo questi ultimi figure centrali nell’individuazione delle criticità, protagonisti delle strategie da adottare e “giudici” dei risultati conseguiti, al fine di ridefinire i campi di azione e restituire all’amministrazione stessa il senso della propria attività.

La metodologia adottata dal Comune di Venezia ha quindi previsto la costruzione progressiva di alcuni meccanismi che legano il bilancio a processi di cambiamento organizzativo, finalizzati ad aumentare il grado di realizzazione di attività e servizi di cui gli utenti hanno effettivamente bisogno.

### *Diffusione*

L’esperienza di rendicontazione sociale del Comune di Venezia si presta ad azioni di riuso verso altre realtà. I principali elementi di trasferibilità del progetto sono:

- la metodologia di realizzazione,
- lo strumento del bilancio socio ambientale.

Il Comune di Venezia ha garantito la massima diffusione del documento rendendolo fruibile attraverso le pagine del proprio sito web; inoltre sono disponibili presso tutti gli URP copie del Bilancio socio ambientale in formato cartaceo.

## **7.2 Il progetto Partecipa.net: sperimentazione di strategie di partecipazione della Regione Emilia-Romagna\***

### *Lo scenario<sup>1</sup>*

Aumentare il coinvolgimento dei cittadini nei processi decisionali al fine di allargare il consenso e la legittimazione dell’azione pubblica, riducendo di conseguenza i conflitti. È la strada che molte amministrazioni stanno percorrendo con l’introduzione di iniziative di *e-democracy*.

Con il termine *e-democracy* si intende, infatti, la partecipazione dei cittadini alle attività delle pubbliche amministrazioni locali ed ai loro processi decisionali attraverso l’utilizzo delle nuove tecnologie della comunicazione, che consentono l’apertura di nuovi spazi di dialogo integrando e rafforzando le forme tradizionali di partecipazione.

\* A cura di Donatella Imparato e Sabrina Franceschini. La descrizione progettuale è stata redatta nell’Aprile 2007

<sup>1</sup> Tratto da [www.urp.it](http://www.urp.it), un’elaborazione di Donatella Imparato di alcuni contenuti di *Citizens as Partners*, OECD Publication, 2000, Paris.



Il coinvolgimento dei cittadini nelle diverse fasi del ciclo di vita delle politiche può costituire una risorsa importante per cogliere dalla società civile maggiori informazioni e soluzioni alternative, e per anticipare esigenze e bisogni inespressi attraverso i canali classici della democrazia rappresentativa. Le nuove tecnologie costituiscono un valido strumento di supporto sia per fornire ai cittadini tutte le informazioni utili per una partecipazione consapevole (*livello informativo*), sia per attivare meccanismi di dialogo (*livello della consultazione*), sia per giungere a decisioni condivise (*livello della partecipazione attiva*)<sup>2</sup>.

Grazie all'informazione, alla consultazione ed alla partecipazione attiva è possibile migliorare la qualità delle politiche pubbliche, aumentare la fiducia nelle amministrazioni e contribuire al rafforzamento della democrazia.

*Migliorare la qualità delle politiche pubbliche.* Il potenziamento delle relazioni bi-direzionali tra amministrazione e cittadini invoglia questi ultimi a dedicare tempo e sforzi alle questioni d'interesse pubblico. Dall'altra parte il loro contributo è considerato una risorsa da valorizzare e utilizzare in modo proficuo. L'informazione, la consultazione e la partecipazione attiva forniscono all'amministrazione una migliore base per formulare le politiche pubbliche, e le consentono di diventare un'organizzazione che apprende. Tutto ciò garantisce una più efficace attuazione delle decisioni, in quanto i cittadini prendono dimestichezza con le politiche che hanno contribuito ad elaborare con la loro partecipazione.

*Aumentare la fiducia nell'amministrazione.* Il coinvolgimento nelle attività pubbliche offre ai cittadini l'opportunità di acquisire familiarità con le iniziative dell'amministrazione, di esprimere opinioni e pareri che vengono presi in considerazione nell'elaborazione delle decisioni. Tali elementi non solo favoriscono l'accettazione delle scelte pubbliche ma fanno diventare l'amministrazione più aperta ed affidabile agli occhi del cittadino, detentore della sovranità in un regime democratico. Infondendo un senso di fiducia nei confronti dei poteri pubblici e migliorando la qualità delle politiche pubbliche, inoltre il rafforzamento delle relazioni amministrazione/cittadini accresce la legittimazione del governo.

*Contribuire al rafforzamento della democrazia.* L'informazione, la consultazione e la partecipazione attiva aumentano la trasparenza dell'amministrazione e le conferiscono maggiori responsabilità. In tali condizioni, il rafforzamento delle relazioni fra amministrazione e cittadini, incoraggia la cittadinanza attiva e ne favorisce l'integrazione nella società. Alla stessa stregua, esso stimola l'impegno dei cittadini nei confronti della sfera pubblica, incitandoli per esempio a partecipare a dibattiti politici, a votare, a partecipare alla vita associativa, ecc. Tutto ciò contribuisce a consolidare la democrazia.

<sup>2</sup> OECD/OECD 2000 (2002 per l'edizione in lingua italiana) *Citizens as Partners: information, consultation and public participation in policy making* (Cittadini come partners), OECD Publication, Paris.



Attualmente in Italia è presente una certa diffusione di esperienze di partecipazione, che si diversificano per la scelta delle metodologie e per gli strumenti scelti per la loro attuazione (bilancio partecipativo, progettazione partecipata in campo urbanistico, tavoli di consultazione dei cittadini, assemblee deliberative, ecc), ed anche diverse sono le esperienze di e-democracy all'attivo delle nostre amministrazioni sollecitate nel 2004 dall'Avviso "Per la promozione della cittadinanza digitale, e-democracy"<sup>3</sup> promosso dal CNIPA in attuazione della II fase del Piano nazionale di e-Government dell'allora Ministero dell'Innovazione Tecnologica.

Nelle recentissime Linee strategiche per la realizzazione di un sistema nazionale di e government<sup>4</sup> del Ministero per le Riforme e le Innovazioni nella PA viene nuovamente richiamata la necessità di diffondere e promuovere l'e-democracy per rivalutare ed accrescere la partecipazione dei cittadini alla vita delle istituzioni pubbliche e dare ampio sviluppo alla stessa vita democratica. A partire dalle esperienze già in atto in alcune amministrazioni si potrà avviare un processo virtuoso di diffusione di buone pratiche e metodi di partecipazione dei cittadini che hanno come obiettivo quello di mettere a disposizione infrastrutture, tecnologie ed applicazioni di e-democracy, come strumenti per l'accesso alle informazione politica ed amministrativa, per intervenire nei processi decisionali ( voto elettronico, voto remoto, partecipazione on line nell'ambito di elezioni, assemblee, bilancio partecipativo, urbanistica partecipata, ecc.), per dare spazio e dimensione all'iniziativa diretta del cittadino (referendum, petizioni, costituzione di gruppi informali, ecc.), creare luoghi di discussione e partecipazione pluralistica alla formulazione di opinioni (conferenze elettroniche, news group, ecc.). Lo scopo è quello di stimolare la realizzazione di nuovi processi per promuovere ed adottare modelli e infrastrutture per favorire la comunicazione, il dialogo con le istituzioni e la consultazione dei cittadini.

### *Sintesi*

Partecipa.net è il progetto di e-democracy avviato nel 2004 dalla Regione Emilia-Romagna - Direzione generale centrale Organizzazione, Personale, Sistemi informativi e Telematica e co-finanziato dal CNIPA, nel quale sono coinvolti attivamente diversi comuni, province ed associazioni del territorio emiliano romagnolo. Esso rappresenta un esempio di collaborazione interistituzionale per promuovere la partecipazione attraverso le nuove tecnologie della comunicazione. Partecipa.net, con la costruzione di un sistema di relazioni permanenti e significative con la cittadinanza del territorio emiliano-romagnolo, intende sperimentare sul campo metodologie di partecipazione alle politiche regionali e alla gestione dei servizi a tutti i livelli istituzionali.

<sup>3</sup> L'Avviso "Per la promozione della cittadinanza digitale, e-democracy", promosso dal CNIPA ha ammesso al cofinanziamento 57, dei 129 progetti presentati.

<sup>4</sup> Verso il sistema nazionale di e-government. Linee strategiche. Ministero per le Riforme e le Innovazioni nella pubblica amministrazione. Marzo 2007.

Il concetto di e-democracy, che il progetto fa proprio e che mira a diffondere, punta a:

- aumentare la trasparenza amministrativa e la responsabilizzazione delle istituzioni e dei soggetti territoriali;
- favorire l'apprendimento collettivo attraverso la diffusione e la condivisione di informazioni in genere di scarso dominio pubblico;
- aumentare l'efficacia dell'azione amministrativa, supportando le istituzioni politiche nella definizione adeguata dei problemi attraverso analisi appropriate e la scelta di soluzioni sostenibili;
- aumentare la sostenibilità dell'azione amministrativa, ampliando l'area di consenso alle scelte dell'amministrazione. Il coinvolgimento dei cittadini interessati nel processo decisionale evita scelte che possono essere riconsiderate successivamente.

Il prodotto principale di Partecipa.net è il “Kit di e-democracy”, ovvero un insieme integrato di strumenti tecnologici e metodologie per la partecipazione, realizzato con tecnologia open source e pensato fin dall'inizio come un prodotto il più possibile “aperto”, di facile installazione e neutro rispetto all'area su cui si chiede la partecipazione dei cittadini. In altri termini, si tratta di un prodotto che permette di replicare i processi di partecipazione (attivati durante Partecipa.net a livello sperimentale) nel maggior numero possibile di amministrazioni e con la massima flessibilità di adattamento. Attraverso il kit i cittadini possono esprimere i loro bisogni, influenzare il processo di definizione delle politiche, esprimere commenti durante la fase di implementazione, fornire il feedback sui servizi (sia on line che off line), e dimostrare reclami. Gli amministratori, invece, potranno interagire meglio con il pubblico, anche con singoli cittadini, sperimentando nuovi processi e meccanismi che considerano questioni e punti di vista dei cittadini.

La sperimentazione dei meccanismi consultivi è stata avviata inizialmente nell'ambito delle politiche di pianificazione territoriale ed urbanistica, settore normato dalla Legge Regionale 20/2000, che prevede il concorso di Regione, province e comuni raccordati in una vera e propria filiera amministrativa ed evidenzia il rilievo della partecipazione dei cittadini alla pianificazione (art. 8), prevedendo l'impiego di strumenti ad hoc da predisporre a cura dei vari livelli istituzionali. L'applicazione di processi partecipativi alla definizione delle decisioni dimostra, infatti, una maggiore apertura dell'amministrazione nei confronti dei cittadini ed un modo nuovo e condiviso di realizzare politiche pubbliche efficaci.

Il sito [www.partecipa.net](http://www.partecipa.net), ideato e realizzato nell'ambito del progetto, rappresenta uno dei principali elementi di trasparenza dell'azione progettuale e raccoglie approfondimenti, notizie, e soprattutto i risultati che via via si conseguono nelle sperimentazioni delle diverse amministrazioni coinvolte (partner).



### *Obiettivi*

La Regione Emilia Romagna è da tempo impegnata nella realizzazione del Piano Telematico Regionale, che, in estrema sintesi, mira a trasformare l'Emilia Romagna in un territorio digitale con una rete telematica in grado di sostenere il decollo di nuovi servizi interattivi. L'infrastruttura telematica una volta giunta a completo compimento sarà in grado di raggiungere ogni comune, lungo la via Emilia in montagna o nella bassa pianura, affinché tutti possano usufruire delle opportunità offerte dalla diffusione delle nuove tecnologie di comunicazione e dalle infrastrutture tecnologiche a larga banda, a fibra ottica o garantite da link satellitari e collegamenti ad alta velocità xDSL.

Riguardo l'accesso ad Internet da parte della cittadinanza, dati attuali<sup>5</sup> mostrano una situazione estremamente significativa. Vi è un'ampia diffusione dei Punti di Pubblico Accesso ad Internet (PIAP), dislocati presso le strutture pubbliche (come biblioteche, URP, Informagiovani, centri per l'impiego), infatti il 77 % della popolazione risiede in un comune dotato di un PIAP, il 35,8 % degli utilizzatori di internet ha contatti via web con le PA (dato che pone la regione tra le prime in Europa), e più del 60% della popolazione considera i servizi di e-democracy utili per la collettività, ecc. I dati relativi all'offerta di servizi di tipo informativo di e-democracy sui siti Web degli enti pubblici del territorio regionale, come informazioni sul funzionamento e funzioni dell'ente, sugli organi di vertice, mail del sindaco/presidente, delibere dell'ente, mostrano una buona diffusione; mentre sono meno presenti strumenti e servizi per l'ascolto del cittadino, come sondaggi e questionari, forum per facilitare la discussione fra i cittadini.

Dal 2001 la Regione Emilia-Romagna è, poi, attivamente impegnata in un progetto per l'accessibilità dei propri siti Web. L'obiettivo è garantire, sulle proprie pagine Internet, il rispetto delle indicazioni del WAI (Web Accessibility Initiative). Un impegno portato avanti anche grazie alla collaborazione dei disabili che, attraverso una cooperativa ed un'associazione, si prestano per testare i risultati e che ha permesso di garantire l'accessibilità a gran parte delle pagine del portale regionale ERMES, che si avvale tra l'altro di un progetto specifico per l'accessibilità.

È grazie a questo contesto territoriale che è stato possibile avviare l'iniziativa di e-democracy Partecipa.net e che, attraverso quest'ultima, è possibile sperimentare nuove vie di sviluppo delle ICT per migliorare il dialogo con i cittadini e diminuire il digital divide. Partecipa.net, in particolare, mira a :

1. mettere in rete le amministrazioni del territorio ai vari livelli istituzionali (Regione, province, comuni), partendo con le amministrazioni direttamente coinvolte nel progetto e allargando successivamente la comunità nel medio-lungo periodo al maggior numero possibile di enti del territorio;

---

<sup>5</sup> Indagine "Benchmarking della società dell'informazione in Emilia Romagna", 2003-2005.



2. definire in modo integrato progetti di partecipazione della cittadinanza della regione su temi e politiche rilevanti per i cittadini e per i livelli istituzionali coinvolti;
3. promuovere la più ampia partecipazione dei cittadini alle scelte delle amministrazioni coinvolte attraverso la massima pubblicizzazione del processo e la rimozione dei possibili ostacoli alla partecipazione stessa;
4. promuovere una nuova cultura della partecipazione all'interno delle amministrazioni attraverso il coinvolgimento attivo dei decisori, rimuovendo gli ostacoli sia di tipo culturale che tecnologico;
5. collaborare con gli attori del territorio (associazioni di categoria, associazioni dei cittadini, ecc.) in tutte le fasi del progetto affinché si facciano a loro volta promotori dell'iniziativa (e/o siano coinvolti nella sua realizzazione);
6. realizzare specifiche iniziative rivolte al mondo dei giovani e finalizzate al loro coinvolgimento al processo legislativo regionale;
7. riconoscere il valore di alcuni progetti realizzati da enti del territorio come base di partenza per l'attivazione dei processi di partecipazione;
8. utilizzare la rete degli URP dell'Emilia-Romagna, afferente al progetto URPeRETE, come punti di ascolto e di supporto al processo di partecipazione;
9. definire, sperimentare e promuovere una metodologia di partecipazione, corredata dagli strumenti tecnologici necessari alla sua implementazione, che possa essere il più possibile "riusabile" anche per le esigenze "locali" (il Kit di e-democracy);
10. costruire una comunità di pratica tra gli operatori che si occupano (occuperanno) di partecipazione elettronica per mettere a valore il sapere prodotto dal progetto stesso e verificare, validare e migliorare nel tempo la metodologia e gli strumenti;
11. realizzare un primo processo di partecipazione sulle politiche di pianificazione territoriale ed urbanistica, settore normato dalla LR 20/2000 che prevede il concorso di regione, province e comuni.
12. dare il massimo valore e riconoscimento a tutti gli attori coinvolti (amministrazioni, operatori, cittadini, associazioni, ecc.) e promuovere la diffusione del Kit a livello regionale;
13. realizzare azioni di promozione volte ad assicurare una partecipazione ampia e non esclusiva ai processi di e-democracy su tutto il territorio regionale.

Partecipa.net intende soprattutto creare condizioni affinché tutti i cittadini possano conoscere, essere informati, formarsi un'opinione ed esprimerla, ma non solo: le considerazioni e le posizioni dei cittadini devono soprattutto essere prese in considerazione ed avere un effetto concreto sulle politiche. Questo presuppone da un lato un forte coinvolgimento ed impegno dei decisori politici, che sono chiamati ad un cambiamento culturale; e dall'altro la realizzazione di strumenti e canali di comunicazione bidirezionale concreti e facilmente accessibili (ad esempio l'utilizzo di punti di accesso libero ad internet dislocati

### **Le acquisizioni di UNOX1 che sono confluite in Partecipa.net**

Partecipa.net ha modellizzato l'esperienza di Citizen Relationship Management del sistema Unox1 del Comune di Modena, adeguandola alle proprie specifiche e facendo confluire i moduli principali nel Kit di e-democracy:

- Mailing / Newsletter
- Consulenza on-line
- Sondaggi
- Sistema di reportistica delle statistiche che permettono la profilazione degli utenti.

### **Le acquisizioni di DEMOS che sono confluite in Partecipa.net**

L'esperienza del progetto comunitario DEMOS, di cui il Comune di Bologna è stato partner, sono state utilizzate per sviluppare la metodologia per la moderazione del modulo del Kit di e-democracy relativo alla piattaforma di dibattito on-line.

La prima parte dell'attività si è concentrata sullo sviluppo della metodologia vera e propria, ed in particolare:

- Sviluppo della metodologia di gestione della partecipazione degli utenti al processo on-line, favorendo la formazione d'opinione e il raggiungimento di output consolidati e condivisi (metodo DELPHI).
- Sviluppo della metodologia di raccolta e pubblicazione dei risultati del processo di partecipazione da parte del team di moderazione: vista e gestione, tramite albero di argomenti, dei risultati del dibattito (strumenti "demosdoc" del progetto DEMOS).

Inoltre sono state sviluppate linee guida per la gestione del dibattito on-line che contengono:

- Analisi della struttura organizzativa di supporto alla moderazione, con suggerimenti personalizzati a seconda delle dimensioni della PA e dei profili del personale preposto alla moderazione.
- Linee guida necessarie per la formazione del team di moderazione. Le linee guida sono state redatte tenendo conto dei contributi pervenuti dalle Associazioni coinvolte e sono state messe a disposizione come parte integrante della manualistica per la moderazione.





sul territorio). A tal scopo sono impiegate tecniche di Citizen Relationship Management per gettare le basi di nuove relazioni stabili e profittevoli tra cittadini e PA. I cittadini sono così direttamente coinvolti dalla propria amministrazione di riferimento come destinatari di servizi mirati di informazione e partecipazione.

Grande attenzione è riservata alla “garanzia”, attraverso azioni e strumenti appropriati e il coinvolgimento delle associazioni di riferimento, di pari opportunità di accesso all’informazione e alle dinamiche partecipative, in relazione alle condizioni di svantaggio sociale, culturale, economico, di genere, di età, ecc. o di diversa abilità, in modo da evitare l’esclusione delle fasce deboli dal processo di e-democracy che si vuole avviare.

Innanzitutto il progetto si è posto come obiettivi tattici di breve periodo:

1. modellizzare l’esperienza di CRM del progetto Unox1 del Comune di Modena per renderla trasferibile alle altre amministrazioni partner;
2. implementare la piattaforma di Unox1 estendendone le funzionalità soprattutto in ottica e-participation; ed avvalersi anche dell’esperienza maturata dal Comune di Bologna nell’ambito del progetto DEMOS (Delphi Mediation Online System), facendo confluire nel Kit gli elementi di maggior successo di entrambe le esperienze;
3. fornire assistenza e supporto alle amministrazioni che adotteranno il Kit
4. costituire una rete tra le amministrazioni che partecipano al progetto per condividere informazioni, strumenti, conoscenze;
5. realizzare un portale della partecipazione a livello regionale con una redazione decentrata nelle amministrazioni partner. Il portale dovrà essere sia il luogo virtuale nel quale convergeranno tutte le informazioni relative ai progetti in corso, sia un canale di accesso agli strumenti della partecipazione
6. realizzare processi di partecipazione in tema di pianificazione territoriale ed urbanistica e sperimentare modelli di partecipazione appropriati per i giovani utilizzando quattro canali principali: il Kit di e-democracy, il portale regionale, strumenti e canali classici (punti di accesso pubblico con assistenza di personale dedicato, URP, ecc.), strumenti e canali innovativi rivolti ai giovani (incontri nel territorio e nelle scuole, tirocini, visite didattiche, ecc.);
7. monitorare, verificare e validare la metodologia sia in itinere che a conclusione del processo;
8. attivare specifici momenti di promozione dell’iniziativa nel territorio propedeutici alla costituzione della rete interprofessionale e della comunità di pratica.

Nel medio-lungo periodo saranno invece perseguiti i seguenti obiettivi:

1. promuovere l’uso del Kit in tutte le amministrazioni del territorio
2. estendere la rete delle amministrazioni ed ampliarla ad altri soggetti di rappresentanza dei cittadini;



### Alcuni eventi e date fondamentali del progetto

- Aprile 2005. Il progetto si aggiudica il cofinanziamento del CNIPA.
- Maggio 2005. Partecipa.net viene presentato alla conferenza “E-démocratie, e-participation citoyenne: quel role pour les Regions?”, organizzata European Regions for Information Society Association con la collaborazione della Commissione Europea.
- Luglio 2005 . Viene siglato dalle amministrazioni partner il protocollo di intesa impegnandosi a sostenere e a diffondere Partecipa.net nei propri territori.
- Novembre 2005. Il progetto viene presentato al workshop internazionale del Progetto Europeo BRISE sull’eGovernment nella sezione “Open Source for PAs and civic telematic”.
- Maggio 2006. Lo staff di progetto partecipa alla conferenza “Cittadinanza digitale: tecnologie per l’e-democracy a confronto”, organizzata dal LIC ( Laboratorio di Informatica Civica) dell’Università degli Studi di Milano.
- Giugno 2006. Il kit di e-democracy è messo a disposizione alle amministrazioni partner per essere sperimentato.
- Luglio 2006. Viene inaugurato il sito [www.partecipa.net](http://www.partecipa.net).
- Novembre 2006. Viene organizzata dallo stesso staff di progetto la conferenza “Dialogare per decidere” per riflettere su diversi aspetti dell’e-democracy, alla quale partecipano esperti, rappresentanti del mondo dell’associazionismo e del governo locale .
- Settembre – Dicembre 2006 . Sperimentazione del kit.
- Settembre 2006. Partecipa.net entra a far parte della rete di DEMO-net, il network di eccellenza finanziato dalla Commissione europea per sostenere la costituzione di una ampia rete ricercatori, amministratori, associazioni, imprese che lavorano sui temi della e-participation.
- Ottobre 2006. Il progetto viene presentato a Ferrara in occasione del Linux-Day. Mentre a Piacenza viene realizzata la conferenza “Partecipare è decidere”.
- Novembre 2006. Partecipa.net viene presentato a COMPA 2006.
- Novembre 2006. Vengono presentati a Pisa alla conferenza “TALeP - Tecnologie per l’e-participation: freno o opportunità per la partecipazione democratica?”, organizzata dall’Istituto di Linguistica Computazionale del CNR (ILC-CNR), i risultati della sperimentazione del kit di e-democracy al Comune di Modena.
- Dicembre 2006. Partecipa.net viene candidato dal Formez al Public Service Awards 2007 delle Nazioni Unite. La candidatura supera la prima fase di selezione.
- Maggio/Giugno 2007. Partecipa.net è finalista al Public Service Awards 2007 delle Nazioni Unite.

3. rafforzare la comunità di pratica ampliandola sia in termini di attori che di contenuti;
4. realizzare, utilizzando la metodologia e gli strumenti del Kit, processi di partecipazione su scala regionale, provinciale, comunale;
5. diffondere il progetto anche fuori dal territorio regionale rendendo il knowhow prodotto disponibile per tutte le amministrazioni interessate;
6. realizzare verifiche, eventuali aggiustamenti e/o adeguamenti del Kit che si evidenzieranno in fase di utilizzo.



### *Le fasi di realizzazione*

L'iniziativa, avviata nel 2005, ha una durata complessiva di 24 mesi e prevede un piano di attività composto da dodici macrofasi. Le prime quattro macrofasi riguardano lo sviluppo del progetto, sia dal punto di vista tecnico che metodologico (definizione dell'architettura del Kit di e-democracy; sviluppo di una metodologia per la moderazione della piattaforma di dibattito on line; realizzazione del Kit integrato e fase di test).

Le successive sei fasi sono invece rivolte prevalentemente all'organizzazione, implementazione e test dei servizi che utilizzano il Kit all'interno dei singoli siti pilota (ridefinizione dell'organizzazione interna; analisi dei requisiti dell'utenza di riferimento; implementazione, personalizzazione e test del Kit; formazione degli operatori; promozione del servizio).

L'undicesima fase si propone di supportare il lancio del Kit nei siti pilota, mettendo a disposizione strumenti di supporto alla gestione del servizio (help desk tecnico e metodologico, strumenti condivisi di valutazione, linee guida per la gestione dei processi di partecipazione).

L'ultima macrofase riguarda invece la gestione degli aspetti di comunicazione, promozione e monitoraggio delle attività progettuali.

Attualmente il progetto si trova nella fase conclusiva di sperimentazione del Kit di e-democracy e delle metodologie di partecipazione nell'ambito delle politiche di pianificazione territoriale ed urbanistica nelle diverse amministrazioni partner. Anche l'attività di promozione dell'iniziativa rivolta a cittadini, associazioni ed altre amministrazioni è oggi una delle principali linee di azione in atto, come il confronto continuo con altre realtà similari per perfezionare sempre meglio strumenti e metodologie per la partecipazione alle decisioni pubbliche.

### *I risultati*

I risultati per il primo anno di attività (sett.05-sett.06) sono stati i seguenti:

- realizzazione del Kit di e-democracy. La prima release del Kit è stata rilasciata nel luglio 2006. Il Kit, sviluppato in open source, è liberamente scaricabile dal portale ed il suo sviluppo è supportato da una community di sviluppo ed assistenza su Source Forge (<http://sourceforge.net/projects/partecipa-net/>);
- adozione ed implementazione del kit nelle amministrazioni partner del progetto. Tutte le amministrazioni coinvolte hanno installato e personalizzato il Kit adottando anche i necessari interventi organizzativi per suo utilizzo.

### **Il kit di e-democracy: il pacchetto di strumenti informativi, relazionali e di confronto collettivo**

I quattro principali strumenti software del kit dell'e-democracy, che rispecchiano le quattro principali componenti del concetto di e-democracy di Partecipa.net: relazione, sondaggio, consulenza e dibattito.

Partecipa.base, è il modulo base del kit, permette la registrazione e l'autenticazione degli utenti. Dopo questo passo ciascun iscritto può scegliere le newsletter che intende ricevere profilandosi così in maniera definita. Attraverso questo modulo avviene inoltre tutta la gestione degli utenti, delle newsletter e del sistema di statistiche.

Partecipa.poll, è il modulo attraverso cui il progetto Partecipa.net mette a disposizione uno strumento per la realizzazione di sondaggi attraverso tecnologie che consentono di realizzare forme di voto con valore consultivo. La gestione della consultazione richiede la messa in opera di strumenti affidabili per la registrazione del voto (la scelta operata è però quella di fruire di questo strumento a 'corredo' degli altri e di non porre l'accento in modo forte investendo sulle tecnologie da utilizzare). I sondaggi vengono attivati dai gestori del processo di partecipazione qualora si evidenzia la necessità di un contributo puntuale dei cittadini in merito a questioni specifiche (ad esempio in relazione alle tematiche urbanistiche si può verificare qual è il grado di preferenza fra le diverse destinazioni d'uso di una certa area di territorio). Quindi le condizioni che portano all'utilizzo di questo strumento, così come le ricadute dell'esito della votazione, saranno definite caso per caso. I sondaggi sono sottoposti alle diverse 'comunità' di interessi già create tramite le iscrizioni a differenti newsletter e/o la partecipazione a forum.

Partecipa.ask, è il modulo per la realizzazione di consulenze online ad hoc ad opera di esperti via e-mail e web. Il sistema fa inoltre uso di una pagina di ricerca avanzata che permette di effettuare ricerche fra i contenuti delle discussioni in atto nei forum.

Partecipa.forum, è il modulo che permette di promuovere vere e proprie discussioni collettive su argomenti di pubblico interesse, strutturandole attraverso l'uso del metodo DELPHI, in modo tale da poterne ricavare esiti effettivamente utili per i decisori istituzionali, ed aumentare così l'influenza dei cittadini, delle categorie e delle associazioni sulle politiche pubbliche locali.



- realizzazione del portale *www.partecipa.net*. Dal luglio 2006 è on line *www.partecipa.net*. Le rilevazioni relative ai primi mesi di attività (luglio 2006 - febbraio 2007) hanno fornito i seguenti dati:
  - rassegna stampa on-line: 53 notizie apparse su portali, periodici telematici e newsletter.
  - posizionamento sui motori di ricerca: su msn 231 risultati; su Google 11.700 risultati; su Yahoo 71 risultati.
  - link submission: 462 pagine web riportano il link al portale del progetto 24 notizie pubblicate dall'11 luglio 2006 al 28/02/2007.
  - dati di traffico del portale: totale accessi (271,701); totale pagine visualizzate (27,615); totale files consultati (255,006); totale visite (11,872 di cui: 6,358 visitatori unici); totale downloads (2,180,753 Kbytes trasferiti).
- progettazione della comunità di pratica ed implementazione area web *Partecipa.network*. L'area di lavoro collaborativa è stata attivata con l'avvio del progetto ed ha svolto principalmente la funzione di *repository*. Il gruppo di progetto ha lavorato intensamente anche in "presenza". Alcuni dati relativi al primo anno di progetto sono i seguenti: 21 incontri realizzati con una media di 14 partecipanti per ogni incontro; 64 utenti registrati nell'area web condivisa; 74 documenti (finali) condivisi.

Mentre per il secondo anno (sett.06-sett.07) sono state realizzate le seguenti attività:

- sperimentazione dei processi di partecipazione nelle amministrazioni partner (LR 20/2000 Pianificazione territoriale). Sono attualmente in corso 8 processi di partecipazione che utilizzano strumenti e metodi sviluppati all'interno del progetto.
- promozione del progetto ai cittadini e alle altre amministrazioni pubbliche. *Partecipa.net* è stato presentato in 12 diverse occasioni, durante eventi, fiere, convegni, organizzati da soggetti terzi, sia in Italia (Roma, Milano, Ferrara, Licenza, Pisa...) sia all'estero (Bruxelles). Nel Novembre 2006 è stato organizzato un convegno dal titolo "Dialogare per decidere", che ha visto il confronto di esperti, rappresentanti di associazioni ed amministratori sui temi dell'e-democracy (numero di contatti registrati nell'occasione 87). Attualmente sono in corso di stampa i relativi atti. Inoltre, come previsto dal piano di comunicazione del progetto, sono stati realizzati diversi strumenti di promozione (come brochure, poster, gadget) utili a promuovere l'identità del progetto ed i suoi contenuti. È in corso di realizzazione un filmato promozionale che sarà pubblicato sul portale e distribuito su supporto DVD.
- rendicontazione e valutazione del progetto.

Come si è visto molto delle attività del progetto ruota intorno alla realizzazione e sperimentazione del kit di e-democracy, l'insieme integrato di strumenti, metodologie e procedure per la partecipazione on line dei cittadini alla formulazione delle decisioni pubbliche realizzato con tecnologia open source e

facilmente replicabile in diverse amministrazioni per la sua elevata flessibilità e facilità d'uso, che lo rende adattabile a diversi livelli di governo ed a molteplici ambiti di partecipazione.

Ad oggi il kit è stato testato da tutti i principali partners (la Regione Emilia-Romagna, l'Assemblea Legislativa Regionale, i comuni di Bologna, Ferrara, Modena, le province di Ferrara e Piacenza, dall'Associazione dei comuni di Argenta, Portomaggiore, Ostellato e Voghiera). Gli esiti della sperimentazione confermano la sua adattabilità a diversi livelli istituzionali. Inoltre, tutti i partner hanno testato il prototipo degli strumenti di partecipazione e il grado di accessibilità degli stessi, tenendo in adeguata considerazione il parere delle associazioni dei disabili.

Anche la realizzazione del portale *www.partecipa.net* è stata portata a compimento e rappresenta una delle innovazioni più interessanti del progetto. Il portale, infatti, è il luogo d'incontro delle amministrazioni partner, all'interno del quale viene dato conto dei risultati delle sperimentazioni via via acquisiti, ma anche il mezzo con il quale le amministrazioni comunicano all'esterno della comunità di sperimentatori dei processi di e-participation.

Come ben si può immaginare la comunicazione svolge un ruolo fondamentale all'interno di ogni processo partecipativo ed anche per Partecipa.net rappresenta uno degli aspetti più seguiti.

Per Partecipa.net la comunicazione, l'informazione rappresentano presupposti indispensabili per instaurare un dialogo tra amministrazione e cittadini basato sulla conoscenza e la trasparenza; e soprattutto sull'ascolto dei cittadini.

Dar vita ad un sistema stabile e proficuo di relazioni crea un clima di fiducia e incentiva la partecipazione, obiettivi, questi, che rappresentano per il progetto Partecipa.net, due dei suoi valori-guida.

In questo quadro le strategie e le attività di comunicazione devono svilupparsi prima, e realizzarsi poi, insieme al processo partecipativo, accompagnandolo in ogni sua fase. Per il corretto sviluppo di un progetto di e-democracy quindi, risulta fondamentale pianificare e implementare un sistema comunicativo efficace, costruendo un quadro sinergico ed integrato di attività, rivolte sia ai cittadini, sia agli operatori coinvolti nella sua realizzazione. Ma anche le azioni rivolte agli attori interni sono imprescindibili per il corretto sviluppo del progetto, che necessita di un processo costante di confronto, cooperazione e scambio di strumenti ed esperienze.

La comunicazione, quindi, rappresenta una leva valida attraverso la quale è possibile promuovere e sostenere lo sviluppo del progetto in ogni sua fase, valorizzandolo e diffondendolo. Inoltre essa mira ad incidere su atteggiamenti e comportamenti, motivando alla collaborazione, coinvolgendo e contribuendo alla diffusione di una nuova cultura della partecipazione, sia tra i cittadini che tra gli amministratori.

In questa ultima parte di realizzazione delle attività sono stati, infatti, messi a punto:





- il Piano di comunicazione del progetto, che definisce gli obiettivi e le strategie di comunicazione per i diversi pubblici di riferimento, con particolare attenzione alle attività di comunicazione interna rivolte agli attori interni, ovvero a coloro che partecipano con un ruolo attivo alla realizzazione del progetto e funzionali al corretto sviluppo dello stesso. Il Piano, inoltre, mira a integrare e rendere coordinate tra loro le diverse attività di comunicazione nel periodo di riferimento del progetto (settembre 2005 – ottobre 2007);
- il manuale per la gestione del logo del progetto, che definisce un setting di regole condivise e messe a conoscenza di tutti i soggetti deputati all'utilizzazione del logo Partecipa.net. Il documento indica le opportunità ed i vincoli di normativa grafica, l'utilizzo operativo del marchio, per esempio, nel rapporto con fornitori esterni, e come supporto ai partner nella realizzazione di azioni e strumenti di comunicazione in modo autonomo, ma coordinate rispetto all'immagine del progetto;
- le linee di comunicazione del portale *www.partecipa.net*, che definiscono l'approccio comunicativo e le caratteristiche grafiche del sito;
- una brochure di presentazione di Partecipa.net ad utilizzo di tutti i partner e supporter del progetto.

### *Gli elementi di innovazione*

Diversi sono gli elementi di innovazione che qualificano questo progetto di e-democracy. Sicuramente la creazione di una rete stabile di relazioni con diverse amministrazioni partner che partecipano attivamente alla realizzazione del progetto è uno di questi, insieme, ovviamente, all'ideazione ed elaborazione del kit di e-democracy messo a disposizione delle amministrazioni partner con tecnologia open source.

Va, poi, sottolineato che la fitta rete di partner e supporter (21 amministrazioni e 9 associazioni), che sostengono e promuovono i valori del progetto, si è trasformata in una vera e propria comunità di pratica che riflette e si confronta sulle problematiche della partecipazione.

La grande attenzione alle questioni della comunicazione del progetto, considerata come presupposto indispensabile al coinvolgimento dei cittadini, alla creazione di fiducia e al mantenimento delle relazioni esterne ed interne tra le amministrazioni partecipanti, rappresenta, infine, un ulteriore elemento qualificante.

Il partenariato si configura principalmente come un network di PA dislocate sul territorio regionale, accomunate dalla tematica di intervento individuata, cioè la pianificazione territoriale. La configurazione del partenariato pubblico, è stata scelta in modo da includere una significativa rappresentanza degli attori coinvolti nel processo decisionale della politica pianificazione territoriale, nonché in modo da avere la capacità e la predisposizione ad instaurare un dialogo proficuo con le comunità locali, sempre in accordo con quanto indicato nella LR 20/2000 che disciplina la tutela e l'uso del territorio ed assegna ai diversi livelli istituzionali compiti specifici.



Il partenariato comprende, infatti, diversi livelli istituzionali.

*Il livello Comune.* Partecipano i comuni di Bologna, Modena, e Ferrara che sono incaricati di predisporre gli strumenti di pianificazione urbanistica con riguardo a tutto il territorio comunale sia a livello strategico che a livello operativo (Art. 28-31 della LR 20/2000). La partecipazione dei comuni, dotati di strumenti di ICT, è apparsa fondamentale in quanto punti di contatto privilegiato con gli enti ed organismi pubblici, associazioni economiche e sociali o singoli cittadini interessati a partecipare al processo decisionale.

La presenza, inoltre, dell'Associazione dei comuni di Argenta, Portomaggiore, Ostellato e Voghiera nella sperimentazione consente di aprire un focus sulle problematiche organizzative della partecipazione in un contesto intercomunale, dove l'aggregazione territoriale nasce per sviluppare al meglio funzioni e servizi, per accrescere i livelli di qualità senza costi aggiuntivi, e per consentire economie di scala, agevolando una crescente competitività dei territori svantaggiati e diminuendo progressivamente il gap rispetto alle città.

*Il livello istituzionale Provincia.* Sono partner le Province di Ferrara e Piacenza, la cui inclusione consente di inserire nel progetto il momento di verifica della conformità dei piani comunali con quello provinciale. Inoltre, poiché le Province di Ferrara e Piacenza coinvolgono anche gruppi di comuni appartenenti alle rispettive province, è inclusa nel processo di pianificazione territoriale anche la "Conferenza di pianificazione", organo previsto dalla citata legge regionale, costituito appunto da province, gruppi di comuni e comunità montane, con lo scopo di esaminare i piani territoriali comunali.

Non va trascurato, poi, il fatto che il livello provinciale, negli organi della Giunta e del Consiglio provinciale, definisce l'assetto del territorio con riferimento agli interessi sovracomunali.

Le province, adottando la tecnologia messa a disposizione da Partecipa.net, potranno coinvolgere in modo nuovo e con maggiore facilità gli enti ed organismi pubblici, le associazioni economiche e sociali e singoli cittadini interessati a partecipare al processo decisionale per il livello territoriale sovracomunale, come previsto dalla legge regionale.

*Il livello istituzionale Regione.* La Regione ha un ruolo determinante sia come coordinatore delle diverse amministrazioni pubbliche coinvolte sul territorio e sia come supervisore delle decisioni prese a livello locale sulla politica della pianificazione territoriale; inoltre è incaricata dalla legge regionale di definire gli obiettivi per assicurare lo sviluppo e la coesione sociale, accrescere la competitività del sistema territoriale regionale, garantire la riproducibilità, la qualificazione e la valorizzazione delle risorse sociali ed ambientali.

La realizzazione di un portale regionale della partecipazione, Partecipa.net, inoltre, rappresenta lo strumento che può ricondurre a sistema i singoli processi di partecipazione attivati in siti pilota, e che dà continuità nel tempo al progetto promuovendone la sua disseminazione ed ulteriori sviluppi.

Infine la presenza dell'Assemblea Legislativa ed il focus della sua sperimen-



tazione sui giovani crea valore aggiunto. Da un lato, consente alle amministrazioni locali di beneficiare di strumenti e metodologie condivise e appropriate per interagire con gli studenti, anche attraverso la mediazione di altri soggetti e istituzioni come le scuole; dall'altro lato, permette di arricchire gli ambiti applicativi con nuove e diverse estensioni della sperimentazione.

Il partenariato viene poi completato con la presenza delle Associazioni che rappresentano cittadini, in particolare quelli potenzialmente esclusi e/o svantaggiati rispetto ai processi di partecipazione democratica, al fine di aumentare di valore l'intera iniziativa.

L'idea è quella che nella società civile esistono saperi ed esperienze di cui le pubbliche amministrazioni possono avvantaggiarsi per svolgere al meglio il proprio mandato istituzionale, per anticipare bisogni o per considerare aspetti a volte trascurati in fase di ideazione delle politiche solo perché mancano di "voce". Rispetto agli obiettivi del progetto sono state individuate due aree di saperi:

1. competenze ed esperienze specifiche e significative rispetto alla pianificazione territoriale ed urbanistica. Per questa area sono stati coinvolti l'Ordine professionale degli architetti e l'Archivio Osvaldo Piacentini (Associazione che opera per incentivare la promozione culturale e di ricerca nel campo delle scienze del territorio, con una particolare attenzione ai temi del sociale, della qualità della vita, dell'integrazione e della partecipazione).

2. competenze ed esperienze significative rispetto alla definizione della metodologia e degli strumenti del Kit di e-democracy. Per questa area sono stati coinvolti coloro che esprimono il "punto di vista" di specifici aggregati di cittadini, accomunati da caratteristiche ed obiettivi che afferiscono al tema dell'esclusione sociale e dei cittadini attivi, anche con specifiche competenze rispetto alla politica di pianificazione territoriale. Sono state, quindi, coinvolte associazioni che rappresentano amministrazioni del territorio, come l'Anci, l'Uncem e l'Upi regionali, ma anche associazioni che rappresentano cittadini potenzialmente esclusi e/o svantaggiati rispetto ai processi di partecipazione democratica come Asphi (Associazione che promuove l'integrazione delle persone disabili nella scuola, nel lavoro e nella società attraverso l'uso delle tecnologie ICT); Camina (Associazione che ha lo scopo di affermare e promuovere le politiche relative all'infanzia e all'adolescenza sostenendo la progettazione e la realizzazione di interventi innovativi e di riqualificazione degli spazi, edifici, aree e percorsi urbani a favore dell'infanzia, dell'adolescenza e dei giovani); Cittadinanza Attiva (Movimento di partecipazione civica che opera in Italia e in Europa per la promozione e la tutela dei diritti dei cittadini e dei consumatori e l'accrescimento della partecipazione civica alla vita pubblica); Orlando (Associazione che ha come proprie finalità quelle di approfondire e realizzare temi e azioni volti alla valorizzazione della soggettività femminile e di genere e all'incremento delle opportunità e capacità di una vita buona e sostenibile per ciascuna e ciascuno anche attraverso l'uso delle tecnologie ICT all'interno di una democrazia di donne e uomini).





Le Associazioni sono state coinvolte, selezionandole sulla base della comprovata esperienza e disponibilità a partecipare al progetto, e sono rappresentate all'interno del progetto da un proprio referente nel Comitato tecnico di progetto con un ruolo di testimone significativo, che espone proposte autonome sulla definizione della metodologia del Kit.

Dal punto di vista delle tecnologie ICT, il partenariato è forte delle realtà dei Comuni di Bologna e di Modena che hanno messo a disposizione del progetto le proprie piattaforme tecnologiche rispettivamente Demos e Unox1 per la loro integrazione in uno strumento unico.

Sul versante della comunicazione e dello sviluppo della comunità di pratica, la Regione Emilia-Romagna, con la partecipazione ai progetti URPeRETE e URPdegliURP, ha già sviluppato tra i partner un forte senso di appartenenza al soggetto collettivo promuovendo nuove capacità e abilità professionali, spirito di convivenza e partecipazione, solidarietà e cooperazione. Grazie all'appartenenza ad una comunità di pratica i partecipanti si riconoscono in una identità professionale specifica e sviluppano l'apprendimento sulle pratiche, intese come metodi, conoscenze e strumenti utili per svolgere il proprio lavoro. E' questo il valore aggiunto che si determina attraverso un'interazione costante e consapevole che va oltre il semplice scambio di informazioni o di esecuzione di istruzioni. L'apprendimento individuale diventa quindi il risultato di un'azione corale e di un processo di gruppo che si crea solo nell'ambito di un soggetto collettivo.

#### *I destinatari*

Destinatari del progetto sono i cittadini e le pubbliche amministrazioni del territorio regionale.

#### *I cambiamenti organizzativi*

Dal punto di vista dei cambiamenti organizzativi interni all'amministrazione, si può affermare che il progetto ha consolidato un *modus operandi* dei dipendenti regionali basato soprattutto sul lavoro di gruppo ed il confronto esterno. Mentre l'architettura organizzativa di Partecipa.net si caratterizza per un'articolazione che ha previsto:

una gestione strategica affidata al coordinatore e responsabile del progetto (anche sotto il profilo finanziario). Il coordinatore presiede il Comitato di progetto, ovvero l'organo composto dai rappresentanti di ogni partner che si riunisce ogni sei mesi, ed ha il compito di definire le linee politiche e le strategie.

una gestione operativa affidata, invece, ad un Comitato tecnico di progetto, presieduto dal referente tecnico e composto dai responsabili delle dodici linee di azione nelle quali si articola il piano delle attività. Il Comitato tecnico di progetto, riunendosi ogni trimestre, pianifica l'intera attività ed è l'unico soggetto autorizzato a rilasciare i diversi strumenti, o le applicazioni del Kit di e-democracy.

### *I cambiamenti tecnologici*

La realizzazione delle attività ha richiesto l'applicazione di software in grado di svolgere la funzione di server dei servizi su internet. Riguardo al Kit, invece, esso è stato sviluppato e testato in ambiente open source e reso disponibile per la piattaforma Linux, per consentire la più ampia diffusione ed applicazione del programma da parte dei partner.

### *La trasferibilità*

L'intero progetto è stato ideato e realizzato pensando alle possibilità di ampliamento della rete dei partner e supporter nonché al riuso del suo prodotto principale, ovvero il Kit di e- democracy. Il Kit, infatti, è stato pensato sin dall'inizio come un prodotto il più possibile aperto, di facile utilizzo e neutro rispetto all'area su cui si chiede la partecipazione dei cittadini; in altri termini esso è un prodotto che permette il replicarsi dei processi di partecipazione, svolti durante il progetto a livello sperimentale, nel maggior numero possibile di amministrazioni e con la massima flessibilità di adattamento.

Oltre alle amministrazioni partner che hanno preso parte attivamente al progetto e alla sperimentazione del Kit, numerose altre amministrazioni del territorio dell'Emilia-Romagna hanno sottoscritto il Protocollo di Intesa in termini di "appoggio" al progetto (*supporters*). Queste ultime si configurano come primi possibili soggetti che via via lo riutilizzeranno, e che partecipando già in fase di costruzione del Kit al Comitato di progetto potranno fornire utili indicazioni alla definizione di un piano complessivo di riuso.

La presenza nell'aggregazione amministrativa di diversi livelli istituzionali (Regione, province, comuni), così come quella di associazioni di cittadini, di amministrazioni e di ordini professionali costituisce una garanzia rispetto alla realizzazione di un Kit con ottime opportunità di replica in contesti analoghi fuori Regione.

Infine il progetto ha previsto anche specifiche azioni di comunicazione per sostenere la diffusione del Kit, che sfruttano le relazioni e gli strumenti della comunità di pratica *Partecipa.network*. La comunità di pratica costituisce non solo un contesto favorevole all'allargamento delle amministrazioni potenziali utilizzatrici del Kit, ma anche la possibilità, attraverso il contributo di tutti coloro che vi partecipano, di ulteriori sviluppi e miglioramenti del Kit.

### *I partner*

- Regione Emilia-Romagna (coordinatore)
- L'Assemblea Legislativa Regionale.
- I Comuni di Bologna, Ferrara, Modena.
- L'Associazione dei Comuni di Argenta, Portomaggiore, Ostellato e Voghiera.
- Le Province di Ferrara e Piacenza.



*I supporter*

- I Comuni di Cesena, Forlì, Parma, Piacenza e Reggio Emilia
- Le Province di Bologna, Forlì-Cesena, Modena, Parma, Ravenna e Rimini.



*Le Associazioni*

- Le Associazioni: ANCI, Archivio Osvaldo Piacentini, Asphi, Camina, Cittadinanza Attiva, Orlando, Ordine degli Architetti della Provincia di Bologna, Uncem - Delegazione Regionale Emilia-Romagna, UPI- Emilia Romagna.

*Il progetto sul web*

[www.partecipa.net](http://www.partecipa.net)

*Referente*

[sfranceschini@regione.emilia-romagna.it](mailto:sfranceschini@regione.emilia-romagna.it)