



ImpresaInsieme

Formazione-Intervento e comunicazione per il cambiamento nelle organizzazioni

Il programma di formazione-intervento

per la CERTIFICAZIONE

dei responsabili degli URP

dei Comuni della Provincia di Lecce



Renato Di Gregorio

Lecce, luglio 2004

Indice

- 1. L'iniziativa in sintesi**
- 2. La legge 150**
- 3. Le iniziative pregresse della Provincia di Lecce**
 - 3.1 la rete degli URP**
 - 3.2 R.I.S.O.**
- 4. Il programma didattico**
- 5. La progettualità**
- 6. I Forum**
- 7. La struttura**
- 8. la formazione a distanza**
- 9. I tempi**
- 10. I materiali**
- 11. I verbali**
- 12. Le sedi**
- 13. Il sistema di monitoraggio dell'apprendimento**
- 14. L'esame finale**
- 15. Sponsorship e team di progetto**
- 16. Pubblicazioni**

1. L'iniziativa in sintesi

L'iniziativa consiste in un programma di formazione-intervento realizzato per dare la certificazione professionale a persone che operano all'interno di comuni della Provincia di Lecce ai sensi della legge 150 del 2000 sulla comunicazione pubblica.

I comuni coinvolti nell'iniziativa sono stati: Alessano ,Andrano ,Aradeo ,Arnesano ,Bagnolo del Salento,Botrugno ,Campi Salentina, Calimera, Cannole, Cariano, Cavallino, Cursi , Galatina, Guagnano, Lecce, Leverano, Maglie, Martano, Martignano, Matino, Nardò, Novoli, Ortelle, Palmariggi, Salice Talentino, San Cesario di Lecce, San Donato di Lecce, Seclì, Squinzano, Sternatia, Soleto, Tiggiano, Trepuzzi, Tricase, Tuglie, Veglie

Le persone partecipanti al programma formativo sono state: Bianco Maria, Bosco Raimondo, Botrugno Antonella, Benegiamo Giovanni, Causio Angelo Roberto, Caputo Andrea, Cacudi Giuseppina, Coluccia Domenico, Conversano Brizio, Di Masi Elisa, De Bartolomeo Concepita, De Carolis Anna Maria, Durante Rocco, D'Oronzo Matilde, Errico Salvatore, Giannotta Donato, Grazioli Corrado, Gennaccari Donato, Epifani Everina, Immacolato Luigi, Limetti Luciana, Luperto Maria Grazia, Mariano Maria Rosaria, Martellotti Carla, Orlando Adele, Pati Francesca, Pasca Anna Maria, Pitassi Anna Maria, Rocca Piero, Rolli Maria, Sergio Maria Letizia, Solazzo Giuseppa, Simao Carlos Manuel, Tanieli Rosa Anna, Turra Ilenia, Vitale Maria Lucia.

Il programma è iniziato il 6 di novembre del 2003 ed è terminato il 25 di maggio del 2004.

Il testo riporta una breve sintesi delle iniziative che sono state avviate propedeuticamente a quella della certificazione e si sofferma sul programma didattico che è stato sviluppato e sul risultato acquisito sul piano sia dell'apprendimento delle persone partecipanti che delle organizzazioni di appartenenza.

In conclusione viene anche riportata parte della documentazione predisposta dai partecipanti e portata all'esame finale che costituisce anche ciò che le persone e le loro organizzazioni contano di realizzare per dare sostanza al ruolo di responsabile URP e come contenuto all'azione di comunicazione delle loro strutture sia in forma singola che in forma associata.

L'iniziativa è stata promossa da Loredana Capone, all'epoca assessore della provincia di Lecce. Essa è stata finanziata dall'Agenzia degli Enti locali della Provincia di Lecce ed è stata realizzata dalla società di consulenza Impresa Insieme s.r.l. di Milano.

Il programma formativo ha avuto la valutazione di caso di eccellenza nell'ambito del premio Basile, dell'AIF (associazione formatori italiani), nell'anno 2005.

2. Le iniziative pregresse della provincia di Lecce

L'intervento iniziale è del 2001 e serve per aggregare i comuni e alcuni altri enti della P.A. locali intorno all'obiettivo comune di creare una rete associata degli uffici di relazioni con il pubblico.

Segue un intervento per dare alla rete una strumentazione in linea con le politiche di e-Government, Il progetto si chiamerà R.I.S.O. e otterrà un finanziamento cospicuo che servirà per sostenere la realizzazione di nuovi software la cui progettazione inizierà a fine 2004. Vediamo le caratteristiche di queste due azioni.

2.1. l'organizzazione della rete degli URP

A settembre del 2001 la Provincia appronta un protocollo d'intesa con le organizzazioni della P.A. presenti sul territorio offrendo il proprio supporto per sviluppare gli uffici di relazioni con il pubblico. Gli enti partecipanti sono numerosi. Vi partecipano infatti diversi Comuni della provincia di Lecce e un certo numero di enti della P.A. locali, vedi tabella seguente:

Enti aderenti alla Rete degli URP
ACI -ufficio provinciale di Lecce
Azienda Sanitaria Locale LE2
Comando Provinciale VV FF - LECCE
Consorzio Sviluppo Industriale Dei Servizi Reali alle Imprese LECCE
Dipartimento Dei Trasporti Terrestri e Della Navigazione - Lecce
INPS area LECCE
Minist.delle Econ. e Finanze , Dipart. Provinciale Del Tesoro di Lecce
Ufficio scolastico Regionale per la Puglia -direzione Generale - Lecce
Ufficio distrettuale delle Imposte dirette Lecce

I Comuni e gli Enti pubblici che aderiscono al protocollo d'intesa indicano i propri referenti per partecipare al programma di miglioramento della rete degli URP.

Essi vengono coinvolti in un percorso costituito da giornate di riunione plenaria (workshop) alternate con periodi di tempo in cui si sviluppano attività di lavoro di gruppo (project work) su tematiche afferenti lo sviluppo e il potenziamento della rete degli URP.

I workshop servono a condividere gli obiettivi da perseguire e le metodologie di progettazione organizzativa da utilizzare, per acquisire contributi da tutti quegli attori del contesto che possono arricchire la progettazione e fornire le linee entro cui orientare le soluzioni praticabili .

Impresa Insieme predispone e organizza assieme alla struttura provinciale dell'URP **tre workshop**, individuando e cooptando personaggi e competenze mirate per ciascuna occasione d'incontro.

Agli incontri partecipano persone che ricoprono ruoli significativi per il progetto. Questa cooptazione è utile per "comunicare il progetto" nei luoghi opportuni così da raccogliere consenso e supporti per l'iniziativa.

Ciò è valso in particolare per il Dipartimento della Funzione pubblica (sono state condotte due riunioni a Roma con la dirigenza e con il rappresentante del Dipartimento) , per il Dipartimento per l'innovazione e le tecnologie e per la Regione Puglia (incontro presso la sede della Regione).

Naturalmente tutto ciò viene seguito da inviti ufficiali e note specifiche che rafforzano l'immagine della sponsorship del progetto e il ricordo dell'iniziativa.

In particolare :

- **nel primo workshop**, realizzato in data 27 novembre, viene esposta la finalità dell'iniziativa da parte dell'Assessore Capone e il programma d'intervento. Viene rappresentato l'approccio e la metodologia della formazione-intervento da utilizzare e i passi salienti da condurre . In questa occasione si fa anche una prima analisi di scenario raccogliendo alcune testimonianze sulla evoluzione della tecnologia nella P.A. da parte

dell'IBM e l'esperienza dell'URP degli URP del Dipartimento della Funzione Pubblica con il dott. Emilio Simonetti.

Si compongono cinque gruppi di lavoro e si fa una prima esercitazione sull'uso della metodologia del "lavoro di progetto".

La metodologia progettuale che viene "passata" ai gruppi di progetto prevede che ciascun gruppo si occupi di una parte specifica del progetto "sportello":

1. la configurazione organizzativa degli URP sul territorio,
2. la rete informatica di alimentazione e interconnessione,
3. la professionalizzazione del personale che vi opera,
4. la comunicazione del servizio al cittadino
5. la finanziabilità del suo potenziamento;

Nel corso dell'esercitazione sviluppata nel workshop si raffigura il "contesto", si fa una prima "analisi" della situazione in essere e una prima programmazione delle fasi di sviluppo del progetto d'intervento. Per il periodo di tempo che separa quella occasione d'incontro con quella successiva si dà mandato ai singoli gruppi di riunirsi autonomamente per approfondire "l'analisi" e avviare una prima progettazione.

- **il secondo workshop**, realizzato in data 17 gennaio del 2002, conferma alcune linee di tendenza circa la possibilità di offrire servizi on line al cittadino e alle imprese.

Il prof. Alessandro Osnaghi, allora direttore centrale del Servizio Tecnico del Dipartimento delle Tecnologie e dell'Innovazione, delinea al riguardo la politica di e-Government e anticipa le informazioni circa le modalità di erogazione dei finanziamenti stanziati per promuovere l'innovazione.

L'ing. Riccardo Sanna (Regione Puglia) delinea il quadro delle politiche regionali nel campo di e-government e il lavoro progettuale che la Regione sta conducendo assieme a Tecnopolis, soprattutto sul piano delle reti e dei servizi chiesti ai provider.

Il dott. Bernardo Notarangelo porta invece la sua esperienza nel campo della realizzazione dell'URP regionale e dei tentativi di sviluppo di una politica funzionale in tema di URP.

L'ascolto circa lo stato di avanzamento del lavoro dei gruppi di progetto mette in evidenza la necessità di un supporto professionale da parte sia della struttura centrale che della consulenza.

Si compone un gruppo di progetto centrale con persone sia dell'ente Provincia che della consulenza e realizza tre giornate di supporto ai cinque gruppi di progetto.

I gruppi vengono ricomposti e organizzati sempre per parti di progetto, ma geograficamente dislocati in Comuni diversi secondo il seguente criterio:

1. organizzazione, a Casarano,
2. informatizzazione, a Lecce,
3. professionalizzazione, a Maglie
4. comunicazione, a Nardò,
5. finanziamenti, a San Cesario

I gruppi si riuniscono nei giorni 1, 4 e 17 febbraio e sviluppano tutte le fasi previste dalla metodologia fino a individuare le soluzioni progettuali da portare all'attenzione degli amministratori per la verifica di praticabilità e per la condivisione sulla loro realizzazione.

- **nel terzo workshop**, realizzato in data 20 febbraio, vengono presentate le conclusioni dei gruppi di progetto e condivise le soluzioni per potenziare il servizio URP

Il lavoro per progetto, oltre che portare a trovare soluzioni concrete per il potenziamento della rete degli URP, serve a :

- mettere in comune le attività progettuali dei cinque gruppi di lavoro che sono stati costituiti,
- sviluppare la conoscenza interpersonale e consolidare il rapporto umano e professionale,
- stabilire un rapporto di comunicazione "reale" tra le strutture che nei diversi luoghi del territorio si occupano in vario modo dell'erogazione del servizio.

In questo senso la metodologia ha sviluppato di fatto un primo intervento di formazione per il personale coinvolto che ha portato a potenziare le competenze individuali:

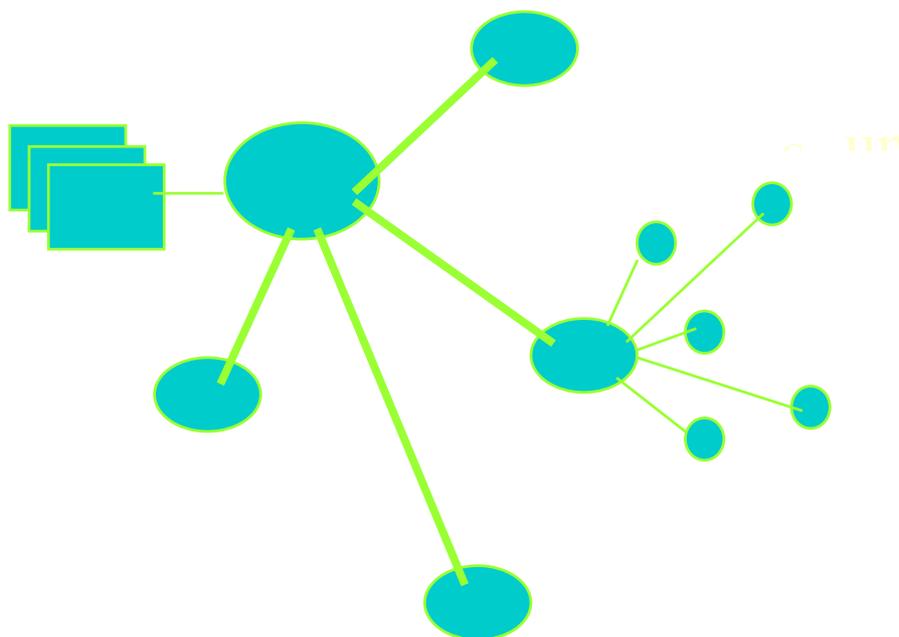
1. sulla consapevolezza del ruolo,
2. sulle caratteristiche del territorio,
3. sull'uso del benchmarking,
4. sulla gestione dei progetti,
5. sul lavoro di gruppo,
6. sulla comunicazione in pubblico,
7. sull'uso di strumenti di supporto nella comunicazione pubblica

LA PROGETTAZIONE

Le soluzioni progettuali che di seguito descriviamo e che derivano dal lavoro dei gruppi costituiranno delle "guide line" per la fase successiva.

1. Organizzazione

L'organizzazione che è stata suggerita per dare un assetto diffuso degli uffici URP sul territorio, ma al tempo stesso, in una logica di economia di scala e di flessibilità stagionale, avrà le caratteristiche di una "rete" a struttura variabile con punti di concentrazione stabili.



Tale struttura ruoterà attorno ad un **Centro Servizi**, allocato all'interno dell'organizzazione della provincia di Lecce, con un organico di 5 o 6 persone, alcune delle quali preposte al front-office e altre impegnate nel back-office. Le aree di prevalente attività delle persone impegnate nel back office saranno quelle:

- del marketing territoriale nel senso di rendere completa e attuale l'informazione a disposizione del pubblico sull'offerta di servizi, condizioni per l'imprenditorialità, opportunità di finanziamenti, eventi e programmi culturali, ecc. sia nelle forme tradizionali sia tramite il portale specifico di cui sarà dotata la "rete",
- dello sviluppo e attualizzazione del software applicativo in dotazione per tutti gli URP della "rete"
- dei finanziamenti, nel senso di ricercare costantemente fonti e opportunità di finanziamento che possono essere utilizzati e finalizzati al potenziamento della rete,
- della professionalizzazione del personale operante nella "rete" e omogeneizzazione delle prassi operative e dei procedimenti amministrativi,
- dell'attivazione di eventuali progetti di miglioramento che possono accomunare aree diverse della rete e richiedere una progettualità di più larga scala.

Tale centro avrà l'obiettivo di favorire il coordinamento e la circolazione on-line di informazioni e servizi tra gli Enti preposti alla rete.

Questi ultimi, saranno a loro volta articolati in:

1. **Poli di Rete**, che saranno costituiti da quei Comuni di maggiore dimensione dislocati in punti territorialmente strategici (aree coperte, distanze, disponibilità di maggiori servizi, ecc) con una popolazione abbastanza consistente e stagionalmente stabile, serviti da linee di comunicazione informatica veloci e con un nucleo di persone già occupate in modo stabile nell'erogazione del servizio. I poli individuati sono stati quelli dei comuni di Lecce, Nardò, Galatina, Casarano, Tricase e Maglie.
2. **Unità Periferiche**, che saranno costituite da quei comuni di minore dimensione che hanno un flusso turistico importante nel periodo estivo e che quindi hanno la necessità di avere una struttura variabile che durante la maggior parte dei mesi dell'anno serve per offrire servizi alle persone residenti, soprattutto per consentire loro di collegarsi al resto del territorio nazionale evitando l'isolamento abituale, e che d'estate si allarga a servizi più tipici del turismo locale di tipo informativo e culturale. Queste unità avranno un organico variabile che potrebbe essere costituito anche da un "referente" che a part time copre l'incarico formale anche per l'apertura dell'URP in spazi definiti e in orari programmati della settimana (dalle ore 9 alle 11 dei giorni dispari). Tale organico si amplierà durante il periodo estivo con personale in aggiunta (due o tre unità) prevalentemente preparate sul tema dell'accoglienza e del supporto al turista (vedi esempio Spoleto o Cannole). Tali risorse dovranno essere preparate professionalmente durante il periodo invernale attraverso una formazione ad hoc (vedi area professionalizzazione).

Gli URP, così delineati, devono essere formalizzati come ruolo e come organico all'interno delle rispettive organizzazioni di appartenenza attraverso il relativo "regolamento organizzativo". Esso dovrà indicare e formalizzare compiti e responsabilità e prevedere le modalità con cui devono essere gestite le relazioni sia verso l'interno della struttura di appartenenza che verso l'esterno (enti collegati e cittadini).

Una convenzione aggiuntiva a quella sottoscritta all'avvio del progetto deve essere formalizzata e deve contenere ruoli e responsabilità, finalità e mezzi, condizioni e caratteristiche di funzionalità intrinseche, azioni e strutture di governo e di comunicazione del servizio, sistemi di controllo, di ascolto e di qualificazione di sistema.

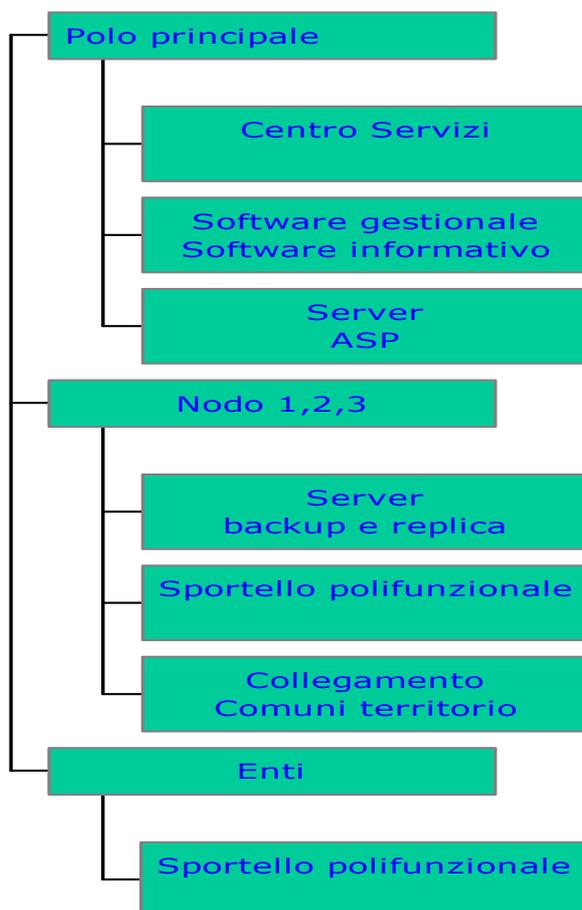
L'informatizzazione

Seguendo il disegno organizzativo è stato sviluppato anche il disegno della rete telematica e della struttura di un centro servizi parallelo a quello funzionale e di caratteristiche tecniche/tecnologico.

Il lavoro del gruppo di progetto ha consentito alle diverse organizzazioni della P.A. confluenti di definire, almeno in via di prima approssimazione, le aree d'informazione da rendere disponibili a tutti i front-office oltre che rendere immediatamente fruibili in rete ai cittadini. Il confronto ha anche messo in luce la differenza tra sistemi locali (esempio: Comuni), spesso lasciati al caso o

all'intraprendenza o alla sensibilità personale e sistemi di derivazione centrali (esempio INPS e ACI) meglio strutturati e potentemente equipaggiati.

Per ciò che concerne la progettazione, è stata disegnata una struttura che alimenti la rete e supporti le realtà locali in termini di servizi informatici e telematici. Una struttura che sia allocata presso la sede della Provincia e possa eventualmente essere articolata anche in poli professionali che coprano aree geografiche differenti.



Il dimensionamento del Centro Servizi centrale è stato effettuato con precisione in occasione del progetto di e-Government e si ritrova nel documento all'uopo predisposto.

In questa parte di progettazione si sono sottolineati quattro condizioni preliminari che possono consentire alla rete di funzionare e al servizio di svilupparsi in modo armonico e generalizzato:

- il potenziamento della rete, sviluppando le dorsali già previste nel disegno del settore Informatico della Provincia,
- il potenziamento delle infrastrutture informatiche e telematiche in dotazione ai singoli uffici URP,
- la dotazione di un software specifico per la trattazione delle tematiche tipiche degli uffici URP
- la formazione del personale predisposto al funzionamento dei sistemi e delle attrezzature informatiche.

Parte di queste richieste sono state inserite nel corpo del progetto presentato al bando e-Government denominato R.I.S.O.

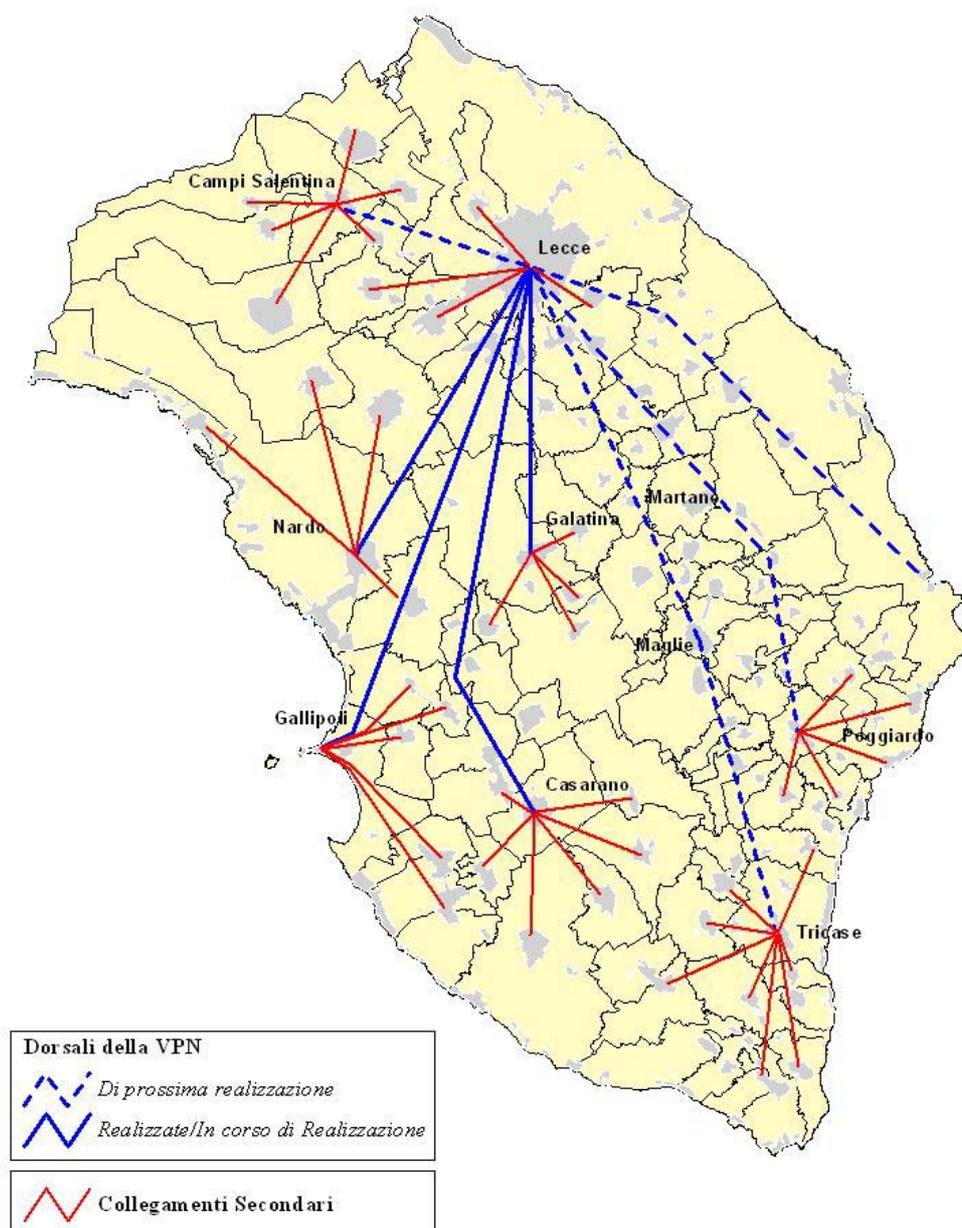
L'analisi delle situazioni organizzative di partenza di ciascuna delle realtà associate è preziosamente riportata in apposite schede che sono state predisposte e sono state fatte riempire dai singoli Comuni ed dagli Enti partecipanti.

E' stato comunque suggerito che nel corso della fase realizzativa, andasse fatto un piano di implementazione dei sistemi locali anticipando un budget specifico per l'URP e per il suo potenziamento.

La struttura centrale si sarebbe dovuta occupare in particolare di scegliere il software di cui dotare la rete e il portale con cui rendere fruibili i servizi che di volta in volta l'insieme delle realtà avrebbero concordato di rendere disponibili presso i front office di ciascuno, in via tradizionale e soprattutto in via "on line".

Altro elemento di approfondimento indicato è stato quello relativo alla terzizzazione sul territorio e in ambiti diversi purchè attrezzati delle informazioni e dei servizi prioritari. Ci si riferisce ad eventuali accordi con la rete dei Tabaccai, con la Posta e con altri esercizi pubblici.

Virtual Private Network (VPN) della Provincia di Lecce



La professionalizzazione

Si è predisposto al riguardo una specifica modulistica per la rilevazione del curriculum professionale di tutte le persone che operano negli uffici URP delle realtà che hanno partecipato all'iniziativa e attraverso tale strumento si sono dunque rilevate le caratteristiche intrinseche di tali risorse e la loro preparazione professionale.

Attraverso un apposito questionario si sono poi rilevati i fabbisogni di professionalizzazione prioritari.

Mediante il rapporto con l'organizzazione a tendere e i relativi profili di ruolo definiti per ciascuno dei livelli previsti (Centro, Poli e Unità periferiche), sono stati individuate le caratteristiche che dovrebbero avere le persone per coprire al meglio le posizioni organizzative di destinazione.

Ciò è valso sia per le strutture stabili che per quelle "a ventaglio" del periodo stagionale in particolare nelle unità periferiche.

Naturalmente in questa progettazione sono stati inclusi i vincoli e le sollecitazioni che fornisce la legge 150, che prevede una professionalizzazione specifica per le persone che operano negli uffici URP e più in generale nel comparto della Comunicazione Pubblica.

Dal confronto tra i profili definiti e le risorse in essere si è potuto fare un piano del personale, sia specifico che generalizzato, così da attuare delle politiche di gestione sia locali che di "rete" per sopperire alle necessità più urgenti.

In particolare si sarebbero potute definire:

1. piani di reperimento e selezione interna ed esterna comuni,
2. piani di addestramento comuni,
3. piani di mobilità programmata,
4. piani di formazione per personale stagionale comune,
5. progetti comuni su tematiche specifiche che raggruppino professionalità diverse che il sistema "rete" oggi conosce,
6. mappe di competenze da utilizzare a fattor comune come "competenze di servizio per la rete".

I finanziamenti

Il gruppo di progetto dei finanziamenti ha utilizzato un questionario per capire quale fosse la conoscenza da parte del personale operante negli URP dei finanziamenti disponibili a proprio vantaggio per potenziare la rete. Solo lo 0,5 del campione che ha risposto al questionario (circa il 50%) ha risposto di saperne qualcosa. Dopo aver condotto un benchmarking puntuale su alcune associazioni di enti locali che hanno messo a punto un sistema costante di ricorso ai finanziamenti pubblici, si è arrivati a formulare alcune soluzioni progettuali:

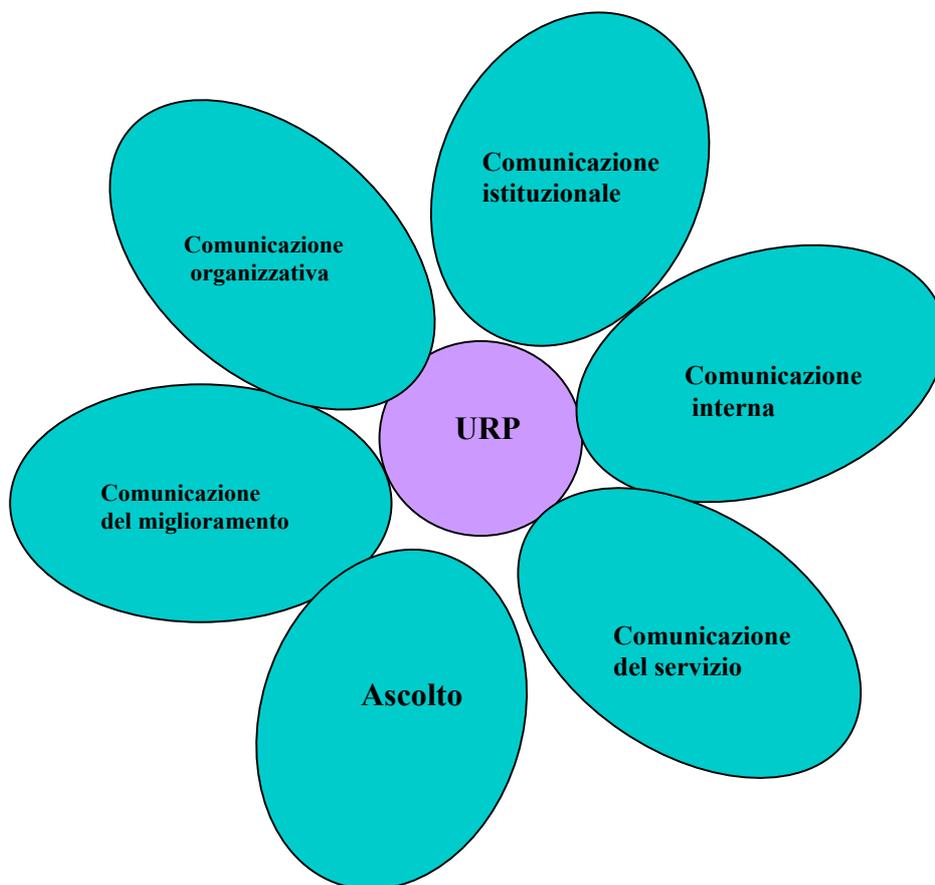
1. creare un'associazione stabile tra gli Enti partecipanti all'iniziativa in modo da trovarsi già pronti a partecipare a tutti i bandi di finanziamento regionali, nazionali e comunitari, invece di cercare le aggregazioni di volta in volta e in ragione della sollecitazione esterna, solitamente di carattere consulenziale,
2. creare un punto di osservazione costante delle opportunità che il contesto del finanziamento pubblico propone e semmai anticipare gli eventi con azioni promozionali ad hoc nei riguardi degli enti finanziatori,
3. definire una responsabilità specifica e riconoscibile a livello centrale a cui far ricorso per eventuali delucidazioni su opportunità contingenti, una responsabilità che sappia fare dell'informazione ma anche progettazione, semmai con ricorso a supporti collaterali,
4. utilizzare nel mentre le opportunità ravvicinate come e-Government e POR per anticipare progetti e programmi dell'associazione di fatto costituita.

La comunicazione

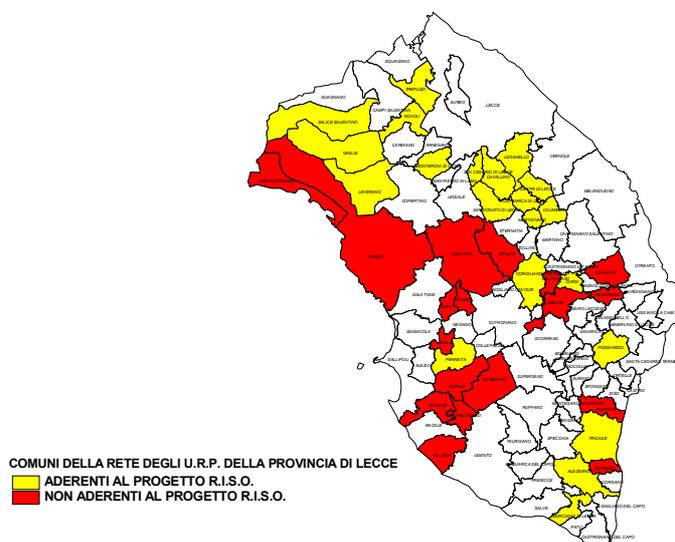
Il gruppo di progetto ha analizzato la situazione in essere e in mancanza di una comunicazione istituzionale rivolta al servizio ha ipotizzato alcuni interventi prioritari. Essi sono stati:

1. realizzare una brochure istituzionale che rappresenti la rete degli URP e quindi il servizio sul territorio che il cittadino e il turista può utilizzare,
2. integrare i diversi siti comunali in un solo portale che consenta di usufruire del servizio complessivo,
3. sviluppare una politica dell'ascolto che in modo sistematico (ad es: ogni due anni) rilevi la soddisfazione del cliente e orienti le politiche di miglioramento del servizio della rete.

Oltre a ciò ha messo a fuoco e condiviso una articolazione della comunicazione in sotto aree interne (si veda il disegno sottostante) e ha stimolato la consapevolezza che si dovesse ragionare sia in termini di ente che in termine di territorio.



In altre parole, si è preso coscienza che sia necessario migliorare la comunicazione dell'ente e all'interno dell'ente, ma anche migliorare la comunicazione che l'insieme degli enti di un territorio assieme producono e la comunicazione che si sviluppa tra gli enti di uno stesso territorio.



REALIZZAZIONE

Dopo la fase di progettazione, alcune soluzioni sono state contingentemente anticipate per cogliere le opportunità e le risorse disponibili al momento.

Le azioni immediatamente perseguite sono state:

- la ricerca del finanziamento e-Government combinando l'obiettivo URP con quello anche del SUAP e del SIL e coinvolgendo non solo le organizzazioni del territorio leccese ma anche quelle del territorio brindisino e tarantino. Ciò ha portato alla realizzazione di un progetto di e-Government, (vedi avanti)
- la formalizzazione di una brochure che ha raccontato il progetto e la rete;
- la pubblicazione sul sito provinciale della storia del progetto,
- l'acquisizione di un software per la gestione della Rete.

2.2 L'informaticizzazione del servizio della rete degli URP

Nel 2003, cogliendo i suggerimenti forniti dal gruppo di lavoro sui finanziamenti e l'opportunità offerta dal primo bando di e-Government emesso dal Dipartimento per l'innovazione e le tecnologie, la Provincia ha attivato un gruppo di lavoro interistituzionale per la formulazione di uno specifico progetto. Tale progetto aveva l'intento di coprire le esigenze di potenziamento della strumentazione in dotazione alla rete degli URP e allargarsi ad altri servizi (SIL, SUAP, Marketing Territoriale, e-Learning). Il progetto è stato portato avanti e condiviso anche con le Province di Brindisi e Taranto. Il progetto denominato R.I.S.O. (rete ionico salentina per l'occupazione) è stato approvato e cofinanziato dagli enti partecipanti, dalla Regione Puglia e dal Ministero (MIT).

Nel progetto presentato al bando si esplicita così in sintesi il programma di lavoro da sviluppare:

“Il progetto definito con tre mesi di progettazione effettuata con gruppi di lavoro interistituzionali composti dalle diverse organizzazioni della P.A. del territorio provinciale ha disegnato lo scheletro del sistema indicando una organizzazione a rete che:

- *a livello centrale individua un primo **anello** che tiene assieme e circuita le informazioni e i servizi che le diverse organizzazioni rendono comuni a livello territoriale in qualsiasi punto di accesso e soprattutto all'accesso individuale via internet,*
- *a livello periferico prevede un sistema basato su **nodi di rete**, presso i Comuni a più alta intensità demografica costante, e **unità periferiche**, presso i Comuni a più bassa intensità demografica d'inverno e a più alta variabilità demografica stagionale.*

Attraverso il portale d'accesso ogni cittadino potrà accedere ai servizi che le diverse Organizzazioni aderenti al progetto renderanno progressivamente disponibili agli interlocutori sezionati a priori per diritti di accesso e certificati durante l'esercizio tramite password o smart card, sia essa una CIE o una CNS. Alcuni di tali servizi saranno resi disponibili attraverso richieste avvalorate da firma digitale e canali di trasmissione assicurati dalla posta certificata.

Per il progetto in questione la sperimentazione sarà sviluppata in modo particolare per le tematiche inerenti le esigenze che i cittadini e le imprese esprimono limitatamente al tema del “lavoro”.

Sarà dato dunque prevalenza a quei servizi di certificazione, di iscrizione, di download, di pagamento, a cui il cittadino deve accedere per entrare o uscire dal mondo del lavoro e che le imprese devono effettuare per registrare se stesse, per ottenere e pagare dei servizi per lavorare, per assumere o dimettere forza lavoro e per qualificare il proprio personale.

Il turismo, che costituisce un'area di forte interesse per gli URP pugliesi.”

3. La certificazione del personale della rete degli URP

A fine 2003, in attesa di avviare il progetto R.I.S.O. e cogliendo la necessità della “certificazione” del personale operante negli URP (punto 3 del progetto di avvio), l’Agenzia per gli Enti locali della Provincia di Lecce, sulla scorta di una sollecitazione dell’Assessore Loredana Capone che raccoglieva un’esigenza espressa pubblicamente dai responsabili URP, affidava a Impresa Insieme s.r.l. la progettazione e la realizzazione di un programma di formazione-intervento® per “il personale degli URP dei comuni della provincia”.

La legge 150

Essa prevede che il personale che occupa la posizione di responsabile dell’URP sia laureato in Scienza della Comunicazione o che abbia fatto un corso di formazione certificato rispettivamente di 90 o 120 ore a seconda che abbia maturato più o meno di due anni di esperienza dal momento di entrata in vigore della legge.

Il tempo per mettersi in regola con la legge scadeva a dicembre 2004.

Il regolamento applicativo della legge, il DPR 422 del settembre 2001 indicava le caratteristiche che doveva avere la società che si proponeva di fare la formazione:

- *una esperienza pluriennale nel campo della formazione,*
- *almeno un biennio nella P.A*
- *competenza documentata in comunicazione o di PR*

Esso indicava anche le caratteristiche che dovessero avere i docenti da impiegare:

- *docenti universitari o*
- *iscritti agli albi da almeno tre anni o*
- *impiegati nella progettazione organizzativa o nella gestione di sistemi di comunicazione e informazione.*

Esso indicava Infine le tematiche da trattare in ogni caso:

- *tendenza ed evoluzione della comunicazione e dell’informazione istituzionale e di interesse generale,*
- *il quadro normativo riguardante l’informazione,*
- *la comunicazione pubblica,*
- *la stampa e la privacy,*
- *logiche organizzative e strategie comunicative,*
- *la predisposizione dei piani annuali di comunicazione e delle campagne di informazione,*
- *il marketing del sistema pubblico*
- *analisi dei processi di trasformazione dei sistemi amministrativi,*
- *la comunicazione interna e la comunicazione organizzativa,*
- *la comunicazione interpersonale, le tecniche e gli strumenti della comunicazione e delle campagne di informazione,*
- *l’utilizzo delle nuove tecnologie e qualità della comunicazione pubblica su internet,*
- *i new media,*
- *le tecniche di relazioni pubbliche,*
- *tecniche di elaborazione dei messaggi e*
- *prodotti della comunicazione,*
- *tecniche di valutazione dei progetti e prodotti comunicativi.*

Il programma didattico

Il programma è stato strutturato così da formare il personale dell'URP sviluppando delle specifiche competenze per lo svolgimento appieno del ruolo, così da acquisire la certificazione prevista dalla legge, e, al contempo, una progettualità concreta su alcune condizioni fondamentali che consentano l'esercizio del ruolo.

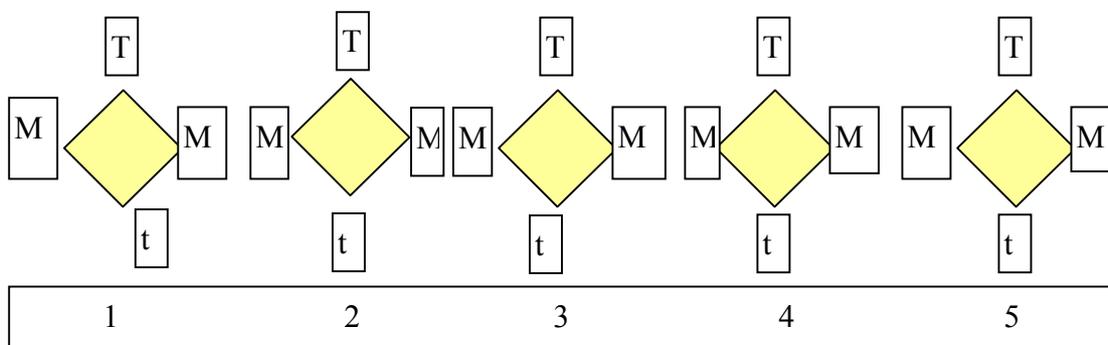
Attraverso tale programma si sono progettate infatti soluzioni per:

- dare una configurazione organizzativa ottimale al ruolo, all'interno dei regolamenti degli uffici e dei servizi,
- realizzare un piano di comunicazione integrata che possa poi essere realizzato con un respiro pluriennale,
- organizzare al meglio il rapporto tra l'ufficio e la struttura interna a ciascun ente,
- costruire strumenti di comunicazione efficaci,
- definire meccanismi di ascolto delle esigenze dei cittadini.

I partecipanti al programma formativo hanno seguito infatti un percorso didattico che ha alternato momenti di riunione in plenaria con periodi di progettualità individuale o di piccolo gruppo e che ha consentito di sviluppare una buona formazione e al contempo di produrre dei progetti di comunicazione immediatamente cantierabili.

Il programma è stato articolato in cinque moduli così da poter trattare i seguenti argomenti:

2. ruolo e funzione dell'URP,
3. piano di comunicazione integrato,
4. organizzazione della comunicazione,
5. strumenti della comunicazione interna ed esterna,
6. sistemi di rilevazione dei bisogni di comunicazione



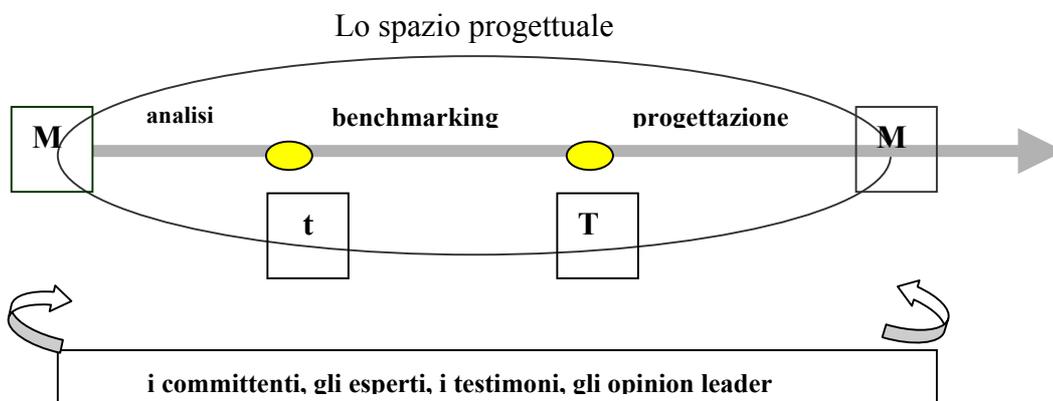
Ogni argomento è stato trattato con la metodologia della formazione-intervento per cui in ognuno dei 5 moduli, tra la prima e l'ultima giornata metodologica, ha sviluppato un percorso progettuale, articolato nelle fasi di:

- analisi della situazione in essere nelle organizzazioni in cui si opera
- benchmarking e cioè confronto con altre realtà simili o dove si è sviluppata una particolare e significativa esperienza di successo (best practice)
- progettazione, ossia una proposta di modificazione della situazione in essere o una ipotesi circa l'introduzione di un'innovazione utile al funzionamento ottimale dell'URP.

Per ogni modulo è stata prevista:

- una giornata di preparazione (metodologia= M)
- una giornata di esercitazione (tutoraggio di progetto = t)
- una giornata di approfondimento tematico (docenza = T)
- una giornata di progettazione (metodologia = M).

Nell'ambito di ciascuna giornata è stata prevista anche la presenza di ospiti che portassero la loro esperienza e indicassero eventualmente alcune necessità inerente il ruolo ricoperto e l'organizzazione che rappresentavano.



La progettualità

Il lavoro progettuale che è stato sviluppato nel corso del programma è andato ad assecondare il processo di realizzazione delle linee guida dell'organizzazione della RETE degli URP definite nel programma di formazione-intervento del 2002.

Il risultato della progettazione effettuata sui cinque temi previsti dai moduli è stato infatti un nuovo stimolo fornito ai Comuni per realizzare ciò che era stato convenuto nel 2002 e non ancora del tutto attuato.

I partecipanti al programma di formazione-intervento sono stati infatti indotti a lavorare in gruppo, raggruppandosi intorno ad un URP di POLO e a produrre soluzioni progettuali immediatamente applicabili alla propria realtà comunale ed anche al territorio circoscritto dall'insieme dei comuni aderenti al POLO di Rete a cui appartenevano.

I comuni che si sono candidati a costituire un URP di POLO sono stati aiutati a definire un raccordo formale con i comuni limitrofi che hanno condiviso di aderire all'URP di POLO.

Il lavoro per progetto, implicito nella metodologia, ha fornito anche l'occasione per esercitare le competenze di comunicazione interpersonale, che la legge 150 prevede.

Nei primi due moduli i partecipanti hanno lavorato:

- alla progettazione della propria organizzazione e alla formulazione del proprio regolamento organizzativo e
- alla definizione di un piano di comunicazione integrato per l'anno 2004.

Negli altri tre moduli, via via che il raggruppamento intorno ai Poli si andava consolidando, i partecipanti si sono presi l'impegno ad affrontare alcune problematiche comuni e hanno composto dei gruppi di lavoro che si sono riuniti e hanno lavorato assieme per realizzare progetti che potessero essere utilizzati dall'intera famiglia professionale.

Gli impegni progettuali sono stati fissati nella prima giornata metodologica mediante un processo di condivisione e ripartizione del lavoro che sotto riportiamo:

Impegni del 19 gennaio

Polo di Campi Salentina	Linguaggio
Polo di Calimera	Decertificazione
Polo di Maglie	Processi
Polo di Tricase	Organizzazione

Polo di Nardò	Cultura
Comune di Botrugno e Matino	Accesso via web
Comune di Lecce	Accesso telefonico

Impegni del 5 marzo:

Polo di Campi Salentina	Brochure istituzionale
Polo di Calimera	Manuale di immagine coordinata
Polo di Maglie	Brochure istituzionale
Polo di Nardò	Archivio documentale e fotografico
Comune di Botrugno e Matino	Portale comunale
Comune di Lecce	Guida e carta dei servizi

Impegni del 7 di aprile:

Polo di Campi Salentina	Questionario di rilevazione della qualità
Polo di Calimera	Applicazione della Qualità (ISO 9000) nei servizi
Polo di Maglie	Gestione della politica di ascolto dei reclami
Polo di Tricase	Misurazione aspettative dei cittadini
Polo di Nardò	Ascolto dei cittadini attraverso la tecnologia (CMR)
Comune di Botrugno e Matino	Applicazione della metodologia CAF
Comune di Lecce	Percezione che i cittadini hanno della qualità dei servizi erogati

Questi progetti sono ora a disposizione della comunità professionale che si è andata costituendo lungo il decorrere del programma formativo e costituiscono un patrimonio di riferimento per l'intero territorio provinciale.

I Forum

All'interno dell'intero percorso formativo, sono stati organizzati due **Forum**, uno al termine del terzo modulo didattico e uno al termine del programma.

I Forum hanno avuto l'obiettivo di attivare un processo di condivisione collettiva, assieme agli Amministratori, circa il lavoro progettuale da realizzare per fortificare e consolidare la struttura degli URP e la Rete che li collega tra loro.

Essi hanno costituito un momento importante per assicurare che la progettazione sviluppata con gli operatori fosse effettivamente accettata e fatta propria dagli Amministratori per modificare l'assetto organizzativo, strutturare il servizio, dotarlo di strumenti adeguati per il suo funzionamento, sviluppare i piani di comunicazione tracciati e stanziare risorse economiche sufficienti.

Il Forum è stata anche un'occasione importante di comunicazione negoziale, in pubblico, per i partecipanti al programma formativo e ha costituito quindi un'ulteriore occasione di apprendimento per i responsabili degli URP.

Il primo Forum, realizzato il 26 di febbraio 2004, è servito per condividere l'approccio seguito e per assicurare l'impegno degli Amministratori a realizzare i cambiamenti organizzativi necessari a garantire la funzionalità dell'URP, della Rete e dei Poli, incentivando l'azione di formalizzazione dei POLI.

Il secondo Forum, realizzato il 21 di maggio 2004, è servito per condividere il piano di formazione da realizzare e le modalità operative con cui si conta di realizzarlo facendo conto sull'organizzazione degli URP che è stata consolidata sia strutturalmente che professionalmente. Esso è servito anche per verificare che la relazione che le persone hanno poi portato all'esame fosse effettivamente condiviso dal loro Amministratore così da garantire una maggiore probabilità applicativa delle soluzioni progettuali previste.

La struttura

La struttura che è intervenuta nel corso del programma è stata composta da diverse figure:

- un metodologo,
- un tutor di processo
- un docente tematico
- due tutor d'aula
- i testimoni

Per ciascuno dei cinque moduli queste figure si sono alternate nel seguente modo:

L'intervento del **metodologo** all'inizio del modulo è servito per introdurre la tematica su cui lavorare e impostare la progettazione dei gruppi condividendo con loro il percorso da seguire e le tecniche da usare.

L'intervento del **tutor di processo** durante questo percorso è servito per chiarire i dubbi metodologici e supportare la creatività progettuale, oltre che aiutare i gruppi a riportare le acquisizioni del loro lavoro su supporto informatico e su specifiche slide costruite con il formato power point.

L'intervento del **docente tematico** è servito a fornire conoscenze di maggiore approfondimento su uno dei cinque temi intorno ai quali sono costruiti i moduli didattici. La metodologia suggerita ai partecipanti per raccogliere queste conoscenze è stata quella di "usare" la docenza finalizzandola alle attività di analisi, benchmarking e progettazione previste in ciascun modulo. Tale esercizio serve a comprendere cosa acquisire dalla docenza specialistica e cosa ricercare tra le altre diverse fonti informative per realizzare il progetto da condurre, sostenendo lo sviluppo della capacità nel documentarsi in proprio. Questa azione si colloca tra quelle che puntano a sviluppare un empowerment crescente nei partecipanti, riducendo la soggezione da coloro che detengono la conoscenza e rivestono un ruolo e uno status riconosciuto.

L'intervento del metodologo alla fine del modulo è servito per aiutare i gruppi a formalizzare le soluzioni progettuali e a rappresentarle alla potenziale committenza del modulo stesso.

In ogni giornata i ruoli previsti e sopra indicati sono stati seguiti da un **tutor d'aula** che ha assecondato la docenza, ha sostenuto il lavoro dei gruppi di progetto che sono stati attivati e ha redatto un verbale della giornata.

In ogni giornata c'è stata la possibilità di invitare un **ospite**. Quelli che sono intervenuti hanno portato la propria esperienza e ha fornito i propri contributi al lavoro progettuale sviluppato dai gruppi. L'ospite è stato scelto tra gli amministratori e i segretari generali dei comuni coinvolti, gli esperti nazionali, i colleghi di altre realtà, rappresentanti della clientela dello sportello, esperti di informatica, ecc. Essi sono stati scelti e invitati in ragione dell'argomento trattato.

La formazione a distanza

Durante il periodo di project work, per ciascuno dei cinque moduli, è stato realizzato un sistema di formazione a distanza tra i gruppi di progetto e il docente metodologico così da assistere la

progettazione dei gruppi di lavoro e verificare la qualità delle soluzioni formulate. Ciò si è dimostrato essere un efficace metodo per verificare anche il processo di apprendimento maturato sia per ciò che riguarda il metodo di progettazione che per quanto riguarda la competenza a gestire la comunicazione in pubblico e a usare la relativa strumentazione di supporto.

Infine il collegamento on line con il docente ha stimolato i partecipanti a prendere confidenza con la posta elettronica e a stabilire un colloquio in rete utile anche per alimentare il benchmarking successivo.

I materiali

I materiali di base che sono stati usati hanno riguardato:

- le leggi sulla comunicazione pubblica,
- la metodologia della formazione-intervento,
- la comunicazione integrata :
 - comunicazione istituzionale,
 - comunicazione esterna,
 - comunicazione interna,
 - comunicazione del servizio,
 - comunicazione del miglioramento,
 - comunicazione dell'ascolto,
 - comunicazione politica,
 - comunicazione territoriale,
 - la comunicazione interpersonale.

Altri materiali sono stati forniti dagli ospiti e altri ancora dal docente tematico.

Alcuni interventi sono stati registrati e sono andati a comporre il set dei materiali a disposizione dei partecipanti.

Altri materiali ancora sono quelli raccolti dai gruppi di lavoro a seguito del loro lavoro di analisi, di benchmarking e di progettazione.

In particolare con il lavoro di benchmarking si è potuto sviluppare una rete di conoscenze con tante altre realtà nazionali che hanno maturato esperienze di successo nel campo della comunicazione pubblica. Essa ora costituisce un patrimonio che può essere utilizzato e arricchito con una comunicazione che consenta uno scambio e un'interrelazione continuativa finalizzata a sostenere la progettualità di coloro che sono in rete.

I verbali

Per ogni riunione metodologica è stato stilato un verbale che ha ripreso i temi trattati, le considerazioni espresse e le decisioni condivise. Il verbale è stato considerato uno strumento di memorizzazione degli impegni, ma anche una leva per coinvolgere e responsabilizzare le strutture di appartenenza dei partecipanti. Infatti i verbali sono andati inviati ai partecipanti e agli Amministratori dei diversi comuni coinvolti, oltre che alle funzioni centrali della Provincia di Lecce.

Le sedi

Le sedi di svolgimento del programma formativo hanno consentito il lavoro per progetto dei gruppi che si sono formati intorno ai Poli. La maggior parte delle giornate di formazione si sono condotte presso la sede della Provincia di Lecce, altre si sono realizzate grazie all'ospitalità chiesta ed ottenuta del comune di Lecce, di Maglie, di Calimera, di Campi Salentina, e di San Cesario di Lecce.

Ciò è anche servito a far conoscere l'organizzazione della comunicazione presso le diverse realtà comunali e a stimolare l'interesse e la partecipazione degli Amministratori e della dirigenza dell'ente ospitante.

La Stampa

Negli incontri locali si è anche avuto modo di attivare la stampa locale e fare esperienza comune di comunicazione con i "media".

In particolare ci sono state le seguenti pubblicazioni:

Quotidiano di Puglia - 16 dicembre 2003

In Municipio la sesta giornata del programma In quaranta a scuola di Urp così crescono le istituzioni

È per oggi, presso la sede municipale di piazza Aldo Moro, l'appuntamento con la sesta giornata di un programma di formazione-intervento dedicato al personale dei comuni della provincia di Lecce, che svolge la funzione di responsabile dell' Ufficio Relazioni con il Pubblico. Il programma è attuato dall' Agenzia di Assistenza Tecnica agli Enti Locali della Provincia, in collaborazione con la società di consulenza Impresa Insieme, specializzata nella comunicazione istituzionale.

L'iniziativa fa seguito alla sottoscrizione di un protocollo d'intesa che molti comuni del territorio salentino hanno siglato con l'Ente Provincia. Il programma di formazione-intervento in corso coinvolge circa quaranta persone, dura novanta ore, per un totale di ventidue giornate, distribuite nel periodo che va da novembre 2003 ad aprile 2004. Esso si concluderà con un esame finale, valevole per la certificazione della competenza riconosciuta dalla legge 150/2000.

Il programma di sviluppo della rete degli Urp è stato attivato in relazione ad una precedente attività di progettazione che ha coinvolto tutti i comuni che hanno sottoscritto il protocollo d'intesa e che ha portato sia alla definizione dell'articolazione territoriale degli Urp che alla progettazione del finanziamento del progetto di e-government denominato Riso.

Il Comune di Maglie peraltro ha già deliberato la partecipazione al progetto Riso qualificandosi in quest'ambito come Comune sviluppatore della tecnologia necessaria al servizio on line dell'ufficio di relazioni con il pubblico.

Il programma di formazione-intervento si sostanzia, pertanto, in una strutturazione organizzativa degli Urp, una qualificazione certificata del personale addetto e in un finanziamento per lo sviluppo di un software applicativo per l'esercizio, via Internet, del servizio.

I precedenti appuntamenti si sono tenuti presso la Provincia di Lecce, nel Museo Castromediano a Lecce, nell'ex conservatorio di S. Anna del capoluogo salentino. I successivi incontri, dopo la riunione di Maglie, saranno effettuati presso gli altri comuni associati. Ciò consente a tutti i responsabili degli Urp degli enti territoriali coinvolti, di conoscere direttamente le modalità di erogazione del servizio di tutti gli altri colleghi, e di consolidare un'integrazione professionale a valenza territoriale.

L'obiettivo finale che si intende così raggiungere è quello di costruire una vera rete professionale al servizio del cittadino e di coloro che sempre di più investono sul territorio salentino. Ad accogliere le quaranta persone dei comuni della provincia di Lecce presso la sala consiliare del Comune di Maglie ci saranno il sindaco Francesco Chirilli e l'assessore Ernesto Toma.

di Francesco Refolo

Quotidiano di Puglia, 19 febbraio 2004

Formazione oggi si conclude

Campi. Si svolgerà questa mattina, a partire dalle ore 9, presso il comune di Campi, la giornata conclusiva del 3° dei cinque moduli previsti da programma di D dedicato al personale dei comuni della provincia di Lecce.

Tema dell'incontro il Piano di Comunicazione-Organizzazione e semplificazione amministrativa.

Il corso, che ha una durata di novanta ore e coinvolge circa cinquanta rappresentanti dei comuni leccesi, è stato organizzato dalla Provincia di Lecce, con la collaborazione dell' Agenzia di Assistenza Tecnica agli Enti Locali e con la Società Impresa Insieme ed ha come obiettivo quello di effettuare modifiche sostanziali al funzionamento degli URP.

Il sistema di monitoraggio dell'apprendimento

Al termine di ciascuno dei cinque moduli del programma è stato somministrato un questionario per la valutazione del processo formativo e dell'efficacia della struttura.

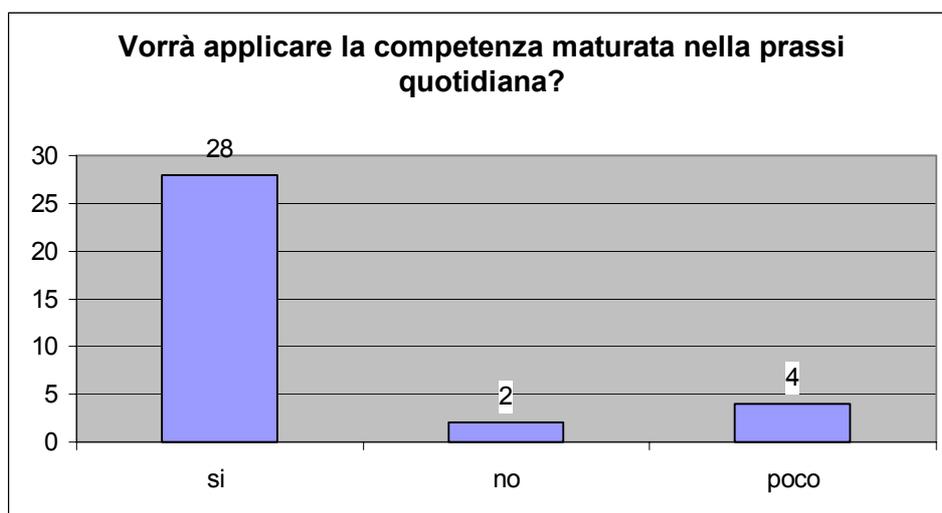
Al termine di ogni modulo i partecipanti, che si sono riuniti per Polo, hanno portato un documento di presentazione del lavoro svolto in forma discorsiva e sottoforma di slide in power point.

Un questionario d'ingresso ha misurato le aspettative e le conoscenze di partenza dei partecipanti.

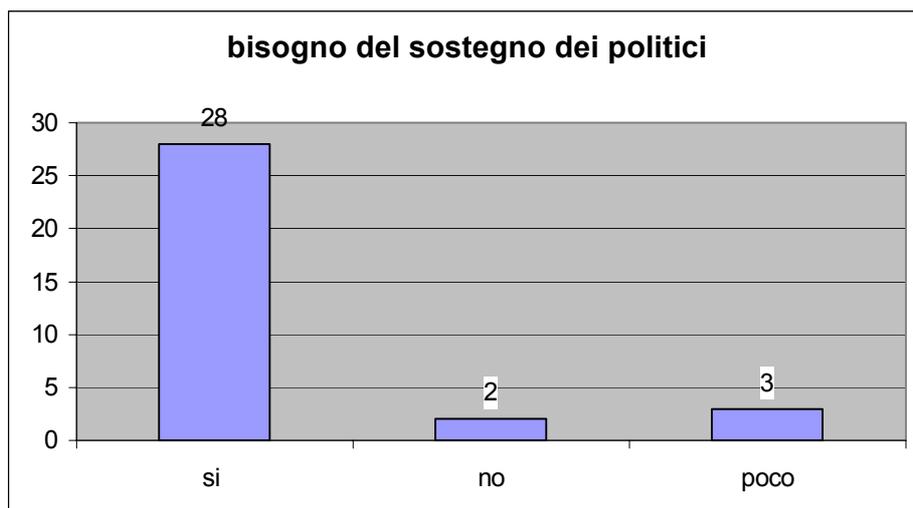
Un secondo questionario, somministrato al centro del programma, ha misurato la valutazione che ciascun partecipante ha fatto del proprio apprendimento e dell'apprendimento dell'organizzazione di appartenenza.

Un terzo questionario, nell'ultima giornata metodologica ha cercato di analizzare la percezione che hanno i partecipanti circa la reale praticabilità dei progetti di comunicazione, della posizione che assume la struttura circostante e dei bisogni di supporto che si aspettano di avere per sviluppare l'innovazione che l'esercizio del loro ruolo sollecita.

Il questionario rivela che da parte del personale dell'URP così formato c'è una forte intenzionalità a lavorare per applicare ciò che è stato appreso.



C'è anche però una certa preoccupazione sul fatto che la struttura coadiuvi realmente lo sforzo che l'innovazione richiede e c'è una forte attesa di supporto da parte degli amministratori, dei dirigenti e dei colleghi.



L'esame finale

Al termine del corso è stato effettuato un esame finale per ciascun partecipante. L'esame è stato effettuato su un compito scritto e con una prova orale.

L'esame scritto è stato costituito da una relazione che ha indicato come è stato applicato nel proprio ente ciò che è stato condiviso in termini progettuali nei cinque moduli realizzati nel programma di formazione-intervento. Le relazioni hanno avuto dunque il seguente indice:

1. la caratterizzazione del comune di appartenenza e il rapporto con i comuni circostanti in riferimento alla localizzazione dell'URP di Polo,
2. il regolamento organizzativo che indica e formalizza il ruolo dello specifico URP comunale, anche nella sua dimensione all'interno della RETE degli URP
3. il piano di comunicazione dell'anno 2004 che è stato approvato o che è stato presentato all'approvazione
4. il sistema di relazioni formalizzato tra l'URP e le funzioni interne (i referenti) e gli eventuali progetti di semplificazione attivati,
5. alcuni strumenti realizzati con una particolare attenzione al "portale" singolo e territoriale,
6. il sistema di monitoraggio sulla qualità dei servizi attivato in applicazione della direttiva ministeriale sulla "customer satisfaction"
7. le considerazioni sul corso seguito e l'apprendimento, sia individuale che dell'organizzazione, maturato
8. progetti di gruppo a cui si è partecipato durante il programma di formazione-intervento

Ciò che è stato riportato nel documento presentato all'esame è stato descritto come iniziative in corso di realizzazione o come ipotesi da realizzare condivise con il vertice del proprio Comune. Chi avesse voluto utilizzare il lavoro progettuale dei gruppi di lavoro ha dovuto necessariamente declinare le conclusioni di gruppo al suo specifico Comune, per le personalizzazioni del caso.

Ogni argomento si è potuto arricchire con alcuni riferimenti:

- bibliografici, (testi e riviste)
- documentali (leggi, ecc),
- esperienziali (benchmarking),
- della docenza utilizzata (slide, articoli),
- con foto.

La prova orale è stata effettuata sulla scorta della relazione scritta e delle lezioni effettuate. Qualcuno ha rappresentato la sua relazione anche in power point.

Per ciascun partecipante è stata riempita una scheda di esame con gli argomenti discussi, la valutazione della prova, sia in termini discorsivi che in termini numerici. Si è usata a quest'ultimo riguardo la scala universitaria in trentesimi.

Sponsorship e team di progetto

Lo sponsor del programma relativo alla Rete degli URP della provincia di Lecce e del progetto R.I.S.O. è stata l'avv. Loredana Capone, all'epoca assessore della Provincia di Lecce ed oggi Vicepresidente.

Il dirigente responsabile della realizzazione della Rete degli URP della provincia di Lecce per le prime due iniziative è stato il dott. Amantonico, mentre per l'ultima iniziativa, quella della certificazione è stato il dott. Giorgio Feline.

Il dirigente responsabile della realizzazione del progetto di e-Government, denominato R.I.S.O. ed esteso alle tre province pugliesi: Lecce, Brindisi e Taranto, è stato l'ing. Luigi Tundo. Egli ha seguito il progetto URP fin dall'inizio dell'intervento, a partire dal 2001.

Il direttore dell'Agenzia degli Enti Locali che ha finanziato e controllato la realizzazione del programma di formazione-intervento per la certificazione dei responsabili URP della Provincia di Lecce è stato il dott. Giancarlo Ciricugno.

Il progettista che ha realizzato il portale che è stato dato in uso alla Rete degli URP è stato il dott. Giuseppe Plantera.

Il responsabile dell'URP della Provincia di Lecce che ha stimolato l'avvio dell'intervento e ha presentato la società di consulenza Impresa Insieme all'ente Provincia e che poi ha seguito tutto il programma d'intervento, fin dal suo nascere, è stato il dott. Aldo Quarta. Egli peraltro aveva maturato una precedente esperienza di formazione-intervento presso il Comune di Lecce. Esperienza che era servita per realizzare e ottimizzare, in gruppo di progetto e con la metodologia della formazione-intervento, proprio la struttura dell'URP comunale.

Pubblicazioni

Il progetto della Rete degli URP è stato presentato e "raccontato" su riviste e testi a diffusione nazionale. In particolare si cita:

- il 7° rapporto sulla Formazione nella Pubblica Amministrazione presentato al Forum P.A. maggio 2004,
- rivista del Dipartimento della Funzione Pubblica anno 2003
- rivista Sistemi & Impresa anno 2003.

Esso è stato anche presentato al convegno sulla Formazione Intervento, a Sperlonga il 27 giugno del 2003.

Ha ottenuto la valutazione dell'eccellenza al premio Basile del 2005.

Risultati organizzativi

Diciotto URP sono stati istituiti o ufficializzati nel corso del programma formativo ed altri, che erano già stati istituiti, sono stati rivisitati dal punto di vista organizzativo, logistico e gestionale.

Apprendimento

Riportiamo di seguito alcune dichiarazioni circa l'apprendimento che i partecipanti pensano di aver maturato sulla scorta dell'esperienza vissuta.

Responsabile URP di Botrugno

Il Corso di formazione-intervento, nel quale mi sono trovata coinvolta quasi per caso, è stato molto stimolante dal punto di vista personale e professionale.

All'inizio ho pensato che stavo frequentando un normale corso di formazione tradizionale, ma già dalle prime lezioni ho notato che la metodologia era molto diversa.

Inizialmente molti sono gli sforzi che ho dovuto affrontare per comprendere tale metodologia, per analizzare, sviluppare e realizzare i vari argomenti proposti dal prof. Di Gregorio; ma più la formazione-intervento andava avanti e più mi rendevo conto che stavo accrescendo le mie capacità a raccogliere le conoscenze per utilizzarle ed essere nelle condizioni di progettare.

Ho lavorato in gruppo con tanti colleghi che non conoscevo; ciò mi ha permesso di instaurare buoni rapporti di amicizia con colleghi molto preparati, disponibili, e attenti agli argomenti che di volta in volta si analizzavano e si sviluppavano.

Insieme abbiamo discusso dei vari problemi esistenti nei nostri Enti; confrontando le varie realtà, abbiamo cercato insieme di risolvere i tanti problemi comuni, abbiamo sviluppato gli argomenti trattati nella formazione-intervento ed abbiamo formulate relazioni sui vari moduli, grazie anche alla consulenza puntuale e preziosa del Prof. Di Gregorio.

Ora, alla fine di tale percorso formativo, ritengo di aver arricchito il mio bagaglio professionale, il quale mi sta già permettendo di migliorare nel mio lavoro quotidiano e di aver ricevuto linfa vitale, che mi darà stimolo ad approfondire i temi inerenti la trasformazione delle P.A.

Mi auguro che il lavoro svolto sino ad oggi non si areni, e affinché ciò non si verifichi penso che sia necessario un aggiornamento costante e sistematico del Personale interno agli Enti che ha partecipato a questo programma di formazione-intervento.

Infine ritengo doveroso ringraziare il mio Ente nella persona del Sindaco, Silvano Macculi che mi ha permesso di partecipare al Corso di formazione-intervento ed il prof. Renato Di Gregorio, che con la sua metodologia, mi ha dato l'input a ricominciare a lavorare con grinta e soddisfazione.

Responsabile URP di Andranno

Inizialmente, per quanto mi riguarda, ritenevo questo metodo di studio/lavoro troppo ambizioso e poco applicabile forse perché ancora vi era dentro di me, e penso anche dentro molti di noi che abbiamo partecipato alla formazione, un atteggiamento più o meno passivo all'interno della nostra organizzazione, permeato da luoghi comuni; la convinzione che "tanto non cambia nulla" ha mortificato per anni le nostre menti restituendoci stanchezza, passività e pessimismo.

Oggi, mi sento veramente arricchita non solo per i contenuti e gli strumenti che ci sono stati forniti durante tutto il corso, ma anche e, direi soprattutto, per la consapevolezza dell'esercizio di un ruolo che mi vede essere fautore di un cambiamento culturale ed organizzativo come richiesto dai processi di riforma della P.A.

Posso dire di aver acquisito un metodo di lavoro basato su procedimenti scientifici che lasciano poco spazio all'improvvisazione e al pressappochismo, ma che richiedono invece analisi, approfondimento, ricerca, confronto, capacità progettuali e tecnologicamente avanzate.

La nostra ricchezza, dunque, a mio avviso è proprio questa. L'aver acquisito la capacità di essere, di comprendere, di incidere, di programmare.

Se penso ad una metafora mi viene in mente l'operazione di formattazione che si fa sul floppy disk prima di essere utilizzato.

Un'altra considerazione importante rispetto a questo corso riguarda la rete.

Dal mese di novembre per quattro giorni mensili ci siamo incontrati con il gruppo di colleghi che hanno aderito alla formazione. Insieme abbiamo discusso, abbiamo ragionato, ci siamo conosciuti, ci siamo confrontati, ci siamo cimentati in attività di progettazione di strumenti.

Abbiamo imparato a conoscere meglio le nostre realtà, le nostre potenzialità, le nostre debolezze, le nostre frustrazioni. Ma insieme ci siamo fatti forza e abbiamo creduto a questo progetto di Rete. Sentiamo più che mai il senso dell'appartenenza ad un gruppo di persone che hanno una specializzazione, una vocazione, una missione (oserei dire) !

E questa rete umana prima che virtuale, è un vero tesoro per tutti quanti noi. E' da tempo cominciato un comportamento di "mutuo soccorso": per ogni problema, dubbio, incertezza...sappiamo a chi rivolgerci. Ci sentiamo forti e capaci di riuscire a realizzare qualcosa di buono. Ora bisognerà vedere come e quanto, una volta conclusa l'attività, applicheremo sul serio ciò che abbiamo maturato.

Comunque, non possiamo pretendere di farcela da soli. Sarebbe una follia. Il coinvolgimento dei nostri colleghi, dei veri decisori (politici e burocratici) è fondamentale. E' tutta la macchina organizzativa che si deve muovere.

La richiesta che sento di fare alla Provincia di Lecce ma anche ai nostri Sindaci e politici in genere, è quella di continuare a credere alla possibilità che questo gruppo di operatori della comunicazione, di responsabili degli uffici relazioni con il pubblico, può e deve continuare sperimentando anche forme di promozione del territorio in forma integrata e attivando progetti che attingono a finanziamenti regionali, statali e comunitari.

La valutazione sulla formazione-intervento che sento di dare è sicuramente positiva. Un corso molto impegnativo che mi ha visto fare la "spola", "l'interfaccia" tra la mia organizzazione e le richieste e sollecitazioni proposte dalla società di consulenza. Un corso che ho seguito mantenendo sempre fede ai miei impegni lavorativi quotidiani e che molte volte mi è costato anche caro (nel senso delle energie spese). Ma, senza essere banali e scontati, ritengo che l'aver frequentato questo corso è stato innanzitutto un investimento su me stessa. Mi sento cresciuta e più sicura di me, delle mie capacità e delle mie criticità; comunque consapevole che per raggiungere i propri obiettivi bisogna crederci e attrezzarsi di conoscenze e di competenze. Successivamente bisogna essere capaci di far credere gli altri che insieme a te devono raggiungere uno scopo.

Responsabile URP di Aradeo

Il corso seguito si è sviluppato dal novembre 2003 a maggio 2004 ed è stato definito di "formazione-intervento" per la sua caratteristica che, come è stato costantemente rammentato e sottolineato, consiste nell' "apprendere facendo", cercando, nel contempo, di estendere l'apprendimento individuale alle organizzazioni di appartenenza di ognuno, favorendo il cambiamento ed il miglioramento.

È evidente che tale sistema è stato studiato per incidere sull'organizzazione e sulla cultura delle strutture e per la formazione di chi già lavora, cui non servirebbe un percorso puramente teorico.

La metodologia applicata ha favorito, tra l'altro, il raggruppamento dei referenti dei singoli comuni in gruppi di lavoro ed ha creato un formidabile collante tra di loro, stimolando collaborazione, razionalizzazione e socializzazione delle esperienze.

Nel corso degli incontri sono emerse molte idee, numerosi spunti e stimoli all'attività di gruppo, affiatamento lavorativo ed amicizia.

Il corso seguito si è sviluppato dal novembre 2003 a maggio 2004 ed è stato definito di “formazione-intervento” per la sua caratteristica che, come è stato costantemente rammentato e sottolineato, consiste nell’ “apprendere facendo”, cercando, nel contempo, di estendere l’apprendimento individuale alle organizzazioni di appartenenza di ognuno, causandone il cambiamento ed il miglioramento.

È evidente che tale sistema è stato studiato per incidere sull’organizzazione e sulla cultura delle strutture e per la formazione di chi già lavora, cui non servirebbe un percorso puramente teorico.

Il corso è stato strutturato in cinque moduli: uno per ogni argomento trattato (Il ruolo dell’URP, Il regolamento organizzativo, il PDC, gli strumenti di comunicazione, la qualità nei servizi). Ogni modulo era suddiviso in 4 giornate (1^a metodologica, per inquadrare il problema; 2^a con il *tutor* e l’impostazione del progetto da eseguire, con lavoro di gruppo; 3^a di approfondimento con un esperto tematico; 4^a metodologica, con il “prodotto” finale).

Sono state previste, inoltre, due giornate di *workshop* (una mediana ed una finale) per ricapitolare che “costringe” all’apprendimento chi lo segue, in quanto è chiamato a confrontarsi, ad applicare e verificare sul campo quanto ha appreso, conseguendo il “prodotto” per il quale si sta studiando. Frequentare il corso, affrontare gli stessi problemi in gruppo, vedersi in riunioni di lavoro presso i vari Comuni, aiutarsi mettendo in comune le conoscenze e le abilità ha creato un formidabile “collante”, che porterà a forme di sinergie e di collaborazione, razionalizzazione nel lavoro, ottenendo economie.

Qualche criticità

Evidentemente per motivi di tempo, è apparsa non sufficientemente approfondita la verifica del lavoro effettuato a conclusione di ogni singolo modulo ed, inoltre, le esperienze maturate all’interno di ciascun gruppo non si sono riversate a vantaggio dell’intera platea dei partecipanti, o, comunque, non è ancora avvenuto.

Ma, forse, la difficoltà maggiore si è incontrata al ritorno negli uffici di appartenenza, alle urgenze giornaliere, alle scadenze immediate, alle difficoltà di poter concretamente proporre quanto appreso .il lavoro, presentandolo al *management*, alla parte politica, in presenza dei partecipanti al corso.

Punti di forza

L’efficacia del metodo si basa sul fatto

In concreto, per molti il corso, seppure utile ed interessante, è stato un aggravio di lavoro, non sempre e non da tutti facilmente smaltito. Il corso sarebbe stato sicuramente più efficace se si fosse potuto dedicare, da parte dei corsisti, più tempo e più energie. Ma di questo non si può fare colpa a nessuno.

Il mio apprendimento e...qualche impertinza

A questo punto mi sia permesso ritagliarmi uno spazio tutto mio.
Adesso sono “IO personalmente” che parlo.

Nel complesso, valuto positivamente l’esperienza, in quanto sono venuto a conoscenza di alcune modalità e tecniche di approccio ai problemi con validità a carattere generale (l’analisi dello scenario, l’utilizzo del benchmarking, la organizzazione del lavoro...) e che, perciò, ritengo di utilizzare ampiamente in futuro.

L'accavallamento del corso con i problemi di tutti i giorni, il ritornare dall'entusiasmo delle belle teorie sul "miglioramento", sull'ascolto" al lavoro quotidiano sempre più incalzante, alle urgenze, alle priorità dell'Ente e di chi lo amministra -che sono spesso diverse da quelle che valutiamo noi funzionari- non ci hanno aiutato ad assimilare al meglio quanto potevamo. Ma di ciò ho detto.

Mi restano, perciò, lacune, punti di debolezza, dubbi, incertezze, che ho bisogno di colmare. Conto molto, per questo, sui "gruppi" di lavoro dei "poli" ed in particolare del "mio". Lo scambio delle esperienze, le sinergie e le economie che avverranno nel tempo, per me, costituiscono anche il valore aggiunto del corso. Al momento non e' misurabile, ma certamente e' di tutto rilievo, e di esso beneficerà anche il mio Ente.

Dobbiamo mettere in conto, anche, quello che abbiamo dovuto "incassare": l'imbarazzato arrivare al corso, trafelati ed in ritardo, sotto lo sguardo amichevolmente severo della simpatica tutor, dopo aver cercato, in fretta e furia, di risolvere qualcuna delle innumerevoli "urgenze", magari accompagnati dal commento a bassa voce -ma non tanto- di qualche collega che ritiene chissà' quale divertimento si ricavi dall'andare al corso.

Ma e' stato bello...
...conoscere colleghi ed amici nuovi...
...sapere di poter contare su di loro...
...scambiare le esperienze...
...imparare cose nuove...
...esplorare orizzonti inimmaginabili per la P.A di 20 anni fa...
...trovare docenti preparati e pazienti...
...tornare sui banchi di scuola...
...provare di nuovo l'ansia degli esami (con annesse copiatore)... a 54 anni...
... per tante cose ancora...

Responsabile URP di Veglie

Grande è stato l'entusiasmo per la partecipazione al programma di formazione - intervento organizzato dalla Provincia con la collaborazione di illustri docenti e dell'Agenzia Impresa Insieme. Io personalmente ho frequentato tutte le 90 ore di lezione in aula e più di 30 ore di lavoro di gruppo effettuate nei vari comuni di appartenenza, sempre in contatto con il docente del programma di formazione intervento, Prof. Renato Di Gregorio.

Per me, era doveroso, ma anche piacevole ed interessante, ascoltare tante innovazioni metodologiche sulla comunicazione; quest'ultima indispensabile all'operatore che si accinge a qualificarsi all'interno dell'URP e più ancora ad ottenere un grado ottimale di qualificazione che gli consenta di adempiere alla sua importante funzione, quale quella dell'essere quotidianamente a disposizione dell'utente per far sì che ogni suo problema, ogni suo dubbio, ogni sua richiesta, venga risolta nel migliore dei modi e nei tempi più rapidi e non più tramite i famosi labirinti burocratici che avvilitano il cittadino, rendendolo schiavo della Pubblica Amministrazione.

Nel corso del programma di formazione - intervento sviluppatosi in incontri mattutini di 4 ore gli eminenti docenti, tra i quali, il Prof. Renato Di Gregorio, il Dr. Aldo Quarta, il Prof. Luigi Spedicato, il Prof. Ruggero Ruggeri, il Dr. Fabio Di Gregorio, la dr.ssa Flavia Marzano e i testimoni che sono venuti a portare la loro preziosa esperienza, tra i quali, l'Assessore della Provincia di Lecce Avv. Loredana Capone, il Dr. Giancarlo Ciricugno, il Dr. Giorgio Felling, l'Ing. Luigi Tundo, il Dr. Luigi Caretto, il Dr. Capilungo, il Dr. Metrangolo, non si sono mai stancati di ripetere che l'Ufficio Relazioni con il Pubblico diventerà il cardine di tutta l'organizzazione della Pubblica Amministrazione.

Ancor di più, perciò, il nostro impegno è stato costante.

Ci siamo riunite costantemente con gli operatori del Comune di Carmiano, Arnesano, Squinzano, Trepuzzi, Campi Salentina, Guagnano, Novoli, Salice Salentino, anche nelle ore pomeridiane, per meglio sviluppare ed approfondire ciò che era stato tema di discussione e d'incontro durante la mattina.

Sono stati quindi mesi di lavoro intenso che, se da un lato, a dire il vero ci hanno costretto a trascurare gli affetti familiari, dall'altro ci hanno permesso una conoscenza ottimale di tutte quelle problematiche relative alla comunicazione e di sviluppare, al contempo, una progettualità concreta su alcune condizioni fondamentali che consentono l'esercizio del ruolo.

Il lavoro svolto in gruppo ci ha fornito l'occasione di esercitare le competenze di comunicazione interpersonale previste dalla Legge 150/2000.

Alla fine, possiamo dire che il lavoro svolto, ci permette di guardare al futuro con più ottimismo, sentendoci già da oggi più sicure e preparate nell'affrontare la realtà lavorativa quotidiana.

Abbiamo, infine, il dovere di ringraziare tutti coloro che hanno collaborato con noi per il raggiungimento di tali risultati ed in particolare l'Assessore all'Innovazione Tecnologica della Provincia di Lecce, Avv. Loredana Capone, il Prof. Renato Di Gregorio e i docenti tutti, l'insegnamento dei quali, già realtà agli occhi di tutti, sta cambiando il volto delle Amministrazioni locali.