



**Analisi sintetica delle criticità segnalate dalle  
amministrazioni partecipanti al Concorso  
“Premiamo i Risultati” in fase di realizzazione dei  
piani di miglioramento gestionale**

Il presente lavoro ha l'obiettivo di fornire un'analisi ragionata delle criticità segnalate dalle amministrazioni partecipanti al concorso Premiamo i risultati, realizzato dalla Presidenza del Consiglio dei Ministri. Tali criticità sono state segnalate nell'ambito della prima sessione di monitoraggio dei progetti di innovazione recentemente conclusa.

Il modello di monitoraggio prevedeva una domanda "aperta" sulle principali criticità affrontate dal progetto in corso di attuazione. Le 450 risposte presentano situazioni piuttosto variegate: innanzitutto, non tutte le amministrazioni partecipanti al monitoraggio hanno segnalato la presenza di criticità, mentre altre utilizzano lo spazio aperto per commenti alle attività in corso, anche quando non sono riferiti a vere e proprie criticità; in secondo luogo, è evidente che il tipo di problemi manifestati dipendono sia dal tipo di amministrazioni proponenti (Ministeri, scuole, comuni, enti funzionali, ecc) sia dal tipo di progetti in corso di implementazione (progetti di innovazione organizzativa, progetti relativi al miglioramento di servizi all'utenza, ecc), sia dalle percezioni degli scriventi; infine, alcune amministrazioni presentano situazioni complesse, date dalla presenza di differenti tipi di problemi e soluzioni adottate.

Effettuando una sintesi certo non esaustiva delle diverse situazioni emerse, è tuttavia possibile individuare alcuni temi ricorrenti nelle risposte fornite dalle amministrazioni, di seguito elencate.

- ✓ Criticità connesse a modifiche nell'assetto normativo e regolamentare: in alcuni casi, la previsione di modifiche di tipo normativo o regolamentare impone un rallentamento delle attività al fine di adeguare le caratteristiche di progetto alle nuove direttive. Questa criticità è segnalata, tra gli altri, dalla Prefettura di Sondrio-Ufficio Patenti, il cui progetto dipende dalla prevista modifica di alcuni articoli del codice della strada; dalla Giunta regionale dell'Emilia-Romagna, il cui progetto connesso all'implementazione del Registro regionale delle persone giuridiche soffre una fase di incertezza connessa all'approvazione di un disegno di legge concernente il procedimento per il riconoscimento della personalità giuridica di fondazioni e associazioni; dal Ministero Sviluppo Economico-Direzione generale servizi interni, il cui progetto potrà essere completato solo a valle dell'approvazione del previsto decreto ministeriale di organizzazione degli uffici e delle direttive annuali.
- ✓ Criticità connesse al ciclo elettorale ed al presidio politico: alcune amministrazioni hanno segnalato una dilatazione della tempistica di progetto in relazione all'approssimarsi della scadenza elettorale e alla necessità di attendere l'insediamento dei nuovi organi politici per la ridefinizione degli obiettivi e delle priorità politiche. Questa criticità è segnalata in prevalenza da enti provinciali (Caserta, Pesaro, Milano, Trento) e comuni. Ad esempio, la Comunità montana Appennino Parma Est sottolinea il fatto che la scadenza elettorale di giugno 2009 riguarda 7 degli 8 comuni aderenti alla Comunità montana, con conseguenze sulla possibilità di definire priorità di lungo periodo prima della consultazione elettorale.
- ✓ Criticità derivanti da riorganizzazioni interne agli Enti: alcune amministrazioni segnalano che le criticità derivano da interventi di riorganizzazione di ampia portata sugli Enti proponenti (è il caso, ad esempio, del Dipartimento politiche di Sviluppo e Coesione nell'ambito della riorganizzazione del Ministero per lo Sviluppo Economico e del Tribunale Ordinario di Pescara) o di singoli uffici, con cambiamenti nelle responsabilità di vertice o trasferimenti di personale (es. Asl Na 2; Regione Campania; Comune di Genova; Tribunale di Milano), che si ripercuotono sulla tempistica dei progetti.
- ✓ Gestione dei gruppi e dei carichi di lavoro: si tratta di una criticità piuttosto diffusa e riguarda la difficoltà di conciliare le attività di progetto con l'attività ordinaria di tipo amministrativo o con carichi di lavoro straordinari dovuti a particolari situazioni di emergenza, e segnalato in particolare dalle amministrazioni comunali (ad esempio, il Comune di Pordenone sottolinea la coincidenza dell'attività con

altri progetti strategici che hanno assorbito più tempo del previsto). Alcuni Enti segnalano anche difficoltà relative alla carenza di personale, per malattie o altre motivazioni, che rallentano o impediscono il conseguimento degli obiettivi di progetto. E' il caso, ad esempio, dell'Unità Sistema Paese del MAE (che evidenzia l'improvvisa carenza di personale per maternità, richieste di part-time o missioni all'estero), della Regione Marche (assenza di un informatico per la revisione del sito internet), del Comune di Castelfranco Veneto (assenza per malattia di lunga durata di un membro del gruppo di supporto).

- ✓ Criticità connesse alla disponibilità di risorse finanziarie, tecniche e logistiche: si tratta di una criticità diffusa e che riguarda sia gli aspetti finanziari (nel caso di riduzione o cancellazione dei previsti finanziamenti, come nel caso dell'Agenzia formativa Sesto Idee del Comune di Sesto Fiorentino, che aveva presentato alcuni progetti sul FSE o del Comune di Dalmine, che non ha potuto acquistare parte delle attrezzature previste), sia aspetti di tipo tecnico (impossibilità di reperire risorse adeguate agli obiettivi di progetto, come nel caso della Procura della Repubblica di Palermo che ha ritenuto inadeguata la strumentazione fornita dal Ministero) sia logistiche (come ad esempio, disponibilità di locali ed arredi, come nel caso del Comune di Samarate, a causa del ritardo nella consegna di alloggi di nuova costruzione). In alcuni casi la carenza di risorse finanziarie è da ricollegare ai ritardi nell'approvazione dei bilanci di previsione da parte degli Enti stessi (es. Comune di Trani, Comune di Roma, Polizia Municipale di Numana).
- ✓ Criticità connesse all'implementazione tecnica dei progetti: si tratta della criticità più diffusa e riguarda la necessità di adeguare le soluzioni tecniche prescelte alle esigenze ed agli obiettivi dell'amministrazione. Ad esempio, l'INPS di Pescara segnala difficoltà nell'installazione delle linee telefoniche a domicilio dei telelavoratori, connesse alle resistenze dei diversi gestori telefonici. La criticità più spesso evidenziata è relativa all'insorgere di difficoltà o errori durante la fase di sperimentazione degli applicativi, che richiedono modifiche dei programmi adottati. (es. Archivio di Stato di Foggia, Biblioteca nazionale centrale di Roma, Comune di Livorno, ecc). Un'altra criticità spesso segnalata riguarda la necessità di omogeneizzare vari tipi di banche dati e modalità operative dei diversi processi amministrativi, che generalmente comporta l'aumento del lavoro richiesto per il completamento del progetto. Ad esempio, l'Istituto nazionale di Economia agraria sottolinea le difficoltà emerse all'adattamento del disegno dei processi amministrativo-contabili alle caratteristiche informatiche del sistema gestionale che in alcuni casi richiedono personalizzazioni e implementazioni delle procedure esistenti.
- ✓ Coinvolgimento dei partner interni all'amministrazione: in diversi casi le amministrazioni segnalano quale criticità principale il coinvolgimento di settori interni dell'Amministrazione stessa, per la realizzazione di alcune fasi/attività del progetto di innovazione. La difficoltà prevalente è connessa all'ottenimento di informazioni da parte di altri uffici/settori dell'Ente oppure, più in generale, da parte del personale dell'Ente, nell'ambito di indagini condotte tramite questionari funzionali alla realizzazione del progetto. Alcune amministrazioni segnalano la diffidenza del personale rispetto alle indagini a questionario (es. Istituto Comprensivo Statale di Calvi Risorta) e, in alcuni casi, il malumore rispetto alla sovrapposizione di indagini simili (es. Provincia di Asti). In altri casi la difficoltà nel coinvolgimento dei partner interni è esclusivamente di tipo organizzativo e ha a che fare con la calendarizzazione di incontri tra numerosi operatori dell'Ente (es. Agenzia Regionale Prevenzione Ambiente - Emilia Romagna).
- ✓ Adesione ed utilizzo da parte del personale dell'Ente delle innovazioni introdotte: alcune amministrazioni sottolineano la difficoltà di adeguamento del personale interno rispetto all'utilizzo dei cambiamenti introdotti dal progetto di innovazione. In alcuni casi il conflitto con il personale assume dimensioni rilevanti, come nel caso del Comune di Troina. Gli operatori talvolta mostrano resistenze rispetto alla

modifica delle tradizionali modalità di lavoro e per questo alcune amministrazioni hanno rafforzato l'attività di comunicazione e formazione, al fine di aumentare l'adesione e la capacità di utilizzo dei nuovi sistemi introdotti (è il caso, ad esempio, del Ministero dell'Economia e delle Finanze, dove particolare attenzione è stata posta dal gruppo di lavoro nel sensibilizzare il personale circa i vantaggi e i benefici della nuova procedura). In alcuni casi queste criticità sono oggetto di contrattazione con le organizzazioni sindacali (caso della Provincia di Verona).

- ✓ Criticità connesse al rapporto con partner esterni: Molti dei progetti di innovazione prevedono la necessità di un'attuazione partenariale con soggetti esterni. In diversi casi le amministrazioni proponenti hanno segnalato le difficoltà emerse nel sistema di relazione con tali partner. In alcuni casi si tratta di soggetti da cui dipende la realizzazione di alcune fasi di attività ed i cui ritardi si ripercuotono sulla tempistica dei progetti di innovazione (es. difficoltà di coordinamento con le scuole da parte del progetto promosso dalla Biblioteca Universitaria di Napoli); talvolta tali difficoltà hanno comportato l'esigenza di modificare le modalità di realizzazione di alcune sezioni del progetto (es. Istituto Comprensivo Virgilio IV - Ufficio segreteria). In altri casi il problema riguarda il coordinamento tra i partner nella definizione e adozione di comportamenti omogenei nell'ambito del progetto (es. Comune di Cremona, relativamente al coordinamento con altri comuni nell'ambito del progetto Punto di Offerta Informativa di Servizi). Infine, alcune amministrazioni sottolineano difficoltà relative alla costruzione delle reti di relazione con i partner (es. la Direzione Affari Istituzionali e Avvocatura del Piemonte segnala un basso tasso di partecipazione alla conferenza di servizi; il Comune di Roma - Dipartimento delle Politiche delle Entrate segnala la difficoltà di coinvolgere gli altri partner con i quali è stato finora possibile realizzare un solo incontro; la D.G. Rapporti UE e rapporti internazionali Ufficio VI - ex Ministero della Salute sottolinea che solo 2 amministrazioni sulle 12 contattate hanno risposto alla nota inviata dall'Ufficio e la necessità di sollecitare nuovamente gli enti).
- ✓ Criticità connesse al coinvolgimento degli utenti finali (sia privati cittadini sia altre amministrazioni, professionisti ecc). Le criticità connesse al rapporto con gli utenti manifestate dalle Amministrazioni partecipanti al programma di innovazione sono prevalentemente di due tipi. In primo luogo viene manifestata una difficoltà connessa alle attività di consultazione degli utenti, finalizzata alla definizione di alcune sezioni del progetto (es. procedura di consultazione degli istituti scolastici da parte della Provincia di Treviso; ritardo nella compilazione dei questionari da parte degli stakeholders dell'Agenzia delle Dogane - Area Centrale Tecnologie). Una seconda difficoltà è connessa all'effettivo utilizzo da parte degli utenti delle innovazioni prodotte (come ad esempio nel caso del Tribunale di Trani per l'utilizzo del nuovo spazio Web da parte degli avvocati; oppure il caso della Provincia di Napoli per l'utilizzo dei servizi *on line* da parte degli studi di consulenza).
- ✓ Infine, Esigenze di modifica dei progetti connesse a difficoltà impreviste o a opportunità emergenti: Alcune amministrazioni sottolineano che nel corso della realizzazione è stato necessario modificare alcune sezioni del progetto, in relazione i) a difficoltà emerse in fase attuativa, ii) in relazione ad opportunità emerse per lo sviluppo del progetto di innovazione. Ad esempio, il Comune di Prato ha dovuto modificare l'assegnazione della "firma forte" inizialmente prevista per tutti i dipendenti, ai soli dirigenti dal momento che il badge già in uso non consentiva l'implementazione necessaria e i costi per la sua sostituzione sarebbero stati troppo elevati. Altri progetti hanno invece aggiunto alcune attività ulteriori, come nel caso dell'ASL1 imperiese (indicizzazione delle cartelle cliniche al fine di aumentare la fruibilità), la Camera di Commercio di Venezia (ampliato il censimento dei database all'aggiornamento dell'anagrafica dei trattamenti prevista dal codice della privacy), la CCIAA di Grosseto (con il trasferimento della piattaforma tecnologica predisposta presso altre camere di commercio).