



METODOLOGIA DI LAVORO COLLABORATIVO

Le verticalizzazioni sviluppate e messe a disposizione in logica di riuso dal Network delle Informazioni Territoriali per le Pubbliche Amministrazioni nel campo del **fleet management** e della gestione di **parchi naturali e aree protette** sono la risultante di un innovativo approccio alla collaborazione interistituzionale e al lavoro in team, reso obbligatorio dall'insorgere della emergenza Covid-19 ma che ha portato frutti positivi e in parte inattesi.

Firenze, 30 Novembre 2020 - Nato dal riuso della piattaforma I.TER di Regione Campania, IN.TER.PA è la sintesi della collaborazione tra Regione Toscana (ente capofila), Regione Campania, Regione Molise e Comune di Torella dei Lombardi (AV), anche in rappresentanza dell'Unione dei Comuni dell'Alta Irpinia. Il progetto, giunto al termine in data odierna, è stato finanziato nell'ambito del Programma Operativo Nazionale (PON) Governance e Capacità Istituzionale 2014-2020 – FSE/FESR e dell'Avviso Open Community PA 2020 con il contributo tecnologico di Almayva. Maggiori informazioni su www.interpa.it.

Il Network delle Informazioni Territoriali per le Pubbliche Amministrazioni si fonda attualmente su **due verticalizzazioni specifiche**, che rimangono aperte a soggetti terzi interessati in logica di riuso, al fine di realizzare un più vasto modello di E-Government interregionale attraverso la digitalizzazione dei processi amministrativi e la diffusione di servizi digitali a cittadini, imprese ed Enti territoriali:

- La **gestione di parchi naturali e aree protette**, sia sul versante autorizzativo e regolatorio che della pianificazione e programmazione territoriale, grazie a piattaforme evolute WEB-GIS, per la gestione di cartografia e la generazione di reportistica avanzata, nonché procedure semplificate di acquisizione e omogeneizzazione dei dati trasmessi dai Comuni e dagli altri Enti interessati (Parchi e Riserve regionali) e un inizio di integrazione di moduli di Geo-Community, resi interoperabili con le più comuni piattaforme social e destinati a comprendere dati georeferenziati ad alto valore aggiunto per cittadini e imprese, come la localizzazione di punti di interesse, operatori economici, opinioni e dati generati dagli utenti in tempo reale ecc.;
- La diffusione di **servizi innovativi nel campo del fleet management**, con particolare riguardo agli scuolabus e (in prospettiva) i veicoli spazzaneve, grazie ad un'applicazione web desktop che consente il monitoraggio remoto in tempo reale dei mezzi in circolazione sul territorio comunale da parte dell'ufficio competente e ad un'applicazione mobile (liberamente scaricabile su Apple Store e Google Play) che i cittadini utenti possono impiegare per trarre informazioni sui tempi e le modalità di erogazione dei servizi pubblici interessati.

La realizzazione di tali verticalizzazioni a partire dall'esistente piattaforma I.TER ha richiesto l'adozione e l'implementazione di una **Metodologia di lavoro collaborativo** fra i soggetti partner progettuali basata su tre elementi fondanti:

- 1) Lavoro a distanza
- 2) [Con]divisione dei ruoli
- 3) Flessibilità operativa

Tali elementi, in particolare il primo, si sono riscontrati decisivi nel fronteggiare i vincoli imposti dall'emergenza Covid-19.

interpa.it - info@interpa.it



1. Lavoro a distanza

La realtà delle cose è che i partner progettuali si trovavano quasi tutti a distanze geografiche incompatibili con il mettere in campo riunioni frequenti in presenza. Per quanto la costituzione del board strategico sia avvenuta in un luogo intermedio (Roma) e alcune altre riunioni fisiche siano state abbinate a eventi di promozione esterna dove erano presenti tutti i partner (Internet Festival 2019 a Pisa), non sarebbe stato possibile sviluppare un progetto di tale complessità senza allestire occasioni di incontro più frequenti, per quanto asistematiche – diverse quindi da un programma articolato e prefissato di incontri, ma anche da sporadici colloqui operativi fra singoli componenti dei team di progetto. A questo fine sono state impiegate **tecnologie di stato dell'arte per l'audio/video conferenza**.

Sicuramente l'esperienza di Regione Toscana nella metodologia del lavoro a distanza ha aiutato a trovare soluzioni intelligenti al problema posto, ma più di tutti l'emergenza Covid-19 ha in qualche modo validato e reso permanente l'approccio, favorendone la migrazione da un livello sperimentale a un livello di sistema.

A riprova di ciò può guardarsi il numero delle riunioni del board strategico ed operativo di progetto, passato dalle previste 3 a 12, progresso che solo in parte può spiegarsi con l'estensione temporale concessa dall'Agenzia per la Coesione territoriale. Se le riunioni inizialmente previste erano "appena" tre, questo prova che l'intento di adottare il lavoro a distanza era concreto e reale fin dalla fase di concezione del progetto. Se sono diventate 12 o forse anche qualcuna di più, è segno che il modello di interazione remota ha lievitato di pari passo con il procedere, e con la finalizzazione, delle attività progettuali.

2. [Con]divisione dei ruoli

Può sembrare un rilievo banale, ma per il buon funzionamento di qualsiasi metodologia di lavoro collaborativo **i ruoli dei partner non devono solo essere divisi, ma anche condivisi, all'esterno così come all'interno dei rispettivi team**.

In fase di concepimento e quindi di scrittura di questo progetto i ruoli esterni erano stati piuttosto ben definiti, e quindi suddivisi: con la Regione Toscana a fungere da Ente capofila e coordinatore delle attività tecniche legate al trasferimento delle risorse di Regione Campania nel suo ruolo di Ente cedente, un partner tecnologico (Almaviva) selezionato nei primi mesi di vita del progetto tramite Consip anche a motivo delle specifiche credenziali maturate nel lavoro quotidiano sulla piattaforma I.TER, e gli altri soggetti partner, compresa la Regione Toscana, in qualità di beneficiari (target) dell'installazione e configurazione delle applicazioni verticali previste.

Purtroppo come spesso accade, la frenesia del quotidiano ha finito per distrarre l'attenzione di tutti i partner dalle scadenze e dagli impegni di consegna, senza tralasciare gli avvicendamenti nel personale dirigenziale e di "middle management" di alcuni di essi, che hanno almeno in parte cancellato la "memoria storica" delle origini del progetto e delle sue finalità condivise. Quest'ultimo aspetto ha sicuramente nuociuto anche alla solidità e alla coesione interna dei singoli team coinvolti nelle azioni finanziate.

Quando è venuto il momento, anche con il supporto di un project manager esterno, di fornire la spinta decisiva a tutte le attività affinché gli obiettivi stabiliti inizialmente potessero essere ben confermati a consuntivo, la ripresa del cammino virtuoso non è stata immediata, ma ha dovuto accompagnarsi a un ritorno di consapevolezza da parte di tutti i partner, non solo in merito ai compiti a ciascuno di essi attribuiti, ma anche in relazione alle complementarietà che i suddetti compiti in molti casi nascondevano – per cui alla fine il successo generale sarebbe dipeso non solo dal proprio buon lavoro, non solo dal buon lavoro altrui, ma anche dalla propria capacità di favorire gli altri nella buona realizzazione dei propri compiti assegnati.

Quest'ultima capacità ha acquisito – nel bene e nel male – maggiore evidenza e riconoscimento generale grazie ai via via più frequenti incontri di progetto, bilaterali e multilaterali, laddove le tecnologie di audio/video conferenza han portato con sé quanto meno una maggiore concretezza, piuttosto che genericità o "approccio diplomatico", sia nella definizione che nella restituzione dei risultati degli sforzi e degli impegni di tutti.

A riprova di ciò può considerarsi l'auspicio ricorrente e diffuso da parte dei partner, a non disperdere il cammino fin qui svolto, non solo in termini di riuso dei risultati ma anche di familiarità e facilità nel percorrere strade comuni.



3. Flessibilità operativa

I metodi e le regole di una collaborazione non sono predefiniti, ma vengono negoziati – e rinegoziati, persino – fra i membri del partenariato durante il ciclo di vita del progetto che affrontano insieme. Ciò è particolarmente vero nel caso di progetti di innovazione, laddove è ben chiaro che il successo nel raggiungere gli obiettivi è dipendente anche dalla capacità di gestire le “sorprese”, ovvero gli adattamenti (spontanei o forzati) al mutare delle situazioni esterne al funzionamento del gruppo di lavoro e dei suoi componenti.

Abbiamo già commentato l'importanza dei sistemi di audio/video conferenza e più in generale del lavoro e della comunicazione a distanza nel favorire – pur in condizioni divenute addirittura emergenziali – la finalizzazione del modello di collaborazione fra team remoti all'interno di uno schema di ruoli distribuiti e condivisi.

E' altresì noto che raramente i progetti di innovazione, soprattutto quelli IT, conseguono pienamente gli scopi per cui sono stati concepiti, anche semplicemente a motivo del tempo trascorso. Nel 2017 il Project Management Institute (PMI) in un famoso report ha denunciato che mentre il 14% dei progetti facenti parte di un campione statistico rappresentativo si era rivelato un completo disastro, il 31% aveva comunque solo raggiunto parzialmente i propri obiettivi, il 43% aveva sforato le allocazioni iniziali del proprio budget, e ben il 49% i tempi di consegna.

Queste evidenze denunciano l'incapacità manageriale (e/o previsionale) dei proponenti e leader di questi progetti, o non si tratta più semplicemente del fatto che la realtà eccede di gran lunga qualsiasi tentativo di rappresentarla, per non dire governarla, con processi definiti a tavolino?

La risposta fornita dal progetto è stata in termini di una **ridiscussione continua** non solo degli ambienti di lavoro – passati in pianta stabile da “fisici” a “virtuali”, anche a motivo dell'emergenza Covid-19 – ma anche delle attività e dei loro contenuti. Certo, il progetto approvato dall'Agenzia di Coesione è stato mantenuto come riferimento quasi obbligato per tutte le riflessioni compiute. Ma certamente la sua attuazione è stata modificata non solo in esito ai mutati scenari esterni, bensì in particolare anche a seguito delle discussioni fra partner, sia formali che informali, ed alla percepita necessità/possibilità di organizzare il lavoro in modo elastico, per supplire alle diverse esigenze operative ed alle mutevoli dinamiche di coesione intraprese dal partenariato.

In termini di contenuti, la risultante di questa flessibilità operativa è probabilmente il miglioramento della qualità (e quindi della riusabilità) delle soluzioni sviluppate, che in futuro potranno supportare applicazioni diverse seppur nel medesimo quadro di risorse e strumentazioni: si consideri ad esempio la possibilità di utilizzare l'applicativo di fleet management per gli scuolabus, ma anche per i mezzi spazzaneve, ovvero la combinazione ampia e variegata di funzioni amministrative – dalla pianificazione alla regolazione, dall'autorizzazione al monitoraggio di vincoli e usi – compatibili con la piattaforma evoluta di WEB-GIS realizzata nell'ambito del progetto.