

## **IL VALORE GENERATIVO DEL CAMBIAMENTO buone pratiche di innovazione nella PA**

**A Udine la premiazione della seconda edizione di  
Premio NuovaPA FVG  
istituito dal Sistema Integrato ANCI FVG - ComPA FVG**

**Udine, 9 aprile 2024** - Si è tenuta questo pomeriggio a Udine nella Torre di Santa Maria della Sede di Confindustria Udine la premiazione dell'iniziativa **Premio NuovaPA FVG - I Comuni e le Comunità del FVG per il miglioramento e l'innovazione**, promossa dal *Sistema Integrato ANCI FVG - ComPA FVG*.

L'appuntamento è stato un'occasione speciale per **scoprire i progetti dei Comuni e delle Comunità del Friuli Venezia Giulia** che si sono distinti per aver avviato un **miglioramento e/o innovazione del proprio Ente**, ma anche per vivere un momento di condivisione e confronto attraverso gli interventi di alcuni rappresentanti del mondo della PA insieme al mondo dell'impresa. Un modo per **raccontare l'evoluzione della PA**, le sue "buone prassi" e per **favorire**, attraverso il racconto delle iniziative premiate, **un processo moltiplicatore sul territorio**.

**I vincitori** - A essere premiati sono stati: la **Comunità di montagna della Carnia** e il **Comune di Pordenone**, vincitori del primo premio ex aequo per l'asse tematico "**Processi organizzativi migliorati**"; la **Comunità del Friuli Orientale**, vincitore del primo premio per l'asse tematico "**Servizi digitalizzati**"; infine il **Comune di Sappada-Plodn**, vincitore del primo premio per l'asse tematico "**Funzioni comunali più efficienti e integrate**". **Menzione speciale per i Comuni di: Caneva e Porcia** per il secondo asse tematico; **Dogna e Brugnera** per il terzo asse tematico. **Tutti i progetti hanno contribuito allo sviluppo di una Pubblica Amministrazione agile, digitale, competente e strategica.**

**La genesi del Premio** - Promosso dal *Sistema Integrato ANCI FVG - ComPA FVG*, il Premio NuovaPA FVG è stato fondato nel novembre 2022 **per valorizzare le Pubbliche Amministrazioni del territorio regionale che, a partire da azioni formative rivolte ai dipendenti e/o agli amministratori, hanno realizzato buone pratiche e progetti innovativi capaci di generare cambiamenti organizzativi significativi o miglioramenti tangibili della qualità dei processi e servizi pubblici**. L'obiettivo è quello di agevolare i processi di

condivisione e diffusione di idee, cambiamenti, percorsi ed esperienze da parte di altre amministrazioni locali della regione, per un miglioramento dei servizi offerti e per la valorizzazione del capitale umano e professionale degli Enti; non ultimo, l'iniziativa desidera migliorare, presso i cittadini e gli stakeholder del Friuli Venezia Giulia, la conoscenza sulle attività e la reputazione della PA territoriale e del suo personale, contribuendo a veicolare un'immagine positiva e al passo con i tempi.

**Una PA che sta cambiando** - Il Premio NuovaPA FVG è uno strumento prezioso per raccontare il cambiamento della PA e per ribaltare l'immaginario collettivo di una realtà statica, distante dalle esigenze delle persone, rigida e ingessata dalla burocrazia. I progetti premiati, così come quelli candidati, raccontano storie di una PA che ascolta e crea situazioni per raccogliere con attenzione le esigenze dei cittadini; che si interroga e cerca soluzioni nuove, anche in sinergia con il mondo del privato; che non si lascia travolgere dalle innovazioni tecnologiche, ma le vive da protagonista, traendone tutti i possibili benefici; che si sta spendendo, anche con fatica, per riorganizzare al meglio i propri uffici e il proprio modo di lavorare; che investe in percorsi di crescita delle persone, per motivarle e valorizzarle.

**Una PA moderna è possibile** - Cuore di questo percorso di valorizzazione della PA sono proprio le persone. È infatti attraverso di esse che gli Enti locali di tutto il territorio regionale contribuiscono a costruire una PA moderna e in grado di investire sul cambiamento coinvolgendo tutte le comunità del Friuli Venezia Giulia. La continua formazione delle risorse umane risulta essere un fattore decisivo per rendere la PA capace di sviluppare iniziative e guardare al futuro. Una PA moderna è possibile grazie alle idee e al valore delle persone che la compongono: è questo il percorso che ogni giorno gli Enti seguono per essere vicini ai propri cittadini e rispondere alle loro esigenze. È quanto raccontano i progetti che hanno preso parte alle prime due edizioni del Premio NuovaPA FVG, dai quali emergono idee concrete di partecipazione, innovazione e digitalizzazione, in cui a essere protagoniste sono proprio le persone e il loro legame con il territorio.

**Le categorie** - Tre le categorie del Premio, riconducibili al programma regionale NextPA o L.R. 20/2018, corrispondenti ai tre assi tematici: **Processi organizzativi migliorati**, comprensivi anche del **clima interno all'ente locale** come fattore di benessere e valorizzazione del personale al servizio dei cittadini; **Servizi digitalizzati** per l'aumento dell'efficienza e della qualità delle prestazioni ai cittadini e/o **creazione di nuovi servizi e/o innovazione dei servizi esistenti** per i cittadini, le associazioni, le imprese volti a favorire il soddisfacimento di nuovi bisogni o ad arricchire le modalità di fruizione dei bisogni ordinari; **Funzioni comunali più efficienti e integrate** anche in termini di gestione in forma associata, con il **coinvolgimento** di stakeholder del territorio tramite forme di collaborazione pubblico-privato per lo sviluppo locale.

**I premi** - Per ciascuna categoria il primo classificato ha ricevuto un sostegno per valorizzare ulteriormente il progetto realizzato attraverso: la consegna di un attestato di riconoscimento, la realizzazione di un video professionale dedicato al progetto, realizzato a carico di *Sistema Integrato ANCI FVG - ComPA FVG*; la pubblicazione della Sintesi dell'Esperienza sui canali *ComPA FVG* (sito, social, newsletter, ecc.) e altri interventi di diffusione sul territorio regionale, come quello costituito dall'incontro del 9 aprile.

**I partecipanti ammessi** - Da quest'anno il Premio è stato rivolto non solo ai **Comuni** e alle **Comunità** del Friuli Venezia Giulia, ma anche alla **Regione Autonoma Friuli Venezia Giulia**.

**L'evento di premiazione** - Ad aprire l'incontro, gli interventi istituzionali di: **Dorino Favot**, Presidente di ANCI FVG, **Pierpaolo Roberti**, Assessore regionale alle autonomie locali, funzione pubblica, sicurezza e immigrazione della Regione Autonoma Friuli Venezia Giulia; **Fabiano Benedetti**, CEO di beanTech e Consigliere Aggiunto di Confindustria Udine. Quest'ultimo ha sottolineato in particolare l'importanza di una crescente sinergia nel rapporto fra pubblico e privato, al fine di lavorare insieme a uno sviluppo dell'innovazione all'interno della PA: questo anche attraverso l'Intelligenza Artificiale, i cui benefici possono registrarsi in un efficientamento dei processi e in una migliore fruizione dei servizi da parte dei cittadini.

**Lo spettacolo "Persone fuori dal Comune": la pièce teatrale tratta dal libro di Michele Bertola** - A seguire la performance teatrale tratta dal libro "Persone fuori dal Comune - Storie di donne e di uomini che hanno provato a cambiare la pubblica amministrazione. E qualche volta ci sono riusciti" (Rubettino Editore) di **Michele Bertola**, Direttore Generale del Comune di Monza, Presidente ANDIGEL (Associazione dei Direttori Generali degli Enti Locali) e membro della giuria del Premio. Interpretata dall'attrice **Silvia Giulia Mendola** e dal musicista **Michele Fagnani**, la performance è stata una piacevole occasione di riflessione sulle molteplici storie che quotidianamente animano e raccontano la Pubblica Amministrazione e le opportunità di innovazione e cambiamento che la riguardano. Al termine a prendere la parola è stato proprio l'autore del libro Michele Bertola, protagonista dell'intervento **"Il valore dell'innovazione nella PA: fare squadra con il territorio"**.

**Ulteriori informazioni** - Maggiori dettagli disponibili ai seguenti link:

[https://anci.fvg.it/premio\\_nuovapafvg\\_seconda\\_edizione/](https://anci.fvg.it/premio_nuovapafvg_seconda_edizione/)

[https://compa.fvg.it/premio\\_nuovapafvg\\_seconda\\_edizione/](https://compa.fvg.it/premio_nuovapafvg_seconda_edizione/)

#### **Ufficio Stampa**

Studio Sandrinelli Srl

Dott. Michele Da Col | [dacol@studiosandrinelli.com](mailto:dacol@studiosandrinelli.com) | + 39-340-3356400

Dott. Giuliano Martino | [martino@studiosandrinelli.com](mailto:martino@studiosandrinelli.com) | + 39-346-3519727

## **APPROFONDIMENTI**

### **1. LE MOTIVAZIONI**

#### **COMUNITÀ DI MONTAGNA DELLA CARNIA**

##### **Primo premio ex aequo nell'asse tematico 1: Processi organizzativi migliorati**

**Motivazione** - Buona pratica di particolare importanza perché mette a sistema la formazione in ingresso dei neoassunti, valorizza i dipendenti senior con il mentoring e prevede la produzione in proprio dei materiali didattici anche multimediali in modalità asincrona, inoltre rappresenta un esempio di gestione associata efficace del personale di molti Comuni d'area montana dove le problematiche del reclutamento sono rilevanti.

#### **COMUNE DI PORDENONE**

##### **Primo premio ex aequo nell'asse tematico 1: Processi organizzativi migliorati**

**Motivazione** - Buona pratica che si distingue per la trasferibilità, ad altri settori dell'ente e ad altri enti locali, riguardante la mappatura e la reingegnerizzazione dei processi di servizi mediamente critici come la manutenzione delle scuole. Inoltre, è significativa la partecipazione al controllo e sviluppo del processo sia delle imprese che dei rappresentanti della società civile.

#### **COMUNITÀ DEL FRIULI ORIENTALE**

##### **Primo premio nell'asse tematico 2: Servizi digitalizzati**

**Motivazione** - Esperienza esemplare di cooperazione inter-municipale in cui amministratori e funzionari fanno squadra per offrire maggiori servizi, maggiore qualità e capacità di alleggerire il carico di lavoro al personale rimasto ad operare nei Comuni. Progetto significativo e trasferibile.

#### **COMUNE DI SAPPADA-PLODN**

##### **Primo premio nell'asse tematico 3: Funzioni comunali più efficienti e integrate**

**Motivazione** - Esperienza significativa per la lungimiranza con la quale un piccolo Comune a vocazione turistica ha scelto di fare un percorso partecipativo strategico, investendo in modo originale sulla formazione di facilitatori interni alla comunità. La presenza di diversi stakeholder ha prodotto contributi di qualità, utili alla elaborazione del Piano strategico di sviluppo di lungo periodo.

## 2. I PROGETTI PREMIATI IN SINTESI

### COMUNITÀ DI MONTAGNA DELLA CARNIA

#### Primo premio ex aequo nell'asse tematico 1: Processi organizzativi migliorati

**Dettaglio** - "Una Comunità che accoglie" è il titolo che riassume il progetto che ha visto la Comunità di montagna della Carnia aggiudicarsi il primo posto (ex aequo con il Comune di Pordenone) nell'asse tematico relativo al miglioramento dei processi organizzativi, che si riferisce anche al clima interno all'Ente locale come fattore di benessere e valorizzazione del personale al servizio dei cittadini.

Ad essere premiata dalla giuria è stata l'attenzione dedicata all'accompagnamento delle nuove risorse assunte nel processo di inserimento nella PA locale. Ciò è stato reso possibile grazie a quello che viene definito *onboarding strutturato*, ossia un processo di formazione della durata di circa sei mesi in cui il neoassunto viene formato ulteriormente rispetto alle sue competenze di partenza. Ruolo centrale in questo processo di formazione viene ricoperto dai "Mentor", figure professionali già presenti che condividono con i nuovi arrivati competenze ed esperienze, in modo da renderli autonomi nel lavoro.

L'output che ne deriva è una maggiore qualità dei servizi forniti al cittadino grazie alla valorizzazione delle risorse umane della PA, ma anche una maggiore attrattività dell'Ente stesso, che rende così il luogo di lavoro un'opportunità di crescita professionale. L'investimento nelle risorse umane favorisce di conseguenza la rinascita e la valorizzazione del territorio montano, solitamente molto esteso, con Comuni piccolissimi e con una forte tendenza allo spopolamento: un luogo non più da cui andarsene ma in cui rimanere, dove i giovani possono costruire il loro futuro e quello della comunità.

### COMUNE DI PORDENONE

#### Primo premio ex aequo nell'asse tematico 1: Processi organizzativi migliorati

**Dettaglio** - Al primo posto (ex aequo con la Comunità di montagna della Carnia) nell'asse tematico relativo al miglioramento dei processi organizzativi, il Comune di Pordenone è stato premiato per la capacità di ripensare i processi interni partendo dal valore generato per il cittadino. Un cambio di prospettiva dei dipendenti nei confronti del lavoro pubblico che ben ha risposto a un altro dei punti cardine della categoria del Premio, ossia il clima interno all'Ente locale come fattore di benessere e valorizzazione del personale al servizio dei cittadini.

Il caso specifico portato dal Comune di Pordenone è quello dell'edilizia scolastica: tramite la riorganizzazione del processo di definizione delle priorità, l'Ente garantisce in modo più tempestivo e ottimizzato gli interventi di manutenzione nelle scuole del territorio (24 istituti scolastici statali e due nidi d'infanzia). Tale riorganizzazione permette quindi una maggiore ottimizzazione di costi, benefici e tempistiche con conseguente efficientamento dei servizi forniti alle scuole: queste ultime vengono infatti inserite in un flusso ordinato e organizzato, avendo referenti specifici a cui inoltrare le richieste di intervento.

La metodologia utilizzata è quella del *Lean Thinking*, un approccio di gestione aziendale secondo una strategia operativa che prevede la riprogettazione dei processi finalizzata ad aumentarne l'efficacia valorizzando ciò che conta veramente per il raggiungimento dell'obiettivo.

## COMUNITÀ DEL FRIULI ORIENTALE

### Primo premio nell'asse tematico 2: Servizi digitalizzati

**Dettaglio** - La Comunità del Friuli Orientale si è aggiudicata il primo premio nell'asse tematico relativo ai servizi digitalizzati per l'aumento dell'efficienza e della qualità delle prestazioni ai cittadini e/o creazione di nuovi servizi e/o innovazione dei servizi esistenti per i cittadini, le associazioni, le imprese volti a favorire il soddisfacimento di nuovi bisogni o ad arricchire le modalità di fruizione dei bisogni ordinari.

I fattori chiave del progetto consistono in primis nella scelta difficile - ma appagante - di diventare una "Comunità di Comuni". La Comunità del Friuli Orientale ha infatti deciso di unire e centralizzare funzioni e servizi, ponendosi come punto di riferimento per i cittadini e il territorio garantendo continuità, efficienza e varietà nelle prestazioni erogate.

In particolare, per i dipendenti confluiti nella Comunità è stato possibile concentrarsi su specifiche competenze e lavorare in team supportandosi reciprocamente con i colleghi non solo nella gestione dell'ordinario, ma anche nel miglioramento e nella programmazione dei servizi. Per coloro che sono rimasti nei Comuni (specialmente quelli più piccoli) si è osservato invece un alleggerimento dei carichi di lavoro, oltre alla possibilità di interloquire con Uffici unici strutturati e più performanti quali quelli costituiti in seno alla Comunità.

Inoltre, tale riorganizzazione di strutture e servizi ha permesso di restituire ai Sindaci il loro ruolo politico e strategico, potendosi dedicare pienamente alle istanze e alle necessità dei cittadini.

## COMUNE DI SAPPADA-PLODN

### Primo premio nell'asse tematico 3: Funzioni comunali più efficienti e integrate

**Dettaglio** - L'asse tematico dedicato alle funzioni comunali più efficienti e integrate vede emergere il Comune di Sappada-Plodn, premiato per il suo percorso partecipato che ha visto l'amministrazione comunale coinvolgere cittadini, imprese e Università in tavoli di lavoro e confronto per pensare insieme il futuro del territorio.

Un ambito in cui la giuria ha valutato positivamente la gestione in forma associata, con il coinvolgimento di stakeholder del territorio tramite forme di collaborazione pubblico-privato per favorire lo sviluppo locale.

"Sappada 2050" è un esempio di amministrazione partecipata dal basso in cui cittadini ed esperti nelle materie oggetto dei tavoli (dall'ambiente alla cultura) hanno lavorato con l'intento comune di contribuire alla crescita del territorio ponendo obiettivi specifici da raggiungere nel lungo periodo (2050). Questo pensare insieme il futuro in forma partecipata ha visto protagonisti anche i cosiddetti "facilitatori", figure appositamente formate per guidare e moderare le conversazioni tematiche emerse nei vari tavoli.

Alcuni temi, quali il turismo, la residenzialità e i servizi sono risultati essere tra gli ambiti prioritari. Particolare attenzione è stata data all'informazione periodica, diffusa attraverso diversi media per favorire la trasparenza del processo e l'opportunità - per chi interessato - di prendervi parte.

Partendo da un'analisi della situazione iniziale, è stata individuata una vision comune coerente con le linee programmatiche regionali ed europee con la conseguente definizione delle linee strategiche di intervento. Il risultato che ne deriva è una programmazione a 360 gradi su tutte le aree che interessano il Comune di Sappada-Plodn: dal consolidamento dello sport invernale e più in generale del turismo fino alla valorizzazione di culture e tradizioni del territorio durante tutto il corso dell'anno.

### 3. I PROGETTI CON ENCOMIO SPECIALE

#### COMUNE DI CANEVA

##### Encomio speciale per l'asse tematico 2: Servizi digitalizzati

**Dettaglio** - Innovare per semplificare. Questo l'obiettivo del progetto del Comune di Caneva che ha visto l'attivazione di servizi online, anche attraverso l'App "Comune in tasca" per facilitare l'accesso dei cittadini. Un progetto che ha tenuto conto delle esigenze di tutti, aiutando anche chi è più in difficoltà con i cambiamenti e le tecnologie attraverso attività che hanno coinvolto tutta la comunità. Ad esempio, grazie all'attivazione dei servizi scolastici online, si è potuto efficacemente risolvere i problemi emersi nella gestione e comunicazione delle presenze in mensa, inaugurando un nuovo corso operativo.

**Motivazione** - Esperienza da apprezzare per la centralità assunta dal cittadino nel processo di digitalizzazione dei servizi. Sono ben coniugati l'attenzione all'accessibilità degli utenti con scarsa dimestichezza informatica e la trasformazione delle procedure legata al miglioramento dei processi.

#### COMUNE DI PORCIA

##### Encomio speciale per l'asse tematico 2: Servizi digitalizzati

**Dettaglio** - Di quali attività si occupa, ogni giorno, la PA? Partendo da questa domanda il Comune di Porcia ha deciso di organizzare un Open Day per far conoscere le attività svolte dai vari uffici, le persone e le figure professionali che vi lavorano e trasmettere così una nuova immagine della PA. Sono stati inoltre organizzati specifici corsi di formazione appositamente per coloro che volevano partecipare ai concorsi, con il risultato di incrementare il numero di partecipanti.

**Motivazione** - Benché semplice, l'esperienza dell'Open Day si distingue per originalità e trasferibilità offrendo un ribaltamento completo di prospettiva del ruolo del servizio Risorse Umane con un nuovo approccio alla selezione del personale dell'ente all'insegna della trasparenza e attrattività.

#### COMUNE DI DOGNA

##### Encomio speciale per l'asse tematico 3: Funzioni comunali più efficienti e integrate

**Dettaglio** - Fino al 2022, il Comune di Dogna ha dovuto affrontare una sfida significativa: l'assenza di esercizi commerciali attivi nel territorio costringeva i residenti a viaggiare oltre 5 km per soddisfare le esigenze quotidiane di approvvigionamento alimentare e servizi di prima necessità. Questa mancanza di servizi essenziali aveva creato una dipendenza dai centri commerciali dei Comuni limitrofi, contribuendo al progressivo isolamento sociale ed economico del territorio. Il progetto "MITE: Mountain Innovation for Territorial Entrepreneurship", proposto da MentorLab Srl di Pordenone, ha portato all'apertura, nell'agosto 2022, della "Bottega di Eto" nei locali dell'ex Centro di Educazione Ambientale del Museo del Territorio di Dogna. La "Bottega di Eto" offre generi alimentari e prodotti per l'igiene tramite distributori automatici e servizi basati sulla tecnologia dell'Industria 4.0. La prenotazione della spesa e il ritiro in un armadio di sicurezza sono solo alcune delle innovazioni che rendono questo negozio polifunzionale unico. Inoltre, il servizio di "Internet point" gratuito, con connessione a fibra ottica e corsi pratici, risponde alle esigenze digitali della comunità. L'avvio di "La Bottega di Eto" ha significativamente migliorato la qualità di vita dei residenti e dei proprietari di seconde case. L'approccio innovativo, combinando un negozio automatico con modalità di prenotazione, consente orari estesi a costi ridotti, garantendo sostenibilità economica anche in un piccolo centro. Oltre alla fornitura di prodotti, la Bottega è diventata un punto d'incontro cruciale, facilitando lo scambio intergenerazionale e interculturale.

**Motivazione** - Buona pratica significativa e replicabile, capace di offrire nuove chance ai piccoli Comuni di montagna, perché punta sulla valorizzazione turistica dei luoghi e sul mantenimento delle condizioni essenziali di servizio ai cittadini grazie alla apertura di un negozio polifunzionale. Un esempio di resilienza e coraggio.

#### **COMUNE DI BRUGNERA**

##### **Encomio speciale per l'asse tematico 3: Funzioni comunali più efficienti e integrate**

**Dettaglio** - Il Comune di Brugnera è stato promotore di un progetto finalizzato alla creazione di un servizio di dopo-scuola all'interno del territorio comunale. Il processo intrapreso, volto a raccogliere tra la cittadinanza e le associazioni di terzo settore le necessità del territorio, è un esperimento svolto su un territorio di vasta tradizione associativa in cui attività di co-partecipazione pubblico-privato altamente formalizzate non erano mai state realizzate. Queste attività partecipative hanno consentito di avviare il servizio in tempo per l'apertura dell'anno scolastico in corso, creando, a cascata, ulteriori momenti di condivisione. Centrale nella fase di co-programmazione è stata la metodologia di Kanban.

**Motivazione** - Esperienza che rappresenta un buon esempio di cambio di paradigma nel modo di concepire l'utenza che da "bisogno" diventa "risorsa", attuando un interessante processo partecipativo di co-progettazione pubblico-privato. Significativo anche il livello di collaborazione tra ruolo degli amministratori e dei funzionari.

#### **4. LA COMMISSIONE VALUTATRICE**

- Ing. **Gianni Agnesa** – Project Manager di Formez PA – Centro servizi, assistenza, studi e formazione per l'ammodernamento delle PA
- Dott. **Michele Bertola** – Direttore Generale del Comune di Monza e Presidente ANDIGEL – Associazione dei Direttori Generali degli Enti Locali
- Dott.ssa **Giusi Miccoli** – General Manager di LAZIOcrea per le Politiche di Sviluppo del Personale della Regione LAZIO. Docente universitaria e Senior Consultant FormezPA
- Prof.ssa **Elena D'Orlando** – Docente e Direttrice del Dipartimento di Scienze Giuridiche dell'Università di Udine
- Dott. **Giovanni Xilo** – Consulente esperto di organizzazione e innovazione nella Pubblica Amministrazione