

*Corso di Innovazione nelle Pubbliche amministrazioni*

# Informatica e strumenti partecipativi per la PA digitale Seconda parte

Alberto Cammuzzo  
13 Maggio 2010

© 2011 Alberto Cammuzzo

Rilasciato con licenza Creative Commons BY-NC-SA  
<http://creativecommons.org/licenses/by-nc-sa/2.5/it/>



UNIVERSITÀ  
DEGLI STUDI  
DI PADOVA



Innovazione PA

1) Riassunto della puntata precedente:  
Strumenti *tecnologici*

2) Strumenti *giuridici*:  
Codice PA digitale

3) Strumenti *organizzativi*:  
Comunità di Pratica

# Riassunto della puntata precedente / 1

- Contesto:
  - + Amministrativizzazione,
  - + partecipazione (cittadini, Altre PA)
  - risorse
- Efficienza:
  - statica (fare le stesse cose con meno risorse)
  - mitologica (meccanizzazione, privatizzazione, informatizzazione)
  - dinamica: essere capaci di cambiare
    - 1) organizzazione, 2) processi e 3) strumenti

# Riassunto della puntata precedente / 2

- ICT:
    - Informazione: *una differenza misurata utilmente*
    - Comunicazione
    - Tecnologia
  - Le organizzazioni sono sistemi in rete
    - I sistemi sono *sempre* socio-tecnici
  - Come identificare, integrare e usare
    - i nuovi sistemi di ICT
    - per rendere le PA più *dinamicamente* efficienti
    - e rispondere alla domanda di *partecipazione* dei cittadini?
- *intranet, extranet, trouble ticket, social networks*
- *geotagging, crowdsourcing, open data, serious games, ...*



1) Riassunto della puntata precedente:  
Strumenti *tecnologici*

2) Strumenti *giuridici*:  
Codice PA digitale

3) Strumenti *organizzativi*:  
Comunità di Pratica

## 2) Strumenti giuridici: CAD

- (1) L. 15 marzo 1997, n. 59 *Per la riforma della pubblica amministrazione e per la semplificazione amministrativa* prevede **strumenti informatici o telematici**, da regolamentare:
  - DPR 10 novembre 1997, n. 513, *Regolamento recante criteri e modalità per la formazione, l'archiviazione e la trasmissione di documenti con strumenti informatici e telematici*
  - DPR 20 ottobre 1998, n. 428, *Regolamento recante norme per la gestione del protocollo informatico da parte delle amministrazioni pubbliche*
- (2) DPR 28 dicembre 2000, n. 445, **Testo Unico** delle disposizioni legislative e regolamentari in materia di documentazione amministrativa, incorpora e abroga normativa precedente
- (3) Direttiva 1999/93/CE *Quadro comunitario per le firme elettroniche*
  - Dlgs. 23 gennaio 2002, *Attuazione della Direttiva 1993/93 CE relativa a un quadro comunitario per le firme elettroniche*
- (4) DPR 11 febbraio 2005, n. 68, *Posta elettronica certificata (PEC)*
- (5) Dlgs. 7 marzo 2005, n. 82 **Codice dell'amministrazione digitale**, rielabora e abroga parte del TU
- (6) Dlgs 30 dicembre 2010, n. 235 rielabora il **Codice dell'amministrazione digitale**

Il testo attuale purtroppo necessita di correzioni

cfr. Penzo Doria 2011 <http://www.filodiritto.com/index.php?azione=visualizza&iddoc=2173>

# Alcuni Principi

- Art 2, 1. Lo Stato, le regioni e le autonomie locali assicurano la *disponibilità, la gestione, l'accesso, la trasmissione, la conservazione e la fruibilità* dell'**informazione** in modalità digitale e si *organizzano* ed *agiscono* a tale fine utilizzando con le modalità più appropriate le tecnologie dell'informazione e della comunicazione
- Art 3, 1. I cittadini e le imprese hanno *diritto* a richiedere ed ottenere l'uso delle tecnologie telematiche nelle **comunicazioni** con le pubbliche amministrazioni, [le società interamente partecipate] e con i gestori di pubblici servizi ai sensi di quanto previsto dal presente codice.
- Art 5bis, 1. La presentazione di *istanze, dichiarazioni, dati e lo scambio* di informazioni e documenti, anche a fini statistici, tra le **imprese** e le amministrazioni pubbliche avviene *esclusivamente* utilizzando le tecnologie dell'informazione e della comunicazione. Con le medesime modalità le amministrazioni pubbliche adottano e comunicano atti e provvedimenti amministrativi nei confronti delle imprese.
- Art 9, 1. Le pubbliche amministrazioni favoriscono ogni forma di uso delle nuove tecnologie per promuovere una maggiore *partecipazione* dei **cittadini**, anche residenti all'estero, al processo democratico e per facilitare l'*esercizio dei diritti* politici e civili sia individuali che collettivi.

# le principali tecnologie nel [nuovo] CAD

- (a) Documento: informatico, analogico, copie, duplicati
- (b) Firme: digitale, elettronica, ...
- (c) PEC – Posta elettronica certificata
- (d) Software: acquisizione, implementazione e riuso
- (e) Sicurezza informatica e *disaster recovery*
- (f) Carte e Servizi
- (g) Caratteristiche e contenuti dei Siti web
- (h) Fruibilità dei dati (Open Data)

Protocollo Informatico (cfr. lezione prof. Penzo Doria)



## (a) Documento

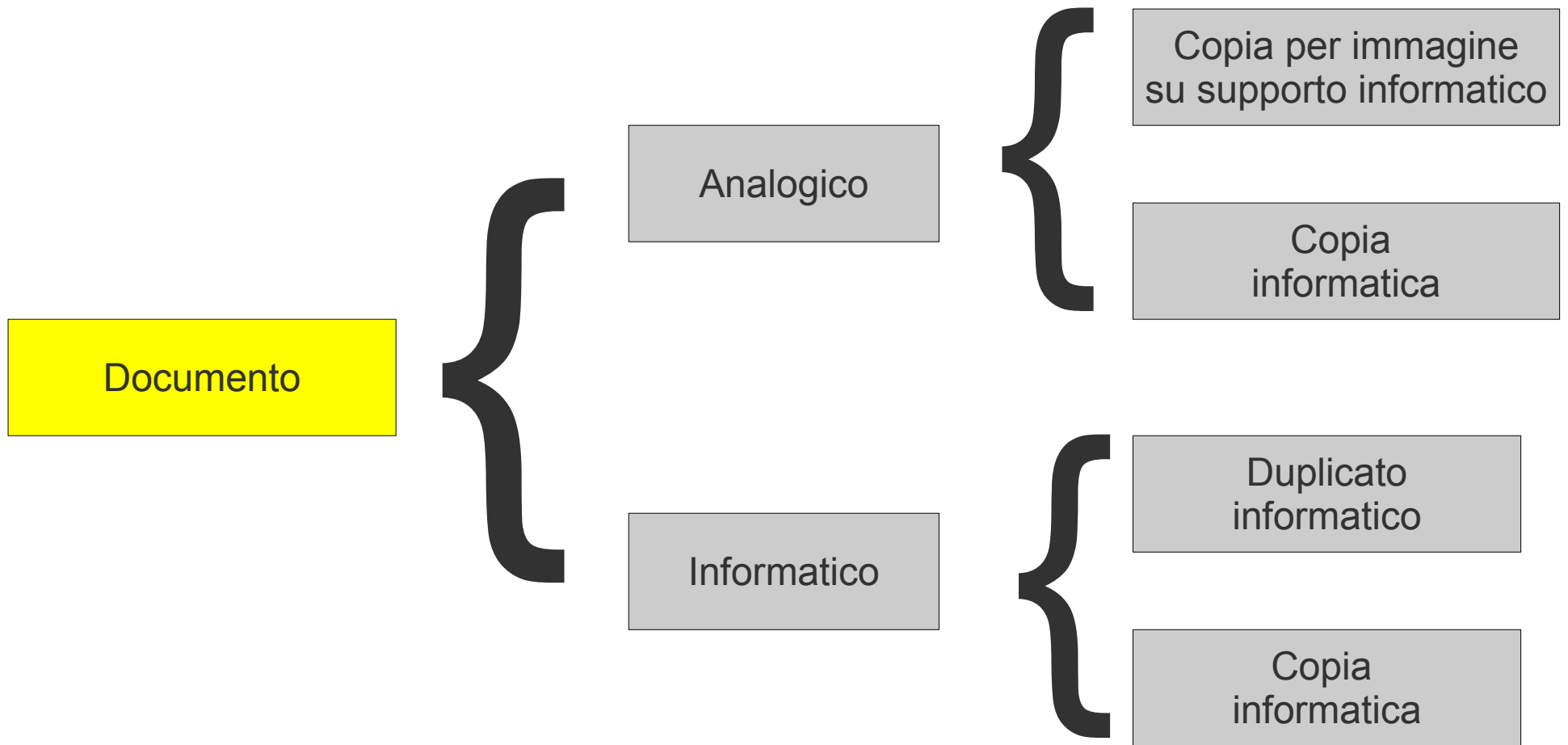
- DOCUMENTO INFORMATICO: la rappresentazione informatica di atti, fatti o dati giuridicamente rilevanti
- DOCUMENTO ANALOGICO: la rappresentazione *non informatica* di atti, fatti o dati giuridicamente rilevanti

(il legislatore si riferisce al *supporto*? No:  
Esiste il documento informatico cartaceo)

# Copia

- **COPIA INFORMATICA DI DOCUMENTO ANALOGICO:**  
il documento informatico avente *contenuto* identico a quello del documento analogico da cui è tratto
- **COPIA PER IMMAGINE SU SUPPORTO INFORMATICO DI DOCUMENTO ANALOGICO:**  
il documento informatico avente *contenuto e forma* identici a quelli del documento analogico da cui è tratto
- **COPIA INFORMATICA DI DOCUMENTO INFORMATICO:**  
il documento informatico avente contenuto identico a quello del documento da cui è tratto su supporto informatico *con diversa sequenza di valori binari*
- **DUPLICATO INFORMATICO:**  
il documento informatico ottenuto mediante la memorizzazione, sullo stesso dispositivo o su dispositivi diversi, della *medesima sequenza di valori binari* del documento originario

# Documento e Copia



# (b) Firme e certificati

- **FIRMA ELETTRONICA:** l'insieme dei dati in forma elettronica, allegati oppure connessi tramite associazione logica ad altri dati elettronici, utilizzati come *metodo di identificazione informatica*
- **FIRMA ELETTRONICA AVANZATA:** insieme di dati in forma elettronica allegati oppure connessi a un *documento* informatico che *consentono l'identificazione del firmatario* del documento e garantiscono la connessione univoca al firmatario, creati con mezzi sui quali il firmatario può conservare un controllo esclusivo, collegati ai dati ai quali detta firma si riferisce *in modo da consentire di rilevare se i dati stessi siano stati successivamente modificati*
- **FIRMA ELETTRONICA QUALIFICATA:** un particolare tipo di firma elettronica avanzata che sia basata su un **certificato qualificato** e realizzata mediante un *dispositivo* sicuro per la creazione della firma;
- **CERTIFICATO QUALIFICATO:** il **certificato elettronico** conforme ai requisiti di cui all'allegato I della direttiva 1999/93/CE, *rilasciati da certificatori che rispondono ai requisiti* di cui all'allegato II della medesima direttiva;
- **CERTIFICATI ELETTRONICI:** gli attestati elettronici che collegano all'identità del titolare i dati utilizzati per *verificare* le firme elettroniche;
- **FIRMA DIGITALE:** un particolare tipo di firma elettronica avanzata basata su un **certificato qualificato** e su un sistema di **chiavi** crittografiche, una pubblica e una privata, correlate tra loro, che consente al titolare tramite la chiave privata e al destinatario tramite la chiave pubblica, rispettivamente, di rendere manifesta e di verificare la provenienza e l'integrità di un documento informatico o di un insieme di documenti informatici;
- **CHIAVE PRIVATA:** l'elemento della coppia di chiavi asimmetriche, utilizzato dal soggetto titolare, mediante il quale si appone la firma digitale sul documento informatico;
- **CHIAVE PUBBLICA:** l'elemento della coppia di chiavi asimmetriche destinato ad essere reso pubblico, con il quale si verifica la firma digitale apposta sul documento informatico dal titolare delle chiavi asimmetriche;

# Funzione della firma

## Autenticità

ogni firma è unica: se questa è legata a una persona, il documento firmato può essere attribuito ad essa sola  
→ *connessione univoca al firmatario*

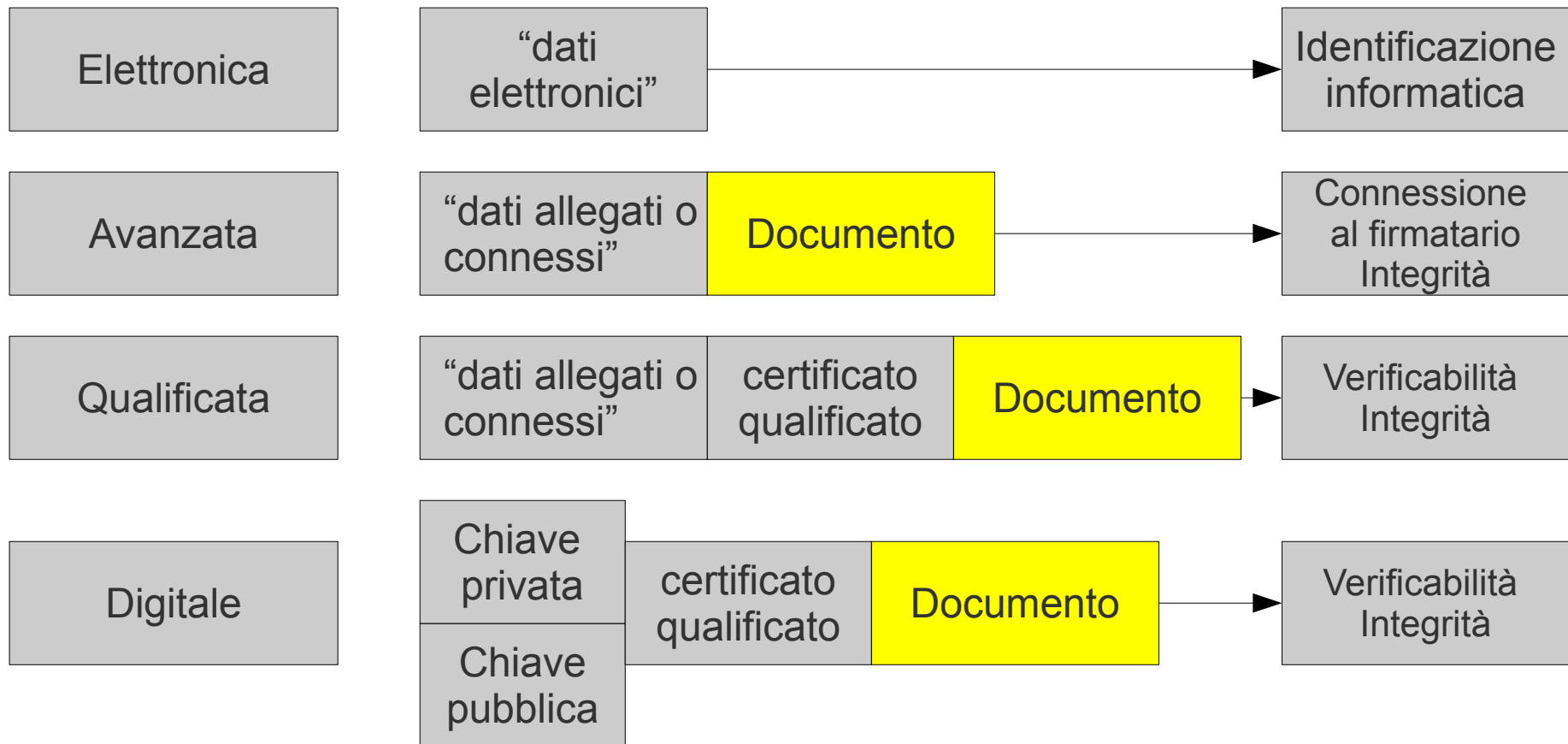
## Integrità

ogni alterazione del documento viene rilevata “*integrità*”

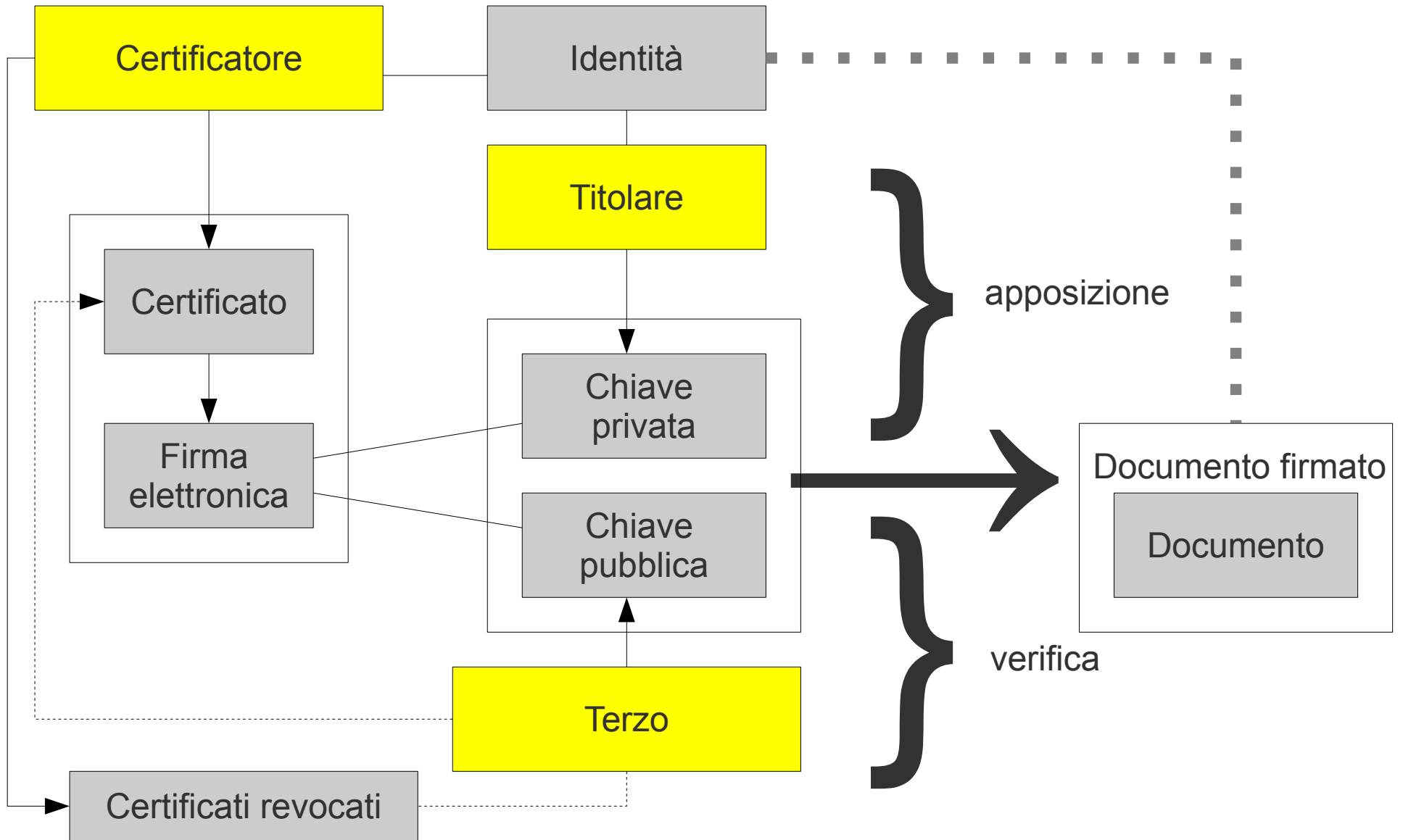
## Non ripudio

chi ha firmato il documento non può negare di averlo fatto  
(firma non falsificabile)  
→ *provenienza verificabile*

# Tipologie di firma



# Firme



# Valore probatorio

- Art. 21,

2. Il documento informatico sottoscritto con *firma elettronica avanzata, qualificata o digitale*, formato nel rispetto delle regole tecniche di cui all'articolo 20, comma 3, che garantiscano *l'identificabilità dell'autore, l'integrità e l'immodificabilità* del documento, ha l'efficacia prevista dall'articolo 2702 del codice civile.

L'utilizzo del dispositivo di firma si presume riconducibile al titolare, salvo che questi dia prova contraria.

2-bis). Salvo quanto previsto dall'articolo 25, le scritture private di cui all'articolo 1350, primo comma, numeri da 1 a 12, del codice civile, se fatte con documento informatico, sono sottoscritte, a pena di nullità, con firma elettronica qualificata o con firma digitale.

- CC 2702 Efficacia della scrittura privata

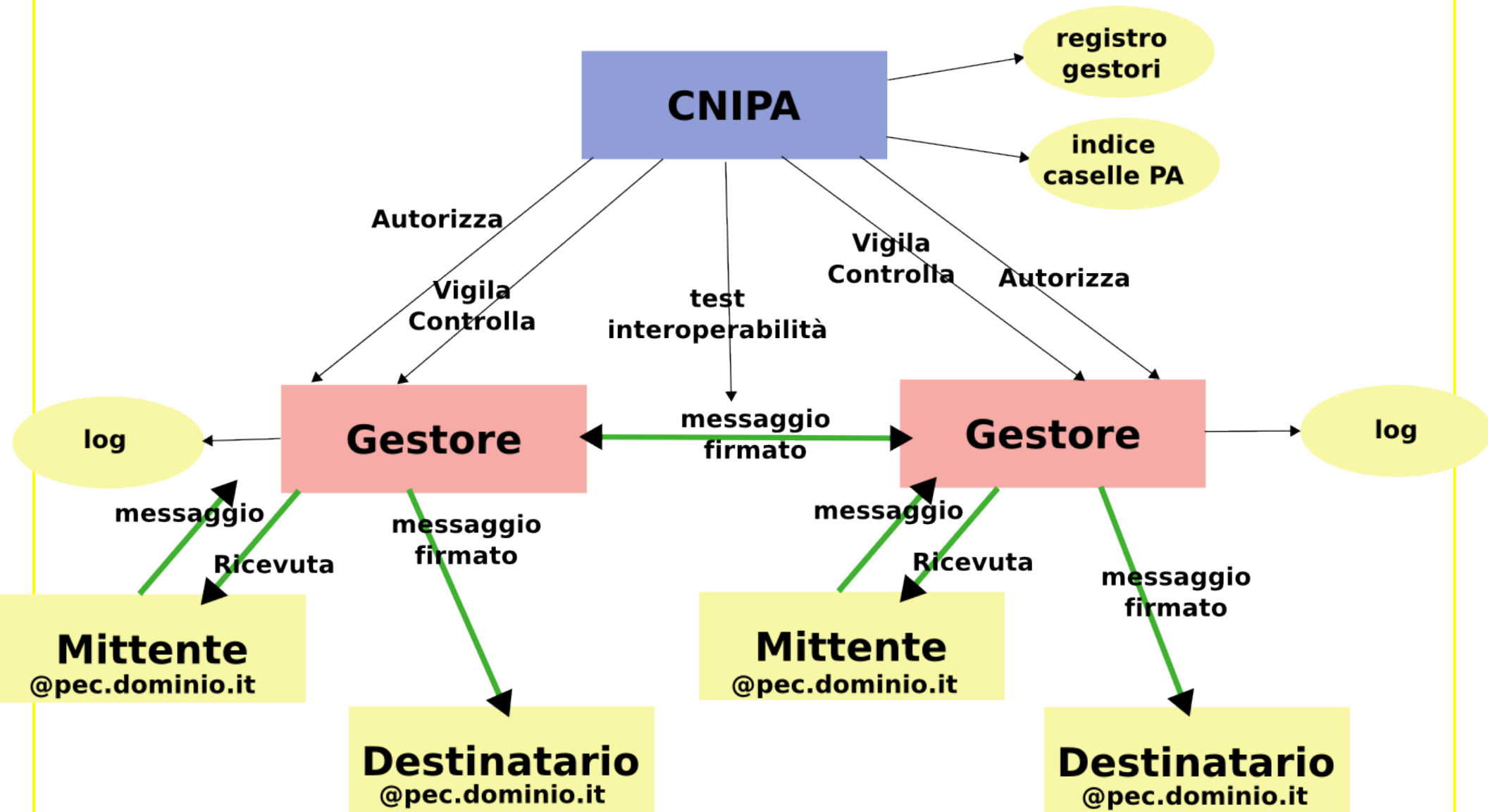
La scrittura privata fa *piena prova, fino a querela di falso* (Cod. Proc. Civ. 221 e seguenti), della provenienza delle dichiarazioni da chi l'ha sottoscritta, se colui contro il quale la scrittura è prodotta ne riconosce la sottoscrizione, ovvero se questa è legalmente considerata come riconosciuta (Cod. Proc. Civ. 214, 215; Cod. Nav. 178, 775).



# (c) PEC

- POSTA ELETTRONICA CERTIFICATA
- Art1, 1, v-bis
- sistema di comunicazione in grado di attestare l'invio e l'avvenuta consegna di un messaggio di posta elettronica e di fornire ricevute opponibili ai terzi;
- Con identificazione e senza identificazione del titolare

# il flusso del messaggio



# Posta elettronica certificata - schema funzionale -

**Dominio di posta  
certificata mittente**

1 - Composizione  
messaggio,  
collegamento al  
gestore

2 - identificazione  
utente, controlli di  
sicurezza e formali

3 - invio ricevuta  
di accettazione

4 - imbustamento  
e trasmissione

**Dominio di posta  
certificata destinatario**

5 - controlli di  
provenienza,  
integrità, formali e  
di sicurezza

7 - Consegna nella  
casella postale  
(indirizzo telematico)  
del destinatario

6 - invio ricevuta di  
presa in carico al  
gestore del mittente

8 - invio ricevuta di  
consegna al mittente

9 - lettura  
messaggio

# La PEC

- Garantisce:
  - l'integrità del contenuto trasmesso dal mittente
  - data certa e traccia certa del percorso seguito dal messaggio
- Fornisce:
  - la ricevuta di presa in carico
  - la ricevuta di recapito nella casella del destinatario
- Non garantisce:
  - l'identità del mittente e del destinatario
  - che il destinatario abbia effettivamente aperto il messaggio

# (d) Software: acquisizione

Art. 68. Analisi comparativa delle soluzioni.

1. Le pubbliche amministrazioni, [...] acquisiscono, [...], programmi informatici, o parti di essi, a seguito di una **valutazione comparativa** di tipo *tecnico* ed *economico* tra le seguenti soluzioni disponibili sul mercato:

a) **sviluppo** di programmi informatici per conto e a spese dell'amministrazione sulla scorta dei *requisiti indicati* dalla stessa amministrazione committente;

b) **riuso** di programmi informatici *sviluppati per conto e a spese* della medesima o di altre amministrazioni;

c) **acquisizione** di programmi informatici di tipo *proprietario* mediante ricorso a licenza d'uso;

d) **acquisizione** di programmi informatici a *codice sorgente aperto*;

e) **acquisizione** mediante *combinazione* delle modalità di cui alle lettere da a) a d).

2. Le pubbliche amministrazioni nella predisposizione o nell'acquisizione dei programmi informatici, adottano soluzioni informatiche, quando possibile *modulari*, basate sui sistemi funzionali resi noti ai sensi dell'articolo 70, che assicurino *l'interoperabilità* e la *cooperazione applicativa* e consentano la **rappresentazione dei dati** e documenti in più formati, di cui almeno uno di *tipo aperto*, salvo che ricorrano motivate ed eccezionali esigenze.

2-bis. Le amministrazioni pubbliche **comunicano** tempestivamente al DigitPA l'adozione delle applicazioni informatiche e delle pratiche tecnologiche, e organizzative, adottate, fornendo ogni utile informazione ai fini della piena conoscibilità delle soluzioni adottate e dei risultati ottenuti, anche per *favorire il riuso* e la più ampia diffusione delle migliori pratiche.

3. Per **formato dei dati di tipo aperto** si intende un formato dati *reso pubblico e documentato esaurientemente*.

4. Il CNIPA istruisce ed aggiorna, con periodicità almeno annuale, un **repertorio dei formati aperti** utilizzabili nelle pubbliche amministrazioni e delle modalità di trasferimento dei formati.

# (d) Software: riuso

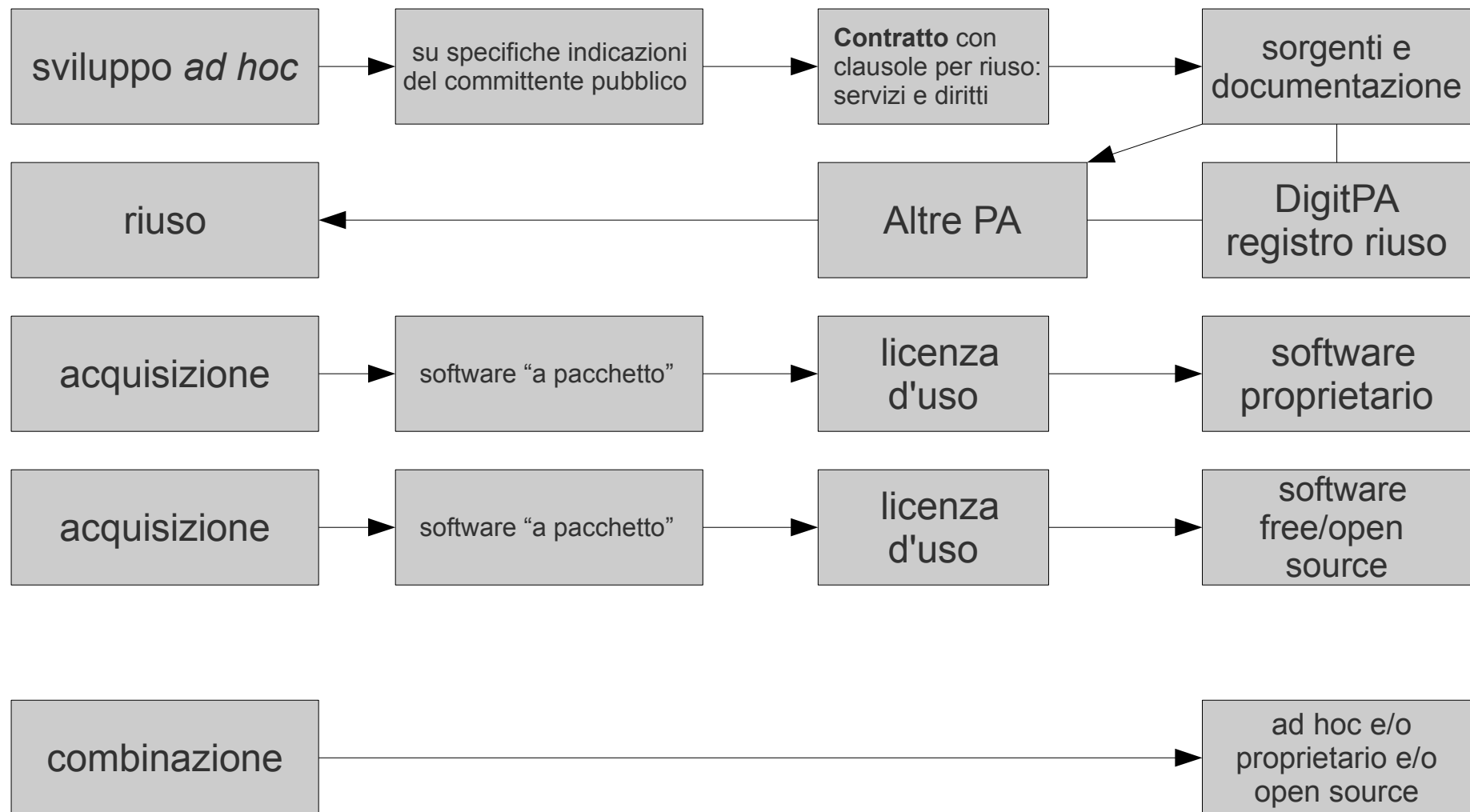
## Art 69. Riuso dei programmi informatici.

1. Le pubbliche amministrazioni che siano titolari di programmi informatici realizzati su specifiche indicazioni del committente pubblico, **hanno obbligo di darli in formato sorgente**, completi della **documentazione** disponibile, in **uso gratuito** ad altre pubbliche amministrazioni che li richiedono e che intendano adattarli alle proprie esigenze, salvo motivate ragioni.
2. Al fine di favorire il riuso dei programmi informatici di proprietà delle pubbliche amministrazioni, ai sensi del comma 1, nei capitolati o nelle specifiche di progetto è previsto ove possibile, che *i programmi appositamente sviluppati per conto e a spese dell'amministrazione* siano **facilmente portabili** su altre piattaforme e conformi alla definizione e regolamentazione effettuata da DigitPA, ai sensi dell'articolo 68, comma 2.
3. Le pubbliche amministrazioni inseriscono, nei contratti per l'acquisizione di programmi informatici o di singoli moduli, di cui al comma 1, clausole che garantiscano il *diritto di disporre dei programmi ai fini del riuso* da parte della medesima o di altre amministrazioni.
4. Nei **contratti** di acquisizione di programmi informatici sviluppati per conto e a spese delle amministrazioni, le stesse possono includere clausole, concordate con il fornitore, che tengano conto delle caratteristiche economiche ed organizzative di quest'ultimo, volte a vincolarlo, per un determinato lasso di tempo, a *fornire, su richiesta di altre amministrazioni*, **servizi che consentono il riuso** dei programmi o dei singoli moduli. Le clausole suddette definiscono le condizioni da osservare per la prestazione dei servizi indicati.

## Art 70. Banca dati dei programmi informatici riutilizzabili.

1. DigitPA, [...] valuta e rende note applicazioni tecnologiche realizzate dalle pubbliche amministrazioni, idonee al riuso da parte di altre pubbliche amministrazioni anche con riferimento a singoli moduli, segnalando quelle che, in base alla propria valutazione, si configurano quali migliori pratiche organizzative e tecnologiche.
2. Le pubbliche amministrazioni centrali che intendono acquisire programmi applicativi **valutano preventivamente la possibilità di riuso** delle applicazioni analoghe rese note dal CNIPA ai sensi del comma 1, *motivandone l'eventuale mancata adozione*.

# Valutazione comparativa



# (e) Continuità operativa

Art. 50-bis. Continuità operativa.

1. In relazione ai nuovi scenari di rischio, alla crescente complessità dell'attività istituzionale caratterizzata da un intenso utilizzo della tecnologia dell'informazione, le pubbliche amministrazioni predispongono i **piani di emergenza** in grado di assicurare la *continuità delle operazioni indispensabili per il servizio* e il ritorno alla normale operatività.
2. Il Ministro per la pubblica amministrazione e l'innovazione assicura l'omogeneità delle soluzioni di continuità operativa definite dalle diverse Amministrazioni e ne informa con cadenza almeno annuale il Parlamento.
3. A tali fini, le pubbliche amministrazioni definiscono :
  - a) il **piano di continuità operativa**, che fissa gli *obiettivi e i principi da perseguire*, descrive le *procedure* per la gestione della continuità operativa, anche affidate a soggetti esterni. Il piano tiene conto delle potenziali criticità relative a risorse umane, strutturali, tecnologiche e contiene idonee *misure preventive*. Le amministrazioni pubbliche *verificano* la funzionalità del piano di continuità operativa con cadenza biennale;
  - b) il piano di **disaster recovery**, che costituisce parte integrante di quello di continuità operativa di cui alla lettera a) e stabilisce le *misure tecniche e organizzative* per garantire il funzionamento dei centri di elaborazione dati e delle procedure informatiche rilevanti in siti alternativi a quelli di produzione. [...]
4. I piani di cui al comma 3 sono adottati da ciascuna amministrazione sulla base di appositi e dettagliati **studi di fattibilità** tecnica; su tali studi è obbligatoriamente acquisito il parere di DigitPA.



# Sicurezza

Art. 51. (Sicurezza dei dati, dei sistemi e delle infrastrutture delle pubbliche amministrazioni).

1. Con le **regole tecniche** adottate ai sensi dell'articolo 71 sono individuate le modalità che garantiscono l'esattezza, la disponibilità, l'accessibilità, l'integrità e la riservatezza dei dati, dei sistemi e delle infrastrutture.

1-bis. DigitPA, ai fini dell'attuazione del comma 1:

- a) raccorda le iniziative di prevenzione e gestione degli incidenti di sicurezza informatici;
- b) promuove intese con le analoghe strutture internazionali;
- c) segnala al Ministro per la pubblica amministrazione e l'innovazione il mancato rispetto delle regole tecniche di cui al comma 1 da parte delle pubbliche amministrazioni.”;

d) dopo il comma 2, è aggiunto il seguente: “2-bis. Le amministrazioni hanno l'obbligo di aggiornare tempestivamente i dati nei propri archivi, non appena vengano a conoscenza dell'inesattezza degli stessi.”.

2. I documenti informatici delle pubbliche amministrazioni devono essere custoditi e controllati con modalità tali da ridurre al minimo i rischi di distruzione, perdita, accesso non autorizzato o non consentito o non conforme alle finalità della raccolta.

➔ 2-bis. Le amministrazioni hanno l'obbligo di aggiornare tempestivamente i dati nei propri archivi, non appena vengano a conoscenza dell'inesattezza degli stessi.

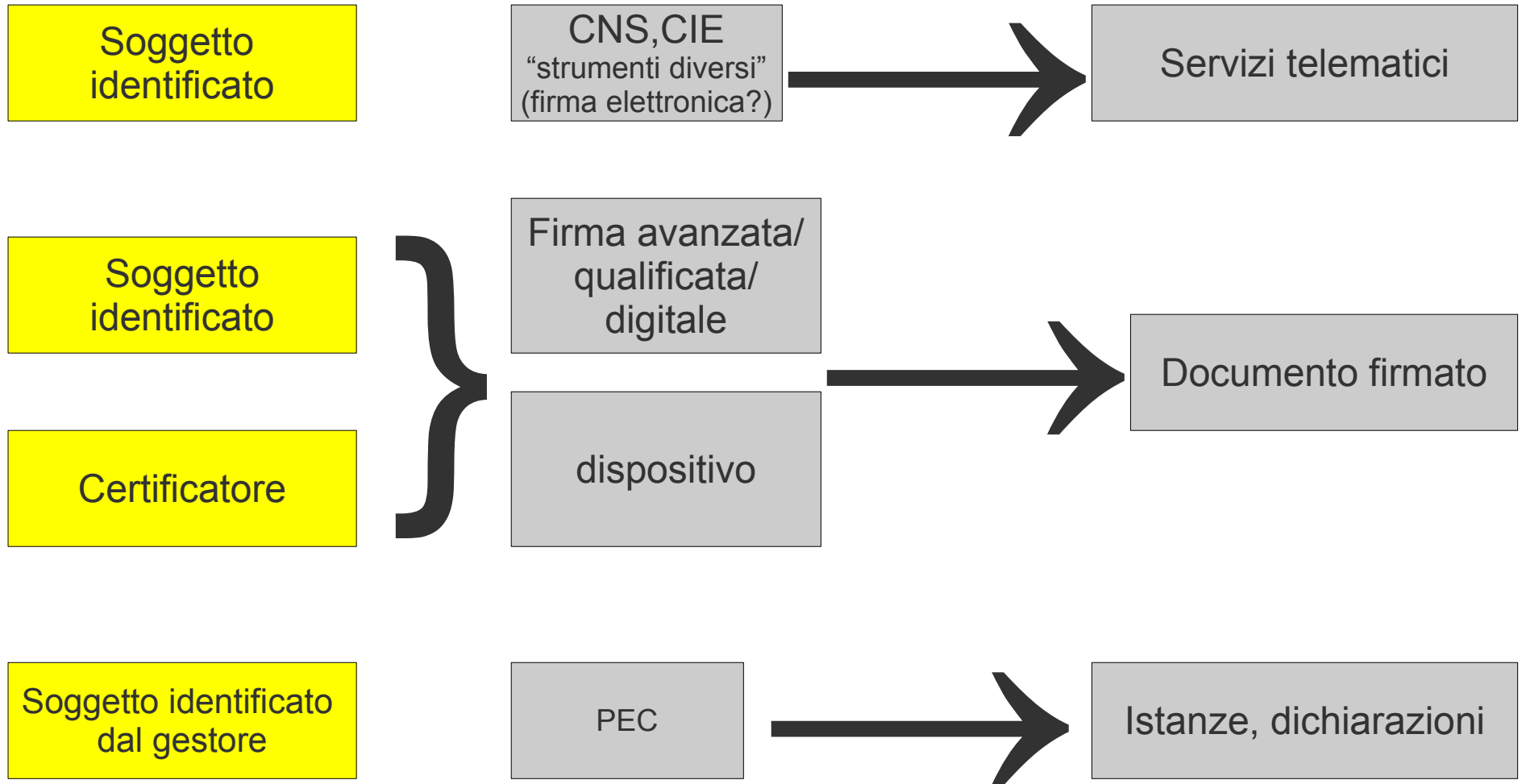
## (f) Servizi Online e Carte

- Art. 63 Le PA [...] sono tenuti ad adottare strumenti idonei alla rilevazione immediata, continua e sicura del giudizio degli utenti
- Art. 64, 2 Le PA possono consentire l'accesso ai **servizi in rete** da esse erogati che richiedono l'identificazione informatica *anche con strumenti diversi dalla carta d'identità elettronica* e dalla carta nazionale dei servizi, purché tali strumenti consentano l'individuazione del soggetto che richiede il servizio.
- Art. 65 Le **istanze e dichiarazioni** presentate alle PA per via telematica sono valide:
  - se sottoscritte mediante la *firma digitale* [...]
  - se l'autore è identificato dal sistema informatico con l'uso di *CIE o CNS*
  - se l'autore è *identificato dal sistema informatico* secondo l'articolo 64, comma 2 [o *individuato?*]
  - ovvero se trasmesse dall'autore mediante la propria casella di PEC *purché le relative credenziali di accesso siano state rilasciate previa **identificazione** del titolare*, [...] e ciò sia attestato dal gestore del sistema nel messaggio o in un suo allegato. [...] Sono fatte salve le disposizioni normative che prevedono l'uso di specifici sistemi di trasmissione telematica nel settore tributario.
- Le carte possono essere usate per pagamenti (? – cfr art. 5, 66)

# Soggetti e identità

- TITOLARE: la *persona fisica* cui è attribuita la firma elettronica e che ha accesso ai dispositivi per la creazione della firma elettronica
- CARTA DI IDENTITA' ELETTRONICA: il *documento d'identità* munito di elementi per l'identificazione fisica del titolare rilasciato su supporto informatico dalle amministrazioni comunali con la prevalente finalità di dimostrare l'identità anagrafica del suo titolare
- CARTA NAZIONALE DEI SERVIZI: il documento rilasciato su supporto informatico per consentire l'accesso per via telematica ai *servizi* erogati dalle pubbliche amministrazioni
- CERTIFICATORE: il soggetto che presta servizi di *certificazione delle firme elettroniche* o che fornisce altri servizi connessi con queste ultime
- AUTENTICAZIONE DEL DOCUMENTO INFORMATICO: la *validazione* del documento informatico attraverso l'associazione di dati informatici relativi all'autore o alle circostanze, anche temporali, della redazione;

# Servizi ed identità



# (g) Siti web

## Art 53. Caratteristiche

1. Le pubbliche amministrazioni centrali realizzano siti istituzionali su reti telematiche che rispettano i principi di *accessibilità*, nonché di elevata *usabilità* e *reperibilità*, anche da parte delle **persone disabili**, **completezza** di informazione, **chiarezza** di linguaggio, **affidabilità**, **semplicità** di consultazione, **qualità**, **omogeneità** ed **interoperabilità**. Sono in particolare resi facilmente reperibili e consultabili i dati di cui all'articolo 54.

[...]

## Art 54. Contenuto

I siti delle pubbliche amministrazioni contengono necessariamente i seguenti dati pubblici:

- a) l'**organigramma**, l'articolazione degli uffici, le attribuzioni e l'organizzazione di ciascun ufficio anche di livello dirigenziale non generale, i nomi dei dirigenti responsabili dei singoli uffici, nonché il settore dell'ordinamento giuridico riferibile all'attività da essi svolta, corredati dai documenti anche normativi di riferimento;
  - b) l'elenco delle **tipologie di procedimento** svolte da ciascun ufficio di livello dirigenziale non generale, il **termine** per la conclusione di ciascun procedimento ed ogni altro termine procedimentale, il nome del **responsabile** e l'unità organizzativa responsabile dell'istruttoria e di ogni altro adempimento procedimentale, nonché dell'**adozione del provvedimento** finale, come individuati ai sensi degli articoli 2, 4 e 5 della legge 7 agosto 1990, n. 241;
  - c) le **scadenze** e le modalità di adempimento dei procedimenti individuati ai sensi degli articoli 2 e 4 della legge 7 agosto 1990, n. 241;
  - d) l'**elenco completo delle caselle di posta elettronica istituzionali** attive, specificando anche se si tratta di una casella di posta elettronica certificata di cui al decreto del Presidente della Repubblica 11 febbraio 2005, n. 68;
  - e) le **pubblicazioni** di cui all'articolo 26 della legge 7 agosto 1990, n. 241, [ (Obbligo di pubblicazione) ] nonché i messaggi di informazione e di comunicazione previsti dalla legge 7 giugno 2000, n. 150; ["Disciplina delle attività di informazione e di comunicazione delle pubbliche amministrazioni"]
  - f) l'elenco di tutti i **bandi di gara**;
  - g) l'elenco dei **servizi forniti in rete** già disponibili e dei servizi di futura attivazione, indicando i tempi previsti per l'attivazione medesima.
- g-bis) i bandi di **concorso**.

# (h) open data

Art 50. Disponibilità dei dati delle pubbliche amministrazioni.

1. I **dati** delle pubbliche amministrazioni sono formati, raccolti, conservati, resi disponibili e accessibili con l'uso delle tecnologie dell'informazione e della comunicazione che ne consentano la **fruizione e riutilizzo**, alle condizioni fissate dall'ordinamento, da parte delle **altre pubbliche amministrazioni e dai privati**; restano salvi i limiti alla conoscibilità dei dati previsti dalle leggi e dai regolamenti, le norme in materia di protezione dei dati personali ed il rispetto della normativa comunitaria in materia di riutilizzo delle informazioni del settore pubblico.
2. Qualunque dato trattato da una pubblica amministrazione, con le esclusioni di cui all'articolo 2, comma 6, salvi i casi previsti dall'articolo 24 della legge 7 agosto 1990, n. 241, e nel rispetto della normativa in materia di protezione dei dati personali, **è reso accessibile e fruibile** alle altre amministrazioni *quando l'utilizzazione del dato sia necessaria per lo svolgimento dei compiti istituzionali dell'amministrazione richiedente, senza oneri a carico di quest'ultima*, salvo per la prestazione di elaborazioni aggiuntive è fatto comunque salvo il disposto dell'articolo 43, comma 4, del decreto del Presidente della Repubblica 28 dicembre 2000, n. 445.
3. Al fine di rendere possibile l'utilizzo in via telematica dei dati di una pubblica amministrazione da parte dei sistemi informatici di altre amministrazioni l'amministrazione titolare dei dati predispone, gestisce ed eroga i **servizi informatici** allo scopo necessari, secondo le regole tecniche del sistema pubblico di connettività di cui al presente decreto.

# Riferimenti e approfondimenti

- Testo di legge

[http://www.digitpa.gov.it/sites/default/files/CAD\\_lgs\\_235\\_2010.pdf](http://www.digitpa.gov.it/sites/default/files/CAD_lgs_235_2010.pdf)

- Minigrafie CNIPA / DigitPA e ForumPA

[http://www.digitpa.gov.it/pubblicazioni\\_](http://www.digitpa.gov.it/pubblicazioni_)

<http://saperi.forumpa.it/story/51316/il-nuovo-cad-codice-dellamministrazione-digitale>

- Filodiritto, sezione nuove tecnologie:

<http://www.filodiritto.com/index.php?azione=articoli&idmateria=196>

1) Riassunto della puntata precedente:  
Strumenti *tecnologici*

2) Strumenti *giuridici*:  
Codice PA digitale

3) Strumenti *organizzativi*:  
Comunità di Pratica



### 3) Strumenti organizzativi

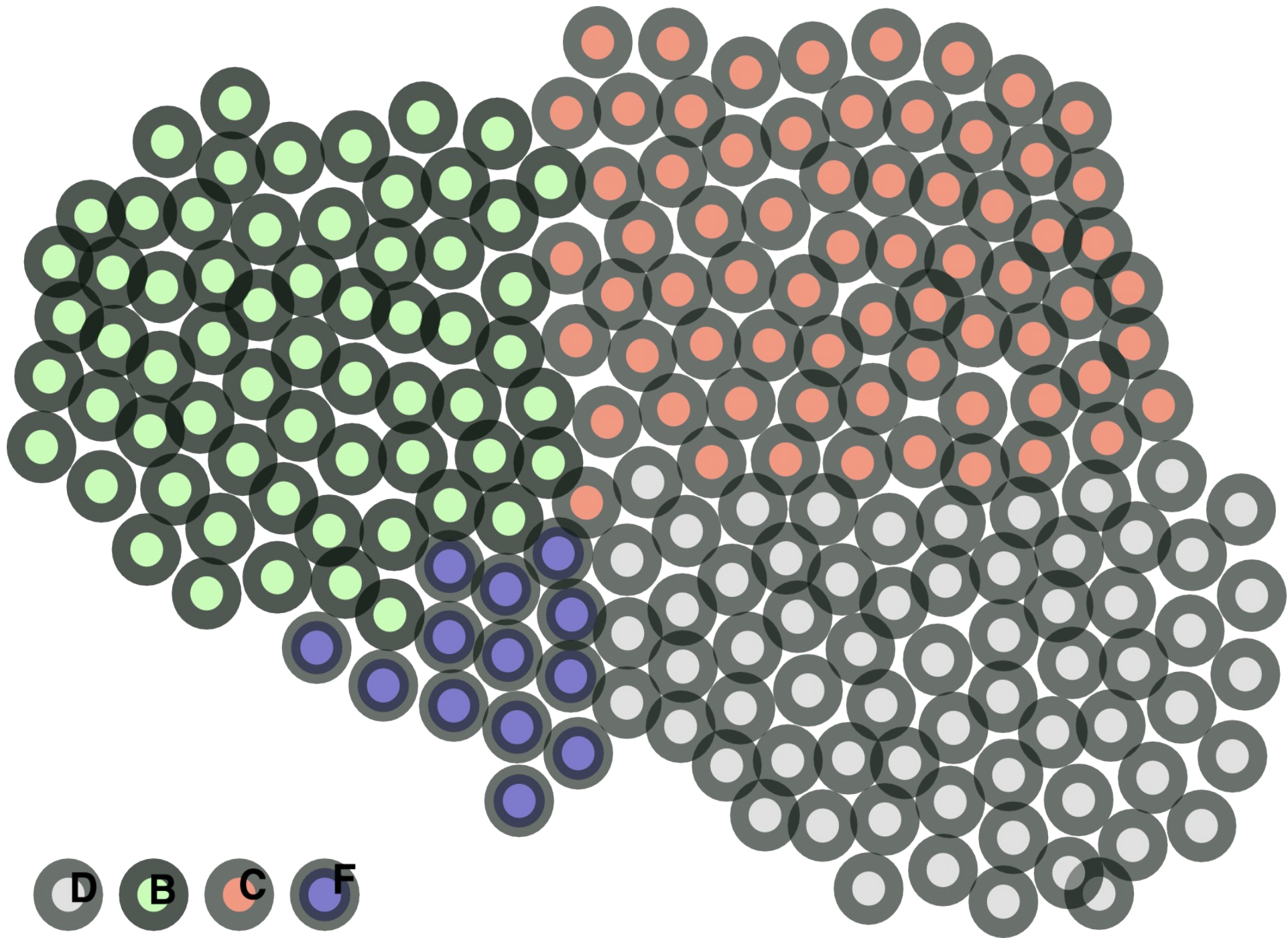
- Gerarchia
- Commissioni/ gruppi di lavoro
- **Comunità di pratica**
- Team di progetto
- Reti informali
- Utente-produttore (*prosumer*) e *crowdsourcing*

# Caso di studio: Dreams

## Presupposti e genesi

Università di Padova: una organizzazione *complessa*

- Numeri (Fonte: relazione Barbieri 2006)
  - Personale: 2.300 docenti, **2.200 tecnici amministrativi**, 1.200 borsisti.
  - **Informatici**: ~ 150 di cui ~ 60 al Centro di Calcolo di Ateneo (CCA)
  - Utenti: ~60.000 studenti
  - Servizi: 100 corsi di laurea triennale, 80 corsi di laurea specialistica, 72 scuole di specializzazione, 52 master.
  - Patrimonio: 700.000 mq. per 2.000.000 di mc. distribuiti su 140 edifici universitari
  - Bilancio ~530 M€ (consolidato 2007)
- Organizzazione “bicefala” e fortemente decentrata: (Fonte: sito web 2010)
  - **Amministrazione** centrale: Dir. amm.vo, 8 aree, ~60 servizi
  - **Gestione Politica e scientifica**: Senato Accademico, Rettore, 11 prorettori, 21 delegati; Consulta direttori Dip, ~30 tra Commissioni, Comitati, Consigli; ~80 Commissioni scientifiche
  - **Strutture**: 13 Facoltà (didattica), 65 Dipartimenti (ricerca) , 10 Centri interdipartimentali, 70 Centri (servizi, ricerca o altro), 58 Biblioteche.



# I problemi con ICT

- Struttura informatica e telematica:
  - infrastruttura **centralizzata**: Reti telematiche e fonia, email, e-learning (Centro di calcolo), database contabilità, dati personale e studenti.
  - **decentrato**: il resto: gestione offerta didattica, siti web, assistenza utenti, aule informatiche, sicurezza informatica, assunzioni.
- I tecnici delle 13 facoltà e dei 65 dipartimenti fanno le stesse cose, indipendentemente! Idem per le aule informatiche.
  - fino al 2007 non si parlavano → inefficienza → frustrazione
- Diversi appelli per favorire “comunicazione e coordinamento” dei TI restano inascoltati. Restano chiusi per anni:
  - database istituzionali
  - conoscenze dei tecnici

# Convergenza

## *“bottom up” / “top down”*

- 2006: cambiamenti di atteggiamento nel management
  - maggiori contatti tra colleghi (luglio 2006, per accesso dati)
  - maturazione progetto (gennaio 2007: dir. amm. informa i direttori)
  - appoggio della nuova direzione CCA
- 1 dicembre 2006: attiva la **mailing list** per i TI
- 19 febbraio 2007 riunione di tutti i TI. Si parla di **“community”**
- 13 aprile 2007: convegno **InNova**
- Novembre 2007: comitato di raccordo Consulta del CCA – *community*
- 1 luglio 2009: Conclusione con Convegno **“Condivisione Informatica in Ateneo: L'esperienza dei gruppi Dreams”** + libro

From mmzz a stat.unipd.it Fri Dec 1 09:59:31 2006  
From: mmzz a stat.unipd.it (Alberto Cammozzo)  
Date: Mon Jul 23 18:06:35 2007  
Subject: [Dreams] lista "dreams"  
Message-ID: <20061201085931.GA13169@stat.unipd.it>

Siete tutti invitati ad iscrivervi alla mailing list "dreams" per i tecnici informatici dell'Ateneo. E' destinata alla raccolta dei nostri "sogni", proposte, richieste ed esperienze.

<<https://lists.stat.unipd.it/mailman/listinfo/dreams>>

Iscrivetevi e fate girare ai colleghi!

ciao

Alberto

--

Alberto Cammozzo	V.Cesare Battisti 241/243. PADOVA ITALY
System/Network Manager	e-mail : mmzz@stat.unipd.it
Universita` di Padova -IT	tel : +39 49 8274175

From monja.dariva a pd.infn.it Mon Dec 11 08:50:41 2006  
From: monja.dariva a pd.infn.it (Monja Da Riva)  
Date: Mon Jul 23 18:06:35 2007  
Subject: [Dreams] Presentazione e sito web  
Message-ID: <457D0DD1.6070903@pd.infn.it>

Salve a tutti

Sono Monja Da Riva, tecnico al Dipartimento di Fisica da qualche anno. Sono contenta che ci sia questa lista, e approfitto subito per chiedere qualche consiglio.

Sto progettando di rifare il sito del mio dipartimento e l'idea è di usare un CMS: al momento la mia attenzione è concentrata su Drupal, ma vista la massa di moduli, estensioni, ecc che sono disponibili mi sono sentita un po' persa. La mia domanda è quindi questa: qualcuno di voi ha già rifatto il proprio sito, oppure lo sta rifacendo, oppure è allo stesso mio punto nello studio di cosa ci propone il mondo?

Possiamo collaborare in questa affannosa ricerca?

grazie dell'attenzione, ciao

Monja

--

-----  
Monja Da Riva  
Dipartimento di Fisica 'Galileo Galilei'



- Benvenuti
- Risorse di lavoro
- Gruppi di lavoro
- Calendario
- Convegno "InNova"
- Convegno "Condivisione informatica"
- Documenti
- Licenza Creative Commons

Sitemap

Print Version

[Login](#)

Last update:  
July 16, 2009 12:42:10

## Benvenuti

Questo e' il sito delle risorse condivise dei tecnici informatici dell'Universita' di Padova.

Qui sono raccolte e descritte tutte le risorse che possono aiutarci a lavorare meglio insieme, a scambiare esperienze e a condividere conoscenza.

Questo e' il [documento](#) che convoca il primo incontro e l'avvio ufficiale dell'iniziativa.

### Novita':

**01/07/2009:** Convegno:

Condivisione Informatica in Ateneo: L'esperienza dei gruppi Dreams  
Archivio Antico - Palazzo Bo - ore 9.00

#### [Programma Convegno](#)

Con il convegno si conclude il primo "round" di attività del gruppo di lavoro, anche se restano attive le comunità di pratica.

**23/10/2008:** Incontro assembleare dei tecnici per elaborare una proposta di collocazione di DREAMS in unipd

**4/6/2008:** Terzo incontro assembleare dei tecnici informatici. Ore 9:30 n aula Nievo al Bo'

**14/02/2008:** Le relazioni sull'attività svolta e i progetti elaborati sono stati presentati al [Servizio Programmazione e sviluppo progetti](#) in vista dell'attivazione di un progetto DREAMS formale di Ateneo.

**19/07/2007:** Seconda riunione di tutti i tecnici informatici dell'Ateneo alle 15.30 in aula Nievo al Bo'

**08/06/2007:** Attivato il sito di documentazione [Wikidreams](#).

**13/04/2007:** Presso la sala didattica di palazzo Storione si e' tenuto il convegno [InNova](#).

**14/03/2007** Varato il [forum](#)

**08/03/2007** Partono i [gruppi di lavoro](#)

**20/02/2007** Nasce questo sito.

**19/02/2007** nell'aula Nievo del Bo' si e' tenuta una importante riunione che ha visto moltissimi dei tecnici dell'Universita' parlare di un nuovo modo di lavorare insieme. L'incontro e' avvenuto per iniziativa del Centro di Calcolo, che si assume il coordinamento di questo processo di rinnovamento.

# Convegno InNova

“Progetto per la disseminazione partecipata della **conoscenza** informatica nell’Università di Padova.

1. Innovare, nell’*information technology* è indispensabile.
2. Se innovare è difficile, farlo da soli è impossibile.
3. Spesso le strutture dell’Ateneo si trovano ad agire da sole, o con scarsa comunicazione tra loro.

Le conseguenze sono che diverse strutture, specie quelle periferiche, sperimentano soluzioni innovative l’una indipendentemente dalle altre. Molte si trovano in difficoltà per mancanza di mezzi, informazioni o tempo.

Questa situazione ha un lato positivo: una indubbia **ricchezza di soluzioni** diverse; ma al prezzo di un grande dispendio di energie e risorse per risolvere gli stessi problemi, frustrazione per i tecnici, e una frammentazione e mancanza compatibilità che può ostacolare processi di **integrazione** ormai indispensabili.

Condividere le soluzioni già trovate o metterci insieme per risolvere i problemi comuni può aiutarci a **lavorare meglio e fornire servizi migliori**.

[...]

L’obiettivo primario è individuare, progettare, scambiare **soluzioni** ai **problemi** informatici che abbiamo in comune per offrire un servizio migliore, lavorando meglio e spendendo meno tempo e denaro evitando di rifare le stesse cose.

Per raggiungere questo scopo, pensiamo che serva:

1. segnalare le **competenze** e le soluzioni esistenti,
2. innescare **processi** di condivisione della conoscenza,
3. individuare le **problematiche** sulle quali concentrare gli sforzi in vista di **collaborazioni**,
4. individuare gli **strumenti** infrastrutturali e organizzativi con i quali lavorare.

Troviamoci per una giornata tra tecnici e responsabili di servizi informatici, attorno al nostro lavoro, per parlare degli argomenti che ci stanno più a cuore, dei risultati raggiunti, delle difficoltà incontrate.”



# InNova: il programma

- 15 interventi!
- dalle 9 alle 17
- alcune soluzioni presentate
  - sono diventate lo standard di Ateneo
  - hanno dato luogo a gruppi di lavoro *ad hoc*
- integralmente videoregistrato, sottotitolato
- diffusione? Licenza Creative Commons

# Prima fase: “coalescenza”

- (1) creazione di un *canale di comunicazione*  
→ emersione del *social network* latente
- (2) emersione delle *conoscenze*: identificazione
  - dei problemi comuni, e delle priorità
  - delle soluzioni (ove presenti)
  - delle competenze (sorpresa: c'è chi sa...)
- (3) creazione di *gruppi di lavoro* ad-hoc (*workgroup*)
- (4) aggregazione di problemi simili (*coalescenza*)
- (5) elaborazione di *soluzioni* o proposte.

# Seconda fase: i gruppi di lavoro

- (1) **SSO:** *Identity Management*, Autenticazione, Single Sign-on.
- (2) **Web:** produzione di siti web: strumenti di sviluppo, standardizzazione....
- (3) **IDRA:** Integrazione, Distribuzione e Razionalizzazione Archivio Attività Formative.  
Produzione di un sistema software comune di archiviazione delle Attività Formative.
- (4) **e-learning:** Potenziamento, integrazione e diffusione degli strumenti per l'*E-Learning*
- (5) **Aule:** Gestione Aule Didattiche
- (6) **Sicurezza e wifi:** *Firewall, Intrusion Detection Systems*
- (7) **Aidi2000:** Informatica e Disabilità. Accessibilità &...

NB: WiFi → Sicurezza.

Accesso Dati → Idra.

Inventario dei software, Server, Sperimentazione di nuove tecnologie → (...)

# Terza fase: progetti di Ateneo

- → 7 progetti di Ateneo (Servizio Programmazione e sviluppo progetti.)
- collegati ai risultati dei gruppi di lavoro
- finanziati come incentivazione al personale
- remunerati individualmente sulla base di
  - (1) partecipazione,
  - (2) grado di coinvolgimento personale (*peer-review*)secondo 4 fasce di impegno  
€ 30.000 (per 59 partecipanti)

# Risorse

- Riunioni dei Gruppi di Lavoro (circa quindicinali)
- Riunioni assembleari (4 in tutto)
- Telematiche:
  - <http://foss.stat.unipd.it> Il wiki dedicato al software libero in Ateneo (aperto)
  - <http://wiki.pineca.unipd.it> dedicato alla documentazione (solo per utenti registrati)
  - **Sito web:** <http://dreams.stat.unipd.it>
  - Google **calendar**
  - [dreams -at- lists.stat.unipd.it](mailto:dreams-at-lists.stat.unipd.it)
  - **Forum**
  - *incontri a tema* (minicorsi) organizzati col Servizio aggiornamento e qualificazione
  - ~~Cooperative bookmarking~~ [http://del.icio.us/dreams\\_unipd](http://del.icio.us/dreams_unipd)
  - Archivio di lavori di ricerca **Padua@research**
  - **doodle.ch** per scegliere le date migliori per appuntamenti e riunioni

# Output

- **Rete** comunicazione e coordinamento: liste, siti, strumenti.
- *Know how* per coordinamento autonomo.
- Dai Progetti:
  - **Sistema integrato** *Single-Sign-On, E-learning*, gestione della didattica, siti web
  - **Linee guida** (siti web, sicurezza, accessibilità)
  - Sistema gestione **attività formative**, integrato con gestione studenti ESSE3
  - Richieste ulteriori: **risorse, progetti, policy, riorganizzazione**
  - **Delibera** senato accademico sulla produzione documentale PTA
- Alcuni **corsi** tenuti da TI per TI: sicurezza, web, ...
- **libro**: “La Coalescenza della Conoscenza ovvero l’auto-organizzazione come soluzione possibile di fronte ad una scarsità organizzativa. L’esperienza dei gruppi Dreams tra gerarchia e *peer production*”
- Una **indagine** e una pubblicazione internazionale sul silenzio organizzativo.

Autori Vari, (2009) *La condivisione Informatica nell'Università*  
L'esperienza dei gruppi Dreams all'interno dell'Ateneo di Padova. CLEUP, Padova. ISBN 978 88-6129-377-9

Global Search

Full text disponibile come:

 [Documento PDF \(La condivisione Informatica nell'Università - L'esperienza dei gruppi Dreams all'interno dell'Ateneo di Padova\)](#) - Published Version  
Available under License [Creative Commons Attribution Non-commercial Share Alike](#).

Type of searches:  
> simple  
> advanced

Br  
Au  
Year  
Subject  
Division  
Ph.D

Statistics  
Statistics  
Latest

The Archive  
Register!  
User Area  
Deposit  
Copyright

Link  
Padua@thesis



[Locations of visitors to this page](#)

# http://paduaresearch.cab.unipd.it/2095/

dell'esperienza Dreams è, sicuramente, da registrare tra le esperienze di successo: ha rappresentato una sfida organizzativa e un'occasione per misurarci sulla nostra capacità di produzione d'innovazione tecnologica.  
A tutt'oggi, come sostenuto anche da molte voci autorevoli in questo volume, possiamo dire che l'Ateneo possiede un centro di eccellenza per le competenze informatiche: motivazione, competenze tecniche, capacità di problem-solving, abilità relazionali, tutti ingredienti che creano un contesto adatto alla produzione/sviluppo di innovazione nei servizi informatici. Tuttavia l'eccellenza deve trovare una collocazione organizzativa e una legittimazione nella struttura d'Ateneo: gli obiettivi sono ora quelli di rafforzare il patrimonio di conoscenze tacite sviluppato attraverso un processo di learning by doing dai nostri tecnici informatici e di trasformare queste competenze in un capitale condiviso di conoscenza tecnologica.  
Al pari di altri processi d'apprendimento, quest'esperienza è stata punteggiata da momenti di soddisfazione - a conferma dell'esistenza di un nostro patrimonio di competenze - e da momenti di difficoltà e di arretramento dagli obiettivi fissati - a dimostrazione della necessità di trovare forme adeguate di coordinamento e valorizzazione.  
Le storie che troverete nelle pagine di questo volume narrano della nascita dei progetti, la formazione dei gruppi di lavoro, il riconoscimento della community of practice che è andata formandosi, la definizione e gli obiettivi dei team di lavoro sui singoli progetti d'innovazione.  
La diversità che emerge dalle esperienze dei gruppi Dreams mette in evidenza l'eterogeneità nei rapporti all'interno dei gruppi (diversità nella governance del gruppi) e nei rapporti con le Strutture di Ateneo (diversità nelle relazioni bottom-up e top-down) e testimonia la necessità di creare un maggiore consenso e un'ampia condivisione attorno all'obiettivo di sviluppo di innovazione tecnologica all'interno dell'Ateneo.  
La decisione di raccogliere la storia dei gruppi Dreams in un volume è nata con l'intento di non perdere l'acquisizione di questo patrimonio d'esperienza e con l'obiettivo di lasciarci guidare dalla storia - successi e fallimenti - che la definiscono come un'occasione importante per un miglioramento nella distribuzione delle risorse informatiche. Mi piace pensare a questo volume come a un Libro Bianco sull'informatica di Ateneo, un documento che lancia una riflessione e crea una comunicazione tra il livello politico e tecnico di Ateneo proponendo linee d'azione per il futuro.

=====  
Autori:  
Davide Boscolo "Marchi", Alvise Belotti, Melania Brolis, Angelo Calò, Alberto Cammozzo, Lorenzo Capanna, Barbara Contiero, Yuri Carrer, Alberto Cavalin, Giuseppe Cortese, Monja Da Riva, Cecilia Dal Bon, Vittorio Gallo, Francesca Gambarotto, Franca Gambato, Luciano Giacomel, Gianluca Giacometti, Roberto Mancin, Cristian Marangon, Riccardo Marcon, Andrea Martini, Maurizio Masotti, Virginia Mattera, Paolo Mazzon, Matteo Menguzzato, Tomaso Minelli, Marco Naimoli, Valerio Pulese, Gianluca Rettore, Nicola Rizzo, Stefano Sirotych, Mitja Svab, Chiara Tenti, Antonella Tonoli, Roberta Trevisanato, Tatiana Turato, Roberto Valli, David Welton, Stefano Zanmarchi, Pierluigi Zinato, Domenico Zoggia.

[Statistiche Download](#)

<b>Tipo di EPrint:</b>	Libro
<b>Anno di Pubblicazione:</b>	06 July 2009
<b>Parole chiave:</b>	Coalescenza della Conoscenza, peer-production, Accessibilità, Aule didattiche, Controllo Accessi, E-Learning, I.D.R.A., Sicurezza informatica, siti web di Ateneo, Autenticazione, Single Sign On, SSO, AIDI2000, Disabilità Divari Digitali, Innovazione nei Servizi Informatici di Ateneo

# Stato attuale e prospettive

- esperienza “sperimentale” *Dreams* conclusa con il convegno luglio '09.
- difficoltà incontrate:
  - Silenzi:
    - TI: Solo 1/3 dei tecnici sono attivi. Gli altri 2/3? Ascoltano?
    - Amministrazione:
      - rigidità organizzative e disomogeneità nella gestione dei TI
      - risposta tardiva = risposta negativa
  - diffidenza per la richiesta di innovazione organizzativa più che tecnologica.
  - altissima richiesta di trasparenza verso chi coordina la *community*
  - remunerazione monetaria complicata in progetti *bottom-up*
- Fase II: dopo *Dreams*, **U-Wakes**: *University-Wide Alliance in Knowledge and Experience Sharing*
  - istituzionalizzazione: chiarezza contesto, ambiti, funzioni, obiettivi.



# Fare è diverso che capire e spiegare...

Come comprendere ciò che stiamo vivendo?

Come spiegare i problemi che incontriamo?

Che *forma* dare a ciò che emerge?

Letteratura:

- (1) Comunità di Pratica e Gruppi di Lavoro
- (2) *Exploration / Exploitation*
- (3) *Identity Negotiation*
- (4) Innovazione e servizi
- (5) Motivazioni intrinseche/estrinseche
- (6) *Organizational Silence*

# “Comunità di pratica”

- Brown J.S. and Duguid P. (1991)
  - **lavoro, apprendimento, e innovazione** sono forze strettamente interconnesse e complementari
  - Il vero apprendimento è **sul campo** (*learning-in-working*) e avviene attraverso relazioni sociali con altri colleghi
  - La narrazione degli eventi (*storytelling*) che portano alla risoluzione di un **problema** assume un ruolo chiave nella codificazione e fissazione della conoscenza
  - Innovazione: lavoratori sono in grado di percepire il **mutamento** dell'ambiente meglio di una gerarchia

# Comunità di pratica

- Wenger E. (2000)
  - **l'identità** sociale e personale si forma attorno ad una serie di strumenti, persone e processi.
  - Le comunità di pratica costituiscono gli elementi base su cui si fonda un sistema sociale di apprendimento,
    - Senso di **iniziativa comune**: essere competenti significa riuscire a contribuire.
    - **Mutuo coinvolgimento**: essere competenti significa riuscire ad essere coinvolto nella comunità ed essere considerato come partner fidato
    - **Repertorio condiviso**: essere competenti significa riuscire ad avere accesso al repertorio di conoscenze, risorse, linguaggio
  - Conosciamo per poi identificarci in quanto abbiamo conosciuto, ce ne appropriamo per poi usarlo per definire la nostra identità

# Comunità di Pratica

Wenger E.C. and Snyder W.M. (2000)

- Le comunità sono informali, auto-selezionatrici le appartenenze, fissano i propri ordini del giorno a discrezione così come la propria leadership.
- “ci danno sia le uova d’oro che la gallina che le cova”
- le organizzazioni devono:
  - identificarle
  - fornire infrastrutture
  - valutarle in modo non convenzionale

# CdP e altri strumenti

	What's the purpose?	Who <b>belongs</b> ?	What <b>holds it together</b> ?	How long does it <b>last</b> ?
<b>Community of practice</b>	To develop members' capabilities; to build and exchange knowledge	Members who select themselves	Passion, commitment, and identification with the group's expertise	As long as there is an interest in maintaining the group
<b>Formal work group</b>	To deliver a product or service	Everyone who reports to the group's manager	Job requirements and common goals	Until the next reorganization
<b>Project team</b>	To accomplish a task	Employees assigned by senior management	The project's milestones and goals	Until the project has been completed
<b>Informal network</b>	To collect and pass on business information	Friends and business acquaintances	Mutual needs	As long as people have a reason to connect

# CdP: caratteristiche

- persone legate da **pratiche** comuni,
- **apprendimento** “sul campo” (*learning in working*)
- senso di appartenenza alla comunità  
→ **identità** personale e collettiva
- possono giovare alle organizzazioni che le ospitano
  - se esercitano un blando controllo
  - se forniscono le opportunità affinché si organizzino spontaneamente attorno ad artefatti, narrazioni, reti sociali.

# In teoria

*Le Comunità di Pratica si organizzano spontaneamente e informalmente, risolvono problemi, sviluppano conoscenze e competenze individuali e organizzative, aumentando il benessere degli impiegati ed esplorando lo spazio delle soluzioni che rendono l'organizzazione adatta a fronteggiare le sfide dell'ambiente.*

*Vanno toccate il meno possibile.*

# Exploration / Exploitation

James G. March (1991)

- *Exploration* include cose catturate da termini come ricerca, variazione, prendere rischi, sperimentare, giocare, flessibilità, scoperta, innovazione.
- *Exploitation* include cose come perfezionamento, scelta, produzione, efficienza, selezione, implementazione esecuzione.

Occorre mantenere un equilibrio tra le due attitudini

- *Mutual learning*: Le organizzazioni mantengono la conoscenza in procedure, norme, regole e forme. Accumulano questa conoscenza nel tempo dai propri membri, I quali allo stesso tempo vengono socializzati ai valori (*beliefs*) dell'organizzazione .



# Identity Negotiation

Swann e altri (2000,2009)

*Interazionismo simbolico* (Mead): conosciamo (e rappresentiamo) noi stessi anche attraverso le relazioni con gli altri. Le identità vengono nutrite da un flusso di informazioni proveniente dagli altri. Il mantenimento o abbandono di una identità dipende da questo flusso.

- “Negoziazione dell'identità”: processo attraverso il quale le persone lavorano per ottenere questo nutrimento. → Identità “situata” in un contesto.
- La negoziazione potrà essere *simmetrica* o *asimmetrica* con superiori e colleghi.
- Seguirà bisogni di
  - 1) coerenza con esperienze passate (*coherence*)
  - 2) avere relazioni positive con gli altri (*connectedness*)
  - 3) desiderio di veder confermata la propria competenza (*agency*)

“Competizione” tra ambiente e individuo per determinarsi l'un l'altro.

# Innovazione e Servizi

Treacy & Wiersema 1997.

Non si può avere tutto:

- Eccellenza nel **servizio**: standard di alto livello
- Leadership **prodotto**: servizi innovativi
- Prossimità **all'utente**: comprendere, interpretare e anticipare le sue esigenze

Focalizzarsi su un obiettivo.

# Motivazioni intrinseche / estrinseche

Amabile, (1993)

- Motivazioni al lavoro:
  - **estrinseche**: motivi diversi dal lavoro stesso: ricompense, critiche, sorveglianza;
  - **intrinseche**: piacere, interesse, curiosità, auto-espressione, sfida personale.
  - non sono opposti, ma interagiscono.
- **Creatività** (output innovativi) richiede alte mot. **intrinseche**
- Estrinseche rafforzano Intrinseche  
riconoscimento, ricompensa, *feedback* frequente → ++ autonomia, sfida
- Creatività e **Qualità** richiede alte motivazioni **estrinseche**

# Organizational Silence

**Morrison, Milliken** (2000) e altri

Per quale motivo i dipendenti tacciono informazioni utili all'organizzazione cui appartengono?

- disimpegno, rassegnazione, “non vale la pena”
- paura e difesa individuale, “è pericoloso”
- Cooperazione e difesa collettiva, “non far sapere”

Rapporti con la gerarchia o l'istituzione

- manager non amano feedback negativo
- l'istituzione manifesta sfiducia nei dipendenti
- strutture organizzative, politiche e prassi ostili alla comunicazione

Le percezioni condivise sono contagiose: “Clima di silenzio” e “spirale del silenzio”

- riduzione delle voci → impoverimento della conoscenza → scollamento dalla realtà

# CdP in pratica

## Vantaggi per l'istituzione

- (1) Veloce *exploration* dello spazio dei problemi
- (2) Potenziale *exploitation* dello spazio delle soluzioni altrettanto veloce
- (3) Le competenze e le persone chiave si manifestano da sole: *self-signaling*
- (4) Valutazione rapida di conoscenze disponibili, necessità e risorse

# CdP in Pratica

## Vantaggi per il lavoratore

- (1) Apprendimento veloce
- (2) Forte motivazione intrinseca
- (3) Senso di appartenenza e *empowerment*
- (4) Miglioramento dell'ambiente di lavoro
- (5) Senso di autonomia
  - definizione di una identità più soddisfacente

# Problemi con la CdP

## Identità diventa oggetto di ri-negoziazione

- “Ma questi, cosa mi stanno chiedendo?”
- “Perché dovrei partecipare?”
- Possibili effetti intimidatori
  - Ambiente intrinsecamente competitivo
  - Minaccia allo *status quo*
  - Possibile aumento del carico di lavoro
- Doppia appartenenza: istituzione e CdP

# Problemi con la CdP /2

## Problemi di comunicazione/ coordinamento

- Punto di contatto tra *Community* e Istituzione: necessità di un coordinamento *trasparente*:
  - chi nomina i membri, per quanto tempo, con che incarichi?
  - “decisioni che piovono dall'alto” non sono gradite:  
es. attivazione progetti di Ateneo dai gruppi di lavoro.
- Occorre scegliere gli strumenti giusti
  - organizzativi (riunioni, assemblee, ...)
  - tecnologici
- Difficile accettazione di nuove pratiche e routines presso l'istituzione.
- Tempi



# Problemi con la CdP /3

## Integrazione con l'istituzione

- Territorio incognito: *hic sunt leones* ?
- Può richiedere o innescare un cambiamento istituzionale e/o organizzativo  
→ conflitto con l'avversione al rischio.

# In due parole

## (1) “Silenzi” che possono soffocare una CdP

- Silenzio *verso* la CdP: La non partecipazione di una maggioranza.
- Silenzio *dalla* CdP: Un core poco trasparente.
- Silenzio dell'istituzione:
  - Mancanza di legittimazione e di risorse: autorizzazioni a partecipare a riunioni, riconoscimento dei risultati.
  - Mancanza di flessibilità organizzativa per adattarsi a nuove funzioni
  - Nessuna risposta/ risposte fuori tempo.

## (2) Le CdP sono *diverse*

- Le CdP si regolano da sole, i processi istituzionali sono gerarchici
- Le CdP cercano autonomia, le istituzioni cercano controllo
- Le CdP richiedono risposte immediate, le istituzioni hanno “tempi burocratici”

# Lezioni

- (1) Separare **CdP** dai **gruppi di lavoro**! Cautela nell'attivazione di **progetti**.
- (2) I progetti non sono dei **servizi**.  
Per questi servono risorse: persone, spazi e €.
- (3) le CdP si **ricompensano** da sole (intrinsecamente). I gruppi di lavoro no!
- (4) Le CdP sono efficienti, ma richiedono un **management** accorto
  - fiducia
  - risposte tempestive
- (5) Le **tecnologie** sono efficaci nel coordinare, connettere e gestire la conoscenza di comunità sparse.
- (6) Se serve un **coordinamento**, questo deve essere massimamente trasparente.  
Serve chi fa da *ponte* tra istituzione e *community*
- (7) Le CdP "*capitano*". Ce ne sono di **latenti** in molte organizzazioni.

# Lavori in corso (U-Wakes)

Silenzio dell'istituzione:

- come garantire l'autonomia della CdP?
- come assicurare le risorse necessarie ai progetti?

Problema strutturale-organizzativo:

- negoziazione di risorse tra centro e strutture periferiche

*Grazie*

# Riferimenti bibliografici

## Comunità di pratica

- . Brown J.S. and Duguid P. (1991), "Organizational learning and communities of practice: toward a unified view of working, learning, and innovation", *Organization Science*, Vol. 2 (1): 40-57;
- . Wenger E. (2000), "Communities of Practice and Social Learning Systems", *Organization*, 7 (2): 225-246;
- . Wenger E.C. and Snyder W.M. (2000), *Harvard Business Review*, Genuary-February: 139-145.
- . Star, S.L. & Griesemer, J.R. Institutional Ecology, 'Translations' and Boundary Objects: Amateurs and Professionals in Berkeley's Museum of Vertebrate Zoology, 1907-39. *Social Studies of Science* 19, 387-420 (1989).

## Governance nei progetti "Open Source"

- . Markus, M. The governance of free/open source software projects: monolithic, multidimensional, or configurational? *Journal of Management and Governance* 11, 151-163 (2007).
- . O'Mahoney and Ferraro, 2007 S. O'Mahoney and F. Ferraro, The emergence of governance in an open source community, *Academy of Management Journal* 50 (5) (2007), pp. 1079-1106.

## Identity Negotiation

- . William B. Swann Jr., L. P. Milton, and J.T. Polzer, "Should we create a niche or fall in line? Identity negotiation and small group effectiveness.," *Journal of Personality and Social Psychology*, no. 79 (2000): 238-250.
- . William B. Swann Jr., Russell E. Johnson, and Jennifer K. Bosson, "Identity negotiation at work," *Research in Organizational Behavior* 29 (2009): 81-109.

## Organizzazione

- . James G. March, "Exploration and Exploitation in Organizational Learning," *Organization Science* 2, no. 1 (1991): 71-87.
- . Michael Treacy and Fred Wiersema, *The discipline of market leaders* (Perseus Books, 1997).
- . Teresa M. Amabile, "Motivational synergy: Toward new conceptualizations of intrinsic and extrinsic motivation in the workplace," *Human Resource Management Review* 3, no. 3 (1993): 185-201;
- . T M Amabile, "How to kill creativity," *Harvard Business Review* 76, no. 5: 76-87, 186.

## Organizational Silence

- . Kish-Gephart, J.J., Detert, J.R., Treviño, L.K. & Edmondson, A.C. Silenced by fear:: The nature, sources, and consequences of fear at work. *Research in Organizational Behavior* In Press, Corrected Proof,
- . Elizabeth Wolfe Morrison and Frances J. Milliken, "Organizational Silence: A Barrier to Change and Development in a Pluralistic World," *The Academy of Management Review* 25, no. 4 (October 2000): 706-725;
- . Frances Bowen and Kate Blackmon, "Spirals of Silence: The Dynamic Effects of Diversity on Organizational Voice\*," *Journal of Management Studies* 40, no. 6 (2003): 1393-1417;
- . Frances J. Milliken, Elizabeth W. [1] Morrison, and Patricia F. [1] Hewlin, "An Exploratory Study of Employee Silence: Issues that Employees Dont Communicate Upward and Why," *Journal of Management Studies* 40 (September 2003): 1453-1476;
- . Linn Van Dyne, Soon Ang, and Isabel C. Botero, "Conceptualizing Employee Silence and Employee Voice as Multidimensional Constructs\*," *Journal of Management Studies* 40, no. 6 (9, 2003): 1359-1392;
- . Frances J. Milliken and Elizabeth Wolfe Morrison, "Shades of Silence: Emerging Themes and Future Directions for Research on Silence in Organizations," *Journal of Management Studies* 40, no. 6 (2003): 1563-1568.
- . Francesca Gambarotto and Alberto Cammozzo, "Dreams of silence: Employee voice and innovation in a public sector community of practice," *Innovation: Management, policy & practice* 12, no. 2 (2010): 166-177.

## L'esperienza DREAMS

- . Francesca Gambarotto and Alberto Cammozzo, "La Coalescenza della Conoscenza ovvero l'auto-organizzazione come soluzione possibile di fronte a una scarsità organizzativa.," in *La condivisione Informatica nell'Università* (Padova: CLEUP, 2009), 15-32, <http://paduaresearch.cab.unipd.it/2095/>.
- . <http://dreams.stat.unipd.it/>

# Tecnologie usate

- (1) mailing lists: mailman, phplist,...
- (2) siti web: CMSsimple (o altro semplice cms)
- (3) siti wiki: wikimedia
- (4) per gli appuntamenti: doodle.ch
- (5) google calendar per i calendari
- (6) google docs per documenti condivisi
- (7) del.icio.us per condividere bookmarks