



# **Far crescere la qualità nel sociale: strumenti, tecnologie, persone.**

Rapporto di ricerca - ottobre 2011  
Graziano Maino, Anna Omodei

## Contenuti

Presentazione della ricerca.....	3
Nota metodologica.....	5
Prima fase: le interviste esplorative .....	5
Seconda fase: il questionario .....	5
Terza fase: le interviste in profondità .....	6
Quarta fase: gli workshop interattivi.....	7
L'analisi qualitativa delle interviste esplorative.....	8
L'analisi qualitativa delle interviste di approfondimento.....	12
I risultati del questionario .....	14
Le questioni affrontate negli workshop .....	24
A proposito d'innovazione .....	26
Uno sguardo alla letteratura .....	26
Diversi livelli d'innovazione.....	28
Conclusioni.....	29
Strumenti in uso.....	29
Elementi di difficoltà .....	29
Come facilitare l'accettazione di una tecnologia?.....	30
Risorse e qualità .....	31
Miglioramenti e prospettive.....	31
Sei pensieri sull'innovazione .....	32
Bibliografia .....	34
Il resoconto del convegno .....	35



## Presentazione della ricerca

Grazie al finanziamento della Fondazione della Comunità Bergamasca ([www.fondazionebergamo.it](http://www.fondazionebergamo.it)), la cooperativa sociale **La Ringhiera** ([www.laringhiera.org](http://www.laringhiera.org)) e **Pares** cooperativa di ricerca e consulenza ([www.pares.it](http://www.pares.it)) hanno avviato una ricerca con quattro obiettivi:

- conoscere la diffusione e l'impatto di strumentazioni informatiche e telematiche nell'ambito dei servizi alla persona (sociali, socio-educativi, socio-assistenziali e socio-sanitari);
- rilevare quali ostacoli le organizzazioni e le figure impegnate nei servizi a diversi livelli operativi incontrano e quali resistenze sviluppano nei confronti di cambiamenti socio-tecnici che vedono l'innovazione dipendere dall'intreccio della cultura organizzativa con le potenzialità messe in campo dalle evoluzioni tecnologiche;
- identificare come le novità tecnologiche possano essere adeguate alle esigenze di settori e di processi specifici propri delle attività sociali.
- valutare quali possibilità e quali condizioni possono favorire l'introduzione di processi innovativi che si basano sull'impiego di tecnologie informatiche.

La ricerca intende rendere disponibili conoscenze che facciano crescere la qualità organizzativa e gestionale delle cooperative sociali in una fase che si presenta confusa. Il welfare è sottoposto a processi di ridefinizione, indotti in particolare attraverso la riduzione delle risorse pubbliche centrali e locali disponibili, riconfigurazioni che si riverberano sull'estensione, la continuità e la qualità dei servizi (e per alcuni sulla loro complessiva rilevanza culturale). Solo riconsiderando le domande di servizi, ripensandone l'assetto e migliorandone la qualità, recuperando energie organizzative e intrecciando collaborazioni fra i diversi attori si può immaginare di continuare a realizzare servizi che rispondano alle molteplici e mutevoli esigenze sociali.

In questa prospettiva appare indispensabile trovare soluzioni per garantire un adeguato impiego delle risorse pubbliche e private, per ottimizzare e qualificare, certificare e rendicontare l'operato dei servizi e delle organizzazioni sociali, per migliorare i servizi che vengono realizzati, ma anche per ripensare gli interventi e le evoluzioni con maggiori connessioni con contesti in rapida evoluzione.

Le fasi della ricerca:



## Nota metodologica

### Prima fase: le interviste esplorative

Grazie ai momenti di scambio e confronto avvenuti con la cooperativa La Ringhiera sono state identificate le principali questioni da esplorare nella prima fase della ricerca.

Le aree tematiche indagate sono le seguenti:

- tecnologie, prassi informative e di rendicontazione in uso;
- criticità connesse all'introduzione di innovazione tecnologica;
- aspetti facilitanti l'introduzione di innovazione tecnologica;
- vantaggi percepiti;
- risorse economiche, costi e risparmi;
- aspetti di qualità;
- prospettive e miglioramenti;

Nella fase di esplorazione del tema hanno partecipato alla ricerca presidenti e direttori di differenti tipologie di organizzazioni che gestiscono e offrono servizi alla persona: Cooperative Sociali, Aziende Speciali, Comunità Comprensoriali, Istituti Socio - Sanitari, RSA e Confederazioni di Cooperative. Tale eterogeneità si manifesta anche da un punto di vista territoriale: sono state coinvolte cinque realtà organizzative della provincia di Milano, tre della provincia di Bergamo, una della provincia di Bolzano e una della provincia di Udine. Nella scelta dei soggetti si è tenuto conto dell'obiettivo esplorativo di questa prima fase della ricerca, volto a raccogliere esperienze all'avanguardia sotto il profilo tecnologico.

Alle figure individuate è stata inviata una mail per presentare i contenuti della ricerca e raccogliere le disponibilità a partecipare, seguita da successivi scambi per definire tempi e modi di realizzazione dell'intervista. Complessivamente il gruppo di ricerca ha raccolto dieci interviste realizzate con differenti modalità: telefonica (6 interviste), via Skype (2 interviste) e faccia a faccia (2 interviste); le interviste della durata media di trenta minuti sono state registrate, previo consenso dei partecipanti, successivamente trascritte e restituite per la validazione dei contenuti.

Dalle trascrizioni delle interviste è stato estrapolato un quadro comparato dei contenuti che ha permesso la messa a fuoco dei temi e delle questioni da approfondire. Le interviste raccolte costituiscono il corpus di dati che consente la costruzione di un questionario on-line da somministrare alle organizzazioni che operano in ambito sociale, socio-educativo e socio-sanitario.

### Seconda fase: il questionario

Come ogni strumento di rilevazione dati, il questionario e in particolare il questionario on-line presenta vantaggi e limiti propri.

Per quanto riguarda i limiti, il questionario on-line, auto selezionando sia le organizzazioni che utilizzano la posta elettronica sia i soggetti che hanno una maggiore facilità d'uso del computer, permette di avere un campione poco rappresentativo. Un ulteriore elemento critico, solitamente riscontrato, è la bassa motivazione e coinvolgimento dei soggetti a partecipare alla ricerca.

Il presente questionario, avendo una funzione di conferma o confutazione dei dati emersi dalle interviste esplorative, non ha pretese di rappresentatività, ma piuttosto di indicare orientamenti da approfondire.

Tra i vantaggi segnaliamo l'economicità della rilevazione e la possibilità di estendere e reiterare la raccolta di informazioni. L'indagine via web infatti risulta efficace per la raccolta di spunti e idee consentendo una somministrazione che riduce al minimo l'impiego di risorse temporali ed economiche. Un secondo vantaggio è che i dati e le osservazioni raccolte costituiscono (insieme alle interviste esplorative) un supporto utile a indirizzare gli approfondimenti e a innescare confronti. In questo senso la rilevazione si costituisce come un'azione intermedia che da un lato consente di acquisire informazioni su temi e questioni definite, e dall'altro sensibilizza un certo numero di soggetti che possono successivamente essere nuovamente avvicinati per raccogliere considerazioni e punti di vista.

La struttura dello strumento, costruito ad hoc, è composta in totale da 22 items organizzati in 9 sezioni principali:

- anagrafica
- strumenti, tecnologie e processi operativi
- elementi di criticità
- fattori facilitanti

- la rete delle collaborazioni
- vantaggi
- qualità
- risorse
- prospettive

Nonostante siano presenti due domande aperte, il formato delle domande è prevalentemente a risposta chiusa. Nello specifico si è scelto, quale formato di risposta, una scala Likert a 5 punti per evitare effetti di polarizzazione delle risposte.

La scelta della popolazione di riferimento è dettata dall'esigenza di rivolgersi alle organizzazioni che operano in ambito sociale, socio-educativo e socio-sanitario oltre che da ragioni organizzative quali la disponibilità di indirizzi mail validi.

Composizione della popolazione di riferimento	Numero dei soggetti
Consorzio e cooperativa sociale	577
Agenzia formativa	180
Azienda speciale	19
Strutture che offrono servizi agli anziani	33
Strutture che offrono servizi ai disabili	92
Altre organizzazioni che offrono servizi alla persona	10
<b>Totale</b>	<b>911</b>

Prima della somministrazione, il questionario è stato revisionato e validato con il gruppo di ricerca e sottoposto ad una fase test, sia per eludere la presenza di item ambigui e impropri sia per testarne la scorrevolezza.

La somministrazione, aperta in data 1 marzo 2011, è avvenuta mediante modalità on-line. I partecipanti hanno ricevuto una mail d'invito alla compilazione del questionario che nel contempo spiegava loro il senso della ricerca. Grazie all'attivazione di specifiche impostazioni è stato garantito l'anonimato dei rispondenti e predisposta una forma di controllo per impedire più di una compilazione da parte di un singolo soggetto. La fase di raccolta dati si è svolta nell'arco di 15 giorni, intervallata da due momenti di "recall" aventi una funzione di promemoria.

### Terza fase: le interviste in profondità

Gli esiti del questionario hanno determinato le principali questioni da esplorare nella terza fase della ricerca. Le aree tematiche indagate sono le seguenti:

- tecnologie, prassi informative e di rendicontazione in uso;
- criticità connesse all'introduzione di innovazione tecnologica;
- aspetti facilitanti l'introduzione di innovazione tecnologica;
- vantaggi percepiti;
- promotori e finanziatori dell'innovazione;
- aspetti di qualità;
- le rappresentazioni;

Nella fase di approfondimento del tema hanno partecipato alla ricerca persone appartenenti a differenti tipologie di organizzazioni che gestiscono e offrono servizi alla persona: cooperative sociali, servizi sociali comunali, e ASL.

Nella scelta dei soggetti si è tenuto conto dell'obiettivo di voler raccogliere informazioni in particolare nelle organizzazioni bergamasche.

Complessivamente il gruppo di ricerca ha raccolto nove interviste realizzate con differenti modalità, sebbene sia stata privilegiata la modalità faccia a faccia (6 interviste) e via Skype (3 interviste); in due casi sono state realizzate situazioni di confronto a due e a tre persone; le interviste della durata media di trenta minuti sono state registrate, previo consenso dei partecipanti e successivamente trascritte.

Dalle trascrizioni delle interviste è stato estrapolato un quadro comparato dei contenuti che ha permesso la messa a fuoco dei temi e delle questioni chiave. Le interviste raccolte costituiscono un insieme di dati che, insieme al materiale raccolto dalle precedenti fasi, permette la progettazione di workshop tematici.

#### Quarta fase: gli workshop interattivi

La realizzazione di momenti interattivi sul tema è volta ad approfondire gli aspetti di difficoltà e gli elementi di facilitazione che le organizzazioni incontrano nell'introdurre innovazioni informatiche. Nello specifico gli workshop hanno l'obiettivo di:

- aprire un dialogo e un confronto sull'innovazione informatica con le organizzazioni interessate, che percepiscono l'attualità del tema.
- presentare i risultati intermedi, parziali, della ricerca per condividerli con i partecipanti.
- raccogliere ulteriori informazioni e conoscenze dirette sulle difficoltà che le persone incontrano nell'introdurre e nel promuovere i temi di innovazione gestionale e informatica.

Per facilitare il confronto e l'elaborazione partecipata nel gruppo è stata utilizzata OPERA, una tecnica interattiva sviluppata da *Innotiimi Oy*, società finlandese di consulenti che accompagnano processi di innovazione organizzativa di imprese europee ([www.innotiimi.fi](http://www.innotiimi.fi)). Il suo metodo è fondato sulla definizione di una questione (domanda) e sullo sviluppo della questione da parte del gruppo attraverso 5 fondamentali passaggi, indicati da nomi che formano appunto l'acronimo OPERA. Per limiti di tempo e specifiche esigenze di ricerca si è deciso di affrontare i primi tre passaggi con alcune variazioni rispetto al metodo tradizionale:

Own suggestions: sviluppo di opinioni e punti di vista individuali (ciascuno per conto suo)

Pair suggestions: definizione di proposte e idee attraverso un confronto a due

Explanations: argomentazione e sviluppo ulteriore delle idee definite nel confronto a due

Ranking: raccolta e ponderazione (assegnazione di un valore) ai contributi così sviluppati

Arranging: aggregazione ed ordinamento delle idee definite e ponderate nelle fasi precedenti

La restituzione ai partecipanti di quanto raccolto nel workshop è avvenuta via e-mail mediante l'invio di un breve resoconto.

## L'analisi qualitativa delle interviste esplorative

Per ogni area tematica indagata dalla traccia d'intervista verranno riassunti i risultati emersi, talvolta accompagnati dalle dirette parole degli intervistati al fine di contestualizzare il concetto.

### Strumenti in uso nelle organizzazioni

La presente ricerca non ha l'obiettivo di sondare in modo accurato le tipologie di strumenti utilizzati; il senso di questa domanda è da ricondurre alla volontà di comprendere il livello generale di informatizzazione delle organizzazioni che hanno partecipato. I diversi strumenti citati dagli intervistati per quanto riguarda la raccolta di informazioni e la rendicontazione saranno raggruppati in categorie:

- Strumenti sono relativi al **funzionamento interno all'organizzazione**:
  - *per la raccolta di informazioni* sono diffusi software che raccolgono le ore lavorate e i dati derivanti dal processo relativo alla qualità; fogli Excel e fogli cartacei per raccogliere le presenze.
  - *per la rendicontazione* sono in uso strumenti che hanno la funzione di inviare i dati raccolti ad altri enti, come il Comune, la Regione o l'ASL. Questo flusso di informazioni avviene o attraverso software integrati con l'ente al quale si rendiconta, o attraverso il passaggio di materiale cartaceo: « *Per il SAD usiamo un modulo cartaceo dal Comune alla Cooperativa, che inserisce i dati in un software per la gestione e programmazione dei servizi*»; « *la rendicontazione avviene mediante controllo fogli firma*».
- Altri strumenti riguardano la raccolta informazioni e rendicontare relative alla **gestione dei servizi**. Anche in questo caso si utilizzano fogli Excel e fogli cartacei. Per la gestione dei dati dell'utenza i servizi sociali utilizzano la cartella sociale. Nei servizi domiciliari, ad esempio per i servizi agli anziani, essendo la rendicontazione della presenza più complicata rispetto a ciò che avviene in una struttura, si utilizzano tecnologie più sofisticate ad esempio:
  - i timbratori con badge dotati di una sim che permette una volta al giorno di scaricare i dati nel programma gestionale.
  - un "tag" che, posizionato nel domicilio dell'utente, permette all'operatore di certificare l'entrata e l'uscita. Questo sistema non invia automaticamente il dato al programma di gestione: gli operatori devono portare l'apparecchio in sede, adagiarlo su una sorta di culla e a quel punto scarica i dati o direttamente o on-line su web o sul PC del coordinatore che poi lo scarica.

### Elementi di difficoltà

Dall'analisi delle interviste emergono differenti tipologie di difficoltà incontrate dalle persone nel momento in cui vengono introdotte innovazioni tecnologiche.

Un primo problema riguarda la **naturale resistenza a cambiare** le proprie modalità di lavoro. Si tendono a seguire prassi consolidate e allo stesso tempo si fatica ad aprirsi a nuovi modi di operare, nonostante l'utilità dello strumento sia lampante: « *lo strumento anche se informatico e utile non risolve se non è accompagnato da una modifica nella modalità di lavoro* ».

Un'altra criticità individuata nelle interviste riguarda proprio l'**uso degli strumenti**, da imputare sia al basso livello di competenze tecnologiche, sia alle caratteristiche intrinseche delle tecnologie. Le persone possono percepirsi come poco avvezze all'utilizzo di tecnologie per mancanza di pratica o, alcuni dicono, per una questione generazionale. Un intervistato, infatti, rispetto all'introduzione della tecnologia palmare per la rendicontazione nei servizi domiciliari, spiega l'esistenza di immigrati digitali (digital immigrants), coloro che non essendo nati in questa nuova era tecnologica non hanno la dimestichezza dei nativi digitali (digital natives). Spesso sono gli strumenti stessi ad essere percepiti di poca utilità, lenti o troppo rigidi per adattarsi agli specifici contesti sociali: ad esempio un intervistato racconta la difficoltà a conciliare tecnologia e adempimenti dettati dalla legge sulla privacy: « *banalmente anche la normativa della privacy applicata all'utilizzo degli elaboratori elettronici comporta che ci siano tre computer ma venti utenti e devono essere create venti password, siccome i dati sono di natura sensibile, le password sono da cambiare ogni sei mesi; o ogni tre mesi per i dati di natura giudiziaria* ».

Sovente introdurre nuovi strumenti nelle organizzazioni significa aumentare, per un lasso di tempo variabile, i **carichi di lavoro**, rendendo questo processo ancor più oneroso per professioni che lavorano a ritmi sostenuti. Il tempo addizionale è richiesto soprattutto nel periodo iniziale, quando si mantengono in parallelo la modalità cartacea e quella informatica; inoltre, in alcuni casi, come nella rilevazione elettronica delle presenze, i dati grezzi raccolti mediante tecnologie, vengono in seguito elaborati manualmente.

Nonostante il carico di lavoro sia presente sin dall'inizio, e forse ancor prima che la tecnologia venga introdotta, gran parte dei **benefici non si palesano nell'immediato**. In aggiunta, la **mancanza di**

**feedback** rispetto ai dati raccolti da parte dell'organizzazione o dagli enti a cui si rendiconta, aumenta la convinzione dell'operatore sociale che si tratti di un'attività priva di senso, rafforzando le resistenze avvertite: *«Un problema notevole che abbiamo riscontrato era la rilevazione delle prestazioni per centro di costo. Ogni collaboratore doveva segnarsi i minuti che ha lavorato per il centro di costo di riferimento ed inserire i relativi dati in un programma. In cinque anni di rilevazione di questi dati a un certo punto, i collaboratori non erano più disponibili per questo lavoro, perché mancava il feedback mirato su cosa servivano i dati. In pochissimi leggevano il report finale o non riuscivano a collegare gli indicatori con il lavoro svolto».*

Il **cambiamento** può essere **vissuto come un obbligo**, per molte ragioni. Da un lato l'inserimento dati, necessario per costruire un data – base, è considerata un'attività che esorbita dalla sfera socio – sanitaria, nonostante contribuisca ad una gestione più efficace del servizio e a rendere più qualificato il lavoro amministrativo e gestionale: *«il personale sanitario che in generale è poco propenso a ritenere che l'inserimento di dati sia un'attività di tipo sanitario e quindi lo vive come qualcosa che va fatto. Tant'è che i medici cercano di delegarla a qualcun altro: scrivono sulla carta e poi chiedono a qualcuno di inserirle, perché lo considerano squalificante o perché qualcuno ha timore ad affrontare il computer, le situazioni sono diverse, soggettive».* Dall'altro la direzione “top – down” del cambiamento rafforza tale percezione: introdurre innovazioni tecnologiche è un'esigenza avvertita da coloro che ricoprono funzioni di direzione e gestionali; di contro, l'implementazione della tecnologia interessa il personale più operativo e le figure di coordinamento. A queste ultime sono frequentemente rivolte richieste di facilitazione del processo e di supporto ai meno capaci.

Altre criticità riguardano l'**interoperabilità** tra sistemi diversi, ovvero la capacità di questi di scambiarsi informazioni. A detta degli intervistati l'attività di raccolta informazioni e rendicontazione mediante tecnologie informatiche non sarebbe così vantaggiosa poiché mancante della possibilità di scambiare e condividere i dati. Il problema si esplicita quando sono coinvolti più soggetti: oltre all'incomunicabilità tra sistemi, non tutti i partecipanti alla rete hanno la motivazione, il tempo e le capacità per collaborare attivamente. Ne deriva che gli enti e le organizzazioni tecnologicamente più avanzate devono, in qualche modo, retrocedere al livello degli enti con cui interagiscono: *«Già da cinque anni ormai facciamo i vari report con questo sistema. Ma siamo ancora costretti a farlo su tabelle Excel perché il programma non è del tutto definito da poter fornire tutti i risultati nel formato che vogliamo».*

### Elementi facilitanti

Essendo richiesto alle persone coinvolte in processi di cambiamento un impiego di tempo ed energie aggiuntive al lavoro quotidiano è fondamentale che queste si sentano **motivate** e percepiscano un'utilità nell'introduzione di un nuovo strumento, al fine di giustificare lo sforzo richiesto. Come motivare le persone?

Può essere d'aiuto avere la consapevolezza della fatica e del tempo speso per i processi di raccolta informazioni e di rendicontazione manuali, riflettere sul fatto che le informazioni inserite in un data – base sono a vantaggio di qualcun altro che, a sua volta, ne inserirà a vantaggio di altri e assumere una **visione prospettica** prefigurandosi i benefici che, a livello personale e organizzativo, deriveranno dal cambiamento: *«Farli ragionare nel medio e lungo termine: non è pensabile che il risultato di uno strumento tecnologico o comunque di qualsiasi strumento organizzativo, riorganizzativo o di visione dia un risultato dopo una settimana. È l'implementazione, l'utilizzo e la quotidianità che ne fa uno strumento importante che ti cambia la vita e cambia la vita della tua società, della cooperativa».*

Un ulteriore elemento di facilitazione consiste nel **costruire strumenti ad hoc**, con l'affiancamento di società qualificate, mediante un processo “bottom – up” che coinvolga in prima persona i futuri utilizzatori della tecnologia: mappare il processo di lavoro, organizzare équipe che coinvolgano i lavoratori a vari livelli e raccolgano le loro richieste, costituire una “palestra” per testare il sistema: sono solo alcuni dei passaggi da seguire per ottenere uno strumento su misura.

Tra gli elementi che possono supportare il processo d'introduzione di innovazioni tecnologiche gran parte degli intervistati sostiene la rilevanza della **formazione in progress** per tutti le organizzazioni della rete e dell'accompagnamento step-by-step del processo di implementazione: *«Indubbiamente la formazione è una possibilità. Il problema è la possibilità di un adeguamento simultaneo, cioè avviare una rete che sia poi per tutti funzionante nello stesso momento».* In particolare, entro ciascuna organizzazione, si indica l'importanza della formazione a figure che ricoprono ruoli di coordinamento, poiché costituiscono il punto di riferimento per gli operatori sociali.

Gli intervistati ritengono che anche le **caratteristiche dello strumento** possano essere fattori di facilitazione. In particolare richiedono strumenti di facile utilizzo, che siano adeguati alle esigenze della propria organizzazione e che nel contempo permettano lo scambio e la comparabilità dei dati con le

organizzazioni della rete.

Anche l'**organizzazione** può favorire il processo, attraverso una buona pianificazione strutturale e temporale, stabilendo i termini d'implementazione della tecnologia e passando a una digitalizzazione che inizi dall'origine diffondendo una cultura dell'innovazione.

### Vantaggi delle tecnologie

Quali vantaggi porta con sé l'uso di tecnologie in ambito sociale?

Le persone intervistate ritengono che le tecnologie siano vantaggiose perché consentono un notevole **risparmio** di tempo, di energie e di risorse umane che si riverbera sulla qualità e quantità di tempo che gli operatori dedicano ai loro utenti. L'uso di strumenti informatici permette di **individuare facilmente eventuali errori**, verificando i dati e la loro appropriatezza. Grazie alla reperibilità e all'affidabilità delle informazioni è possibile trarre valutazioni complessive sul funzionamento dei servizi, sulla domanda e sull'offerta erogata, che possono supportare la **progettazione o riprogettazione dei servizi**: «...giusto per fare un esempio, che con pochi click posso sapere quanti utenti presentano una determinata caratteristica piuttosto che quale importo complessivo è stato sostenuto per un certo tipo di servizio offerto. Queste informazioni possono essere di notevole supporto alla programmazione dei servizi poiché consentono una rapida e precisa mappatura dei bisogni».

L'uso di tecnologie informatiche **facilita la comunicazione** sia all'interno sia all'esterno dell'organizzazione, nel rapporto con i cittadini – utenti del sistema sociale. L'innovazione informatica permette di condividere informazioni tra gli enti e agli operatori consente di apprendere attraverso la **formazione e l'aggiornamento a distanza**. Infine, molti ritengono che lo strumento informatico sia facilitante per tutti, in particolare se è diffuso e intuitivo nell'utilizzo.

### Effetti sulla capacità di fare rete

Nello specifico le tecnologie informatiche facilitano la collaborazione interna e con gli altri partner della **rete**?

Le tecnologie sembrano **ottimizzare la capacità di 'fare rete'**: favoriscono l'integrazione tra sistemi di raccolta informazioni e di rendicontazione, agevolano la costruzione di archivi condivisi di dati, consentono di sveltire le procedure, di velocizzare i rapporti, di rendere più efficiente la comunicazione tra enti della stessa rete, a condizione che tutti siano allo stesso livello tecnologico. Un intervistato racconta: «Capita nelle riunioni che avvengano scambi di informazioni rispetto a ciò che si fa, ad esempio "guarda c'è una cooperativa che fa questa cosa qua, non lo sapevo" perché non è diffusa, ma è una cosa casuale e non strutturata. Strutturando questo tipo di conoscenza probabilmente ci saranno più collaborazioni, o almeno ce lo auguriamo».

Grazie alle tecnologie informatiche è possibile realizzare la **formazione simultanea** per operatori appartenenti a enti che collaborano attivando in tal modo una rete di apprendimento funzionante per tutti.

### Risorse e qualità

Rispetto al tema delle risorse si è chiesto alle persone di spiegare come far collimare una situazione di mancanza di risorse con l'introduzione di innovazioni tecnologiche. La domanda era volta a comprendere la convenienza di investire in innovazione tecnologica in un momento storico critico a livello economico.

Le risposte presentano una gamma diversificata di opinioni. Gran parte degli intervistati ritengono che investire in innovazioni significhi risparmiare. Grazie alla tecnologia si **riducono i costi** legati alla gestione e rendicontazione generale dell'organizzazione: le spese di manutenzione di sistemi obsoleti possono essere impiegate per l'acquisto e l'implementazione di nuovi strumenti. Inoltre implementare sistemi informatici, generalmente, non è oneroso poiché si sta diffondendo l'uso di strumenti a costi sostenibili e open source. Per alcuni l'attuale periodo di crisi rappresenta il momento di investire in modo attivo e innovativo: «se non si investe si rischia più facilmente di morire».

Per altri investire in innovazione non conduce di per sé a un risparmio, ma induce a un **effetto sui servizi in termini di qualità**: «Ad esempio, con il nostro SAD non spendiamo meno, ma abbiamo tutta una serie di dati che ci dicono che tutta una serie di prestazioni erogate sono di qualità. E abbiamo un ritorno positivo da parte dell'utenza rispetto alle prestazioni che vengono date».

Altri ancora ritengono che sia prudente **valutare il rapporto costi-benefici** poiché solitamente investire sulle tecnologie porta a dei vantaggi «ma a volte capita che sia dispendioso adattare il sistema alle esigenze dell'azienda».

In mancanza di risorse **non si investe** sull'innovazione tecnologica, salvo la presenza di un finanziamento ad hoc.

Le tecnologie applicate all'ambito sociale possono far crescere la qualità. In che modo? Questi strumenti,

prevalentemente informatici, agiscono sull'aspetto gestionale: consentono, infatti, di elaborare report di sintesi che favoriscano la mappatura dei bisogni e la gestione efficace del servizio; permettono un maggiore controllo, anche per i servizi in appalto, e una miglior gestione delle risorse.

Anche la qualità delle prestazioni aumenta: gli interventi sarebbero più efficaci e le prestazioni più appropriate: *«è come la filiera alimentare: meno passaggi e meno costi, meno fatiche e meno errori: c'è un vantaggio qualitativo»*.

Alcuni ritengono invece che la qualità di un servizio passi dalle persone, dalla loro motivazione e disponibilità alla relazione; lo strumento informatico potrebbe soltanto creare una condizione di minor pesantezza e stress nel lavoro degli operatori.

### Prospettive

Quali strumenti e tecnologie si potrebbero introdurre per migliorare la capacità gestionale, operativa e di rendicontazione nei servizi alla persona?

Gli intervistati raccontano quali cambiamenti tecnologici prefigurano nella propria organizzazione o cosa sarebbe importante realizzare.

Passaggio dalla modalità cartacea a quella digitale:

- implementare procedure di informatizzazione nella raccolta dati: ad esempio la cartella sociale e clinica informatizzata;
- elaborazione digitale di questionari per la rilevazione della customer satisfaction
- implementare il sistema sulla gestione documentale
- implementazione del sistema "scelta e revoca del medico di base" con relativa rendicontazione informatizzata

Integrazione tra sistemi informativi e di rendiconto diversi:

- implementare sistemi per integrare in modo automatico dati provenienti da data base diversi;
- integrazione tra il sistema di rendicontazione regionale e il sistema dei Comuni: ad esempio per quanto riguarda il monitoraggio dei Piani di Zona.
- integrare sistemi di rendicontazione;
- unificazione delle rete e dei magazzini tra le diverse residenze per anziani;
- potenziamento dell'uso di tecnologie con i partner della rete.

Introduzione di nuovi strumenti/tecnologie:

- messa a punto di software gestionale.
- accompagnamento nell'implementazione di un software collaborativo;
- implementazione di braccialetti con l'RSID che permettano un rapido accesso alle procedure.
- tentativo di realizzare strumenti open source creati collettivamente;
- nel SAD sarà necessario trovare una mediazione tra tecnologia e mantenimento della relazione con l'utente; sviluppo di strumenti per monitorare l'anziano in casa.

Altre azioni:

- liberare risorse dal back-office per investirle nelle attività con gli utenti.
- migliorare la comunicazione esterna curando gli indirizzari;
- migliorare la comunicazione interna.

## L'analisi qualitativa delle interviste di approfondimento

I contenuti delle interviste in profondità riprendono e confermano in linea generale quanto emerso dalle interviste esplorative e dal questionario. Di seguito approfondiamo gli aspetti di novità che abbiamo rilevato.

### Elementi di difficoltà

Gli intervistati sottolineano la difficoltà di relazione e scambio dati con enti e organizzazioni partner. Per alcuni sarebbe problematico reperire i dati di cui necessitano: «*Per il servizio di assistenza educativa scolastica, è faticoso reperire i dati iniziali*»; Per altri la questione centrale sarebbe la diffusione dell'informatizzazione e l'integrazione tra sistemi informatici differenti: «*è un meccanismo che diventa virtuoso se le parti lo applicano. Deve essere coinvolto l'intero sistema*»; «*È dispendioso inserire i dati, passarli al comune che ha l'impiegato che li inserisce; incrociare i dati a volte non tornano perché c'è la dimenticanza o l'annotazione diversa*». Altri ancora mettono in luce il fatto che non tutti hanno dimestichezza con gli strumenti informatici e «*con una base sociale multistakeholders con familiari, persone esterne alla cooperativa siamo costretti ad usare ancora molta carta*». Nelle ASL il problema del cambiamento, così come quello degli elementi facilitanti, non si pone poiché «*Nessuno si rifiuta di utilizzare uno strumento informatico in ASL se non cambi mestiere*».

### Elementi facilitanti

Rispetto a questa domanda gli intervistati ritengono importante costruire **strumenti ad hoc**, partendo dalle esigenze concrete degli operatori sociali, tuttavia riconoscono che una visione d'insieme sul sistema è necessaria al fine di implementare strumenti utili all'intera organizzazione.

Un punto saliente è la necessità di **tutoraggio e assistenza** richiesta soprattutto nel corso dell'implementazione di nuovi strumenti. Gli operatori che hanno meno dimestichezza con l'informatica e le tecnologie richiedono invece corsi di formazione più strutturati.

### Risorse e promotori dell'innovazione

Per quanto riguarda gli investimenti, come è emerso anche dal questionario, gran parte delle organizzazioni coinvolte finanziano l'innovazione con risorse proprie. In pochi casi, quando si tratta di sistemi informativi complessi, ad esempio, sono finanziati su scala provinciale o regionale, con una compartecipazione contenuta degli ambiti territoriali. Un'eccezione è rappresentata dall'ambito più sanitario, le ASL, che innovano sulla base di direttive regionali.

Gli intervistati ritengono che i soggetti promotori dell'innovazione dovrebbero essere «*i livelli apicali, sia politici come il CdA, sia gestionali e di direzione, in collaborazione con chi preside i servizi*». Gli utilizzatori devono per contro essere coinvolti sin dall'inizio per adattare alle proprie esigenze, se consentito, le caratteristiche dello strumento.

### Prospettive e metafore

Nel futuro immediato le organizzazioni sostengono di voler procedere nell'informatizzazione dei processi di lavoro e nel rendere più efficiente la gestione dell'organizzazione.

Si aspettano una maggior integrazione tra sistemi informativi: «*il sistema informativo deve essere sociale, socio-sanitario e poi interfacciarsi a tutte quelle banche dati*» e una presa di coscienza da parte delle Centrali cooperative rispetto all'importanza di investire in innovazioni tecnologiche anche nel lavoro con l'utenza.

Alcuni portano l'attenzione sull'innovazione progettuale, aspetto importante perché di pari passo con quella tecnologica. L'innovazione progettuale «*riguarda sempre più la capacità di spostarsi dagli appalti dalla dipendenza dal sistema pubblico in modo totale, a una modalità in cui si inizia a pensare a servizi propri. È un passaggio anche di mentalità e cultura*».

Pochi intervistati hanno trovato una metafora, un'immagine che rappresentasse il rapporto con l'innovazione informatica nel passato, nel presente e nel futuro dell'organizzazione. Tra questi

1. Il **Tangram**, «*quel gioco con i tasselli che stiamo continuamente rigirando. Il presente è un mosaico scombinato. Bisogna andare verso il futuro, che sarà migliore*».
- Le **tecnologie informatiche nel servizio disabili**: «*qui di fianco abbiamo un servizio per disabili che all'inizio non aveva computer, oggi ha due postazioni e due o tre portatili; quando entri e vedi l'utente che lavora al suo portatile ti accorgi che qualcosa è cambiato. A me colpiva molto questa immagine*».
- Un **fiore** «*che ha subito una gelata e poi è iniziato a sbocciare, nel futuro il fiore diventa più compiuto*».



- **Il futuro nel passato** «*il passato era più collegato all'innovazione tecnologica rispetto al presente... Il futuro, se non cambia la tipologia di interventi e le richieste di rendicontazione, è proiettato su uno status quo*».

## I risultati del questionario

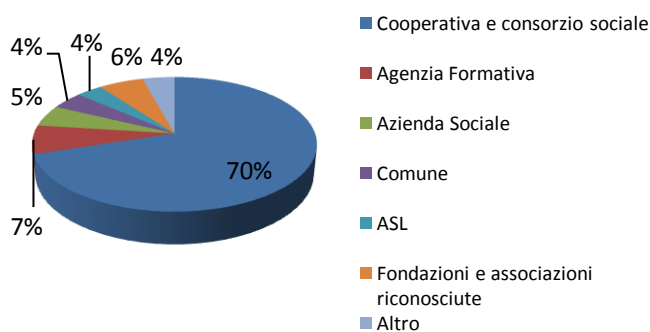
### Livello di partecipazione:

	Numero questionari	Percentuale
Questionari completi	97	10%
Questionari incompleti	31	3%
Questionari rifiutati	4	0%
<b>Totale rispondenti</b>	<b>118</b>	<b>13%</b>

### Caratteristiche delle organizzazioni che hanno partecipato

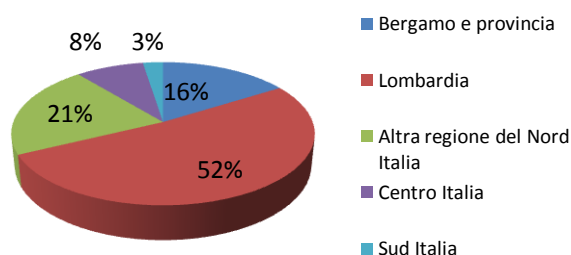
Il questionario ha avuto una funzione confermativa dei dati raccolti nelle interviste esplorative. Sebbene vi sia la consapevolezza che il campione totale di riferimento non sia né rappresentativo né omogeneo per tipo di organizzazione, presentiamo di seguito i dati inerenti le caratteristiche del gruppo dei rispondenti per trarre alcune osservazioni.

In generale le organizzazioni che hanno partecipato alla compilazione del questionario sono per la maggior parte cooperative sociali (67%) lombarde (68%) che operano sul territorio da più di 20 anni. Questi dati, riferiti al totale dei rispondenti (118) sono in parte spiegati dalla composizione iniziale del campione.



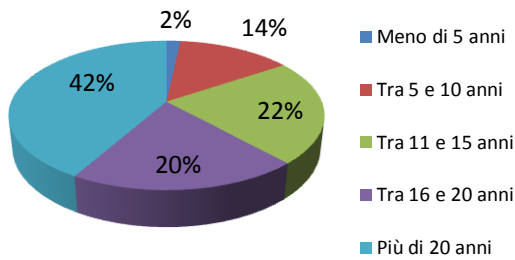
Ha risposto il 14,2% del totale delle cooperative e consorzi sociali (n=577) che hanno ricevuto l'invito a compilare il questionario.

Rispetto al totale dei rispondenti (n=118) ha risposto circa il 70% le cooperative e i consorzi sociali, il 7% delle agenzie formative, il 6% delle associazioni e fondazioni, il 5% delle aziende sociali, il 4% delle ASL.

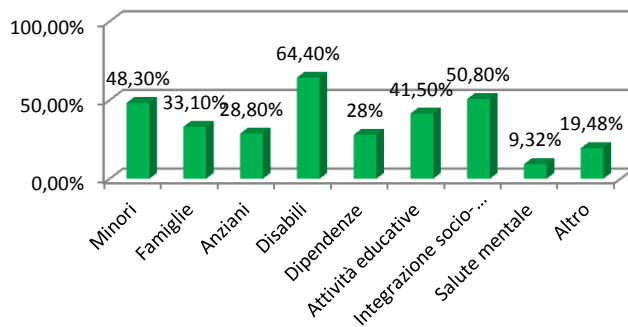


La partecipazione è stata maggiore nelle organizzazioni lombarde: il 68% considerando il dato aggregato di 'Lombardia' e 'Bergamo e provincia'.

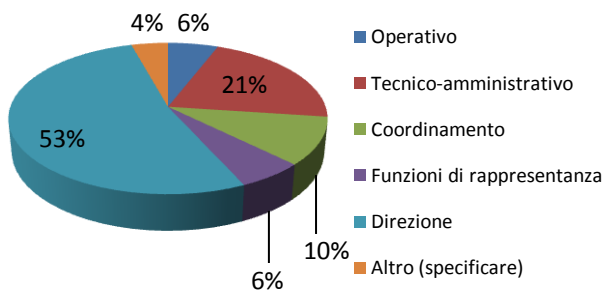
Il 21% opera sul territorio del Nord Italia; il 21% nel centro Italia e il 3% al sud.



Per il 42% dei casi le organizzazioni che operano in ambito sociale sono storiche; il 20% lavora nel sociale tra i 16 e i 20 anni, il 22% tra gli 11 e i 15 anni. Poche sono le organizzazioni giovani tra i 5 e i 10 anni (14%) e con meno di 5 anni (2%).

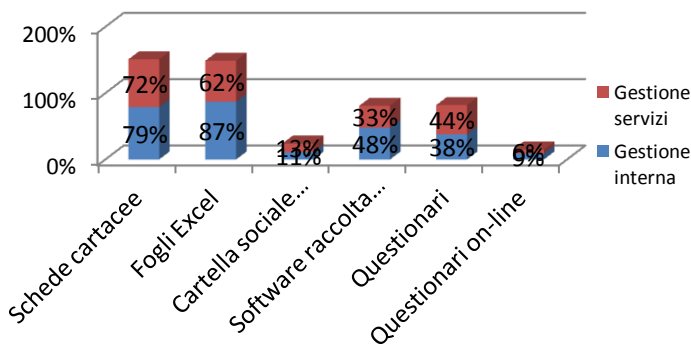


Gli ambiti d'intervento delle organizzazioni rispondenti sono molteplici. Le principali aree riguardano i servizi ai disabili (64%), l'integrazione socio – lavorativa (50,8%) e i servizi ai minori (48,3%).

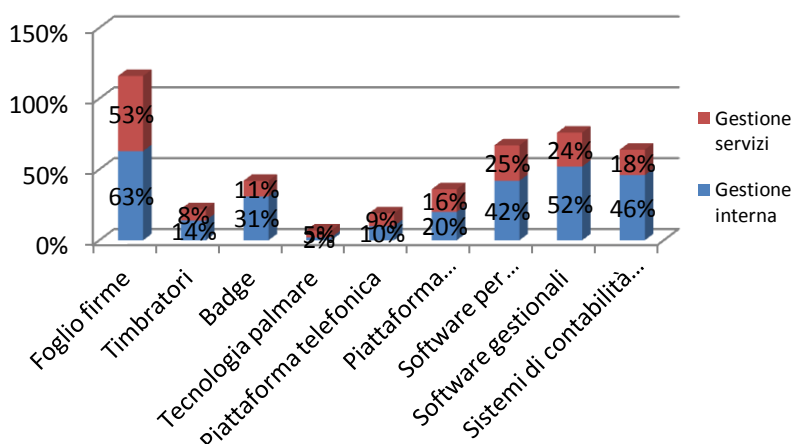


I soggetti che hanno compilato il questionario hanno dichiarato di ricoprire per il 54% un ruolo di direzione, per il 21% un ruolo tecnico – amministrativo, il 10% coordinamento, il 6% funzioni di rappresentanza e la stessa percentuale ruoli di tipo operativo.

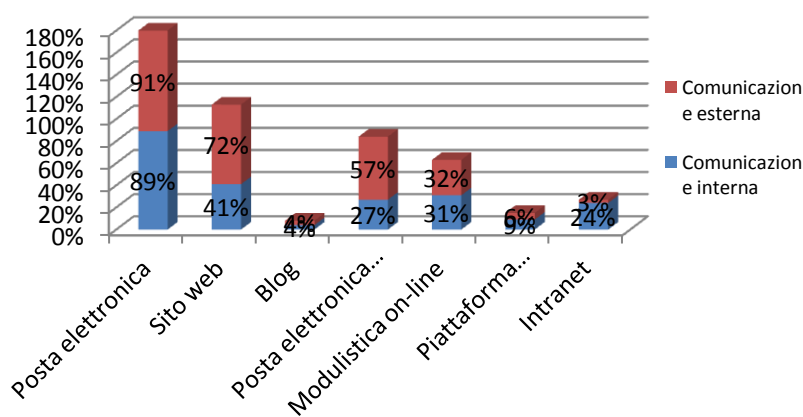
**Strumenti in uso nelle organizzazioni per la raccolta di informazioni, rendicontazione e comunicazione.**



Per quanto riguarda la raccolta di informazioni, dalla tabella, si deduce la prevalenza del dato riferito alla gestione interna dell'organizzazione. Resta invece scoperto il versante della raccolta d'informazioni sui servizi prodotti: è presente una forma di controllo sulla gestione organizzativa ma non sui servizi.

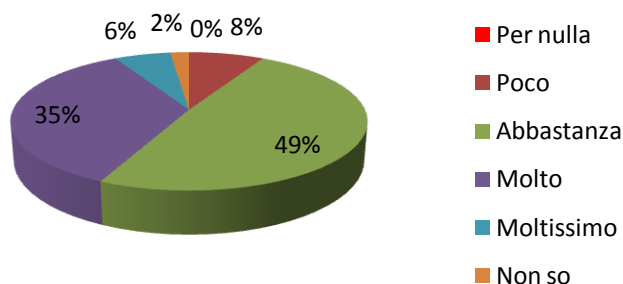


Per i processi rendicontativi interni all'organizzazione sono utilizzati in prevalenza fogli firme per la rilevazione della presenza, software gestionali per l'elaborazione dei dati e sistemi di contabilità analitica. Poco in uso, poiché interessano anche la tipologia di servizio, sono i sistemi con badge, piattaforme telefoniche o uso di tecnologia palmare per rilevare le prestazioni, in particolare nei servizi di assistenza domiciliare. Per la rendicontazione ad altri enti sono diffusi i fogli firme. Osservando il grafico si nota, in generale, come questo settore non sia tecnologicamente avanzato rispetto agli aspetti della rendicontazione.



Nelle organizzazioni la posta elettronica è lo strumento privilegiato per comunicare all'interno, ad esempio con i dipendenti e all'esterno con organizzazioni partner o con i singoli utenti. Il sito web, largamente utilizzato sebbene non da tutti, è funzionale per comunicare all'esterno. Cresce la diffusione della posta certificata, mentre le reti intranet, i blog e piattaforme per la FAD sono ancora strumenti di nicchia.

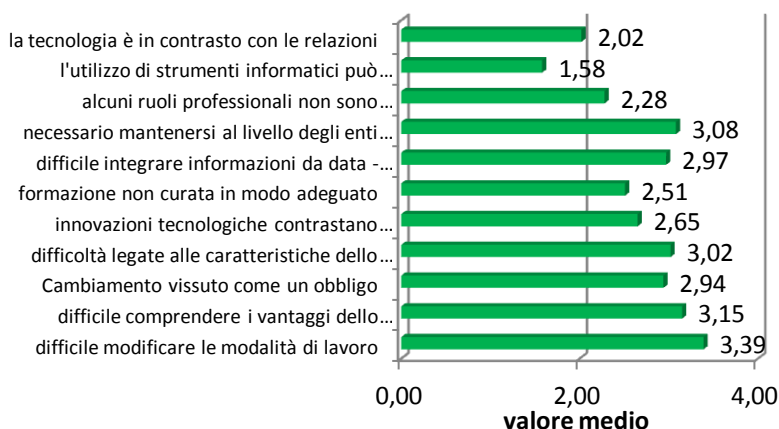
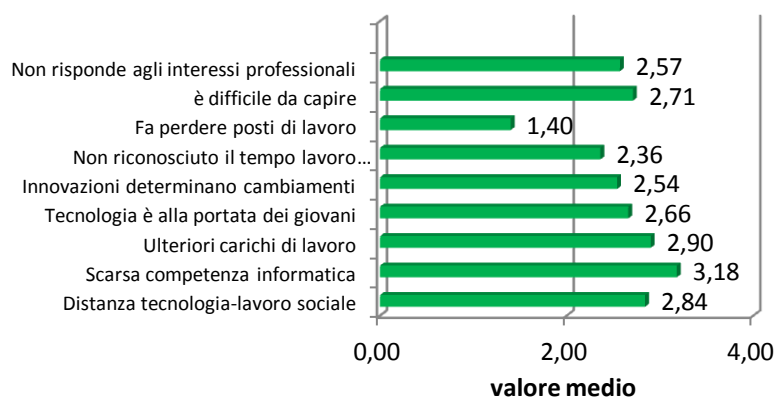
## Apertura all'innovazione



*L'organizzazione in cui lavora, quanto è disponibile all'innovazione tecnologica?*

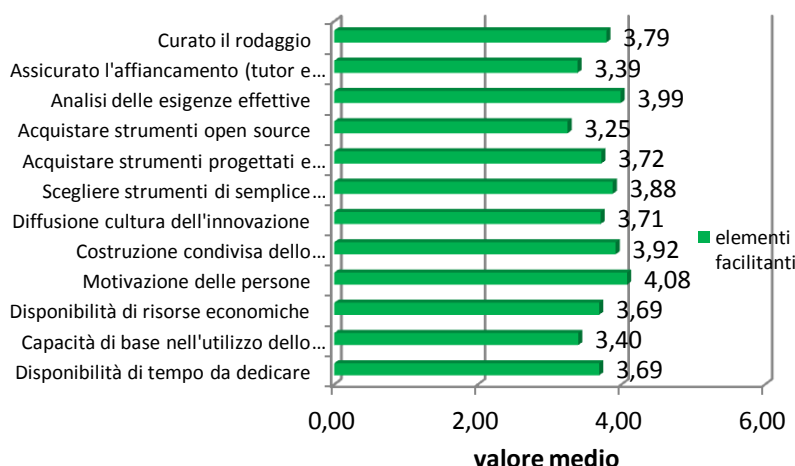
Il 49% dei rispondenti ritiene che la sua organizzazione sia 'abbastanza' disponibile a innovarsi da un punto di vista tecnologico; il dato, sebbene ambiguo, assume una connotazione positiva se accostato alle altre risposte: 35% 'molto' e 8% 'poco, 6% 'moltissimo'.

## Elementi di difficoltà



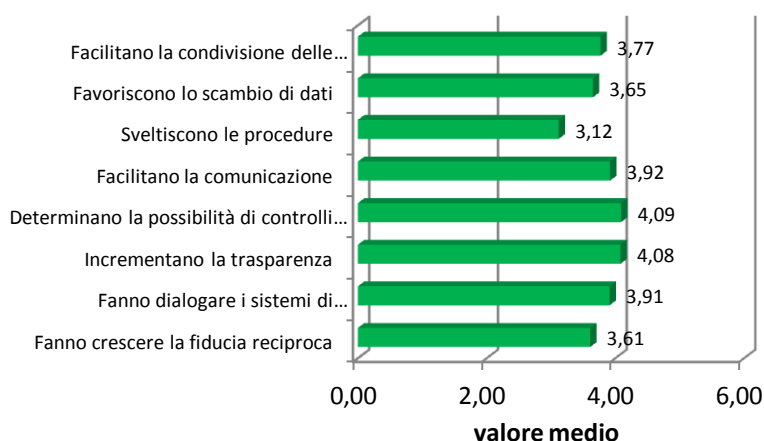
Le difficoltà che secondo i rispondenti incidono nell'introduzione di tecnologie informatiche sono molteplici. Le principali criticità dipendono dal dover cambiare le modalità di lavoro delle persone, dalla scarsa competenza informatica, dalla difficoltà a prefigurare i vantaggi non immediati che lo strumento può portare all'organizzazione e ai lavoratori; a volte gli strumenti con cui ci si confronta hanno criticità intrinseche e da qui nasce la necessità che sia il lavoratore ad adattarsi allo strumento e non viceversa. Spesso anche la comunicazione tra strumenti diversi, l'interoperabilità, genera problemi nella scelta dello strumento e nella sua gestione. L'introduzione di tecnologie, inoltre, viene spesso imposta, implica carichi di lavoro aggiuntivi e non viene percepita come il core - business per coloro che svolgono professioni in ambito sociale, educativo e sanitario. Poca rilevanza è posta sull'idea che la tecnologia non sia affidabile e sia la causa della precarietà e dei tagli ai posti di lavoro.

## Elementi facilitanti



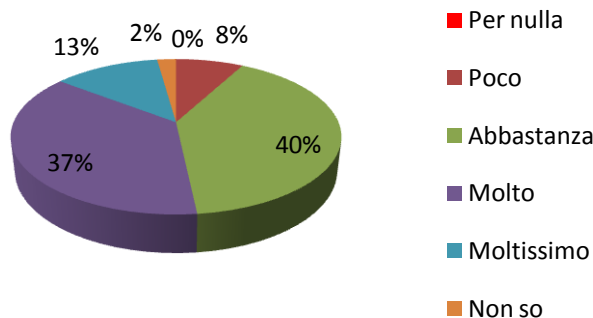
*Quali elementi facilitano l'introduzione di strumenti tecnologici?* Secondo i soggetti partecipanti al questionario è fondamentale che le persone si sentano motivate a cambiare. Il processo deve partire dall'analisi di esigenze contestuali – specifiche, introducendo strumenti di semplice funzionamento e costruiti ad hoc. Inoltre offrire oltre all'assistenza tecnica, un percorso di accompagnamento e tutoraggio, potrebbe contribuire al superamento delle resistenze che caratterizzano questo processo.

## L'innovazione tecnologica e la collaborazione interna e con i partner della rete



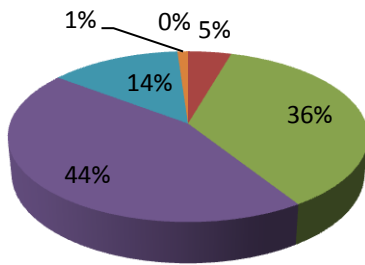
*Pensando alla collaborazione interna e ai partner della rete, quali vantaggi introducono le innovazioni tecnologiche?*

Il grafico mostra come le tecnologie informatiche siano percepite vantaggiose quando si parla di collaborazione interna ed esterna all'organizzazione. Sono vantaggiose perché riducono la probabilità d'errore attraverso i controlli incrociati, incrementano la trasparenza, fanno dialogare i sistemi di rendicontazione, facilitando la condivisione delle informazioni e lo scambio di dati.



*Quanto le innovazioni tecnologiche facilitano la collaborazione interna all'organizzazione?*

Secondo i rispondenti le innovazioni tecnologiche possono migliorare la collaborazione nell'organizzazione: 'moltissimo' (13%), 'molto' (37%), 'abbastanza' (40%);



- Per nulla
- Poco
- Abbastanza
- Molto
- Moltissimo
- Non so

*Quanto le innovazioni tecnologiche facilitano la collaborazione con i partner della rete?* Per la maggioranza dei rispondenti le innovazioni tecnologiche facilitano anche la collaborazione con le organizzazione partner: 'molto' (44%) 'moltissimo' (14%), abbastanza (36%).

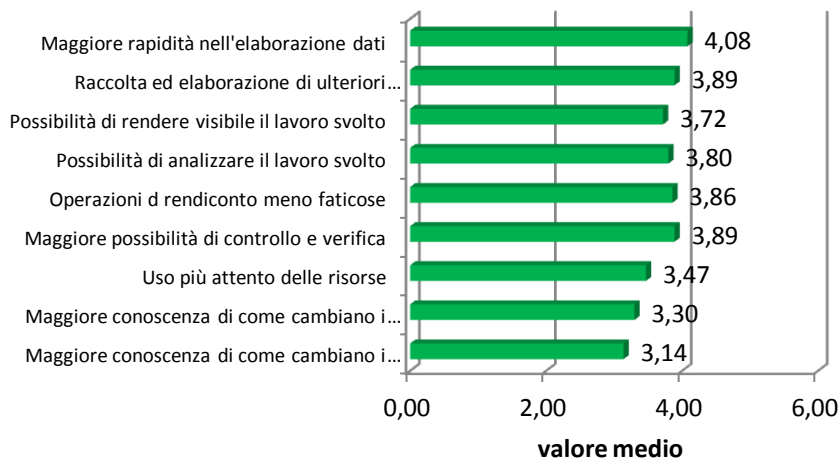
## I promotori dell'innovazione tecnologica

*Quali sono i soggetti che dovrebbero promuovere l'innovazione tecnologica nella sua organizzazione?*

La tabella seguente propone una possibile categorizzazione delle risposte aperte dei partecipanti. I soggetti chiamati a promuovere innovazioni nelle organizzazioni sono le figure di autorità apicale e intermedia: direttori, responsabili e coordinatori e i Consigli di Amministrazione. Le figure che ricoprono un ruolo decisionale, o secondo alcuni soggetti, tecnico dovrebbero dare il via al processo di cambiamento.

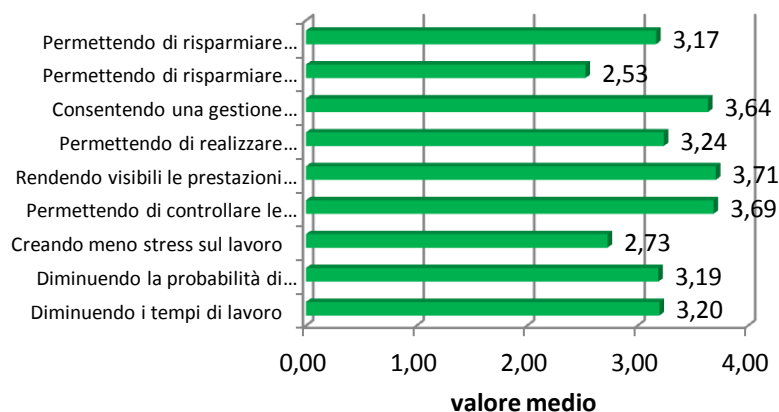
Rispondenti per categoria	Categoria
28 soggetti	<b>DIREZIONE, RESPONSABILI, COORDINATORI:</b> la direzione - la direzione strategica aziendale, controllo di gestione - dirigenti, responsabili area, coordinatori - struttura direttiva interna - direzione – direzione, coordinatori - ufficio interno direzione generale - dirigenza, responsabile del settore informatico coordinatori - responsabili operativi dei servizi di concerto con i responsabili qualità e formazione delle risorse umane - chi svolge ruoli direzionali e di responsabilità - direzione cooperativa, consorzi - i responsabili - direzione con responsabili di servizio - la dirigenza, l'area software - direzione - le direzioni e contemporaneamente il movimento della base sociale – direzione, gestione – direzione - le direzioni ed i responsabili - i direttori di primo ordine e i direttori nella singola struttura - i responsabili operativi ed i responsabili della cooperativa, gli enti collaboranti - presidente/responsabili di funzione - responsabili dei servizi - la direzione, i coordinatori – direzione – direzione - la direzione e/o singoli con maggiore propensione all'innovazione - la direzione
10 soggetti	<b>ENTI PUBBLICI/ENTI LOCALI:</b> enti pubblici - enti locali – pubblica amministrazione – provincia – gli enti pubblici – regione – gli enti pubblici – enti pubblici e comunità montana –ufficio di piano – enti pubblici, scuola ed enti formativi in genere
8 soggetti	<b>CONSIGLIO DI AMMINISTRAZIONE</b> Consiglio di amministrazione - Consiglio di amministrazione – Amministratori – CdA - Consiglio di amministrazione –Consiglio di amministrazione - Consiglio di amministrazione
6 soggetti	<b>CONSORZI/CENTRI SERVIZI</b> ConSORZI di appartenenza – Consorzi – centro servizi/consorzio - centro servizi/consorzio – Consorzio di Comuni – i consorzi
3 soggetti	<b>ASSOCIAZIONI DI CATEGORIA</b> Associazioni di categoria – centrali cooperative, Associazioni di categoria
3 soggetti	<b>L'INTERA ORGANIZZAZIONE</b> Tutti – tutti in modo parallelo – il personale
2 soggetti	<b>FIGURE TECNICHE</b> Tecnici – responsabili tecnici
2 soggetti	<b>ALTRO</b> Sponsor - sindaci, assessori
1 soggetto	<b>AMMINISTRAZIONE</b> l'amministrazione -

## I vantaggi dell'innovazione tecnologica

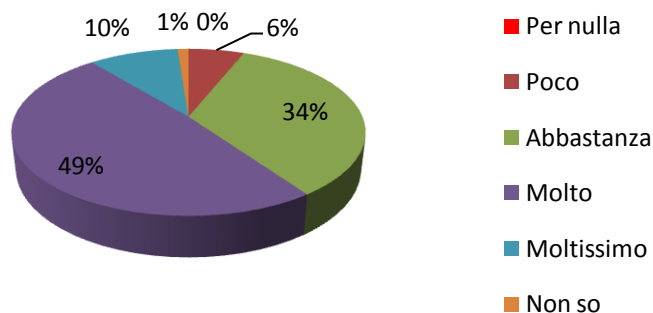


Quanto i seguenti fattori sono percepiti come un vantaggio nell'introduzione d'innovazioni tecnologiche? Secondo gli intervistati tutti i fattori elencati sono percepiti vantaggiosi. In particolare le innovazioni tecnologiche permettono di raccogliere maggiori informazioni, velocizzano l'elaborazione dei dati e ne garantiscono la correttezza attraverso processi di controllo e verifica.

## Qualità

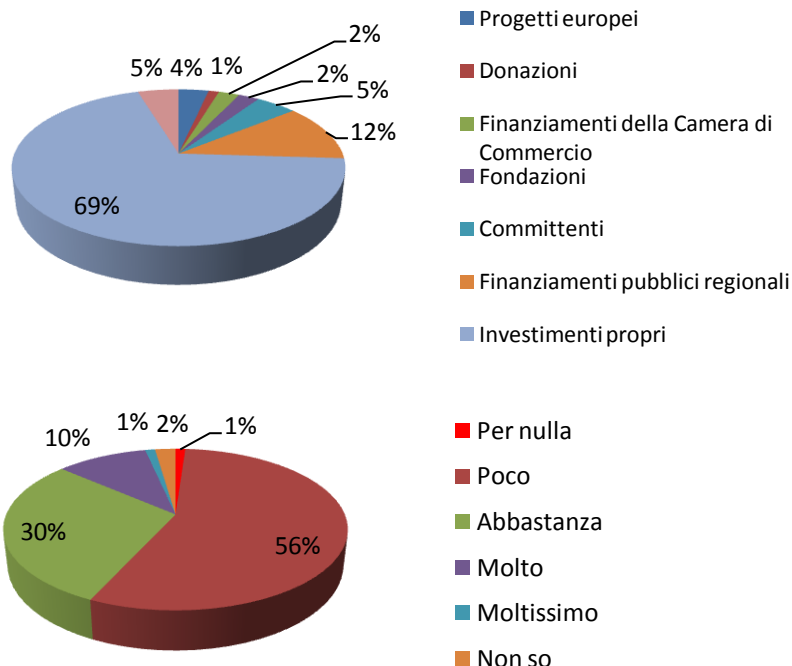


In che modo le innovazioni tecnologiche possono contribuire a far crescere la qualità nel lavoro sociale, socio-educativo e socio-sanitario? Le innovazioni tecnologiche contribuiscono alla crescita della qualità poiché primariamente rendono visibili e permettono di controllare le prestazioni erogate consentendo, al tempo stesso, una gestione efficace del servizio. Rilevante è la possibilità di realizzare interventi efficaci risparmiando tempi, costi e risorse umane.



Quanto ritiene che le innovazioni tecnologiche possano far crescere la qualità nella sua organizzazione? Per il 49% dei rispondenti le innovazioni tecnologiche contribuiscono 'molto' a migliorare la qualità nella propria organizzazione. Per il 34% 'abbastanza' e per il 10% 'moltissimo'.

## Risorse economiche e investimenti



*Nella sua organizzazione quali fonti finanziano l'innovazione tecnologica?*  
 Il 69% delle organizzazioni rispondenti afferma di finanziare direttamente l'introduzione di innovazioni tecnologiche.

*Nel suo settore quanto si investe in innovazioni tecnologiche?*  
 Il 56% dei partecipanti ritiene insufficiente l'investimento di risorse nel proprio settore di competenza, nonostante vi sia un chiaro atteggiamento di interesse nei confronti delle tecnologie applicate al sociale.

## Prospettive

*Pensando alla sua organizzazione e alle organizzazioni con cui collabora, quali innovazioni tecnologiche proporrebbe?*

La maggior parte dei rispondenti al questionario propone l'implementazione di strumenti che facilitino la comunicazione interna all'organizzazione e la costruzione di reti di collaborazione con l'esterno. Un numero minore, ma consistente, ritiene utile dotarsi sia di strumenti di condivisione dei dati, di tecnologie che consentano ai data – base diversi di parlarsi e integrarsi, sia di strumenti di gestione dei costi, dei servizi e del personale.

Rispondenti per categoria	Categoria
12	<b>STRUMENTI PER FACILITARE LA COMUNICAZIONE INTERNA E CON LA RETE</b> blog - social network network tra operatori, l'applicazione di Wiki Piattaforme di comunicazione aperte, possibilità di rendicontazione aperte a più soggetti, strumenti di dialogo con società civile utilizzo della posta elettronica certificata per tutti la messa in rete portale di mutuo aiuto per utenti e possibilità di confronto online con sito web interattivo, telelavoro Interattività nel sito - Utilizzo dei social network - intranet Videocomunicazione Intranet, diffusione di PC in tutte le sedi di lavoro, diffusione della cultura della tecnologia, valorizzazione strumenti esistenti (es. sito internet) creazione di strumenti nuovi (es. blog interno, uso di social network, piattaforme come google docs e calendar, ecc..)
9	<b>STRUMENTI CHE PERMETTONO LA CONDIVISIONE DI DATI</b>

	<p>In questo momento stiamo condividendo una piattaforma comune per la rendicontazione sociale - più database di raccolta dati che dialoghino tra loro sistemi informatici di gestione del personale (ore, costi, e cc) con condivisione dei dati tra più sedi di lavoro della nostra organizzazione - professionisti di settore - una ricerca sempre concordata degli strumenti e delle tecnologie utilizzate con i partner della rete sistema informatico consortile mirato alla condivisione di banche dati e servizi informativi on-line – data base condivisi a livello provinciale in ambito promozionale, nella creazione di una rete per razionalizzare le risorse del settore, nella gestione e miglioramento dei rapporti con le risorse umane strumenti snelli e user-friendly di visibilità della programmazione sociale (una sorta di "facebook" ad hoc)</p>
9	<p><b>SOFTWARE GESTIONALI</b> Software di gestione delle cure domiciliari condiviso web-based programmi per la gestione dei centri di costo controllo più specifico budget dei servizi software gestionali sui servizi sistemi informatici di gestione del personale Informatica, gestionale Sistemi gestionali per servizi domiciliari educativi. gestione informatizzata delle presenze del personale Gestionali per il controllo di gestione e della qualità dei servizi</p>
8	<p><b>CARTELLA SOCIALE INFORMATIZZATA</b> cartella sociale provinciale accessibile via web Cartella sociale informatizzata, stiamo lavorando per rifare tutta la cartella anagrafica degli utenti vecchia di dieci anni e ormai obsoleta, ci servirebbe uno strumento facile da usare per tutti gli operatori Introduzione gestionale per le cartelle sociali con possibilità di accesso per operatori azienda e comuni consorziati schede sociali informatizzate Scheda sociale informatizzata con possibilità di elaborazione dati automatica Cartella sociale elettronica cartella sociale</p>
5	<p><b>STRUMENTI PER LA RACCOLTA D'INFORMAZIONI</b> Database in cui raccogliere tutti i dati del personale diari di servizio 'on line' rilevazione delle presenze, knowledge management, CRM elaborazione presenze operatori acquisizione di software specifici relativamente ai dati che vengono trattati quotidianamente nel lavoro</p>
3	<p><b>UTILIZZO TECNOLOGIA PALMARE</b> sistemi di rilevazione delle presenze per i servizi domiciliari (attraverso palmari per esempio) - tecnologia palmare - Utilizzo di strumenti portatili e palmari con collegamento wireless e procedure ad hoc.</p>
2	<p><b>OPEN SOURCE</b> Open source – diffusione strumenti open-source</p>
1	<p><b>ANALISI DEI BISOGNI</b> Come già detto nelle risposte precedenti conoscendo poco di innovazione tecnologica la prima cosa di cui la mia organizzazione necessiterebbe è un'analisi dei bisogni tecnologici per poi andare ad individuare strumenti specifici che rispondano in modo adeguato a tali bisogni.</p>

## Le questioni affrontate negli workshop

L'intento di questo paragrafo è quello di presentare le principali questioni sollevate dai partecipanti agli workshop.

Le persone hanno provato a declinare il **significato di innovazione**.

Per alcuni l'innovazione ha in sé un aspetto migliorativo: ad esempio uno strumento innovativo permetterebbe di svolgere alcune attività risparmiando tempo e aumentando l'efficienza. La semplice introduzione di tecnologie informatiche nell'organizzazione non sarebbe garanzia d'innovazione ma dipenderebbe dall'impatto, positivo o negativo, che le tecnologie apportano all'intero sistema.

L'innovazione costituisce la risposta ad un'esigenza percepita e ha in sé un elemento di novità. Innovare è l'esigenza di *«modificare introducendo qualcosa di nuovo quando percepisco come vecchio ciò che utilizzo»*.

Alcuni ritengono che vi sia un processo di mitizzazione di alcuni strumenti, in particolare dei social network. A volte – afferma un partecipante – *«Non è detto che se non hai non sei. A volte c'è il rischio di sovrainvestire in innovazione»*.

L'innovazione è frutto dell'interesse di alcuni singoli o coinvolge l'intera organizzazione? Secondo alcuni lo spirito d'iniziativa individuale, se troppo frammentato, diventa dispersivo; risulterebbe invece utile centralizzare la proposta d'innovazione: l'organizzazione fornisce le direttive, le indicazioni di lavoro, nella logica di innovarle e promuove la partecipazione di tutti al processo di cambiamento.

Dal confronto con i partecipanti al workshop è emersa una differente opinione rispetto al **ruolo delle tecnologie informatiche nelle cooperative sociali**.

Per gli operatori che lavorano a contatto con l'utenza le tecnologie informatiche non sono percepite essere parte integrante del lavoro quotidiano. Un partecipante afferma: *«Attaccare etichette sui vasetti è importante per l'inserimento lavorativo. Alcune questioni hanno una visione diversa che ha a che fare con la visione del mondo, con il mio 'core – business'. Noi lavoriamo con l'umanità»*.

Per coloro che sono impegnati nella gestione delle cooperative sociali, invece, le tecnologie informatiche sono alleati insostituibili su più fronti: favoriscono la raccolta delle informazioni, velocizzano l'elaborazione dei dati e le operazioni di rendiconto, offrono l'opportunità sia di condividere le informazioni all'interno dell'organizzazione sia di comunicarle all'esterno. Un partecipante sottolinea l'importanza della tecnologia informatica: *«Mi serve per gestire l'informazione che tratterei in modalità sparsa o andrebbe persa, la rendo disponibile e permanente. L'informatica è necessaria per stare sul mercato»*.

Di seguito alcune riflessioni inerenti la relazione tra il mondo sociale e le tecnologie informatiche:

- è presente una scissione di tipo culturale per cui gli operatori sociali tendono a distinguere la forma dalla sostanza: la sostanza è la relazione uno a uno mentre tutto il resto è secondario. Vi è la convinzione che sia meglio prediligere sempre il contatto, la relazione vis à vis. Non tenere conto dei vantaggi delle tecnologie è considerato, secondo alcuni, un grosso handicap per coloro che potrebbero sfruttare le potenzialità di tali strumenti sia nella relazione uno a uno sia nella relazione di gruppo, in cui molti di questi dispositivi diventano fondamentali.
- spesso gli operatori sociali utilizzano gli strumenti, i social network ad esempio, sul piano personale ma non su quello professionale.
- gli operatori sociali non si lasciano contaminare dal linguaggio informatico: *«il linguaggio informatico non è solo sapere, ma vedere il mondo in un certo modo»*. È faticoso trasformare i parametri psico-pedagogici in parametri informatici.
- Il tempo risparmiato con le tecnologie si può dedicare ad attività sociali.

Confrontandosi con le nuove generazioni, gli educatori sperimentano nel lavoro quotidiano una **mancanza di competenze** rispetto alla conoscenza e all'uso di nuove tecnologie informatiche. La questione è ancor più sentita rispetto all'uso di social network. Secondo i partecipanti la professionalizzazione di base non riconosce l'importanza del conoscere e saper utilizzare questi strumenti in ambito socio - educativo.

Uno degli elementi che emerge dal confronto tra i partecipanti è la difficoltà di molti operatori nell'utilizzo di strumenti base. È presente un'ampia fascia di popolazione che non ha dimestichezza nell'uso del computer a scopo professionale. Le cooperative, con il supporto dei consorzi sociali, potrebbero incoraggiare la trattazione del tema dell'innovazione informatica: *«ricercando finanziamenti si potrebbero realizzare corsi di informatica al fine di creare un livello di competenze di base per gli operatori sociali»*.

I partecipanti hanno sottolineato la differenza tra **accompagnamento** nel processo di introduzione di



innovazione informatica e **assistenza tecnica**. Ottenere un *accompagnamento* significa poter riferirsi a una figura che faciliti il processo di cambiamento, che spieghi la logica di funzionamento dello strumento. Accompagnare implica il mettersi in relazione, capire il punto di vista della persona che si avvicina allo strumento.

L'*assistenza informatica* è percepita come un servizio 'una tantum', come "il tecnico da chiamare quando non funziona il computer". Si potrebbe pensare all'intervento dell'esperto sullo strumento: un'azione che esula dalla persona che apprende.

Qual è il **processo** che spinge le organizzazioni a introdurre **tecnologie informatiche**?

Una prima ipotesi si focalizza sull'importanza di prefigurare i benefici che l'organizzazione può ottenere a lungo e a breve termine grazie all'introduzione di tecnologie. In un secondo momento si giunge alla stesura di un progetto condiviso a livello organizzativo e all'introduzione e uso dello strumento.

Una seconda ipotesi ritiene che le persone agiscano considerando l'esperienza vicaria: «*ho sentito che quella cooperativa utilizza quel software e si trova bene*». Provano ad utilizzare lo strumento e solo alla fine, intuiscono le reali potenzialità e benefici.

## A proposito d'innovazione

Parlando d'innovazione sembra non si possa evitare di prendere posizione. Sia nei discorsi delle persone sia nella letteratura s'incontrano atteggiamenti da un lato totalmente favorevoli e mistificatori, dall'altro di rifiuto e negazione.

Considerando l'ambito dei servizi si collega l'idea d'innovazione tecnologica ad aspetti quali la standardizzazione, il focus sugli aspetti quantitativi, la razionalizzazione delle risorse e degli aspetti gestionali, la formalizzazione della comunicazione e dei rapporti. Non che questi aspetti non siano presenti ma secondo il senso comune le tecnologie, considerate come l'attuarsi di innovazioni, tenderebbero a sminuire gli aspetti specifici che caratterizzano la cultura dei servizi, le dimensioni dei valori, degli ideali, delle passioni, delle visioni politiche (Brunod, 2002). È evidente la percezione di uno scollamento tra l'essenza del lavoro sociale, il sostegno e l'aiuto di persone in situazioni di disagio, e l'utilità delle attività di gestione dei dati, in termini di raccolta e rendicontazione.

Questa ricerca si propone di superare una visione dualistica del fenomeno per cercare di riconsiderare concretamente quali sono le difficoltà e le criticità che le innovazioni e in questo caso le tecnologie informatiche, portano con sé e quali invece le potenzialità e i vantaggi. Crediamo che considerare i miglioramenti che le innovazioni apportano all'ambito sociale non significhi perdere la dimensione relazionale e valoriale che caratterizza il lavoro degli operatori sociali. Inoltre teniamo conto che l'aspetto migliorativo dell'innovazione è legato alla soggettività del valutatore: ciò che per alcuni costituisce un miglioramento nella soddisfazione di certe esigenze per altri può essere indifferente o da rifiutare (Jedlowski, 2003).

Nella presente ricerca oltre alla parola innovazione, nel suo significato più generale, sono state utilizzati i termini "innovazione tecnologica" per indicare l'introduzione di strumenti tecnologici e "innovazione informatica" in riferimento all'immissione di tecnologie informatiche nell'organizzazione e all'informatizzazione dei processi di raccolta dati e di rendicontazione.

## Uno sguardo alla letteratura

### Tre ricercatrici...

Prendiamo spunto da un articolo scritto da Baregheh A., Rowley J., Sambrook S., dal titolo "Towards a multidisciplinary definition of innovation", pubblicato nel 2009 su *Management Decision*, (vol. 47, n. 8, 2009, pp. 1323-1339).

### Cosa hanno fatto?

Le autrici dell'articolo hanno esaminato 60 definizioni di innovazione, pubblicate in articoli di aree disciplinari differenti. Ecco un quadro sinottico.

Campi disciplinari	Articoli	Periodo considerato
Management	18	1966-2007
Economia	9	1934-2004
Studi organizzativi	6	1953-2008
Innovazione e imprenditorialità	9	1953-2007
Tecnologia, scienza e ingegneria	13	1969-2005
Gestione della conoscenza	3	1999-2007
Marketing	2	1994-2004

### Cosa hanno trovato?

Intanto ci viene segnalato che non disponiamo di una chiara, autorevole e condivisa definizione di innovazione. Abbiamo un termine, ma la sua precisione nel restituire un significato generale appare controversa. La parola *innovazione* non sembra essere affidabile nel cogliere un costrutto di senso univoco. Per essere compresa è necessario contestualizzarla e promuovere un certo confronto per essere sicuri di intendersi. L'innovazione viene descritta 76 con il vocabolo *nuovo* a dispetto del fatto che le definizioni sono 60: banale a darsi innovare è introdurre qualcosa di nuovo...

Il termine *organizzazione* ricorre 29 volte e 11 il termine *impresa*, mentre sistema sociale, ambiente

esterno e *ambiente interno* ricorrono complessivamente 5 volte.  
Nelle definizioni confrontate si parla di:

numero di termini	categoria di riferimento	caratteristiche
98	Tipologie di innovazione	Prodotti, servizi, processi e tecnica
92	Natura o forma dell'innovazione	Novità, miglioramento, cambiamento
69	Mezzi e risorse	Tecnologie, idee invenzioni, creatività mercato
60	Contesto e soggetti sociali	Organizzazioni, imprese, clienti, sistemi sociali
48	Fasi e passaggi	Creazione, generazione, implementazione, sviluppo, adozione
31	Finalità o scopo	Successo, differenziazione, competizione

### Cosa hanno capito?

**L'innovazione è un processo.** Stando all'analisi delle definizioni, l'innovazione è un processo per fasi, che avviene in un contesto organizzativo e sociale, che coinvolge alcuni attori, e introduce novità di prodotto, di servizio, tecniche e operative. Le autrici ci propongono una definizione sintetica, frutto dell'identificazione dei concetti maggiormente presenti nelle sessanta definizioni di partenza. Traduciamo da pag. 1334:

*«L'innovazione è un processo multifase attraverso il quale le organizzazioni trasformano idee in miglioramenti o in nuovi prodotti, servizi, processi per progredire, competere e differenziarsi e avere successo nel loro mercato di riferimento».*

Questa la sintesi, non necessariamente una sintesi nella quale ritrovarsi appieno. Dal nostro punto di vista le motivazioni sono importanti (da non sottovalutare) ma ci sembrano insufficienti; inoltre nelle definizioni sembrano essere in secondo piano gli attori coinvolti: quasi mancassero di rilievo i soggetti implicati, e mancasse la voce del contesto (salvo l'organizzazione)...

E la mancanza di accento sui fini, sugli scopi sembra suggerire il prevalere della razionalità strumentale, rilievo che spesso, quando si parla di innovazione, prevale una razionalità intrinseca: l'innovazione è buona perché è innovazione. L'innovazione è un prodotto che si vende da sé. Naturalmente il mix di elementi presenti nelle definizioni potrebbe dipendere dal campo di indagine, l'innovazione sociale non è stata considerata, oggetto della comparazione era infatti l'innovazione in campo che possiamo genericamente definire economico. Ma questa eventuale spiegazione introduce un aspetto non secondario: il termine innovazione, privo di qualsiasi aggettivazione contestualizzante, nuovamente è uno slogan condensato, un vessillo che facilmente arruola milizie o detrattori.

### Cosa ce ne viene?

Riguardo all'innovazione, nella letteratura esaminata, sembra esserci più attenzione per le forme, le caratteristiche, i contesti, le fasi, le tipologie e le caratteristiche e meno per le finalità. Le finalità che si evincono dallo studio comparato sembrano essere il **successo**, la **differenziazione** e la **competizione**... come se ci fosse un messaggio retorico che funziona indipendentemente dalle esigenze e dalle domande organizzative rispetto ai contesti in cui le organizzazioni operano.

Messa così l'innovazione appare essere qualcosa da digerire piuttosto che qualcosa da desiderare... Per le cooperative e le imprese sociali c'è margine per introdurre finalità per orientare la richiesta di innovazione e gli sforzi conseguenti che siano meno prone, commerciali ma anche valoriali? Che senso ha parlare e investire in innovazione? Come evitare di essere contro perché si avverte una debolezza nel senso e nelle prospettive?

Ancora una volta le definizioni (le parole) costruiscono il mondo. Possiamo usarle con leggerezza. Possiamo usarle con accortezza.

- **Quanto all'idea di innovazione...** nessuno ha detto che le finalità debbano essere implicite o date. Se ne può parlare (se ne dovrebbe parlare) per comprendere per quali scopi si viene ingaggiati, sollecitati, stratonati, spinti (spintonati), chiamati in causa, abbagliati (e abbandonati).

A chi giova parlare e introdurre innovazioni? Per quali obiettivi affannarsi? Che vantaggi? Ma crediamo non sia possibile nascondere la testa sotto la sabbia, e aspettare che passi la bufera.

- Nell'analisi comparata delle definizioni di innovazione **emerge poi un secondo aspetto** (a nostro giudizio da considerare critico). La prospettiva non è per nulla multistakeholder. Tra i soggetti nominati vi sono i clienti (nominati 4 volte), i dipendenti (2 volte) e gli sviluppatori (2 volte)... E dove sono i committenti, i partner, i competitors? L'innovazione è un processo interno alle organizzazioni, nessuna definizione (dipenderà dai campi disciplinari o forse dall'orientamento culturale di fondo) considera l'innovazione come processo di rinnovamento intersoggettivo, promosso dalle sollecitazioni di interlocutori significativi, che riverbera sul contesto. L'innovazione non sembra scaturire dalle relazioni: e se fosse davvero così?

### Se...

In chiusura del loro lavoro di ricerca (pag. 1334), le autrici motivano l'esigenza di una buona definizione (sufficientemente comprensiva e generale):

*«Comunque, poiché il mercato e la ricerca diventano via via più inter e multidisciplinari, ci sembra vi sia l'esigenza per una definizione più generale e integrativa. Ciò per favorire lo sviluppo di significati comuni e condividere la comprensione di diverse dimensioni dell'innovazione [...]».*

Se consideriamo le definizioni come strumenti per avviare un lavoro (parafrasando Kurt Lewin si potrebbe dire che "non c'è nulla di più pratico di una buona teoria" condensata in una buona definizione aggiungiamo noi) allora l'analisi delle definizioni ci restituisce qualcosa sulle rappresentazioni in circolo. E più efficaci e rispondenti definizioni possono contribuire a costruire un immaginario meno difeso e più coraggioso, in grado di avanzare proposte e di suggerire circospezioni, proprio quando la più parte dei dialoganti sembra correre a rotta di collo verso una direzione, che non sembra chiara e piuttosto eterodiretta.

### Diversi livelli d'innovazione

Il processo d'innovazione può avvenire a più livelli (Odoardi, 2007): individuale se un soggetto decide di propria iniziativa di innovare per cambiare qualcosa nel proprio ruolo professionale, di gruppo, attraverso l'interazione di un piccolo gruppo di lavoro o di progetto e a livello organizzativo.

Per **innovazione individuale o di ruolo** s'intende quel tipo di innovatività che l'individuo mette in atto per migliorare la qualità del suo lavoro. I miglioramenti da considerare sono:

- nella quantità o nella qualità della performance individuale, così come miglioramenti nelle relazioni di ruolo con gli altri ed i risultati personali;
- qualsiasi positiva valutazione emotiva e/o cognitiva correlata al sé che risulta dal lavoro. Ad esempio, job satisfaction, impegno, autoefficacia e autostima (Farr e Ford, 1990).

### L'innovazione a livello del gruppo

Janssen e al. (2004) ritengono che le innovazioni mettano in atto cambiamenti che danno luogo a processi complessi. A tal proposito per compiere un'innovazione è fondamentale la collaborazione e il lavoro di gruppo. Anderson (1989), ritiene che nel gruppo le nuove idee possano essere emergenti, se sviluppate interamente dal gruppo attraverso un processo ideativo; importate se adottate e/o adattate al gruppo da pratiche stabilite altrove (il gruppo può decidere di rifiutarle); imposte al gruppo dalla dirigenza. Quest'ultima esclude attività creative ma può richiedere alcune modifiche o lo sviluppo di piani per implementarla.

### Innovazione a livello organizzativo

In generale, l'innovazione organizzativa è "la riuscita implementazione delle idee creative all'interno di un'organizzazione" (Amabile, 1988), dove le idee si riferiscono in particolare a idee per nuovi prodotti, processi o servizi, così come per procedure o politiche utili all'organizzazione stessa.

Secondo Amabile (1988), come gli individui, anche le organizzazioni più innovative devono poter contare sulle risorse umane ed economiche, su nuove tecniche e sulla motivazione.

## Conclusioni

In questo paragrafo conclusivo proviamo a ricapitolare gli elementi emersi dall'analisi delle interviste, dai risultati del questionario e dagli spunti di riflessione ascoltati negli workshop collegandoli con una serie di spunti dalla letteratura di settore per costruire una sintesi propositiva.

### Strumenti in uso

Uno sguardo generale agli strumenti che le organizzazioni utilizzano per la raccolta di informazioni, la rendicontazione e la comunicazione interna ed esterna ci consente di trarre alcune considerazioni. Le tecnologie informatiche, così come i processi di informatizzazione, sono presenti a 'macchia di leopardo'. In particolare gli strumenti di gestione e analisi dei dati e le modalità rendicontative informatizzate sono maggiormente in uso nelle organizzazioni che si interfacciano con i servizi sanitari, mentre meno presenti nei servizi e nelle cooperative sociali. Molte strutture rendicontano la presenza degli operatori e l'operato dei servizi attraverso moduli cartacei e fogli Excel. Nei servizi domiciliari agli anziani il tema dell'introduzione di tecnologie è saliente. In merito agli strumenti di comunicazione, invece, viene utilizzata la posta elettronica mentre è carente la presenza di blog, FAD (piattaforme per la formazione a distanza) e intranet. Molte organizzazioni hanno un proprio sito web ma un numero consistente ne è ancora sprovvisto. Notiamo come questi strumenti di comunicazione siano proprio quelli che permettono alle organizzazioni di stare in rete in modo interattivo. Inoltre chiedendo ai partecipanti all'indagine di indicare quali innovazioni tecnologiche proporrebbero alla propria organizzazione, gran parte segnalerebbe la necessità di investire in strumenti che facilitano la comunicazione interna e con i partner della rete.

### Elementi di difficoltà

Sintetizziamo di seguito le principali criticità incontrate dai partecipanti alla ricerca nell'introdurre innovazione tecnologica.

- La generale resistenza a cambiare le proprie modalità di lavoro. Si tendono a seguire prassi consolidate e allo stesso tempo si fatica ad aprirsi a nuovi modi di operare, nonostante l'utilità percepita dello strumento.
- La difficoltà d'uso degli strumenti. Tale problematica può essere attribuita, secondo i partecipanti, a tre fattori: un basso livello di competenze tecnologiche date dalla mancanza di pratica e da una bassa autoefficacia specifica nei confronti dell'uso di tecnologie; da una questione generazionale che traccia una linea immaginaria tra "digital immigrants" "digital natives"; da strumenti percepiti di poca utilità, lenti o troppo rigidi per adattarsi agli specifici contesti sociali.
- L'aumento dei carichi di lavoro rende questo processo ancor più oneroso per professioni che lavorano a ritmi sostenuti. Il tempo addizionale è richiesto soprattutto nel periodo iniziale, quando coesistono la modalità cartacea e quella informatica; inoltre, in alcuni casi, come nella rilevazione elettronica delle presenze, i dati grezzi raccolti mediante tecnologie, vengono in seguito elaborati manualmente.
- Gran parte dei benefici si manifestano a lungo termine, facendo perdere il senso dell'aumento di lavoro iniziale.
- La mancanza di feedback rispetto ai dati raccolti da parte dell'organizzazione o dagli enti a cui si rendiconta, aumenta la convinzione dell'operatore sociale che si tratti di un'attività priva di senso, rafforzando le resistenze avvertite.
- Il cambiamento vissuto come un'imposizione. Da un lato l'inserimento dati, necessario per costruire un data - base, è considerata un'attività che esorbita dalla sfera socio - sanitaria, nonostante contribuisca ad una gestione più efficace del servizio e a rendere più qualificato il lavoro amministrativo e gestionale. Dall'altro la direzione "top - down" del cambiamento rafforza tale percezione: introdurre innovazioni tecnologiche è un'esigenza avvertita da coloro che ricoprono funzioni di direzione e gestionali; di contro, l'implementazione della tecnologia interessa il personale più operativo e le figure di coordinamento. A queste ultime sono frequentemente rivolte richieste di facilitazione del processo e di supporto ai meno capaci.
- La mancata interoperabilità tra sistemi diversi, ovvero la capacità di questi di scambiarsi informazioni. A detta degli intervistati l'attività di raccolta informazioni e rendicontazione mediante tecnologie informatiche non sarebbe così vantaggiosa poiché mancante della possibilità di scambiare e condividere i dati. Il problema si esplicita quando sono coinvolti più soggetti: oltre all'incomunicabilità tra sistemi, non tutti i partecipanti alla rete hanno la motivazione, il tempo e le capacità per

collaborare attivamente. Ne deriva che gli enti e le organizzazioni tecnologicamente più avanzate devono, in qualche modo, retrocedere al livello degli enti con cui interagiscono. Considerando le criticità che i partecipanti alla ricerca hanno riscontrato, l'introduzione di un cambiamento porta con sé fatiche e disillusioni inevitabili. Un'implementazione inadeguata dello strumento all'interno dell'organizzazione (Klein e Sorra, 1996) e la ridotta accettazione o il parziale uso della nuova tecnologia da parte dei fruitori (Davis e Venkatesh, 1996) costituiscono fattori molto importanti che possono determinare il successo o il fallimento dell'introduzione di una nuova tecnologia nei processi lavorativi.

### **Come facilitare l'accettazione di una tecnologia?**

A livello individuale è importante che le persone si sentano motivate al cambiamento e percepiscano un'utilità nell'introduzione di un nuovo strumento, al fine di giustificare lo sforzo richiesto.

Gli studi riguardanti l'accettazione della tecnologia provano a spiegare il ruolo di alcune caratteristiche individuali e organizzative coinvolte in questo processo. Queste ricerche si basano sull'adattamento della teoria dell'azione ragionata di Fishbein e Ajzen (1975) nel Modello dell'Accettazione della Tecnologia (TAM) (Davis, 1989; Davis e Venkatesh, 1996). Gli autori sostengono che l'utilità percepita, cioè quanto una persona ritiene che usare quella tecnologia potrà migliorare la sua attività lavorativa, è una delle credenze che agisce sull'atteggiamento, il quale a sua volta influenza l'intenzione ad agire, considerata il precursore più attendibile del comportamento.

La seconda credenza che influenza l'accettazione della tecnologia è la facilità d'uso percepita, cioè quanto l'utente ritiene facile o difficile usare quella determinata tecnologia. Secondo Davis (1993) l'utilità percepita sembrerebbe più rilevante (si accetta più facilmente uno strumento informatico difficile da usare ma che sia utile nel lavoro). Tuttavia uno strumento percepito come facile da usare sembra essere, nel contempo, più utile: infatti, tra due strumenti con pari prestazioni, l'utente riterrà maggiormente utile quello più facile da usare (Davis, 1993).

Tra le altre variabili che possono influenzare le credenze verso una tecnologia, vi è la percezione di autoefficacia o controllo percepito (Ajzen (1988). Definita da Bandura (1997/2000) come la fiducia del soggetto circa le proprie capacità di portare a termine con successo un determinato compito, può aumentare o diminuire a seconda dell'attività o delle precedenti esperienze di successo o insuccesso del soggetto. Alcuni autori (Venkatesh e Davis, 1996) evidenziano la relazione tra autoefficacia e facilità d'uso: studiando gli effetti dell'autoefficacia nei confronti del computer mostrano che le credenze sulla facilità d'uso del sistema sono legate, prima e dopo l'effettiva pratica, alla percezione dei soggetti circa le proprie capacità di usare il computer (autoefficacia specifica).

Guardando alle caratteristiche degli strumenti un elemento facilitante è il disporre di strumenti adeguati alle esigenze della propria organizzazione (quindi utili per l'organizzazione): una soluzione potrebbe essere la realizzazione di strumenti ad hoc, con l'affiancamento di società qualificate, mediante un processo "bottom – up" che coinvolga in prima persona i futuri utilizzatori della tecnologia. Mappare il processo di lavoro, organizzare équipe che coinvolgano i lavoratori a vari livelli e raccolgano le loro richieste, costituire una "palestra" per testare il sistema: sono solo alcuni dei passaggi da seguire per ottenere uno strumento su misura. Dalla ricerca emerge, in particolare, l'esigenza di strumenti connettivi, software ad esempio, che permettano lo scambio e la comparabilità dei dati con le organizzazioni della rete.

Anche l'organizzazione può favorire il processo di cambiamento, attraverso una buona pianificazione strutturale e temporale, stabilendo i termini d'implementazione della tecnologia, passando a una digitalizzazione a priori e diffondendo una cultura dell'innovazione.

Tra gli elementi che possono supportare il processo d'introduzione di innovazioni tecnologiche gran parte degli intervistati sostiene la rilevanza della formazione in progress per tutti le organizzazioni della rete e dell'accompagnamento step-by-step nel processo di implementazione. In particolare, la formazione è richiesta per figure che ricoprono ruoli di coordinamento, poiché costituiscono un punto di riferimento, anche a livello tecnologico, per gli operatori sociali. Anche l'assunzione di una visione prospettica è un elemento di facilitazione poiché contribuisce a prefigurare i benefici che, a livello personale e organizzativo, deriveranno dal cambiamento.

Nell'ambito di studi dello sviluppo e dell'adozione di innovazioni nelle organizzazioni è stata messa in luce l'influenza di alcune caratteristiche del contesto organizzativo sulla percezione soggettiva: in particolare del supporto sociale e del clima verso l'innovazione, elementi importanti nel favorirla od ostacolarla.

Il supporto sociale concesso da colleghi, superiori e dall'organizzazione contribuisce ad affrontare le criticità, a rafforzare il legame con l'organizzazione e ad aumentare motivazione e impegno nel raggiungimento degli obiettivi (Eisenberger, Huntington, Hutchison, e Sowa, 1986). Quando si introducono innovazioni il supporto sociale concorre a ridurre l'ansia e lo stress dei lavoratori (Rhoades e Eisenberger, 2002).

Da quali elementi è caratterizzato un clima organizzativo volto a promuovere innovazione (Anderson e West, 1998)?

- Si dispone del tempo necessario per introdurre e implementare innovazioni
- L'organizzazione è orientata al raggiungere prestazioni elevate
- I soggetti si sentono "psicologicamente sicuri" nel proporre nuove idee o nell'esprimere le proprie opinioni
- I membri dell'organizzazione cooperano nel raggiungimento degli obiettivi
- Gli obiettivi organizzativi sono chiari e condivisi

Più in generale i comportamenti delle persone sono influenzati anche dalla rappresentazione di quanto un determinato comportamento è ritenuto accettabile dagli 'altri significativi' che abitano il proprio contesto lavorativo e dalla motivazione delle persone a compiacere questa rappresentazione. Quanto è accettabile in ambito sociale occuparsi di questioni relative alla raccolta informazioni e rendicontazione? Quale rappresentazione hanno del proprio lavoro gli operatori che lavorano in ambito sociale?

### **Risorse e qualità**

Dalla ricerca emerge l'importanza di investire in innovazioni informatiche, sebbene le risorse siano scarse. Grazie alla tecnologia si riducono i costi legati alla gestione e rendicontazione generale dell'organizzazione: le spese per mantenere sistemi obsoleti possono essere impiegate per l'acquisto e l'implementazione di strumenti nuovi che rispondano alle esigenze dell'organizzazione. Inoltre implementare sistemi informatici può non essere così oneroso per la diffusione di strumenti a costi sostenibili e open source. Investire in innovazione è vantaggioso poiché si riverbera anche sulla qualità dei servizi: le tecnologie agiscono a livello gestionale consentendo di elaborare dati di sintesi che favoriscono la progettazione efficace del servizio; rendono visibili e permettono di controllare le prestazioni erogate, anche per i servizi in appalto. Alcuni ritengono invece che la qualità di un servizio passi esclusivamente dalle persone, dalla loro motivazione e disponibilità alla relazione; lo strumento informatico potrebbe soltanto creare una condizione di minor pesantezza e stress nel lavoro degli operatori. Come è emerso dal questionario, gran parte delle organizzazioni coinvolte finanziano l'innovazione con risorse proprie. In periodi di crisi la possibilità d'investimento è comunque ridotta, salvo la presenza di finanziamenti ad hoc.

### **Miglioramenti e prospettive**

Nel futuro immediato le organizzazioni sostengono di voler procedere nell'informatizzazione dei processi di lavoro e nel rendere più efficiente la gestione dell'organizzazione.

Si aspettano una maggior integrazione tra sistemi informativi delle organizzazioni che sono parte della stessa rete e una presa di coscienza da parte delle associazioni di rappresentanza della cooperazione rispetto all'importanza di investire in innovazioni tecnologiche anche nel lavoro con l'utenza.

Oltre a un passaggio dalla modalità cartacea a quella digitale, all'introduzione di nuovi strumenti e tecnologie, i partecipanti alla ricerca propongono l'implementazione di strumenti che facilitino la comunicazione interna e l'organizzazione e la costruzione di reti di collaborazione con l'esterno.

## Sei pensieri sull'innovazione

### 1. È il momento del ripensamento?

Come nasce l'innovazione? È saggio gettarsi in rincorse a perdefiato, seguendo le mode, le parole d'ordine, i trend che sembrano imporsi sulla scena? Conviene rallentare il passo, prendere fiato, riconsiderare le proprie esperienze e la domanda stessa di innovazione? Vale la pena creare spazi e momenti di pensiero, di ripensamento dello stato e dell'evoluzione dei contesti? È tempo sprecato riconsiderare assetti organizzativi, possibilità, disponibilità, strumenti, curiosità e fatiche nostre e dei gruppi di lavoro in cui siamo inseriti?

L'innovazione nasce da ripensamenti profondi, da disagi riconsiderati, da situazioni critiche che si manifestano come inevitabili? E la cooperazione sociale avverte, sa di essere di fronte a un momento che impone di riconsiderare modelli operativi e schemi di pensiero?

Mancate corrispondenze, disorientamenti anche cospicui, incertezze economiche mi sembra segnalino l'esigenza di fare il punto...

### 2. Strategie vs. consapevolezza

“Per innovare è necessaria una chiara strategia!” Sono d'accordo solo in parte con questa affermazione. Intanto le strategie sono spesso dispositivi organizzativi difensivi, utili nelle fasi di disorientamento collettivo. Possono essere formule retoriche, o risultati di uno sforzo collettivo utile ad orientare l'azione. Dipende. Intraprendere percorsi di ricerca, introdurre innovazioni tecnologiche, investire in cambiamenti organizzativi, senza esplorare le condizioni dell'ambiente in cui le organizzazioni operano e senza esaminare lo stato dell'organizzazione stessa non sembra essere un approccio saggio. A sembra che è impossibile formulare indirizzi in assenza di considerazioni sui funzionamenti organizzativi, come mi sembrerebbe difficile fissare strategie senza considerare i riverberi e i condizionamenti di approcci e strumenti adottati o che si intendono introdurre. Le **pratiche professionali** e organizzative sono in **mutua relazione**, sinergia e interferenza con le prospettive di cambiamento. L'innovazione nasce anche dalla capacità di assumere il rischio di esplorare, investire, sbagliare e riconsiderare e non solo dalla certezza delle finalità da perseguire. L'innovazione è un traguardo a cui si punta o una condizione in cui ci si trova?

### 3. Fare bene con meno risorse

Tra le molteplici innovazioni (non solo tecnologiche) mi sembra di cogliere un aspetto che si presenta in ambiti e settori molto diversi, con somiglianze inattese e spiazzanti. La pressione a fare bene con minori risorse non solo induce a risparmi, limature, tagli, contenimenti, ma a vere e proprie riprogettazioni. I cambiamenti del primo tipo (si rimane nel frame dato) riguardano spesso la prima fase di reazione. I cambiamenti del secondo tipo (sistemici, in cui viene riconsiderato il senso) avvengono grazie ad una riconsiderazione generale dei paradigmi di lettura. Non solo riconfigurazioni ma innovazioni. E quello che non sembrava possibile lo diventa, l'impensabile viene fatto oggetto di considerazioni, quello che stupiva, accolto. Certo le innovazioni tecnologiche (quello di prodotto, di processo, organizzative, comunicative, ecc.) pongono la questione di come fare bene, con meno risorse. Per le imprese sociali si pone il problema di come fare bene, di come rispondere a esigenze senza creare esclusioni, senza sfruttare, senza strumentalizzare i contratti psicologici di consonanza con le *mission* organizzative, piuttosto includendo e preservando i posti di lavoro.

### 4. Idee di innovazioni

Si possono avere punti di vista diversi su cosa sia innovazione, sul suo valore e sulla sua desiderabilità. Possiamo fare dell'innovazione un imperativo aprioristico o una questione da sottoporre ad esame: quali finalità muovono a mettersi sulla strada dell'innovazione? Quali effetti relazionali, conoscitivi, culturali porteranno i cambiamenti innescati o perseguiti? In particolare le figure che operano come mediatori di innovazione, che curano le ritraduzioni culturale in situazione delle innovazioni, che le diffondono hanno responsabilità non trascurabili. Formatori, consulenti, referenti di network finiscono per essere promotori di innovazione, testimonial di effetti positivi acriticamente adottati. L'innovazione può avvolgerci e travolgerci senza che ci si chieda cosa si intenda qui e ora per innovazione, senza che vi siano domande e incertezze a renderci più attenti e curiosi.

### 5. La tecnologia ci cambia

Spesso si pensa all'innovazione immaginando che non cambieremo per effetto delle nuove esperienze e dei nuovi apprendimenti che essa diffonde. Saremo sempre noi, uguali a noi stessi, solo con qualche facilitazione in più, come se i nuovi media non ci inducessero a cambiare comportamenti, se non interagissero con le dimensioni sociali, e non premessero sugli assetti delle organizzazioni. Pensiamo

solo alla raggiungibilità e al dilatarsi dei tempi di lavoro. Stiamo imparando ad usare gli smartphone con rapidità, i divari generazionali sembrano ridursi: i nostri genitori scoprono Facebook, usano gli e-reader, si alfabetizzano. Certo il divario è ancora ampio, e gli usi differenziati (alcuni passivi, altri vari e modulati). Sembriamo piuttosto restii ad abbandonare la carta. A volte non è possibile, utile, opportuno. Altre volte una buona comunicazione via internet può valere tanto quanto pagine e pagine su carta. E mentre ci dibattiamo, i tagli alla comunicazione che gli enti pubblici sono indotti a fare, determinano una migrazione senza precedenti sul web 2.0. Le conoscenze si accumulano, si sviluppano competenze impreviste, automatismi e autonomie: la diffusione tecnologica non sembra sentire la crisi. Eppure non si avverte l'esigenza diffusa di fare dell'accesso a internet **un diritto** e dell'aggiornamento un impegno civico. Mentre la tecnologia ci cambia, sembra crearsi un atteggiamento di rimozione di un fenomeno davvero pervasivo.

## 6. Mondi che si compenetrano

Informatica è invasiva? Si può pensare per tempo ai cambiamenti, cogliendo i segnali premonitori? Si può ragionare sull'utilità delle innovazioni che promettono palingenesi irrinunciabili? Le tecnologie dell'informazione e della comunicazione (ITC) sembrano non c'entrare, anzi stonare con il sociale: è davvero così? Possiamo descrivere la realtà come fatta da due universi indipendenti, uno vero e l'altro virtuale nel senso di irreali, falso, inconsistente? O, a ben guardare la quotidianità è una compenetrazione di reale e virtuale.

In ogni l'innovazione sta diventando un imperativo totalizzante, carburante per far marciare l'immaginario collettivo. Non che sia un male, anzi. Ragionare di innovazione è come darsi un appuntamento, e quello che si farà insieme non è già definito. Ragionare di innovazione significa porre la questione dell'inadeguatezza delle soluzioni adottate, delle prospettive intraprese, delle letture impiegate. Innovazione è una parola carica di fiducia, colma di preoccupazione. Può contenere giudizi sul presente e speranze per il futuro. Può mobilitare energie e disponibilità o suscitare irritazioni scontrose. Può essere collegata opportunamente o opportunisticamente, come la connessione tra innovazione e avvicendamenti generazionali.

## Bibliografia

- Amabile, T. M. (1988). A model of creativity and innovation in organization. *Research in Organizational Behavior*, 10, 123-167.
- Amabile, T. M., Barsade, S. G., Mueller, J. S., e Staw, B. M. (2005). Affect and creativity at work. *Administrative Science Quarterly*, 50 (3), 367-403.
- Anderson, N. R., e West, M. A. (1998). Measuring climate for work group innovation development and validation of the team climate inventory. *Journal of Organizational Behaviour*, 19, 235-258.
- Baregheh A., Rowley j., Sambrook S. (2009). Toward a multidisciplinary definition of innovation. *Management Decision*, Vol. 47, n.8, pp. 1323 – 1339.
- Battistelli A. (2008). Gli antecedenti organizzativi dell'innovazione. *DiPAV*, 21, pp. 9 – 28.
- Brunod M. e al. (2002). Affetti e tecnologie nelle organizzazioni. Spunti – semestrale dello Studio APS -, n. 5. [http://www.studioaps.it/elaborazione/elabora\\_spunti\\_5.html](http://www.studioaps.it/elaborazione/elabora_spunti_5.html)
- Davis, F. D. (1989). Perceived usefulness, perceived easy of use, and user acceptance of information technology. *MIS Quarterly*, 13, 319-340.
- Davis, F. D. (1993). User acceptance of information technology: System characteristics, user perceptions and behavioural impacts. *International Journal of Man-Machine Studies*, 38, 474-487.
- Eisenberger R., Huntington, R., Hutchison S., e Sowa D. (1986). Perceived organizational support. *Journal of Applied Psychology*, 71, 500-507.
- Farr, J. L., Ford, C. M. (1990). Individual innovation. In M. A. West e J. L. Farr (a cura di), *Innovation and creativity at work* (pp. 63-80). Chichester, England: Wiley.
- Fishbein, M., Ajzen, I. (1975). *Belief, Attitude, Intention and Behavior: An Introduction to Theory and Research*. Reading, MA: Addison-Wesley.
- Janssen, O., Van de Vliert, E., e West, M. (2004). The bright and dark side of individual and group innovation. *Journal of Organizational Behavior*, 25, 129-145.
- Jedlowski P. (2003). Fogli nella valigia. *Sociologia, cultura, vita quotidiana*. Il Mulino.
- King, N., Anderson, N. (1990). Innovation in working groups. In M. A. West e J. L. Farr (a cura di), *Innovation and Creativity at work: Psychological and Organizational Strategies* (pp. 81-100). Chichester, England: Wiley.
- Klein, K. J., Sorra, J. S. (1996). The challenge of innovation implementation. *The Academy of Management Review*, 21, 1055-1079.
- Odoardi C. (2007). Alcuni aspetti psicologici del processo di innovazione. *Risorsa Uomo*, Vol. 13, n.3, pp. 389 – 402.
- Rhoades, L., Eisenberger, R. (2002). Perceived organizational support: A review of literature. *Journal of Applied Psychology*, 87, 698-714.
- Venkatesh, V., Davis, F. D. (1996). A model of the antecedents of perceived ease of use: Development and test. *Decision Science*, 27, 451-481.
- Zappolà S., Massei F. (2008). Accettazione di nuove tecnologie e fattori psicosociali: adozione di software open source in un'azienda ospedaliera italiana. *Risorsa uomo*. Vol. 14, n. 4, pp. 441 – 456.

## Il resoconto del convegno

Giovedì 13 ottobre 2011, la cooperativa sociale La Ringhiera ha organizzato a Bergamo il seminario **Innovazione informatica nelle cooperative e nei servizi sociali. Quali prospettive?**

Una mattina nel merito delle questioni:

- una ricerca (interviste, questionari e focus per cogliere difficoltà e disponibilità);
- cinque contributi (Giorgio Sordelli, Gianluca Gibilaro, Bruno Cantini, Flaviano Zandonai, Emidio Panna);
- un dibattito ricco di spunti e di proposte.

Di seguito trovate il resoconto della mattinata. Si tratta di appunti appena sistemati ma non approvati dai relatori. Un punto di vista quindi, non una sintesi ufficiale (un racconto piuttosto) delle riflessioni che sono state proposte dopo la presentazione del rapporto di ricerca.

### Giorgio Sordelli

#### Innovazioni informatiche: quali le resistenze e quali gli effetti in ambito sociale?

##### Mitizzare e demonizzare

Le tecnologie vengono mitizzate e contemporaneamente demonizzate. Ma le tecnologie non sono magiche. Le tecnologie funzionano se ci sono esseri umani e organizzazioni. Ma per ottenere buoni risultati dalle tecnologie, vecchie e nuove, è necessario ci sia un pensiero che ne indirizzi l'uso: prima vengono le strategie e poi le tecnologie.

##### Resistenze

“Abbiamo i postini, a cosa ci servono i telefoni?” questa l'espressione usata da un dirigente delle poste inglesi sul finire dell'800. Le grandi tecnologie sono quelle che cambiano radicalmente e permanentemente il nostro modo di vivere. Ma spesso non ci rendiamo conto dell'impatto delle nuove tecnologie (nel presente e nel futuro) perché guardiamo le tecnologie a partire dall'attualità e non dalle prospettive che possono aprire. Se ci pensiamo il fax è sembrata una tecnologia rivoluzionaria. In effetti lo è stata per una stagione brevissima, rivelandosi una tecnologia di transizione.

##### Boicottaggi

Le nuove tecnologie vengono spesso boicottate. In modi diversi. Direttamente, rigettando l'introduzione di nuovi strumenti: no al computer, no alla rete, e così via. Indirettamente, usando male le nuove opportunità o facendone un uso improprio, creando effetti negativi o controproducenti.

##### Formazione a distanza

La formazione è, tra gli altri, un campo di innovazione; la tecnologia incontra gli approcci alla formazione creando soluzioni inefficaci o moltiplicando le potenzialità. La formazione a distanza funziona a condizione che il docente sappia usare coerentemente la piattaforma, tecnologie, strumenti a disposizione, viceversa l'uso unidirezionale replica un modello formativo che nasce già desueto. La formazione a distanza apre all'apprendimento cooperativo, le relazioni sono al centro dell'apprendimento, i partecipanti sono chiamati a costruire conoscenze insieme, patendo dalle loro esperienze per creare conoscenze collettive. Si sviluppano così comunità di pratiche. La piattaforma diventa uno spazio di condivisione, di progettazione, di innovazione. Ma anche no.

##### Precomprensioni ostacolanti

Non abbiamo tempo da perdere, ci occupiamo di relazioni... questo a volte è l'atteggiamento di partenza. Il lavoro sociale viene contrapposto agli strumenti come se fossero già chiare le finalità del primo e gli obiettivi dell'introduzione dei secondi. La domanda chiave: *“Tecnologia sì, ma per quali obiettivi?”* viene bypassata. E con essa l'esplorazione dei processi di lavoro per verificare l'utilità di nuove tecnologie, di nuovi processi, di nuove conoscenze. Senza valutazioni prevalgono le precomprensioni che si impongono nella loro apparente autoevidenza. Chiedersi: come potremmo fare per introdurre nuove tecnologie? Quali inerzie incontreremo? Come accompagnare i cambiamenti? Possono essere domande inutili se non si esplorano pratiche e intenzioni del lavoro sociale.

##### Vantaggi tecnologici

In cosa le tecnologie possono aiutare? Le tecnologie dell'informazione e della comunicazione possono intervenire per offrire informazioni a molti, rapidamente, promuovere la costruzione di conoscenza collettiva e rendere disponibili informazioni comunitarie; possono consentire di dare supporto e aiuto a distanza e favorire il miglioramento delle relazioni (si può stare in contatto, non perdersi di vista, interagire, progettare); con le tecnologie si può (in parte e a certe condizioni) lavorare da casa, ampliare le possibilità di conciliazione e liberare tempo per le relazioni.

## Gianluca Gibilaro

### Social networking, web 2.0 e cooperazione sociale

#### Quali rischi?

Possiamo pensare a internet come a una infrastruttura in continua evoluzione e al web come a un mezzo, ambiente e strumento di lavoro e di comunicazione. Quello che spesso accade di incontrare è una difficoltà collettiva nel mettere a fuoco le esigenze e una certa propensione all'utilizzo per imitazione (debolmente critica). Si sa poco, ci si fida molto, si agisce in assenza di quadri di riferimento tecnologici e di senso. Ci si lascia trasportare, magari investendo anche molte risorse.

#### Cosa fare on-line?

A cosa ci può servire l'infrastruttura internet e il mezzo web? Come essere presenti? Oggi il sito non è la scelta obbligata: le possibilità si ampliano. Il web 2.0 è una realtà, fatta di luoghi e ambienti, in cui si possono avere interazioni con altri soggetti che accedono. E contemporaneamente si va verso l'utilizzo di applicazioni definite, rispondenti ad esigenze specifiche: il web collega e offre servizi.

#### Quali atteggiamenti?

Usando una categorizzazione dicotomica si potrebbe dire che internet è navigato da pochi tecnocentusiasti, *early-user*, ricercatori di opportunità, disponibili (ed esposti) al rischio di sopravvalutazione e... da molti tecno-scettici, resistenti e diffidenti, esposti all'inerzia (che tende a prevalere) o a introduzioni demotivate e superficiali che sovente si rivelano essere investimenti fallimentari.

#### Quali opportunità?

Sono disponibili moltissimi strumenti open-source, a costi contenuti. Richiedono però del lavoro di implementazione e di supporto per essere introdotti. Spesso è necessario avviare piccoli gruppi di lavoro che ne seguano l'introduzione. La tecnologia non si autoconfigura sulle esigenze dei clienti, ma può essere modellata per rispondere a molte delle domande espresse.

La svolta del web 2.0 ha rivalutato i contenuti e nei mondi della cooperazione sociale l'elaborazione di contenuti è piuttosto alta. Se si hanno cose da dire c'è spazio: sul web 2.0 c'è spazio per far fruttare i contenuti, le conoscenze, i saperi e la capacità di costruire relazioni.

#### Quali sensibilità?

Quali sensibilità personali ed organizzative possono favorire la diffusione delle innovazioni tecnologiche? Quattro disposizioni possono essere di molto aiuto:

- **essere curiosi:** senza esplorazioni le novità tecnologiche (le tecnologie) non funzionano (o funzionano poco e in modo insoddisfacente);
- **lavorare per capire come funzionano i programmi:** gli apprendimenti meccanici e ripetitivi sono noiosi, scarsamente diffondibili ed effimeri;
- **relativizzare gli strumenti** (e relativizzare le aspettative): non ci sono programmi e strumenti così potenti da modificare il corso degli eventi, e sono pur sempre persone e gruppi che se ne servono.
- **Accettare la possibilità di sbagliare:** spesso i risultati sono frutto di tentativi, errori e apprendimenti, più volte riconsiderati.

## Bruno Cantini

### Buone prassi nell'innovazione informatica: un'esperienza sul campo

Bruno Cantini ha presentato l'esperienza di introduzione del programma ClasseA per la rendicontazione dei servizi domiciliari, nella cooperativa sociale GenerAzioni (di cui è presidente). La cooperativa sociale GenerAzioni offre servizi a 1300 sistemi famigliari della Val Seriana (Bergamo): interventi domiciliari, consegna pasti, cure e servizi. Sono impegnate 60 operatrici, in prevalenza a part-time, con carichi di lavoro intensi, tante informazioni da raccogliere e gestire, molte relazioni da monitorare, con l'esigenza di mettere ordine, apprendere dall'esperienza, tenere insieme attività diverse, per generalizzare gli apprendimenti e riconfigurare i servizi. La concentrazione di scambi avviene a livello operativo (in un anno 450 riunioni di équipe) mentre le riunioni di vertice sono di gran lunga meno.

### Raccogliere informazioni utili senza invadenza

La sensazione è quella di svolgere un lavoro di cura... sommersi di dati. La più parte delle volte leggermente diversi. Dati che se non generano informazioni, non aiutano a fare passi avanti. Carta o immaterialità non cambia, se i dati non vengono elaborati per diventare informazioni considerabili, leggibili, trattabili, hanno un valore scarso. E se non si raccoglie il dato con cura, non ci si può fare affidamento e utilizzarlo per ragionare.

Quindi una **prima esigenza** è stata condividere forme innovative di raccolta, archiviazione e recupero dei dati con l'obiettivo sia di integrare la raccolta nel lavoro sul campo, sia di sviluppare collaborazione e corresponsabilità.

Una **seconda esigenza** è stata quella di non confondere e svalorizzare le famiglie e le persone che ricevono le cure: per una persona fragile la firma è un esercizio di "potere" e di democrazia. La persona anziana e la sua famiglia non devono vivere l'innovazione come un'invadenza strumentale. Si è dunque trattato di tenere a freno la fretta di raggiungere risultati eclatanti, anche per evitare il rischio di generare la percezione di disservizi e forme di resistenza.

### Classe A: un software che migliora con l'uso

Classe A è un software costruito facendo interagire il *know-how* nel campo degli interventi domiciliari (cooperativa sociale GenerAzioni) e le competenze tecniche in ambito informatico (cooperativa sociale La Ringhiera).

**Alcuni elementi di criticità.** Una difficoltà (che è anche un'esigenza a cui non è facile sfuggire) è il vincolo di introdurre innovazioni mentre i servizi continuano ad operare: in che modo i software possono tenere conto di queste difficoltà/esigenza? Inoltre le personalizzazioni sono essenziali, ma spesso i costi sono alti. Le innovazioni accompagnano e codeterminano i cambiamenti organizzativi, non è pensabile introdurre nuovi dispositivi senza curare l'impatto e la riorganizzazione dei processi di lavoro, e al tempo stesso la modifica dei processi di lavoro retroagisce sulle funzionalità del software. Sono da mettere in conto fatiche esplorative, fatiche nell'abbandonare alcune certezze e alcune prassi consolidate. Conferire informazioni in un software viene percepito come una perdita di controllo (le info vengono caricate sul server, si può avere la percezione che non siano immediatamente a disposizione, quasi fuori dalla portata di chi ha prodotto quei dati). Non è semplice poi far convivere il nuovo con il vecchio, le fatiche implementative richiedono di essere accompagnate e i desideri di cambiare sostenuti: non si riesce a fare tutto in un istante.

**Diversi punti di forza.** Classe A si presta a molteplici utilizzi: non solo permette di raccogliere dati per rendicontazioni economiche e operative, ma anche dati da usare per produrre rendicontazioni sociali. L'innovazione deve produrre ritorni per i diversi utilizzatori e non solo per alcuni: vantaggi molteplici e apprezzabili sono certamente un incentivo all'utilizzo.

Il programma Classe A, messo a punto dalla cooperativa sociale La Ringhiera, ha diversi punti forti. Dai racconti che ne fanno gli utilizzatori finali possiamo sintetizzare che è agevole raccogliere i dati, riorganizzarli, esportarli in Excel, fare estrazioni, rendere automatiche alcune procedure, connettere fra sistemi informativi diversi, e – non ultimo – introdurre ulteriori innovazioni (proprio considerando l'impatto su utenti e committenti).

**Flaviano Zandonai**

## **Il web come risorsa per nuovi modelli di impresa sociale**

### **La ricerca ha colto una tema interessante, andate avanti!**

Publish or perish: o si pubblica o si muore. La ricerca-azione che è stata presentata arriva al momento giusto. È tempestiva: non arriva troppo presto, arriva al momento giusto. Si tratta di andare avanti e di lavorare su case history per approfondire l'innovazione ICT e più in generale sulle innovazioni, servizi territoriali sociali, servono casi, là dove ci sono innovazioni tecnologiche. La ricerca merita di essere divulgata.

### **Cooperative sociali, avanti da sole?**

Come costruire reti che promuovono innovazione? Nella storia della cooperazione sociale ci sono traumi da rielaborare e successi da studiare. Oggi, rispetto a processi collettivi del passato, le singole imprese sociali sembrano impegnate nell'autopromuovere esigenze e risposte. Come portare a patrimonio comune, come federare le esperienze e sviluppare conoscenza condivisa? Quali reti sostenere?

### **Innovazione è cambiamento organizzativo**

Le innovazioni cambiano le organizzazioni. La prima tappa che è stata quella dell'innovazione sotto la spinta della qualità... La qualità (la customizzazione e l'adattamento) sono stati il primo passo. La qualità sembrava dover produrre isomorfismo, colonizzazione, annessione culturale. Ma l'ondata della qualità ha prodotto cambiamenti, autonomie, usi strategici, imprese sociali più organizzate. Oggi siamo di fronte all'ondata dell'innovazione: paure e opportunità. Certamente cambiamenti!

### **Evoluzione del modello dell'impresa sociale**

L'innovazione informatica non è un gadget organizzativo e non è una condanna. Dentro l'innovazione e dentro il web le cooperative sociali possono agire. Quali nuovi modelli di impresa sociale web-based, che non considerino le tecnologie come accessori invadenti?

Abbiamo diversi esempi.

Nel campo dell'architettura ci si chiede come rigenerare spazi pubblici, come costruire e abitare in case che costino meno. Gli architetti ripresentano questioni di fondo sul vivere sociale, questioni che hanno interrogato e prodotto il movimento della cooperazione sociale. Il tema dell'abitare si appoggia oggi su tecnologie web-based di analisi georeferenziate... Potremmo pensare di costruire mappe georeferenziate di centri di aggregazioni gli adolescenti. Potremmo pensare di promuovere letture del territorio attraverso internet. Potremmo pensare di leggere la realtà e le tensioni abitative anche grazie alle tecnologie.

Possiamo pensare a servizi sociali resi attraverso tecnologie web. Come sarà la produzione culturale via internet? Come saranno i servizi via web? Cambieranno le persone, le loro competenze, le loro aspettative? Possiamo pensare di lavorare sulle dimensioni e sui problemi sociali che si sviluppano nei territori virtuali?

**Emidio Panna**

## **Tirando le somme**

Emidio Panna, presidente della cooperativa sociale La Ringhiera che ha promosso la ricerca e il seminario, ha provato a raccogliere i diversi spunti emersi dal dibattito.

Come fare sperimentazione? Come proseguire? Tra le persone intervenute nella discussione qualcuno ha proposto di mettersi insieme, di assumere collettivamente i rischi di una seconda ricerca. Un altro intervento ha suggerito di cercare partner profit per fare passi in avanti, per sviluppare business, per generare contaminazioni e fertilizzazioni incrociate... Un'altra idea è quella di fare un blog (magari a più mani).

Forse si sta parlando di qualcosa che c'è già. Per costruire polivisioni, contatti fra persone e fra esperienze servono luoghi per parlarsi, evitando chiusure su saperi stretti e protetti. Si potrebbe immaginare una seconda 'Bergamo conference' in tema di innovazione informatica in ambito sociale, avendo cura di mantenere un respiro nazionale. Si potrebbe immaginare di coinvolgere i consorzi e le



associazioni di rappresentanza, le reti già attive, chiedendo loro un ingaggio realistico: riconoscere e sostenere l'iniziativa, darle visibilità, appoggiandola con alcune – definite – risorse. Servirebbero infatti legittimazione, aiuto e rilancio delle iniziative che, come questa, prendono le mosse dalle cooperative sociali.

Per costruire nuove conoscenze e condividerle è necessario mettere insieme energie e idee, aver cura di non entrare in collisione, provare a collaborare e a scambiare conoscenze tecniche e tacite, promuoversi e facendo circolare informazioni. Forse è saggio darsi un triennio, darsi una prospettiva, costruire, non da soli, un progetto e ricercare risorse per dare continuità a un'esperienza che sembra promettere buoni risultati.

