

RELAZIONE FINALE DEL PROTOCOLLO RINO

Comune di Ferrara

Executive Summary

Il percorso del Protocollo RINO (Repeated Interrogative Nudging for Organizations) ha rappresentato, per il Comune di Ferrara, un'importante esperienza di innovazione comportamentale applicata alla Pubblica Amministrazione. Attraverso sedici tornate distribuite in due cicli – una prima fase di Attivazione e una successiva fase di Consolidamento – il progetto ha accompagnato i partecipanti in un percorso di riflessione sistematica sulle proprie pratiche quotidiane, favorendo la trasformazione di semplici intenzioni in comportamenti osservabili e, progressivamente, in nuove abitudini organizzative.

Fin dalle prime settimane era emersa una forte sensibilità verso quattro dimensioni considerate strategiche per il buon funzionamento dell'Ente: la collaborazione tra uffici, l'efficacia delle riunioni e delle decisioni, la qualità della relazione con il cittadino e la valorizzazione delle persone. Nel corso del consolidamento queste intuizioni iniziali hanno progressivamente acquisito maggiore profondità e concretezza. I partecipanti non si sono limitati a descrivere ciò che sarebbe stato auspicabile fare, ma hanno raccontato esperienze realmente vissute, sperimentazioni quotidiane e modalità di lavoro che iniziano a delineare una cultura organizzativa più collaborativa, responsabile e orientata alla fiducia.

Dall'Attivazione al Consolidamento: come è cresciuto il Comune di Ferrara

La collaborazione tra uffici: dalla buona volontà alla progettazione della collaborazione

Il primo tema affrontato dal Protocollo RINO riguardava il superamento dell'effetto silos. Durante il ciclo di attivazione emergevano soprattutto il desiderio di comunicare di più, di conoscersi meglio e di creare occasioni di confronto tra uffici. Molti partecipanti individuavano nella telefonata, nell'incontro diretto e nella condivisione delle informazioni strumenti semplici ma preziosi per ridurre le distanze organizzative. Al tempo stesso emergevano con sincerità anche alcuni vincoli, come i carichi di lavoro e la difficoltà di proporre cambiamenti percepiti come complessi.

Durante il ciclo di consolidamento si osserva però un salto di qualità. La collaborazione non viene più descritta soltanto come un valore auspicabile, ma come un processo che può essere progettato

attraverso incontri periodici tra uffici, strumenti condivisi, maggiore trasparenza delle informazioni e costruzione di obiettivi comuni. Nei resoconti compaiono episodi concreti di confronto professionale, supporto reciproco tra servizi, gestione condivisa di problemi complessi e coordinamento operativo. Si passa, quindi, da una logica prevalentemente relazionale a una vera cultura della collaborazione organizzata, nella quale la cooperazione diventa una modalità ordinaria di lavoro piuttosto che una risposta occasionale alle difficoltà.

Decisioni e riunioni: dalla consapevolezza alla disciplina decisionale

Anche il percorso dedicato alle riunioni mostra una chiara evoluzione. Nella fase di attivazione emerge una visione sorprendentemente condivisa di ciò che rende efficace un incontro di lavoro: ordine del giorno costruito sulle decisioni da assumere, preparazione preventiva, tempi definiti, sintesi finale e chiara attribuzione delle responsabilità. Le riunioni iniziano ad essere ripensate come strumenti per decidere, non semplicemente per discutere.

Nel consolidamento queste idee diventano comportamenti. I partecipanti raccontano riunioni nelle quali vengono definiti con chiarezza ruoli, incarichi e priorità, momenti di confronto finalizzati a superare rapidamente i blocchi decisionali e modalità comunicative più ordinate e focalizzate. Emergono anche comportamenti di leadership diffusa, nei quali singole persone scelgono spontaneamente di assumersi responsabilità per evitare rallentamenti delle attività. Ferrara mostra così un passaggio significativo: la qualità delle decisioni non viene più attribuita esclusivamente alla conduzione della riunione, ma alla responsabilizzazione diffusa di tutti i partecipanti.

La relazione con il cittadino: dall'empatia alla presa in carico

Sul tema della relazione con il cittadino il cambiamento appare ancora più evidente. Nella fase di attivazione i partecipanti pongono al centro ascolto, empatia, linguaggio semplice, chiarezza comunicativa e disponibilità ad accompagnare il cittadino nelle situazioni più delicate. Emergono anche proposte organizzative innovative, come punti di ascolto dedicati, strumenti digitali di comunicazione e modalità per evitare il rimpallo tra uffici.

Durante il consolidamento questa sensibilità evolve verso una concezione più ampia della presa in carico. Le testimonianze raccontano situazioni conflittuali gestite con calma e rispetto, problemi affrontati coinvolgendo più uffici, disponibilità ad accompagnare concretamente le persone fino alla soluzione e collaborazione con il mondo del volontariato e della ricerca. Parallelamente emerge una

riflessione più matura sul rapporto tra qualità del servizio e condizioni organizzative, riconoscendo che una buona relazione con il cittadino nasce anche da processi interni efficaci e da un'organizzazione capace di sostenere gli operatori. La relazione con l'utenza viene quindi interpretata sempre più come responsabilità dell'intera organizzazione e non soltanto del singolo sportello.

Valorizzare i colleghi: dal riconoscimento alla sicurezza psicologica

L'ultima area rappresenta probabilmente quella nella quale il consolidamento appare più evidente. Nella fase di attivazione emerge il valore del ringraziamento, dell'apprezzamento sincero, della disponibilità reciproca e del riconoscimento delle competenze. Alcuni contributi sottolineano già l'importanza di aiutare anche i colleghi meno valorizzati o più fragili, facendo emergere una sensibilità relazionale molto sviluppata.

Nel ciclo di consolidamento questa prospettiva si amplia ulteriormente. Il riconoscimento viene associato all'ascolto, alla distribuzione delle responsabilità sulla base delle competenze, alla valorizzazione delle persone più riservate, alla costruzione di momenti informali di aggregazione e alla creazione di spazi nei quali ciascuno possa sentirsi legittimato a contribuire. I resoconti mostrano che questi comportamenti iniziano realmente ad essere praticati: il riconoscimento pubblico del lavoro svolto, la gratitudine espressa attraverso piccoli gesti quotidiani, l'attenzione alle esigenze dei colleghi e la volontà di creare occasioni di confronto testimoniano che la fiducia sta progressivamente assumendo il ruolo di vero capitale organizzativo.

Gli insegnamenti del Protocollo RINO

L'esperienza del Comune di Ferrara suggerisce alcuni insegnamenti di particolare rilievo.

Il primo è che il cambiamento organizzativo nasce molto più facilmente dalla ripetizione di piccoli comportamenti che dall'introduzione di grandi riforme.

Il secondo è che le domande possono rappresentare un potente strumento di cambiamento. La riflessione periodica proposta dal Protocollo RINO ha favorito un progressivo spostamento dell'attenzione dagli ostacoli alle possibilità di azione personale.

Il terzo è che collaborazione, fiducia e qualità del servizio sono profondamente interdipendenti. Migliorare uno di questi aspetti produce effetti positivi anche sugli altri.

Infine, emerge con chiarezza che il consolidamento richiede continuità. È stata proprio la seconda parte del percorso a trasformare molte intuizioni iniziali in pratiche concrete, dimostrando come il cambiamento comportamentale abbia bisogno di tempo, ripetizione e occasioni di sperimentazione.

Le Smart Heuristics del Comune di Ferrara

Dalle sedici tornate emergono alcune semplici regole comportamentali che rappresentano il patrimonio più prezioso lasciato dal Protocollo RINO.

"Prima confrontati, poi procedi." Un breve confronto iniziale evita incomprensioni e accelera il lavoro.

"Ogni riunione deve produrre una decisione." Ogni incontro dovrebbe concludersi con responsabilità, tempi e prossimi passi chiaramente definiti.

"Dietro ogni pratica c'è una persona." La qualità del servizio nasce dall'ascolto, dalla chiarezza e dalla presa in carico.

"Rendi visibile il valore degli altri." Il riconoscimento sincero delle competenze rafforza motivazione, fiducia e senso di appartenenza.

"I piccoli gesti costruiscono la cultura." Una telefonata, un ringraziamento, un chiarimento tempestivo o un aiuto spontaneo producono effetti organizzativi molto più grandi della loro apparente semplicità.

Come mantenere vivo il cambiamento

La conclusione del Protocollo RINO rappresenta l'inizio della fase più importante: quella del mantenimento.

Per questo motivo sarebbe particolarmente utile organizzare un evento finale di restituzione, in presenza oppure online, durante il quale condividere i risultati del percorso, raccontare le esperienze più significative emerse nelle sedici tornate e valorizzare i comportamenti che hanno meglio incarnato lo spirito del progetto. Un momento di confronto collettivo permetterebbe di trasformare i risultati del protocollo in patrimonio comune dell'organizzazione, rafforzando il senso di appartenenza e la motivazione a proseguire il cammino.

A questa iniziativa potrebbe affiancarsi un programma di formazione continua ispirato ai principi del behavioral design. Più che proporre nuovi corsi teorici, sarebbe opportuno prevedere brevi laboratori

esperienziali, comunità di pratica intersettoriali, momenti periodici di confronto su casi concreti e richiami comportamentali leggeri, ad esempio attraverso una "domanda RINO del mese". Questi strumenti consentirebbero di mantenere vivo il processo riflessivo avviato durante il progetto, evitando che i comportamenti acquisiti si affievoliscano con il tempo.

Conclusioni

Il principale risultato del Protocollo RINO nel Comune di Ferrara non consiste nell'aver suggerito nuove procedure, ma nell'aver contribuito a sviluppare una diversa cultura del lavoro pubblico. Nel passaggio dall'Attivazione al Consolidamento emerge con chiarezza una crescita della responsabilità individuale, della collaborazione tra persone e della consapevolezza che ogni dipendente possa incidere concretamente sulla qualità dell'organizzazione.

Il percorso ha mostrato come il cambiamento organizzativo non sia il prodotto esclusivo delle decisioni dei vertici, ma possa nascere dalla somma di centinaia di micro-comportamenti quotidiani: una telefonata in più tra uffici, una riunione meglio preparata, una spiegazione data con maggiore empatia, un ringraziamento espresso con sincerità.

È proprio questa la più importante eredità lasciata dal Protocollo RINO al Comune di Ferrara: aver dimostrato che una cultura della collaborazione, della fiducia e del servizio può essere costruita intenzionalmente, alimentando giorno dopo giorno quei piccoli comportamenti che, nel tempo, diventano il modo naturale di lavorare insieme.