

STRUMENTI FORMEZ

**I**l Formez - Centro di Formazione Studi, ha da sempre avuto una particolare attenzione per le iniziative editoriali. Fin dai suoi primissimi anni di attività si è impegnato nella produzione e nella divulgazione di collane e riviste volte a promuovere e potenziare le linee strategiche e le iniziative culturali e operative a sostegno dei modelli evolutivi elaborati dal Parlamento e dai Governi regionali per un più equilibrato sviluppo delle aree svantaggiate del Paese.

Interi generazioni di funzionari pubblici, soprattutto regionali e locali, si sono formati sui “Quaderni Regionali”, sui “Quaderni Formez”, sulle Riviste “Problemi di Gestione”, “Problemi di Amministrazione Pubblica”, “Europa e Mezzogiorno” e sulle tante monografie tratte dagli originali e specifici materiali dei corsi di formazione, organizzati e gestiti dal Centro, con il proprio qualificato corpo docente, con eminenti studiosi, con professionisti, dirigenti e funzionari operanti ai massimi livelli di responsabilità nelle Amministrazioni pubbliche.

Questa stagione ricca di stimolanti sfide e di importanti successi è ormai alle nostre spalle; oggi un nuovo Formez si sta affermando in un diverso contesto istituzionale ed operativo. Il decreto legislativo 285/99, ha individuato nell’Istituto l’Agenzia istituzionale che deve accompagnare i processi di trasformazione del sistema amministrativo italiano per ciò che concerne il vasto e strategico programma per la promozione e lo sviluppo delle risorse umane.

“Promuovere l’innovazione amministrativa, organizzativa e tecnologica della Pubblica Amministrazione e favorire il potenziamento del ruolo e delle competenze delle Regioni e degli enti locali” sull’intero territorio nazionale è la missione che il Formez intende svolgere.

Fondamentale è in questa fase, il potenziamento e il coordinamento delle attività editoriali del Centro che poggeranno su tre linee di produzione: Quaderni – momenti di riflessione teorica e culturale su temi di forte impatto innovativo per le P.A.; Strumenti – guide, manuali, modulistica e modellistica di supporto agli operatori per la semplificazione dei processi lavorativi; Ricerche – la conoscenza supportata dalla ricerca empirica per meglio finalizzare gli interventi di formazione, assistenza e consulenza. È con la consapevolezza di chi ha imparato a misurarsi con la mutevole e articolata realtà delle organizzazioni complesse che avviamo questa nuova esperienza editoriale, sicuri di offrire, come sempre, un originale ed utile contributo a quanti sono impegnati a vario titolo nel mondo della formazione.

*Carlo Flamment*  
Presidente Formez



# 10

## **COMUNITÀ DI PRATICHE, DI APPRENDIMENTO E PROFESSIONALI**

**UNA METODOLOGIA  
PER LA PROGETTAZIONE**

## Premessa



*Il Formez, attraverso questo manuale, intende presentare il processo metodologico sperimentato per la progettazione e lo sviluppo di comunità in rete rivolte alla pubblica amministrazione. A tal fine, nel corso del 2001, è stata definita una metodologia, articolata per fasi, che ha rappresentato un modello a disposizione delle diverse attività condotte all'interno del Formez. Parallelamente è stata messa a punto una piattaforma tecnologica contenente gli strumenti necessari per fare comunità, capitalizzando sia esperienze esterne che interne all'Istituto.*

*L'esigenza di definire un processo metodologico univoco è nata dalla necessità di garantire assistenza metodologica e tecnologica personalizzata allo staff del Formez coinvolto nella progettazione delle nascenti comunità.*

*La metodologia garantisce un approccio unitario e coordinato capace di rendere omogenee le varie comunità tenendo conto e valorizzando le specificità di ciascuna. Gli standard e i processi di lavoro vengono, di volta in volta, adattati al contesto di riferimento specifico nella convinzione che ogni comunità rappresenta una realtà a sé stante e, pertanto, un elemento unico e non ripetibile.*

*Il manuale può quindi rappresentare un'utile guida per chi intende attivare una comunità di pratiche, di apprendimento o professionale in rete avvalendosi di una metodologia pensata appositamente per rispondere alle esigenze della pubblica amministrazione.*

*Il processo metodologico prende avvio con l'analisi del contesto. Le attività svolte in questa fase mirano ad individuare la fattibilità del progetto sulla base di elementi raccolti attraverso l'indagine sul campo.*

*I risultati raccolti con l'utilizzo degli strumenti di rilevazione prescelti – questionari, benchmarking e analisi del sito web pubblico – consentono di procedere alla definizione delle strategie della comunità. Il piano strategico rappresenta il documento di sintesi della seconda fase del processo metodologico in cui, mettendo a sistema l'idea forza iniziale e le evidenze raccolte nella fase di analisi, vengono esplicitati obiettivi, politiche e struttura organizzativa.*

*Sulla base di quanto stabilito nel piano strategico è possibile procedere alla terza fase della metodologia: la progettazione delle specifiche tecnico-funzionali dell'applicativo che dovrà supportare l'ambiente on line della comunità professionale.*



8

*La fase successiva prevede la definizione di un programma di dettaglio per la gestione della comunità, che precisa le attività da avviare per raggiungere gli obiettivi individuati dal piano strategico. Il piano operativo, che rappresenta il documento in cui viene formalizzata la programmazione delle attività a breve termine, indica per ciascuna mansione le risorse umane ed economiche necessarie e i tempi previsti per la loro realizzazione.*

*L'ultima fase riguarda la verifica, attraverso l'attività di monitoraggio e valutazione, dei risultati raggiunti al termine di ciascun trimestre di gestione operativa della comunità. Il documento di monitoraggio e valutazione, che rappresenta la sintesi dei risultati delle rilevazioni effettuate attraverso il tracciamento degli accessi e la somministrazione di questionari, fornisce suggerimenti per la redazione del successivo piano operativo al fine di garantire il raggiungimento degli obiettivi strategici.*

*La prima parte del volume mira a fornire un inquadramento generale sulla connessione tra i modelli di apprendimento emergenti e il fenomeno delle comunità in rete. In particolare, presenta un quadro delle metodologie e delle tecnologie della formazione online, con particolare riferimento all'apprendimento collaborativo e alle comunità professionali, e illustra lo scenario evolutivo del fenomeno delle comunità virtuali intese come motore dell'innovazione delle amministrazioni.*

*La seconda parte è articolata in cinque capitoli, che rispecchiano fedelmente le fasi della metodologia operativa sviluppata e seguita nei progetti Formez.*

*Ogni capitolo è strutturato secondo lo stesso schema logico, partendo dalla descrizione degli obiettivi della fase analizzata per poi illustrare gli strumenti metodologici prescelti e i risultati. Alla fine di ciascun capitolo è allegato un modello della documentazione operativa inerente alla singola fase della metodologia.*

*Nella terza parte vengono presentate, in maniera più approfondita, due esperienze Formez di comunità professionali in rete, la Comunità degli Informatori comunitari e quella dei responsabili degli Sportelli Unici.*

*Infine sono consultabili le schede sintetiche di presentazione di tutte le Comunità professionali in rete attivate dal Formez.*

*L'attività di gestione (pianificazione operativa e gestione della crescita) viene trattata esclusivamente dal punto di vista della progettazione delle attività. Le strategie di gestione delle dinamiche di gruppo (team building, animazione, gestione dei contenuti, e coordinamento della comunità) vengono rimandate ad apposita trattazione.*

# INDICE



## PARTE PRIMA

### **Lo scenario di riferimento** **11**

- 1. La formazione continua centrata sugli attori **13**
- 1.1 Ripensare i luoghi e le tecniche della formazione **13**
- 1.2 La formazione in presenza e l'apprendimento a distanza **15**
- 1.3 L'apprendimento collaborativo e le comunità on line **17**
- 1.4 Progettazione e sviluppo delle comunità on line **19**
  
- 2. Le comunità in rete **21**
- 2.1 Il "ritorno" delle comunità **21**
- 2.2 Comunità di pratica **21**
- 2.3 Comunità virtuali **24**
- 2.4 Comunità professionali in rete: un nuovo "motore" dell'innovazione nelle organizzazioni **25**
- 2.5 Comunità professionali e formazione **27**
- 2.6 Le comunità: un'opportunità per la P.A. **29**

## PARTE SECONDA

### **La metodologia** **31**

- 1. Analisi del contesto **33**
- 1.1 Il confronto con gli esperti e con i potenziali utenti **35**
- 1.2 Analisi del sito pubblico **36**
- 1.3 Benchmarking **37**
- 1.4 Interpretazione dei dati **37**
- 1.5 Proposte operative **38**
  
- 2. La pianificazione strategica **42**
- 2.1 Obiettivi **43**
- 2.2 Politiche **45**
- 2.3 Struttura organizzativa **46**
  
- 3. La progettazione dell'ambiente on line **53**
- 3.1 Le specifiche tecnico-funzionali **54**
- 3.2 L'identità grafica **54**
- 3.3 Le aree e i servizi **54**
- 3.4 Ruoli e livelli di accesso **56**



4. La pianificazione operativa	60
4.1 Attività preliminari	62
4.2 Programmazione trimestrale delle attività	62
4.3 L'attività editoriale	63
5. La gestione della crescita	70
5.1 L'attività di monitoraggio	71
5.2 La valutazione	74
5.3 La programmazione delle azioni correttive	76

### **PARTE TERZA**

#### **Le Comunità professionali del Formez** 79

Il caso della Comunità professionale degli Informatori comunitari	81
Il caso della Comunità professionale dei responsabili di Sportello Unico	88
Scheda Comunità professionale Agenti di Sviluppo locale	97
Scheda Comunità professionale Disaster Management (operatori di Protezione Civile)	99
Scheda Comunità professionale Informatori comunitari	101
Scheda Comunità professionale PON Ambiente	103
Scheda Comunità professionale responsabili Risorse umane	105
Scheda Comunità professionale Sanità	107
Scheda Comunità professionale Servizi pubblici per l'impiego	109
Scheda Comunità professionale responsabili Sportello Unico	111

#### **Bibliografia** 113