



L'APPROCCIO-COMUNITÀ
ESPERIENZE DI APPRENDIMENTO
COLLABORATIVO NEI PROGETTI
DEL FORMEZ

Coordinamento dell'indagine e cura del volume
Domenico Lipari

Editing
Valentina Vinotti

Sommario

I. Introduzione	5
<i>di Domenico Lipari</i>	
II. I percorsi di riflessione del gruppo	15
<i>di Domenico Lipari e Pietro Valentini</i>	
1. Le comunità promosse dal Formez	15
2. I temi rilevanti segnalati dal gruppo	20
3. Identificazione del ciclo di vita di una comunità	24
4. Fattori di successo e “accorgimenti” per una gestione efficace	27
5. Criticità e zone d’ombra	32
III. Problemi nell’<i>implementation</i> dell’approccio-comunità	39
<i>di Pietro Valentini</i>	
1. L’approccio-comunità nel contesto dell’innovazione degli interventi formativi	39
2. La comunità autogestita: meta operativa o mito?	41
3. Senso di identità condivisa e dialogo delle differenze	46
4. Partecipazione attiva e trasformazione delle pratiche professionali	48
IV. Riferimenti bibliografici	51
Appendici	55
Tavole di sintesi dell’elaborazione del gruppo	57
L’esperienza delle comunità in rete Formez: origini e sviluppi	61
<i>di Salima Salis</i>	
Schede su interventi di promozione di comunità nei progetti Formez	73
Comunità professionale Informatori comunitari	73
<i>di Roberta Chiappe</i>	
Comunità ex allievi corsi–concorso Progetto Ripam	79
<i>di Daniela De Pasquale</i>	
Comunità professionale PON Ambiente	85
<i>di Cinzia Di Fenza e Margherita Coppola</i>	
Progetti PROMOSS 2 e PROMOSS 3	89
<i>di Simona Giorgetti</i>	
Comunità professionale Servizi Pubblici per l’Impiego (SPI)	96
<i>di Mariarosaria Russo</i>	
Community Sportelli Impresa	101
<i>di Patrizia Schifano</i>	
Comunità Centri Regionali di Competenza per l’e-government	108
<i>di Allegra Triulzi</i>	
Comunità Professionale dei Responsabili della Formazione delle Aziende Sanitarie	115
<i>di Silvia Boni</i>	
Comunità Professionale dei Responsabili delle Risorse Umane	121
<i>di Anna Paola Usai</i>	

I. Introduzione

di Domenico Lipari

Le riflessioni contenute nel presente volume sono l'esito di un'indagine realizzata nel Formez allo scopo di esplorare alcune pratiche professionali legate all'*approccio finalizzato alla costruzione di comunità* (da qui in poi "approccio-comunità"), un approccio che, con varie etichette ("comunità di pratiche", "comunità tematiche", "comunità professionali", "comunità di apprendimento", "comunità in rete", ecc.), si è venuto configurando, nel corso degli ultimi anni, come un tratto distintivo e ricorrente di molti progetti del Formez¹. Si tratta in effetti di un fenomeno che segnala il progressivo consolidamento di *orientamenti di metodo* che, all'interno dei progetti in corso di svolgimento e per alcuni tipi di attività, si delineano come componente rilevante dell'azione progettuale e si collocano sulla scia di tendenze ritenute innovative (e già largamente in uso) nel panorama delle più recenti esperienze italiane².

¹ Per una ricostruzione delle origini e degli sviluppi delle esperienze di costruzione di comunità nell'ambito dei progetti del Formez si rinvia al contributo di S. Salis contenuto nell'Appendice II di questo volume.

² Sui temi legati alle riflessioni e alle esperienze sulle comunità di pratica, nel quadro delle attività di studio del Formez, è in corso di svolgimento, una ricerca (coordinata da chi scrive) orientata ad un'esplorazione teorica ed empirica dell'insieme dei fenomeni che caratterizzano l'approccio-comunità. Tra i temi rilevanti della ricerca (i cui passaggi principali sono caratterizzati: a) da riflessioni teoriche volte a ricostruire il reticolo dei concetti fondamentali e a legare le varie articolazioni del concetto di comunità di pratica ai temi dell'apprendimento, dell'identità e dell'organizzazione; b) da approfondite indagini sul campo – 4 studi di caso e una *survey*) figurano: 1) il passaggio dalla "comunità di pratica" ortodossa alle comunità progettate, il passaggio cioè dalle interpretazioni originarie che sottolineano il tratto spontaneo di costrutti sociali delle comunità, alle visioni che, invece, staccandosi dal "modello originario", ipotizzano non solo l'intervento sulle "comunità di pratica", ma anche la possibilità di costruire per via progettuale delle comunità; 2) le questioni, tra loro collegate, della progettazione e della gestione delle comunità; 3) il duplice problema del contributo delle comunità alla strutturazione di identità individuali e collettive, da un lato; e, dall'altro, del modo in cui queste forme di strutturazione (ovvero di costruzione sociale di realtà e di identità) si riverberano sulle organizzazioni; 4) il contributo degli approcci orientati alla costruzione di comunità al rinnovamento delle pratiche formative tradizionali, (ma anche all'elaborazione di orientamenti più partecipativi nella gestione di interventi di sviluppo organizzativo).

Allo scopo di chiarire il senso dell'iniziativa – che consiste nello svolgimento di un focus-group prolungato con i responsabili di 10 progetti del Formez nei quali sono incluse esperienze di costruzione e di gestione di comunità – si cercherà in questa nota introduttiva di delineare i tratti essenziali del contesto concettuale e problematico nel quale si colloca l'analisi delle esperienze oggetto di attenzione; successivamente, si darà conto delle finalità istituzionali e del metodo di lavoro.

1. Il principale referente teorico degli approcci orientati alla costruzione di comunità è rappresentato, come è noto, dal concetto di *comunità di pratica*³ elaborato nel quadro degli studi sull'apprendimento organizzativo per descrivere quei particolari fenomeni di aggregazione informale di attori, che, nelle organizzazioni, si costituiscono *spontaneamente* attorno a pratiche di lavoro comuni nel cui ambito sviluppano solidarietà organizzativa sui problemi, condividendo scopi, saperi pratici e linguaggi e generando, per questa via, forme durevoli di "strutturazione" dotate di tratti culturali peculiari e distintivi. Si tratta di gruppi che: (i) nascono attorno ad interessi condivisi (in genere problemi comuni da gestire e risolvere in condizioni di interdipendenza cooperativa) e si costituiscono (seppure informalmente) come esito di forme negoziazione implicita tra gli attori coinvolti; (ii) si alimentano di contributi e di impegni reciproci; (iii) durano fino a quando persistono gli interessi comuni e fino a quando l'energia che alimenta l'insieme riesce a riprodursi con un certo grado di regolarità; (iv) sono tenute in vita da un presupposto di fondo (che mantiene il legame tra i partner): la libertà da vincoli organizzativi di tipo gerarchico.

Questo cenno al concetto di *comunità di pratica*, da un lato, aiuta a rintracciare le radici di una crescente varietà di dispositivi fondati essenzialmente sull'estensione applicativa di uno schema interpretativo e sulla conseguente elaborazione di modelli

³ Per approfondimenti si vedano in particolare: J. Lave, E. Wenger, *Situated Learning*, Cambridge University Press, Cambridge, 1991; J.S. Brown, P. Duguid, *Organizational Learning and Communities of Practices: Towards a unified view of working, learning and innovation*, in "Organization Science", 2, 1, 1991. Cfr. inoltre: C. Pontecorvo et al. (a cura di), *I contesti sociali dell'apprendimento*, Led, Milano 1995; M. Tomassini, L. Lo Schiavo, *Formazione e diffusione di casi esemplari*, in "Formazione domani", n. 24, 1996; M. Tomassini, M Bonaretti, "Le comunità di pratica nei processi di innovazione della pubblica amministrazione", in F. Battistelli (a cura di), *La cultura delle amministrazioni*, Angeli, Milano, 2002; S. Micelli, *Imprese, reti e comunità virtuali*, Etas, Milano, 2000. A proposito del concetto di "comunità di pratica" bisognerebbe svolgere ulteriori considerazioni (che comunque esulano dal nostro contesto di discorso ma alle quali bisogna almeno accennare) derivanti dalla scomposizione dei due distinti concetti ("comunità" e "pratica") che lo compongono. Il primo – con tutte le ambiguità e le densità evocative di cui è intriso – occupa uno spazio piuttosto rilevante ancorchè controverso nella tradizione delle scienze sociali. Una discussione critica del concetto di "comunità" orientata a negarne il valore scientifico è proposta da A. Bagnasco in un volume (*Tracce di comunità*, Il Mulino, Bologna, 1999) al quale si rinvia per i necessari approfondimenti. Il secondo concetto ha implicazioni altrettanto complesse nel più ampio dibattito sulle nozioni di *praxis*, *azione*, e, più in particolare, di attività organizzativa e lavorativa. Per una discussione articolata dei due concetti – riferita al nostro ambito di analisi – si vedano le riflessioni di P. Landri, *Ricognizione dei profili concettuali legati alle nozioni di "comunità di pratica", "comunità professionali", "comunità di apprendimento" e "reti professionali"*, in corso di pubblicazione, Formez, Roma, 2004.

d'intervento sia in campo organizzativo che nelle pratiche di formazione; dall'altro, consente di mettere in evidenza l'estensione, la "distorsione" e le sovrapposizioni di significati che, a partire dall'assunzione del concetto originario, si sono venute determinando nell'uso e in molti linguaggi correnti. Si tratta di una "dilatazione" dalla quale ha origine la proliferazione di idee, concetti e pratiche che, pur mantenendo un certo legame con la nozione classica di comunità di pratica, si discostano e si distinguono da essa (specie sul versante empirico) non solo per il fatto che ipotizzano la possibilità di costruire delle comunità (e su questo poi si fondano i vari modelli e metodi di progettazione appositamente elaborati), ma anche perchè il focus di attenzione su cui si polarizza la costruzione dei modelli d'intervento tende a determinare la caratterizzazione stessa della comunità. Volendo qui tentare solo un primo abbozzo esemplificativo utile al nostro discorso, possiamo fare riferimento ad almeno due tipi di comunità che, oltre alle comunità di pratica, ricorrono più frequentemente nelle esperienze più recenti e più diffuse (grazie anche alle potenzialità di sviluppo rese possibili dalle applicazioni delle tecnologie dell'informazione e della comunicazione) che costituiscono l'ambito privilegiato dei vari esercizi di elaborazione e sperimentazione di schemi di progettazione e di intervento: le "comunità professionali" e le "comunità di apprendimento".

Le *comunità professionali*, a causa di un modello di riferimento forte e consolidato nel tempo (la nozione classica di professione), rinviano all'idea di *reti istituzionalizzate di professionisti* che condividono uno statuto disciplinare di riferimento, un *cursus studiorum* esclusivo che culmina in un titolo di studi legale, una denominazione identitaria forte e pressochè universale (medico, avvocato, ecc.), uno status sociale, una deontologia, un ordine professionale vigilante, ecc. Secondo questa interpretazione, è evidente che si tratta di comunità statiche in cui prevalgono istanze di appartenenza, di rappresentanza e di tutela della professione. Tuttavia, è possibile accedere ad un'*accezione debole* di comunità professionale (ed è il significato prevalente che questa formulazione assume nella maggior parte delle esperienze): aggregazione di attori, non necessariamente appartenenti alla stessa organizzazione, che svolgono ruoli professionali ("professionale" qui è da intendersi nel senso di *professional*, attributo di molte tra le occupazioni terziarie prevalenti anche nelle imprese tradizionali) caratterizzati da contenuti operazionali e teorici molto simili. I temi o interessi che aggregano più o meno temporaneamente una comunità professionale (in senso debole) possono essere i più disparati: in ogni caso sono situazionali e contingenti. Ecco perché si tratta, in questo caso, di reti molto simili a network attivati

da un interesse contingente esauritosi il quale possono sciogliersi (o, viceversa, rinnovarsi attorno ad altri oggetti d'interesse)⁴.

Le *comunità di apprendimento* sono quelle reti di attori costituite attorno a (e accomunate da) un obiettivo, più o meno formalizzato, legato all'acquisizione di saperi, competenze, ecc. (come, ad esempio, un gruppo in formazione). Naturalmente, il fatto di denominarsi "comunità" dovrebbe implicare un minimo di condivisione di scopi e di cooperazione, anche se sappiamo che non è sempre così.

Al di là delle particolari caratterizzazioni dei tipi di comunità qui sommariamente descritti a titolo esemplificativo e al di là del problema della loro progettabilità e della loro maggiore o minore "permeabilità" rispetto all'intervento dall'esterno⁵, è evidente come, in tutti i casi, l'elaborazione di modelli per progettare le (e di intervento sulle) comunità sia strettamente legata allo scopo di promuovere/favorire processi di apprendimento. Infatti, (i) nella progettazione di comunità di apprendimento, l'apprendimento è (o dovrebbe essere) *in re ipsa*; (ii) nella costruzione di comunità di pratica (posto che siano possibili interventi "costitutivi" di comunità di pratica in senso classico) l'apprendimento è cruciale essendo la *raison d'être* delle comunità (esse, infatti, sorgono e si sviluppano attorno a problemi pratici da risolvere e la soluzione dei problemi – proprio perché genera nuova conoscenza e ristrutturazioni delle pratiche – costituisce l'esito dell'apprendimento); (iii) nell'intervento sulle comunità professionali "ortodosse" gli scopi di apprendimento – ancorché molto impliciti e raramente programmati - sono immaginabili solo nella misura in cui nel gruppo circolano contenuti capaci di alimentare e cambiare le basi cognitive di ciascun membro; (iv) nella costituzione delle comunità professionali qui assunte in un'accezione "debole", gli scopi di apprendimento hanno un senso nella misura in cui all'interno del gruppo sono veicolate, scambiate, narrate, e discusse esperienze capaci di accrescere e modificare il bagaglio cognitivo (ma anche esperienziale) di ciascuno e dell'insieme dei partecipanti.

Ben si comprende, da questo punto di vista, come l'idea di promuovere, progettare e sostenere comunità attraverso appropriati dispositivi di metodo, nella gran parte delle esperienze, in via di principio, sia associata ad una prospettiva di innovazione delle pratiche formative tradizionali. Ma una simile prospettiva può essere davvero

⁴ Su questo si veda anche il concetto di "reti basate sulla pratica" elaborato da J.S. Brown, P. Duguid, *The Social Life of Information*, Harvard Business School Press, Boston, 2000 (trad. it. *La vita sociale dell'informazione*, Etas Milano, 2001).

⁵ Su questi aspetti, che riguardano i margini di "progettabilità" e di "gestibilità" delle comunità, si vedano le considerazioni svolte più avanti.

perseguita se le culture (e gli attori professionali) della formazione – evitando la tentazione di inseguire le nuove suggestioni di metodo in modo superficiale, cioè con la sola preoccupazione di intercettare la moda del momento – sono in grado di misurarsi consapevolmente con almeno tre dimensioni problematiche (tra loro fortemente intrecciate) dell’approccio-comunità che riguardano al tempo stesso la visione dell’azione formativa, le modalità con cui le sue pratiche si dispiegano ed infine il suo ruolo sul terreno specifico della gestione. Proviamo a descrivere questo intreccio problematico.

- In primo luogo appare imprescindibile il superamento delle logiche formative fondate su pratiche di trasmissione selettiva di contenuti per accedere ad un’idea cooperativa dell’apprendere. Emerge un diverso punto di vista secondo il quale l’apprendimento deve essere inteso non solo e non tanto in termini individuali o di mera acquisizione di nozioni, ma anche e soprattutto come esperienza di gruppo fortemente ancorata alla pratica ed al tessuto relazionale che si struttura attorno ai problemi che sempre la pratica genera. Apprendimento dunque (i) nel senso deweyano di *inquiry*, cioè di indagine che trae origine da situazioni di impasse (intellettuale e pratica) davanti a problemi che la risposta di routine non riesce a risolvere e che, attraverso approssimazioni successive, porta all’innovazione ed al cambiamento delle routine; (ii) nel senso di circolazione spontanea – attraverso la forma prevalente della narrazione – tra i membri del gruppo dei surplus di saperi pratici acquisiti tramite l’esperienza; (iii) nel senso di “veicolo” di elaborazione di nuove conoscenze sulle (e a partire dalle) pratiche. In quest’ottica, le comunità sviluppano in piena autonomia forme di apprendimento basate sullo scambio di informazioni e di esperienze che non possono in alcun modo essere comprese, pena la loro perdita di senso, entro gli schemi coercitivi della formazione classica. Occorre – proprio nella prospettiva dell’*apprendere* e del *comprendere* che sottolinea il tratto soggettivo ed intersoggettivo, cioè sociale, dell’esperienza⁶ – aderire a schemi d’azione capaci di essere sintonici con le

⁶ Una possibile articolazione (qui appena abbozzata) del concetto di apprendimento consente una tematizzazione *nella duplice dimensione del suo fondamento soggettivo (che mette in gioco la riflessività della coscienza) e del suo fondamento sociale (cioè relazionale, intersoggettivo)*. Se assumiamo come costitutiva della soggettività la distinzione (cfr. F. Crespi, *Attore sociale e potere*, Il Mulino, Bologna, 1989) tra *comportamento* (basato quasi esclusivamente sull’istinto e su routine consolidate) ed *azione* (basata sul primato della coscienza sull’istinto), non possiamo non riconoscere come l’azione sia caratterizzata dalla capacità riflessiva della coscienza di arrestare il flusso ordinario delle condotte di routine per averne consapevolezza, interrogarsi su di esse ed orientarne il senso. Da questo punto di vista la riflessività della coscienza (oltre che la sua *capacità di negazione*) diventa il tratto fondante del soggetto, della sua libertà, della sua capacità di apprendere (*simultaneamente* per via cognitiva, esperienziale, emozionale ed affettiva), della sua capacità di trascendere un comportamento di routine e dunque di innovare; ma si tratta di un processo che non avviene nel vuoto solipsistico di una coscienza (di una soggettività) chiusa in se stessa, ma avviene sempre in relazione ad altri oggetti (di esperienza, di conoscenza, ecc.) o ad altri

dimensioni costitutive dell'apprendimento. E a questo scopo – in un'ottica non-direttiva dell'azione formativa – potrebbe utilmente essere recuperata la nozione di *educare*, nel senso letterale di *e-ducere*, di condurre da un luogo, purché quest'azione del condurre non assuma tratti costrittivi, ma, al contrario, abbia il senso dell'accompagnare con cura amorevole, rispetto ed attenzione.

In altri termini, bisogna cominciare a fare i conti con le visioni tradizionali fondate sulla pretesa di *dar forma*, secondo disegni predeterminati, alle capacità di apprendimento degli individui e dei gruppi.

- In secondo luogo, bisogna affrontare i problemi derivanti dalle caratterizzazioni e dalle configurazioni prevalenti che assumono oggi i costrutti-comunità nella maggior parte delle esperienze: a differenza delle comunità di pratica classiche (quelle cioè tematizzate come micro-aggregazioni interne ad organizzazioni o a reticoli inter-organizzativi), le comunità oggi al centro degli interessi diffusi di tante pratiche progettuali si sviluppano prevalentemente *in rete* e puntano al coinvolgimento di molti attori. Le differenze più vistose sono da un lato, quella legata alla *prossimità delle relazioni* che caratterizzano il primo modello e la *distalità delle relazioni* (mediate da mezzi telematici) che caratterizzano il secondo; dall'altro, quella riconducibile alla composizione quantitativa delle aggregazioni dei partecipanti (piccoli gruppi nel primo caso, grandi o molto grandi raggruppamenti nel secondo). Entrambe le caratteristiche del modello di comunità prevalente tendono a modificare radicalmente il piano delle possibilità comunicative e, per conseguenza, lo spessore e la qualità delle interazioni configurando la comunità nei termini di una rete sociale i cui attori sviluppano relazioni a distanza. Senza negare il valore di questo tipo di configurazione (di cui occorre al contrario assumere ed esplorare più approfonditamente le potenzialità), è necessario sottolineare quanto la distalità tra gli attori e il ruolo forte, spesso decisivo, del mezzo di comunicazione modifichino la natura delle relazioni che perdono molto in termini di immediatezza e spontaneità comunicativa (anche se possono guadagnare molto in termini di potenzialità riflessiva), di possibilità di rapporti diretti, di sviluppo della narrazione spontanea (che – come mostrano le ricerche di Orr⁷ – costituisce uno dei tratti più caratteristici della vita delle comunità di pratica). La comunità in rete disegna una nuova configurazione relazionale nella quale cambiano le forme

soggetti (dotati a loro volta di una loro soggettività). Allora, anche questa idea di riflessività, in quanto capacità di consapevolezza di se stessi e del mondo (dell'altro, degli altri), diventa un rilevante punto di riferimento per un'interpretazione plausibile dei fenomeni di apprendimento.

⁷ Cfr. J. Orr, "Sharing Knowledge, Celebrating Identity, War Stories and Communities Memory in a service culture", in D. Middleton, Edwards D. (eds.), *Collective Remembering*, Sage Publ., London, 1990, trad. it. in C. Pontecorvo e al. (a cura di), *I contesti sociali dell'apprendimento*, Milano, Led, 1995.

della comunicazione. E questo diventa un ambito rilevante di riflessione e di elaborazione ineludibile per le pratiche formative.

- In terzo luogo, occorre affrontare la questione del ruolo dell'azione formativa sul delicato terreno della gestione delle comunità. Posto che sia possibile progettare una comunità⁸, il problema principale è quello della sua gestibilità⁹. Nella forma della comunità costruita nell'ambito di un intervento di formazione¹⁰, trattandosi di un'aggregazione di attori che liberamente decidono di partecipare alle attività prefigurate da un soggetto proponente, la gestione – pena il fallimento del costruito progettuale – dovrebbe essere intesa ed interpretata, piuttosto che nei termini del controllo, come supporto del gruppo, come facilitazione delle relazioni tra i membri, come animazione del gruppo, come disponibilità consulenziale, come intervento di segnalazione dei problemi

⁸ I termini dubitativi con cui è qui enunciato il problema della progettazione delle comunità, più che per negare tout-court le possibilità progettuali, valgono per mettere in guardia da visioni troppo rigide e deterministiche della progettazione. Un punto di vista plausibile sulla progettazione (e sui metodi di progettazione), specie in contesti analoghi a quello di cui qui ci stiamo occupando, mette in evidenza un aspetto decisivo e largamente trascurato dagli approcci formalistici: si tratta della dimensione eminentemente pratica dell'azione progettuale. Trattandosi di una situazione d'azione orientata al cambiamento e che deve fronteggiare irriducibili condizioni di incertezza, la progettazione perde il tratto di concatenazione predeterminata di eventi per assumere la dimensione di un intervento pratico in cui prevalgono, su ogni assunto a priori circa le modalità di realizzazione del progetto o le priorità da attribuire a questa o a quella variabile, i vincoli concreti - che sono i vincoli propri dell'azione collettiva - con cui il progetto è costantemente chiamato a confrontarsi. L'idea di metodo progettuale che meglio si presta alla prospettiva qui suggerita risponde alla logica del *bricolage* in cui le regole procedurali non sono costituite in schemi precisi, rigidi e definitivi, ma sono continuamente trasformate in funzione delle caratteristiche dei materiali, del contesto operativo e dell'esperienza. Per un esame più ampio di questi temi si rinvia a D. Lipari, *Progettazione e valutazione nei processi formativi*, Edizioni Lavoro, Roma, 1995. Sul terreno specifico delle comunità di pratica, la prospettiva progettuale sembrerebbe compatibile con gli sviluppi dell'elaborazione di Wenger (si veda in particolare E. Wenger et al., *Cultivating Communities of Practice*, Cambridge University Press, Cambridge, Mass, 1998), ma a patto che l'intervento progettuale sia concepito e praticato in un'ottica di sostegno "delicato" e di cura piuttosto che secondo logiche di indirizzo e di controllo.

⁹ C'è un altro problema (che per molti versi è possibile legare a quello della gestibilità e che meriterebbe uno specifico approfondimento): quello della *continuità* delle comunità costruite nell'ambito dei progetti. Si tratta di un problema da tematizzare ed affrontare in rapporto sia alla *durata temporale* dei progetti stessi, sia al ruolo dei soggetti che ne hanno reso possibile la costituzione, sia alla loro capacità di "sopravvivere" (posto che ve ne siano le ragioni) rigenerando le condizioni organizzative ed "istituzionali" che le hanno originate.

¹⁰ Diverso è il caso delle *comunità di pratica* intese in senso classico rispetto alle quali il discorso della gestibilità si pone in termini alquanto problematici. In quanto aggregazioni spontanee di attori attorno a problemi concreti e in quanto strettamente legate ai fenomeni locali dell'apprendimento nel gruppo, la comunità di pratica non è una soluzione (organizzativa o formativa) che possa essere assunta per decreto o per via progettuale. Da questo punto di vista, le comunità di pratica *non si possono gestire*: esse non tollerano regole che non siano quelle (per lo più implicite) liberamente assunte, negoziate, condivise ed accettate dai membri del gruppo. D'altra parte, sviluppandosi per lo più alla periferia (e negli interstizi delle regole) dell'organizzazione, esse sono per lo più sconosciute. Più che in termini gestionali, il problema si pone negli stessi termini dell'apprendimento organizzativo: occorre scoprirlo e riconoscerlo. Si pone cioè nei termini della comprensione dei suoi tratti peculiari e delle modalità attraverso cui in concreti contesti d'azione si manifesta. Da questo punto di vista, scoprire e riconoscere le comunità di pratica aiuta in primo luogo a comprendere i "valori aggiunti" di cui la loro azione è portatrice e, in secondo luogo, ad elaborare «tattiche» di sostegno appropriate alle loro esigenze reali. E' una prospettiva, questa, che, pur non escludendo del tutto l'intervento (che comunque si situerebbe al culmine di un processo di ricognizione e di analisi), tende ad indebolire le visioni correnti dell'idea classica di gestione (e di quella ad essa correlata di controllo) applicata alle comunità di pratica e a configurare interventi di cura e di supporto capaci di rispettare l'autonomia delle comunità, di assecondare criticamente e valorizzare le loro dinamiche interne – ad esempio, attraverso azioni che facilitino le relazioni organizzative. Su quest'ultima questione si veda il contributo di E. Wenger et al., *Cultivating Communities of Practice*, op. cit..

che di volta in volta emergono. Si configura, in altri termini, un'idea ed una pratica di gestione da intendere come *servizio* al gruppo rispetto alla quale occorrono competenze raffinate e in gran parte da costruire.

2. L'abbozzo di temi e questioni fin qui schematicamente delineato, costituisce la cornice che fa da sfondo all'esplorazione analitica dell'esperienza maturata negli ultimi anni nell'ambito dei progetti del Formez sul terreno della costruzione e della gestione di comunità. Si tratta di un'esperienza piuttosto ricca, variegata e, soprattutto, non episodica rispetto alla quale non sono mancate – per iniziativa degli stessi attori professionali che nel tempo hanno elaborato e realizzato interventi sostenuti dall'uso privilegiato dell'approccio-comunità – occasioni di riflessione sia sul terreno dell'analisi retrospettiva, sia su quello dell'elaborazione di metodi¹¹.

L'idea di ritornare sull'insieme delle iniziative in corso – che nel frattempo non solo si sono consolidate sul piano della consapevolezza dei problemi metodologici da dover affrontare e risolvere, ma anche su quello della diffusione (si sono incrementati notevolmente i casi di progetti nel cui ambito trova uno spazio significativo l'approccio-comunità) – è nata, in primo luogo, dall'esigenza di mettere a confronto una pluralità di esperienze nelle quali gli approcci basati sul modello della costruzione di "comunità" rispondono essenzialmente a logiche che, pur ispirandosi ad orientamenti di metodo dai tratti sostanzialmente comuni, trovano una caratterizzazione particolare in quanto parte integrante di un costrutto progettuale dotato di tratti specifici per contenuti, orientamenti e strategie; e, in secondo luogo, dall'interesse ad interrogarsi sulle particolari configurazioni di metodo che in ciascun caso (e in rapporto alle particolari caratteristiche del progetto al quale è associato) assume l'approccio-comunità, sul modo in cui, nello svolgimento delle pratiche progettuali, si possa associare ad altre modalità d'intervento e sul grado di efficacia che, in rapporto alle strategie e agli scopi del progetto, riesce a conseguire.

Si è inoltre ritenuto che fosse utile favorire un processo capace di riflettere sulle esperienze messe in atto allo scopo di ordinare e mettere a disposizione degli addetti ai lavori quel patrimonio di saperi, strumenti e pratiche che spesso scaturisce in modo caotico dall'operatività dei progetti. Non trascurabile, da questo punto di vista, lo scopo di identificare nella varietà delle esperienze particolari (e di descrivere in modo

¹¹ A questo proposito si segnalano in particolare due iniziative curate dall'area "Servizi di rete" (entrambe del 2002): lo svolgimento del seminario "Modelli di apprendimento emergenti: le comunità in rete per la pubblica amministrazione". (Roma, 12 dicembre 2002) e la pubblicazione del volume di S. Salis (a cura di), *Comunità di pratiche, di apprendimento e professionali. Una metodologia per la progettazione*, Strumenti 10, Formez, Roma, 2002.

sufficientemente sistematico) le pratiche in uso giungendo, nei limiti del possibile, a chiarire quei termini ricorrenti che possono risultare diversamente interpretabili a seconda dei significati attribuiti nei diversi linguaggi dei gruppi di progetto.

In questo quadro di interessi conoscitivi orientati a ragionare su schemi di metodo in uso e a riflettere sul significato dell'approccio anche in rapporto alla sua effettiva utilità nell' "economia" della gestione dei progetti, l'iniziativa si è caratterizzata anche come una rilevante occasione di *riflessività professionale* su un insieme di pratiche rispetto alle quali, proprio a partire dai risultati di questo lavoro, sarà utile focalizzare l'attenzione anche sul terreno dell'innovazione metodologica¹².

L'indagine è stata realizzata attraverso lo svolgimento di un focus-group prolungato nel tempo al quale hanno partecipato 10 professionisti del Formez¹³ impegnati in esperienze dirette di promozione, progettazione e gestione di comunità tematiche. La caratteristica fondamentale dell'intervento è data dalla sua natura processuale e soprattutto partecipativa: si è partiti infatti dalla convinzione che le conoscenze, le competenze, le informazioni e soprattutto le esperienze esistenti all'interno del Formez sulle comunità tematiche fossero sufficientemente ricche ed approfondite da rendere possibile lo sviluppo di una riflessione autonoma del gruppo. Si è ritenuta quindi praticabile una soluzione metodologica fondata sulla centralità del gruppo e delle sue riflessioni ed elaborazioni, sostenute dall'intervento di un facilitatore esterno¹⁴ col compito di aiutare la convergenza delle discussioni su significati condivisi e di un ricercatore¹⁵ con il compito di affiancare e supportare il responsabile dell'iniziativa¹⁶ nell'osservazione delle dinamiche di gruppo e nella rielaborazione dei principali temi oggetto di analisi e di discussione.

Nel periodo luglio-ottobre 2003 si sono svolte 4 riunioni, della durata di una giornata ciascuna. Il programma di lavoro degli incontri, impostato dal gruppo di coordinamento, è stato continuamente convalidato, e a volte anche modificato, dal gruppo dei professionisti coinvolti.

¹² Da questo punto di vista, gli esiti dell'indagine si configurano nei termini di un contributo alla costruzione, nel Formez, di forme specifiche di *knowledge management* orientato da una prospettiva che parte dalla *scoperta* di modalità originali di lavoro locale e degli stili di apprendimento che nei singoli contesti d'azione si producono.

¹³ Cinzia di Fenza (area Ambiente); Daniela De Pasquale (area Accesso); Simona Giorgetti (area COOR); Angelina Chicone (area Formazione); Allegra Triulzi (area Innovazione); Salima Salis (area Servizi di rete); Maria Rosaria Russo (area Servizi di rete); Raffaele Colaizzo (area Sviluppo locale); Patrizia Schifano (area Sportello unico); Margherita Coppola (area Servizi di rete).

¹⁴ F. Bussi.

¹⁵ P. Valentini.

¹⁶ D. Lipari.

La discussione del gruppo si è focalizzata sia su esperienze realizzate, sia sulle esperienze in corso di svolgimento (su queste ultime, la riflessione ha mantenuto il necessario ed opportuno grado di apertura verso gli sviluppi successivi).

Il percorso seguito dal gruppo si è così articolato:

- scambio di informazioni sulle esperienze condotte dai partecipanti;
- identificazione delle key-issues sull'“oggetto comunità” (principali problemi o aree tematiche derivanti dall' esperienza pratica);
- identificazione dei fattori di successo emergenti nella promozione e gestione di una comunità;
- identificazione delle “zone d'ombra” individuate nelle attività di creazione, sviluppo e gestione di una comunità.

Gli incontri sono stati condotti dal facilitatore, il quale ha posto al gruppo alcune domande, ha moderato la discussione, assicurando che tutti i punti di vista e i contributi dei partecipanti fossero espressi e valorizzati.

La “regola del gioco” – negoziata, concordata e condivisa – ha messo in evidenza il fatto che il gruppo fosse detentore e depositario dei contenuti, che il facilitatore fosse invece responsabile del modo (processo) con cui il gruppo sarebbe stato invitato a organizzare ed elaborare le informazioni in proprio possesso, mentre ai ricercatori fosse riservato il compito di osservare il processo, raccogliere le informazioni rilevanti da analizzare in funzione degli interessi conoscitivi dell'indagine.

I principali risultati di questo percorso di riflessione – già restituiti prima della pubblicazione al gruppo dei partecipanti agli incontri – sono riportati nel secondo e nel terzo capitolo di questo volume; in quest'ultimo, in particolare, sono contenute alcune riflessioni orientate a discutere gli esiti del focus-group ed a problematizzare in un'ottica più generale alcuni aspetti critici dell'approccio-comunità. L'*Appendice I* propone alcune tavole – elaborate da Federico Bussi al termine delle varie sessioni di lavoro – in cui sono riportati, in raggruppamenti omogenei di temi, i punti di vista di volta in volta emersi dal confronto tra i partecipanti. L'*Appendice II* propone un contributo di Salima Salis sulle origini e sullo sviluppo delle esperienze di costruzione di comunità nell'ambito dei progetti del Formez. Nell'*Appendice III* sono riportate le schede, redatte dai partecipanti al focus-group¹⁷, contenenti le informazioni essenziali sulle esperienze realizzate (o in corso di svolgimento) e sulle quali si è svolta l'analisi.

¹⁷ Alle schede riferite alle esperienze oggetto del focus-group se ne aggiungono altre che forniscono informazioni su altre iniziative del Formez in cui ha uno spazio di rilievo l'approccio-comunità.

II. I percorsi di riflessione del gruppo

di Domenico Lipari e Pietro Valentini

Nelle pagine che seguono sono riportati gli esiti del focus-group realizzato nel periodo luglio-ottobre 2003 al quale, come si è detto più in dettaglio nel capitolo introduttivo di questo volume, hanno partecipato 10 professionisti del Formez responsabili di progetti in cui è stato sperimentato l'approccio-comunità.

I principali risultati del lavoro di gruppo sono qui presentati in modo da ripercorrere, anche cronologicamente, le traiettorie di riflessione emerse nel corso delle diverse riunioni; da questo punto di vista, l'esposizione tende a riproporre l'elaborazione e le analisi dei partecipanti¹⁸ sulle esperienze in cui sono stati o sono impegnati evitando, per quanto possibile, commenti o sovrapposizioni di tipo interpretativo.

1. Le comunità promosse dal Formez

Il punto di partenza della riflessione del gruppo è stato caratterizzato dallo scambio di informazioni sulle esperienze condotte che riguarda 11 comunità promosse dal Formez.

Ciascun partecipante ha avuto modo di presentare le principali caratteristiche della/delle comunità di cui era/è responsabile secondo una griglia descrittiva così articolata (cfr. tav. 1):

- i membri (ovvero i destinatari/utenti);
- l'obiettivo;

¹⁸ Le Tavv. 1, 2 e 3 riportate in Appendice I, elaborate da Federico Bussi, sono rappresentazioni dei "prodotti" del lavoro di gruppo, così come visualizzati durante le riunioni.

- l'architettura (le variabili organizzative e tecnologiche);
- la valutazione complessiva dei principali punti di forza e di debolezza.

Questo primo “passaggio” del processo ha consentito di delineare una rappresentazione panoramica più chiara delle attività denominate “comunità” promosse e gestite dal Formez e, soprattutto, del modo in cui esse si innestano nei progetti Formez (dei quali spesso sono solo una componente).

Da questa prima delimitazione delle esperienze in corso di svolgimento, emerge un quadro di indicazioni espresse dal gruppo che può essere così sintetizzato:

A. per “comunità” si intende, in generale, un gruppo di lavoro i cui membri hanno la possibilità di effettuare transazioni intellettuali reciproche. Il Formez ha promosso comunità *on-line* e “*in presenza*”.

Le due modalità possono essere combinate tra loro: nel caso delle comunità *on-line*, gli incontri in presenza danno modo di catalizzare le dinamiche di interazione; nel caso delle comunità in presenza, gli incontri *on-line* consentono di continuare le interazioni e gli scambi anche quando i membri sono fisicamente distanti.

La *modalità prevalente* (nella pratica e nel lessico) è, per ora, quella *on-line*;

B. le comunità del Formez hanno forte valenza formativa perché in esse i partecipanti acquisiscono nuove competenze non solo attraverso i contenuti scambiati, ma anche grazie alla circolazione di idee, proposte ed esperienze che da tali scambi deriva;

C. generalmente, nell'esperienza del Formez, le attività relative alla creazione e al mantenimento di comunità sono parte di più ampi progetti e di interventi di sviluppo organizzativo e professionale contenenti anche attività di tipo tradizionale (consulenza, assistenza tecnica, formazione in presenza, ecc.);

D. la comunità spesso nasce anche in seguito a un intervento di sviluppo delle risorse umane, quando emerge (o per iniziativa spontanea dei partecipanti, o per iniziativa dei coordinatori/gestori delle attività) la necessità di far sì che i partecipanti all'intervento continuino a tenersi in contatto e/o a lavorare insieme;

E. la modalità prevalente di gestione è quella mista (“*on-line*” e “*in presenza*”), dato che ciascuna di esse può essere più o meno utile ed efficace rispetto alle

specifiche esigenze riscontrate durante lo svolgimento delle attività previste dal progetto (ad esempio: la formazione in presenza sembra essere maggiormente efficace per creare lo spirito di gruppo);

F. sta nascendo, dentro il Formez, una “comunità delle comunità”, ovvero un gruppo di professionisti che, proprio sul terreno della promozione e della gestione delle comunità, ha sviluppato o sta sviluppando un *corpus* di conoscenze e di saperi in gran parte nuovi rispetto alle culture tecniche e metodologiche consolidate.

Oltre alla distinzione tra *comunità on-line* e *comunità in presenza*, il gruppo ha elaborato una tipologia differenziata di comunità:

- le “comunità professionali”;
- le “comunità di pratica”;
- le “comunità di apprendimento”.

Le *comunità professionali* riguardano persone che condividono ruoli professionali, più o meno formalizzati, in luoghi diversi e che dunque possono trarre giovamento dallo scambio di esperienze, riflessioni e problemi. Rispetto agli altri tipi di comunità, quelle professionali richiedono un impegno maggiore volto a favorire la continuità dello scambio, piuttosto che il raggiungimento degli obiettivi formativi definiti al momento di avvio delle attività.

Le “*comunità di pratica*”, secondo la definizione fornita dal gruppo, si concentrano su segmenti di pratiche che possono essere comuni a differenti ruoli, funzioni o istituzioni. Esse possono coinvolgere utenze di dimensioni maggiori.

Le “*comunità di apprendimento*” presentano un grado maggiore di strutturazione, hanno dimensioni più ridotte rispetto alle altre quanto a numero di partecipanti e sono caratterizzate dall’assunzione previa di specifici obiettivi di apprendimento. Sono inoltre considerate una “soluzione” metodologica di supporto (ritenuta sempre più indispensabile) alle forme consolidate di didattica proprie degli interventi di formazione tradizionali. Occorre in tutti modi evitare, quando questa “soluzione” assume la “modalità *on-line*”, di assimilarla ad un mero intervento di formazione a distanza.

L’elemento fondamentale che accomuna i tre distinti tipi di comunità è dato dal fatto che esse *perseguono prioritariamente scopi di apprendimento assumendo l’ipotesi*

secondo cui la costituzione di comunità possa appunto facilitare le dinamiche dell'apprendimento.

Da questo punto di vista, *l'approccio orientato alla costruzione di comunità* si caratterizza come una particolare stilizzazione di intervento formativo fondata sullo scambio orizzontale di conoscenze tra pari (anche se operanti in luoghi distanti); un intervento che, proprio per questo suo tratto costitutivo, potrebbe configurarsi (e in molte situazioni particolari proporsi) come tendenziale alternativa alle modalità formative più tradizionali legate, come è noto, al trasferimento unidirezionale e verticale di conoscenze da un docente esperto a una classe di discenti. A questo proposito, è importante sottolineare come, nell'analisi dei partecipanti, il costituirsi dell'approccio-comunità come alternativa alle pratiche formative tradizionali non debba essere inteso nei termini di una netta ed irriducibile opposizione tra stili formativi "orizzontali" e "verticali". Al contrario, nella pratica della formazione, come mostrano le esperienze del Formez, risulta particolarmente utile nella conduzione delle attività l'integrazione tra i due modelli d'azione: ad esempio, molto spesso lo *scambio orizzontale* può aiutare a far emergere e condividere le necessità e l'utilità di specifici interventi di formazione secondo la logica *verticale*.

L'approccio-comunità, che oggi trova grazie alle nuove tecnologie possibilità inedite di realizzazione, sembra essere più adeguato ad una utenza composta da professionisti adulti (tale è quella della P.A., ambito specifico di riferimento delle politiche del Formez). In effetti, dal punto di vista della formazione, una delle caratteristiche distintive di questo approccio (sul quale si polarizzano molte aspettative di "risultati positivi") è proprio il ruolo attivo riconosciuto agli utenti. Con conseguenze rilevanti – sottolinea il gruppo – almeno su due piani: da un lato è possibile, per questa via, riconoscere le competenze degli utenti valorizzandone così l'identità e le esperienze accumulate fino al momento dell'intervento; dall'altro, è possibile portare alla luce (immettendole nel circuito comunicativo, della discussione e della ricerca di soluzioni appropriate – talvolta sperimentate localmente) molte delle criticità concrete, troppo spesso latenti o difficilmente esplicitabili, che nell'esperienza della vita organizzativa e lavorativa i partecipanti si trovano sempre a dover affrontare.

I problemi, gli imprevisti e le difformità rispetto ai modelli di soluzione standard hanno in questo approccio la possibilità di emergere e di essere affrontati lucidamente, riducendo il rischio di essere implicitamente liquidati come mere insufficienze nell'applicazione del modello di soluzione affermato.

In questo senso *l'approccio-comunità* può rivelarsi importante veicolo di innovazione.

Riprendendo la distinzione tipologica tra comunità formulata dal gruppo, è importante notare come essa abbia valore unicamente descrittivo (o forse di mera denominazione) in quanto, nella gran parte delle esperienze, le comunità – proprio per il fatto di essere concepite come dispositivi di facilitazione dei processi di apprendimento – difficilmente possono essere considerate come caratterizzate da confini netti ed “invalicabili”. In effetti, la riflessione del gruppo ha ben messo in evidenza il fatto che, nella gran parte dei casi riportati e discussi, nessuna delle tre etichette attribuite alle comunità attivate riesce ad esaurire (e rispecchiare) la ricchezza, la complessità, la variabilità e, soprattutto, l’evoluzione delle esperienze che caratterizzano ciascuna di esse.

Ogni comunità evolve nel tempo in ragione degli interessi che maturano al suo interno ed assume configurazioni diverse (talora anche marcatamente diverse) da quelle che ne caratterizzano il tratto costitutivo ed originario. In ogni caso la descrizione di queste evoluzioni non si esaurisce nella semplice idea di un passaggio da un tipo di comunità all’altro secondo un “percorso” lineare e prevedibile, ma segue traiettorie particolari che occorrerebbe analizzare caso per caso.

Ad esempio, in alcune esperienze descritte, all’interno di comunità avviate con finalità di apprendimento (ed etichettate appunto come “comunità di apprendimento”), avviene che una parte o la totalità degli utenti decida di utilizzare la modalità “comunità” su alcune pratiche specifiche diventando (nel lessico condiviso dal gruppo) una “comunità di pratica” che, in questa configurazione, può ampliarsi invitando ed includendo altre figure professionali utili allo scambio di conoscenze sulle (e all’innovazione delle) pratiche in questione. Inoltre, capita a volte che alcune “comunità di pratica” che raggruppano figure professionali dallo status poco strutturato possano fondare comunità (e identità) professionali proprio a partire da tali pratiche. Ancora: seguendo un percorso analogo, una comunità professionale, o un segmento di essa, può decidere di avviare una comunità su pratiche specifiche intercettando interlocutori utili che non condividono però lo stesso status.

In tutti i casi esaminati, l’essere parte di un’esperienza di comunità influenza notevolmente l’autopercezione identitaria degli utenti. La cristallizzazione dell’identità si presenta come una sorta di “effetto collaterale” che a volte può anche entrare in tensione con gli obiettivi di apprendimento della comunità.

“Può succedere, non è raro, che le persone scoprendo di condividere problemi e difficoltà riflettano su questi per rivendicare soluzioni all’esterno.”

“E’ come se stando insieme decidessero cosa compete loro e cosa no. Così in un certo senso possono “fare muro” ad alcune direzioni di evoluzione che sembrano imposte.”

2. I temi rilevanti segnalati dal gruppo

L’analisi in profondità delle esperienze proposte dal gruppo ha permesso di individuare ed isolare alcuni *temi rilevanti* il cui spessore problematico caratterizza in modo omogeneo l’insieme dei casi analizzati.

Si tratta di *sette ambiti tematici* (riconducibili ad altrettante dimensioni con cui sono chiamati a confrontarsi i gestori di comunità) che proveremo qui di seguito a descrivere (per una sintesi cfr. tav. 2) distinguendo tra:

- (a) quelli che riguardano direttamente la sfera dell’azione tecnica;
- (b) quelli più legati ad aspetti generali e di sfondo che, direttamente o indirettamente, influenzano la promozione, l’attivazione e la gestione di interventi che utilizzano l’approccio-comunità.

Il primo raggruppamento di aree tematiche mette in evidenza la rilevanza di alcune questioni tecniche riguardanti i metodi, gli strumenti e i “trucchi del mestiere” legati alle attività di progettazione, gestione e promozione di una comunità e così classificate (e denominate) dal gruppo:

- “progettazione”;
- “indicazioni sulla gestione”;
- “marketing della comunità”;
- “problematiche della gestione operativa”.

Per quanto riguarda la “*progettazione*”, il gruppo sottolinea la centralità dell’analisi dei bisogni degli utenti, direttamente riconducibili ai contesti organizzativi di provenienza e la necessità di adattare le soluzioni tecnologiche al contesto culturale e organizzativo in cui la comunità si impianta.

“Intervistare in profondità un campione di soggetti per capire di quali servizi potrebbero essere utili on line, è decisivo.”

“Magari scopri che hanno già un sito loro, o altre opzioni... Devi capire come inserire il tuo intervento in quel contesto. E' una cosa delicata... non è che vai lì col tuo bell'interventino preconfezionato e tutti gli utenti sono lì che non attendono altro.”

Con riferimento alle *“indicazioni sulla gestione”*, emerge con evidenza (soprattutto per la gestione delle comunità *on-line*), la necessità di poter disporre di risorse non solo costantemente impegnate, ma anche dotate di livelli elevati di professionalità e non facilmente reperibili sul mercato (dato che spesso sono legate anche a competenze non istituzionalizzate né acquisibili se non attraverso percorsi formativi ad hoc).

Da questo punto di vista il gruppo sottolinea l'importanza strategica che assume l'attivazione, nel Formez, di una *“comunità delle comunità”* grazie alla quale è possibile garantire l'aggiornamento costante, gli scambi di esperienze e la formazione continua dei gestori delle comunità.

“Non c'è ancora manuale definitivo, le innovazioni sono tutte da sperimentare.”

“Riuscire a comunicare tra noi è importantissimo. Far circolare le esperienze, le criticità, le soluzioni... Si tratta in fondo della stessa attitudine che dovrebbero assumere i partecipanti delle comunità...”

Per una proficua gestione della comunità è inoltre necessario alternare momenti *on-line* a momenti in presenza.

“Ormai è assodato, non si può fare solo in presenza o solo on line. Una modalità rafforza l'altra. Sì, ormai l'orizzonte è quello blended.”

Con la denominazione *“marketing della comunità”*, il gruppo intende riferirsi all'insieme di attività di monitoraggio costante delle comunità e in particolare agli interventi sulla motivazione e sulla consapevolezza dei partecipanti circa il valore aggiunto che comporta prender parte ad una comunità.

La promozione delle comunità, da questo punto di vista, enfatizza il significato di due distinte e convergenti dimensioni: il rafforzamento delle esperienze e delle

competenze degli individui, e la crescita del potenziale di ricchezza e di innovazione per le organizzazioni pubbliche che sono il referente delle politiche del Formez.

I momenti chiave della promozione sono l'evento iniziale di presentazione ai partecipanti della validità dell'esperienza e i momenti di riflessione (soprattutto in presenza) appositamente organizzati dai gestori.

A questo proposito il gruppo sottolinea il fatto che la promozione deve andare oltre questi due momenti per divenire una pratica costante e capillare.

“Mica puoi accontentarti di fare la presentazione e basta, no. Ti devi mettere lì, mandare mail, telefonare. Altrimenti c'è una tendenza alla dispersione altissima.. Fidelizzare è uno stress..”

Per quanto riguarda le indicazioni che il gruppo ha catalogato come *“problematiche della gestione operativa”*, esse si riferiscono principalmente alla gestione delle variabili legate alle realtà organizzative da cui provengono i singoli partecipanti che possono limitare il funzionamento di una comunità (come ad esempio, la difficoltà di partecipare alla comunità per carichi di lavoro eccessivi o per una mancata *“ufficializzazione”* o autorizzazione da parte delle organizzazioni, ecc.).

Su questo terreno sono state elaborate *“tattiche”* e strumenti d'intervento (tuttora in corso di sperimentazione nell'ambito della *“comunità delle comunità”* del Formez) all'interno di un disegno organico di *“gestione delle comunità”*; tuttavia, le risposte metodologiche appositamente approntate, se da un lato riescono a fronteggiare alcune criticità ricorrenti con soluzioni standard, dall'altro sono esposte alla molteplicità e variabilità dei problemi emergenti.

Il secondo raggruppamento di temi è riferito alla riflessione sulla comunità in un orizzonte più ampio e di tipo prospettico, legato cioè ai possibili sviluppi di tre dimensioni:

- *“scenari evolutivi dell'apprendimento”*;
- *“tecnologie”*;
- *“strategie e politiche del Formez”*.

A proposito di *“scenari evolutivi”*, il gruppo di lavoro concorda sulla necessità di prestare attenzione agli sviluppi della riflessione sulle esperienze di *“apprendimento collaborativo”* ed in particolare su quelle che mettono in relazione l'apprendimento e le nuove tecnologie.

Riguardo la *“tecnologia”* il gruppo sottolinea la necessità di un aggiornamento costante delle informazioni su esperienze caratterizzate dalla ricerca di soluzioni tecnologiche sempre più appropriate ad una didattica che punti alla facilità di accesso alle informazioni e alla fluidità e intensità delle interazioni tra i partecipanti. Su questo terreno si ritiene importante seguire gli sviluppi di quel settore denominato *computer supported collaborative learning*.

“Bisognerebbe avviare una riflessione sulle ricadute delle tecnologie nell’ambiente lavorativo e sull’apprendimento. Oggi le nuove tecnologie consentono di sostenere un approccio costruttivista all’apprendimento.”

“Il costruttivismo non è solo un orizzonte teorico ma può divenire una impostazione di intervento.”

Con riferimento alle *“strategie e politiche Formez”* il gruppo sembra condividere l’analisi secondo la quale il Formez (e la Pubblica Amministrazione alle cui dinamiche l’azione del Formez è direttamente legata) si trova oggi a vivere un momento di passaggio in cui coesistono, a volte causando attriti, elementi e impostazioni del passato e sperimentazioni che prefigurano scenari innovativi.

A questo proposito il gruppo segnala la necessità di una riflessione approfondita sulla rilevanza metodologica che *“l’approccio-comunità”* può assumere nell’ambito delle linee d’azione e, soprattutto, delle culture tecniche del Formez. In questo quadro – tra l’altro – si iscrive la riflessione sui i limiti derivanti dalle modalità consolidate di interpretare la programmazione e la gestione degli interventi, soprattutto in considerazione del fatto che *“l’approccio-comunità”* si innesta nella *“struttura”* tradizionale della *“concezione”* dei progetti i cui *“tempi di gestione”* sono caratterizzati da vincoli formali e rigidità temporali del tutto inadeguati alle esigenze di una gestione efficace delle comunità:

“C’è una discrepanza forte tra i tempi amministrativi di gestione dei progetti e i tempi reali di cui una comunità ha bisogno per nascere e crescere. Alcune volte infatti è successo che i progetti si sono dovuti terminare per ragioni amministrative, magari proprio nel momento in cui la comunità aveva più bisogno di assistenza.”

“Ancora non esistono progetti Formez dedicati esclusivamente alla creazione di comunità.....sembra una modalità aggiuntiva ai progetti di tipo tradizionale, come se il

suo valore innovativo stesse solo nel supporto tecnologico....la comunità è altro ancora la vera innovazione è l'apprendimento partecipativo, lo scambio orizzontale di esperienze.”

3. Identificazione del ciclo di vita di una comunità

Un altro passaggio del lavoro del gruppo Formez, rilevante dal punto di vista dell'esplorazione delle pratiche in uso e dell'orientamento alla costruzione dispositivi di metodo condivisi, riguarda l'individuazione delle fasi di sviluppo di una comunità.

Su questo terreno, la riflessione giunge all'identificazione di un *“ciclo di vita” della comunità* che si snoda lungo tre fasi ciascuna delle quali si distingue non solo per la particolarità delle *“operazioni”* e delle attività che la caratterizzano, ma anche per la diversa *“intensità”* con cui gli attori coinvolti – membri della comunità e *“gestori”* – concorrono alla costruzione dell'insieme (intensità crescente del contributo dei primi e decrescente dell'impegno dei secondi man mano che si passa dalla fase iniziale a quelle successive). Le fasi di sviluppo, nella riflessione del gruppo, corrispondono anche agli obiettivi che, sul piano del metodo, dovrebbero guidare il processo di costruzione di una comunità. Le attività e le dinamiche che caratterizzano il perseguimento di tali obiettivi segnano le seguenti tre distinte fasi – logicamente collocate in successione ma che possono non avere una scansione cronologica lineare - del ciclo di vita di una comunità:

- *“senso di appartenenza”*;
- *“partecipazione attiva”*;
- *“autogestione.”*

La fase di costruzione del *senso di appartenenza* alla comunità è la più delicata in quanto coincide con la capacità di suscitare nei partecipanti la scoperta dell'interesse a stare insieme, a condividere una serie di pratiche, in una parola, ad identificarsi con il gruppo. Da questo punto di vista, *“senso di appartenenza alla comunità”*, concretamente, significa che i membri giungono ad acquisire linguaggi comuni e a condividere problemi e obiettivi:

“Chiaramente per una comunità professionale ben delimitata, con un ruolo chiaro, la costituzione di identità e di senso di appartenenza è più facile, una comunità però può

anche essere creata da un progetto...i membri possono arrivare a sentirsi parte della comunità perché hanno condiviso, grazie al progetto, un'esperienza comune e si sentono motivati a continuarla."

Diversi sono i "segnali" dell'avvenuta acquisizione e del graduale consolidamento del senso di identità: essi vanno dall'instaurarsi di rapporti personali più informali e amicali (il darsi del tu, i rapporti telefonici, le attività sociali "in presenza"), a un generale atteggiamento di fiducia verso gli altri. In sostanza, in questa fase i partecipanti si conoscono tra loro e riconoscono differenze e affinità che potranno successivamente essere valorizzate.

Durante le attività i partecipanti hanno modo, autonomamente o stimolati da un tutor, di mostrare agli altri le proprie competenze non solo quelle di tipo tecnico-professionale ma anche quelle più "leggere" e colloquiali.

È stato notato come spesso da questo tipo di comunicazione informale, e laterale rispetto al focus tematico della comunità, emergano con maggior spontaneità i gusti e lo stile dei partecipanti. E' proprio su queste affinità che si sviluppano interazione e collaborazione tra i partecipanti (anche se su iniziative che poco o nulla hanno a che fare con lo scopo "costitutivo" della comunità).

Sulla base di questa complicità o *simpatia*, una specie di *conditio sine qua non* per i passaggi successivi, i partecipanti possono iniziare a comunicare in modo più schietto le specificità della loro posizione rispetto ai focus più specifici che li vedono riuniti e dunque sui nodi concreti delle loro attività lavorative. Sulla base di questa *empatia*, si inizia a percepire l'utilità delle risorse che le specificità lì riunite possono scambiare. Da qui l'importanza di immaginare anche progettualmente, soprattutto *on-line*, la costruzione di spazi e occasioni di comunicazione laterale.

Nella fase della *partecipazione attiva*, i membri della comunità "cominciano a dare e a chiedere". A questo proposito, la ricostruzione delle esperienze operata dal gruppo segnala alcuni degli eventi relazionali che costituiscono significativi indizi e testimonianza di una partecipazione qualitativamente rilevante: lo scambio di documenti e materiali tra i partecipanti; l'avvicinamento al personal computer da parte di chi non lo usava abitualmente; la creazione, per iniziativa di un membro della comunità, di una sua newsletter; l'esistenza di un piccolo gruppo che svolge una funzione "di traino", stimolando gli altri a partecipare.

Il manifestarsi atteggiamenti "fattivi ed operativi" di questo tipo, nella misura in cui di fatto orientano il lavoro del gestore, stimola la richiesta di servizi specifici, fino ad arrivare in alcuni casi, ad esprimere con forza la necessità di innovare il servizio.

Mentre la fase precedente sembra caratterizzarsi più come momento dell'ascolto in cui diventa fondamentale per tutti "sondare" l'utilità dell'esperienza ed in cui si costruisce l'identità del gruppo, la fase di partecipazione è legata invece agli eventi concreti, al loro svolgersi e, dunque, all'interiorizzazione dello scopo dell'esperienza e delle possibilità che essa può fornire in rapporto all'emergere di esigenze specifiche che spesso non erano state previste dagli organizzatori. In questa fase i partecipanti mostrano di "volere" attivamente un confronto su problemi concreti, avendo riconosciuto nei membri della comunità degli interlocutori utili e competenti.

In questa fase anche gli organizzatori possono essere visti come interlocutori da attivare e da cui "pretendere" servizi non programmati ma che appaiono utili allo scopo, ormai messo a fuoco, della comunità. In questa fase possono emergere dei soggetti trainanti.

Messi a fuoco gli oggetti principali attorno ai quali si sviluppano le interazioni, i partecipanti attivano in modo sempre più autonomo iniziative che si caratterizzano come *proposte* e come *richieste*.

Il lavoro del gestore/organizzatore, che nella fase precedente era legato alla chiarificazione degli scopi dell'intervento e ad azioni orientate a far emergere le competenze e le specificità dei partecipanti, si trasforma gradualmente fino a configurarsi come attività di mediazione, "di raccordo" e di connessione tra le proposte e le richieste che provengono dai partecipanti.

Una comparazione tra i differenziati tipi di intervento del gestore nelle due fasi fin qui descritte, permette di mettere in evidenza come, nella prima fase si caratterizzi come intervento orientato a stimolare l'avvio dell'esperienza di gruppo e la sua integrazione, mentre nella seconda tenda a diventare azione finalizzata a far emergere nel gruppo i tratti di "intrapresa comune" come elemento distintivo della comunità.

La fase conclusiva (per lo più auspicata) dello sviluppo della comunità è quella definita dai partecipanti come fase dell'"*autogestione*", nella quale i membri non hanno più bisogno del gestore ma assumono direttamente, attraverso specifiche forme di auto-organizzazione, i ruoli necessari alla gestione. A questo punto la comunità "inizia a vivere di vita propria" e i tempi e modi del suo funzionamento si sganciano definitivamente dai tempi burocratici del progetto specifico in cui essa aveva trovato formalmente origine.

Una rappresentazione sintetica delle fasi del "ciclo di vita" e dei relativi elementi caratterizzanti è la seguente:

<p>SENSO DI APPARTENENZA</p>	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Rapporti personali più informali e amicali</i> • <i>Attività sociali “in presenza”</i> • <i>Atteggiamento di fiducia verso gli altri (ragionare insieme su problemi contrattuali della categoria, per es.)</i>
<p>PARTECIPAZIONE ATTIVA</p>	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Scambio di documenti e materiali tra i partecipanti</i> • <i>Avvicinamento al PC da parte di chi non lo usava prima</i> • <i>Creazione “spontanea” di una newsletter da parte di un membro della comunità</i> • <i>Gruppo di membri che svolge una funzione “di traino”</i> • <i>Orientamento del lavoro del gestore da parte dei membri</i> • <i>Offerta di collaborazione al gestore da parte dei partecipanti</i>
<p>AUTOGESTIONE</p>	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Comunità autogestita interamente dai partecipanti</i>

4. Fattori di successo e “accorgimenti” per una gestione efficace

Un ulteriore risultato della riflessione del gruppo del quale qui di seguito si dà conto, riguarda:

- l'individuazione di una lista di “fattori” che, nella loro variegata combinazione, favoriscono il successo di una comunità;
- la segnalazione di una serie di “accorgimenti tecnici”, ovvero di azioni supporto che il gestore della comunità dovrebbe attivare (a partire dalle specifiche esigenze d'intervento riscontrate sul campo) allo scopo di accompagnare in modo efficace il processo di costruzione della comunità.

Per quanto riguarda i dispositivi d'azione indicati dal gruppo come “*accorgimenti tecnici*” per una “buona gestione”, qui di seguito sinteticamente descritti, bisogna dire che essi derivano dall'analisi approfondita delle effettive esperienze di creazione di

comunità e possono essere considerati come un “catalogo di raccomandazioni” (ovvero di “buone pratiche”) in tema promozione, costruzione e sostegno di comunità.

Per quanto riguarda la lista dei “*fattori di successo*”, lo schema illustrato nella tavola 3 dell’Appendice I li descrive suddividendoli in rapporto alla fase del ciclo di vita e al tipo di comunità.

1. *Sviluppare iniziative motivanti e di conferimento di senso alle attività*

Tra le indicazioni del gruppo di lavoro circa le iniziative orientate a sviluppare le motivazioni dei partecipanti alla comunità, oltre alle raccomandazioni sulla necessità di curare con la massima attenzione gli aspetti cosiddetti di *team building* (e a questo fine, un incontro introduttivo in presenza può essere un ottimo strumento per rafforzare o creare identità), quella che riscuote maggiori consensi consiste nella “definizione” di una sorta di *patto formativo*, tacito o formalizzato, in cui i destinatari giungono a riconoscere l’utilità effettiva degli obiettivi del progetto e delle possibilità di autorealizzazione derivanti per ciascuno dalla partecipazione all’iniziativa. Ciò implica il riconoscimento delle competenze distintive non solo degli organizzatori, ma anche degli altri partecipanti. In tal modo “scatta la molla” che stimola la partecipazione reale alle attività del percorso di comunità. La scintilla motivazionale nasce grazie al riconoscimento che il risultato dello scambio può essere maggiore della semplice somma delle competenze dei presenti e che l’energia spesa individualmente nell’esperienza può ritornare a tutti amplificata esponenzialmente. Ciò rappresenta il “cortocircuito” iniziale su cui lavorare, la base della cooperazione.

La messa a fuoco degli obiettivi dell’esperienza che si sta svolgendo avviene in modo tanto più efficace quanto più se ne percepiscono i nessi con le concrete situazioni lavorative.

Lo staff deve saper monitorare queste esigenze e richieste e dare prova di sforzarsi a fornire risposte in direzione di quanto il gruppo va realizzando. Ciò implica una grande flessibilità rispetto alla programmazione iniziale.

Sulla motivazione dei partecipanti influisce in un certa misura anche la disponibilità e il consenso dei loro superiori organizzativi (il fatto che siano a conoscenza ed abbiano consapevolezza di tutto ciò che implica lo stare in comunità dal punto di vista dell’investimento di tempo e energia e dei risultati è in effetti un notevole fattore di stimolo).

In sintesi, i destinatari devono “sentire” di partecipare ad un’esperienza densa di un significato che si costruisce socialmente prima durante e dopo le attività. Il gestore è parte integrante della costruzione sociale di senso.

2. *Sostenere la costruzione di background comuni*

Esperienze affini dei partecipanti possono favorire un linguaggio comune e dunque una maggior facilità nel dialogo. E’ compito dello staff far emergere i background comuni dei partecipanti, specie se essi non ne abbiano già consapevolezza. A volte una composizione omogenea del gruppo, per età, formazione e status lavorativo e sociale, può favorire tale linguaggio comune.

3. *Favorire l’emergere di un “gruppo di traino”*

La costituzione di un “gruppo di traino” può favorire il successo della comunità. I tutor-animatori devono essere capaci di riconoscere e connettere i partecipanti più attivi e motivati. Le competenze preziose possono essere, a seconda dei casi, non solo quelle tecnico-professionali (utili ad es. per lo svolgimento della funzione di esperto nei forum), ma anche quelle legate alla capacità di collaborare e condividere informazioni esperienze e soluzioni di problemi. Nel nostro caso sono particolarmente rilevanti i contributi e l’iniziativa dei soggetti insofferenti all’accentramento dell’informazione, alle barriere poste alla comunicazione e allo scambio.

L’attività del “gruppo di traino” costituisce una “prova vivente” (e dunque più eloquente e persuasiva di altre attività di “marketing” messe in opera dallo staff) del valore aggiunto della comunità, dell’utilità di lavorare secondo tale modalità. Di conseguenza, rendere visibili agli altri i prodotti del “gruppo di traino” valorizzandoli al massimo come prefigurazioni di alcuni dei tipici vantaggi del lavoro in comunità, può motivare il coinvolgimento attivo degli altri partecipanti.

L’attività di analisi dei bisogni, degli obiettivi e delle aspettative dei partecipanti, può favorire indirettamente la costituzione e la coesione del “gruppo di traino”. Infatti i partecipanti contattati nell’ambito di tali operazioni tecniche preliminari possono essere maggiormente consapevoli delle implicazioni specifiche del percorso che si sta svolgendo. Per questo possono, almeno in fase iniziale, assolvere egregiamente alla funzione di “gruppo di traino”. Attività analoghe possono essere realizzate anche in corso d’opera per monitorare difficoltà e problemi emergenti.

E' evidente che la presenza di partecipanti con preesistente atteggiamento dinamico e di apertura alle nuove esperienze e con un minimo di competenze informatiche e telematiche favorisce la partecipazione alla comunità, specialmente se *on-line*.

4. *Garantire la continuità delle attività di gestione e back-office*

Le attività di gestione diretta così come quelle di sostegno alla gestione che si svolgono "dietro le quinte" sono fondamentali per uno sviluppo efficace del lavoro di costruzione della comunità. Le tre figure professionali più importanti sono:

- il *community manager* (gestore)
- il *documentalista*
- il *tutor-animatore*

Si tratta di funzioni che possono essere svolte da una o più persone. Dall'efficacia con cui esse sono esercitate dipende in gran parte il successo dell'intervento di comunità.

Il *community manager* si occupa di pianificare e coordinare le attività *on-line*.

Il *documentalista* si occupa di raccogliere i materiali utili alla comunità, sia al suo interno (documenti prodotti dai partecipanti) che all'esterno, e di distribuirli nel modo più opportuno.

Il *tutor-animatore* favorisce l'interazione produttiva tra i partecipanti. Deve essere preparato nella gestione delle dinamiche di gruppo e dell'apprendimento a distanza. Se si lavora *on-line*, occorre garantire continuità delle attività dello staff non solo nei termini di una mera rilevazione degli accessi e delle presenze, ma anche della cura costante del monitoraggio qualitativo e quantitativo della partecipazione e della motivazione dei partecipanti.

Il *tutoring* in presenza deve saper garantire una corretta interpretazione di tutti i segni emessi e scambiati dai partecipanti anche a livello non verbale. Il tutor deve connettere proposte e richieste che provengono dalla comunità, stimolando la partecipazione.

5. *Verificare con i partecipanti l'utilità dei materiali raccolti*

L'elaborazione del gruppo produce nel tempo materiali di vario tipo che, se riconosciuti come utili all'esperienza di ciascuno, costituiscono non solo un repertorio di risposte ai problemi utilizzabile in varie occasioni, ma anche un potente vettore di costruzione dell'identità e dell'appartenenza.

Nella prima fase lo staff propone dei materiali che fungono da "esca": riconoscendo l'utilità dei materiali, i partecipanti si percepiscono come facenti parte di un gruppo che condivide problemi simili. L'alimentazione del repertorio può essere garantita dal dialogo continuo sviluppato dal gruppo: il dibattito sull'adeguatezza dei materiali disponibili e sulla necessità di riadattare alcune soluzioni proposte agli specifici casi locali può tradursi nella comunicazione di soluzioni sperimentate localmente o nella una ricerca di soluzioni all'esterno. Al tempo stesso, identificarsi con i problemi dibattuti e le soluzioni individuate equivale a consolidare i legami e a riconoscersi in quanto gruppo. Inoltre, in questo processo possono emergere forme di differenziazione in ragione delle diverse sensibilità ed interessi legati ai problemi di cui ciascuno è portatore.

La costruzione partecipata di un repertorio di materiali può essere dunque avvicinato ad una sorta di dibattito sull'identità del gruppo. Quando ciò avviene per iniziativa autonoma dei partecipanti vi è il segnale che hanno interiorizzato il senso dell'attività e che dunque ormai agiscono per costituire autonomamente se stessi ed il gruppo mentre propongono soluzioni concrete. Come sottolineato da due interventi,

"Fornire i materiali in fase iniziale ha sempre una componente di rischio perché tu inserisci i materiali che pensi possano essere utili a quel tipo di professionisti. Se i materiali però non sono riconosciuti come particolarmente utili, i partecipanti potrebbero pensare che il corso non è stato calibrato opportunamente e che in definitiva non faccia per loro. Quindi non troverebbero ragione ad investire il loro tempo nell'iniziativa".

"La questione però è proprio che nella comunità noi non dobbiamo essere gli esperti che devono fornire soluzioni a tutti i loro problemi. La comunità dovrebbe invece far riflettere sui problemi e sollecitare così l'iniziativa autonoma dei partecipanti stessi nella proposta di materiali".

6. *Studiare ed “applicare” sistemi premianti*

Il riconoscimento di ruoli e competenze può costituire un valido sostegno alla motivazione. Per questo, specialmente nelle comunità di apprendimento, alla fine del percorso è previsto un attestato. Nelle comunità professionali, invece, la motivazione scaturisce soprattutto dall'utilità effettiva che i partecipanti ritengono di poter ricavare dall'esperienza.

Un altro “stratagemma” che può risultare utile è quello di far emergere le personalità “eccellenti”, “arruolandole” nel ruolo di esperti. In questo caso ovviamente il riconoscimento è di tipo informale.

7. *Costituire ambienti on-line “di prima entrata”*

Servizi quali la simulazione di attività *on-line*, l’“area F.A.Q.”, la *chat* e anche l’“area pausa caffè” (con scambio opinioni e materiali su argomenti “innocui”, in cui è minore il timore di mostrare le proprie competenze professionali) sono emersi come espedienti particolarmente utili per far prendere confidenza con la modalità di cooperazione e scambio di conoscenze *on-line*.

8. *Formare team di lavoro*

La partecipazione *on-line* non è data dal semplice accesso; perché vi sia comunità i partecipanti devono essere costantemente attivati e stimolati a dibattere, scambiare conoscenze e cercare soluzioni. Per questo, quando i gruppi sono molto numerosi (oltre 200 partecipanti) può risultare utile suddividerli in sottogruppi di lavoro (25-50 partecipanti) aperti e con specifici forum e archivi *on-line*. Parallelamente devono essere costituiti forum trasversali ai sottogruppi.

5. Criticità e zone d'ombra

La parte conclusiva del lavoro di gruppo, centrata essenzialmente sull'individuazione e sull'analisi degli aspetti problematici dell’“approccio-comunità”, ha consentito di portare alla luce le principali difficoltà (ricorrenti nelle esperienze concrete descritte dai partecipanti) che l'intervento ha dovuto fronteggiare.

Il *brainstorming* e le successive focalizzazioni del dibattito sulle rilevanze da considerare come espressione del gruppo, permettono di isolare alcune questioni su

cui le analisi e le valutazioni dei partecipanti trovano un significativo grado di convergenza e di condivisione.

Proveremo a sintetizzare la discussione del gruppo descrivendo qui di seguito i nodi più critici da assumere negli sviluppi successivi della riflessione metodologica in tema di comunità (per un primo abbozzo di riflessione critica sull'insieme di questi temi si rinvia all'ultima parte di questo rapporto).

1. *Mancanza di una cultura dell'apprendimento collaborativo*

La prima e più rilevante questione che fa da sfondo ai problemi e alle difficoltà particolari che la creazione e la gestione di comunità incontra sul piano operativo riguarda un diffuso *deficit* di cultura dell'apprendimento collaborativo che coinvolge sia *i partecipanti alle comunità*, sia *le organizzazioni da cui provengono*, sia infine *lo stesso Formez*.

L'esperienza della comunità – che dovrebbe essere un primo passo per socializzare i partecipanti ad una nuova logica di lavoro orientata alla condivisione di conoscenze, di criticità e di soluzioni – sembra incontrare troppi vincoli alla sua diffusione: non si tratta tanto di opposizioni argomentate o di rifiuto pregiudiziale, quanto piuttosto di forme di scetticismo e di indifferenza (e questo discorso vale soprattutto per le organizzazioni di appartenenza) che si traducono (o rischiano di tradursi) in adesione acritica (tanto per seguire le mode) ad un approccio sulle cui potenzialità c'è scarsa informazione e scarsa consapevolezza. Tutto ciò incide inevitabilmente sulla motivazione dei partecipanti, sul loro impegno e, alla lunga, sull'approccio stesso che finisce per deperire alla stregua delle molte “mode metodologiche” che tanto in campo organizzativo, quanto nella formazione, si sono manifestate nel corso degli ultimi anni. Gli effetti della socializzazione del partecipante alla “filosofia” della comunità sembrano essere proporzionali al suo potere decisionale e al grado di apertura (e alla solidità del vertice) dell'organizzazione alla quale appartiene.

I partecipanti che dispongono di maggior tempo per seguire la comunità sono quelli che hanno minori responsabilità professionali e decisionali.

Alcune “tipologie” di destinatari sembrano essere più inclini ad aderire alla logica della comunità. In particolare, viene notato, l'atteggiamento “giusto” per fruire dei benefici della comunità può essere più facilmente adottato da chi lavora per il raggiungimento di obiettivi nel minor tempo possibile piuttosto che da chi occupa posizioni segmentali

in processi lavorativi complessi (e questo è un paradosso poiché l'approccio-comunità punta proprio a mettere in comunicazione i differenti soggetti "collocati" in segmenti di un processo e che non comunicano tra loro).

Troppo spesso accade che le organizzazioni committenti non sembrano percepire l'utilità e gli effetti positivi del tempo investito dai partecipanti nella comunità. Vi è una sensazione di frustrazione dei gestori di comunità che non si sentono abbastanza supportati da organizzazioni che in principio sembravano mostrare un'adesione attiva ed entusiasta. Ecco perchè – nell'opinione diffusa del gruppo – la partecipazione alla comunità si fonda solo su una motivazione interna, soggettiva e "volontaristica" del singolo partecipante:

"Le organizzazioni spesso credono che la comunità, soprattutto on-line, rappresenti uno strumento in più da poter utilizzare nelle pratiche tradizionali piuttosto che l'avvio di un processo di innovazione organizzativa"

"Certe volte parli con il dirigente che ti dice che è d'accordo con la comunità, ma poi pian piano ti accorgi che con quel termine intende tutta un'altra cosa..."

Anche nel Formez, dove pure negli ultimi anni l'approccio-comunità ha mostrato un grado di diffusione particolarmente elevato, si nota un *deficit* di sensibilità proprio sul terreno della cultura della comunità (anche tra "gli stessi colleghi progettisti") che si manifesta in forme radicate di "particolarismo metodologico" e di "autosufficienza gestionale". In altri termini, nonostante l'avvio delle attività legate alla promozione e allo sviluppo nel Formez una "comunità delle comunità", non sembra prevalere quell'attitudine a partecipare alle iniziative altrui e a scambiare materiali che dovrebbe invece essere il prerequisito e il tratto distintivo degli approcci cooperativi:

"Chissà perché i diversi progetti, anche se potrebbero trovare scambi proficui, proseguono poi in compartimenti stagni...sembra quasi ci sia timore di invadere territori altrui"

"Le iniziative sono sempre rese pubbliche però non trovano risposta"

"Forse si ha paura che lo scambio episodico di materiali possa tradursi in un obbligo a rimanere coinvolti a tempo pieno in ulteriori progetti...insomma si ha paura di darsi la zappa sui piedi"

2. *La partecipazione come problema*

L'effettivo successo di una comunità (in cui i membri che la compongono si sentono *parte integrante* di un gruppo che costruisce attraverso l'interazione i propri significati, sono protagonisti di elaborazioni e scambi di conoscenze e rinnovano la loro motivazione e, al tempo stesso, la persistenza delle ragioni di continuità dell'insieme) è racchiuso in un'idea di partecipazione che, se assunta nel suo spessore qualitativo, è difficilmente misurabile. Da questo limite invalicabile deriva una sensazione di disagio (e una contraddizione piuttosto acuta tra consapevolezza delle difficoltà di misurazione e il bisogno di dati "certi" e plausibili): troppo spesso per testimoniare i progressi di una comunità si usano indicatori quantitativi (numero di accessi, numero di documenti scaricati, ecc.) di per sé vuoti di significato proprio perché non sono in grado di "dire" nulla di rilevante che aiuti la comprensione dei processi che caratterizzano le interazioni nella comunità. Si consolida allora tra i gestori delle comunità la consapevolezza del fatto che la partecipazione, da un lato, pone problemi di comprensione e di interpretazione irriducibili alla registrazione di dati quantitativi, dall'altro (posto che si sia in grado di conseguire un ampio consenso su ciò che si intende per partecipazione), è un traguardo raggiungibile in tempi lunghi (peraltro non sempre compatibili con la durata dei progetti).

Tre sono i livelli di partecipazione alla comunità individuati dal gruppo:

- *la fruizione passiva e l'utilizzo dei documenti reperibili on line;*
- *la sollecitazione di esperti da parte dei membri della comunità su questioni critiche riguardanti la loro esperienza professionale;*
- *lo scambio e la rielaborazione di conoscenze con gli altri partecipanti.*

L'ultimo livello rappresenta l'obiettivo più ambizioso dei gestori della comunità.

I "tipi" di partecipazione finora registrati nelle esperienze reali di comunità analizzate, sono riconducibili a quelli descritti nei primi due livelli.

In genere non si tratta di partecipazione del tutto "aprobatica" e si potrebbe anche ipotizzare che queste esperienze racchiudano anche fenomeni di esclusione legati a particolari dinamiche di potere che si determinano all'interno dei gruppi di discussione. Esistono inoltre tipologie di partecipanti che potrebbero innescare dinamiche negative che rendono problematico lo scambio orizzontale di conoscenze. Ormai però personaggi "scomodi" (come l'"esibizionista", il "provocatore-bastian contrario", il

“competitore col gestore”, ecc.) rappresentano una categoria di attori largamente nota (oltre che classificata) rispetto alla cui “gestione” non mancano le tattiche da adottare utilmente: si tratta di superare una visione che considera questi attori semplicemente come portatori di comportamenti “disfunzionali” e di assumere un’ottica secondo cui tali comportamenti (e gli argomenti che ne qualificano il senso) possono essere “utilizzati” come una leva per innescare i processi di discussione. Da questo punto di vista, ciò che apparentemente costituisce un vincolo può essere trasformato in una risorsa.

“Alcuni interventi potrebbero essere finalizzati a cristallizzare delle identità di leader. Il problema è che qualcuno potrebbe sentirsi un partecipante di serie B, con minor diritto di parola”

“Il gruppo di traino potrebbe divenire un gruppo d’élite e azzittire e far rimanere in disparte alcuni che non esprimono la propria differenza non perché ne sappiano meno ma perché non sono interessati ad entrare in conflitto”

Tutto ciò rinvia evidentemente ad ulteriori competenze del tutor-animatore: saper leggere queste dinamiche ed intervenire. E non si tratta solo di “far partecipare”, ma soprattutto di *comprendere le diverse caratteristiche soggettive e i diversi interessi nella partecipazione.*

3. *La proiezione esterna della comunità*

Rispetto al problema del mancato raggiungimento dell’obiettivo di conseguire una *partecipazione intesa come scambio e rielaborazione delle conoscenze* – che, come si è visto, rappresenta per il gruppo di lavoro l’obiettivo per eccellenza anche se difficilmente perseguibile nelle condizioni date – le comunità Formez sembrano orientarsi verso l’avvio di un lavoro di ridefinizione del senso del loro contributo. E da questo punto di vista, un primo esito di questa operazione può essere così tematizzato: il contributo delle comunità avviate dal Formez si potrebbe caratterizzare come l’anticipazione di un nuovo modo di cooperare che il partecipante dovrà sviluppare pienamente nei contesti lavorativi piuttosto che soltanto nella partecipazione attiva all’interno della comunità. Emerge in questo senso la distinzione tra le comunità “spontanee” e le comunità “coltivate” (o “sollecitate”) dal Formez:

“Le comunità Formez sono in fin dei conti delle sollecitazioni di comunità. La comunità “spontanea” fa a meno del Formez, cerca di muoversi autonomamente e di non farsi imbrigliare troppo”.

Si verifica così l'apparente paradosso per cui nella comunità sollecitata il successo del gestore aumenta in relazione alla messa in discussione del suo ruolo di guida. Quando l'intervento attecchisce su dinamiche reali e quindi fa presa sui partecipanti, si verifica un effetto, che il gruppo di lavoro ha definito come *“vortice della motivazione”*:

“La velocità degli scambi si accelera, i partecipanti si capiscono al volo, citano riferimenti o gerghi a volte oscuri al tutor”.

Queste dinamiche, riscontrate soprattutto nelle comunità in presenza, possono anche generare fenomeni in virtù dei quali la figura del gestore di può essere scavalcata e messa in secondo piano.

In questi casi avviene che i partecipanti iniziano a “pretendere” servizi aggiuntivi e a decidere l'agenda della comunità. E se l'apporto del gestore è lento nel feed-back o, peggio, mira a canalizzare rigidamente l'attività dei partecipanti attraverso l'uso di strumenti di valutazione, i partecipanti potrebbero essere indotti ad abbandonare il gruppo. Nei casi di attivazione spontanea della cooperazione spontanea, sono sempre possibili esiti di tipo “centrifugo” (rispetto alle logiche istituzionali che hanno dato origine alla comunità): man mano che cresce l'autonomia effettiva del gruppo, la comunità potrebbe fare a meno del ruolo del gestore e in certi casi la cooperazione potrebbe addirittura aggirare l'infrastruttura tecnologica messa a disposizione per servirsi di diversi mezzi che a seconda della esigenza risultino sia adeguati che gestibili in modo diretto ed economico. C'è tuttavia da segnalare a questo proposito, facendo riferimento alle esperienze oggetto del focus-group, che nella gran parte dei casi i progetti giungono a conclusione formale ben prima che si possano intravedere possibilità di autogestione ciò fa correre il rischio di “abbandonare” i componenti della comunità in una fase in cui la partecipazione attiva avrebbe invece bisogno della continuità del ruolo del tutor.

4. *Insufficienza delle competenze necessarie all'interazione on-line*

Molto spesso i partecipanti alla comunità, in corso d'opera, mostrano di possedere competenze tecnologiche insufficienti e comunque non corrispondenti per quantità e qualità a quelle dichiarate in precedenza. Nei casi in cui si verificano situazioni di questo tipo (e ciò rinvia chiaramente ai limiti progettuali segnatamente legati alle operazioni di rilevazione delle caratteristiche del contesto su cui intervenire e dei soggetti da coinvolgere), avviene che molte attività finiscono per essere dedicate a colmare le lacune informatiche. Paradossalmente, queste attività di "recupero" vengono percepite come utili alla formazione delle competenze mancanti (e da questo punto di vista ottengono il risultato di "fidelizzare" i membri della comunità meno competenti sul terreno informatico). Ma in questo modo diventa inevitabile la perdita del senso originario della comunità.

Inoltre, sempre a causa del deficit di questo tipo di competenze, nelle comunità on-line si assiste alla amplificazione delle possibilità di decodifiche distorte delle informazioni emesse dai partecipanti. Si crea una sensazione di disagio legata alla facilità di proliferazione di attriti inutili tra i partecipanti, causati da interpretazioni errate dei messaggi di partenza. La possibilità di fraintendimento sembra essere inversamente proporzionale al livello di specificità tecnica dell'informazione.

III. Problemi nell'*implementation* dell'approccio-comunità

di Pietro Valentini

1. L'approccio-comunità nel contesto dell'innovazione degli interventi formativi

Tra i servizi che il Formez è oggi in grado di offrire alle p.a. impegnate nella realizzazione di interventi importanti e duraturi sulle competenze delle sue risorse umane, l'approccio-comunità si caratterizza per i suoi tratti fortemente innovativi come un approccio che può porsi in rapporto alle pratiche formative tradizionali non necessariamente come alternativa ma spesso come complemento integrativo in grado di arricchire l'architettura dei progetti.

Benché i tipi di intervento che al Formez vanno sotto il nome di comunità, come illustrato più dettagliatamente nelle pagine precedenti, siano tre ("comunità di apprendimento", "comunità di pratiche", "comunità professionale"), le differenze, pur rilevanti tra essi, non oscurano gli elementi comuni, quelli cioè che mettono in evidenza le caratteristiche distintive dell'approccio-comunità rispetto alle pratiche formative consolidate. Il principale di questi elementi è dato dall'idea di mettere insieme soggetti solitamente distanti tra loro e che proprio per questo motivo normalmente non hanno possibilità di confrontarsi, allo scopo di facilitare le loro dinamiche di riflessione e collaborazione su focus comuni. L'intervento formativo di comunità si caratterizza dunque perché mira a creare occasioni strutturate di riflessività sulle pratiche e a favorire per questa via dinamiche da cui può scaturire innovazione delle pratiche e apprendimento organizzativo. Le tecnologie

dell'Information Communication Technology (ICT) hanno sicuramente aumentato la possibilità di attivazione di interventi di comunità pur introducendo nuove e ulteriori criticità che dovranno essere comprese più approfonditamente.

La imprevedibilità delle dinamiche di interazione dei partecipanti, specie nelle esperienze *on line*, decisamente maggiore rispetto a quelle che possono verificarsi negli interventi tradizionali, fa sì che nelle esperienze di comunità il rapporto tra programmazione dell'intervento e la sua realizzazione assuma caratteri di problematicità mai del tutto risolvibili e tali da rendere cruciale la ricerca di occasioni di riflessione sulle pratiche di realizzazione dell'intervento.

Se da un lato l'esperienza realizzata attraverso la partecipazione al focus-group dai professionisti del Formez ha interpretato e cercato in qualche modo di rispondere a questa esigenza, dall'altro uno dei risultati più importanti e positivi di questa esperienza è stato proprio l'aver riconosciuto l'esistenza di una "comunità dei gestori delle comunità Formez" capace di riflettere sulle pratiche e di elaborare strategie di intervento come mostra la costruzione di una metodologia strutturata e dettagliata¹⁹ che ha il merito di offrire allo stesso tempo un riferimento per le pratiche e soprattutto una base comune per il dialogo e il confronto tra le diverse esperienze. La "comunità delle comunità" inoltre affronta le criticità via via rilevate durante lo svolgimento delle attività cercando soluzioni anche al suo esterno contattando esperti ed elaborando collaborativamente e creativamente al suo interno la modulazione di queste soluzioni sulle specifiche esigenze dei vari progetti.

La stessa pratica della "comunità delle comunità" del Formez mostra come la costituzione di comunità possa rappresentare per le organizzazioni un valore aggiunto consistente nella possibilità di innovare e migliorare continuamente le routines nello stesso tempo in cui i soggetti partecipano attivamente alla comunità portando la differenza e la specificità della propria esperienza. Da questo punto di vista le comunità in presenza ed in rete possono rappresentare "per le organizzazioni un motore per l'innovazione e per i singoli lavoratori una risposta alle esigenze sempre più pressanti di formazione continua."²⁰

Con gli interventi di comunità il Formez ha intrapreso dunque una strada innovativa che vale la pena di approfondire con ancor maggiore determinazione. Tuttavia le potenzialità che l'approccio lascia intravedere necessitano, per essere attualizzate, di una riflessione lucida ed accorta che sgombri il campo da troppo facili entusiasmi e da trionfalismi affrettati allo scopo di individuare ed affrontare le criticità via via emergenti

¹⁹ Si veda a proposito il volume di S. Salis (a cura di), *Comunità di pratiche, di apprendimento e professionali*, Formez, Roma, 2002.

²⁰ De Pietro L., Bettiol M., *Comunità professionali on line: nuovi baricentri per l'innovazione e la formazione* in "Economia e Società regionale" n.3, 2002, Franco Angeli, Milano, 2002.

ed eviti in tutti i modi di cadere nel tranello di cristallizzare una *one best way* metodologica che porterebbe inevitabilmente a non valorizzare come opportunità di apprendimento i problemi e le difficoltà incontrate durante lo svolgimento concreto delle attività.

E' proprio dall'analisi dei problemi, delle resistenze organizzative etc. che alcuni individuano l'inizio della riflessione teorica sulle capacità autonome di produzione di conoscenza da parte degli attori organizzativi²¹ che la comunità mette in rete. Un rischio rilevato dal gruppo stesso è che la mancanza di una riflessione approfondita da parte dei partecipanti sulle impasse reali delle pratiche locali può in alcuni casi condurre le comunità a cristallizzare una identità e una divisione tra interno ed esterno, scaricando troppo facilmente all'esterno le responsabilità dei loro problemi evitando scelte troppo costose in termini di sforzo organizzativo e bloccando così i processi di apprendimento.

2. La comunità autogestita: meta operativa o mito?

Sul tentativo di istituire comunità nelle organizzazioni si convogliano suggestioni, euforia ed aspettative forse eccessive derivanti dalla convergenza di almeno quattro filoni di innovazione.

Il primo filone riguarda gli approcci formativi. L'approccio-comunità si situa al culmine di un processo di profonda trasformazione delle idee, delle teorie e delle pratiche della formazione poiché tende a capovolgere le logiche consolidate spostando l'attenzione dell'azione formativa dalla centralità dall'insegnamento alla centralità dell'apprendimento. L'apprendimento infatti riguarda continuamente l'esperienza dell'individuo e i suoi modi concreti di elaborare conoscenza (anche nei casi in cui questa assume una dimensione tacita, profondamente legata al fare e alle interazioni sociali che avvengono in contesti concreti). L'apprendere è legato alla partecipazione ad attività concrete di una comunità e quindi alla gestione efficace di una identità di ruolo all'interno di essa. L'intervento formativo si pone così come veicolo di facilitazione dei processi e delle dinamiche di apprendimento e di creazione della conoscenza che comunque avvengono nell'organizzazione e che grazie alla formazione possono essere valorizzate.

Il secondo filone di innovazione coinvolge le pubbliche amministrazioni nel passaggio dal *government* alla *governance*, in processi caratterizzati da cambiamenti che non si

²¹ Micelli S., *Imprese, reti, comunità virtuali*, Etas, Milano, 2000.

diffondono omogeneamente dal centro alla periferia ma sono traslati nei diversi contesti locali a seconda delle specificità che in essi si incontrano. Nella modulazione dell'innovazione l'apprendimento avviene nella misura in cui in ogni contesto si attivano diverse reti di attori eterogenei secondo modalità mai del tutto prevedibili. A fronte di tale varietà acquisisce sempre più importanza la valutazione e la circolazione di *best practices* ed il confronto degli stakeholders su di esse. L'implementazione, piuttosto che come riproduzione meccanica dei dettami provenienti dal vertice, si pone così come processo di traduzione, reinterpretazione e apprendimento.

Il terzo filone è quello che si sviluppa nell'ambito del management di impresa e che individua come vantaggio competitivo la capacità dell'organizzazione di stimolare, riconoscere e valorizzare, attraverso appropriate forme di circolazione e diffusione, le conoscenze prodotte autonomamente, anche a livello tacito, dai soggetti e da gruppi appartenenti ad unità locali dell'organizzazione.

Il quarto filone infine afferisce all'impatto delle ICT sulle relazioni sociali, nel tempo libero come nella sfera lavorativa. Con l'abbattimento dei costi di riproduzione dell'informazione esse hanno accresciuto le possibilità di accesso alle informazioni, consentendo così la ricerca attiva e libera di informazioni attraverso la connessione a siti e soggetti fisicamente lontani e altrimenti difficili da raggiungere. In tal modo sono resi possibili l'interazione, lo scambio di informazioni e idee tra attori lontani che condividono lo stesso interesse. E' così possibile la nascita di "comunità virtuali" basate sulla coltivazione autonoma delle proprie passioni ed interessi da parte di soggetti che in rete decidono come organizzarsi nel modo più opportuno, liberi da gerarchie e regole precostituite.

L'uso delle ICT nelle organizzazioni in un'ottica di *computer supported collaborative learning*, rappresenta un salto paradigmatico sul terreno degli investimenti innovativi in tecnologie. In passato la maggior efficienza del sistema era legata soprattutto al risparmio di costi consentito dalle nuove tecnologie in quanto ciò rendeva possibile inviare da un punto all'altro della rete la stessa informazione in tempo reale, in modo uniforme. In tal modo le nuove tecnologie non facevano altro che spingere alle estreme conseguenze le possibilità delle tecnologie di comunicazione della stampa (moltiplicazione delle copie per tutti i nodi della rete e trasferimento uniforme dell'informazione in tutte le destinazioni). In tal caso la rete pur garantendo maggiore velocità di trasmissione dal centro alla periferia rimaneva ancora caratterizzata da intelligenza accentrata e non poteva (e comunque non può) assicurare l'interpretazione uniforme dell'innovazione nelle diverse periferie. Oggi invece ciò che è in gioco attraverso le comunità on line, rese possibili dallo sviluppo delle ICT, è proprio la valorizzazione delle diverse interpretazioni dei destinatari dell'informazione

configurando così la possibilità di costruire reti “ad intelligenza distribuita”. I soggetti, interagendo e scambiando informazione, riflettendo sulle pratiche che via via sperimentano, apprendono continuamente contribuendo al tempo stesso all’innovazione del micro sistema che li contiene con ripercussioni a livello macro. Questa dinamica mostra come il cambiamento sia perseguibile non solo attraverso interventi di vertice ma anche attraverso la valorizzazione dei micro-fenomeni di innovazione.

Nel quadro delle trasformazioni fin qui descritte le aspettative riposte nella piena realizzazione e nel successo dell’approccio-comunità²² è amplificata in modo esponenziale dal fatto che esso coinciderebbe con il compimento di cambiamenti altrettanto profondi che riguardano allo stesso tempo la cultura della formazione, la cultura della pubblica amministrazione, la cultura organizzativa e quella tecnologica.

L’autogestione della comunità, in quanto meta agognata e mai raggiunta, dipinge e auspica quindi un mondo ed una era ideali in cui i rapporti tra partecipanti alle comunità e le organizzazioni sono trasfigurati nella descrizione di mondi in cui è realizzata la massima cooperazione. In tali mondi connessioni tra individui e i contributi in esse possibili si svilupperebbero spontaneamente; gli individui sarebbero pienamente consapevoli delle loro necessità formative e pienamente capaci soggettivamente ed oggettivamente di attivarsi per risolverle; i vertici delle organizzazioni sarebbero perfettamente consapevoli delle “positive ricadute aziendali” delle comunità e proprio per queste ne incoraggerebbero lo sviluppo con misure appropriate; le innovazioni prodotte dalla comunità sarebbero pienamente comprese da tutti i soggetti in gioco; la comunicazione di tali innovazioni avverrebbe in tempo reale senza fenomeni di “rumore” lungo i canali di trasmissione; i soggetti coopererebbero attorno agli stessi temi guidati dalla passione e dall’interesse comune; le tecnologie sarebbero completamente affidabili e le competenze necessarie al loro uso completamente adeguate. Tutto è riassumibile nella formula per cui in tale “mondo agognato” l’innovazione non comporterebbe conflitto e resistenze di alcun tipo a nessun livello.

Quello che più colpisce in questa ideologia che rischia di consolidarsi è l’assoluto rilievo che finisce per l’essere attribuito alla autonomia di iniziativa, alla dinamicità, all’entusiasmo ed alla creatività dei soggetti coinvolti ed in un certo senso l’appello alla volontà ed all’impegno, alla “qualità umana” del singolo²³. Il rischio contenuto in questa

²² Il pieno successo dell’intervento sulla comunità coincide, come si è visto nel capitolo precedente, con la fase di autogestione descritta dai partecipanti del nostro focus-group

²³ A questo proposito è interessante notare come il concetto di “gruppo di traino” sul quale si concentra buona parte delle attenzioni metodologiche degli interventi sia sintomatico di una facile dicotomia attivo-passivo riferita ai comportamenti nel gruppo che riporta in primo piano quella tra bravi e cattivi scolari.

visione dell'autogestione è quello di banalizzare semplicisticamente ogni resistenza nella misura in cui questa è ricondotta ad un mero ritardo dei contesti reali nel far proprie le trasformazioni sopra citate o ad un'atavica passività soggettiva, residuo di logiche organizzative tradizionali (assuefazione alla gerarchia e alle relazioni burocratiche etc.) .

Le esperienze concrete degli interventi oggetto del nostro focus-group mostrano una realtà molto più complessa nella quale è molto difficile riscontrare casi in cui prevale la mobilitazione e la convergenza di tutti i "fattori" implicati nella direzione ideale della comunità (tanto a livello delle interazioni tra i membri della comunità quanto a livello dei rapporti tra comunità e ambienti e soggetti esterni ad essa in vari modi correlati). Ciò è riscontrabile, facendo riferimento a casi in cui la costruzione di comunità è associata alla gestione di un progetto, su vari piani: su quello dell'impegno e dell'investimento da parte dei singoli partecipanti; su quello del coordinamento della comunità con altri ambiti del progetto; su quello delle scansioni formali del progetto secondo fasi e tempi vincolanti; su quello di spazio e tempo concessi e riconosciuti anche in termini di utilità dalle organizzazioni committenti.

Il problema evidentemente non è solo la mancata convergenza dei diversi livelli (e dei diversi attori all'interno di ciascun livello) su una comune interpretazione concettuale della natura dell'intervento, ma l'attrito tra interpretazioni pratiche del rapporto con la comunità. Qualora si cadesse nel tranello di considerare le resistenze e le difficoltà incontrate nella gestione alla stregua di meri residui del passato, il ruolo innovativo del gestore si ridurrebbe di fatto al ruolo più vieto di formatore come indottrinatore²⁴ e annunciatore dell'innovazione – la comunità e il suo contributo per lo sviluppo dell'organizzazione e degli individui – a soggetti che dovrebbero solo metterla in pratica con entusiasmo secondo gli schemi previsti dal modello progettuale.

Le potenzialità degli approcci orientati alla comunità non sono oggettivamente iscritte nell'insieme di strumenti, tecniche e conoscenze con cui lo staff si appresta all'intervento ma sono rimesse in gioco nel "momento della verità"²⁵ in cui nel progetto si incontrano le interpretazioni concrete, gli interessi e le strategie dei partecipanti reali. Le implicazioni e le potenzialità dell'intervento di comunità, proprio in quanto rimesse in discussione nel rapporto immanente con le soggettività coinvolte, costituiscono di fatto la posta in gioco da negoziare continuamente nelle pratiche. In questo senso il contributo del "gestore" della comunità dovrebbe continuamente cercare di rendere evidente l'effetto di potenziamento dei contributi dei singoli che scaturisce dalle interazioni e dagli scambi prodotti e rendere intersoggettiva l'utilità

²⁴ Lipari D., *Logiche di azione formativa nelle organizzazioni*, Guerini e associati, Milano, 2002.

²⁵ Normann R., *La gestione strategica dei servizi*, Etas libri, Milano, 1985.

dell'apporto dell'intervento comunità. Il gestore dovrebbe dunque operare non solo per facilitare le dinamiche, gestire conflitti, ma anche per rielaborare il senso dell'attività e fornire in tutti i modi possibili occasioni di riflessione che rendano visibili gli effetti positivi della comunità.

Da questo punto di vista, volendo entrare nei dispositivi di metodo che caratterizzano la progettazione di un intervento di comunità occorre evitare un'interpretazione deterministica delle fasi progettuali per assumere una logica in base alla quale la sequenza delle fasi si modella sulle caratteristiche del campo d'azione e delle esigenze dei partecipanti, allo scopo di rendere possibile la effettiva valorizzazione delle dinamiche autonome di circolazione e rielaborazione delle conoscenze rilevanti per il gruppo. Non è possibile pensare ad una scansione rigida in fasi poichè, e qui risiede la maggiore differenza rispetto agli interventi di tipo tradizionale, l'attività del gestore si caratterizza per il tentativo di innescare dinamiche che dipendono soprattutto dalla reazione dei partecipanti. L'intervento dunque non può essere strutturato come una "scatola chiusa", perfettamente strutturata in ogni dettaglio dall'inizio in funzione dei suoi obiettivi finali.

In questo senso, per fare riferimento allo schema progettuale emerso dal focus-group, (cfr. capitolo precedente), le analisi del contesto e dei fabbisogni formativi dovrebbero sempre più configurarsi come analisi strategica dei margini di soggettivazione dei lavoratori attraverso pratiche concrete, una sorta di cartografia delle linee di costituzione di reticoli organizzativi più o meno formali. Oltre che sui bisogni formativi dei soggetti l'analisi dovrebbe concentrarsi anche sulle strategie attuate dai singoli attori e da gruppi di attori per gestire la propria identità di ruolo di fronte ai mutamenti organizzativi.

L'analisi strategica del contesto dunque può rilevare gli elementi necessari all'individuazione delle dinamiche autonome di apprendimento che precedono l'intervento e con cui questo dovrà necessariamente misurarsi. Questo tipo di analisi, propedeutico all'intervento, dovrebbe tuttavia caratterizzare, seppure in forme meno strutturate, anche le fasi successive in quanto inscindibile dalle riflessioni sulla trasformazione concreta delle pratiche degli utenti.

Se l'analisi del contesto nei termini qui tematizzati diventa cruciale, le altre attività fondamentali sul terreno dell'animazione/gestione sono legate alla creazione del senso di identità condivisa e di partecipazione attiva.

3. Senso di identità condivisa e dialogo delle differenze

Come i partecipanti al focus-group hanno messo chiaramente in luce, le due fasi non possono essere intese come disposte lungo una sequenza cronologica, riducendo la prima fase alla mera presentazione dell'intervento, alle autopresentazioni dei partecipanti e dello staff e alla formalizzazione del patto formativo. Nella comunità, infatti, le dimensioni dell'identità, della partecipazione e dell'apprendimento sono profondamente interrelate. E' possibile dire che in un momento iniziale il gestore si concentri di più su attività che riguardano la diffusione di un senso di identità condivisa mentre successivamente il focus si sposta sulla animazione della partecipazione attiva. Entrambe le dimensioni dovrebbero comunque essere assunte in tutta la loro complessità attribuendo il dovuto valore al rapporto costante tra l'identità comunitaria e le differenze che la strutturano al suo interno oltre che nei riferimenti con gli ambienti esterni. Questo punto di vista segnala la rilevanza che, sul terreno dell'innovazione nella produzione e circolazione di conoscenze nella comunità, assume il dibattito e il confronto/contrasto tra differenti opzioni sul terreno delle pratiche reali: sottovalutare (anche dal punto di vista delle pratiche gestionali) la crucialità della differenza degli apporti, può ridurre la comunità ad un circuito rituale dalle scarse possibilità di apprendimento.

Le attività del gestore riguardo all'instaurazione di un senso di identità condivisa tra i partecipanti non si riducono alla predisposizione di occasioni, peraltro utilissime, in cui i partecipanti sono lasciati liberi di negoziare fra loro lo stile discorsivo ed il tono attorno ad argomenti "innocui" che vanno oltre le loro pratiche professionali (in presenza si tratta dei "momenti di corridoio" collaterali all'intervento ma determinanti; *on line* si tratta di spazi appositamente studiati come la "pausa caffè"), ma dovrebbero includere soprattutto le relazioni che si stabiliscono con e tra partecipanti nella circolazione e interpretazione degli artefatti che caratterizzano le pratiche. Su questo piano di discorso è in gioco il ruolo dei membri della comunità come coproduttori di conoscenze o come fruitori di soluzioni la cui elaborazione è delegata all'esterno. Il senso di identità condivisa dei partecipanti in un caso andrebbe a legarsi alla coproduzione dell'innovazione; nell'altro si ridurrebbe al riconoscimento di esigenze comuni. La valenza formativa della comunità *on line* si caratterizzerebbe in un caso come occasione di mera trasmissione di conoscenze; nell'altro come supporto alle dinamiche di riflessione e rielaborazione delle conoscenze e delle soluzioni.

Nelle pratiche dell'approccio-comunità la gestione di questo passaggio è estremamente delicata e complessa. E' molto difficile che i partecipanti inizino autonomamente a interagire tra loro e a fornire dei *feed back*. Soprattutto nelle

comunità prevalentemente *on line*, l'intervento si caratterizza inizialmente come archivio nel quale reperire aggiornamenti etc.. L'utilità della comunità sarà valutata da parte dei suoi membri, inizialmente, sulla possibilità di trovare risposte e notizie aggiornate e se l'interfaccia e i materiali immediatamente a disposizione non vengono ritenuti adeguati, i soggetti che transitano nella comunità potrebbero semplicemente non connettersi più. La fidelizzazione dei partecipanti attraverso i primi materiali a disposizione rappresenta una attività delicata e ambigua dal punto di vista della diffusione del senso di identità condivisa. Nella fidelizzazione iniziale la posta in gioco è il riconoscimento del partecipante nell'utente tipo per cui è stato predisposto e configurato il servizio. Cercando di favorire la percezione dell'utilità della connessione alla comunità che sta per partire, i primi materiali messi a disposizione hanno da un lato la funzione di "esca" per la riflessione dei partecipanti sulle proprie pratiche. Tuttavia il gestore del sito dovrebbe evitare di essere interpretato esclusivamente come esperto cui richiedere delucidazioni, come portatore e distributore di conoscenze, secondo modalità comunicative che, benché a distanza, non sono tutto sommato troppo dissimili dalla formazione tradizionale. Da un lato il gestore deve mantenere nei confronti dei partecipanti un ruolo di leader autorevole e in grado di fornire pareri pertinenti sulle dinamiche in corso, mentre dall'altro deve evitare di essere considerato un esperto o una guida da cui sembri troppo rischioso affrancarsi. Eppure la fidelizzazione sulla qualità dei materiali inizialmente proposti è necessaria per poter aggregare dei nuclei più riconoscibili di partecipanti con cui sperimentare attività di tipo collaborativo che chiamano in causa altre funzioni delle ICT e altre competenze dei partecipanti necessarie per percorrere le reali potenzialità della comunità intesa come luogo di circolazione e rielaborazione delle conoscenze piuttosto che come archivio *on line* da cui scaricare soluzioni.

Apprezzando la funzionalità del sito, dei materiali e della consulenza offerta, i partecipanti si riconoscono come comunità dei destinatari dei servizi del sito, condividono tra loro e con lo staff un repertorio di significati, un linguaggio ed una cultura comune (che è quella cui lo stesso sito fa appello); tuttavia se l'identità della comunità si limitasse a questo senza stimolare l'emersione delle differenze favorendone il dialogo, le sue potenzialità rimarrebbero ancora del tutto inesprese. L'identità all'interno della comunità dovrebbe fondersi il più possibile, pena la vitalità della comunità, a quella di partecipante attivo coinvolto in un processo di innovazione delle pratiche, nel rispetto delle proprie differenze di provenienza. Il passaggio da una comunità di fruitori del sito ad una comunità che si ponga come luogo di scambio e di elaborazione della conoscenza è la vera sfida che i gestori sono chiamati ad affrontare.

4. Partecipazione attiva e trasformazione delle pratiche professionali

Soprattutto nelle comunità prevalentemente on line, in cui gli scambi sono complicati dalla distanza fisica e, come è emerso nel focus-group, soprattutto dal rischio di fraintendimento del tono in cui sono scritti i messaggi²⁶, risulta particolarmente difficile che il partecipante giunga ad intervenire nella partecipazione mettendo in gioco la sua differenza.

Anche quando le attività di gestione vengono a trovarsi nelle condizioni per potersi concentrare prevalentemente sulla facilitazione delle dinamiche partecipative, se la mobilitazione e rielaborazione delle conoscenze derivanti dall'interazione dei partecipanti non vengono percepite come fortemente legate alla trasformazione delle pratiche reali, la partecipazione può in parte svuotarsi di senso. La qualità degli scambi non può in nessuno modo essere confusa con la loro mera quantità. La definizione, operata all'interno del focus-group, di una fase di partecipazione attiva è indicativa del fatto che in alcuni casi l'interazione possa caratterizzarsi come passiva. I partecipanti al focus-group hanno fatto riferimento alla presenza di fattori che influenzano la composizione della comunità e le dinamiche di partecipazione che in essa avvengono. Spesso le comunità raccolgono partecipanti non particolarmente orientati al cambiamento o comunque non aventi un livello di autonomia e di potere decisionale tale da poter trasformare concretamente le proprie pratiche, membri che si dispongono alla partecipazione in modo passivo anche se interessati ad aderire all'immagine dell'attore organizzativo volenteroso, dinamico e responsabile nei confronti dell'organizzazione d'appartenenza.

Anche una riflessione sulle best practices, condotta in sottogruppi, potrebbe avere di fatto scarso effetto sulle pratiche reali, se i partecipanti non riescono a "scrollarsi di dosso" un approccio deferente verso la conoscenza già codificata, interpretando come esercitazioni le attività promosse dallo staff e rimanendo nell'attesa di un risultato al termine di un processo di partecipazione la cui scansione è delegata al gestore. La *aliveness* dell'interazione, che dovrebbe essere uno dei tratti caratterizzante di una comunità in salute²⁷, potrebbe rimanere bassa e non porre le basi per l'autogestione della comunità oltre i termini previsti per la conclusione del progetto istituzionale. Se gli attori più genuinamente motivati e nelle condizioni di praticare innovazione, "transitando" nella comunità, non percepiscono questa come luogo vivo di

²⁶ L'animazione *on line* sembra richiedere una nuova sensibilità e tecniche di facilitazione dei processi che la "comunità delle comunità" Formez va tenacemente sperimentando.

²⁷ Wenger E., Mc.Dermott R., Snyder W.M., *Cultivating Communities Of Practice*, Harvard Business School Press, Boston, 2002.

rielaborazione e innovazione, l'esperienza formativa perde energie preziose che, come spesso avviene, si dirigono autonomamente verso altri reticoli informali, senza dialogo con la comunità "istituzionale".

In certi casi il salto di qualità della comunità non sembra poter essere affidato solo alla ricerca di più avanzate tecniche di animazione *on line* ma sembra richiedere consapevolezza maggiore della specificità dell'approccio-comunità da parte delle organizzazioni favorendo così una progettazione integrata dell'intervento che riesca a convogliare nella comunità, almeno nella fase di avvio, energie interne all'organizzazione capaci di avviare un circolo virtuoso, una spirale di conoscenza la cui produttività richiami via via altri attori rimasti in posizione "periferica"²⁸.

Alcune volte nelle comunità in cui è prevalente la dimensione in presenza si è giunti ad apprezzare quello che nel focus-group è stato chiamato "effetto vortice" sulla motivazione e sulla attività dei partecipanti. Quando le discussioni iniziano ad "attecchire" sui nodi caldi delle pratiche professionali, i membri della comunità si impossessano del ritmo della interazione di gruppo, le conoscenze di partenza suggerite dallo staff vengono tradotte dagli attori nel loro linguaggio e rielaborate autonomamente secondo le esigenze specifiche. I partecipanti sentono costruttivamente l'insufficienza delle conoscenze disponibili all'interno della comunità e si attivano per cercare insieme soluzioni perché avvertono la produttività delle dinamiche in corso. E' stato notato dal gruppo come in certi casi i partecipanti arrivino a chiedere allo staff un impegno ulteriore, o azioni non previste nel programma. In tali casi lo staff deve essere messo nelle condizioni di riuscire e ridefinire in corso d'opera elementi del progetto in modo da favorire l'interazione avviata e non disperderne le energie. Il "dissolvimento" delle attività del gestore man mano che i membri autogestiscono parti sempre più consistenti della comunità, sembra non corrispondere semplicemente ad un passaggio di testimone in cui lo staff lascia in consegna l'ambiente tecnologico e i ruoli necessari alla gestione dei processi. Le esperienze riportate nel focus-group sembrano indicare lo sviluppo di un "fading intelligente" in cui l'attività dello staff, anche se sempre meno visibile, è forse ancor più intensa perché concentrata nel mettere a punto insieme ai membri della comunità una modulazione *ad hoc* delle condizioni per facilitare l'autogestione sulla base dell'analisi delle esigenze tacitamente o esplicitamente emerse nel corso delle attività.

Riconoscendo agli utenti competenze professionali e capacità d'innovare le pratiche, trasformando il tradizionale ruolo del formatore da esperto nella trasmissione dei contenuti a facilitatore dei processi, l'approccio-comunità può portare, innescare

²⁸ Lave, J., E. Wenger, *Situated Learning: Legitimate Peripheral Participation*, Cambridge University Press, Cambridge, 1991.

dinamiche molto positive sul terreno della formazione degli attori organizzativi e della trasformazione delle loro pratiche.

L'implementazione dell'approccio non incontra automaticamente sul suo cammino il successo che un approccio superficiale o ingenuamente efficientista avrebbe potuto attendere o sperare. La partecipazione, specie nelle comunità *on line*, spesso si attesta sull'utilizzo dei materiali predisposti e alla somministrazione di domande agli esperti. L'autogestione è lontana, e se avviene lo fa autonomamente in canali "clandestini". La distanza dall'autogestione viene amplificata in misura consistente dal fatto che nello *storytelling* di chi si interessa alle comunità, gli esempi di comunità di pratica e di comunità virtuali, rappresentano quasi esclusivamente casi di comunità spontanee che sono state incontrate non in fase costituente ma già costituite e "a regime". Tutt'altro, e necessariamente più complicato, è creare²⁹ e gestire lo sviluppo di comunità *ex novo*.

Le risposte alle criticità dell'approccio-comunità e della sua implementazione possono essere trovate solo attraverso l'uso di una costante riflessione strategica sulla pratica concreta delle comunità. I segnali raccolti dall'esperienza del focus-group sembrano andare in questa direzione. I gestori delle comunità, infatti, non si accontentano di praticare l'intervento di comunità in modo meccanico. Essi hanno dimostrato notevoli competenze metacognitive riflettendo sulle criticità emerse concretamente nonché sugli aspetti controintuitivi dei successi raggiunti avendo dato vita ad una comunità spontanea in grado di riflettere sulle problematicità del concentrare l'attenzione dei partecipanti su elementi comuni e di favorirne la presa di parola e la possibilità di differenziarsi. Poiché i gestori delle comunità grazie alla loro "metacomunità" possono aggiornare continuamente le conoscenze, sembrano essere salde le basi su cui il Fornez può migliorare ulteriormente il suo servizio in questo campo.

²⁹ Anche se al termine creare preferiamo quello di "coltivare" molto più rispettoso delle dinamiche autonome, e preesistenti all'intervento, dei soggetti interagenti, o "supportare" in grado di alludere sia all'autonomia della partecipazione che ad una strategia dei progettisti meno neutra nei confronti delle interazioni dei partecipanti.

IV Riferimenti bibliografici

Bagnasco A. (1999), *Voglia di comunità*, Il Mulino, Bologna.

Battistelli F. (a cura di) (2002), *La cultura delle amministrazioni fra retorica e innovazione*, Franco Angeli, Milano.

Brown J.S., Duguid P. (1991), *Organizational Learning and Communities of Practices: Towards a unified view of working, learning and innovation*, in "Organization Science", 2, 1.

Brown J.S., Duguid P. (2001), *La vita sociale dell'informazione*, Etas, Milano.

Brown J. S., Duguid P. (2002), *Le comunità di pratica*, in "Sviluppo & Organizzazione", 190, Marzo/Aprile.

Burton-Jones A. (1999), *Knowledge Capitalism*, Oxford University Press, Oxford.

Costa G., Rullani E. (a cura di) (1999), *Il maestro e la rete: formazione continua e reti multimediali*, Etas, Milano.

Crespi F. (1989), *Attore sociale e potere*, Il Mulino, Bologna.

Davenport T.H., Prusak L. (1999), *Il sapere al lavoro*, Etas, Milano.

De Pietro L., Bettiol M. (2002), *Comunità professionali on line: nuovi baricentri per l'innovazione e la formazione* in "Economia e Società regionale" n.3, 2002, Franco Angeli, Milano.

De Pietro L. Micelli S. (1998), *Tecnologie per dividere e tecnologie per unire*, in "Economia e società regionale", n.1.

De Pietro L. Micelli S. (2000), "Comunità professionali", in Costa G., Rullani E. (1999).

Lave J., Wenger E. (1991), *Situated Learning. Legitimate Peripheral Participation*, Cambridge University Press, Cambridge.

Lipari D. (1995), *Progettazione valutazione nei processi formativi*, Edizioni Lavoro, Roma.

Lipari D. (2002), *Logiche di azione formativa nelle organizzazioni*, Guerini e associati, Milano.

- Micelli S., (2000), *Imprese, reti , comunità virtuali*, Etas, Milano.
- Nonaka I., Takeuchi H. (1997), *The Knowledge Creating Company*, Guerini e associati, Milano.
- Normann R. (1985), *La gestione strategica dei servizi*, Etaslibri, Milano.
- Orr, J. (1990), "Sharing Knowledge, Celebrating Identities, War Stories and Communities Memory in a service culture", trad it. in Pontecorvo C. e al. (a cura di), (1995).
- Polanyi M. (1979), *La conoscenza inespressa*, Armando, Roma.
- Polanyi M. (1990), *La conoscenza personale*, Rusconi, Milano.
- Pontecorvo C. e al. (a cura di) (1995), *I contesti sociali dell'apprendimento*, Led, Milano.
- Rheingold H. (1994), *Comunità virtuali*, Sperling & Kupfler, Milano.
- Rullani E., Romano L. (a cura di) (1998), *Il postfordismo. Idee per il capitalismo prossimo venturo*, Etas, Milano.
- Salis S. (a cura di), (2002), *Comunità di pratiche, di apprendimento e professionali. Una metodologia per la progettazione*, Formez, Roma.
- Salmon G. (2000), *E-Moderating: the key to teaching and learning on line*, Kogan Page.
- Salmon G. (2002), *E-tivities: the key to active learning on line*, Kogan Page.
- Schoen D.A. (1990), *Il professionista riflessivo. Per una nuova epistemologia della pratica professionale*, Dedalo, Bari.
- Suchman L.A., (1987), *Plans and Situated Actions. The problem of human machine communication*, Cambridge University Press, Cambridge.
- Tomassini M. (1993), *Alla ricerca della organizzazione che apprende*, Edizioni Lavoro, Roma.
- Tomassini M., Bonaretti M. (2002), "Le comunità di pratica nei processi di innovazione della pubblica amministrazione", in Battistelli F. (a cura di) (2002).
- Wenger E. (1998), *Communities of Practice. Learning, Meaning and Identity*, Oxford University Press, Oxford.
- Wenger E. (2000), *Communities of Practice and Social Learning Systems*, in "Organization", Vol. 7 (2), SAGE Publications, Thousand Oaks.
- Wenger E., Mc.Dermott R., Snyder W.M. (2002), *Cultivating Communities Of Practice*, Harvard Business School Press, Boston.

Wenger E., Snyder W.M. (2000), *Communities of Practice: The Organizational Frontier*, in "Harvard Business Review", gennaio/febbraio.

Zucchermaglio C. (1996), *Vygotskij in azienda. Apprendimento e comunicazione nei contesti lavorativi*, Carocci Editore, Roma.

APPENDICI

Appendice I

Tavole di sintesi dell'elaborazione del gruppo

Tav. 1 Tavola sinottica delle esperienze di comunità tematiche

AREA/progetto	Destinatari-utenti	Obiettivo - scopo	Architettura	Valutazione complessiva
COOR Promoss 2	Regioni Ob. 1 responsabili / referenti comunicazione	Scambio / confronto tra modelli di comunicazione istituzionale	Incontri in presenza itineranti Azioni di supporto Forum virtuale Attività collaterali di trasferimento	Bisogno di continuazione extra vincoli progettuali Disposti a investimento proprio per aderire ad attività collaterali extra La scatola progettuale è limitativa
COOR Promoss 3	Regioni Ob. 1 responsabili / referenti comunicazione	Scambio / confronto tra modelli di comunicazione istituzionale	Incontri in presenza itineranti Azioni di supporto Forum virtuale Attività collaterali: visite	Idem c.s.
ACCESSO AL P.I. Attività rivolte agli ex-allievi del progetto "RETE RIPAM"	Giovani funzionari P.A. ex allievi corsi-concorso progetto RIPAM	Condividere e trasferire buone prassi Far emergere bisogni e interessi comuni Diffondere nella P.A. attenzione e interesse verso i temi della formazione e gestione delle risorse umane	Sito Internet Forum Incontri in presenza	Livelli di partecipazione alle attività on-line ancora bassi Necessità di supporto al coordinamento delle attività
INNOVAZIONE Centri regionali di competenza sull'e-government e la società dell'informazione	Dipendenti Regioni e collaboratori Formez	Acquisizione competenze Sperimentazione metodologie di riorganizzazione dei servizi	Aula (5 incontri di 2 gg.) Ambiente virtuale (stanza di lavoro)	Partecipazione e condivisione molto attiva Buone basi per comunità professionale
AMBIENTE E TUTELA DEL TERRITORIO PON Assistenza tecnica ambiente QCS 2000-2006	150 esperti Fondi strutt. + 129 junior e 22 senior c/o MinAmbiente e ARPA Ob. 1	Supportare attività professionale in una logica di condivisione e valorizzazione esperienze/saperi Creare rete relazionale e prof.le	Attività on-line (informativa-partecipativa)	Strumento ampiamente innovativo sotto il profilo delle modalità di gestione dei rapporti lavorativi ma ancora sottovalutato poiché visto come "impegno" e non come opportunità
SERVIZI DI RETE Azioni di sistema Min. Beni culturali	Membri del gruppo di lavoro (QCS) risorse culturali (ministeri, regioni, soprintendenze, parti econ. Sociali)	Supportare l'operatività del GdL che si riunisce 2 volte l'anno in presenza	Focus su: consulenza specialistica on line Trasferimento buone pratiche	Alto rischio di insuccesso poiché i destinatari sono eterogenei e impegnatissimi Necessità di animazione costante
SERVIZI DI RETE EuroPA	Informatori comunitari (Uffici Europa)	Promuovere apprendimento collaborativi condividendo conoscenze e pratiche per migliorare efficacia ed efficienza nell'attività lavorativa utilizzando nuovi strumenti d'interazione e formativi	Attività blended (seminari – giornate info – labor. – corsi on line – aule virtuali – attivazione dell'on line da momenti svolti in presenza)	Tempi ristretti per l'attivazione della partecipazione ma i prodotti restano in condivisione Programmazione. Attività circolari in presenza e on line
SPORTELLINO UNICO E SERVIZI UTENZA Progetto CSI Community Sportelli Impresa	Responsabili SUAP Referenti enti terzi Referenti altri livelli di governo (inizialmente) Responsabili Uff. edilizia SUE (adesso) Resp.li Uff. Commercio	Allargare la rete SUAP Includere gli interlocutori coinvolti nel procedimento unico (interni ed esterni al Comune) Rafforzare l'uso del mezzo come strumento di lavoro	Potenziamento della piattaforma tecnologica on line Pianificazioni di incontri in presenza (di lavoro e corsi di formaz.) Introduzione della modalità sincrona	On line e in presenza devono andare di pari passo Il determinismo tecnologico mi sta stretto Desiderio: comunità delle comunità come progetto finanziato
Qualità nei servizi di e-gvt	Alti funzionari e dirigenti EELL	Riorganizzazione servizi (9 gruppi di lavoro) Acquisizione nuove competenze e "fare comunità"	Aula + comunità	Molta partecipazione ai lavori di gruppo, non sempre on-line Tempi ristretti
SVILUPPO LOCALE Manager PIT	Responsabili della fase di gestione dei PIT	Condividere modalità di gestione Migliorare le competenze specifiche mettendo a disposizione servizi per l'apprendimento collaborativo	In progettazione	
FORMAZIONE Servizi per l'impiego	Operatori dei servizi pubblici per l'impiego a livello regionale e provinciale	Sviluppare le conoscenze comuni degli operatori delle diverse aree territoriali attraverso lo scambio e la condivisione di esperienze e lo sviluppo della prassi cooperativa tra i partecipanti	Piattaforma on line	Basso livello di interazione per non integrazione tra diverse linee del progetto

Tav. 2 Le key-issues nella riflessione sulle comunità tematiche

Progettazione	Marketing della comunità	Indicazioni sulla gestione	Scenari evolutivi	Tecnologia	Strategie e politiche Formez	Problematiche nella gestione operativa
"Vedere" le esperienze per non dover "reinventare"	Chiarire obiettivo finale della comunità con i partecipanti della comunità	Circolo virtuoso on line – presenza	Quali modelli di apprendimento organizzativo prevalgono in un contesto in cui i media a servizio della formazione evolvono freneticamente?	La tecnologia deve essere versatile e al servizio della metodologia formativa	Progetti "dedicati" alle comunità	La comunità è considerata come serbatoio / sito specialistico
Fattore di successo: partire da bisogno espresso	Momenti di riflessione con i partecipanti sul "valore aggiunto" della condivisione delle conoscenze e della vita di comunità (meglio se fatto in aula)	Animazione efficace e costante per la "costruzione" della comunità	L'innovazione tecnologica inevitabilmente impatta sugli stili di apprendimento (organizzati, e sociale) dei funzionari della P.A.	Fruibilità e accessibilità della piattaforma tecnologica	Crederci nello strumento tecnologico come valore aggiunto delle modalità di apprendimento e condivisione	Gli utenti inseriscono materiali solo se c'è l'approvazione del superiore o se è un'occasione/vetrina
Risorse investite da parte del gestore	Capacità di offrire "valore aggiunto"	Adeguate (competenze) formazioni dei moderatori/tutor on line	L'apprendimento collaborativo attraverso la tecnologia necessita di tempi più lunghi rispetto all'aula tradizionale		Trovare il modo di "flessibilizzare" i progetti alle esigenze della comunità e non "burocratizzare" la C.I.	Come si può far fronte alla non partecipazione dovuta ai carichi di lavoro
Buona analisi iniziale del contesto, dei target, degli obiettivi da raggiungere	Bisogna spiegare con evento iniziale il valore aggiunto di fare parte della comunità e i ruoli di ciascuno	Alternanza tra momenti in presenza e attività on line			Condivisione obiettivi con responsabile Formez	Come risolvere il problema degli "incuratori"?
Raccordare le attività in rete con problematiche lavorative (risposta ad esigenze specifiche)	Promozione potenzialità dello strumento come elemento di innovazione nei processi di lavoro all'interno della P.A.	L'animazione è difficile				
Differenti tipi di comunità = diverse problematiche da trattare		Necessità di pianificare le attività on line				
Una comunità necessita di una buona progettazione / sincronia con le altre attività di progetto in presenza oppure momenti in presenza mirati		Le tecniche di gestione non possono prescindere dal contesto di riferimento del destinatario e dagli obiettivi formativi				
Una comunità di apprendimento ha più possibilità di successo di una comunità virtuale di altro tipo		Come garantire il ruolo proattivo del gestore?				
		Ogni comunità ha bisogno di un facilitatore a tempo pieno				
		Forum virtuali / comunità on line rischiano di essere estrema "atrofizzata", o sottoutilizzata				
		Difficoltà/necessità di stimolare il "livello partecipativo" della comunità per apprendimento collaborativo				

Tav. 3 I fattori di successo nel ciclo di vita della comunità

<p>Fattori di successo nella fase “motivazionale” in tutti e tre i tipi di comunità:</p> <ul style="list-style-type: none">• Riuscire a prospettare il valore aggiunto della condivisione della propria conoscenza (in aula è meglio)• Pianificazione attività on line rispondente a esigenze/problematiche reali• Definizione chiara degli obiettivi della comunità• Acquisire fiducia reciproca per consentire lo scambio (es. pausa caffè)• La motivazione a partecipare alla comunità (animazione, sistemi premianti)• In principio lo staff deve agevolare il “corto circuito” tra domanda e risposta• Approccio aperto nei confronti di nuovi strumenti tecnologici (da parte dei partecipanti)• Rispondenza a un bisogno espresso o latente (interviste)• Team building in fase di start-up (meglio se in presenza)• Condivisione degli obiettivi• Patto di fiducia reciproca tra i membri e i promotori (Statuto?)• Le amministrazioni di appartenenza dei membri riconoscano le attività svolte “in comunità”
<p>Fattori di successo nella fase “motivazionale” nelle comunità professionali e di pratiche:</p> <ul style="list-style-type: none">• Esperienza o “vissuto” comune (condizione pre-esistente)• Creare un gruppo “pilota” che funga da traino per le attività dell’intero gruppo• Stimolare costantemente la partecipazione alla comunità su temi legati alle problematiche lavorative (“cassetta degli attrezzi”)
<p>Fattori di successo nelle fasi “motivazionale” e di partecipazione attiva in tutti i tipi comunità:</p> <ul style="list-style-type: none">• Attività miste presenza-distanza• Garantire un buon back-office alla comunità (strumenti, animaz., supporto)• Staff preparato (on line) e presente in maniera costante• Moderatore metodologicamente preparato alla gestione di: dinamiche di gruppo, processi di formazione e apprendimento on line (adulti)• Monitoraggio costante quanti-qualitativo
<p>Fattori di successo nella fase di partecipazione attiva in tutti e tre i tipi di comunità:</p> <ul style="list-style-type: none">• Suddivisione in sottogruppi = n° Forum n° archivi ma accessibili a tutti• Gruppi di piccole dimensioni• Dare seguito alle indicazioni – proposte – richieste che emergono in fase di “partecipazione attiva” = dare concretezza alla loro propositività• Essere concreti-operativi e porsi mentalmente con l’obiettivo di interpretare e rispondere (=l’organiz./animatore si pone in funzione dei membri)
<p>Fattori di successo nella fase di partecipazione attiva nelle comunità professionali e di pratiche:</p> <ul style="list-style-type: none">• Allargare la comunità ad altri attori omogenei coinvolti nelle pratiche comuni• Attivare percorsi formativi on line all’interno di comunità professionali on line• Flessibilizzare il progetto, cercando di contemperare le esigenze amministrative con quelle effettive della comunità
<p>Fattori di successo nella fase di autogestione nelle comunità professionali e di pratiche:</p> <ul style="list-style-type: none">• Cogliere spunti dall’osservazione
<p>Fattori importanti in tutte le fasi e in tutti i tipi di comunità:</p> <ul style="list-style-type: none">• Garantire continuità alla comunità

Appendice II

L'esperienza delle comunità in rete Formez: origini e sviluppi

di Salima Salis

Il cambiamento organizzativo costantemente in atto nella pubblica amministrazione rappresenta, per il Formez, motivo di riflessione e approfondimento rispetto alle modalità di accompagnamento più adatte a stimolare e supportare i processi di innovazione e ammodernamento delle pubbliche amministrazioni. Il passaggio dall'impostazione del lavoro "per processi" alla nuova concezione del lavoro "per obiettivi", ad esempio, ha generato una serie di nuove esigenze tra coloro che, all'interno di un'organizzazione pubblica, sono chiamati a perseguire un risultato finale raggiungibile esclusivamente attraverso una maggiore circolazione e condivisione di informazioni.

L'esigenza di garantire la massima trasparenza rispetto alle procedure amministrative, l'accesso agli atti per il cittadino e, in generale, un servizio di maggiore qualità secondo quanto stabilito dal dettato normativo, ha comportato la necessità di una rottura con un'organizzazione del lavoro chiusa e parcellizzata.

Un grosso contributo nel facilitare questo processo di cambiamento è stato fornito dall'informatizzazione degli uffici in quanto l'introduzione delle nuove tecnologie, aumentando i livelli di operatività e collaborazione del personale, ha modificato i flussi

e i processi di lavoro facendo emergere un maggiore bisogno di crescita e, quindi, una maggiore domanda di aggiornamento e condivisione di problematiche comuni.

In particolare per ciò che attiene la sfera nazionale, il crescente bisogno di conoscenza scaturisce da un maggiore dinamismo interno all'organizzazione, dovuto ai pressanti ritmi di produzione normativa e di adeguamento tecnologico, mentre con riferimento al panorama sopranazionale, l'appartenenza all'Unione europea determina, in misura sempre maggiore, dinamiche di competizione in cui gli standard di riferimento risultano sempre più elevati.

La necessità di condividere conoscenza ed esperienze utili a migliorare le proprie performance professionali, spesso manifestata in maniera esplicita, ha rappresentato per il Formez il segnale dell'opportunità di adottare un ulteriore possibile approccio metodologico per affiancare e consolidare tradizionali attività formative o di assistenza sul campo, in linea con le teorie costruttiviste e dell'apprendimento situato³⁰, secondo cui la conoscenza può essere generata anche spontaneamente, tra pari, attraverso un processo sociale di apprendimento attivo e contestualizzato.

La creazione di spazi web riservati agli operatori pubblici, detti "Extranet", finalizzati a favorire l'interazione per lo scambio di esperienze, problematiche e soluzioni, ha rappresentato la prima esperienza attraverso cui si è successivamente approdati al più ampio concetto di comunità di pratiche, di apprendimento e professionali³¹, intese come luogo virtuale in cui il singolo può seguire ed integrare il proprio personale percorso di crescita all'interno di un sistema sociale di apprendimento.

³⁰ Orr J. (1990) *Sharing Knowledge, Celebrating Identity: Community Memory in a Service culture*, in Middleton D., Edwards D. (eds.) *Collective Remembering*, Sage Publication, London; Lave J., Wenger E. (1991) *Situated Learning*, Cambridge University Press, Cambridge, Mass

³¹ Le *comunità di pratiche* hanno, soprattutto, l'obiettivo di trovare soluzione a problemi attraverso lo scambio delle esperienze. Il ciclo di vita non è definibile a priori in quanto risulta spesso legato alla diffusione di nuovi strumenti o alla innovazione dei processi di lavoro. Sul piano tecnologico si utilizzano banche dati o applicazioni progettate per facilitare la cooperazione e l'individuazione delle soluzioni migliori o per sperimentare nuove procedure. Il responsabile della comunità è un tutor consulente che utilizza esperti per la soluzione di specifici problemi. Le *comunità di apprendimento* si possono definire come gruppi di persone che condividono l'obiettivo di acquisire determinate conoscenze e competenze. A tal fine sono usati, prevalentemente, strumenti per il trasferimento di contenuti e per la valutazione dell'apprendimento. Normalmente queste comunità hanno un ciclo di vita breve legato a specifici progetti di formazione e sono guidate da un tutor formatore affiancato da docenti specialisti. Le *comunità professionali* sono caratterizzate dallo sviluppo di identità collettive legate all'esercizio di una stessa professione o di un ruolo organizzativo. Gli obiettivi sono prevalentemente di condivisione e di utilizzo di competenze affini nello svolgimento del lavoro: linguaggio, conoscenze comuni, codici deontologici, modelli organizzativi, prospettive di lavoro e forme di pensiero relativi al ruolo ricoperto. Il ciclo di vita di una comunità professionale è lungo poiché legato alla elaborazione di forme di condivisione, partecipazione e apprendimento complesse. Il tutor è un gestore della conoscenza che condivide il ruolo professionale e si avvale di professionisti la cui esperienza sia riconosciuta dalla comunità.

E' stata, in questo modo, anticipata la Direttiva sulla formazione e la valorizzazione del personale delle pubbliche amministrazioni³² che sottolinea che "I mutamenti organizzativi in atto, l'introduzione di nuove tecnologie, l'esistenza di una rete nazionale e il diffondersi del telelavoro debbono portare a ripensare i luoghi e le tecniche della formazione. La progettazione delle attività formative, quindi, deve considerare anche le diverse metodologie di formazione a distanza (videoconferenza, e-learning) che permettono di assicurare l'efficienza e l'efficacia della formazione."

In quest'ottica sono stati predisposti degli ambienti on line, contenenti strumenti integrati, aventi la funzione di agevolare la creazione della conoscenza - attraverso il dibattito e la consulenza on line, e la sistematizzazione del materiale prodotto - attraverso archivi dotati di sistemi di catalogazione e di ricerca.

L'utilizzo degli strumenti integrati mira infatti a favorire lo sviluppo di un nuovo sistema di creazione e gestione della conoscenza, "Knowledge management", che contiene e razionalizza, secondo criteri predefiniti, il patrimonio della conoscenza di ciascuna comunità virtuale; conoscenza intesa come prassi, esperienze, sapere di settore diffuso e frammentato in libri, riviste, norme, documenti e notizie ma, soprattutto opinioni, problematiche, proposte innovative e conoscenza degli iscritti e degli esperti di settore.

Quanto sopra descritto costituisce la fonte da cui emerge anche un tipo di conoscenza tacita³³, non strutturata, che nonostante sia portatrice di maggiore ricchezza e valore aggiunto per chi la condivide (in quanto scaturita da esperienze e conoscenze più legate al saper fare) richiede uno sforzo di gran lunga superiore nella successiva fase di razionalizzazione, e redistribuzione della stessa nei confronti di un più ampio numero di destinatari rispetto a coloro che l'hanno generata.

E' importante la distinzione tra le attività di sistematizzazione dell'informazione, orientate alla sua migliore fruizione, attraverso l'archiviazione in banche dati secondo univoci sistemi di catalogazione, ormai note col nome di "Content management", e l'attività che mira a favorire la creazione e la condivisione della conoscenza, attraverso lo scambio di informazioni, la negoziazione dei significati e la creazione di una base di conoscenze comuni su cui costruire ulteriori processi di apprendimento, definita "Knowledge management". La differenza tra i due ambiti di azione permette di cogliere la differenza di complessità tra le rispettive attività e l'impegno necessario

³² Direttiva del Ministro della Funzione Pubblica del 13/1/2001 (G.U. n. 26 del 31/1/2002), punto 6 - Le Nuove Metodologie.

³³ Polanyi M. (1983) *The tacit dimension*, Peter Smith, Gloucester, Mass.

per raggiungere i risultati nei relativi ambiti. Mettendo in relazione quanto detto, si potrebbe arrivare ad affermare che il Content management sta ai siti web così come il Knowledge Management sta alle comunità virtuali³⁴.

Dalla consapevolezza delle potenzialità di queste ultime, intese come ulteriori modalità di formazione continua che favoriscono l'apprendimento, e dalla percezione che, spesso, le semplici Extranet hanno lasciato ai partecipanti un'eredità più ricca della somma dei materiali e dei messaggi inseriti, cioè un senso di identità comune e di propensione alla condivisione di conoscenza, nascono le prime esperienze Formez di comunità di pratiche, di apprendimento o professionali rivolte a dipendenti della pubblica amministrazione³⁵.

Il fenomeno delle community, tuttavia, è un fenomeno noto da tempo nel mondo virtuale di internet, ma le dinamiche di nascita ed evoluzione di queste ultime è estremamente differente dalla realtà delle comunità virtuali di pubblici dipendenti.

Le community nascono attorno a interessi particolari che, normalmente, accomunano gli appassionati di specifiche tematiche. L'utilizzo del canale web garantisce uno scambio, su scala più ampia, di informazioni e aggiornamenti per gli iscritti alla comunità e, in tal modo, la comunità si autoalimenta e mantiene elevata la propria vitalità e la conseguente crescita. Alla base di chi partecipa alle community c'è sempre una motivazione che nasce dalla passione personale per il tema trattato e, di conseguenza, dalla necessità di condividere e accrescere la propria conoscenza nell'ambito di interesse specifico. Un esempio di questa tipologia di Community è rappresentato dagli spazi on line in cui si incontrano gli appassionati di cucina, motori, sport, ecc. L'elemento distintivo è certamente rappresentato dalla spontaneità della nascita e della partecipazione.

³⁴ Intese come "insieme di persone che utilizzano la rete per comunicare tra loro". Rheingold H. (1994) *Comunità virtuali*, Sperling e Kupfer, Milano.

³⁵ *Comunità on line attivate dal Formez*: 1)Comunità professionale degli Agenti di Sviluppo Locale; 2)Comunità professionale degli Informatori comunitari; 3)Comunità professionale degli Operatori di Protezione Civile; 4)Comunità professionale degli Esperti in materia ambientale; 5)Comunità professionale dei Responsabili della Formazione delle Aziende Sanitarie; 6)Comunità professionale dei Responsabili Risorse umane; 7)Comunità professionale dei Responsabili di Sportello Unico; 8)Comunità professionale degli Operatori dei Servizi Pubblici per l'Impiego; 9)Comunità Centri regionali di Competenza per l'e-government. *Comunità on line in corso di attivazione*: 1)Comunità di interesse membri del Gruppo di Lavoro Risorse culturali (Asse II - QCS); 2)Comunità di interesse sull'internazionalizzazione delle imprese della Puglia; 4)Comunità di interesse sull'internazionalizzazione delle imprese della Sardegna; 5) Comunità ex allievi corsi-concorso Progetto Ripam; 6)Comunità professionale dei Manager PIT. Dati aggiornati a febbraio 2003 sulla partecipazione alle comunità on line promosse dal Formez: 1.012 partecipanti per 585 Enti.

La filosofia alla base delle comunità rivolte ai pubblici dipendenti, seppure sia totalmente assimilabile nella parte relativa alla crescita personale e dall'utilità personale derivante dallo scambio, deve fare i conti con delle leve motivazionali molto più complesse che spesso, se frustrate da fattori esterni, possono portare al fallimento dell'esperienza di comunità in rete.

Gli elementi di complessità nelle comunità realizzate dal Formez sono molteplici: innanzitutto i soggetti coinvolti sono, addirittura, tre – partecipante, ente di appartenenza e Formez –, secondariamente l'elemento di spontaneità da cui, normalmente, scaturisce la creazione di una comunità è spesso mediato da una lettura della realtà in cui è il Formez a rendersi interprete di esigenze implicite promuovendo l'approccio per comunità e, infine, la diffidenza che alcuni operatori della pubblica amministrazione, specialmente quelli più conservatori, dimostrano nei confronti sia degli strumenti informatici sia di modalità di interazione innovative come il web, costituisce un disincentivo alla partecipazione attiva di tutti i membri del gruppo.

Il primo elemento di complessità menzionato, che ha un'influenza immediata sulla leva motivazionale che spinge alla partecipazione attiva, è rappresentato dalla peculiarità della pubblica amministrazione per cui il singolo non può, in alcun modo, prescindere dalle condizioni di appartenenza al proprio ente. Queste condizioni, spesso, costituiscono un freno alla partecipazione del singolo in quanto, ad esempio, il mancato riconoscimento dell'utilità, da parte del dirigente di riferimento, del lavoro svolto e del tempo trascorso all'interno della comunità al fine della migliore performance professionale rappresenta, spesso, un motivo disincentivante che può portare all'abbandono delle attività. A fattori motivazionali, come quello appena menzionato, e ad aspetti legati alla diffidenza nei confronti dell'utilizzo di internet come nuovo strumento di comunicazione, si aggiunge l'elemento di maggiore complessità: l'impatto che il mix tecnologia-apprendimento collaborativo ha nei confronti di un mondo improntato fino a qualche tempo fa, e in alcuni casi tutt'oggi ancorato, a un modo di concepire la propria crescita professionale e i risultati del proprio lavoro in maniera completamente scollegata da dinamiche di condivisione e libera circolazione dell'informazione e della conoscenza.

La sperimentazione da parte del Formez delle comunità virtuali, ad integrazione alle tradizionali attività formative, seminariali o di affiancamento, mira a promuovere l'apprendimento collaborativo attraverso il consolidamento e lo scambio on-line di

pratiche, esperienze, dubbi e soluzioni rispetto a quanto appreso nell'ambito di percorsi formativi e/o della propria concreta esperienza lavorativa.

A tal fine sono stati predisposti degli ambienti on line che mirano a consentire di razionalizzare il materiale prodotto, attraverso archivi dotati di sistemi di catalogazione e di ricerca ma, soprattutto, ad agevolare la creazione e la gestione della conoscenza, attraverso il dibattito, il confronto e la consulenza on line. Per il raggiungimento degli obiettivi di apprendimento attraverso la condivisione sono state, perciò, create delle piattaforme tecnologiche contenenti sia strumenti di interazione asincroni, come Forum, Weblog, ecc. sia strumenti sincroni, come chat e aule virtuali. Nel 2001 l'Area Servizi di Rete del Formez, per mettere a fattor comune tutte le esperienze di comunità on line, ha attivato un progetto specifico con il compito di razionalizzare le diverse tecnologie sviluppate, capitalizzare le differenti metodologie di progettazione e avvio di comunità³⁶ e, nel contempo, fornire supporto e assistenza metodologica alle figure professionali interne attraverso giornate formative e di affiancamento sul campo sui temi della gestione e del monitoraggio delle comunità.

I fruitori di tale supporto metodologico hanno, da quel momento, potuto condividere un approccio unitario e sistemico capace di rendere omogenee le varie comunità tenendo conto e valorizzando le specificità di ciascuna.

A tal fine, gli standard e i processi di lavoro vengono, di volta in volta, adattati al contesto di riferimento specifico nella convinzione che ogni comunità rappresenti una realtà a sé stante e, pertanto, un elemento unico e non ripetibile.

Per questa ragione la metodologia di progettazione adottata, suddivisa per fasi, prevede come base di partenza un'approfondita analisi del contesto di riferimento attraverso cui, mediante interviste a potenziali utenti ed esperti, sia possibile ottenere informazioni indispensabili circa la propensione dei partecipanti nei confronti dell'esperienza di comunità e, soprattutto, ottenere le specifiche circa le reali esigenze di conoscenza e di condivisione sulla base delle quali costruire un ambiente interamente rispondente ai fabbisogni rilevati.

Nella fase di analisi del contesto si prevedono anche attività di ricerca sul web di eventuali servizi similari già esistenti e l'analisi dell'eventuale sito web di riferimento cui affiancare l'ambiente di comunità.

³⁶ Vedi pubblicazione Formez - Strumenti n. 10 – *Comunità di pratiche, di apprendimento e professionali: una metodologia per la progettazione*. Il Volume è scaricabile dal sito Formez all'indirizzo http://formazione.formez.it/comunita_online.html

La fase di analisi rappresenta quindi la base di riferimento per tutto il successivo lavoro di progettazione, sia degli strumenti tecnologici più adatti a rispondere alle esigenze emerse, sia per passare alle fasi successive di pianificazione delle strategie di lungo – medio e breve periodo.

Con la definizione, attraverso la redazione di un Piano operativo, delle attività di supporto, promozione e accompagnamento che devono essere svolte da parte dello staff della comunità, si conclude la progettazione per passare alla concreta, e maggiormente critica, fase di animazione e gestione.

Questa metodologia, condivisa e offerta dal 2001 come strumento operativo di lavoro interno al Formez, ha supportato la nascita di 8 nuove comunità.

Nell'arco degli ultimi due anni, nell'ambito degli incontri promossi nell'ambito del progetto Comunità, sono stati invitati a dare il proprio contributo tutti coloro che, all'interno del Formez, avessero a che fare col tema delle comunità e ne condividessero l'approccio. Gli spazi per i confronto e il dibattito sono stati offerti sia all'interno delle giornate formative (organizzate su temi specifici come il Team building, le Tecniche di animazione, il ruolo di coordinamento, la gestione della documentazione e su temi più generali come il rapporto tra Apprendimento e comunità) sia nell'ambito del Seminario, organizzato a dicembre 2002, dal titolo "Modelli di apprendimento emergenti: le comunità in rete per la Pubblica Amministrazione" in cui si è analizzato il fenomeno delle Comunità on line al fine di valutarne l'evoluzione negli ultimi anni e i possibili sviluppi futuri³⁷.

Durante gli incontri, seppure partendo dall'analisi di contesti differenti, con destinatari eterogenei e problematiche completamente diverse da affrontare, sono stati trovati dei punti in comune che hanno permesso di continuare a credere e a lavorare nella direzione dell'approccio per comunità. In particolare, si è convenuto che spesso sono gli stessi funzionari pubblici a manifestare in modo esplicito l'esigenza di sistematizzare, confrontare e condividere esperienze e problematiche con altri operatori impegnati nelle stesse attività e che i processi di innovazione e ammodernamento delle pubbliche amministrazioni, rafforzando e creando prospettive virtuose di sviluppo di reti informali tra gli operatori, consentono il raggiungimento di una maggiore efficacia ed efficienza nelle attività, oltre che un approccio razionale e innovativo alle politiche organizzative.

³⁷ E' possibile prendere visione delle presentazioni dei relatori consultando la pagina web http://www.formazione.formez.it/comunità_on_line.html

Normalmente la fase di avvio di una comunità in rete rappresenta il momento più critico poiché, nella maggior parte dei casi, nonostante un grande entusiasmo iniziale, la maggior parte dei partecipanti alle comunità Formez risentono delle problematiche tipiche delle organizzazioni pubbliche cui si è accennato in precedenza. Gli iscritti trovano difficoltà sia a condividere realmente la propria conoscenza, esponendosi al giudizio degli altri all'interno di un ambiente virtuale, sia a far riconoscere il valore e il significato del nuovo approccio formativo nell'ambito del proprio ambiente lavorativo.

Ulteriori difficoltà riscontrate riguardano la poca dimestichezza, e/o reale propensione, da parte dei partecipanti, nei confronti dell'utilizzo di strumenti on line di interazione, come Forum, Chat.

La condivisione delle esperienze interne Formez, rafforzando attraverso il confronto le convinzioni di ciascuno, ha portato alla creazione spontanea di una "comunità delle comunità Formez" che, attraverso incontri periodici, mantiene tuttora aperto il dibattito sulle problematiche più stringenti, in particolare sulle tecniche di gestione e animazione delle comunità. E' stata, inoltre, predisposta una pagina web con un Forum per la discussione e la raccolta dei materiali utili da consultare.

Il tema dell'animazione e gestione delle comunità virtuali rappresenta, certamente, uno degli aspetti più dibattuti all'interno del gruppo, impegnato nella conduzione delle comunità verso un obiettivo finale di generazione spontanea della conoscenza. L'obiettivo, al momento, è considerato ancora molto ambizioso in considerazione delle numerose summenzionate criticità che lo staff di supporto incontra per ottenere la partecipazione attiva e spontanea da parte degli iscritti alle diverse comunità on line.

Per questa ragione tutte le comunità Formez, essendo nate in maniera non spontanea, risentono, nella fase di avvio, di una maggiore esigenza di animazione da parte dello staff.

Per ottenere i primi risultati, considerati i tempi necessari per avviare un processo di cambiamento della mentalità e della cultura all'interno delle organizzazioni pubbliche, è indispensabile, quindi, un grande impegno iniziale attraverso un'attività di sollecitazione continua all'inserimento di contributi che sia capace di stimolare il dibattito e il confronto sui temi ritenuti di maggiore interesse in relazione alla reale attività professionale. Si tratta di una fase in cui la presenza dello staff all'interno delle diverse sezioni dell'ambiente di comunità deve essere totalizzante. Il metodo di

supporto generalmente utilizzato è quello proprio dello scaffolding³⁸ in cui tutte le attività proposte all'interno della comunità prevedono un affiancamento e un tutoraggio costante al fine di aiutare i partecipanti a prendere confidenza con i nuovi media tecnologici e di fornire loro un'impronta sulle modalità di interazione possibili, ad es. orientando sul registro della conversazione, sull'utilizzo della netiquette, ecc. Nella prospettiva di rendere sempre più autonomi i partecipanti nel contribuire alla crescita della comunità, lo staff applicherà man mano la tecnica del fading attraverso la rimozione graduale del sostegno.

Questo al fine di agevolare il graduale processo di legittimazione della propria partecipazione alle attività della comunità identificandola come un percorso familiare di apprendimento³⁹, qualcosa di assimilabile all'attuale formazione in presenza.

A questo proposito, un assunto generalmente condiviso cui si è giunti riguardo alle creazione di una migliore interazione all'interno delle comunità Formez è rappresentato, mutuando il concetto di *blended learning*⁴⁰, dall'importanza di prevedere lo svolgimento di attività in presenza che fungano da volano per la riflessione successiva, a distanza, mediata dagli strumenti dell'ambiente on line di comunità. Le realtà che riescono ad attivare per prime questo circolo virtuoso tra attività in presenza e a distanza sono, normalmente, quelle che partono da un'esperienza di comunità reale in cui i partecipanti hanno già avuto modo di incontrarsi nell'ambito di attività formative, seminariali, ecc. Dall'analisi di questo fenomeno si è giunti alla considerazione che il mix di attività presenza/distanza è la metodologia di gestione che garantisce maggiori probabilità di riuscita di una comunità.

Una volta attivato il meccanismo di partecipazione attiva, il ruolo dello staff a supporto della comunità si dovrebbe trasformare in una presenza di semplice indirizzo fino a diventare, nei casi di maggiore successo, del tutto superflua.

Nonostante le oggettive difficoltà che si possono incontrare nel trasferire questa nuova modalità di interazione finalizzata all'apprendimento, la convinzione è che si

³⁸ Si riferisce al sostegno fornito dal docente attraverso interventi che supportano il discente nello svolgimento di un compito che ancora non riesce a padroneggiare. Palincsar A.S., Brown A.L. (1984) Reciprocal teaching of Comprehension-fostering and monitoring activities, "Cognition and Instruction" vol.1.

Collins A., Brown J.S., Newman S. E. L'apprendistato cognitivo (1989).

³⁹ Secondo Lave e Wenger, infatti, il processo di apprendimento è un fenomeno che perdura nel tempo e si definisce come un percorso di partecipazione e coinvolgimento graduale alle attività della comunità "legittimate peripheral participation"

⁴⁰ Letteralmente apprendimento misto, si tratta dell'orientamento secondo cui gli obiettivi di apprendimento possono essere meglio raggiunti attraverso l'integrazione di attività in presenza e a distanza.

stia procedendo nella giusta direzione, anche in virtù dell'attenzione che il Dipartimento della Funzione Pubblica (DFP) attribuisce al tema delle comunità in rete. Nell'ambito del progetto Cantieri⁴¹, ad esempio, il DFP promuove le comunità in rete sostenendo che "mettono in connessione gli operatori, favorendo gli scambi, la socializzazione delle conoscenze, il rafforzamento delle identità professionali e lo sviluppo del capitale sociale interno alle amministrazioni".

Il cammino intrapreso dal Formez, attraverso la sperimentazione di numerose comunità, ha generato l'esigenza di interrogarsi per fare il punto su quanto fatto fin'ora rispetto a questo nuovo versante della formazione al fine di poter illustrare la filosofia e i principi fondanti di questo nuovo approccio a chi, all'interno del Formez, non ha ancora avuto modo di sperimentarlo.

A tal fine il Formez ha avviato un progetto interno volto a effettuare una riflessione sulle comunità tematiche che spesso accompagnano, nella pratica progettuale, le azioni Formez di tipo più tradizionale.

Il progetto si iscrive all'interno di una serie di iniziative di riflessione e di dibattito interne volte a "fare tesoro" delle lezioni derivanti dalle diverse esperienze innovative. Uno degli obiettivi di queste iniziative è favorire un processo di "apprendimento organizzativo" che, a partire dalle esperienze messe in atto, metta a disposizione di tutti i professionisti dell'Istituto, e anche di quelli esterni ad esso, quel patrimonio di saperi, strumenti e pratiche che spesso scaturisce dall'operatività dei progetti. Un altro obiettivo di queste iniziative di riflessione e di dibattito è di raffigurare in modo sufficientemente sistematico, in modo facilmente trasmissibile e quindi ordinato, la ricchezza di esperienze e di modalità progettuali che caratterizza l'azione Formez.

⁴¹ Cantieri è il programma che il Dipartimento della Funzione Pubblica ha promosso per accelerare e dare concretezza ai processi di innovazione nelle amministrazioni pubbliche. È un sistema integrato di servizi finalizzato a sviluppare e rafforzare nelle amministrazioni le capacità e le condizioni organizzative necessarie, per migliorare la qualità dei servizi e gli effetti delle politiche pubbliche. Cantieri non si limita a fornire supporto diretto alle amministrazioni, ma si rivolge alla grande "comunità degli innovatori" che sono al tempo stesso ispiratori, sperimentatori e moltiplicatori di progetti di innovazione e hanno in comune l'impegno personale di cambiare e migliorare le amministrazioni pubbliche.

Il programma viene realizzato con il contributo di alcuni partner che, all'interno delle loro missioni istituzionali, svolgono azioni di sostegno alle amministrazioni pubbliche - Formez, Scuola Superiore della pubblica amministrazione (SSPA), Scuola Superiore per la formazione e la specializzazione dei dirigenti della pubblica amministrazione locale (SSPAL), Confindustria, Associazione Nazionale Comuni Italiani (ANCI), Unione delle Province d'Italia (UPI), Conferenza dei Presidenti delle Regioni e delle Province Autonome, Provincia di Milano, Provincia di Lucca, Regione Lombardia, Unioncamere, Federculture, Forum PA.

Il sito Cantieri, che segnala alcune comunità in rete, è consultabile al seguente indirizzo: <http://www.cantieripa.it>

In quest'ottica i professionisti invitati a partecipare alle attività del progetto, partendo dalle concrete esperienze del gruppo di lavoro impegnato sui temi delle comunità, hanno cercato di dare una risposta utile per fornire un servizio a coloro che volessero avvicinarsi e intraprendere attività formative che prevedano l'impiego di questo nuovo approccio.

Le comunità in rete, infatti, essendo funzionali e complementari a numerosi progetti e attività del Formez, rappresentano un fattore critico di successo e di crescita professionale dei dipendenti pubblici.

Appendice III

Schede su interventi di promozione di comunità nei progetti Formez

Comunità professionale Informatori comunitari

di Roberta Chiappe

Area Progetto

La Comunità professionale degli Informatori comunitari rientra nell'ambito delle attività del Progetto Web Europa, Area Servizi di rete del Formez.

Il progetto WEB EuroPA è volto allo sviluppo di servizi informativi e di azioni di sistema per la Pubblica Amministrazione, attraverso la definizione di un sito internet e il supporto alla Comunità professionale, incentrati sulla programmazione, gestione e comunicazione dei Fondi strutturali 2000-2006.

Il sito internet e la Comunità professionale facilitano l'accesso e la partecipazione dei funzionari della Pubblica Amministrazione ad iniziative di condivisione delle informazioni, trasferimento di buone pratiche, confronto di esperienze e cooperazione interistituzionale.

Destinatari-utenti

Della Comunità on line degli informatori comunitari fanno parte sia gli operatori delle amministrazioni pubbliche impegnati nell'attività di informazione e supporto alla progettazione finalizzata all'utilizzo dei Fondi comunitari (Uffici Europa), che gli operatori coinvolti nella programmazione e attuazione dei Fondi strutturali 2000-2006 (Unità di informazione e comunicazione dei Programmi Operativi 2000-2006).

Fanno inoltre parte della Comunità professionale anche numerosi punti di informazione appartenenti alle reti Ufficiali della Commissione europea (Info-Point Europa, Centri di informazione e animazione rurale, Euro Info Centres e Centri di Documentazione Europea), parti sociali e associazioni di categoria coinvolte nella programmazione dei fondi strutturali, uffici interni alle Università e uffici delle amministrazioni centrali e regionali impegnati nell'attività di informazione e comunicazione sui fondi strutturali. Gli uffici in rete sono diffusi sull'intero territorio nazionale, con prevalenza nelle regioni Obiettivo 1.

L'informatore comunitario è quindi un funzionario pubblico impegnato in attività di informazione, animazione e progettazione finalizzate all'ottenimento dei fondi comunitari e alla diffusione della cultura europea. In particolare, gli uffici supportano la propria amministrazione attraverso:

- l'informazione sulle opportunità di finanziamento dell'Unione Europea;
- la realizzazione di progetti da finanziare con fondi europei;

e informano la collettività attraverso:

- l'attivazione di sportelli informativi per il cittadino;
- l'organizzazione di iniziative finalizzate a diffondere le tematiche europee;
- la realizzazione di aree informative dedicate all'Europa sul sito web dell'amministrazione.

Obiettivo, scopo, storia della comunità

Dal 1997 il Formez, su incarico del DFP, accompagna la crescita professionale degli Informatori comunitari, attraverso l'organizzazione di attività in presenza (giornate informative, laboratori, stage, incontro nazionale) e a distanza (pagine web, aree riservate). La comunità in rete nasce quindi da una comunità reale, creatasi spontaneamente nell'ambito delle attività di assistenza informativa e organizzativa

PASS, che avevano l'obiettivo di valorizzare una nuova figura professionale della PA, l'informatore comunitario. A partire dall'esigenza manifestata dagli Informatori comunitari che partecipavano alle attività formative, di condividere le conoscenze e le esperienze derivanti dall'attività svolta, è stata resa disponibile un'area riservata sul sito internet del progetto, creando quindi i presupposti per la nascita di una Comunità professionale on line.

La Comunità professionale ha l'obiettivo generale di valorizzare il ruolo dell'informatore comunitario all'interno della PA e costituire il punto di riferimento per chi, in qualunque momento, voglia confrontarsi, promuovere iniziative o risolvere problemi quotidiani attinenti l'avvio o la gestione di Uffici Europa.

Architettura e approccio

I servizi disponibili sono finalizzati ad offrire un supporto per la progettazione e la gestione degli Uffici Europa e a garantire uno spazio di lavoro e di comunicazione permanente per i partecipanti. Obiettivi più specifici che la comunità persegue sono rappresentati dall'assicurare un ambiente che faciliti lo scambio costante tra uffici a regime e uffici in fase di avvio, in un percorso di crescita continuo che coinvolga entrambe le tipologie attraverso la soluzione di problemi concreti.

La Comunità professionale offre uno spazio di lavoro per la comunicazione permanente tra gli uffici che fanno parte della rete, permettendo la consultazione di informazioni e materiali di supporto, la condivisione di problematiche comuni, il rafforzamento della rete di collaborazione. L'ambiente costruito è volto a favorire la costituzione di una vera e propria comunità di apprendimento on line.

L'ambiente on line è composto da cinque macro aree (informazione, discussione, collaborazione, e-learning e profili), all'interno di ciascun'area sono disponibili differenti strumenti di interazione.

L'Area Informazione contiene delle banche dati per l'archiviazione di documenti, notizie, annunci, e quant'altro i membri della comunità desiderino condividere al fine di informare i colleghi sulle iniziative in corso.

L'Area Discussione è dedicata esclusivamente ai Forum: attraverso i Forum attivi è possibile discutere e scambiare informazioni sui temi di comune interesse, partecipare attivamente alle iniziative proposte dallo staff della Comunità professionale. Sono sempre disponibili in lettura anche i forum di discussione che vengono via via archiviati.

Nell'Area Collaborazione è disponibile il servizio "cooperazione": è un servizio personalizzato di assistenza per la ricerca di partner europei, nell'ambito di progetti finanziati da programmi comunitari.

E' possibile inoltre formulare dei quesiti da rivolgere agli esperti della Comunità professionale, in diversi ambiti tematici, attraverso il servizio l'Esperto risponde, e consultare le FAQ (Frequently Asked Questions), corredate dalle risposte degli esperti della comunità. L'Area collaborazione supporta, infine, il lavoro in rete attraverso la possibilità di creare ambienti riservati per lavorare a progetti specifici in sottogruppi.

Attraverso l'area E-learning è possibile partecipare alle attività di formazione a distanza.

Dall'Area Profili si accede alla rubrica dei membri della comunità ed al servizio di mailing.

Coloro che fanno parte della rete degli Informatori comunitari vengono coinvolti, altresì, nelle attività di aggiornamento e formazione quali:

- giornate informative e laboratori tematici, sull'avvio e la gestione degli Uffici Europa, la progettazione comunitaria, la comunicazione pubblica e istituzionale, l'uso delle nuove tecnologie e modalità di lavoro collaborativo in rete;
- corsi on line sui temi della comunicazione pubblica e delle nuove tecnologie;
- incontro nazionale: un appuntamento annuale per riflettere e promuovere un confronto sul ruolo e le attività degli informatori comunitari;
- stage di affiancamento agli informatori comunitari per il trasferimento di conoscenze ed esperienze, da parte dello staff del progetto Europa, su strumenti e metodologie utilizzate per lo svolgimento del lavoro quotidiano da chi si occupa di informazione e progettazione comunitaria.

È inoltre possibile, a partire dalla pagina web dedicata alla comunità professionale, consultare le guide utili riguardanti argomenti di particolare interesse per gli Informatori comunitari, interrogare le banche dati, aggiornate dallo staff di progetto, sui programmi di finanziamento, la normativa comunitaria, notizie, eventi e scadenze.

Valutazione complessiva

Punti di forza e debolezza

L'ambiente on line attualmente disponibile è attivo da aprile 2002: sino a tale momento i partecipanti avevano a disposizione un'area riservata all'interno della pagina web pubblica, che conteneva un forum quale unico strumento per l'interazione tra componenti della rete. I nuovi strumenti a disposizione dei membri della comunità consentono di esercitare un ruolo attivo nel segnalare i propri documenti, eventi e attività, nel proporre temi di discussione sui Forum e nell'attivare gruppi di lavoro in rete. Il nuovo ambiente on line richiede una maggiore partecipazione, uno sforzo attivo da parte degli operatori (anche in termini di consapevolezza delle nuove opportunità) per mettere a valore i modelli interattivi di comunicazione resi possibili dalle reti. I progetti, le conoscenze, le esperienze, se condivisi, diventano patrimonio per tutta la comunità. E' decisivo a questo scopo favorire al massimo il numero di scambi, le transazioni comunicative, perché solo così possiamo garantire a chi entra in rete, il massimo di guadagno in termini di servizi, di crescita, di visione professionale. Il passaggio al nuovo ambiente ha quindi richiesto da parte dello staff notevole attenzione, in termini di orientamento e di guida ai nuovi servizi, per far sì che la nuova tecnologia non rappresentasse un ostacolo allo sviluppo delle attività e all'interazione.

La numerosità dei partecipanti della Comunità professionale (259 partecipanti a settembre 2003), l'eterogeneità del gruppo, e il fatto che ogni giorno si realizzino nuovi ingressi, rende difficile portare avanti un lavoro comune, che coinvolga tutti. La strategia è stata quindi quella di attivare molteplici iniziative, mirate in particolare a diversi gruppi (anche se aperte a tutti) che riuscissero a coinvolgere in vario modo le tipologie di operatori. Le attività in presenza (giornate informative, laboratori, stages) che continuano ad essere realizzate, alimentano l'attività on line e forniscono nuovi temi di riflessione. Tali attività vengono ospitate dagli Uffici Europa che appartengono alla Comunità professionale, facilitando la comunicazione tra gli uffici sul territorio .

In un'ottica di progressiva crescita degli uffici in rete, obiettivo della comunità è fare in modo che i partecipanti si specializzino su vari settori, diventando via via dei casi di eccellenza che possano rappresentare una guida ed un supporto per gli altri. In tal senso verrà favorita e stimolata l'attività di rete, anche autogestita. Per quanto riguarda il sostegno alla crescita professionale dei membri della comunità, si prevede di attivare percorsi formativi on line di tipo strutturato, complementari alle normali

attività di scambio di conoscenze in rete, che rappresenterà un'ulteriore opportunità di crescita professionale e lo spunto per nuovi temi su cui dibattere.

Comunità ex allievi corsi-concorso Progetto Ripam

di Daniela De Pasquale

Area Progetto

L'Area Accesso al Pubblico Impiego si propone l'obiettivo di seguire e sostenere i processi di riforma della Pubblica Amministrazione, promuovendo la crescita professionale delle risorse umane, e realizzando progetti di innovazione per la selezione e l'immissione negli uffici tecnici ed amministrativi, regionali e locali, di figure professionali specialistiche.

Nell'ambito delle attività promosse dall'Area, Il Progetto Ripam si propone la riqualificazione del personale degli Enti Locali attraverso la selezione, formazione ed immissione di nuovi quadri, laureati e diplomati, reclutati con procedure di corso-concorso.

In particolare, la procedura corso-concorsuale prevede una selezione per l'ammissione a corsi di formazione mirati, attraverso una intensa attività teorico-pratica propedeutica all'inserimento in ruolo, a rendere immediatamente disponibile personale con conoscenze e capacità operative adeguate a svolgere in modo qualificato la propria attività.

Al termine dell'attività formativa vengono effettuate le prove finali ad opera delle stesse commissioni esaminatrici che hanno proceduto alla selezione iniziale, integrate nella composizione da uno o più docenti dei corsi di reclutamento.

I candidati primi selezionati, in numero pari ai posti messi a concorso, scelgono in ordine di graduatoria la sede di destinazione e sono nominati vincitori attraverso un decreto della Presidenza del Consiglio dei Ministri.

Attualmente sono più di 1800 i formati attraverso i corsi-concorso: di questi più di 1250 sono stati inseriti nell'organico di circa 170 amministrazioni pubbliche.

Destinatari-utenti

La comunità ha come referenti primari gli ex-allievi dei corsi-concorso del Progetto Ripam, sia quelli già inseriti negli organici delle amministrazioni locali, a seguito della fase selettivo-formativa sia gli idonei attualmente in attesa di assegnazione.

Gli ex allievi hanno scelto di costituirsi in forma giuridica di associazione (denominata ReteRipam) per il conseguimento dell'obiettivo di "messa in rete" di tutti gli ex-allievi Ripam. ReteRipam, in sintesi, vuole offrire un reale servizio di supporto, sostegno professionale e counseling agli ex allievi Ripam in modo da renderli sempre più attori protagonisti della P.A. riformata.

Attualmente ReteRipam conta 550 associati.

Obiettivo, scopo, storia della comunità

Il Centro ha sostenuto la nascita dell'Associazione, con l'obiettivo di accompagnare il proseguimento il percorso professionale del personale formato e reclutato, attraverso lo scambio di esperienze, il confronto, l'aggiornamento, la creazione di gruppi professionali, favorendo così il cambiamento delle pubbliche amministrazioni attraverso la crescita di tale personale e l'integrazione tra gli enti.

L'Associazione Reteripam è stata costituita l'11 Settembre 2002 con l'intento di:

- favorire la nascita di una comune identità fra i giovani funzionari delle Pubbliche Amministrazioni locali, attraverso l'individuazione di interessi e bisogni condivisi;
- promuovere e stimolare l'interesse dei soci al processo di ammodernamento, approfondendo in particolare i temi inerenti le riforme dello Stato, del Welfare e della Pubblica Amministrazione;
- favorire la diffusione di una cultura manageriale all'interno della Pubblica Amministrazione, in special modo attraverso una maggiore attenzione al reclutamento, alla formazione e alla gestione delle risorse umane nonché alla possibilità di introdurre di sistemi premianti;
- agevolare e diffondere la conoscenza sugli scenari futuri delle relazioni internazionali e del processo di integrazione dell'Unione Europea, soprattutto in termini di impatto sulle strutture nazionali, anche tramite il coordinamento e lo scambio di esperienze con associazioni affini di Paesi membri dell'UE e candidati all'adesione.

Gli organi sociali sono stati eletti nel marzo in occasione del primo Convegno Nazionale dei soci della Rete, alla presenza del Foromez, di rappresentanti della Presidenza del Consiglio dei Ministri, del Ministero dell'Interno, dell'Anci, dell'Associazione giovani dirigenti pubblici e della Scuola Superiore della Pubblica Amministrazione. I lavori del convegno sono stati orientati alla costruzione di una rete

ideale tra le amministrazioni locali che possa continuare ad intervenire sui principali processi innovativi e riorganizzativi avvenuti negli enti locali.

Si è appena conclusa la fase di definizione dell'articolata struttura organizzativa nonché di programmazione delle principali linee di attività previste dallo statuto e delle tematiche di maggiore interesse.

Architettura e approccio

La costituzione dell'associazione di ex-allievi, nell'ambito del progetto Ripam, quindi, è la manifestazione della volontà di continuare ad incidere sui principali processi di innovazione e riorganizzazione degli enti locali, oltrepassando il momento dell'accesso e dell'inserimento professionale. I diversi soggetti coinvolti nella fase di costituzione dell'associazione sono portatori di interessi diversi: gli ex allievi vedono nella rete una possibilità di crescita professionale ed anche di carriera, le amministrazioni intravedono i vantaggi di avere personale continuamente aggiornato, il Formez vede nell'associazione un laboratorio di sperimentazione. E' proprio questa diversità di interessi, associata ad obiettivi precisi il cui raggiungimento dipende dal ruolo attivo di tutti i soggetti coinvolti, la maggiore garanzia del successo della Rete. Gli ex allievi operanti nelle diverse amministrazioni formeranno un vero e proprio "panel" rappresentativo di un universo, quello delle medie e piccole amministrazioni prevalentemente del Centro Sud d'Italia, attraverso il quale monitorare i processi e le dinamiche interne degli enti locali, rilevarne i bisogni formativi e sperimentare interventi diffondibili. Parallelamente, l'associazione costituirà un'opportunità di promozione del cambiamento, di cui gli ex-allievi si faranno divulgatori grazie a luoghi e momenti di incontro reali e virtuali (il sito internet, <http://www.reteripam.net/>, l'e-magazine dell'Associazione, Eunomia) e allo scambio ed alla condivisione di best practices.

La comunità ha recentemente istituito sette Commissioni Tecniche (Sviluppo Progetto Ripam, Comunicazione, Internet e Stampa, E-government, Formazione, Progettazione e Ricerca, Personale e Mobilità, Risorse e Finanze), cinque osservatori tematici (Politiche sociali, Area tecnica, Vigilanza, Appalti di servizi, Attuazione Titolo V parte II della Costituzione) e due organismi regionali per la promozione dell'offerta formativa, allo scopo di definire e sistematizzare le aree di intervento delle attività dell'Associazione e canalizzare le competenze e le conoscenze dei componenti verso gli obiettivi che ciascuna area di lavoro si propone.

Il sito è il luogo virtuale dell'associazione professionale ed è pensato, prioritariamente, per creare una comunità dialogante intorno ai problemi concreti e quotidiani di chi opera nelle P.A. locali.

Ha una parte pubblica in cui sono presenti sezioni dedicate all'Associazione e alle sue iniziative, ed un'area privata (ad accesso riservato), tramite la quale è possibile accedere al forum, consultare la bacheca on-line dell'Associazione e la pagina delle FAQ (Frequent Asked Questions). Il sito vuole quindi essere: un luogo in cui trovare informazioni, scambiare idee ed esperienze, stimoli, problematiche comuni, riflessioni; una vetrina in cui esporre i propri progetti, i propri lavori, le proprie esperienze professionali; una comunità che riunisce esperti cui rivolgere eventuali istanze, esprimere perplessità, chiedere chiarimenti.

Più in particolare, nell'area pubblica si possono trovare i documenti relativi alla costituzione e alla vita dell'Associazione ReteRipam:

- lo Statuto degli Ex-Allievi Ripam, che sintetizza le finalità associative e gli strumenti per il loro raggiungimento;
- le News riguardanti le iniziative messe in campo dall'associazione stessa;
- le Attività delle cariche sociali;
- i Documenti che interessano la rete, le attività di richiamo per gli ex-allievi, i risultati di indagini ed esperienze formative;
- l'elenco di Link a siti di particolare rilievo in tema di P.A.;
- l'e-magazine dell'Associazione, "Eunomia", che raccoglie contributi e saggi di valore, connessi alle tematiche delle Amministrazioni Locali.

Nell'area privata, accessibile ai soci registrati, è possibile connettersi al Forum dell'Associazione, la lista di discussione che permette agli iscritti di scrivere a tutti gli altri (e di rispondere ai messaggi già inviati): si originano, così, dei dibattiti di confronto sulle tematiche della P.A. e sulle problematiche aperte dal complesso scenario di innovazioni e riforme in tema di enti locali avviate nel corso degli ultimi anni. La discussione tra gli utenti del forum avviene in modalità differita. Il Forum è un'area di dibattito virtuale, in cui è possibile condividere le proprie esperienze e rispondere con la propria opinione alle istanze evidenziate dagli altri iscritti.

Ancora dall'area privata, è possibile accedere alla sezione dedicata alle FAQ (le risposte alle domande più frequentemente poste dai navigatori del sito, a proposito

dei temi che risultano più discussi nel Forum, ed anche di nuove tematiche proposte dagli stessi utenti registrati). La bacheca on-line, invece è concepita come uno spazio aperto, rivolto alla comunicazione tra e con gli altri, alla segnalazione delle novità, all'inserimento di richieste o di informazioni utili per la rete professionale; come un archivio di iniziative, attività ed esperienze autonomamente organizzato ed in continuo aggiornamento.

Il sito è on line dall'ottobre 2002 ed accessibile anche dal canale tematico dell'Area. La condivisione degli obiettivi e lo scambio tra gli attori della comunità passa anche attraverso incontri in presenza, prevalentemente tra i rappresentanti degli organi sociali prima citati, che periodicamente si incontrano per definire le linee guida delle attività associative.

Valutazione complessiva

Punti di forza e di debolezza

Pur trattandosi di una comunità relativamente giovane, in termini di percezione condivisa e reciprocamente esplicitata del senso di appartenenza, e per molti versi sui generis per la numerosità dei componenti, la veste giuridica adottata e di conseguenza l'esigenza di ubbidire a regole organizzative e procedurali ben precise, e la molteplicità degli obiettivi statuari che hanno comportato una difficile "gestazione" della comunità stessa, si può riconoscere nell'attuale percorso una fase principalmente motivazionale orientata a rafforzare il senso di comunanza, derivato dalla comune esperienza formativa (il corso-concorso).

Proprio quest'ultimo può essere considerato uno dei punti principali di forza: tra i membri della comunità esiste la consapevolezza di aver condiviso un vissuto comune e di condividere attualmente la stessa realtà professionale, che molte volte è iniziata con una esperienza impattiva con l'organizzazione di destinazione, che si è tradotta nel bisogno di far emergere e mettere in rete, tra pari, le problematiche quotidiane e le esperienze per poter scambiare riflessioni e possibili soluzioni.

Lo staff del Progetto Ripam, ha quindi avviato il sostegno alla costruzione della comunità fornendo gli strumenti on line per facilitare partecipazione dei componenti a tutto il processo di organizzazione.

Inoltre, la suddivisione in piccoli gruppi (Commissioni e Osservatori), definiti in base alle tematiche individuate per il raggiungimento dei comuni obiettivi, ha arginato il rischio di dispersione e contemporaneamente ha trainato l'iniziativa dei partecipanti

più attivi e motivati verso gli altri membri, grazie alla comunicazione on line attivata attraverso i rispettivi forum.

E' ancora prematuro esprimere una valutazione compiuta in termini di risultati concreti e di ricadute esterne: l'accordo e il consenso generale sull'adozione delle iniziative passa ancora attraverso lunghe negoziazioni che a volte scoraggiano o pregiudicano la tempestività degli interventi; non sempre viene compreso appieno il valore della comunicazione uno-a-molti o molti-a-molti attraverso gli spazi virtuali di dibattito; sono ancora pochi i membri della comunità che riconoscono nel tempo e nell'impegno dedicato agli obiettivi comuni una opportunità aggiuntiva di crescita professionale.

E' ancora necessaria, quindi, una forte azione di sostegno e accompagnamento della fase motivazionale da parte dello staff, per il raggiungimento di una reale partecipazione alle attività nella logica dello scambio delle esperienze e delle competenze individuali.

Comunità Professionale PON Ambiente⁴²

di Cinzia Di Fenza e Margherita Coppola

Area Progetto

La Comunità Professionale PON Ambiente nasce su iniziativa dell'Area Ambiente e Tutela del Territorio del Formez, nell'ambito del Progetto PON Assistenza Tecnica - QCS Italia 2000-06 ob.1- Progetto Operativo Ambiente, promosso dal Ministero dell'Ambiente e della Tutela del Territorio.

Il progetto è stato finalizzato a sostenere dal punto di vista scientifico, tecnico ed operativo le Autorità Ambientali regionali e le agenzie regionali per la protezione dell'ambiente dell'obiettivo 1 nella realizzazione e nel consolidamento di un metodo di programmazione, pianificazione e progettazione all'interno della Pubblica Amministrazione orientato a uno sviluppo sostenibile.

La modalità attraverso cui si è sviluppata tale finalità è stata la formazione di una task force (gli utenti della Comunità PON Ambiente) di supporto e affiancamento alle regioni dell'obiettivo 1 impegnate nella programmazione dei Fondi Strutturali nell'ambito del QCS Italia per il periodo 2000-2006.

Destinatari-utenti

Destinatari della Comunità sono stati i 151 professionisti ambientali, di cui 129 giovani laureati (esperti junior) e 22 esperti senior, che, dopo la specifica attività formativa prevista dal Progetto, hanno costituito la task force di sostegno essendo impegnati presso le strutture citate.

Obiettivo, scopo, storia della comunità

La Comunità PON Ambiente

A partire da settembre 2000 la task force è stata impegnata in una lunga fase di project work, – fino a giugno 2001 – e ha iniziato a collaborare operativamente con le

⁴² Data di avvio: 15/12/01; Numero partecipanti: 151. Reperibile on line presso:
<http://db.formez.it/Laboratorio/Sviluppo/Ambiente/regprofili.nsf/wMyHomePageFS?OpenFrameSet>.

amministrazioni previste (uffici delle ARPA regioni Ob. 1 e delle Autorità Ambientali, e Ministero dell'Ambiente e della Tutela del Territorio).

La conclusione del periodo di attività formativa, nel quale i 151 professional hanno avuto la possibilità di interagire direttamente e in maniera continuativa, essi si sono ritrovati a dover operare in autonomia.

Il progetto prevedeva in tale fase un'attività di affiancamento/assistenza personalizzata da parte del Formez.

E' in tale ottica che è nata l'idea di utilizzare uno dei nuovi strumenti informativi interattivi del Formez, la Comunità Professionale, per garantire ai 151 professional un sostegno di carattere comunicativo e partecipativo, attraverso un luogo virtuale di incontro dove poter continuare ad relazionarsi intorno alla comune attività lavorativa e professionale che si apprestavano a svolgere presso le rispettive amministrazioni.

L'obiettivo generale della Comunità è stato di creare uno spazio virtuale che costituisse un punto di riferimento per i 151 esperti della task force Ambiente del progetto PON, al fine di sperimentare modalità di lavoro comuni, individuare soluzioni, scambiare e condividere esperienze e risultati.

La Comunità PON Ambiente è stata finalizzata ad offrire uno strumento di supporto allo sviluppo di una rete relazionale e professionale tra esperti accomunati dalle attività professionali e lavorative, ma operanti in sedi e in regioni differenti.

Architettura e approccio

La Comunità è stata incentrata sull'offerta di alcuni servizi ritenuti più utili ai fini individuati durante la fase di analisi dei fabbisogni.

Nell'ultima giornata formativa prima del "trasferimento" dei 151 esperti presso le regioni, è stato sottoposto un questionario che ha consentito di conoscere le competenze tecnologiche relative alla conoscenza degli strumenti di comunicazione on line (forum, newsgroup, comunità, ecc.), ma soprattutto di meglio definire la caratterizzazione della comunità (partecipativa, informativa) e le aspettative in merito. L'elaborazione e l'analisi dei questionari hanno lasciato emergere alcune esigenze prioritarie nei confronti della Comunità. In particolare: coinvolgimento nella costruzione della comunità, assistenza nelle attività quotidiane di lavoro, esigenze informative (banche dati, best practices, normativa), cooperazione e

scambio/condivisione di conoscenze, scambio di esperienze tra i gruppi di lavoro e con l'esterno.

La Comunità PON Ambiente ha quindi fornito i seguenti servizi:

- A. *Documentazione*. Spazio informativo contenente documenti di diverso tipo pubblicati dagli utenti;
- B. *Notizie*. Aggiornamenti su eventi, leggi, seminari Foromez, pubblicati dallo staff di gestione della Comunità;
- C. *Forum*. Spazio per la discussione su temi di particolare rilevanza per i settori strategici dell'attività della task force Ambiente (VAS, Educazione Ambientale, Reporting Ambientale, Turismo Sostenibile);
- D. *L'esperto risponde*. Un servizio periodico di consulenza breve on line sulle principali tematiche interessanti la comunità sulla base di richiesta individuale con una risposta;
- E. *Ambienti di Progetto*. Aree riservate di lavoro per facilitare l'organizzazione e la gestione del lavoro tra determinati gruppi;
- F. *Mailing List*. Elenco degli utenti della comunità.

Valutazione complessiva

La Comunità PON Ambiente si è sostanzialmente chiusa con la conclusione del progetto.

Una valutazione complessiva dell'esperienza realizzata consente oggi di trarre alcune conclusioni.

Le difficoltà principali sono risiedute nella carenza di tempo da dedicare a tale attività da parte degli utenti.

Un altro elemento di debolezza è stata la percezione ancora scarsa e poco diffusa, soprattutto tra gli esperti senior, delle potenzialità di questo strumento interattivo come strumento di lavoro in un'ottica di ottimizzazione dei flussi comunicativi e di valorizzazione delle esperienze. Tale potenzialità è stata invece colta in misura mediamente maggiore dagli esperti junior (particolarmente "attivi" si sono mostrati gli junior dell'ARPA Sicilia e dell'ARPA Puglia) probabilmente anche per una più diffusa dimestichezza "generazionale" con gli strumenti legati alla rete internet.

Una valutazione dei punti di forza lascia emergere innanzitutto il contributo che tale esperienza ha fornito alla diffusione di strumenti innovativi sotto il profilo delle relazioni professionali e lavorative.

Lo scambio di materiale di lavoro (documenti prodotti, report di attività, presentazioni di progetti) attraverso la sua pubblicazione sulla Comunità, la possibilità di promuovere e/o partecipare a Forum stimolando il dibattito all'interno della task force sugli argomenti di maggiore interesse per l'attività professionale, hanno consentito e stimolato l'avvio di una rete professionale.

Ciò si è tradotto nella possibilità per questi esperti di diffondere e valorizzare il proprio lavoro.

Attualmente, l'Area Ambiente e Tutela del Territorio sta lavorando per far confluire gli utenti in una nuova comunità professionale, composta sempre da funzionari e dirigenti impegnati nel settore ambientale della P.A., al fine di favorire la rete relazionale tra gli esperti, promuovere e diffondere i risultati, valorizzare le *expertises* acquisite dagli utenti durante le attività formative e l'esperienza svolta presso le Autorità Ambientali, le ARPA regionali e il Ministero dell'Ambiente e della Tutela del Territorio, nell'ambito del PON Assistenza Tecnica – Progetto Ambiente.

L'obiettivo è di creare una rete di esperti Ambientali (Valutazione Ambientale Strategica, Aree protette, Fondi strutturali, Pianificazione strategica), che rappresentino un riferimento, in virtù dell'esperienza e delle competenze acquisite sul campo nel supporto alla gestione degli interventi dei Fondi Strutturali.

L'esperienza della Comunità PON Ambiente potrà in tal modo proseguire attraverso l'evoluzione di tale strumento come supporto dello sviluppo di una rete di *professional* della P.A. impegnati nelle attività per la tutela dell'ambiente e del territorio, al fine di contribuire a promuovere e diffondere informazione e condivisione sui temi della governance ambientale.

Progetti PROMOSS 2 e PROMOSS 3

di Simona Giorgetti

Area Progetto

Area COOR – coordinamento sistema formativo pubblico

Destinatari-utenti

I destinatari del Progetto PROMOSS 2 nel suo complesso sono le Pubbliche Amministrazioni delle aree italiane Ob.1 (Italia meridionale), con particolare attenzione alle Regioni.

I destinatari del Progetto PROMOSS 3 nel suo complesso sono le Pubbliche Amministrazioni delle aree italiane Ob.3 (Italia centro-settentrionale), con particolare attenzione alle Regioni.

I destinatari della linea di attività progettuale dedicata alla creazione di una Comunità sulla comunicazione istituzionale sono i responsabili / referenti della comunicazione delle Regioni italiane Ob.1 (Promoss 2) e Ob.3 (Promoss 3).

I membri della Comunità appartenevano ad un totale di dodici Regioni italiane: Abruzzo, Basilicata, Calabria, Campania, Emilia-Romagna, Lazio, Liguria, Piemonte, Puglia, Sardegna, Umbria, Veneto.

Obiettivi, scopo, storia della comunità

La scelta di creare una Comunità dedicata al tema della Comunicazione Istituzionale è maturata a seguito di una indagine condotta presso diverse Amministrazioni regionali italiane, le quali, evidentemente, si sono trovate comunemente sensibilizzate al tema delle innovazioni nell'organizzazione della comunicazione pubblica a cui la legislazione nazionale e comunitaria hanno aperto le porte.

Come primo passo, si è concordato con i partecipanti il concetto di Comunità ed il senso dei suoi lavori e dei suoi obiettivi: si è inteso con ciò un tavolo di lavoro

composto da professionisti della Comunicazione interessati a condividere le proprie conoscenze ed esperienze, che volessero e potessero incidere sulle strategie e i modelli di Comunicazione della propria Amministrazione e che volessero e potessero contribuire a far evolvere le strategie di Comunicazione istituzionale a livello di sistema.

Nel corso di un anno di lavori, sono stati riuniti, attorno a uno stesso tavolo e a fini squisitamente di tipo professionale, una serie di responsabili ed operatori della Comunicazione Istituzionale delle Amministrazioni regionali, allo scopo di dibattere problemi comuni ritenuti di rilevante importanza per la evoluzione professionale degli stessi e di individuare esperienze di eccellenza maturate all'interno delle singole Regioni, che potessero, eventualmente, essere oggetto di trasferimento di know-how da una Regione all'altra. Occorre sottolineare che la partecipazione dei rappresentanti delle Regioni alla Comunità, benché formalizzata come rappresentanza della propria istituzione, è stata prevista sulla base di una adesione totalmente volontaristica.

Obiettivo principale è stato quello di stimolare un confronto dei modelli e delle strutture di Comunicazione interne alle Regioni, interrogarsi sulle competenze necessarie nella costruzione di un sistema di Comunicazione integrato e giungere, possibilmente, a definire proposte programmatiche e gettare le basi per attività di cooperazione e trasferimento tra Regioni.

Architettura e approccio

Nell'arco di un anno, la Comunità sulla Comunicazione Istituzionale ha visto la seguente articolazione:

- Realizzazione di quattro incontri della Comunità: il primo incontro è stato organizzato, in data 11 marzo 2003, a Roma, presso la sede del Formez. Gli incontri successivi, i membri della Comunità hanno deciso di impostarli in modalità itinerante, presso le Regioni partecipanti che di volta in volta si sono candidate ad ospitarli, secondo un criterio di alternanza tra Ob.1 e Ob.3. In questo modo il lavoro della Comunità ha assunto un carattere più marcatamente operativo e ha potuto beneficiare dell'osservazione diretta della struttura di comunicazione della Regione ospitante. Gli incontri successivi sono stati pertanto realizzati: il 20 maggio 2003

presso la sede della Regione Umbria a Perugia; il 10 luglio 2003 presso la sede della Regione Puglia a Bari; il 18 settembre 2003 mattina presso la sede della Regione Emilia-Romagna a Bologna (durante il COM.PA).

- Realizzazione di incontri bilaterali, con intervista, presso le singole Regioni coinvolte, finalizzati alla rilevazione dello stato dell'arte della struttura di comunicazione delle Regioni medesime. Le interviste di rilevazione sono state realizzate, presso tutte le Regioni coinvolte, tra un incontro e l'altro della Comunità a partire da aprile fino a giugno 2003. In preparazione degli incontri bilaterali è stata inviata, alle singole Regioni, la griglia di strutturazione dell'intervista. Dove possibile si è scelto di allargare l'intervista a più settori all'interno della comunicazione regionale. Da queste interviste sono state prodotte delle schede regionali che sono state presentate e discusse in occasione dei successivi incontri della Comunità. La sintesi dei dati raccolti è confluita nelle slide di presentazione dei modelli di comunicazione (oltre che nel rapporto finale). La raccolta, rielaborazione e presentazione dei risultati di tutte le rilevazioni ha consentito di fornire una fotografia complessiva della realtà organizzativa delle Regioni in materia di comunicazione, come esplicitamente richiesto dalle Regioni medesime.
- Realizzazione, grazie alla collaborazione dell'Area Servizi di Rete del Formez, di un Forum con accesso riservato, ospitato sul sito Formez dedicato alla comunicazione pubblica (http://comunicazione.formez.it/comunicazione_istituzionale.html). Obiettivo era quello di creare uno strumento di comunicazione e di scambio di informazioni on line tra i partecipanti della Comunità, nel quale fosse possibile inserire tutta la documentazione elaborata durante gli incontri, dando al contempo ai partecipanti la possibilità di modificare gli stessi contenuti dei documenti, con particolare riferimento alla indagine sui modelli di Comunicazione Istituzionale delle Regioni aderenti alla Comunità.
- Realizzazione, grazie alla collaborazione dell'Ufficio Stampa del Formez che ha preso parte attiva agli incontri, di servizi video e news, dedicati alla Comunità, su TelePA e TelePA.com (cfr. <http://www.telepa.it/webtv/index.jsp>).

- Presentazione delle attività svolte e dei risultati raggiunti: la presentazione è stata fatta, di fronte ad una platea allargata, presso lo stand della Regione Emilia Romagna al COMPA di Bologna, il 18 settembre pomeriggio, a seguito dell'ultimo incontro della Comunità.

Come prodotti documentali sono stati realizzati:

- A. Rapporto finale dell'attività, contenente: la metodologia e il percorso di lavoro della Comunità, la struttura dei modelli di comunicazione rilevati e la relativa analisi dello stato dell'arte della comunicazione, le buone prassi in materia di comunicazione, proposte e strategie di sviluppo dei lavori;
- B. Verbali di dettaglio dei quattro incontri della Comunità;
- C. Schede di rilevazione dei modelli di struttura di comunicazione istituzionale derivanti dalle interviste;
- D. Slide di confronto tra i modelli di comunicazione istituzionale rilevati.

Valutazione complessiva

Punti di forza:

E' stato rapidamente superato il timore iniziale di alcuni partecipanti che la proposta di creazione di una Comunità fosse "l'ennesima iniziativa centralizzata, vuota, finalizzata solo a portare avanti un'attività perché previsto da un progetto finanziato". I partecipanti hanno cioè compreso sin dal primo incontro che la Comunità sarebbe stata direttamente e concretamente utile alla loro attività. In questo senso, la Comunità ha avuto un forte radicamento in termini di motivazioni e attese dei suoi partecipanti.

Si è creata una fortissima identità di gruppo e si sono intessuti rapporti umani e professionali diretti: colleghi che condividono un mestiere pur se in Regioni diverse, si sono conosciuti e "riconosciuti", hanno "fatto rete".

I partecipanti hanno dimesso rapidamente la "veste formale" per dare e pretendere concretezza: hanno colto l'opportunità che si offriva loro di avere, riuniti attorno allo stesso tavolo, colleghi di altre Regioni e tecnici esterni con cui confrontare, discutere e tentare di risolvere sia i problemi gestionali e procedurali del lavoro quotidiano, sia

questioni di più ampio respiro riguardanti l'organizzazione, la struttura, il modello di comunicazione, da dislocazione budgettaria adottati dalla Propria Regione.

Il Formez ha perso rapidamente il ruolo di orientamento dei lavori: se inizialmente si pensava di proporre obiettivi, attività, modalità, ben presto la Comunità ha preso in mano le redini dei lavori, facendosi propositiva. La Comunità ha cioè saputo presto a "sfruttare" l'occasione offerta dal Formez, cominciando a decidere quali temi approfondire, quali attività svolgere, dove incontrarsi. In particolare, hanno chiesto agli esperti Formez di realizzare interviste alle singole Regioni coinvolte in modo da poter avere alla fine un quadro complessivo dello stato dell'arte della comunicazione nelle Regioni italiane. In tutto questo il Formez ha mantenuto un ruolo di coordinamento, garantendo il corretto svolgimento delle attività nel rispetto delle priorità del Progetto.

La Comunità ha affermato il proprio "diritto ad esistere". I Progetti Promoss 2 e 3, in cui la Comunità è nata, sono finiti tra la fine di ottobre e i primi di novembre 2003. In prossimità della conclusione dei progetti, in occasione degli ultimi incontri della Comunità, i partecipanti hanno espresso congiuntamente le seguenti richieste:

- prosecuzione dei lavori della Comunità - sotto il coordinamento del Formez - in modalità operativa, dedicando i prossimi incontri ad approfondire di volta in volta i singoli aspetti della Comunicazione (comunicazione interna, URP, ufficio stampa, ecc.). Questo permetterebbe anche, all'interno di un tavolo e di un gruppo di lavoro unico, di concentrarsi su aspetti specifici del lavoro quotidiano, coinvolgendo, di volta in volta, i responsabili dei diversi uffici che compongono la struttura della comunicazione delle Regioni coinvolte;
- ampliamento del tavolo dei lavori alle altre Regioni;
- raccordo con i lavori della Conferenza dei Presidenti delle Regioni attraverso l'invio ufficiale, da parte del Formez, del rapporto finale dell'attività svolta in questa prima fase dei lavori della Comunità.

Un altro punto di forza importante di questa esperienza è stata la costante e concreta collaborazione dell'Area Servizi di Rete e dell'Ufficio Stampa del Formez, che hanno partecipato agli incontri, hanno dimostrato reale interesse per i lavori e hanno contribuito in modo concreto:

- l'area Servizi di Rete ha realizzato il forum, ha presentato il CD per comunicatori pubblici, ha approfondito il tema della Comunicazione dei POR.
- l'Ufficio Stampa ha realizzato servizi video e news, dedicati alla Comunità, su TelePA e TelePA.com, ha partecipato alla visita a Lione (collegata con i lavori della Comunità, realizzata per osservare il funzionamento della struttura di comunicazione della Regione Rhone Alpes), ha fornito informazioni sulle iniziative formative orientate alla qualificazione della figura del comunicatore pubblico.

Punti di debolezza:

Burocratizzazione delle attività. Come spesso capita, la necessità di rispettare i vincoli temporali, burocratici e budgetari del Progetto, sovrasta le esigenze dei destinatari e impedisce di "coltivare" il contenuto.

Un risposta così entusiasta da parte dei destinatari, una richiesta così esplicita di prosecuzione e approfondimento delle attività dovrebbe essere onorata. Se si coltivano le attese di un gruppo di lavoro e poi le si lascia cadere quando il "pacchetto finanziario" si chiude, si arreca un danno doppio: alle attese dei destinatari e all'immagine del Formez.

Nella consapevolezza di questo rischio e per cercare di ovviare a tutto questo, si è cercato di attivare varie soluzioni:

- verificare quali margini di prosecuzione delle attività vi fossero nei nuovi progetti dell'area;
- fornire, nel modo più chiaro e rapido possibile ai partecipanti, le indicazioni per poter rientrare nei nuovi progetti;
- verificare, in caso di impossibilità di continuazione della Comunità all'interno dei nuovi progetti, se altri uffici del Formez potessero prendersi in carico la continuazione delle attività.

La Comunità sulla comunicazione istituzionale è però un tema molto specifico, che è stato possibile realizzare nei Progetti Promoss 2 e 3 poiché essi erano dei progetti dedicati alla sperimentazione di una modalità di intervento (quella dello SCAMBIO tra Amministrazioni) come modalità di apprendimento e di sviluppo di innovazione.

I nuovi progetti dell'area sono molto più mirati da un punto di vista tematico e prevedono una pianificazione delle attività nel rispetto delle priorità espresse dalle

Autorità di Gestione delle Regioni coinvolte. Si è pertanto cercato di aiutare i rappresentanti della comunicazione che hanno preso parte alla Comunità, ad entrare in contatto con le proprie Autorità di Gestione.

Il percorso sembra però più complesso del previsto e non sempre le AdG condividono le priorità dei membri della Comunità.

Altre aree del Formez hanno vincoli analoghi legati alla pianificazione delle attività e dei progetti.

Esiste dunque il rischio che i lavori non possano continuare, almeno non sotto l'ala del Formez.

L'altro punto di debolezza è stato che la Comunità di fatto non ha utilizzato o saputo utilizzare il Forum, che si trasformato pertanto in un contenitore statico dei documenti di lavoro, non già in uno spazio interattivo di contatto e scambio.

Comunità Professionale Servizi Pubblici per l'Impiego (SPI)⁴³

di Mariarosaria Russo

Area Progetto

La Comunità professionale degli operatori dei Servizi per l'Impiego si inserisce nell'ambito della linea del Formez sui Servizi per l'Impiego la quale, attraverso il progetto Caravelle prima e il progetto Redazione e Rete SPI oggi, segue e supporta il personale dei SPI in questa fase delicata di riforma del mercato del lavoro iniziata con il DL 469/97, rendendolo consapevole in generale dei processi di cambiamento in atto e, in particolare, del proprio ruolo di raccordo del sistema locale impegnato nel miglioramento dell'occupabilità delle risorse umane dislocate sul territorio.

Destinatari-utenti

I partecipanti alla Comunità professionale SPI sono gli operatori dei Servizi per l'Impiego a livello regionale, provinciale e locale presenti su tutto il territorio nazionale. Si tratta di soggetti impegnati a svolgere servizi di tipo tradizionale (essenzialmente amministrativi) e di tipo innovativo (dall'orientamento, al counselling, alla progettazione formativa).

I profili professionali coinvolti sono: operatori di accoglienza, orientatori professionali, operatori di incontro domanda-offerta, progettisti formativi, esperti del mercato del lavoro, esperti di job e enterprise creation, esperti di mediazione al lavoro per fasce deboli. A queste figure professionali vanno aggiungendosene altre quali il mediatore culturale, il tutor per l'obbligo formativo, etc., in una continua ricerca di intervento finalizzato e tempestivo verso il proprio bacino di utenza.

La Comunità professionale SPI, dunque, coinvolge principalmente quegli operatori che, all'interno della propria struttura, si dedicano ai nuovi servizi, che necessitano

⁴³ Data di avvio: 03/10/2002; numero partecipanti: 92 (al 1 novembre 2003); reperibile *on line* presso <http://db.formez.it/Laboratorio/Sviluppo/Comspi/regprofilo.nsf/wStartFrame>

del confronto con altri operatori ed esperti al fine di individuare buone pratiche e modalità di implementazione dei servizi.

Obiettivo, scopo, storia della comunità

Con la riforma del mercato del lavoro in generale, e la fine del monopolio pubblico del collocamento in particolare, ai Servizi pubblici per l'Impiego è stato chiesto di assumere un ruolo nuovo, attivo nei confronti del territorio, di lettori ed interpreti delle esigenze del contesto locale, e dei suoi attori, specificamente lavoratori, imprese, istituzioni. Tale approccio richiede che gli operatori ripensino il proprio ruolo anche in funzione di interfaccia e di agenti in grado di progettare soluzioni adeguate ed efficaci in relazione alle esigenze del territorio.

Diventa, in tale contesto, una questione vitale il poter costantemente aggiornare le proprie conoscenze, così come è altrettanto vitale far fronte con estrema flessibilità alle esigenze di un'organizzazione pubblica che cambia.

Il solo modello formativo tradizionale non è, infatti, in grado di dare una risposta soddisfacente alle esigenze emergenti. Chi lavora nei Servizi Pubblici per l'Impiego sente il bisogno di soluzioni flessibili che si adattino ai ritmi dell'attività di lavoro e dell'apprendimento.

In tal senso, la Comunità professionale SPI ha inteso offrire ai propri destinatari un luogo che rispondesse alla logica dell'apprendimento continuo mirando a:

- Sviluppare le conoscenze comuni degli operatori delle diverse aree territoriali al fine di trovare soluzioni a problemi attraverso lo scambio delle esperienze e la diffusione di nuovi strumenti o processi di lavoro;
- Condividere e utilizzare competenze affini nello svolgimento del lavoro: linguaggio, conoscenze comuni, codici deontologici, modelli organizzativi e prospettive professionali.

In tal modo la Comunità vuole supportare la "sfida" delle Province per l'occupazione, il cui obiettivo ultimo è il miglioramento dei servizi offerti a favore dell'utenza di riferimento.

Nata nell'ottobre 2002, la Comunità SPI è, oggi, ad una svolta. Sulla base del nuovo progetto Redazione e Rete SPI del Formez è stato possibile ripensare le logiche

della Comunità ed offrire ai suoi membri nuovi servizi e nuovi strumenti. La piattaforma ad oggi (1 novembre 2003) conta 92 iscritti (staff di progetto escluso). Di questi, 56 partecipanti appartengono a realtà dei Servizi del Centro-Nord, mentre 36 sono del Sud e delle Isole. Si tratta per la maggior parte di operatori dei Servizi per l'impiego che svolgono il proprio servizio all'interno dei Centri per l'Impiego (64), ai quali si aggiungono 12 Responsabili di Centri per l'Impiego, 2 Dirigenti provinciali, 8 coordinatori, 4 funzionari operanti all'interno degli enti strumentali delle regioni e 2 funzionari dell'UPI.

Per ciò che riguarda i servizi erogati, si tratta essenzialmente (il 28%) di operatori impegnati in maniera trasversale nell'erogazione dei nuovi servizi, dall'accoglienza ai colloqui di orientamento, all'analisi dei fabbisogni formativi delle imprese, etc. A questi si aggiungono operatori specializzati in particolari ambiti: il 19% sono orientatori, il 16% si occupa dell'incontro domanda-offerta, il 12% si occupa di collocamento mirato e delle fasce deboli, il 7% si occupa di obbligo formativo e, infine, il 18% svolge attività varie che vanno dai servizi informatici ed elaborazione dati alle attività di comunicazione esterna.

Architettura e approccio

L'architettura della Comunità SPI è stata realizzata sulla base delle indicazioni espresse da un campione di operatori nella fase di analisi e progettazione. L'ambiente ha inteso rispondere alle esigenze di accesso a specifiche informazioni (dimensione informativa), di interazione, dialogo e condivisione tra le persone (dimensione partecipativa) e di aggiornamento delle proprie conoscenze (dimensione di apprendimento) espresse dai destinatari.

Di qui la suddivisione dell'ambiente in quattro macro aree: informazione, discussione, collaborazione e formazione, alle quali si aggiunge poi la sezione profili, contenente le schede anagrafiche di ciascun partecipante.

In tale contesto è evidente come il poter scambiare problemi ed esperienze, il potersi confrontare possa essere occasione di reciproco arricchimento e apprendimento, in una logica anche di sviluppo dell'identità collettiva, ossia quell'identità legata all'esercizio di una stessa professione o ruolo organizzativo.

L'approccio è quello di un ambiente che intende offrire ai suoi membri strumenti per l'apprendimento autonomo, attraverso il continuo aggiornamento e la messa a disposizione di materiali, e per l'apprendimento collaborativo, attraverso la predisposizione di servizi di discussione e di assistenza on line (weblog, esperto risponde, FAQ).

E' così che la Comunità intende rappresentare il punto di riferimento degli operatori in cui trovare, durante le ore di lavoro, una risposta alle problematiche emergenti, la soluzione delle quali non è sempre codificata e richiede, dunque, soluzioni appropriate.

Valutazione complessiva

Fin dalla fase di progettazione, i destinatari della Comunità SPI hanno percepito la validità e l'utilità dello scambio continuo di competenze e di pratiche⁴⁴ tra pari nella misura in cui esse generano apprendimento diffuso e continuo, al contrario di quanto avviene nei momenti istituzionalizzati dedicati all'aggiornamento, poco frequenti e talvolta dispersivi o eccessivamente generalisti.

L'attivazione di relazioni con altri attori detentori di competenze e conoscenze specifiche nell'ambito dei Servizi per l'impiego è stato dunque colto positivamente dagli operatori, che considerano l'ambiente on-line uno strumento aggiuntivo per entrare in contatto con altri attori e non hanno rilevato particolari ostacoli o difficoltà associate alla riproposizione in rete di queste prassi relazionali.

Il fattore discriminante, dal punto di vista del valore delle relazioni, è costituito non tanto dalla tecnologia utilizzata per supportarle, quanto dalla reciprocità e dalla ricchezza degli scambi: i partecipanti ritengono utile prender parte alla comunità nella misura in cui al suo interno lo scambio sia reciproco e le risorse messe a disposizione da altri operatori o dallo staff di progetto siano sorrette da una concreta proposta di valore. Da una parte i partecipanti realizzano l'importanza della reciprocità degli scambi e dell'impegno nella crescita della comunità; dall'altra attribuiscono allo staff delle responsabilità di validazione dei contenuti e delle relazioni, e di garanzia della qualità dei contenuti e degli interlocutori.

⁴⁴ Nell'indagine condotta, il 47% degli intervistati ha affermato che la partecipazione ad una Comunità è utile perché è indispensabile un confronto di esperienze; per il 18% rappresenta un momento di crescita professionale, per il 17% un momento in cui si creano reti di relazioni, per il 14% si confrontano punti di vista differenti e per il 4% si scambiano informazioni.

Se lo strumento “Comunità virtuale” viene percepito come un’opportunità dai membri e/o potenziali destinatari, nella realtà tale strumento, così come accade per i siti internet in generale, deve fare i conti con la lentezza della rivoluzione digitale. Sebbene i navigatori su Internet siano notevolmente cresciuti, il suo utilizzo stenta ad entrare nelle abitudini quotidiane. Ancor più, viene difficile per operatori quali quelli della P.A. conciliare carichi di lavoro e frequentazione di ambienti quali le Comunità professionali virtuali. Di qui la necessità di uno stimolo in più da offrire necessariamente ai propri destinatari: ossia rafforzare il legame tra pari attraverso incontri in presenza, offrire loro servizi ad alto valore aggiunto che siano di reale supporto alla realtà lavorativa quotidiana. A tal fine, lo staff gestionale della Comunità SPI da un lato si mette all’ascolto dei fabbisogni dei membri della Comunità attivando servizi on-demand (dalla messa a disposizione di esperti all’organizzazione di seminari tematici) e dall’altro prova a stimolare la discussione puntando su temi “federativi” ad alto tasso di interesse. Affinché la Comunità professionale sia una vera e propria cassetta degli attrezzi per gli operatori dei SPI.

Community Sportelli Impresa⁴⁵

di Patrizia Schifano

Area Progetto

Sportello Unico e Servizi Utente – CSI Community Sportelli impresa. Formazione, in presenza e a distanza, del personale già in servizio coinvolto nel funzionamento degli sportelli unici.

Destinatari-utenti

La Comunità virtuale dei Responsabili Sportelli Impresa è destinata al personale addetto agli sportelli unici per le attività produttive (SUAP), agli sportelli per l'edilizia (SUE) e agli uffici per il commercio con l'obiettivo di sviluppare/migliorare i rapporti di collaborazione e scambio tra uffici per favorire e rafforzare la creazione di un sistema integrato di servizi alle imprese. La comunità nasce per i responsabili di sportello unico per le attività produttive che abbiano concluso almeno un procedimento ai sensi del DPR 447/98 (modificato dal DPR 440/2000), cioè di quegli sportelli già operativi in grado di avviare attività di scambio di buone prassi per ottimizzare e diffondere soluzioni innovative.

Lo sportello unico per le attività produttive, frutto delle leggi di semplificazione, nasce con l'intento di garantire all'imprenditore un interlocutore unico all'interno dell'amministrazione comunale per tutto il complesso di procedimenti amministrativi che riguardano l'avvio, la variazione e la cessazione di un impianto produttivo. Con il nuovo disegno normativo, infatti, l'imprenditore presenta allo SUAP, un'unica domanda e riceve, in tempi certi, un'unica risposta in forma di provvedimento finale rilasciato dal responsabile della struttura unica.

A distanza di un anno la comunità è stata aperta anche al personale addetto ai settori dell'edilizia e del commercio di comuni, province e regioni con l'intento di migliorare il loro livello di cooperazione, con particolare attenzione alle regioni dell'Obiettivo 1 per

⁴⁵ Data di avvio: 12/12/2001; numero partecipanti: 416 (al 31 ottobre 2003).

cui il grado di diffusione degli sportelli unici è stato assunto come un indicatore di avanzamento istituzionale per l'attribuzione della riserva nazionale di premialità.

Inoltre tra gli iscritti sono presenti rappresentanti degli Enti Terzi coinvolti nel procedimento e interlocutori istituzionali di regioni, province, comuni, DFP.

Obiettivi, scopo, storia della comunità

La comunità virtuale dei responsabili di sportello unico nasce nel 2001, su iniziativa del Formez, all'interno delle attività del Laboratorio del progetto SI Sportello Impresa, per potenziare la rete dei responsabili di sportello e svilupparne le attività di supporto e scambio. L'obiettivo principale è stato quello di fornire ulteriori strumenti a supporto delle loro attività in una logica di valorizzazione delle esperienze e dei saperi maturati a livello locale. La costruzione di un ambiente Internet che offre possibilità di accedere e fornire specifiche informazioni, di scambiare esperienze, di interagire su contenuti e problemi molto tecnici, è stata la "naturale" evoluzione, dopo due anni di attività svolte prevalentemente in presenza, per rafforzare e ampliare la rete.

L'ambiente telematico vuole favorire la condivisione spontanea tra gli utenti di risorse, idee, buone pratiche, competenze specialistiche e esperienza acquisita sul campo. È un "contenitore" degli scambi e delle interazioni tra i partecipanti utile ad aumentare l'efficacia e l'efficienza del loro agire quotidiano professionale nei rispettivi contesti di lavoro. Con la comunità on line si cerca di incrementare la capacità di trovare soluzioni positive e spesso originali nel minor tempo possibile attraverso la condivisione di competenze diversificate e complementari.

Oltre all'obiettivo prioritario sopra evidenziato, attraverso la comunità virtuale il Formez ha inteso:

- diventare per i responsabili degli sportelli impresa un punto di riferimento per dare e ottenere informazioni e confrontarsi su temi e problemi specifici. La comunità rappresenta un luogo di incontro dove persone che si occupano di attività connesse ai procedimenti autorizzativi possono trovare strumenti e servizi a supporto del dialogo e dello scambio tra gruppi di utenza orizzontali (i responsabili), e gruppi di utenza trasversali (enti coinvolti a diverso titolo nel processo amministrativo). Al suo interno sono individuate e approfondite le tematiche di

interesse dei partecipanti attraverso i servizi informativi ,di discussione, di formazione on line;

- approfondire e valorizzare nel tempo la dimensione regionale che caratterizza l'ambito di attività e l'operatività dei diversi soggetti strettamente collegata al carattere regionale della normativa;
- coinvolgere, in un percorso graduale, tutti i soggetti della PA che, a diverso titolo, concorrono ad offrire servizi alle imprese. I responsabili degli sportelli sono infatti un anello della catena di soggetti che concorre alla determinazione del provvedimento finale: sono coinvolti altri enti con funzioni, procedure e criticità assolutamente peculiari. In quest'ottica l'allargamento del target della comunità prevede un forte coinvolgimento progressivo dei responsabili di Enti terzi, di rappresentanti di province e regioni;
- offrire un osservatorio privilegiato al Dipartimento della Funzione Pubblica sulle esperienze. La comunità on line offre uno spaccato qualitativo delle attività svolte dagli sportelli che vi partecipano e in questo senso può essere considerata come ulteriore strumento di monitoraggio del processo di semplificazione amministrativa.

Con questi obiettivi e sulla base dei risultati di interviste focalizzate rivolte a responsabili di sportelli esemplari, nell'aprile del 2001, è stato sviluppato, con il supporto di una società specializzata, un documento di progettazione con le indicazioni tecnico funzionali e progettuali dell'ambiente virtuale. Sono state tradotte in servizi le esigenze espresse dai potenziali utenti e dallo staff del progetto Formez in una fase di analisi ex ante. Poi si è proceduto all'individuazione dettagliata degli ambienti di scambio da offrire e alla realizzazione dell'applicativo, all'attribuzione dei ruoli da attivare nello staff per la gestione e l'implementazione della comunità e alla definizione dei processi base che sottendono al suo funzionamento. Il lancio della Comunità è avvenuto il 12 dicembre 2001 nel corso del Seminario "Valutazioni sull'attuazione del DPR 440/00 e presentazione della comunità professionale dei responsabili di sportello unico", destinato ai responsabili di SUAP.

Ad un anno dall'attivazione, è importante lo stanziamento di fondi da parte del DFP per un progetto ad hoc che ha la finalità di rafforzare lo strumento on line. Il progetto (CSI - Community Sportelli impresa. Formazione, in presenza e a distanza, del personale già in servizio coinvolto nel funzionamento degli sportelli unici) ha consentito di investire risorse economiche per potenziare – tecnologicamente e

organizzativamente – la comunità on line. È stato importante realizzare attività in presenza (corsi di formazione e incontri) complementari ai servizi on line. Dal punto di vista tecnologico si è passati da una piattaforma Lotus Domino a una piattaforma basata su standard J2EE Macromedia Cold Fusion MX.

Le attività di formazione mirata in presenza sono concepite come momenti di problem setting e problem solving su procedimenti e procedure che interessano le tre tipologie di uffici comunali coinvolti con l'obiettivo di stabilire livelli di interazione "forte" fondati su risoluzione di problemi condivisi. Sono risultati importanti milestones nel percorso di coesione del gruppo e nel processo di conoscenza, scambio, collaborazione che si sviluppa, parallelamente, tra gli utenti on-line.

L'apertura della comunità anche ai responsabili di SUE (o degli uffici di edilizia e urbanistica e edilizia e territorio) e ai responsabili degli uffici del commercio mira a creare un unico interfaccia virtuale di collaborazione, scambio, approfondimento tra gli addetti ai servizi alle imprese, che preceda e faciliti la costituzione "reale" all'interno dei comuni del front-office unico per le imprese (one access point), cercando di coinvolgere non solo il personale dell'amministrazione comunale, ma anche gli interlocutori esterni interessati dagli atti autorizzatori.

Le attività di formazione, discussione, collaborazione a distanza sono pensate a complemento e perfezionamento delle attività in presenza. Spesso le attività on line (i seminari virtuali, i forum di discussione, la chat) anticipano o seguono le attività corsuali in presenza. In questo caso l'intento è anche di arricchire l'offerta di strumenti multimediali che facilitino i processi di apprendimento e inducano allo scambio diretto di esperienze. Il progetto tenta di realizzare l'interconnessione telematica dei vari strumenti a disposizione dei soggetti beneficiari, inclusi quelli realizzati nell'ambito di progetti afferenti alla stessa area dell'Istituto.

Il percorso di crescita numerica della comunità nell'arco di questi anni è stato graduale, si sono verificati picchi di richieste di iscrizione in concomitanza della realizzazione di attività in presenza in cui la comunità virtuale veniva pubblicizzata e indicata come strumento per proseguire l'approfondimento tematico avviato in aula. Il passaggio dalla vecchia alla nuova piattaforma telematica non ha comportato problemi di grande entità poiché gli utenti "traghettati" hanno potuto mantenere stessi username e password e il nuovo strumento è risultato immediatamente più "friendly",

più facilmente fruibile da parte degli utenti. La “riorganizzazione” interna ha evidenziato meglio le aree tematiche d’interesse delle tre figure destinatarie e ha meglio impostato i due livelli di comunicazione presenti all’interno, l’informazione/aggiornamento e l’approfondimento tematico.

Architettura e approccio

La Comunità on line è strutturata in cinque aree: informazione, discussione, collaborazione, formazione e profili che contengono, al loro interno, servizi differenziati. All’interno dell’Area Informazioni c’è la possibilità di inserire e consultare annunci (notizie, scadenze, pubblicazioni) e documenti (modulistica, pareri, sentenze, ricerche, protocolli d’intesa) sui temi d’interesse degli utenti (suddivisi in un primo e un secondo livello di approfondimento). La Libreria contiene articoli e indicazioni bibliografiche. Importante è la banca dati degli Iter procedurali che consente di raccogliere e consultare iter di procedimenti esemplari o perché particolarmente complessi o perché coinvolgono enti terzi. L’area informazione contiene inoltre un Glossario e una Guida e la newsletter che viene inviata due volte alla settimana a tutti gli iscritti.

Nell’Area Discussione si trovano i Forum tematici e la chat che consentono di dialogare on-line il primo in modalità diacronica, la seconda in modalità sincrona. Ogni partecipante può proporre l’attivazione di Forum e chat su temi che desidera condividere ed approfondire con altri utenti e con gli esperti Formez.

Nell’Area Collaborazione la rubrica più consultata è la risposta ai quesiti risolti sia dagli esperti della comunità, sia dagli esperti Formez. La lista degli esperti, suddivisi per aree tematiche di competenza, è consultabile in una sezione specifica.

Nell’area è inoltre prevista la banca dati delle esperienze in cui sia gli utenti, sia lo staff del Formez segnalano le caratteristiche organizzative salienti degli uffici SUAP, SUE e commercio. È presente, inoltre, una sezione dedicata alle richieste ed alle offerte di scambi “diretti” tra amministrazioni. Questa sezione ospita l’elenco degli esperti di scambi disponibili a spostarsi sul territorio nazionale per diffondere buone prassi attraverso azioni di affiancamento e formazione “on the job”. Gli sportelli che ne vogliono usufruire possono compilare il modulo “cerco collaborazione” e una tra le amministrazioni che si sono rese disponibili a cedere la loro esperienza, la supporterà.

L'Area formazione contiene l'agenda degli eventi organizzati dal progetto Csi e offre la possibilità agli utenti di inserire date e contenuti della formazione che viene organizzata localmente. Completano l'area una sezione riservata all'archiviazione dei materiali didattici e una mediateca che consente di riascoltare i contenuti dei seminari on line già realizzati.

L'area Profili contiene tutte le informazioni utili sugli utenti della comunità, suddivisi per regione e per lettera dell'alfabeto. Di ogni iscritto è possibile avere i riferimenti telefonici e telematici, sapere di cosa si occupa nella struttura in cui opera e conoscere le sue aree di competenza. Inoltre è possibile vedere quali sono gli utenti on line quando si è collegati alla comunità e utilizzare un servizio di mailing per inviare messaggi agli indirizzi di tutti gli utenti.

Valutazione complessiva

La comunità virtuale ha avuto all'avvio due importanti vantaggi:

1. un target ben definito, i responsabili di sportello unico nominati con delibera del sindaco del comune;
2. una comunità "reale" già costituita che aveva avuto modo, anche attraverso le attività del Formez, di conoscersi e di "riconoscersi" come gruppo professionale che, condividendo pratiche, problemi (normativi, organizzativi, procedurali) ed esigenze analoghi relative al nuovo ufficio comunale, ha potuto sviluppare in tempi abbastanza rapidi un'identità comune.

Questi due aspetti ne hanno determinato l'andamento positivo sia dal punto di vista quantitativo (l'aumento progressivo degli iscritti), sia dal punto di vista qualitativo (l'utilità e l'interesse dei temi presenti all'interno). A quasi tre anni dall'attivazione in estrema sintesi si può affermare che CSI è una comunità attiva e consultata perché:

- i responsabili di sportello unico, che sono stati i destinatari originari, in quanto "giovane" e indeterminato profilo professionale all'interno del comune, hanno utilizzato lo strumento per risolvere problemi legati alle loro funzioni e alla loro operatività cercando soprattutto conferme dagli esperti del Formez e dai loro colleghi più autorevoli. L'allargamento dell'utenza ai responsabili SUE e degli uffici commercio beneficia certamente di questo avvio, ma ne rallenta un po' i tempi. D'altra parte per stimolare una adeguata partecipazione di questi due profili sono

necessarie azioni mirate che fino ad ora sono state parzialmente attivate e che troveranno uno spazio maggiore nel proseguimento del progetto;

- da un anno a questa parte, si è potuto costituire uno staff che, oltre al lavoro di gestione operativa di Csi, si avvale di content editor specializzati sui temi di principale interesse per gli utenti;
- CSI contiene anche altri livelli di interlocuzione necessari ai responsabili sportelli impresa quali, ad esempio, alcuni enti terzi risolutivi nella determinazione del provvedimento finale: vigili del fuoco, ASL, sovrintendenze ai beni culturali e ambientali, ecc. Oltre a referenti delle Province, delle Regioni e della PA centrale.

Rimane prioritario l'obiettivo dell'integrazione (intesa come attività di discussione e di scambio) tra responsabili SUAP, che costituiscono il gruppo più consolidato, e responsabili SUE e ufficio commercio. Va perseguita soprattutto con incontri in presenza che in parte sono stati e si stanno realizzando (i corsi di formazione), ma che saranno più variegati mano a mano che il progetto va avanti e che il gruppo lo consente. La rete dei responsabili SUAP funziona perché è "reale" oltre che virtuale. Il collettivo di persone che condivide modalità di lavoro, prodotti, tipologia degli utenti che ne richiedono i servizi, ha necessità di riconoscersi come gruppo che condivide una dimensione "in presenza" oltre che quella "a distanza".

Comunità Centri Regionali di Competenza per l'e-government

di Allegra Triulzi

Area Progetto

I Centri Regionali di Competenza per l'e-government e la società dell'informazione (CRC) nascono come strumento per sostenere le Regioni e il sistema degli Enti Locali nell'attuazione dei progetti di e-government e in generale dei piani per la società dell'informazione. Il "Progetto di assistenza formativa, informativa e progettuale alle Autonomie Locali sui progetti di e-government" – voluto dal Dipartimento della Funzione Pubblica e dal Dipartimento Innovazione e Tecnologie e realizzato dal Formez – viene infatti indirizzato fortemente sull'obiettivo di costituire, formare e consolidare i CRC .

Il CRC, quale struttura snella e operativa presente sul territorio regionale⁴⁶, ha il ruolo strategico di "facilitatore" nell'attuazione dei processi di innovazione mediante la realizzazione di piani di attività formative, informative e di assistenza agli Enti Locali.

Il progetto prevede che i CRC supportino, a seconda delle esigenze proprie del territorio, tipologie di azione quali:

- Assistenza tecnica e progettuale su iniziative e politiche della Regione, affiancamento nell'attuazione dei progetti e-government finanziati, monitoraggio, supporto a regioni ed EELL su Accordi di Programma Quadro, nuovi bandi, progetti speciali, etc.;
- Rilevazione dei fabbisogni legati ai processi di innovazione nelle amministrazioni locali, progettazione e realizzazione di giornate formative, workshop, seminari e convegni;
- Osservatorio sullo stato di attuazione delle politiche regionali relative all'e-government e allo sviluppo della società dell'informazione;

⁴⁶ Il progetto, avviato nel maggio 2002 conclude la sua prima fase nel luglio 2003 con 19 CRC attivi nelle regioni: Abruzzo, Basilicata, Calabria, Campania, Emilia-Romagna, Friuli Venezia Giulia, Liguria, Lombardia, Marche, Piemonte, Puglia, Sardegna, Sicilia Toscana, Provincia autonoma di Trento, Umbria, Valle D'Aosta, Veneto. La seconda fase del progetto ha avuto inizio a settembre 2003 e si concluderà nel dicembre 2005.

- Diffusione e condivisione di modelli, approcci, e strumenti su aspetti critici (organizzativi, gestionali, culturali) dei processi di innovazione nell'amministrazione pubblica.

Al fine di supportare lo sviluppo progressivo della rete nazionale dei CRC, e il consolidamento dei vari team di lavoro sul territorio (anche in termini di omogeneità di linguaggio, visioni condivise, conoscenze, condivisione di metodologie di lavoro) il progetto ha previsto, tra varie attività, un percorso formativo rivolto alla "comunità CRC".

Il percorso su "Il servizio pubblico on-line" è stato finalizzato a fornire, condividere approcci e metodologie di analisi (prodotto/processo) per la riprogettazione dei servizi on-line.

Esso ha previsto, oltre agli incontri in presenza, lo sviluppo di un project work finalizzato alla sperimentazione pratica della metodologia proposta.

Al fine di supportare lo sviluppo del project work e allo stesso tempo sviluppare e supportare appartenenza e identità della comunità – per fare rete cooperando e condividendo in maniera attiva conoscenze e problematiche – si è deciso di mettere a disposizione un ambiente di lavoro virtuale.

Destinatari-utenti

Gli utenti della comunità sono i referenti dei 19 CRC territoriali (composti da dipendenti pubblici messi a disposizione dalle diverse Regioni ed Enti Locali e da professionisti senior/junior incaricati dal progetto) partecipanti al percorso formativo. La comunità on line è composta complessivamente da 70 partecipanti. Gli utenti che hanno partecipato attivamente alla "vita della comunità" possono essere stimati in circa 60.

Obiettivo, scopo, storia della comunità

Comunità di apprendimento vs. comunità professionale

La comunanza dei saperi dei singoli rappresenta il patrimonio della comunità, un apprendimento continuo che si costituisce come il valore aggiunto della comunità.

Ma qual è il percorso di crescita che deve affrontare una comunità per arrivare ad una consolidata attività di cooperazione e condivisione attiva delle conoscenze?

Nel caso di questo progetto si è partiti da un'esigenza specifica vale a dire quella di prevedere un ambiente di comunità in affiancamento al project work per la

condivisione di problematiche e soluzioni nell'ambito della sperimentazione pratica della metodologia proposta dal percorso formativo.

L'ambiente di comunità e la pianificazione, in progress, di attività on line, avevano lo scopo di:

- condividere problematiche e soluzioni, pratiche lavorative e confronto sulle metodologie proposte, all'interno del gruppo dei CRC;
- disporre di un canale di comunicazione, interazione e confronto con gli esperti e docenti in affiancamento alle varie fasi del Project Work;
- disporre di un ambiente in grado di supportare attività ed esigenze d'apprendimento diverse: attività esercitative di tipo individuale, attività di approfondimento, attività di tipo collaborativo, co-progettazione di documenti;
- Supportare e affiancare il passaggio da comunità di apprendimento (intesa come gruppo di persone che condividono un'esperienza formativa con l'obiettivo di acquisire competenze e conoscenze) a comunità professionale in rete (intesa come insieme di persone accomunate dalla stessa pratica lavorativa che cooperano e condividono attivamente problematiche e conoscenze).

Architettura e approccio

L'ambiente di realizzazione delle attività on line è l'ambiente di knowledge sviluppato nell'ambito del sito crcitalia.it, in particolare le funzionalità predisposte nell'ambito della "stanza di lavoro: formazione in rete".

Tra i servizi dell'ambiente vengono descritti quelli che prioritariamente sono stati di supporto allo svolgimento delle attività della comunità d'apprendimento:

- gestione documenti: la condivisione di informazioni e conoscenze;
- forum: comunicare per cooperare;
- chat: la comunicazione sincrona.

La gestione documenti è stato l'ambiente preposto alla raccolta e condivisione di tutta la documentazione di supporto all'attività: documenti di approfondimento sulle tematiche considerate strategiche resi disponibili da esperti o dagli stessi CRC, strumenti di lavoro per lo sviluppo delle varie fasi del Project work, casi di studio, resoconti degli incontri con testimoni privilegiati in chat o in sessioni di aula virtuale sincrona.

La raccolta e la condivisione di strumenti e materiali necessari al lavoro individuale e di gruppo è di importanza cruciale laddove il percorso di apprendimento si basa sulla costruzione progressiva delle conoscenze, dei saperi e dei processi di lavoro da parte dei membri della comunità.

Il concetto stesso di condivisione, infatti, sottende la possibilità di essere al tempo stesso fruitori-fornitori di informazioni e conoscenze.

Il forum essendo l'ambiente per eccellenza preposto allo scambio di informazioni, esperienze e confronto su problematiche ha contribuito a mantenere un forte collegamento all'interno del gruppo, rafforzando il senso di appartenenza e di identità della comunità.

Il forum ha permesso di attivare processi di comunicazione e scambio continuo tra i partecipanti, il tutor di processo e il gruppo di esperti. Tutto ciò a beneficio della condivisione, in progress, dei processi di lavoro portati avanti dai singoli e dalla comunità.

Nel progettare gli ambienti e i servizi e nel pianificare le attività si è tentato di puntare non solo al pieno rispetto della dimensione informativa/formativa, ma di stimolare quanto più possibile la dimensione partecipativa.

Sono stati previsti dunque ambienti di discussione e confronto diversi a seconda delle differenti esigenze didattiche e di scambio tra i membri della comunità. Si descrivono di seguito i diversi forum contemplati e lo strumento di chat per il confronto in tempo reale.

Sono stati sviluppati 3 forum tematici a se stanti:

A. *Project work - confronto su attività e contributi.* Ambiente dedicato al confronto - tra i partecipanti, il tutor e gli esperti - sulle attività e sui contributi realizzati nell'ambito delle varie fasi del Project work. All'interno di questo forum ogni partecipante è stato invitato a condividere periodicamente con la comunità gli stati di avanzamento del proprio project work, le difficoltà incontrate, i risultati raggiunti. Il tutor di processo, principale interfaccia tra i partecipanti, lo staff di progetto e l'equipe degli esperti, ha avuto il compito di moderare l'interazione e raccogliere richieste ed esigenze provenienti dai partecipanti per discuterne con lo staff ed elaborare feedback di risposta e rimodulazione dei piani di attività. Gli esperti, nell'ambito della pianificazione delle attività on line, o su richieste specifiche da parte dei partecipanti, sono intervenuti nel forum con risposte ai

quesiti, contributi e materiali integrativi, feedback sull'attività svolta e sugli elaborati prodotti dai partecipanti.

- B. *Project work – metodologie e strumenti.* Questo è stato l'ambiente dedicato allo scambio di idee e al confronto sulla metodologia e sugli strumenti del project work. Questo spazio di dialogo continuo è stato importante per condividere riflessioni critiche circa l'utilizzo di alcuni strumenti di lavoro, per discutere e concertare tarature in progress di alcuni "passaggi" della metodologia (in funzione di contesti ed esigenze specifiche a seconda dei diversi territori).
- C. *Proposta di nuovi argomenti e temi.* Spazio dedicato alla proposta e sviluppo di nuovi filoni di dibattito sia interni all'attività del project work sia di interesse per le attività dei CRC.

E' stato inoltre attivato un ambiente di forum, non moderato, denominato "Pausa caffè" a supporto dello scambio di impressioni, idee, informazioni e problematiche di più ampio respiro. Questo ambiente di discussione meno tecnico (di tipo "light") mira a rafforzare la rete di relazione tra i vari CRC dislocati sull'intero territorio.

Se da un lato il forum supporta la comunicazione (asincrona) nel rispetto dei tempi a disposizione dell'utente (il partecipante, il tutor, gli esperti), dall'altro lato la chat consente, a due o più membri, di instaurare una comunicazione "più diretta" in quanto permette lo scambio di messaggi, in tempo reale. Questo strumento ha avuto un uso sia di tipo didattico sia relazionale, essendo un servizio sempre attivo e disponibile per le comunicazioni e i confronti tra membri della comunità⁴⁷.

Abbiamo utilizzato lo strumento di chat in diverse attività rispondendo a specifiche finalità e sperimentando che esso può essere un interessante ambiente di lavoro nei processi di confronto e condivisione.

Il servizio di chat ha supportato:

- sessioni ad hoc di confronto tra il gruppo di partecipanti, gli esperti messi a disposizione e lo staff di progetto per la condivisione collettiva degli stati di avanzamento del project work, feedback sui lavori consegnati da parte dei

⁴⁷ Ogni utente che accede alla stanza di lavoro ha la possibilità di vedere quali altri membri della comunità sono on line. Si ha inoltre la possibilità di mandare, mediante il servizio POST-IT, un messaggio breve (es. invito a dialogare in chat) ad un altro utente collegato.

partecipanti, discussione collettiva su alcuni temi critici nell'ambito dell'attuazione del processo di e-government;

- incontri in chat con alcuni testimoni privilegiati per l'analisi e la riflessione critica di esperienze, procedure e pratiche in essere.

Su alcune tematiche considerate strategiche sono state realizzate sessioni di approfondimento e confronto con esperti mediante lo strumento di "aula virtuale sincrona" a cui seguivano incontri in chat con testimoni privilegiati per la discussione e riflessione critica sui casi/esperienze presi in esame.

Valutazione complessiva

Non sempre è sufficiente creare un ambiente virtuale e raccogliere "adesioni di partecipazione" perché una comunità possa essere attiva, viva. Ogni comunità ha il proprio percorso di crescita, in alcuni casi spontaneo, in altri casi sono necessarie azioni di assistenza, soprattutto in fase iniziale, a supporto del suo sviluppo.

L'esperienza della comunità d'apprendimento CRC può considerarsi positiva per diversi motivi:

- ha supportato il dialogo e la riflessione tra i CRC sull'applicazione e sperimentazione della metodologia di riorganizzazione di alcuni servizi, garantendo il raggiungimento dei risultati posti dal percorso formativo;
- ha permesso la condivisione di problematiche e soluzioni derivanti dall'applicazione di processi di analisi in diversi contesti. Ciò ha dato un grosso valore aggiunto in termini di scambio di pratiche, esperienze e riflessioni sulla trasferibilità di soluzioni;
- ha supportato il confronto e il dialogo, all'interno della comunità, su temi critici relativi all'attuazione del processo di e-government.

Alcuni elementi, caratterizzati il processo di attività nel suo insieme, hanno senz'altro contribuito al raggiungimento dei risultati:

- l'alternanza tra incontri in presenza e attività on-line;
- la programmazione di "piani di attività on-line" da parte del community manager, in stretto raccordo con il tutor di processo;

- la condivisione degli obiettivi con i membri della comunità d'apprendimento;
- l'uso di diversi strumenti e canali di comunicazione a seconda delle diverse esigenze (forum, chat, aula virtuale sincrona, incontri in presenza).

Alcuni indicatori quantitativi possono “documentare” l'attività, o se vogliamo la vitalità della comunità, in termini di partecipazione, come ad esempio il numero di documenti messi in condivisione (115 documenti nell'archivio comune) o il numero di messaggi – relativi all'interazione, confronto e condivisione – all'interno degli ambienti di forum (210 messaggi) nell'arco di 3,5 mesi di attività.

Ma gli indicatori di tipo quantitativo non sono sufficienti a garantire l'efficacia della comunità in termini di piena e sentita “cooperazione e condivisione attiva delle conoscenze”. Tale livello di maturità si realizza quando la comunità si riconosce come “luogo di creazione di valore”.

La presente esperienza di condivisione di strumenti e processi di lavoro ha senz'altro contribuito a interiorizzare nuove logiche e metodologie di lavoro costruendo buone basi per lo sviluppo e la crescita progressiva nel tempo della comunità professionale in rete dei CRC.

Comunità Professionale dei Responsabili della formazione delle Aziende Sanitarie

di Silvia Boni

Area progetto

Formazione, Progetto Sostegno al Sistema Formativo Sanitario

Destinatari-utenti

Responsabili della Formazione delle Aziende Sanitarie (ASL e Ospedali).

Obiettivo-scopo-storia della Comunità

La Comunità assume fin dall'inizio le caratteristiche di una Comunità Professionale. Nasce da un primo gruppo Refas (rete formatori ASL) dell'Istituto Superiore di Sanità e si sviluppa come Comunità Professionale vera e propria con l'aiuto del Foromez, con la creazione di un apposito spazio web a disposizione, grazie alla collaborazione dell'Area interna Servizi di Rete, e incrementando i suoi membri (da un nucleo di 20 a 65 aderenti). Obiettivo generale della Comunità Professionale è rafforzare l'identità del Responsabile della Formazione nelle Aziende Sanitarie attraverso l'elaborazione di un linguaggio comune e la condivisione di approcci, esperienze, metodologie.

Il Ruolo dei Responsabili ha acquisito una visibilità improvvisa con il varo nel 2000 del programma nazionale ECM (Educazione Medica Continua) che – stabilendo che tutti i professionisti della sanità si devono aggiornare e acquisire un certo numero di crediti (150) attualmente nello spazio di cinque anni e in seguito (dal 2006) di tre anni – ha fornito un notevole impulso alla riorganizzazione del sistema formativo nazionale, regionale e aziendale. Le Aziende Sanitarie sono tenute a dar vita o a rafforzare i Centri Aziendali ECM per assicurare un'offerta interna ai propri professionisti.

In tale contesto, caratterizzato da un forte impulso al cambiamento e nel contempo da un'alta incertezza organizzativa, si trovano ad operare i Responsabili della Formazione nelle Aziende Sanitarie i quali non hanno un vissuto condiviso o una storia riconosciuta nelle loro organizzazioni, in cui la formazione si è caratterizzata storicamente per episodicità e settorialità, privilegiando l'ambito specialistico e

lasciando poco spazio a una formazione trasversale strettamente connessa al cambiamento e ai processi organizzativi in atto.

Va innescato quindi, nel tessuto organizzativo, un processo di costruzione ed elaborazione di una cultura formativa che risponda alle esigenze locali ma si richiami, nel contempo, a criteri condivisi di formazione partecipata, legata al lavoro e alle tappe dello sviluppo organizzativo.

Il ruolo comune dei Responsabili, i compiti più o meno omogenei (a seconda del contesto organizzativo di riferimento) da svolgere (ad es. la redazione del Piano Annuale di Formazione), i problemi simili cui far fronte, hanno reso possibile avviare fin dall'inizio un confronto "sul fare" sostenuto da una forte motivazione personale alla crescita e allo scambio di esperienze maturate nei vari contesti. Naturalmente la provenienza differente dei partecipanti (di diverse Regioni e Aziende) ha reso anche possibile un confronto molto partecipato sulla collocazione organizzativa dell'Ufficio Formazione, sulla sua consistenza, sull'individuazione delle competenze necessarie, sulla metodologia dell'analisi dei bisogni e della valutazione e monitoraggio della formazione.

In particolare argomento di confronto è attualmente la costituzione della rete dei Referenti sul territorio. E' ovvio che un Responsabile non può essere il solo referente, anche se coadiuvato da un apposito staff, vanno invece poste le basi nelle realtà territoriali per la creazione di punti di riferimento stabili, in grado di cogliere e rilevare i bisogni formativi e di sviluppo locali e di agire da sensori. Lo scambio tra i partecipanti verte all'oggi sulle metodologie di selezione di tali elementi, sulle loro competenze, e sulle dinamiche di impianto della rete.

Si tratta quindi di consolidare e rendere visibile il nuovo ruolo e rafforzarlo attraverso un sostegno continuo legato ai bisogni reali di condivisione di percorsi che conduce alla circolarità e socializzazione di know-how. La condivisione del know-how genera un valore aggiunto che arricchisce il sapere di ciascuno. E' proprio lo scaturire di un nuovo sapere comune che amplia gli orizzonti dei partecipanti e li sostiene stimolando un apprendimento mirato funzionale al fare e rafforzando la motivazione personale a essere attivi nella Comunità. I partecipanti si sostengono a vicenda nella conferma e rafforzamento e nuova elaborazione del loro sapere e anche nella costruzione e definizione di un loro ruolo che va assumendo contorni più precisi.

Architettura e approccio

La Comunità è nata attraverso la richiesta spontanea di un primo nucleo di persone che avvertivano il bisogno di disporre di uno spazio flessibile, libero, in cui potessero tranquillamente, tra pari, confrontare strategie di azioni, spazi e programmi di lavoro e verificare interessi condivisi. Esiste dunque alle origini una conoscenza comune favorita dagli incontri *de visu* che hanno reso possibile creare un clima di fiducia reciproca e di informalità. La pronta disponibilità del Formez ad offrire uno spazio virtuale, cui potessero accedere solo i membri tramite richiesta ed iscrizione volontaria all'ente gestore della Rete, specificando il ruolo ricoperto, e ottenendo una password di accesso, ha confermato il senso di appartenenza alla Comunità e il tempismo ha reso possibile soddisfare un bisogno immediato generato dall'ansia di far fronte a compiti gravosi e, in una certa misura, imprevisi.

In questo senso la fase di progettazione è stata caratterizzata dalla consapevolezza dei bisogni da soddisfare e dalla ricerca della architettura del sito più rispondente alle specificità richieste da parte dei futuri membri e cioè una facile utilizzazione da parte di persone abituate a lavorare in rete ma con una competenza non particolarmente avanzata di strumenti e linguaggi informatici. Il contesto era quindi ben noto come il target e gli obiettivi da raggiungere. Questi aspetti hanno certo reso possibile una progettazione più spedita ed efficace. Il marketing della Comunità è stato soprattutto costituito dal "passaparola" tra addetti ai lavori, senza uno sforzo particolare da parte del gestore. Al momento non esiste un Codice scritto di appartenenza o uno Statuto. Le regole sono state informalmente introdotte e si fondano sull'appartenenza al ruolo e sull'interesse scambievole di proteggere il materiale riservato.

Gli incontri si sono fondati sul riconoscimento del ruolo del Responsabile e sull'individuazione delle necessarie competenze e sulle modalità di acquisizione di tale competenze. Gli incontri sono strutturati su temi, individuati precedentemente con l'aiuto dei partecipanti, divisi in gruppi di lavoro. Questi ultimi riportano poi i loro contributi nelle sedute plenarie. L'impostazione di tali appuntamenti è quella della formazione partecipata in cui i membri della Comunità sono anche i protagonisti del loro percorso formativo e l'organizzazione si pone come supporto e fornitore di stimoli mirati e competenze (docenti, tutor, animatori). Lo spazio web offre un Forum virtuale in cui i partecipanti presentano precise richieste, si scambiano documenti di lavoro non strutturati, si interpellano su argomenti specifici.

Si mette dunque in comune un sapere non codificato e non strutturato, teso al problem-solving, che arricchisce, attraverso l'apporto del gruppo, il sapere individuale. A volte, si chiede anche aiuto a risolvere problemi immediati. In questi rari casi quando non c'è risposta dalla Comunità, magari per i tempi ristretti o per problemi legati al lavoro, il tutor di rete subentra e risponde al singolo.

E' principalmente nell'ambito del Forum che avviene il confronto. Esiste poi uno spazio dedicato alla Rubrica e alla Mailing list (utile per identificare i giusti referenti di problemi specifici, per esempio i Responsabili delle Aziende di una specifica Regione "avanzata" in un percorso), uno alle Notizie (Convegni, corsi ecc. o notizie di stampa di interesse dei partecipanti) e uno alla Documentazione (qui vengono messi in comune circolari e piani formativi, piattaforme e linee guida). L'attività è certamente basata e su incontri annuali (uno o due all'anno e ora anche su una prima Convention ufficiale che si terrà il 6/7 novembre 2003 a Roma) e su modalità di scambio di informazioni e documenti on line. Si presenta quindi come forma *blended* che usufruisce di entrambe le modalità formative sia dirette che a distanza. Si sta ora progettando l'individuazione di alcuni laboratori su temi specifici legati alla Comunità che operino su basi autonome e si aggregino spontaneamente. Ciò per dar vita a gruppi di lavoro specifici che si muovano in incontri/riunioni agili e che riportino poi le loro conclusioni all'interno della Comunità. Negli ultimi mesi del 2003, e precisamente da luglio, la Comunità ha vissuto un periodo di autogestione (da parte di tre partecipanti a turno) che aveva l'obiettivo di rafforzare il senso di appartenenza, libertà e capacità di interazione degli stessi membri. Parallelamente agli incontri formativi organizzati dalla Comunità, si sono svolti anche Convegni e Seminari organizzati autonomamente dai Responsabili delle ASL partecipanti che, forti dei contatti della rete e del suo supporto, hanno acquisito maggiore visibilità anche a livello regionale, attraverso l'organizzazione di eventi specifici sui temi della formazione e della rete aziendale e regionale agendo anche da stimolo nella propria realtà di riferimento.

Valutazione Complessiva

L'esperienza, maturata ormai in oltre due anni, della Comunità Professionale dei Responsabili della Formazione delle Aziende Sanitarie, permette di trarre alcuni spunti generali relativi a quelli che sono i punti di forza e di debolezza emersi.

Tra *i punti di forza* si possono notare: l'appartenenza chiara e definita dei partecipanti ad un ruolo ed ad un ambiente organizzativo che ha facilitato l'individuazione degli obiettivi della Comunità e la sua configurazione; la motivazione intrinseca forte degli aderenti che non solo ha reso attiva la partecipazione ma ha potuto condurre l'esperienza fino a provare il massimo coinvolgimento dell'autogestione; la mutua conoscenza pregressa che ha garantito una base di fiducia e la possibilità di un nucleo forte iniziale che ha operato come gruppo trainante e di riferimento per i nuovi inseriti; la tutorship consapevole sia sui contenuti sia sui processi di facilitazione e organizzazione della rete; la forma flessibile di organizzazione dello scambio on line, da fruire in tempi e modi personalizzati e vicini al proprio operare e il confronto su temi di interesse quotidiano, intrinseci ai contenuti operativi; il clima informale che permette di scoprire le proprie insicurezze legate al ruolo e al suo esercizio; la posizione organizzativa dei Partecipanti i quali, godendo di una posizione di rilievo nell'organizzazione (in genere in staff al Direttore Generale e comunque con ampia libertà di gestire il proprio tempo di lavoro e la loro autonomia di movimento) hanno potuto portare un contributo libero da *bias* e problemi di condizionamento organizzativo.

Tra *i punti di debolezza* vanno annotati invece: la gestione volontaristica del tutor di rete su basi spontanee in attesa del finanziamento del progetto e di una decisione chiara di investimento e interesse da parte del Formez e quindi all'inizio di una mancanza assoluta di risorse del gestore; i momenti alti e bassi nell'andamento delle comunicazioni a seconda del calendario degli impegni dei partecipanti (proprio il ruolo elevato da questi ultimi ricoperto lascia anche tempo limitato per la Comunità) che ha comportato un'andatura "altalenante"; la maggiore partecipazione di un gruppo agguerrito e la tendenza passiva di alcuni; difficoltà a volte di comprensione di linguaggi diversi o di termini comuni usati però con significati differenti (quali ad es. animatore di formazione, referente, formatore, tutor, docente ecc.). Uno spazio particolare è ancora dedicato a chiarire tali punti che presentano anche peculiarità nell'ambito dei recenti CCNLL delle professioni sanitarie.

Complessivamente, dalla valutazione globale dell'esperienza, emergono alcuni nodi critici che rimangono aperti. Il primo concerne il rapporto tra i partecipanti, la costruzione della loro identità collettiva e la loro reale capacità di rivivere poi tale dimensione nel contesto di appartenenza, il passaggio non è infatti automatico e in

questo senso l'organizzazione di incontri locali può certamente sostenere i processi di visibilità e di acquisizione di capacità a giocare il ruolo nel proprio ambiente. Il secondo nodo sembra essere proprio la dimensione della Comunità professionale, la cui apertura ad un grande numero di partecipanti, rischia di mettere in crisi conoscenze e metodologie consolidate e di aprire nuovi problemi di interazione e coordinamento che non si pongono fino a che il numero dei partecipanti rimane contenuto. Non esiste una dimensione ottimale in assoluto ma, in questo caso specifico, è forse preferibile non perseguire grandi numeri se non si ha la parallela capacità di aggregare solidamente la partecipazione ad alcuni sottogruppi/temi di lavoro. Chiaramente più c'è differenziazione più si avverte il bisogno di integrazione e il ruolo del gestore/tutor dovrebbe perciò, in caso di allargamento della Comunità, essere più autorevole e meno spontaneo, con più gruppi di lavoro in atto e più membri portatori di interessi diversi. Al momento si verificano spinte di espansione (continue richieste di partecipazione) che pongono un problema di scelte organizzative e di adattamento a tutti i membri e portano cambiamenti che devono essere necessariamente condivisi.

Il futuro della Comunità Professionale, che ha ottenuto finalmente i finanziamenti necessari per il suo sostentamento che permettono la disponibilità di un tutor facilitatore a tempo pieno, sembra comunque promettente come anche l'interazione in atto con il canale tematico sulla sanità, aperto recentemente sul sito del Fornez, che è in grado di agire in sinergia con la Comunità e che da essa stessa trae fornisce stimoli.

Comunità Professionale dei Responsabili delle Risorse Umane

di Anna Paola Usai

Area Progetto

La Comunità Professionale dei Responsabili delle Risorse Umane (RRU) rifondata dal Formez nell'ambito della Linea Lavoro Pubblico⁴⁸ con il progetto "Lavoro Pubblico - Gestione Strategica delle Risorse Umane e Innovazione", è stata rilanciata al pubblico a partire dal febbraio del 2003.

La prima Comunità dei Responsabili delle Risorse Umane rivolta alle direzioni del personale della pubblica amministrazione aveva infatti preso avvio nel 1998 tramite il progetto finalizzato del DFP "Ripensare il Lavoro Pubblico" e il progetto "Mizar", che svolgeva le stesse attività di Ripensare il Lavoro Pubblico, ma limitatamente all'ambito territoriale della Sardegna.

Dal 2001 il Formez ha preso in carico la Comunità, dapprima proseguendo parzialmente le sue attività con un progetto denominato "ponte" (2001-2002) e successivamente rifondandola e dandole nuovo slancio con i progetti "Lavoro Pubblico - Gestione Strategica delle Risorse Umane e Innovazione", settembre 2002-maggio 2003, e "Gestione Strategica delle Risorse Umane e Innovazione", giugno 2003-marzo 2004.

La convenzione DFP-Formez stipulata il 3 agosto del 2003 ha aperto un'ulteriore prospettiva alla Comunità dei Responsabili delle Risorse Umane che con il progetto "Lavoro Pubblico", in fase di approvazione all'interno del Formez, prevede di realizzare attività tramite la Comunità fino al 31 dicembre del 2005.

La Comunità è amministrata dal Formez e dai Partner Territoriali della Comunità, cioè da amministrazioni che contribuiscono direttamente alla produzione dei servizi e consentono la realizzazione di attività formative in presenza nel proprio territorio di riferimento.

⁴⁸ Area Modernizzazione e Decentramento del Formez.

Destinatari-utenti

La Comunità RRU si rivolge alle direzioni del personale delle pubbliche amministrazioni. L'accesso è riservato ai dirigenti e ai funzionari che svolgono funzioni di direzione o gestione delle risorse umane all'interno di pubbliche amministrazioni.

Obiettivo, scopo, storia della comunità

La Comunità dei Responsabili delle Risorse umane è una comunità delle direzioni del personale della P.A. che promuove lo scambio e la condivisione di idee, abilità ed esperienze tra i suoi membri, funzionari e dirigenti delle direzioni del personale delle pubbliche amministrazioni.

L'obiettivo della comunità è quello di contribuire, attraverso lo sviluppo delle politiche del personale, al miglioramento dell'assetto organizzativo della Pubblica Amministrazione regionale e locale, per rispondere alla crescente richiesta di efficienza e di qualità da parte dei cittadini e delle imprese che fruiscono dei servizi pubblici.

La Comunità organizza attività formative in presenza e offre servizi Internet per sostenere la crescita professionale e facilitare l'aggiornamento e lo scambio di informazioni tra coloro che svolgono, all'interno delle pubbliche amministrazioni, funzioni di direzione e gestione del personale: dirigenti, quadri, titolari di posizioni organizzative, funzionari.

I risultati della attività della Comunità sono diffusi, e resi così disponibili a tutti i non iscritti, tramite le pagine "Gestione Risorse Umane" e "Comunità dei Responsabili delle Risorse Umane" del canale tematico Lavoro Pubblico del sito Formez (<http://lavoropubblico.formez.it>).

L'obiettivo di lungo termine della Comunità dei Responsabili delle Risorse Umane è di trasferire l'amministrazione della Comunità ai Partner Territoriali che se ne facciano carico organizzativamente e finanziariamente, rendendo così indipendente il flusso di attività della Comunità dai flussi finanziari dei programmi di intervento.

I laboratori, i seminari e i convegni di interesse regionale vengono organizzati dalla Comunità soltanto nei territori in cui sia presente un Partner Territoriale, un'amministrazione che contribuisca con risorse proprie alla produzione dei servizi e alla realizzazione di attività formative in presenza nel proprio territorio di riferimento e

che co-amministri la Comunità: rilevando insieme al Formez i fabbisogni formativi e di assistenza delle amministrazioni ricadenti nel proprio territorio e cooperando alla progettazione, promozione e realizzazione delle attività formative e dei servizi internet.

La strategia di localizzazione delle attività formative in presenza risponde all'obiettivo di sviluppare e sostenere il ruolo dei Partner territoriali all'interno della Comunità.

Architettura e approccio

L'obiettivo delle Comunità professionali è di far circolare e condividere informazioni, idee e soluzioni utili tra i propri membri.

Per riuscire in questo intento, le Comunità hanno necessità di fornire molto più che buoni strumenti o occasioni di confronto: le tecnologie web e le occasioni di incontro forniscono ai membri gli strumenti per scambiare idee, conversare e acquisire informazioni, tuttavia il successo di una Comunità presuppone un equilibrio tra il dare (creare contenuti) e l'avere (consumare contenuti); se tutti consumano informazioni e nessuno le produce, la Comunità fallisce.

Una dinamica, questa, chiara non solo a livello teorico, ma emergente anche come una delle più importanti criticità riportate dai membri più attivi della Comunità avviata dal progetto "Ripensare il Lavoro Pubblico" nel corso delle interviste effettuate prima del rilancio della Comunità.

Da queste considerazioni ha preso corpo la politica dei servizi della Comunità Professionale dei RRU, finora sperimentata con le Regioni Veneto e Sardegna nel corso del 2003 e che sarà resa operativa e pubblicizzata a partire da gennaio del 2004: la Comunità premia ogni tipo di contributo dei propri membri facendo in modo che chi più dà alla Comunità, più ne riceva in cambio.

La Comunità utilizza un sistema premiante che diffonde i valori fondamentali della Comunità dei RRU tra i suoi membri: il valore dell'informazione e dello scambio. La prima intesa non solo come risposta da dare, idea da proporre, suggerimento da fornire, ma allo stesso modo come domanda da porre, problema da affrontare, aiuto da chiedere. Lo scambio inteso come responsabilità, come coinvolgimento personale e diretto nella determinazione dell'efficacia delle azioni della propria Comunità.

Il sistema premiante, che sarà reso pubblico a livello diffuso dal 2004, consiste nell'offerta di servizi formativi differenziati in funzione del contributo fornito: chiunque può accedere ai servizi informativi diffusi tramite il sito web, senza dare nessun

contributo in cambio; chi fornisce informazioni semplici può invece accedere ai servizi riservati alla Comunità Virtuale; infine chi fornisce un contributo più elevato può accedere anche alla Comunità di Pratiche, usufruendo così di un 'pacchetto' più ampio di servizi.

Le attività formative e proposte ai tre livelli si differenziano per metodologia, ma laddove possibile si richiamano dal punto di vista tematico, agendo nell'insieme come un'azione integrata sul territorio.

La Comunità incontra il pubblico più vasto (non iscritti alla Comunità) soprattutto in occasione di convegni, la cui metodologia è di tipo 'frontale', e tramite i servizi Internet del canale Lavoro Pubblico del sito Formez, mentre coinvolge i propri membri in attività formative metodologicamente più attive e partecipative, in grado maggiore per quanto riguarda i membri della Comunità di Pratiche.

La Comunità Virtuale assolve al compito di facilitare lo scambio di informazioni tra i membri e di formarli con seminari che utilizzano metodologie didattiche di tipo attivo, ma nell'economia generale della Comunità dei RRU, ricopre anche la funzione di formare i membri allo svolgimento dei laboratori, che sono attività formative di tipo collaborativo-cooperativo centrate sullo scambio di esperienze che vengono svolte solo all'interno della Comunità di Pratiche.

I laboratori della Comunità di Pratiche infatti, per come sono stati strutturati risultano significativamente più efficaci dei seminari in termini di risultati e ricaduta nell'ambiente di lavoro, ma sono decisamente più impegnativi per coloro che vi partecipano.

Valutazione complessiva

Punti di forza e punti di debolezza

I punti di forza della Comunità più rilevanti di questi primi otto mesi di start-up, sono individuabili nel coinvolgimento diretto dei Partner Territoriali nelle scelte strategiche della Comunità e nella politica di differenziazione dei servizi.

L'esperienza maturata con le due regioni Partner Veneto e Sardegna ha dato finora risultati positivi, superando talvolta le aspettative che si riponevano in questa sperimentazione: pur con le differenze dovute alle differenti culture espresse dalle due amministrazioni, si è innescato in entrambi i casi un processo di sviluppo del ruolo di referenti per le amministrazioni del proprio territorio, di maturazione dei valori fondamentali dei processi comunitari, di crescita sulle pratiche organizzative. Ciò fa

ben sperare in un possibile raggiungimento degli obiettivi di lungo termine, cioè nel futuro 'rilascio' della Comunità alla gestione autonoma dei Partner Territoriali.

La politica di differenziazione dei servizi costituiva, al momento del rilancio, il punto di maggiore attenzione nel seguito delle dinamiche della Comunità: si aveva il timore che vincolare l'offerta al contributo effettivamente fornito, potesse frenare la partecipazione, indipendentemente da quanto dichiarato dai membri della vecchia comunità nel corso delle interviste di analisi dell'esperienza realizzata. Invece l'esperienza finora maturata dalla Comunità rifondata ha confermato che soddisfare l'esigenza di reciprocità negli scambi, viene interpretata come una giusta scelta della Comunità e non solo non demotiva, ma alimenta il senso di appartenenza alla Comunità.

I punti di debolezza si riferiscono all'utilizzo limitato dell'area internet riservata alla Comunità Virtuale, il cui potenziamento costituisce uno dei punti cardine della politica di rafforzamento della Comunità per l'anno 2004.

Tipografia Atena s.r.l.

Gennaio 2004
Stampa limitata