

Le comunità di pratiche online come sistema di gestione della conoscenza



Le comunità di pratiche online come sistema di gestione della conoscenza

Dicembre 2008



Il presente documento è stato redatto da Margherita Coppola nell'ambito del progetto "Piano di Formazione IFEL 2008" su incarico della Fondazione IFEL.

INDICE

Premessa	2
Obiettivi della ricerca	2
Metodologia applicata	2
PRIMA FASE	4
1.1 Definizione di comunità di pratiche	4
1.2. Le comunità di pratiche come sistema di Knowledge Management	7
1.3. Le comunità di pratiche virtuali nella PA	10
SECONDA FASE	12
2. ANALISI E MAPPATURA DEI SITI WEB SULLA FINANZA LOCALE	12
TERZA FASE	20
3. BENCHMARKING: MAPPATURA DELLE COMUNITÀ DI PRATICHE DEGLI ENTI LOCALI	20
3.1. Esempi di CoP promosse da Enti Pubblici	21
3.2. Esempi embrionali di Cop sulla finanza locale	28
3.3. Gli eventi degli esperti dei tributi locali	30
QUARTA FASE	31
4. ANALISI SULLE COMUNITÀ DI PRATICHE: STRUMENTI E RUOLO DEGLI ENTI LOCALI	31
4.1. Gli approcci per la progettazione delle Comunità di pratiche	31
4.2. Modelli di apprendimento e strumenti	32
<i>La tecnologia</i>	32
<i>La metodologia applicata</i>	35
<i>La struttura organizzativa</i>	36
<i>Gli elementi sociali e informativi</i>	37
4.3. Il ruolo degli Enti locali all'interno delle CoP	38
Bibliografia	40

Premessa

Una comunità di pratica è formata da un gruppo di persone che, attraverso il confronto, scambia e sviluppa conoscenza. Al di là delle diverse forme che essa può assumere, una comunità di pratica rappresenta una combinazione unica di tre elementi:

- un **campo tematico**, ovvero un terreno comune di confronto;
- la comunità stessa intesa come **insieme di persone** e relazioni che si costruiscono;
- la **pratica**, vale a dire l'insieme di idee, storie, informazioni, documenti condivisi dal gruppo.

Obiettivi della ricerca

La presente ricerca ha come finalità quelle di:

- Individuare le comunità di pratiche che sono presenti all'interno della Pubblica Amministrazione locale e che utilizzano soprattutto il web come strumento di aggregazione e di confronto sui temi della finanza locale e dei tributi.
- Comprendere le origini di tali comunità, le modalità di implementazione e di sviluppo e i risultati raggiunti.
- Analizzare in maniera critica gli strumenti che consentono alle comunità di funzionare e il ruolo svolto in tale contesto dagli enti locali.

Metodologia applicata

Il lavoro di ricerca è suddiviso in quattro fasi:

- In una prima fase si fornirà una sintetica descrizione delle comunità di pratiche evidenziandone la loro caratteristica di strumento di gestione della conoscenza.
- Successivamente si procederà alla fase di analisi e mappatura delle principali fonti web che trattano la tematica dei tributi e della finanza locale. L'attività di analisi riguarderà prevalentemente siti on line che si occupano di informazione, formazione e documentazione sui temi della finanza locale e dei tributi. In questa fase l'obiettivo è quello di reperire tutte le informazioni al fine di valutare la profondità e l'ampiezza dei temi trattati e individuare la struttura dei servizi già utilizzati. L'analisi dei siti web consentirà altresì di individuare le dinamiche di comunità di interesse già presenti intorno agli stessi siti web, accreditandole come il luogo all'interno del quale i partecipanti possono trovare informazioni di approfondimento, pratiche selezionate e interlocutori affidabili.

- La terza fase è quella di benchmarking e mira alla ricerca e allo studio delle iniziative online volte a costituire o realizzare delle comunità di pratiche promosse dalla PA locale e rivolte alla stessa.
- Infine l'ultima parte del lavoro cercherà attraverso l'interpretazione dei dati di comprendere quali sono gli strumenti che permettono alle comunità di funzionare e qual è il ruolo svolto dagli enti locali all'interno delle stesse comunità. I risultati dell'analisi saranno realizzati e sviluppati in un'ottica selettiva degli elementi da evidenziare, al fine di definire concretamente il contesto di riferimento per l'individuazione dei servizi di comunità.

PRIMA FASE

1.1 Definizione di comunità di pratiche

“Le comunità di pratica e di apprendimento sono gruppi sociali che hanno come obiettivo il generare conoscenza organizzata a cui ogni individuo può avere libero accesso”¹. In tali comunità gli individui, organizzati come in delle vere e proprie tribù mirano a un apprendimento continuo e condividono il proprio know how, contribuendo alla crescita della conoscenza del gruppo.

Le comunità di pratica (o "Communities of practice", la cui sigla è COP) in particolare sono formate da gruppi di persone che svolgono una qualsiasi attività affine ed interagiscono tra loro in modo informale. La forte coesione e lo spirito di gruppo sono il filo rosso che tiene assieme queste aggregazioni sociali. Per tale ragione le comunità possono nascere e svilupparsi spontaneamente in qualunque organizzazione, attraverso un processo di socializzazione finalizzato alla condivisione delle esperienze quotidiane e delle pratiche lavorative.

Le comunità nascono intorno a problemi e interessi condivisi, si alimentano di contributi reciproci e durano fintanto che ci sono gli interessi comuni e sono tenute in vita proprio perché libere da qualsiasi presupposto gerarchico.

Spesso le comunità non sono pienamente riconosciute proprio per il fatto di non essere istituzionalizzate: l'adesione volontaristica su cui si basano le rende "sfuggenti" ad un controllo formale.

Una comunità di pratica può essere costituita da un gruppo di scienziati impegnati in una ricerca così come da membri di un coro della chiesa. Può essere formata da ingegneri che lavorano ad uno stesso progetto, oppure da avvocati di studi associati che si scambiano opinioni sulle nuove normative. Le persone che ne fanno parte possono appartenere ad un reparto di un'azienda come anche essere disseminate in diverse aree e sedi aziendali.

La finalità delle COP è il miglioramento collettivo basato su un metodo costruttivista che punta ad una conoscenza che si costruisce insieme e rappresenta un modo di vivere, lavorare e studiare.

Le comunità di pratica rappresentano un utile modello per affrontare il problema della gestione della conoscenza nella misura in cui esse “costituiscono un’infrastruttura organizzativa concreta per la realizzazione del sogno di un’organizzazione che apprende”². E’ ovvio che le comunità di pratiche possono utilizzare differenti canali di

1 Definizione tratta da Wikipedia: http://it.wikipedia.org/wiki/Comunit%C3%A0_di_pratica

2 Dal libro Coltivare comunità di pratica. Prospettive ed esperienze di gestione della conoscenza, di Wenger E., McDermott R., Snyder W.M.

comunicazione; nel seguito ci si soffermerà su quelle che tra i vari canali utilizzano Internet.

Nell'attuale società, l'esubero di informazioni e l'inarrestabile corsa alla globalizzazione richiedono sempre più che le organizzazioni sappiano affrontare tali trasformazioni in modo attivo e produttivo. Adattarsi ad un ambiente in continuo cambiamento è importante ma non sufficiente: bisogna promuovere e favorire il cambiamento stesso, trasformandolo in opportunità di crescita. La chiave per questa trasformazione è l'innovazione continua attraverso la valorizzazione dell'arma più efficace che l'uomo possiede: il sapere.

Le tecnologie possono favorire il processo di scambio e di apprendimento. La rete Internet contribuisce ad abbattere le distanze geografiche tra gli individui ed è proprio attraverso di essa che trovano terreno fertile tali ambienti virtuali organizzati; si tratta di vere e proprie comunità di pratiche online.

Le comunità virtuali, in particolare, sono diventate oggetto di notevole attenzione da parte di organizzazioni e istituzioni, interessate alla possibilità di definire criteri di design e controllo delle innovative modalità di condivisione e collaborazione che esse sembrano promuovere.³

Occorre tuttavia preliminarmente chiarire come vi sia una vasta gamma di comunità online e che solo una parte di esse può essere definita una COP. Per offrire un quadro di riferimento per l'analisi delle comunità di pratiche online, risulta di particolare utilità il paradigma teorico delle 'comunità di pratiche' di Jean Lave (1991, 1997) e Etienne Wenger (1991, 1998), che spesso viene utilizzato per l'analisi delle "comunità di pratiche on-line", che comunque vanno differenziate da altre modalità di aggregazione ed interazione su internet come le Comunità di interesse o le Self-help Communities (Goodfellow, 2003; Preece, 2004) in virtù del loro più o meno esplicito focus sui processi di creazione di conoscenza.

Secondo Wenger, in particolare, ci sono tre caratteristiche che contraddistinguono una comunità di pratica:

- 1) The domain: una comunità di pratica non è soltanto un gruppo di amici o una rete di connessioni ma presenta una sua identità costituita da un campo di interesse comune al cui interno vengono tenuti in gran considerazione la competenza collettiva e l'apprendimento tra pari.
- 2) The community: nel perseguire gli interessi condivisi (The domain), i membri della COP si impegnano in attività partecipate e discussioni, si aiutano l'un

³ Van Dijk nel suo libro "La rete della Società" descrive come potrebbe essere in futuro la rete della società. La prima conclusione di questo libro è che la società moderna, è una rete di società. Ciò significa che su Internet la comunicazione interpersonali, organizzativa e di comunicazione di massa si fondono insieme. Le persone diventano legati gli uni agli altri e hanno accesso alle informazioni e comunicando gli uni con gli altri costantemente.

l'altro e si mettono a disposizione informazioni. Si costruiscono *relazioni* che permettono l'apprendimento condiviso.

- 3) The practice: una comunità di pratica non è una semplice comunità di persone con un interesse comune. I membri di una comunità di pratica sono professionisti ed esperti che sviluppano un repertorio comune di risorse: esperienze, storie, strumenti, modalità per risolvere problematiche ricorrenti, buone pratiche. Ciò, però, richiede tempo e chiede anche un'interazione sostenuta.

Wenger sostiene, inoltre, che l'apprendimento risulta dall'interazione tra esperienza e competenza e che la correlazione tra queste due dinamiche sia il motore che alimenta la crescita di una comunità.

La comunità ci porta al concetto di identità. All'interno di un gruppo rafforziamo la mia identità attraverso due momenti: l'acquisizione di conoscenza e l'utilizzo di questa nella mia pratica quotidiana. Una serie di esperienze vissute all'interno di un contesto specifico acquistano senso per il soggetto in quanto appartenente a quella comunità. La comunità rafforza l'identità dei suoi membri accettandone le esperienze pregresse e valorizzandole all'interno del sapere della stessa. Inoltre, i membri partecipano e consolidano le relazioni interne mirando a una dimensione futura. Le COP condividono una cultura, hanno un proprio linguaggio, un vocabolario e un modo di esprimersi che si crea con il passare del tempo. Il loro forte senso di coesione si sedimenta e rafforza grazie ad una stessa modalità di interpretazione degli eventi che si presentano.

Le COP si basano sull'assunto che l'apprendimento è un processo intrinsecamente sociale e non esclusivamente individuale: ciascuno possiede un bagaglio di esperienze, più o meno consapevole, che può essere messo in condivisione via via che la collaborazione tra i membri procede. L'apprendimento è inoltre "situato" (Lave, 1990; Brown and Collins, 1989) non rispetto ad uno spazio tempo, quanto in una "pratica", intesa come "prassi" lavorativa. Con il termine "pratica" si indica sia l'effettivo realizzarsi dell'attività lavorativa sia la metaconoscenza che rende quest'ultima possibile. Apprendere una pratica significa essere in grado di svolgere una attività con abilità e competenze che permettono di agire in modo veloce e allo stesso tempo efficiente.

La pratica è il nucleo centrale delle comunità di pratica. In altre parole il valore reale delle comunità di pratica, il loro patrimonio condiviso, è proprio il loro bagaglio di expertise, la loro conoscenza acquisita sul campo.

Questa conoscenza è fatta di aspetti taciti, cioè non sempre consapevoli ed espressi con chiarezza. Non è quindi facilmente formalizzabile né trasferibile attraverso procedure di formazione tradizionali. Per permettere che vi sia un reale apprendimento occorre che questa expertise sia interiorizzata attraverso un processo di socializzazione. La conoscenza soggettiva richiede la partecipazione attiva del

soggetto a un contesto sociale nel quale è l'interazione con persone esperte che produce apprendimento⁴.

Per comprendere meglio questo concetto facciamo l'esempio di un nuovo lavoratore che fa il suo primo ingresso in una organizzazione. Se la comunità di pratica lo accetta come nuovo membro, lo porrà all'inizio ai confini delle pratiche lavorative. All'apprendista sarà richiesto di intraprendere attività che saranno prima elementari, poi sempre più complesse, fino al compimento di un'attività "cruciale". In questo percorso il fatto di poter scambiare informazioni attraverso una comunicazione immediata con gli esperti, o di poterli anche solo ascoltare nel raccontarsi aneddoti ed esperienze passate, diviene fondamentale per il novizio che vuole apprendere quei "segreti" che lo renderanno sempre più efficiente. Così dalla periferia l'apprendista si sposterà sempre più verso un "nucleo centrale" o "patrimonio condiviso".

Non tutte le comunità online presentano queste caratteristiche. Spesso sono solo comunità professionali che condividono il ruolo professionale, come per esempio quella dei "giornalisti"; oppure più spesso si tratta di comunità di apprendimento che nascono in seguito ad un'esperienza formativa ma che non condividono una pratica lavorativa, oppure ancora si presentano come comunità basate esclusivamente sull'aspetto legato alla socializzazione e alle relazioni, come accade nel caso dei social network. Il costrutto teorico di Wenger ci aiuta nel riconoscere tra le innumerevoli comunità che sono presenti sul web quelle che rispondono davvero alla definizione di Comunità di pratiche.

1.2. Le comunità di pratiche come sistema di Knowledge Management

Se per Knowledge Management si intende la condivisione delle conoscenze, è chiaro che la comunità di pratiche si configura come uno strumento in grado di migliorare l'efficienza dei gruppi collaborativi esplicitando e mettendo in comune la conoscenza che ogni membro ha maturato durante il suo percorso professionale.

In tal senso la "permeabilità" delle comunità è uno dei cardini fondamentali su cui si basa il ciclo della conoscenza di un sistema di Knowledge Management. Il fatto di essere "flessibili" ai confini permette alle COP di apprendere e rinnovarsi continuamente.

Di fronte a necessità impellenti le comunità di pratica hanno sorprendenti capacità di risposta. Anche in situazioni ambigue e complesse risolvono problemi impreveduti nel minor lasso di tempo possibile. In condizioni di incertezza le comunità informali, proprio per il fatto di non essere strutturate in modo rigido, possono ristrutturare in modo creativo i vecchi schemi mentali.

⁴ Come asserisce Wenger, imparare significa "partecipazione periferica legittima ad una comunità di pratica" (Lave e Wenger, 1991).

La sospensione della routine e la mancanza di norme valide per uno specifico problema, porta inevitabilmente a rielaborare un copione d'azione in funzione del nuovo problema. E' qui che l'expertise si rileva cruciale nel produrre innovazione. La risoluzione del problema nascerà da un'insieme di intuizioni e sensazioni dettate dalle diverse esperienze passate di ciascuno. Ogni membro della comunità darà il suo apporto raccontando una propria storia: la rielaborazione di ciascuna esperienza formerà un nuovo quadro di riferimento.

È celebre il caso dei tecnici riparatori della Xerox Corporation documentato da Orr nel 1990. Orr come tecnico delle telecomunicazioni, prima del 1979, data in cui iniziò a far parte della Xerox Corporation, non aveva mai prestato assistenza di riparazione sul campo. Il suo interesse per il lavoro iniziò a maturare frequentando un corso di tre settimane in cui si imparava a riparare determinati modelli di macchine fotocopiatrici. Egli effettuò uno studio sul campo frequentando in maniera dinamica contesti anche molto diversi fra loro. Orr, al fianco dei tecnici, si trovò negli edifici delle imprese a cui veniva offerta assistenza tecnica, nei negozi dove si vendevano i pezzi di ricambio per riparare le macchine, in ristoranti e locali dove i tecnici si incontravano per mangiare e discutere, negli uffici distrettuali dove venivano organizzati i vari convegni di lavoro. Luoghi in cui si svolgono attività eterogenee, dove <<l'accesso è controllato in modo da non permettere ad estranei di entrare in una rappresentazione che non è rivolta a loro>> (Goffman, 1969: 273). E' proprio frequentando i tecnici e partecipando alle comunicazioni informali che gli stessi si scambiavano che Orr apprende i principali "trucchi del mestiere". Tale comunità di addetti alla riparazione delle macchine fotocopiatrici fornisce un interessante esempio di come un problema, non previsto nel manuale per la manutenzione delle macchine, possa essere risolto attraverso lo scambio di esperienze e suggerimenti pratici fra i lavoratori. La forte coesione di gruppo ha fornito inoltre quella "sicurezza" nel volersi "superare" (uscendo dalle usuali tecniche di manutenzione) al fine di produrre nuove conoscenze e modalità di lavoro.

Le comunità di pratica sono fondamentali per l'organizzazione che apprende in quanto sono le reali detentrici di un "patrimonio" di conoscenza tacita, ovvero sono in possesso di quel tipo di sapere che comunemente chiamiamo "trucchi del mestiere" e che costituisce una delle caratteristiche fondamentali del Knowledge Management. Tale tipo di sapere fa la differenza. Esso è difficile da definire e da trasmettere perché non è semplice informazione, ed è inoltre radicato nelle azioni quotidiane e nelle esperienze passate che un individuo porta con sé. Questo "know how" non è semplicemente fatto di abilità tecniche, ma è composto da una serie di percezioni altamente soggettive. Pensiamo a come nascono certe intuizioni: spesso non sappiamo spiegare il perché certe previsioni siano formate da uno strano intreccio di sensazioni, convinzioni, esperienza e stereotipi. E' questa una concezione che si differenzia notevolmente dalle società di tipo individualistico. Fra queste ultime si

colloca la società occidentale dove tra gli uomini prevale la competizione e manca quella collaborazione che invece funge da motore pulsante nelle comunità di pratica.

Un fenomeno molto frequente nelle CoP è lo sviluppo dell'intelligenza collettiva, così come descritta da Tom Atlee, Douglas Engelbart, Cliff Joslyn, Ron Dembo ed altri teorici. Tale fenomeno costituisce un particolare modo di funzionamento dell'intelligenza che supera tanto il pensiero di gruppo (e le relative tendenze al conformismo) quanto la cognizione individuale, permettendo a una comunità di cooperare mantenendo prestazioni intellettuali affidabili. In questo senso, essa è un metodo efficace di formazione del consenso e potrebbe essere considerato come oggetto di studio della sociologia.⁵

Un tipico esempio di sviluppo di intelligenza collettiva all'interno di una COP è rappresentato da un gran numero di unità (per esempio le api di un alveare) che possano cooperare tanto strettamente da divenire indistinguibili da un *singolo* organismo, raggiungendo un unico livello di attenzione che costituisce una adeguata soglia di azione. Internet e alcune sue applicazioni, come Wikipedia, per esempio, possono essere lette come forme o implementazioni di una intelligenza collettiva planetaria⁶. In sistemi di questo genere le parti atomiche che rappresentano gli elementi primitivi e costitutivi dell'insieme, prese a sé stanti, possiedono proprietà e funzionalità che le contraddistinguono in maniera univoca e lineare. Ma nel momento in cui un numero elevato di questi elementi primitivi si aggregano in modo tale da formare un sistema e raggiungono una soglia critica, per effetto delle relazioni che si stabiliscono fra di essi, cominciano così a manifestarsi nell'aggregato complessivo delle proprietà e dei comportamenti spesso di tipo non lineare, di cui non si aveva traccia negli elementi atomici e che denotano quindi il cosiddetto comportamento emergente. L'intelligenza collettiva può essere interpretata alla luce di questo concetto, come un aggregato sistematico di intelligenze individuali, le cui relazioni reciproche e la cui collaborazione producono effetti massivi a livello culturale, sociologico, politico e antropologico di tipo emergente e difficili da studiare con i criteri applicati sui singoli individui che ne fanno parte.

Le nuove tecnologie permettono di ampliare, come illustrato precedentemente, ad una scala più ampia la trama relazionale e sociale necessaria per dare vita a processi di accumulazione di conoscenza (Micelli, 2000). In questo contesto va sottolineato come

⁵ Un altro pioniere dell'intelligenza collettiva è stato George Pór, autore nel 1995 di *The Quest for Cognitive Intelligence*. Egli ha definito questo fenomeno nel suo blog come "la capacità di una comunità umana di evolvere verso una capacità superiore di risolvere problemi, di pensiero e di integrazione attraverso la collaborazione e l'innovazione".

⁶ Fra i primi autori che hanno fatto esplicito riferimento all'idea di una intelligenza collettiva nel senso generale esposto sopra (pur usando altre espressioni o definizioni) si possono citare H.G. Wells con il saggio *World Brain*, Pierre Teilhard de Chardin con il concetto di noosfera, Herbert Spencer con il trattato *Principi di sociologia*. Fra gli autori più moderni si possono invece citare Pierre Levy con il libro *Intelligenza collettiva*, Howard Bloom con *Global Brain* e Howard Rheingold con *Smart Mobs*

sempre più spesso la rapidità con cui si evolvono le conoscenze tende a infrangere la proceduralità della formazione tradizionale a favore di processi di crescita endogena attraverso la circolazione e la capitalizzazione del know-how. Qui il supporto delle tecnologie di rete diventa strategico, soprattutto quando abbinate alle metodiche del knowledge management vi è l'organizzazione di comunità entro cui favorire processi di apprendimento alla pari.

La necessità odierna della formazione permanente, svincolata da luoghi e orari, agevola quindi l'instaurarsi di comunità online, fenomeni che trasformano i professionals in soggetti proattivi del proprio apprendimento. Il valore aggiunto che tali comunità offrono è dato dalla condivisione delle conoscenze facenti capo ai singoli, e dalla loro convalida da parte della comunità stessa. Tessere relazioni e condividere conoscenze ed esperienze è essenziale per poter crescere, nel campo professionale come in quello umano; le tecnologie dell'informazione e della comunicazione forniscono un supporto senza pari nel raggiungimento di questo obiettivo, dal momento che mettono in contatto chiunque desideri partecipare alla comunità. Le comunità di pratiche in definitiva rappresentano un motore per l'innovazione (per le organizzazioni) e una risposta alle esigenze sempre più pressanti di formazione continua (per i singoli lavoratori) (Bettiol, De Pietro, 2002).

1.3. Le comunità di pratiche virtuali nella PA

Nella PA può essere utile creare comunità di pratica virtuali (da ora in poi indicate con l'acronimo CoPV) delle quali si analizzeranno i punti di forza e debolezza in relazione ad esperienze già poste in essere. Verranno inoltre analizzate le prospettive per la PA aperte da un uso intelligente e pervasivo di internet, cercando di comprendere quali politiche siano veramente utili per supportare comunità di pratica nella PA.

Nella PA, il successo delle CoPV deriva dal fatto che le rapide trasformazioni organizzative che hanno caratterizzato questi ultimi anni, hanno messo in discussione gli strumenti tradizionali di aggiornamento professionale (Costa, Rullani, 1999). E' chiaro che senza un utilizzo innovativo delle nuove tecnologie le CoPV non potrebbero candidarsi a svolgere un ruolo innovativo all'interno della PA (Micelli, 2004).

Le numerose riforme che attribuiscono nuove e diverse funzioni ai pubblici uffici, la necessità di fornire servizi nell'ottica del cliente (cittadino e impresa), l'introduzione delle nuove tecnologie per l'attuazione dell'e-Government e, in taluni ambiti, un contesto competitivo nuovo e inusuale per gli operatori pubblici sono tutti fattori che richiedono un patrimonio di conoscenze e competenze nuovo e più ampio. Non è più sufficiente un centro che normalizza e pianifica, ma è necessario attivare circuiti periferici di accumulazione del sapere dove sia i dipendenti pubblici sia i consumatori (cittadini e imprese) diventano attivi portatori della loro esperienza. Un percorso sicuramente graduale ma ineludibile per assicurare e garantire alla PA livelli di innovazione e competitività tali da soddisfare le aspettative crescenti, in termini di

efficienza e qualità del servizio, che provengono non solo dai cittadini ma anche da sfere sempre più ampie di lavoratori statali che chiedono percorsi formativi personalizzati e adeguati (Formez, 2005).

Le CoPV possono quindi essere intese come strumento sia per facilitare la partecipazione come piattaforma a livello distribuito sia per la trasmissione diffusa di conoscenza. Le nuove tecnologie in tal senso possono essere di supporto alle comunità di pratiche per il raggiungimento della loro mission e costituiscono un potente mezzo per "ripensare" le modalità organizzative della PA, facilitando il rapporto tra i cittadini e le amministrazioni, e innovando le metodologie e la tipologia dei servizi erogati.

Le CoPV possono essere:

- "spontanee" o "strumentali" (se sono il frutto di un'azione deliberata e pianificata);
- on line, off line, oppure "miste" (relazione in presenza e on line).

La comunità di pratiche può diventare per la Pubblica Amministrazione "comunità inter-organizzativa": in questo caso, diviene uno strumento potente di gestione della complessità ambientale e cioè una forma ibrida tra il mercato e la tribù, che facilita lo sviluppo dei processi di innovazione.

SECONDA FASE

2. ANALISI E MAPPATURA DEI SITI WEB SULLA FINANZA LOCALE

In questa fase del lavoro saranno analizzate le principali fonti web che trattano di finanza locale e di tributi. In particolare, quando parliamo di risorse web intendiamo considerare:

- siti web pubblici e istituzionali di riferimento;
- attività di formazione reperibili in rete di particolare rilievo sui temi della finanza locale;
- banche dati che dispongono di materiale informativo sui tributi e la finanza locale.

Titolo	Anci - Associazione Nazionale Comuni Italiani
URL	http://www.anci.it/
Tipologia	Sito web pubblico e istituzionali di riferimento
Descrizione	<p>Associazione Nazionale Comuni Italiani: comprende poco più di 7.000 Comuni. Obiettivo fondamentale dell'attività dell'ANCI è rappresentare e tutelare gli interessi dei Comuni di fronte a Parlamento, Governo, Regioni, organi della Pubblica Amministrazione, organismi comunitari, Comitato delle Regioni e ogni altra Istituzione che eserciti funzioni pubbliche di interesse locale.</p> <p>In particolare, l'ANCI:</p> <ul style="list-style-type: none">• promuove lo studio e l'approfondimento di problemi che interessano Comuni e Città metropolitane e orienta la propria sensibilità a cogliere tendenze, mutamenti e nuove criticità su ogni materia riguardante la Pubblica Amministrazione;• interviene con propri rappresentanti in ogni sede istituzionale in cui si prendano decisioni concernenti gli interessi delle Autonomie locali;• presta in modo diretto, o mediante accordi e convenzioni con varie società, attività di consulenza e assistenza ai Comuni relativamente a competenze che la legge attribuisce al Parlamento e allo Stato nazionale;• esamina i problemi che riguardano i dipendenti degli Enti locali e riveste un ruolo nell'agenzia (ARAN – Agenzia per la Rappresentanza Negoziata nelle Pubbliche Amministrazioni) che tratta la definizione del contratto nazionale di lavoro del comparto;• favorisce iniziative per diffondere la conoscenza delle istituzioni locali, accrescere l'educazione civica dei cittadini e la loro partecipazione alla vita della municipalità;• incoraggia e coordina le relazioni internazionali dei suoi associati e le loro attività nel campo della cooperazione internazionale decentrata.

Fanno parte del gruppo ANCI :

	<p>ComuniCare Ancitel IFEL (Istituto per la finanza e l'economia locale) Anci Ideali Anciservizi Cittalia Res Tipica</p>
Servizi Web sul Focus finanza locale	<p>Anci e le altre società del gruppo, ciascuna con una sua precisa area di interesse, insieme compongono un sistema in grado di offrire consulenza, assistenza tecnica e organizzativa, formazione, informazione, supporto tecnologico avanzato, studi e ricerche, cooperazione allo sviluppo, progettazione istituzionale e socio-economica per tutti i Comuni d'Italia.</p> <p>In particolare del gruppo Anci si segnala il sito della società ANCITEL che fornisce operativamente assistenza ai comuni su svariate tematiche. Per quanto riguarda la finanza e i tributi locali di particolare interesse sono i seguenti servizi:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ La principale banca dati sui bilanci comunali registrati nel periodo compreso tra il 1993 ed il 2005. Il servizio prevede la consultazione dei dati di bilancio dei Comuni attraverso due distinti database relativi ai Certificati di Conto di Bilancio ed agli Indici Finanziari. ▪ Contenzioso Tributario è il servizio di consulenza che offre ai Comuni supporto nell'attuazione della normativa tributaria. Rappresentano una guida completa ed affidabile sulle principali novità legislative, giurisprudenziali e di prassi ministeriale che si formano sulla materia. ▪ La Banca Dati IFEL (Istituto per la finanza e l'economia locale) dei regolamenti adottati dal Comune, con priorità per quelli riferiti all'Area Tributi, consente, oltre alla consultazione dei regolamenti pubblicati, di ricavare, per mezzo delle modalità di ricerca semplice o avanzata, aggregazioni di informazioni per tipologia di regolamento, per singoli articoli e allegati, per più regolamenti raggruppati anche per regione e/o provincia.
Attività di formazione	<p>IFEL la fondazione dell'ANCI promuove una serie di corsi di formazione su contabilità, finanza locale, la figura del messo notificatore, l'accertatore tributario.</p>
Presenza di forme embrionali di community.	<p>ANCITEL promuove attraverso l'Associazione, la rete dei piccoli Comuni con popolazione fino a 5.000 abitanti.</p>

Titolo	CESDAL
URL	http://64.34.199.40/
Tipologia	Banche dati
Breve descrizione	Il CESDAL (Centro Studi e Documentazione per le Autonomie Locali), costituito dalle Associazioni delle autonomie locali, ANCI, Upi, Uncem, LegAutonomie, e dai due più importanti Enti di formazione Formez e SSPAL, ha l'obiettivo di fornire servizi di informazione al sistema delle autonomie locali.
Servizi Web sul Focus finanza locale	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Una banca dati e una biblioteca virtuale dedicata ai temi dei tributi locali. ▪ Una selezione di cataloghi nazionali on line ad accesso pubblico e banche dati bibliografiche specializzate per la ricerca e la localizzazione dei documenti utili per il lavoro, la ricerca, i gli studi. ▪ Centinaia di notizie bibliografiche di articoli di riviste, novità librerie, relazioni a convegni, pre print, documenti di lavoro e rapporti di interesse per le autonomie locali, con la possibilità di richiedere il documento
Attività di formazione	Promuove due master di I e II livello sulla figura dei Revisori degli Enti Locali
Presenza di forme embrionali di community.	Nessuna forma di community.

Titolo	Rivista de tributi locali
URL	http://www.rivistadeitributilocali.it/component/option.com_webli nks/catid,7/Itemid,14/
Tipologia	Rivista web
Descrizione	Nata nel 1981, la Rivista è l'organo di stampa specializzato nel particolare settore dei tributi locali. Una pubblicazione che da oltre un ventennio segue e stimola le riforme in materia di fiscalità locale, autonomia impositiva, gestione dei tributi comunali e provinciali. La Rivista è una fonte preziosa di informazione e di consulenza, un canale diretto di comunicazione con funzionari ed amministratori degli Enti locali e con tutti coloro che sono interessati al settore della fiscalità locale.
Servizi Web sul Focus finanza locale	Nessuno specifico
Attività di formazione	Promozione di Corsi per Messo tributario notificatore e Accertatore tributario. Organizzazione di una serie di giornate di studio e seminari in svariate città del paese.
Presenza di forme embrionali di community.	Nessuna riconosciuta formalmente

Titolo	Formel
URL	http://www.formel.it/navigator.asp?pagina=elenco_corsi&passarea=5
Tipologia	Scuola di formazione degli enti locali
Descrizione	Formel è una società leader nella formazione degli enti locali, specializzata nella realizzazione di Corsi di aggiornamento e formazione rivolti ad Amministratori, Dirigenti e Funzionari della Pubblica Amministrazione. Ha sede sociale in Trapani e sedi operative in Milano e Venezia (Mestre) nonché sedi consuali presso le maggiori città italiane. Dal 1996 ad oggi, circa 4.000 enti pubblici si sono avvalsi degli interventi formativi e del calendario dei corsi che Formel ha offerto al mercato divulgandoli tramite le moderne tecnologie di comunicazione
Servizi Web sul Focus finanza locale	Un'area tematica appositamente dedicata ai tributi locali Un catalogo di corsi specifici La Newsletter periodica
Attività di formazione	Corsi di Formazione, Giornate di studio e comunicazioni interessanti per l' Ente Locale.
Presenza di forme embrionali di community.	Nessuna riconosciuta formalmente

Titolo	Direzione Centrale della Finanza Locale
URL	http://www.finanzalocale.interno.it/
Tipologia	Sito web del Ministero dell'Interno
Descrizione	La Direzione Centrale della Finanza Locale, direttamente o mediante le Prefetture – U.T.G., ha quali principali interlocutori i circa 9000 enti locali (comuni, province, comunità montane, unioni di comuni). Alle attribuzioni consolidate (tra cui emerge il sistema dei trasferimenti erariali agli enti locali) si sono aggiunte nel tempo altre notevoli competenze, discendenti dal Testo unico degli enti locali, dalle Riforme in materia di decentramento e dalle disposizioni contenute nelle più recenti leggi finanziarie.
Servizi Web sul Focus finanza locale	<ol style="list-style-type: none"> 1. Servizio di raccolta ed elaborazione dei dati contabili previsionali e consuntivi degli enti locali e diffusione istituzionale degli stessi (al Ministero dell'economia e delle finanze, Corte dei conti, ISTAT). <u>Non disponibili in rete.</u> 2. Servizio di predisposizione dei modelli contabili (bilancio di previsione, rendiconto della gestione) 3. Osservatorio sulla finanza e la contabilità degli Enti locali per la promozione della corretta gestione, da parte delle amministrazioni locali, delle risorse finanziarie, strumentali ed umane 4. Conferenza Stato-città e autonomie locali, Istituita presso la Presidenza del Consiglio dei ministri, con compiti di coordinamento nei rapporti tra lo Stato e le autonomie locali
Attività di formazione	Nessun corso di formazione.
Presenza di forme embrionali di community.	Presso la Direzione Centrale insiste uno " Sportello Unioni ", con la specifica funzione di dare assistenza e consulenza alle Unioni in essere ed a quelle in via di costituzione. L'Ufficio raccoglie ed elabora le certificazioni relative ai servizi offerti, anche ai fini della determinazione dei contributi, nonché della predisposizione di apposite Relazioni annuali descrittive del fenomeno.

Titolo	Asco tributi Locali
URL	http://www.ascotributilocali.it/
Tipologia	Sito web dell'associazione
Descrizione	Associazione nata da un gruppo di società dedite alla finanza locale ha dato vita ad una nuova realtà associativa che si pone come punto di riferimento tra quelli che si occupano di fiscalità locale.
Servizi Web sul Focus finanza locale	Un servizio di raccolta delle principali sentenze giurisprudenziali in materia di tributi. Una raccolta di documenti e materiale formativo/informativo:CD-ROM, ricerche e studi e volumi dedicati ai tributi scaricabili online.
Attività di formazione	Dal 2002 le attività formative sono state gestite da Ascoformazione, oltre ai programmi dei corsi sono presenti le comunicazioni relative alle varie altre iniziative (Pubblicazioni, Cd-Rom interattivi, Ricerche e Enti Locali).
Presenza di forme embrionali di community.	Nessuna formalmente costituita.

Titolo	Associazione autonomie locali - Legautonomie
URL	http://www.legautonomie.it/sito/default.asp
Tipologia	Sito web dell'associazione
Descrizione	Legautonomie è un'associazione di comuni, province, regioni, comunità montane, costituitasi nei primi anni del secolo e da sempre impegnata per la crescita democratica e civile del Paese attraverso un processo di rinnovamento istituzionale fondato sulla valorizzazione delle amministrazioni locali e regionali. A Legautonomie aderiscono circa duemilacinquecento enti tra comuni, province, regioni e comunità montane. Legaservizi & consulenza S.r.l. affianca le amministrazioni locali attraverso l'attività di assistenza, di consulenza, di formazione e con soluzioni di qualità per l'innovazione gestionale e organizzativa e in tutti i processi di ottimizzazione dell'azione amministrativa.
Servizi Web sul Focus finanza locale	<ol style="list-style-type: none"> Una pagina web (http://www.legautonomie.it/sito/container.asp?id_categoria=0) dedicata alla Finanza territoriale con una serie di documenti di interesse su questo tema. Una newsletter per gli iscritti al sito
Attività di formazione	Dichiarate attività di formazione, nessuna specifica da segnalare nel settore finanza locale e tributi locali.
Presenza di forme embrionali di community.	Attraverso " Autonomie e Comunità ", bimestrale in formato cartaceo nato per sostenere il confronto interno all'Associazione attraverso lo scambio delle esperienze, con l'obiettivo di costituire nelle autonomie locali una "comunità di pratiche" orientate a qualificare il governo dei territori, a rafforzare il rapporto fra i cittadini, rappresentanze elettive e buona amministrazione.

Titolo	Bilancio e contabilità.it
URL	http://www.bilancioecontabilita.it/
Tipologia	Quotidiano online specializzato della Maggioli
Descrizione	Bilancio e Contabilità.it" è il nuovo servizio internet, studiato per tutti coloro che hanno necessità di informazioni complete e puntuali in materia di finanza locale."Bilancio e Contabilità.it" oltre a riunire in maniera organica tutti i documenti necessari alla comprensione del sistema contabile dell'ente locale, assicura un'organizzazione sistematica e funzionale dei materiali e si caratterizza principalmente per l'aggiornamento costante.
Servizi Web sul Focus finanza locale	<ol style="list-style-type: none"> 1. Un servizio di esperto risponde, servizio di consulenza ideato per offrire soluzioni veloci ed autorevoli alle problematiche più frequenti che interessano gli operatori dell'ufficio finanziario 2. Un glossario di tutti i termini e le definizioni 3. Una raccolta giurisprudenziale di tutte le sentenze della cassazione 4. Un forum dedicato al bilancio e la contabilità (http://www.bilancioecontabilita.it/)
Attività di formazione	Nessuna di rilievo
Presenza di forme embrionali di community.	Nessuna di rilievo

Titolo	Consorzio Asmez
URL	http://www.asmez.it/default.asp
Tipologia	
Descrizione	Il Consorzio ASMEZ è un Ente senza fini di lucro a maggioranza pubblica. Il Consorzio si propone di dare supporto a detti Enti per l'introduzione delle nuove tecnologie, per il miglioramento delle tecniche di gestione, per l'accesso ai fondi europei e per divenire effettivi protagonisti del contesto socio-economico della popolazione amministrata.
Servizi Web sul Focus finanza locale	<p>Il sito dedica un'intera sezione e un'insieme di attività nel settore tributi e territorio e servizi a supporto alla gestione della fiscalità locale. Sono associati 619 Enti tra Comuni della Campania e Calabria.</p> <p>Pubblica la rivista disponibile anche online, mensile dei dipendenti e degli amministratori degli Enti Locali: Autonomie.it: http://www.leautonomie.it/</p> <p>La rivista online dedica un'intera sezione dedicata alla finanza locale</p>
Attività di formazione	<p>Svariate sui temi della finanza locale:</p> <p>Master in Programmazione di Bilancio e Controllo di Gestione (MBCG)</p> <p>Master in Gestione delle Entrate locali (MeL)</p> <p>Master in Programmazione di Bilancio e Controllo di Gestione (MBCG)</p>
Presenza di forme embrionali di community.	La rete Asmenet è molto forte e attiva anche se non si riconosce una comunità di pratiche intesa con le caratteristiche sopra riportate.

Titolo	RTRT - Sistema Informativo della Finanza Locale (SIFAL)
URL	http://www.rete.toscana.it/comunita/sifal/
Tipologia	Rete Regione Toscana sulla Finanza locale
Descrizione	<p>Il progetto si propone di migliorare le capacità di coordinamento e indirizzo delle Amministrazioni in ambito di finanza pubblica regionale e locale. A questo scopo il progetto assicurerà la possibilità di:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Sperimentare su base regionale un prototipo di Sistema Informativo della Finanza Locale in collaborazione con l'ISTAT ed in raccordo con Ministero degli Interni e Ministero dell'Economia e delle Finanze. ▪ Utilizzare la RTRT per l'interscambio sicuro (firma elettronica) di documenti ed informazioni tra gli uffici degli Enti partecipanti al progetto. ▪ Promuovere l'uso della tecnologia informatica all'interno di ciascun Ente, come normale strumento di lavoro. ▪ Creare i presupposti organizzativi ed operativi (a partire da priorità condivise e prestabilite) per la realizzazione e la diffusione di un Sistema Informativo delle Autonomie Locali sull'intero territorio toscano.
Servizi Web sul Focus finanza locale	Si pone come punto di riferimento Regionale di assistenza agli Enti Locali. Ha una pagina web appositamente dedicata alla finanza locale e un sistema informativo che raccoglie i Rapporti
Attività di formazione	Nessuna di rilievo
Presenza di forme embrionali di community.	Nessuna di rilievo

Titolo	Scuola superiore dell'Economia e delle Finanze
URL	http://www.ssef.it/
Tipologia	Scuola di formazione del Ministero e dell'Economia e delle finanze
Descrizione	<p>La Scuola Superiore dell'Economia e delle Finanze , centro nazionale per la formazione del personale dell'amministrazione economica e finanziaria, è stata fondata nel 1957. La Scuola realizza le sue attività formative e di ricerca tenendo conto delle esigenze delle diverse tipologie di destinatari: il Ministero dell'economia e delle finanze, le Agenzie fiscali e gli altri enti pubblici, la comunità scientifica (attraverso lo sviluppo di sinergie con Università italiane ed europee), la comunità locale (attraverso l'attività delle sedi decentrate), la comunità giovanile (con iniziative per neolaureati) e la comunità internazionale (con la partecipazione a progetti di formazione europei destinati ai Paesi di nuova adesione all'UE e ai Paesi terzi).</p> <p>Le attività della Scuola sono, in particolare:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ formare, specializzare e aggiornare il personale dell'amministrazione economica e finanziaria, delle agenzie fiscali e degli enti che operano nel settore della fiscalità; ▪ redigere studi e ricerche su temi di interesse del Ministero dell'Economia e delle Finanze; ▪ svolgere attività formative, divulgative e di ricerca anche per soggetti italiani o esteri esterni all'amministrazione; ▪ curare la formazione e la preparazione di neo-laureati e aspiranti all'accesso nel pubblico impiego, con l'obiettivo di stimolarne la cultura istituzionale e facilitarne l'ingresso nel mondo del lavoro
Servizi Web sul Focus finanza locale	<p>La scuola dedica molte attività formative agli Enti Locali sul tema della finanza locale. Realizza anche corsi online sulla finanza locale e corsi di Alta formazione per i dipendenti della PA. La piattaforma e-Learning supporta un modello di formazione mista (blended learning) che integra i vantaggi tipici dei corsi in aula con l'efficacia della formazione on line. Tra i servizi disponibili:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ aula virtuale (comunicazione audio/video, condivisione applicazioni, esercitazioni e test); ▪ discussioni sincrone (chat room); ▪ discussioni asincrone (forum e bacheca); ▪ supporti multimediali di apprendimento asincrono (testi, animazioni, esercitazioni pratiche e test); ▪ segreteria didattica; ▪ help desk tecnico.
Attività di formazione	<p>I principali temi dei corsi online sono:</p> <p>Federalismo fiscale;</p> <p>Studi di settore;</p> <p>Fiscalità nazionale e internazionale (imposte sui redditi, IVA e dogane)</p>
Presenza di forme embrionali di community.	Nessuna formalmente riconosciuta.

TERZA FASE

3. BENCHMARKING: MAPPATURA DELLE COMUNITÀ DI PRATICHE DEGLI ENTI LOCALI

In questa terza parte del lavoro sarà effettuata un'attività di benchmarking sulle principali comunità di pratiche della PA, ed in particolare saranno analizzate quelle promosse dalla Pubblica Amministrazione locale.

Il lavoro sarà svolto secondo i seguenti criteri:

- analisi delle community della PA locale che coinvolgono gli Enti locali a prescindere dalle tematiche trattate per analizzarne le caratteristiche, gli strumenti utilizzati, le motivazioni dell'avvio, i servizi offerti e individuarne i fattori di successo;
- rilevazione delle community che in particolare trattano il tema della finanza locale;
- selezione degli eventi che rappresentano i principali momenti di aggregazione di esperti della finanza locale.

Partiamo da una premessa di base: non è sempre facile individuare tutte le forme di comunità presenti nello scenario di riferimento, perché non tutte hanno una forma ufficiale e istituzionalizzata. Inoltre, non tutte le comunità di pratiche utilizzano il web e la rete internet come modalità di comunicazione e di aggregazione.

Nel presente lavoro saranno analizzate solo quelle che:

- utilizzano il web e gli strumenti di Internet;
- sono promosse da istituzioni pubbliche.

Alla fine dell'analisi sarà possibile avere un quadro di riferimento del numero di comunità di pratiche presenti nel panorama web e le loro principali caratteristiche.

3.1. Esempi di CoP promosse da Enti Pubblici

Titolo	Community Network Emilia Romagna (CN-ER)
Tipologia	E' un sistema di servizi standard e di modelli di scambio che permette a tutti gli enti locali del territorio regionale di lavorare insieme per lo sviluppo della società dell'informazione e dei processi di innovazione. Si costituisce di un'insieme di comunità tematiche che agiscono su più livelli: globale/locale.
Profilo dei destinatari	Operano prevalentemente a tema ma sono anche trasversali. Tutti gli Enti locali delle Province dell'Emilia Romagna; in particolare prendono parte ai lavori delle Comunità tematiche i referenti per Comuni (anche in forma associata), e Regioni.
Motivazione dell'avvio	Promuovere il riuso delle migliori pratiche presenti nel territorio regionale
Servizi offerti	Sostenere la cooperazione interistituzionale Utilizzano il supporto di tutor specializzati. Utilizzo di comunità globale e di comunità tematiche sui seguenti temi: <ul style="list-style-type: none">▪ Anagrafe imprese e servizi alle imprese▪ Anagrafe del territorio▪ Catasto e fiscalità▪ Viabilità▪ Pianificazione e gestione del territorio▪ Gestione documentale▪ Comunicazione▪ Co-design▪ Valutazione dei risultati e ricadute Utilizzo di ruoli ben definiti: <ul style="list-style-type: none">▪ sponsor▪ cabina di regia▪ coordinatore della comunità locale▪ esperti in materia▪ Task force locali che gestiscono la Comunità globale
Risultati raggiunti	Con la partecipazione di tutte le realtà favoriscono la cooperazione e la condivisione Portano alla creazione di un modello condiviso
URL	http://www.regionedigitale.net/

Titolo	Magellano.it
Tipologia	Magellano è un sistema di gestione della conoscenza su piattaforma web appositamente pensato per la Pubblica Amministrazione, volto ad ottimizzare la condivisione e diffusione della conoscenza all'interno di una comunità di utenti.
Profilo dei destinatari	Tutta la Pubblica Amministrazione italiana, ma anche consulenti, rappresentanti del mondo accademico, studenti universitari, etc. Una volta registrati, gli utenti possono fruire delle specifiche funzionalità, a cui saranno abilitati dal sistema.
Motivazione dell'avvio	Lo sponsor del progetto è il Ministro per la Pubblica Amministrazione e l'Innovazione. Magellano si pone come strumento di facile utilizzo volto alla condivisione e al miglior impiego delle esperienze progettuali e della conoscenza prodotte con riferimento a tematiche di interesse per l'universo Pubblica Amministrazione.
Servizi offerti	<p>Un motore di ricerca che reperisce le informazioni e i documenti vengono sensibilmente ridotti. Magellano vuole inoltre incentivare i propri utenti a pubblicare materiale non presente sul Web e a produrne di nuovo, attraverso una serie di strumenti di collaborazione quali Forum, Wiki, etc.</p> <p>Tramite la condivisione e l'elaborazione di informazioni, conoscenze e progetti, tutti possono allo stesso tempo condividere la propria esperienza e avvalersi di quella altrui.</p> <p>Il sistema si presenta come un "portale" nel quale, una volta registrati, si ha la possibilità di:</p> <ul style="list-style-type: none"> » fare ricerche mirate; » ricevere informazioni ed aggiornamenti personalizzati; » usufruire degli strumenti di collaborazione (es. forum di discussione, wiki, etc.) » fornire commenti/valutazioni; » pubblicare documenti, condividere esperienze di interesse e partecipare alle attività promosse da Magellano. <p>La Tassonomia è la classificazione per tematiche, di seguito proposte, del vasto patrimonio di dati gestiti da Magellano. Cliccando su ognuno dei link viene visualizzata la definizione dell'area di interesse. All'interno del sistema è poi possibile ricercare i progetti e le innovazioni, la normativa afferenti all'ambito, nonché gli studi, le indagini e lo stato dell'arte. Vi è inoltre una sezione dedicata alla tematica dei finanziamenti e che si occupa della programmazione e attuazione degli investimenti pubblici finanziati con i Fondi UE. L'area è articolata in modo da rispettare il livello territoriale della policy e della programmazione e comprende ambiti nei quali raccogliere strumenti ed esperienze legati a iniziative e progetti</p>
Risultati raggiunti	
URL	http://www.magellanopa.it/default.aspx?Page=3

Titolo	La comunità dei controlli interni
Tipologia	Nata nel 1999 come iniziativa locale di un Amministrazione Provinciale Toscana si propone di affrontare attraverso lo studio e il confronto con gli operatori che si occupano di monitoraggio interno secondo i dispositivi legislativi D.Lgs.286/99 e 267/2000.
Profilo dei destinatari	Nella Comunità si incontrano coloro che si occupano della materia, sia in modo esclusivo, come titolari dei vari uffici in cui si articola la funzione, sia per interesse dai ruoli direzionali e professionali. Ne fanno parte dirigenti e funzionari di ragioneria, di controllo di gestione, degli uffici di staff, amministratori e organi di governo, professionisti. La direzione ha un ruolo attivo nella selezione delle esperienze, segnalazione di informazioni e predisposizione di documenti e convegni in presenza.
Motivazione dell'avvio	La comunità virtuale nasce in seguito ad un Convegno Nazionale dove si discuteva di questi temi. Gli obiettivi principali sono: <ul style="list-style-type: none"> ▪ Valorizzare le esperienze ed i contributi realizzati dalle amministrazioni pubbliche, per promuovere la razionalizzazione dei processi decisionali, la trasparenza amministrativa e l'attenzione ai risultati ▪ Attivare una circolarità di esperienze tra enti pubblici, associazioni, operatori del settore e mondo universitario per la messa a punto di modelli in grado di risalire alle procedure del controllo e ad una ridefinizione dei modelli di governo ▪ Stimolare la crescita della cultura del dato e delle tecniche di benchmarking, come elemento reale di confronto e di misurazione delle proprie performances nei confronti di Enti che hanno situazioni analoghe ▪ Sperimentare l'introduzione di sistemi di pianificazione e controllo anche mediati dalle esperienze aziendali nella P.A. ▪ Riappropriarsi, tramite il sistema di controlli interni, di meccanismi di autotutela che contribuiscano a ristabilire un rapporto di fiducia tra amministrazioni e cittadini
Servizi offerti	Specifico servizio dedicato ai temi del controllo e della pianificazione. Il servizio nasce in collaborazione con l'Università Regione e Provincia per fornire un servizio specifico di assistenza. Una raccolta delle principali esperienze Un forum di discussione moderato da esperti scientifici di riferimento Utilizzo di una mailing list per la circolazione delle informazioni.
Risultati raggiunti	Raccolta di numerosi modelli ed esperienze, forum di discussione molto ricchi e frequentati.
URL	http://www.controllinterni.it

Titolo	Gli URP degli URP
Tipologia	Ormai storica, la comunità di pratiche degli Urp degli Urp, URP degli URP, è un'iniziativa promossa nel 1998 dal Dipartimento della Funzione Pubblica e dalla Regione Emilia-Romagna. La collaborazione tra i due enti è durata fino al 31 dicembre 2005 quando il finanziamento e la direzione dell'iniziativa sono rimasti sotto la sola responsabilità del Dipartimento che si avvale, per la gestione delle attività, del Formez
Profilo dei destinatari	Attualmente sono iscritti più di 1.300 comunicatori di ogni parte d'Italia che si scambiano opinioni, documenti e link utili. Per partecipare è sufficiente possedere un indirizzo di posta elettronica (del proprio ufficio o anche personale) sul quale si potranno ricevere da tre a quindici messaggi al giorno (sabato e domenica esclusi). Il suo obiettivo è di sostenere e valorizzare la funzione di comunicazione nell'ambito delle istituzioni pubbliche italiane , come strumento di miglioramento delle relazioni con i cittadini e di innovazione amministrativa. Alla realizzazione di queste attività ed al raggiungimento di tali obiettivi, lavorano, ogni giorno, all'interno degli uffici pubblici, migliaia di operatori della comunicazione istituzionale : è a tutti costoro che si rivolge URP degli URP.
Motivazione dell'avvio	Nata poco dopo la costituzione del sito nel 1999, ha preso spunto dalla legge 150 del 2000 sulla costituzione e realizzazione degli Uffici relazioni con il pubblico. Di quelle elencate, questa comunità, almeno per i requisiti indicati da Wenger, rispecchia una "rara" comunità di pratiche.
Servizi offerti	<ul style="list-style-type: none"> ▪ L'uso della mailing-list Urpnews come strumento per la collaborazione e la comunicazione informale degli addetti a tutti i servizi di comunicazione, nel corso degli anni, ha favorito lo sviluppo e il consolidamento di una delle più importanti comunità di pratiche e anche professionali. ▪ Moderatori della lista impalpabili quasi assenti. ▪ Strumenti di valutazione e condivisione come la Mappa delle abilità è una banca dati sulle funzioni svolte dagli Uffici per le Relazioni con il Pubblico che partecipano a questo progetto, sulle abilità maturate attraverso la realizzazione di progetti o iniziative di successo, sulle richieste di contatto con chi è più esperto per migliorare le prestazioni. ▪ CERCAURP. Una banca dati di tutti gli URP, 5072 uffici sono presenti nella banca dati. ▪ Incontri in presenza: organizzazione periodica di incontri in presenza (in occasione di forum PA) e Tavoli di lavoro.
Risultati raggiunti	Contiene un'ampia raccolta di pagine e documentazione frutto della fitta e multiforme circolazione di materiali, iniziative e progetti di lavoro che gli operatori della comunicazione pubblica hanno prodotto nei propri contesti di lavoro e messo a disposizione dei colleghi attraverso la community.
URL	http://www.urp.it/

Titolo	Le comunità di pratiche del Formez
Tipologia	<p>Le comunità di pratiche hanno 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 (best practice) o per sperimentare nuove procedure. Il responsabile della comunità è un tutor consulente che utilizza esperti per la soluzione di specifici problemi.</p> <p>Il Formez, nell'ambito delle attività che attualmente svolge all'interno ha dato priorità alle iniziative che perseguono obiettivi tipici delle comunità virtuali:</p> <ul style="list-style-type: none"> • diffondere innovazione attraverso strumenti e metodi per la gestione della conoscenza basati sulle nuove tecnologie informatiche e telematiche; • sviluppare reti di cooperazione tra i diversi livelli di governo attraverso il confronto e lo scambio di esperienze e l'apprendimento per comunità professionali, di pratiche e di apprendimento; • migliorare i processi di comunicazione interna alla P.A. e tra la P.A. e il cittadino, diffondendo la cultura dell'informazione in rete e della comunicazione interattiva
Profilo dei destinatari	<p>I beneficiari finali dei servizi sono costituiti dalle Pubbliche Amministrazioni i cui funzionari partecipano attivamente alle comunità di pratiche, di apprendimento e professionali costituite nell'ambito delle attività Formez.</p> <p>Le comunità virtuali, infatti, rappresentano un fattore critico di successo per il miglioramento e l'ottimizzazione dell'attività della pubblica amministrazione in quanto garantiscono e rendono capillare il trasferimento di conoscenze e, al contempo, facilitano l'interazione, lo scambio di esperienze e l'apprendimento cooperativo.</p>
Motivazione dell'avvio	<p>Molte comunità sono nate da progetti avviati dal Formez dove era necessario :</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. la creazione di una rete; 2. lo scambio delle pratiche; 3. consentire ai partecipanti di avere uno spazio di condivisione della conoscenza, di comunicazione e di visibilità. <p>Da un'indagine condotta dal Formez le comunità nascono soprattutto in seguito alle attività formative realizzate con dipendenti pubblici, oppure attraverso il passaparola tra colleghi.</p>
Servizi offerti	<p>Le comunità del Formez utilizzano una metodologia di sviluppo che, articolandosi per fasi, permette di supportare la comunità, dal momento dell'ideazione alla gestione operativa. Parallelamente sono messe a punto piattaforme tecnologiche contenenti gli strumenti necessari per fare comunità capitalizzando l'esperienza dei progetti; si tratta di forum tematici, repository documentali, ricorso ad animatori e facilitatori.</p> <p>Si prevede la realizzazione di attività di formazione personalizzata degli operatori per sostenere l'avvio delle comunità on line, in particolare con giornate formative rivolte a</p>

Risultati raggiunti	<p>figure professionali che gestiscono le comunità e l'affiancamento sul campo durante la fase di avvio e gestione. I risultati raggiunti sono:</p> <ul style="list-style-type: none"> • maggiore capacità degli amministratori pubblici di condividere esperienze e favorire opportunità di apprendimento cooperativo; • accettazione nel Formez di una metodologia comune relativamente alla creazione e alla gestione di comunità virtuali; • trasferimento al sistema formativo pubblico del modello Formez di sviluppo e gestione delle comunità professionali
URL	<p>http://spi.formez.it/extranet_spi_centronord.html http://europa.formez.it/rete_informatori.html http://sviluppolocale.formez.it/extranet_comunita_adsl.html http://sanita.formez.it/extranet_formatori_sanita.html</p>
Titolo	Innovatori PA
Tipologia	<p>www.innovatoripa.it è un sito che mette al centro l'individuo, la sua identità professionale e personale, che premia la capacità di fare innovazione nella Pubblica amministrazione e di attivare relazioni nella Rete.</p> <p>La tecnologia disponibile è quella del social network che ultimamente si sta diffondendo sul web e che crea sempre maggiore interesse. Molte iniziative si appoggiano sui diversi siti web, generando occasioni di scambio e circolazione delle conoscenze e, allo stesso tempo, disperdendo energie e persone in gruppi senza relazione tra loro, così il ricorso al social network è lo strumento che rende vivo.</p>
Profilo dei destinatari	Tutti gli Enti locali e la Pubblica Amministrazione in generale, ma anche coloro che si occupano di innovazione.
Motivazione dell'avvio	www.innovatoripa.it è una rete sociale che produce conoscenza, contatti e nuove opportunità di innovazione. Una rete che è anche luogo di incontro e contaminazione tra pubblica amministrazione e territorio, tra pubblico e privato
Servizi offerti	<p>Utilizzano il supporto di facilitatori specializzati che inseriscono temi di discussione.</p> <p>Utilizzo di una comunità globale e di comunità tematiche strutturate attraverso dei blog. Ogni partecipante può attivare un blog. Allo stato attuale i principali temi sono:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Innovazione tecnologica; ▪ Codice digitale della PA; ▪ Comunità di pratiche; ▪ E-learning. <p>Regole d'uso per la gestione della comunità.</p> <p>Un sistema di livelli utente serve a identificare gli iscritti sulla base della loro attività all'interno della comunità:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ innovatore: può leggere e commentare i contenuti dei blog, inserire tag, votare i post, iscriversi ad un gruppo, porre domande alla rete e attivare relazioni con altri iscritti; ▪ innovatore attivo: può attivare un blog, inserire nuovi argomenti in un forum, segnalare dei contenuti da siti web esterni; ▪ innovatore esperto: può creare nuovi gruppi con forum di

discussione.

Il sistema attribuisce un punteggio all'attività svolta dagli utenti e il passaggio da un livello all'altro è notificato automaticamente, attraverso l'invio di una email.

Non ci sono ruoli definiti ma in genere diversi **facilitatori** che inseriscono spunti di discussione.

Allo stato attuale e nel giro di pochi mesi ci sono 450 iscritti.

**Risultati
raggiunti**

URL

<http://www.innovatoripa.it/>

3.2. Esempi embrionali di Cop sulla finanza locale

Titolo	Anutel - Associazione nazionale uffici tributi degli Enti Locali
Tipologia	<p>Associazione di funzionari degli Uffici Tributi sorta proprio quale organo di consulenza e di supporto per i Responsabili degli Uffici Tributi delle Amministrazioni locali. Ha tre sedi: la nazionale, quella di Amelia e una prossima in via di apertura. L'Associazione ha come scopo primario l'organizzazione di seminari di studio, la promozione di convegni e conferenze contraddistinti sempre dalla partecipazione di esperti, nonché di alti Funzionari delle Direzioni Generali del Ministero delle Finanze. Queste riunioni sono importanti occasioni di dialogo e di confronto tra le parti. L'Associazione garantisce assistenza tecnica-giuridica ai suoi associati e dispone di un gruppo di lavoro composto di esperti in materia di Tributi Locali col compito specifico di studiare e dare una risposta ai quesiti che i soci sottopongono. Il contatto diretto con le Autorità competenti ed i Rappresentanti del governo rappresenta il punto di forza dell'Associazione che, in quanto portavoce degli operatori degli Uffici Tributi, può avanzare suggerimenti e proposte sulla base delle concrete esigenze degli Enti locali.</p>
Profilo dei destinatari	<p>Funzionari degli Uffici Tributi che si trovano ad operare in una situazione normativa estremamente complessa e di difficile interpretazione, anche a causa delle continue modifiche apportate alle norme tramite Decreti Legge più volte reiterati con formulazioni spesso diverse dalle precedenti.</p>
Motivazione dell'avvio	<p>Come risulta dal suo statuto, l'Associazione ha come scopo primario l'organizzazione di seminari di studio, la promozione di convegni e conferenze contraddistinti sempre dalla partecipazione di esperti, nonché di alti Funzionari delle Direzioni Generali del Ministero delle Finanze. Queste riunioni sono importanti occasioni di dialogo e di confronto tra le parti. Si approfondiscono argomenti e punti della disciplina tributaria, con particolare attenzione alle novità e le modifiche introdotte dal legislatore, si analizzano le problematiche comuni alle Amministrazioni locali e si ricercano le possibili soluzioni. Gli incontri mirano a realizzare un altro importante scopo dell'Associazione: contribuire alla formazione e all'aggiornamento dei Funzionari, mettendoli così in grado di offrire una competenza più qualificata al servizio della loro Amministrazione. Il sito web rappresenta un riferimento per l'intera comunità e raccoglie molto materiale ad accesso riservato ed esclusivamente destinato ai soci.</p>
Servizi offerti	<ol style="list-style-type: none"> 1. Un'area riservata dedicata ai Soci 2. Un focus sulla Giustizia Tributaria accessibile solo ai soci 3. Una collana editoriale sui temi della finanza e i tributi locali 4. Quesiti: un servizio di FAQ gestito da esperti ma ad accesso riservato 5. Una newsletter settimanale 6. Servizi informativi: news, comunicati e rassegna stampa 7. Raccolta delle sentenze e delle leggi in materia (disponibili online)

	8. Un servizio di modulistica (una serie di modelli) scaricabile dai soci ANUTEL che riguardano gli elementi della finanza locale 9. Due sezioni di approfondimento sul tema: tributi locali e comunali e settore tributari 10. Software disponibili per gli addetti ai lavori 11. ANUTEL SMS per le comunicazioni degli Uffici Tributi 12. Focus-Anutel sulla Giustizia Tributaria 13. Un servizio RSS per aggiornare i soci sulle principali novità.
Risultati raggiunti	L'A.N.U.T.E.L. allo stato attuale conta circa 2.500 soci, ha un sito piuttosto articolato ed è una comunità anche se si basa ancora poco sul concetto di pratica e di scambio. Sono emerse alcune criticità, quali: <ul style="list-style-type: none"> ▪ Molte delle informazioni non sono accessibili ed è difficile distinguere tra informazioni pubbliche e quelle ad accesso riservato agli operatori; ▪ Mancanza di strumenti di discussione.
Sito di riferimento	http://www.anutel.it/

Titolo	Ardel-dell'Associazione Ragionieri Dipendenti degli Enti Locali
Tipologia	E' un'associazione patrocinata dalla Provincia Regionale di Catania, organizza eventi per trattare e informare sulle problematiche inerenti la finanza locale, e formula proposte e suggerimenti alle autorità competenti per un miglior funzionamento delle procedure contabili negli enti locali.
Profilo dei destinatari	Tutti i Ragionieri degli Enti locali che si sentono accomunati dal ruolo professionale e attraverso lo scambio di idee e le proposte cercano di curare gli interessi della categoria, e di scambiarsi informazioni e condividere pratiche di lavoro.
Motivazione dell'avvio	Si occupano di trovare soluzione ai problemi tecnici più urgenti che investono la pubblica amministrazione locale, utilizzando sia lo scambio di email attraverso il servizio di mailing che gli incontri in presenza.
Servizi offerti	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Condivisione di idee, consigli e conoscenze legate al ruolo svolto e al tema della finanza locale. ▪ Mailing list; ▪ Rubrica news per consultare articoli, recensioni ed autorevoli considerazioni di soci e non; ▪ Gli abstract riguardanti gli argomenti trattati negli incontri organizzati periodicamente per iniziativa dell'ARDEL.
Risultati raggiunti	Conta circa 1000 associati provenienti dalla maggior parte dei comuni italiani.
Sito di riferimento	http://www.ardel.it/

Titolo	La finanza locale.it
Tipologia	Un osservatorio per i professionisti degli enti locali. Uno spazio aperto a tutti coloro che seguono i temi della finanza locale. Una palestra dove gli attrezzi sono le buone argomentazioni. Uno spazio di confronto dove si discute e commentano le principali novità in tema di finanza locale. La finanza locale.it in realtà è un blog dedicato a questo tema la cui origine non è proprio chiara, non essendoci tracce che sia di impronta istituzionale.
Profilo dei destinatari	Non ci sono molti iscritti a questo blog.
Motivazione dell'avvio	<ul style="list-style-type: none"> ▪ L'intenzione di volere creare uno strumento più interattivo e di discussione sulle tematiche.
Servizi offerti	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Forum di discussione ▪ Strumenti web 2.0 (RSS, calendario) ▪ Una raccolta ancora blanda di norme, sentenze e pareri.
Risultati raggiunti	Non ha molti iscritti ma si segnala l'iniziativa come spunto per creare i presupposti di una community.
Sito di riferimento	http://www.lafinanzalocale.it/

3.3. Gli eventi degli esperti dei tributi locali

Infine si segnalano una serie di eventi che riguardano la finanza locale e che rappresentano momenti di aggregazione dove si radunano esperti del settore condividendo problematiche comuni e confrontandosi sui temi della finanza locale:

Convegno di Legautonomie sulla finanza e fiscalità

Convegno organizzato da Legautonomie sui temi della fiscalità locale e della finanza. Il Convegno annuale arrivato alla VII Edizione dove si discute delle problematiche legate alla finanza locale:

<http://www.legautonomie.it/>

CONVEGNO NAZIONALE ANUTEL

Convegno organizzato nell'ambito della Fiera per le Autonomie locali da Anutel:

<http://www.euro-pa.it/>

QUARTA FASE

4. ANALISI SULLE COMUNITÀ DI PRATICHE: STRUMENTI E RUOLO DEGLI ENTI LOCALI

Le comunità di pratiche, come detto, sono strutture di reti di apprendimento reciproco e di valorizzazione dei saperi e delle buone pratiche. Esse favoriscono soprattutto il "riuso" delle esperienze riducendo i tempi di cambiamento e le "ripartenze da zero" e hanno indubbi vantaggi quali:

- migliorare il supporto tecnico alle decisioni degli amministratori riducendo anche errori e ritardi;
- condividere informazioni;
- rendere disponibili maggiori informazioni e conoscenze in tempo reale.

Dall'analisi condotta, solo poche CoP rappresentano nel vero senso della parola delle vere e proprie comunità di pratiche strutturate e organizzate, soprattutto sul tema della finanza locale.

Sicuramente è riconoscibile una comunità abbastanza ampia e coesa in A.N.U.T.E.L che adopera diversi strumenti per favorire la collaborazione e la condivisione della conoscenza sebbene si presenti poco strutturata e organizzata.

Dall'analisi svolta rispetto alle comunità di riferimento della PA che hanno già una loro storia o che sono semplicemente operative e durature, è possibile definire e elencare quali sono:

- gli strumenti che consentono a queste comunità di funzionare;
- il ruolo degli enti locali all'interno di queste comunità e gli strumenti utilizzati.

L'analisi di seguito condotta individua alcuni elementi che ricorrono nella progettazione di una comunità di pratiche e altri che rappresentano gli elementi differenziali ma che favoriscono la continuità di una comunità di pratiche.

4.1. Gli approcci per la progettazione delle Comunità di pratiche.

Sulla base dell'analisi condotta sulle Comunità di pratiche promosse dalla PA e che utilizzano le tecnologie web come strumento di comunicazione, ci sono in genere diversi approcci possibili, che schematicamente possono essere ricondotti a tre:

- un primo approccio è l'individuazione di modelli di apprendimento e strumenti basato sulla progettazione di ambienti per potenziare la costruzione della conoscenza, favorire la circolazione delle informazioni e consentire attraverso strumenti tecnologici di interagire e di accedere attraverso delle banche dati al patrimonio di informazioni condivise. Tuttavia la tecnologia non può diventare automaticamente veicolo di circolazione delle informazioni e spesso non è possibile creare modelli standard che possano essere applicati a qualsiasi realtà.

- Il secondo approccio è un'azione orientata a rafforzare la capacità relazionale delle comunità di pratiche e se sono spontanee; la capacità di coltivarle in realtà dipende dalla forza relazionale della stessa, e non può essere costruita in maniera progettuale, e può essere organizzata attraverso strumenti non invasivi e secondo Wenger si configura come sostegno alle attività e ai problemi del gruppo. Prendersi cura della stessa o come intende Wenger la "coltivazione" delle attività del gruppo e la coltivazione degli interessi che dipendono, però, solo dal gruppo, per esempio la comunità degli operatori dell'URP degli URP. Non ci sono soluzioni standardizzate di sostegno ma mirano a individuare capacità di analisi dei problemi e di intervento, utilizzando casi concreti di lavoro, rievocando esperienze rilevanti che hanno dato luogo ad eventi di apprendimento e che hanno dato luogo alla rinegoziazione degli interventi. Attraverso focus specifici di intervento basati sulla narrazione si rievoca l'esperienza della capacità di apprendere.
- Il terzo approccio molto in voga negli ultimi tempi e in via sperimentale attraverso la Community degli Innovatori della PA è quello di puntare molto sull'aspetto relazionale: la community si trasforma in un social network che aggrega le persone per interessi comuni, utilizza un ambiente tecnologico non particolarmente strutturato, ma crea un sistema di regole e incentivi per favorire la partecipazione e lo scambio tra i soggetti iscritti alla community. Alla base di tutto c'è anche una struttura organizzativa formata da facilitatori che propongono temi di discussione senza forzare la partecipazione dei membri ma creando un sistema che rende fluida la comunicazione tra i partecipanti. Questo tipo di approccio tende a considerare il ricorso ai social network come un modo per mantenere sempre vivo l'interesse della comunità, evitare fenomeni di dispersione e rendere più facile la ripresa dello scambio di conoscenza su uno o più domini.

4.2. Modelli di apprendimento e strumenti

Oltre agli strumenti tecnologici, ve ne sono altrettanti per garantire un corretto funzionamento di una comunità di pratiche. Possiamo comprendere anche le metodologie di progettazione e di sviluppo e la struttura organizzativa.

La tecnologia

Nel caso di una comunità di pratiche online il ricorso alla tecnologia diventa utile e in alcuni casi anche indispensabile per favorire la nascita e lo sviluppo di una CoP. Le tecnologie di rete possono massimizzare i processi di collaborazione anche nei contesti lavorativi: sia attraverso la comunicazione sincrona per il trasferimento, il reperimento o lo scambio immediato delle informazioni tra i soggetti del gruppo; sia attraverso la comunicazione asincrona permettendo ad ogni membro di raccontare storie e aneddoti (preziosi beni della comunità). Svolgendosi il tutto, o parte di questa comunicazione, in forma scritta è chiaro che in qualche modo siamo in grado di "trattenere" questo bene intangibile come allo stesso modo siamo in grado di distribuirlo.

Da un altro punto di vista gli ambienti virtuali favoriscono le dinamiche collaborative offrendo indubbi vantaggi e permettendo, per esempio, l'abbattimento di "barriere territoriali" dovute alla distanza, oppure permettendo una rapida circolazione di informazioni specifiche legate ai contesti professionali interessati.

Rispetto all'analisi condotta anche qui abbiamo diversi approcci all'uso delle tecnologie; si parte dall'utilizzo del sito web per aggregare interessi con sezioni specifiche ad accesso riservato, alla creazione di vere e proprie piattaforme strutturate e organizzate con molteplici servizi, al ricorso ai social network come: LinkedIn, Ning oppure Facebook per gestire le relazioni, creare gruppi di discussione e condividere interessi.

L'uso più frequente della piattaforma è quello di giornale online o comunque di fonte di notizie aggiornate sugli specifici campi professionali; tale tipo di utilizzo configura la piattaforma come "media" di servizio per gli utenti. Maggiormente interattivi e legati alle dinamiche di comunità sono i forum e le bacheche online; anche in questo caso si verifica l'ipotesi secondo la quale i mezzi di comunicazione che più mettono in gioco dinamiche interattive tra gli utenti siano maggiormente utilizzati dai "partecipanti" e dai "membri"; tale fenomeno appare poi in modo netto dall'analisi dell'iter relativo allo "Scambio diretto di mail con altri utenti".

Mezzi come le assemblee e gli spazi virtuali ed i blog appaiono relativamente poco usati (anche se tale dato è in parte dovuto all'assenza di tali strumenti sulle piattaforme di diverse comunità).

E' quindi possibile individuare due modalità di fruizione dello strumento online: una prima più strettamente legata alle dinamiche lavorative, diffusa tra una larga maggioranza di utenti, ed una seconda legata a dinamiche più individualizzate ed interattive che possono talvolta portare ad un uso maggiormente intensivo degli strumenti (anche se tale seconda dimensione rimane numericamente marginale rispetto alla prima e particolarmente diffusa solo tra i "membri senior").

A tal fine ogni piattaforma, sito o gruppo in genere presenta i seguenti elementi.

1. Una sezione, in genere la prima, raccoglie l'elenco dei partecipanti consentendo di consultare i profili di tutti. Il profilo viene compilato direttamente da ogni membro attraverso il form di anagrafica. Il partecipante dovrebbe presentarsi inserendo la propria fotografia, il curriculum professionale e gli interessi personali. In situazioni virtuali dove non ci si incontra fisicamente, questi strumenti consentono di ridurre la distanza sociale e le difficoltà connesse con la necessità di cooperare con persone altrimenti sconosciute. L'elenco dei profili dovrebbe essere strettamente integrato con l'ambiente di gestione della comunicazione e, possibilmente, anche con quello di gestione della documentazione permettendo di risalire immediatamente al profilo dell'autore di un messaggio o di un documento.

Dal punto di vista della tecnologia il Sistem Administrator (Responsabile della piattaforma tecnologica) tra i suoi compiti svolge la gestione dei ruoli e l'amministrazione degli accessi indipendenti (in lettura, scrittura, modifica, ecc.) per ogni sotto -area in cui la piattaforma è strutturata. I diritti d'accesso variano progressivamente all'acquisizione di esperienza del singolo partecipante e all'evoluzione del suo ruolo. Una particolare attenzione viene posta nello stabilire le regole per il passaggio da utente comune con possibilità di intervento (editor) a esperto (chiamato a fornire risposte su determinati argomenti), in quanto è necessario che gli esperti siano riconosciuti come tali dagli altri partecipanti e il passaggio al ruolo di esperto potrebbe essere utilizzato come incentivo per la partecipazione alle attività on line.

2. Una struttura grafica della comunità definita da un logo, dal layout generale dell'ambiente online, dal tipo di carattere utilizzato per i testi (lettering) e da quanto altro sia necessario per la realizzazione degli elementi grafici che consentiranno di rendere riconoscibile ed identificabile una community, garantendo la realizzazione di un ambiente rassicurante e familiare, al fine di facilitare il lavoro dei partecipanti alla comunità.
3. Creazione di servizi ad hoc dove discutere in modalità sincrona e asincrona (forum di discussione e chat) oppure spazi per condividere documentazione e informazioni (bacheche, repository documentali, faq, newsgroup, wiki, rss) sistemi di file sharing (bookmark, video, slide, foto e libri).
4. Nell'ambito della Finanza locale un elemento comune delle comunità analizzate è la costituzione di vere e proprie banche dati ad hoc che raccolgono le sentenze e le leggi in materia, nonché modelli o guide da condividere con i membri della comunità.
5. Possibilità di attivare spazi di condivisione e scambio più ristretti, per esempio gruppi tematici accessibili ai soli iscritti. Questi spazi sono generalmente sottoposti a gradi di personalizzazione di strumenti e servizi in quanto ogni comunità ha ambiti di attività specifici a supporto per i quali è necessario attivare strumenti ad hoc.

Il ricorso agli strumenti del web 2.0 e in particolare i social network favoriscono gli aspetti relazionali. Molto spesso una comunità nasce da un contesto formativo specifico, in seguito ad un convegno, oppure perché lavorano in un certo contesto organizzativo. Secondo il ciclo di vita della Comunità illustrato da Wenger, una comunità nasce, vive e muore e un network relazionale aiuta e favorisce non solo la costituzione della rete ma anche la sua sopravvivenza per cui più spesso oggi si ricorre ai Social Network come strumenti di comunità, tra questi si citano: Ning,

Facebook oppure Linked In⁷. Sono strumenti molto flessibili che non richiedono competenze informatiche ma che mettono in relazione le persone favorendo la possibilità di condividere informazioni e scambiarsi opinioni, mantenendo sempre attiva la rete dei contatti. A questi nodi tecnologici è possibile affiancare un mix di strumenti per la comunicazione sincrona: chat oppure sistemi di web conference, per esempio Skype, sistemi di comunicazione e collaborazione asincrona, come quelli di scrittura collaborativa per esempio i wiki oppure servizi di coediting (consentono di scrivere su uno stesso documento) come google doc. Gli RSS⁸ per essere sempre aggiornati sulle principali novità della comunità.

La metodologia applicata

Disponendo di un ambiente modulabile e flessibile, è possibile adottare standard di processo cioè applicare una metodologia di progettazione e di sviluppo; uno studio realizzato da Formez ne individua cinque sequenziali nelle quali viene:

- analizzato e definito il contesto in cui la comunità si colloca;
- pianificata una strategia che definisce le sue finalità e le sue linee di sviluppo;
- progettato l'ambiente comunicazionale nel quale interagiscono i suoi partecipanti;
- programmata l'attività operativa nel tempo e nello spazio fisico e virtuale;
- monitorata e valutata l'attività e il possibile sviluppo.

La metodologia non è tanto diversa da quella di un'attività formativa tradizionale di media complessità perché garantisce la condivisione di un approccio comune e una certa omogeneità d'azione senza porre vincoli stringenti. Le comunità promosse dal Formez hanno fatto grande uso di questa metodologia e sono ricorse all'utilizzo della tecnologia per creare ambienti di apprendimento abbastanza standardizzati.

⁷ E' possibile consultare una presentazione di Linked In e sulle reti sociali su questo spazio web (<http://www.slideshare.net/margolina/linkedin-428891>)

⁸ **Rich Site Summary o Really Simple Syndacation** tecnologia che consente di distribuire informazioni on-line. In pratica, per conoscere le notizie pubblicate da un portale non è più necessario aprirlo e cercare fra pagine ma, grazie ai feed Rss, è possibile ricevere direttamente sul proprio computer aggiornamenti sulle informazioni di un sito in tempo reale. Alcuni portali permettono anche la pubblicazione di propri Feed RSS su altri siti.

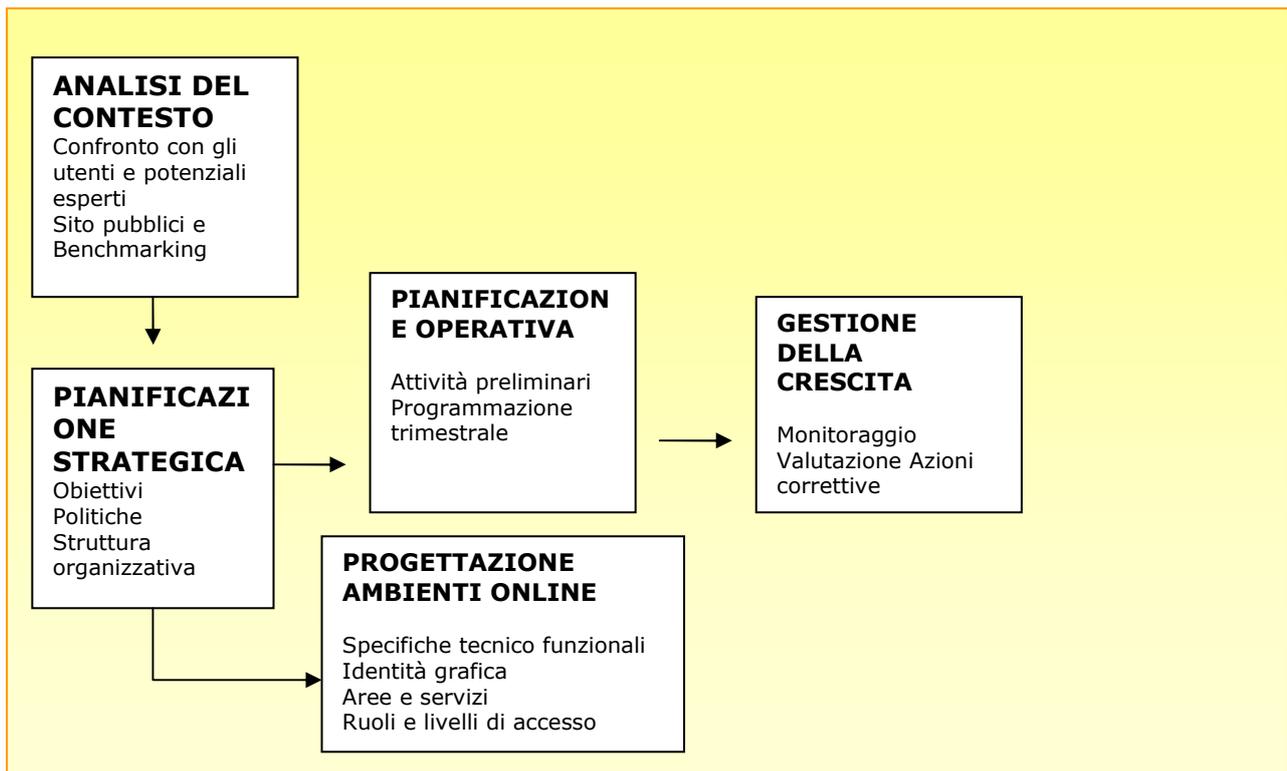


Figura 1-Metodologia utilizzata dal Formez per la progettazione di una Comunità

La struttura organizzativa

Ricerche hanno mostrato che i gruppi coadiuvati da un facilitatore giungono a decisioni migliori rispetto a quelli non facilitati. La maggior parte delle comunità progettate a “tavolino” hanno anche una struttura organizzativa mediamente complessa. La struttura organizzativa coinvolge lo staff della comunità e altri referenti esterni, ad esempio consulenti, esperti specialisti e collaboratori. Il sistema dei ruoli tende ad assicurare l'integrazione reciproca e l'equilibrio tra la dimensione informativa e partecipativa della Comunità. La prima si riferisce alla possibilità dei partecipanti di condividere ed accedere ad una base di conoscenze comune, la seconda concerne l'aspetto comunicativo e interattivo che connota la Comunità. E' essenziale favorire la crescita e il mantenimento della Comunità attraverso la promozione del senso d'identità e d'appartenenza dei partecipanti.

Wenger, McDermott e Snyder [2002] paragonano le comunità di pratiche agli organismi viventi; gli autori identificano fasi di sviluppo e di evoluzione diverse della comunità durante le quali il supporto ed il ruolo dell'organizzazione variano sensibilmente.

Gli elementi che compongono il ciclo di vita della comunità sono principalmente: incubazione, sviluppo, maturazione, consolidamento e trasformazione.

Relativamente alla fase che stanno attraversando, le comunità dimostrano di avere esigenze e necessità specifiche che, se non adeguatamente soddisfatte, possono precluderne l'ulteriore sviluppo.

Se, ad esempio, una determinata comunità si trova in una fase di incubazione, essa si presenterà sottoforma di un embrionale network relazionale che si è sviluppato a partire da un determinato tema o problema. In queste condizioni, affinché si possa formare una vera e propria comunità, diventa necessario definire con maggiore precisione gli argomenti sui quali le persone cominceranno a confrontarsi, cercare di coinvolgere un numero maggiore di partecipanti per il raggiungimento di una massa critica di utenti e determinare le esigenze cognitive e professionali dei membri. In merito a tutte queste necessità, un soggetto esterno può svolgere un ruolo fondamentale, ad esempio mettendo a disposizione della comunità un coordinatore, ossia un catalizzatore delle dinamiche relazionali tra i partecipanti, oppure promuovendo la nascita della comunità all'interno dell'organizzazione per rendere più agevole il processo di acquisizione di un numero di partecipanti consistente.

Il ruolo centrale nella struttura organizzativa è in genere il tutor-animatore⁹ o facilitatore che consapevole della posizione centrale che viene ad assumere in una struttura organizzata quale la Comunità, opera e favorisce i cambiamenti possibili che la Comunità professionale desidera promuovere. La maggior parte delle Comunità analizzate ha una o più figure che hanno il compito di :

- promuovere e favorire lo scambio tra i partecipanti;
- gestire le informazioni dando nuovi spunti;
- organizzare eventi in presenza o a distanza;
- animare la community.

Gli elementi sociali e informativi

Sono tutti quegli eventi che riguardano la promozione di occasioni di comunicazione e collaborazione informale, per la diffusione e il reciproco arricchimento della conoscenza. Tra questo tipo si possono annoverare:

- azioni di impulso alla formazione e al funzionamento della comunità, tra cui il sistema di Km che sta alla base delle conoscenze del gruppo;
- gli strumenti o le iniziative specificatamente dedicate all'acquisizione, alla diffusione, all'analisi di informazioni e conoscenze, tra questi: la raccolta dei repertori, dei casi di successo, business case e soprattutto best practice e delle lezioni apprese e la loro messa in comune tramite appositi documenti e appositi incontri;
- incontri e seminari variamente strutturati in cui i componenti di diverse unità organizzative, presentano agli altri il proprio lavoro anche in presenza di interlocutori esterni.

⁹ Guida online del Formez per la Gestione delle Comunità online attraverso il team building (<http://db.formez.it/GuideUtili.nsf/ForpaComunitaTeamBuilding?OpenView>)

Il ruolo degli Enti locali all'interno delle CoP

Il ruolo che gli Enti locali hanno all'interno di una comunità di pratica sono vari:

- promotori della stessa comunità: mettono a disposizione la tecnologia, hanno un minimo di struttura organizzativa (animatori, amministratore della comunità e sponsor vari);
- generatori di conoscenza: contribuiscono a generare conoscenza per la community, alimentandola di contenuti;
- gestori delle attività di comunicazione e di informazione.

Tuttavia nel rapporto indiretto con le Comunità la PA locale ottiene migliori risultati dove si propone come catalizzatrice per l'avvio della stessa e quando realizza punti di aggregazione tecnologici, coinvolgendo altri partner istituzionali e mettendo a disposizione la struttura organizzativa.

La collaborazione diretta della PA locale, può riguardare la gestione del servizio, ma deve superare un errore originale di impostazione che prevede un totale controllo sulle dinamiche di gestione e organizzazione della CoP che rischia di non rispondere alle reali esigenze della stessa.

E' opportuno inoltre non clonare gli iter di gestione di una comunità, ma cercare di ottenere i vantaggi di una gestione elastica e assecondando anche le dinamiche di progressiva costruzione della conoscenza che si sviluppano progressivamente all'interno della stessa.

La stessa struttura organizzativa messa a disposizione deve man mano risultare meno invasiva e rappresentare con il tempo solo un supporto ma e non un elemento sostitutivo della comunicazione tra i membri del gruppo.

Tutto ciò implica che, sebbene la partecipazione alla Comunità non imponga alcun obbligo in merito alla produzione di contenuti, senza la messa in comune delle conoscenze da parte di ogni iscritto, la Comunità perde il valore potenziale di "strumento" per l'arricchimento professionale, formativo e culturale dei partecipanti. Inoltre, solo la messa in comune delle proprie conoscenze può contribuire a creare l'identità di gruppo per gli iscritti alla Comunità

Ma i processi di produzione della conoscenza andrebbero facilitati e non forzati, per esempio attraverso un attento sistema di regole e di incentivi che favoriscono la partecipazione attiva dei membri.

Infine, le comunità professionali in rete rappresentano per le organizzazioni un motore per l'innovazione e per i singoli lavoratori perché offrono una risposta alle esigenze di formazione continua.

Questa doppia valenza va condotta sicuramente attraverso un processo di governo che l'organizzazione deve condurre sulla comunità. Non si tratta di una subordinazione

della seconda alla prima, ma una costruzione di un sistema di interazione e di dialogo permanente tra organizzazione e comunità.

Non deve essere interpretato come un problema tecnologico ma come un problema di management delle relazioni partendo dall'infrastruttura comunicativa—la condivisione del linguaggio e di semantiche comuni— per arrivare a condividere un progetto e un impegno comune.

L'organizzazione si deve proporre come facilitatore e sostenitore della comunità, soprattutto nelle fasi di avvio, ma deve defilarsi dalla vita quotidiana della stessa per lasciarla in mano ai suoi partecipanti.

La negoziazione, il confronto, il dialogo rappresentano i meccanismi e la metodologia di community management che l'organizzazione deve adottare e far proprie.

Le comunità inoltre, non possono essere solo un centro che normalizza e pianifica, è necessario attivare circuiti periferici di accumulazione del sapere dove sia i dipendenti pubblici, sia i consumatori (cittadini e imprese) diventano attivi portatori della loro esperienza.

Il ruolo degli Enti Locale è quello di coordinare le attività e le conoscenze sui temi di pubblico interesse della comunità, creando una relazione forte tra gli enti su tema, per esempio della finanza locale.

Inoltre è importante favorire la relazione tra coloro che condividono gli stessi interessi, facilitando lo scambio di informazioni.

Infine, curare la progettazione, l'organizzazione e lo sviluppo del sistema informativi, anche attraverso la collaborazione con le altre pubbliche amministrazioni, per l'utilizzo integrato delle basi di dati esistenti, e per la raccolta ed il trattamento delle informazioni, con il minore onere per i partecipanti.

Bibliografia

Hildreth, P & Kimble, C (eds.), *Knowledge Networks: Innovation Through Communities of Practice*, London: Idea Group Inc., 2004.

Saint-Onge, H & Wallace, D, *Leveraging Communities of Practice*, Butterworth Heinemann, 2003.

Wenger, E, McDermott, R & Snyder, W.M., *Cultivating Communities of Practice*, HBS press 2002.

Wenger E, *Communities of Practice: Learning, Meaning, and Identity*, Cambridge University Press, 1998.

Chanal. V. Communautés de pratique et management par projet : A propos de l'ouvrage de Wenger (1998), *Communities of Practice: Learning, Meaning and Identity*, M@n@gement, Vol. 3, No. 1, pp. 1 - 30

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

AA.VV.(2003) *Comunità di pratiche, di apprendimento e professionali*", Formez, Ufficio Stampa ed editoria, Roma

AA.VV. (2005) *Il Formez come catalizzatore di processi di innovazione nella pubblica Amministrazione*", in *Rapporto Italia*, n.3

G.Giacoma, D.Casali "Elementi teorici per la progettazione dei social network"

Rivista on line *Formazione e cambiamento* n. 45 anno VII, feb mar 2007

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

Paloff, R. M., Pratt, K. (1999) *Building learning communities in cyberspace*. San Francisco: Jossey Bass.

Preece, J. (2000). *Online Communities: Designing Usability, Supporting Sociability*. Chichester, John Wiley & Sons Ltd.

Renninger, A. K., Shumar, W. (Eds.) (2002). *Building Virtual Communities. Learning and Change in Cyberspace*. Cambridge University Press.

Trentin, G. (2004). *Apprendimento in rete e condivisione delle conoscenze*. Milano: Franco Angeli. Wenger, E. (1998). *Communities of practice : learning, meaning, and identity*. New York: Cambridge University

GHERARDI S., NICOLINI D., ODELLA F. (1997), *Apprendere nelle comunità di pratica e apprendere nei contesti di formazione tradizionali*, in *Sociologia del lavoro*, n 65, pp. 79-98.

CITTALIA

00186 Roma
Via dei Prefetti 46
www.cittalia.it