
PARTE SECONDA

LA METODOLOGIA





1. Analisi del contesto

La fase di analisi del contesto è articolata in una serie di attività che mirano a consentire, al soggetto promotore dell'iniziativa, una compiuta esplorazione del contesto di riferimento della nascente comunità.

A conclusione dell'analisi del contesto sarà quindi possibile avere un quadro preciso della situazione del settore in cui si intende operare, delle criticità e dei margini di manovra per attivare azioni innovative.

In particolare, poiché il lavoro degli operatori della pubblica amministrazione consiste nell'interpretare e adeguare il dettato normativo alle specificità delle realtà in cui operano, i margini di manovra e di decisione loro riservati possono essere fonte di criticità e difficoltà così come, al contrario, possono innescare processi di apprendimento in grado di generare soluzioni innovative potenzialmente replicabili in diversi contesti. In una situazione così eterogenea, solo un'analisi vicina ai luoghi dell'operatività, ai contesti e alle loro peculiarità può contribuire alla costruzione di un quadro delle competenze e delle attività veicolate dal dispositivo normativo.

Il soggetto promotore, al fine di verificare la fattibilità e l'opportunità di realizzare una comunità professionale, dovrebbe impostare l'attività di analisi del contesto in modo da ottenere i seguenti risultati:

- un chiaro scenario sulle tendenze evolutive dei settori dell'amministrazione pubblica interessati, delle figure professionali coinvolte e delle eventuali criticità;
- una visione d'insieme sui fabbisogni dei potenziali utenti, in termini di conoscenze, competenze e opportunità di relazione a supporto della loro crescita professionale;
- un quadro ben definito dei possibili servizi e contenuti da offrire alla comunità professionale.

Per raggiungere gli obiettivi sopra descritti, il gruppo di analisti, incaricati dal soggetto promotore, dovrebbe procedere in maniera sequenziale, svolgendo le seguenti attività:

- confronto con gli esperti e con i potenziali utenti;
- analisi del sito pubblico (quando presente);
- benchmarking.



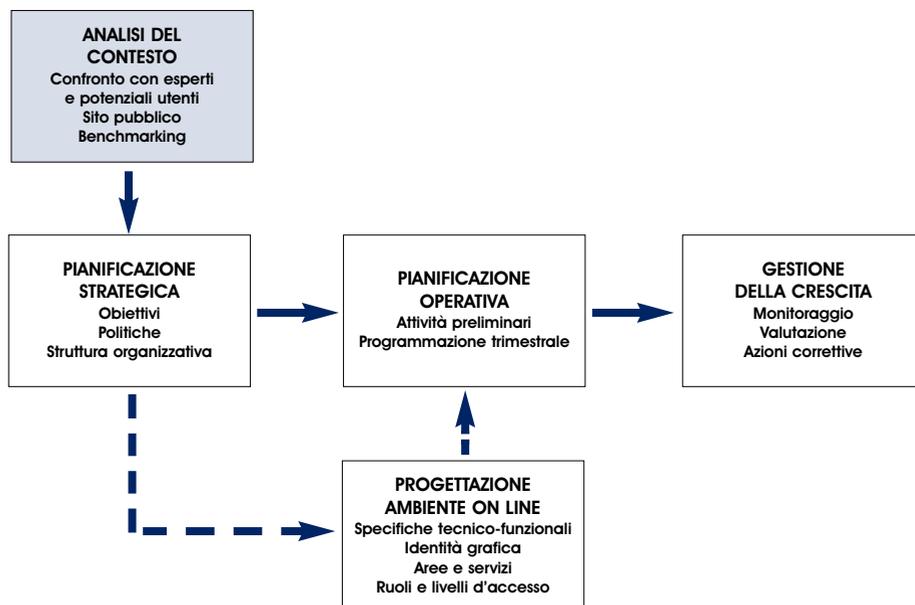
La fase di analisi si conclude con la redazione del documento di analisi che, oltre a fornire un quadro oggettivo di quanto emerso, fornisce utili elementi per le successive fasi di sviluppo dell'ambiente on line e di pianificazione delle attività di animazione.

Il documento non si limita, infatti, a fare una rassegna delle evidenze empiriche raccolte, ma rappresenta l'esito di uno sforzo interpretativo dello staff impegnato nell'attività di rilevazione che, attraverso l'esplicitazione degli scenari evolutivi delle amministrazioni pubbliche considerate, individua le soluzioni innovative che consentiranno di rispondere alle esigenze e ai fabbisogni dell'utenza potenziale.

Il documento di analisi, oltre a fotografare il settore esaminato, si propone di fornire utili spunti da considerare nelle successive fasi di organizzazione, progettazione e gestione della comunità. In particolare, le evidenze raccolte e le proposte avanzate nel documento saranno fondamentali per formalizzare le politiche della comunità e la struttura organizzativa di supporto (nella fase di pianificazione strategica), per definire i servizi, i ruoli e i diversi livelli di accesso (nella fase di progettazione tecnico-funzionale) e per selezionare i contenuti e le attività da promuovere una volta avviata la comunità (nella fase di pianificazione operativa).

Per svolgere al meglio le attività previste nella fase di analisi, le figure professionali addette a tali mansioni devono possedere particolari caratteristiche come la propensione all'ascolto, la flessibilità, la capacità di analisi e di sintesi.

Visione di insieme della metodologia



1.1 Il confronto con gli esperti e con i potenziali utenti

Al fine di definire le attività, i processi, le soluzioni organizzative e gestionali degli enti coinvolti nella rilevazione, il primo passo consiste nell'interpellare direttamente esperti del settore di riferimento e potenziali utenti della comunità. Ogni progetto di avvio di comunità tende, infatti, a sostenere specifiche figure professionali appartenenti ad amministrazioni interessate da fenomeni di cambiamento e di ridefinizione di attività, modelli gestionali e organizzativi.

Conoscere la realtà in cui i partecipanti operano, individuare le pratiche condivise, le prassi relazionali consolidate e i valori comuni degli utenti, permette di personalizzare gli strumenti e scegliere le attività che meglio rispondono alle reali esigenze della comunità.

Il colloquio con esperti del settore è indispensabile, in virtù della loro approfondita conoscenza della realtà studiata, in quanto contribuisce in maniera determinante alla descrizione degli enti coinvolti e all'individuazione delle figure professionali da inserire nella comunità, specificandone il ruolo ricoperto all'interno dell'ente, i processi e le funzioni che svolgono.

L'obiettivo del confronto con gli esperti è di ottenere pareri, informati e autorevoli, sulle pubbliche amministrazioni prese in considerazione, sia in termini di profili professionali, strutture organizzative e opzioni gestionali, sia in termini di scenari, dinamiche evolutive, impatto della normativa e criticità incontrate nell'operatività quotidiana. L'esperto, oltre a fornire un quadro esaustivo sullo stato delle pubbliche amministrazioni considerate, individua le spinte evolutive, le opportunità e i margini per l'introduzione di soluzioni innovative. I colloqui con gli esperti permettono, inoltre, di definire i temi specifici, utili per l'animazione della comunità e la gestione della partecipazione, che consentono di dare vita a un processo di approfondimento e di apprendimento. Ultimata la fase riguardante l'indagine sullo scenario di riferimento si avranno, quindi, numerosi elementi preziosi per definire con precisione il contesto della realtà esaminata.

Generalmente il colloquio con gli esperti si svolge in presenza, e non telefonicamente, in quanto l'intervista in presenza è considerata maggiormente dialogica e propositiva. Lo strumento utilizzato dall'intervistatore è un questionario "semistrutturato", costituito da una semplice griglia orientativa di domande che permette di gestire la conversazione in maniera flessibile e di indirizzare l'intervista su temi di specifico interesse per gli interlocutori. L'utilizzo di uno strumento come l'intervista non strutturata consente di liberare l'analisi da eventuali pregiudizi e supposizioni degli analisti, oltre che garantire che il flusso del discorso degli intervistati favorisca l'emersione spontanea di impressioni, opinioni e problematiche.

Il questionario per gli esperti è, normalmente, costituito da cinque sezioni: anagrafica degli esperti, individuazione dei gruppi di utenza, spunti per l'integrazione tra sito pubblico e comunità professionale, indicazioni per la personalizzazione dei servizi e dei contenuti, suggerimenti sulle tecniche di animazione.

Per ottenere approfondimenti e indicazioni di maggiore dettaglio, si procede con un'intervista a un campione di potenziali utenti, selezionato sulla base della rappresen-





tatività rispetto a criteri come l'appartenenza geografica, la propensione all'innovazione e al lavoro in gruppo e la disponibilità di strumenti informatici. È opportuno interpellare gli esperti per un supporto nella fase di selezione degli utenti da contattare e di definizione della traccia delle interviste in quanto essi, operando a stretto contatto con le figure professionali da coinvolgere nell'iniziativa, possono fornire indicazioni sulle caratteristiche che il campione deve rappresentare e suggerimenti utili in relazione alla tipologia di quesiti da porre.

La rilevazione dei fabbisogni, rivolta direttamente ai potenziali utenti, permette di garantire una maggiore personalizzazione dei servizi da attivare nell'ambiente on line. Lo strumento utilizzato, anche in questo caso, è rappresentato da un questionario semi-strutturato che funge da traccia per l'intervista, da condurre in presenza o telefonicamente. Come per il questionario da sottoporre agli esperti, la formulazione delle domande dovrà consentire agli interlocutori di argomentare liberamente e fare emergere le eventuali criticità riguardo l'operatività quotidiana.

Il questionario rivolto agli utenti è strutturato in tre sezioni distinte: la prima riguarda informazioni di tipo anagrafico; la seconda è relativa alla struttura organizzativa e alla dotazione tecnologica dell'ente (con particolare riferimento alle funzioni, attività e competenze dei profili coinvolti); la terza è dedicata alla raccolta di indicazioni e suggerimenti circa i servizi e i contenuti da attivare per supportare le attività della comunità.

1.2 Analisi del sito pubblico

Spesso una comunità on line si affianca a un sito Internet pubblico preesistente, che si rivolge a un target di destinatari a volte sovrapponibile a quello della comunità. L'attività di analisi del sito pubblico ha l'obiettivo di reperire tutte le informazioni ivi contenute al fine di valutare la profondità e l'ampiezza dei temi trattati e individuare la struttura e i servizi del sito per integrarli, evitando duplicazioni, con quelli da offrire attraverso la comunità. Si mira pertanto a fornire anticipazioni, servizi dedicati di assistenza on line e documentazione di approfondimento (dossier, speciali, ecc.) al fine di diversificare i contenuti trattati nel sito pubblico.

In questo modo, oltre a razionalizzare l'attività di alimentazione delle banche dati, è possibile creare delle dinamiche di interesse intorno alla comunità accreditandola come il luogo all'interno del quale i partecipanti possono trovare informazioni di approfondimento, pratiche selezionate e interlocutori affidabili. La complementarità tra sito pubblico e comunità è, infatti, relativa sia ai contenuti (sul sito sono pubblicati i documenti generali relativi agli enti indagati e la normativa aggiornata; sulla comunità i documenti prodotti dagli esperti, gli approfondimenti, le esclusive, ecc.), che all'utenza (gli utenti e i *web surfer* sul primo, gli iscritti sulla seconda).

Lo strumento utilizzato per l'analisi del sito pubblico consiste in una griglia contenente una checklist di sezioni da analizzare al fine di ottenere sia informazioni generali sui contenuti del sito e sulle sue funzioni, che indicazioni descrittive sul layout (barra di navigazione sinistra, corpo del sito, ecc.) e sulla struttura.

1.3 Benchmarking

La fase di benchmarking mira alla ricerca e allo studio di iniziative on line simili a quella che si ha intenzione di realizzare, al fine di trarne idee utili per la progettazione dell'ambiente di comunità.

Attraverso la navigazione in rete, si selezionano i siti che contengono i servizi e le iniziative affini a quella che si intende progettare.

L'attività di benchmarking si propone di individuare le buone pratiche, presenti nei siti, riguardanti tematiche affini, al fine di orientare la scelta dei servizi e dei contenuti più innovativi da proporre e di individuare eventuali contatti per la proposta di partnership, collaborazioni o consulenze, al fine di condividere documenti, esperienze e competenze.

Una ricognizione approfondita per verificare l'esistenza di servizi e ambienti on line, simili a quello che si intende progettare, è utile per raccogliere spunti per dare forma all'ambiente da attivare, in quanto un'iniziativa già esistente, orientata allo stesso pubblico cui si intende rivolgere la comunità in rete, può indicare quali siano le tematiche più sentite dal target, quali siano i servizi già disponibili e quali tra questi abbiano raccolto il favore dei destinatari di riferimento. In secondo luogo, un'indagine approfondita delle iniziative simili a quella che si intende proporre e promuovere, è utile al fine di acquisire evidenze relative ai metodi più efficaci di animazione della partecipazione, alla modalità migliore di confezionamento e di proposta dei contenuti editoriali, alla complementarità dei servizi di informazione e partecipazione.

I risultati del benchmarking, riportati nel documento di analisi, forniscono ulteriori indicazioni utili per la progettazione dei servizi della comunità.

Lo strumento utilizzato è una griglia contenente una checklist di parole chiave del settore analizzato, necessarie per avviare la ricerca di siti simili (o l'elenco dei siti, nel caso siano resi disponibili dal soggetto promotore), la descrizione della tipologia di informazioni da reperire, oltre a informazioni di carattere generale per ogni singolo sito.

1.4 Interpretazione dei dati

Al termine delle attività di rilevazione è necessario sistematizzare tutte le informazioni e i suggerimenti ottenuti al fine di fornire una rilettura ragionata dei dati raccolti. Il risultato consiste in un riassunto discorsivo di quanto emerso attraverso le interviste agli esperti e ai potenziali utenti, l'analisi del sito e il benchmarking.

La sezione del documento di analisi del contesto riguardante l'interpretazione dei dati descriverà i risultati dell'indagine, classificandoli per categorie omogenee. Ad esempio, le criticità emerse verranno elencate nel documento a prescindere dalle modalità con cui siano state rilevate (es. interviste, benchmarking).

Per ottenere una visione complessiva sugli ambiti fondamentali della realtà indagata, questa parte del documento di analisi deve costituirsi imprescindibilmente delle seguenti sezioni:



- struttura organizzativa e figure professionali coinvolte;
- risorse tecnologiche;
- attività;
- criticità;
- soluzioni innovative.



I risultati dell'analisi devono essere razionalizzati e sviluppati, in chiave interpretativa, secondo un'ottica selettiva degli elementi da evidenziare, al fine di definire concretamente il contesto di riferimento per l'individuazione dei servizi di comunità.

Le evidenze raccolte consentono di definire la *struttura* e i diversi *ruoli* inerenti al modello organizzativo adottato (responsabili, tecnici, personale di front office e back office), evidenziando le *attività* svolte, i diversi profili professionali e le relative competenze.

Le attività di analisi, e in particolar modo le evidenze ricavate dagli incontri con i potenziali utenti, forniscono un quadro esaustivo delle *criticità* percepite dal target, oltre che del livello di informatizzazione degli uffici degli operatori oggetto dell'indagine, fornendo utili indicazioni relative agli enti che erogano servizi, attraverso un sito, al pubblico di riferimento, nonché alle *risorse tecnologiche* disponibili presso le diverse strutture e all'uso che ne viene fatto.

Nelle interviste, gli operatori interpellati possono esprimere e sottolineare problemi e difficoltà che incontrano quotidianamente nell'esercizio delle proprie funzioni. La progettazione dei servizi di collaborazione e di consulenza, all'interno della comunità, prende spunto proprio dalla rilevazione di problematiche quali, ad esempio, la difficoltà nell'interpretazione della normativa e dei regolamenti, la mancanza di occasioni di confronto e scambio con enti impegnati nelle medesime attività in contesti diversi, la mancanza di occasioni di incontro fisico (seminari e workshop utili alla crescita professionale), la condizione di sostanziale isolamento di figure professionali analoghe residenti in zone diverse del Paese.

Grazie alle interviste, inoltre, è possibile cogliere le dinamiche innovative delle realtà analizzate e la disponibilità a intraprendere percorsi di aggiornamento e miglioramento dei processi e dei modelli di gestione.

L'analisi fornisce dunque importanti indicazioni sull'andamento dei processi evolutivi, individuando le *soluzioni innovative* e le best practice utilizzate negli specifici contesti indagati.

1.5 Proposte operative

Il documento di analisi del contesto si conclude con una sezione dedicata alle proposte operative, basate su quanto emerso in fase di rilevazione, circa lo sviluppo della comunità. In particolare, in virtù delle informazioni reperite, è possibile suggerire soluzioni sull'architettura dell'ambiente on line, sui principali strumenti da attivare e sulle priorità nell'attivazione di determinati servizi rispetto ad altri, oltre che sui ruoli da attivare all'interno della struttura organizzativa e sulla semantica della comunità.

Esempio dei target definiti nel Documento di Analisi della Comunità Formez dei responsabili delle risorse umane

I target di riferimento individuati dal progetto sono tre, a cui corrispondono amministrazioni aventi le seguenti caratteristiche:

- *una gran parte di amministrazioni in cui le opportunità di gestione tendono a tradursi in adempimenti amministrativi, all'interno delle quali le direzioni del personale, benché interessate al cambiamento, tardano ad assumersi quel ruolo che la riforma gli assegna;*
- *una parte meno consistente, ma in crescita, di amministrazioni che hanno intrapreso un percorso di cambiamento coerente con la logica della riforma e che si trovano oggi impegnate nella progettazione e nella realizzazione di interventi organizzativo/gestionali di tipo innovativo;*
- *una minoranza di amministrazioni più attive nel processo di rinnovamento, che esprime invece una domanda di supporto per lo sviluppo di nuove competenze, che le metta in grado di individuare soluzioni gestionali adeguate per sviluppare vere e proprie politiche di gestione delle risorse umane.*

La comunità si colloca all'interno di un programma di sostegno rivolto ai responsabili delle risorse umane.

Il ruolo della comunità sarà quello di favorire la collaborazione fra i responsabili delle risorse umane appartenenti alle varie amministrazioni. I destinatari del progetto potranno avere a disposizione uno spazio riservato in rete dove incontrarsi, collaborare, scambiarsi informazioni e confrontarsi sui processi di innovazione da adottare all'interno dell'organizzazione.





Modello di Documento di Analisi del contesto

Obiettivi del documento

Confronto con esperti

- *Indicazioni emerse nei confronti con gli esperti*
-
-

- *Individuazione di gruppi d'utenza*
-
-

- *Progettazione delle modalità di integrazione tra sito pubblico e comunità*
-
-

- *Individuazione delle chiavi tematiche per la personalizzazione dei servizi e dei contenuti*
-
-

- *Sensibilizzazione sui temi della gestione e dell'animazione della comunità*
-
-

Intervista a un campione di potenziali utenti

- *Elencazione degli utenti contattati (ente, nominativo, ruolo svolto)*
-
-

- *Sistematizzazione delle indicazioni ricavate dagli incontri con gli esperti e dalla somministrazione dei questionari*
-
-

Analisi del sito pubblico di progetto

- *Descrizione della struttura del web: grafico con struttura, sezioni, contenuti e pagine del sito*
-
-

Benchmarking

- *Descrizione delle iniziative on line simili a quelle che si intende realizzare attraverso la comunità*
-
-

Interpretazione dei dati

- *Scelta delle attività, dei fabbisogni, degli spunti utili da evidenziare*
-
-
- *Definizione del contesto di riferimento (struttura organizzativa, figure professionali, risorse tecnologiche, attività, fabbisogni, criticità, eventuali soluzioni innovative)*
-
-

Proposte operative

- *Suggerimenti utili per la fase di progettazione*
-
-
- *Struttura dell'ambiente (aree e servizi)*
-
-
- *Proposte relative ai tempi di attivazione dei servizi*
-
-
- *Ruoli all'interno della comunità*
-
-
- *Semantica della comunità*
-
-



2. La pianificazione strategica

La pianificazione strategica riveste un'importanza fondamentale nel processo di definizione delle comunità professionali in rete. In questa fase vengono formalizzati gli obiettivi strategici, le politiche e la struttura organizzativa della comunità e si pongono le basi per il corretto svolgimento delle attività future, vincolando tutti i soggetti coinvolti nel processo al raggiungimento degli obiettivi.

Il processo di pianificazione strategica ha i propri referenti principali nel soggetto promotore della comunità e nel responsabile della gestione operativa della comunità, il community manager, in quanto sono chiamati a valutare, nel quadro evolutivo complessivo del settore di riferimento e in relazione a quanto rilevato nella fase di analisi, l'opportunità di avviare azioni innovative di supporto ai professionisti della P.A. interessati. Si formalizza in questa fase la mission della comunità, individuando gli obiettivi qualitativi e quantitativi da perseguire nelle diverse fasi del suo ciclo di vita. Sulla base della mission individuata, il soggetto promotore e il community manager stabiliscono, di concerto, le politiche della comunità, funzionali al suo sviluppo e individuano la struttura organizzativa che sarà dedicata alla gestione della comunità.

L'intero processo si sostanzia in un documento, il piano strategico, che esplicita e formalizza le linee strategiche e organizzative prescelte per la realizzazione degli obiettivi di lungo periodo della comunità.

Il piano strategico, generalmente, si articola in tre sezioni, nelle quali vengono definiti:

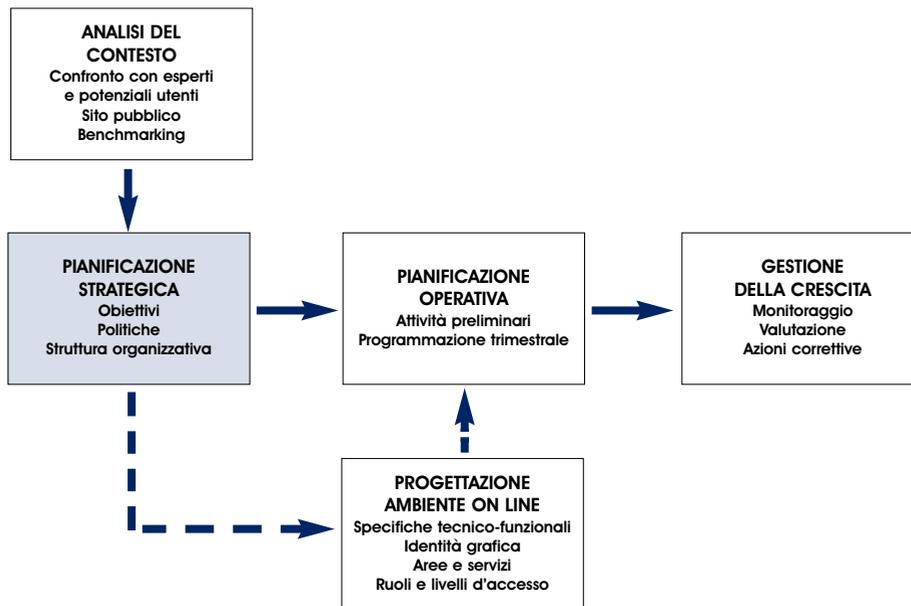
- gli obiettivi strategici, quantitativi e qualitativi, che la comunità si propone di raggiungere nel medio-lungo periodo e la sua missione nei diversi orizzonti temporali;
- le politiche della comunità, che descrivono i requisiti e le modalità di accesso, l'eventuale negoziazione di un patto d'ingresso o di uno statuto della comunità e le regole per la progressione dei ruoli all'interno della comunità;
- la struttura organizzativa ed il sistema di ruoli a supporto della comunità, individuando per ogni ruolo uno o più referenti, con i rispettivi ambiti di attività.

Il piano strategico consente, quindi, di valutare l'adeguatezza e l'efficacia delle attività e delle iniziative che verranno successivamente condotte nel corso della gestione operativa della comunità, tramite un meccanismo di retroazione e di analisi degli eventuali scostamenti da quanto programmato. È necessario, infatti, prevedere dei momenti di verifica e di raccolta dei feedback, in modo da poter adeguare i piani operativi (di attuazione del piano strategico, solitamente trimestrali) qualora i risultati delle attività dovessero discostarsi dagli obiettivi esplicitati.

Il piano strategico consente, quindi, di formalizzare le responsabilità dei diversi soggetti coinvolti, costituendo un termine di paragone per la valutazione della congruità dei piani operativi, sulla base della periodica raccolta dei feedback. In sintesi, il piano strategico costituisce la "carta delle responsabilità" della comunità, individuando le competenze e gli ambiti d'azione dei diversi ruoli, allocando al meglio le risorse umane ed esplicitando le responsabilità di ogni membro dello staff nella gestione ordinaria della comunità.



Visione di insieme della metodologia



2.1 Obiettivi

Gli obiettivi del piano strategico possono distinguersi in due categorie: qualitativi e quantitativi.

Sulla base delle esperienze realizzate dal Formez, è possibile individuare un set di obiettivi qualitativi di validità generale, che saranno declinati specificamente in ogni progetto:

- fare della comunità un osservatorio privilegiato della situazione attuale e delle tendenze evolutive che caratterizzano le diverse realtà coinvolte (enti, istituzioni);
- diventare il punto di riferimento, per i professionisti e per gli attori impegnati nelle attività degli enti coinvolti nel progetto, per condividere informazioni e confrontarsi su problematiche specifiche. La comunità deve rappresentare il luogo d'incontro per le persone che si occupano delle medesime attività in contesti differenziati, per trovare strumenti e servizi utili alla propria attività lavorativa. In questo senso, scopo della comunità è diventare il luogo in cui coloro che ne fanno parte trovano occasioni di crescita professionale, attraverso dinamiche di apprendimento collaborativo;
- individuare e approfondire le tematiche di interesse dei partecipanti, facendo leva sui servizi informativi e di discussione on line. A questo proposito, il piano strategico dovrebbe individuare le macrotematiche su cui si focalizzerà la comunità nel medio-lungo periodo.
- coinvolgere in un percorso graduale tutti i soggetti che, a diverso titolo, sono interessati alle attività svolte all'interno della comunità o che operano in stretta relazione e complementarità con i destinatari dell'iniziativa.

Laddove, sulla base di valutazioni attendibili, si sia potuta ipotizzare la crescita dimensionale della comunità, è opportuno inserire nel documento gli obiettivi quantitativi, relativi all'incremento dell'utenza in intervalli di tempo predefiniti (ad es. sei mesi, un anno). È possibile indicare gli obiettivi di crescita differenziando le tipologie d'utenza (ad esempio utenti target del progetto e destinatari di secondo livello).



Esempio degli obiettivi qualitativi della Comunità Formez degli Informatori comunitari

L'obiettivo principale della comunità professionale è quello di diventare il luogo privilegiato per dibattere proposte, problematiche e soluzioni nel quale i partecipanti stessi creano la "conoscenza" della comunità, con le loro esperienze, i loro documenti, i casi di successo.

La comunità professionale mira a diventare il punto di riferimento per chi, in qualunque momento, necessita di confrontarsi, promuovere iniziative, sciogliere dei dubbi o risolvere problematiche riguardanti la professione di informatore comunitario. Obiettivi più specifici che la comunità persegue sono rappresentati dall'assicurare un ambiente che faciliti lo scambio costante tra uffici a regime e uffici in fase di avvio e, per entrambe le tipologie, dal seguire un percorso di crescita continuo secondo il modello costruttivista dell'apprendimento collaborativo attraverso la risoluzione di problematiche concrete.

Con particolare riferimento agli uffici responsabili dell'attuazione dei piani di comunicazione dei programmi operativi, attraverso la comunità professionale ci si propone di garantire un maggiore scambio di informazioni tra le amministrazioni centrali e regionali e gli Uffici Europa distribuiti nel territorio. Un processo costante di comunicazione sui temi dei Fondi strutturali contribuirà, oltre che a dare attuazione a quanto richiesto dal regolamento 1159/00 della Commissione europea, anche ad avvicinare l'Italia al dettato comunitario sul potenziamento dell'informazione di prossimità.

Infine, anche in considerazione della partecipazione degli uffici appartenenti alle reti istituzionali della Commissione europea, la comunità intende promuovere la massima integrazione tra tutte le tipologie di uffici affinché coloro che hanno una specializzazione settoriale possano rappresentare una guida e un supporto per gli altri attraverso uno scambio che valorizzi le eccellenze di ciascuno.



Esempio degli obiettivi quantitativi della Comunità Formez dei responsabili dello Sportello Unico

I responsabili della comunità degli operatori dello Sportello Unico si propongono di coinvolgere in un percorso graduale tutti i soggetti che a diverso titolo concorrono alla realizzazione del procedimento unico per le attività produttive. I responsabili dello Sportello sono, infatti, solamente una delle figure che concorre alla realizzazione del procedimento unico, processo che coinvolge enti con funzioni, procedure e problematiche peculiari. È opportuno, dunque, allargare il target della comunità, coinvolgendo progressivamente, oltre ai responsabili di SUAP, anche i responsabili di enti terzi per gli endoprocedimenti e i dirigenti del Dipartimento della Funzione Pubblica. Gli obiettivi quantitativi della comunità sono:

Tipologia di utenti	Timing			
	Progetto pilota	3 mesi	6 mesi	Lungo periodo
Responsabili SUAP	60	150	400	700
Responsabili Enti terzi	0	15	50	

2.2 Politiche

Attraverso la definizione delle politiche della comunità si stabiliscono sia le caratteristiche di coloro che possono diventare membri della comunità e le eventuali procedure necessarie per il loro accesso all'ambiente on line (es. la compilazione di questionari), che i criteri per la progressione di ruolo al fine di assumere le caratteristiche di esperto della comunità (es. numero di anni di esperienza richiesti, caratteristiche del curriculum vitae necessario, nomina da parte della comunità attraverso votazioni).

Nelle politiche vengono inoltre indicate le priorità rispetto alle aree di servizi da attivare nell'ambiente on line a supporto della comunità. Una scelta strategica, ad esempio, potrebbe essere quella di puntare in primo luogo allo sviluppo della dimensione informativa della comunità, al fine di creare una "massa critica" di documenti e di notizie e di fare crescere il numero di partecipanti per poi stimolare l'utilizzo dei servizi di discussione, favorendo l'interazione tra i membri e avviando il processo di autoalimentazione della comunità in termini di contenuti. Nelle diverse fasi del ciclo di vita della comunità potranno, infatti, essere differenti l'accento e la rilevanza dati ai diversi servizi da attivare, in relazione agli obiettivi specifici previsti per ogni singola fase.

La definizione chiara e puntuale delle politiche della comunità permette di definire a priori le regole che disciplineranno le dinamiche interne al gruppo. La certezza delle regole da un lato garantisce l'univocità delle risposte e dei comportamenti dello staff della comunità nei confronti dei partecipanti, dall'altro permette di disporre di un riferimento puntuale a supporto di un'immediata operatività, in caso di sostituzione o integrazione dei membri dello staff della comunità.



Esempio delle politiche della Comunità Formez Disaster Management (operatori di Protezione civile)

Nella prima fase pilota si sceglieranno 10/20 utenti fra quanti hanno partecipato ai Corsi per Operatori di Protezione Civile, che avranno il compito di testare, insieme alla redazione, gli strumenti offerti dalla comunità professionale, suggerendo anche eventuali modifiche e miglioramenti. Tali utenti saranno coinvolti, tramite contatto telefonico, e verranno invitati a una giornata formativa sull'utilizzo della piattaforma. Si può prevedere un successivo utilizzo di questi primi utenti come "tutor" per coloro che parteciperanno alla comunità successivamente.

In una seconda fase saranno ammessi a partecipare alla comunità tutti coloro che avranno frequentato i Corsi per Operatori di Protezione Civile (Disaster Management) organizzati dal Formez, vale a dire quelli che saranno riconosciuti come esperti in materia di protezione civile e chi, a vario titolo, sarà intervenuto nella didattica dei corsi (docenti, tutor, coordinatori, ecc.).

Successivamente la partecipazione alla comunità verrà allargata sia ai Disaster Manager che non hanno partecipato ai corsi del Formez, sia a chi lavori a vario titolo nella protezione civile, attraverso workshop, convegni e manifestazioni varie.

2.3 Struttura organizzativa

La struttura organizzativa della comunità si configura come un insieme di ruoli, a cui si riferiscono competenze differenti che collaborano sinergicamente per il raggiungimento degli obiettivi.

La gestione della comunità si concretizza in una serie di attività, tra loro coordinate e interrelate, riferibili a quattro ambiti principali: strategico-organizzativo, tecnico, della comunicazione e dei contenuti. Ciascuno di questi ambiti di attività deve essere presidiato da un referente della struttura organizzativa che ne assuma la responsabilità in termini di gestione e risultati.

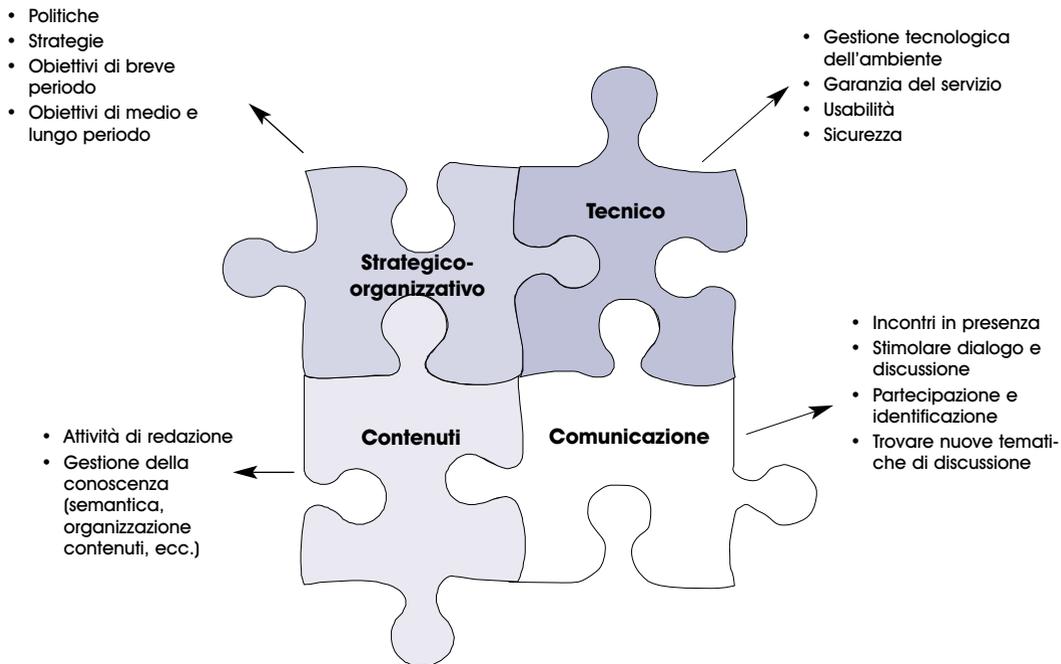
La struttura organizzativa coinvolge lo staff della comunità e altri referenti esterni, ad esempio consulenti, esperti specialistici e collaboratori. L'individuazione puntuale dei componenti dello staff, dei loro ruoli e dei relativi compiti consente, al community manager, di pianificare le attività in modo efficiente e di attribuire efficacemente le responsabilità.

L'assegnazione delle attività e delle responsabilità associate ai ruoli della struttura organizzativa necessita, pertanto, di essere supportata da una ricognizione sulle aree di attività e sui singoli compiti affidabili.

La struttura organizzativa proposta si articola intorno a cinque ruoli fondamentali:

- il soggetto promotore;
- il community manager;
- il content manager;
- l'esperto;
- il responsabile della tecnologia.

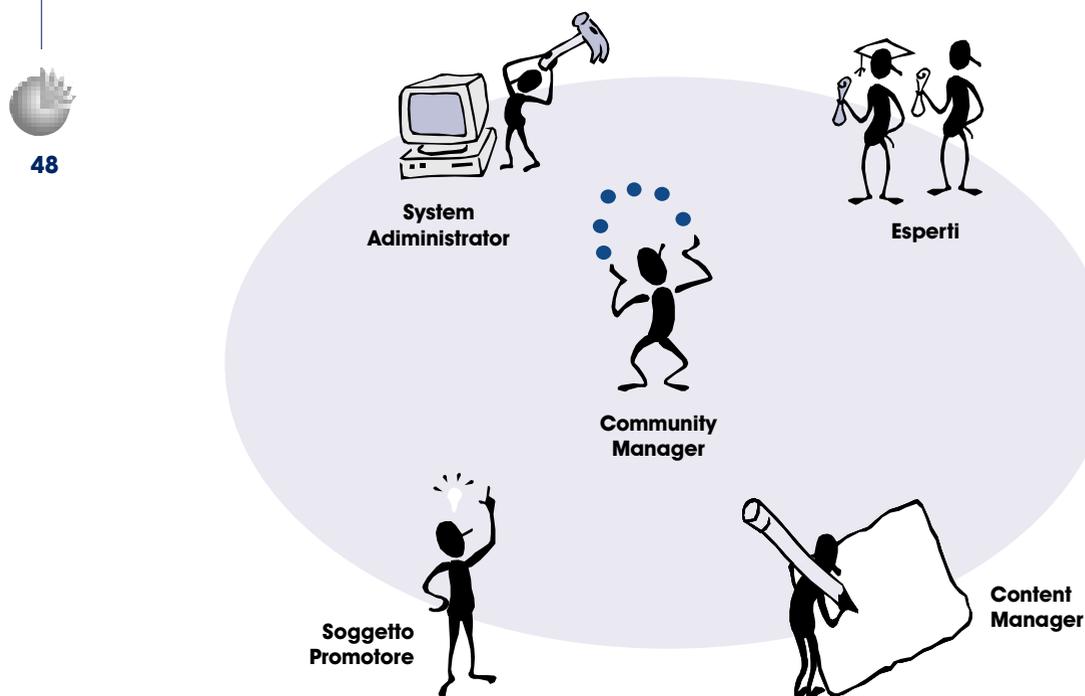
Gli ambiti di attività della struttura organizzativa



Il numero di persone coinvolte nella struttura organizzativa, talvolta, può non coincidere con quello dei ruoli descritti o variare in funzione degli obiettivi definiti nel piano strategico. Tali obiettivi si possono riferire, ad esempio, alla dimensione partecipativa, all'importanza assegnata ai contenuti da offrire all'interno del sito pubblico e dell'ambiente riservato ai membri della comunità, alla tempestività di pubblicazione e di risposta rispetto ad alcuni servizi della comunità in rete e alle attività che, complessivamente, la struttura organizzativa deve realizzare.

Il *sogetto promotore*, responsabile dell'ideazione della comunità, svolge i suoi compiti nell'ambito strategico-organizzativo, sia in veste di sponsor che di meta-organizzatore delle attività della comunità. Si configura quale facilitatore e organizzatore neutrale dei momenti di socializzazione fra i partecipanti, nonché quale garante della comunità, con funzioni di accreditamento presso i potenziali utenti. Il soggetto promotore promuove l'immagine della comunità nei confronti dei referenti istituzionali che rappresentano, o potrebbero rappresentare, interlocutori significativi per il target di utenti a cui si rivolge la comunità. Agisce in sinergia con il community manager, con cui si coordina per la definizione del piano strategico e la scelta di quante e quali risorse siano necessarie per il raggiungimento degli obiettivi individuati e per l'implementazione delle attività.

La struttura organizzativa



Il *community manager* è il rappresentante primario dell'amministrazione della comunità e il diretto responsabile del suo funzionamento. Rappresenta l'interlocutore privilegiato dei partecipanti, potendosi spesso assimilare alla figura del tutor. Il community manager, infatti, accoglie le proposte e le richieste dei partecipanti, ascolta i loro problemi e cerca di offrire risposte puntuali per soddisfare i diversi fabbisogni. Instaura con gli iscritti alla comunità un rapporto di dialogo e scambio basato sulla fiducia reciproca, sforzandosi nel contempo di migliorare i servizi e le funzionalità offerte. Il suo compito è quello di individuare tutte le attività necessarie alla gestione della comunità e inserire in un quadro armonico iniziative e compiti altrimenti disgiunti. In linea con quanto stabilito col soggetto promotore, attua le politiche della comunità, svolge le funzioni di coordinamento delle attività on line e in presenza, verifica il percorso di crescita e di attività della comunità, sulla base degli obiettivi qualitativi e quantitativi stabiliti nel piano strategico. Si occupa delle azioni di monitoraggio sull'attività, on line e off line, per verificare direttamente la soddisfazione complessiva degli utenti rispetto alle attività ed alle iniziative proposte. Tra i suoi compiti principali rientrano anche quelli del coordinamento delle attività editoriali, con un'attenzione particolare al processo di creazione e inserimento dei contenuti, e delle attività di interazione, ricoprendo un ruolo attivo nell'animazione del dialogo. Gestisce e facilita, inoltre, i flussi comunicativi e le relazioni all'interno della comunità al fine di dare coerenza e armonia alle iniziative e ai compiti della struttura organizzativa.

Il community manager svolge, infine, una funzione di guida, in quanto, motivan-

do i partecipanti al raggiungimento degli obiettivi stabiliti, garantisce la continuità della filosofia/missione della comunità nelle diverse fasi del suo ciclo di vita.

Il community manager deve, pertanto, sapere disegnare la comunità in modo da consentirle di evolvere, gestendo al meglio le risorse della struttura organizzativa e assegnando ruoli e responsabilità in modo flessibile. Deve essere in grado di intrattenere relazioni con istituzioni, imprese e organizzazioni esterne alla comunità di riferimento, garantendo la disponibilità di saperi e informazioni nuove, contigue e complementari a quelle sviluppate all'interno della comunità. Deve, infine, possedere le caratteristiche tipiche del tutor/facilitatore (capacità di ascolto, animazione, interazione, coinvolgimento e motivazione del gruppo).

In sintesi, le competenze del community manager devono essere di duplice natura: da un lato deve avere abilità per curare l'animazione, il tutoring, l'alimentazione e gestione dei contenuti che hanno come destinatari i partecipanti della comunità (*knowledge management*); dall'altro deve possedere capacità di coordinamento dello staff di progetto per il raggiungimento degli obiettivi nei tempi stabiliti (*project management*).

Il *content manager* (o documentalista) si occupa principalmente del reperimento, della produzione in prima persona, della selezione e della diffusione dei materiali ritenuti utili per i partecipanti della comunità. Collabora al coordinamento della "linea editoriale" del sito pubblico, quando presente, e dell'ambiente della comunità e contribuisce all'analisi dei dati di monitoraggio riguardanti l'opinione dei partecipanti sui contenuti e sulle informazioni rese disponibili; tali mansioni vengono svolte in collaborazione con gli esperti e sotto la supervisione del community manager.

Poiché è stato rilevato che la motivazione primaria dell'iscrizione alla comunità è, spesso, connessa all'opportunità di attingere a risorse informative utili e qualificate, risulta evidente l'importanza che la dimensione informativa assume rispetto alla partecipazione alle attività della comunità. È indubbio, infatti, che le dinamiche partecipative e relazionali tra gli utenti dipendano dalla disponibilità di informazioni su cui discutere e confrontarsi; occorre dunque far leva sulla dimensione informativa al fine di attivare un ciclo virtuoso informazione – confronto – discussione, che porti alla crescita del patrimonio delle conoscenze della comunità.

Di fronte alla differenziazione dei temi trattati ed alla crescita della partecipazione, è necessario che la struttura organizzativa sappia adeguarsi alle richieste dell'utenza, spaziando oltre l'esecuzione dei compiti strettamente associati ai ruoli. Ad esempio, il content manager deve saper gestire anche l'interazione in un Forum di discussione, quando verta su contenuti inseriti o trattati da quest'ultimo. La pianificazione delle attività e la redazione di un piano editoriale risultano, a tal fine, di fondamentale importanza per la migliore gestione della documentazione e dei contenuti da trattare.

Il content manager deve essere in grado di reperire, via Internet o su pubblicazioni cartacee (riviste specialistiche, normative, ecc.), tutte le informazioni necessarie per la redazione o l'aggiornamento dei contenuti presenti nelle varie sezioni della comunità; deve, inoltre, saper pianificare e dare attuazione all'attività editoriale, collaborando alla redazione del piano operativo, secondo un approccio integrato con le attività riguardanti la dimensione partecipativa. Al fine di proporre contenuti con valore aggiun-





to deve possedere un'approfondita conoscenza delle materie trattate, dell'ambito professionale di riferimento dei partecipanti e dei loro fabbisogni formativi.

L'esperto è la figura che, in virtù dell'autorevolezza e del prestigio acquisiti nel proprio campo specialistico e soprattutto in riferimento al bagaglio di conoscenze posseduto, interviene sulle questioni e sugli argomenti di rilievo per i membri della comunità. Presidia, infatti, l'area della collaborazione della comunità, curando l'animazione delle discussioni fra i partecipanti. Gli esperti tengono elevato il livello d'interesse dei partecipanti proponendo nuovi temi di discussione che possono essere affrontati con strumenti di dialogo sincroni e asincroni. Il dibattito e il confronto hanno luogo in rete, con l'uso di Forum o chat, oppure in presenza, tramite workshop, seminari, convegni, che possano valorizzare l'aspetto reale della comunità. Il processo di animazione potrebbe prevedere, ad esempio, l'inserimento da parte di un esperto di un intervento rilevante, che sarà al centro dell'attività della comunità per un certo periodo. Successivamente l'esperto si potrà occupare di attivare o animare un Forum, facendo leva su un focus tematico per stimolare la partecipazione.

Gli esperti, inoltre, collaborano con il community manager, e con la redazione dei content manager, per la creazione di una rassegna di contributi originali scaturiti nell'ambito del lavoro della comunità. I partecipanti hanno, in questo modo, la possibilità di vedere valorizzati i propri interventi presenti nei Forum e nelle chat. Gli esperti sono anche chiamati a valutare i risultati dell'attività di monitoraggio dell'attività della comunità e collaborano con il community manager per la selezione delle strategie più efficaci per animare le discussioni e sostenere la partecipazione dei componenti della comunità.

Gli esperti coinvolti possono essere stabilmente inseriti nella struttura organizzativa della comunità, oppure esperti specialistici esterni, da contattare sulle base delle esigenze.

Gli esperti stabili garantiscono continuità all'attività di animazione, stimolando la partecipazione e il confronto tra i membri della comunità. Si tratta, pertanto, di figure professionali che detengono una conoscenza approfondita del dominio delle competenze possedute dal target della comunità. Gli esperti specialistici, invece, sono consulenti esterni che vengono chiamati a dare un supporto alla comunità, di tipo saltuario, ad esempio fungendo da relatori in seminari tematici, convegni, corsi di formazione, workshop. Possono anche essere invitati a intervenire, in qualità di *guest speaker*, per animare la comunità e rispondere ai quesiti su problematiche specifiche.

Il *responsabile della tecnologia*, o system administrator, si occupa dell'ambito tecnico e possiede la responsabilità primaria della gestione tecnologica dell'ambiente online della comunità. Svolge attività che sostengono direttamente il funzionamento e l'integrità dei sistemi informatici quali l'installazione del sistema, la configurazione, l'integrazione, la manutenzione, l'amministrazione delle prestazioni, dei dati, della sicurezza dell'applicativo, l'analisi, il recupero di eventuali guasti e l'assistenza agli utilizzatori finali. Vengono così garantiti la gestione della continuità, l'efficienza del servizio ed il mantenimento di un adeguato livello di usabilità.

Questa figura deve avere conoscenze specifiche nella progettazione e gestione di banche dati e nell'utilizzo dei principali applicativi connessi alla redazione di siti web.

Esempio di Struttura Organizzativa

Schematizzazione dei ruoli e delle attività ipotizzabili all'interno di una comunità on line.

Ruolo a supporto	Attività
<i>Soggetto promotore</i>	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Promozione e accreditamento della comunità</i> • <i>Organizzazione dei momenti di incontro.</i>
<i>Responsabile della tecnologia</i>	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Garanzia della continuità e dell'efficienza del servizio</i> • <i>Gestione dal punto di vista tecnico dell'ambiente di servizi</i> • <i>Monitoraggio e mantenimento dell'usabilità</i> • <i>Gestione delle problematiche di sicurezza dell'applicativo.</i>
<i>Gestore</i>	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Monitoraggio e analisi degli accessi alla comunità e ai diversi servizi e raccolta e analisi dei feedback dai partecipanti rispetto alle attività realizzate</i> • <i>Valutazione delle richieste di accesso alla comunità</i> • <i>Supervisione dell'ambiente on-line.</i>
<i>Community manager (Tutor, animatore)</i>	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Coordinamento delle attività di pianificazione</i> • <i>Monitoraggio e gestione della crescita della comunità</i> • <i>Coordinamento delle attività dei content manager e degli esperti</i> • <i>Supervisione ai Forum di discussione attivi</i> • <i>Tutoring e sensibilizzazione dei partecipanti alla comunità</i> • <i>Programmazione e organizzazione degli incontri periodici.</i>
<i>Esperti stabili della comunità</i>	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Produzione di documentazione originale da inserire nell'area informazioni</i> • <i>Partecipazione agli incontri in presenza in qualità di relatori</i> • <i>Utilizzo dei Forum e dei servizi collaborativi per dialogare con i membri della comunità e tenere alto il livello di interesse degli utenti</i> • <i>Utilizzare i risultati dell'attività di monitoraggio per la scelta delle tematiche e del materiale da proporre ai partecipanti</i> • <i>Ricerca idee e spunti per lanciare nuove tematiche di discussione e suggerire nuovi filoni di interesse per i partecipanti alla comunità.</i>
<i>Esperti specialistici</i>	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Partecipazione a eventi (seminari tematici, convegni, ecc) come guest speaker e con interventi a tema</i> • <i>Supporto alla comunità (Forum e servizi collaborativi) su tematiche specifiche in relazione alla loro preparazione e competenza.</i>
<i>Content manager (documentalista)</i>	<ul style="list-style-type: none"> • <i>inserimento contenuti e alimentazione area informazioni</i> • <i>Supervisione dei Forum</i> • <i>Pianificazione e attuazione dell'attività editoriale.</i>





Modello di Piano Strategico

Obiettivi del documento

La struttura del piano strategico

– *Obiettivi qualitativi e obiettivi quantitativi*

– *Politiche della comunità*

– *Struttura organizzativa*

3. La progettazione dell'ambiente on line

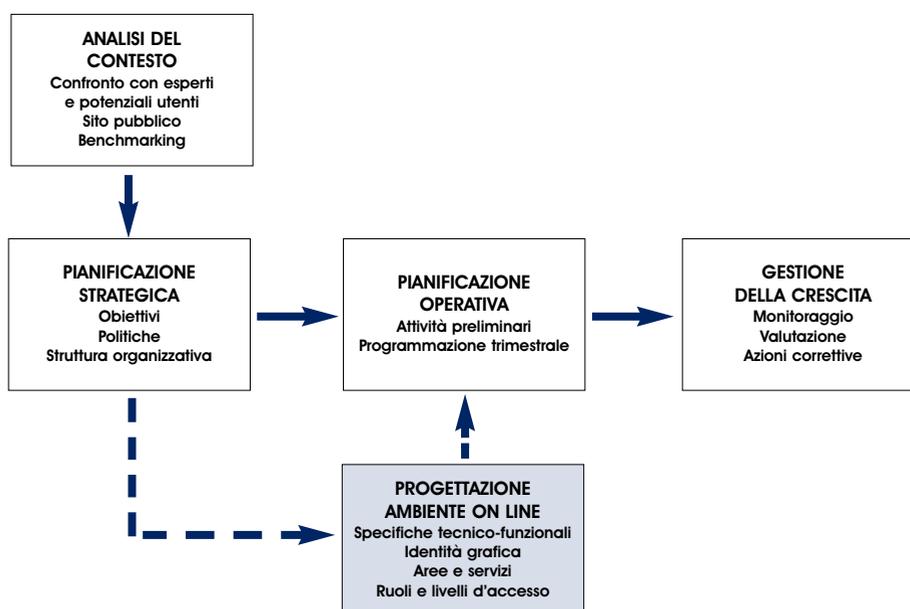
La fase di progettazione di una comunità professionale rappresenta il completamento logico delle fasi di analisi e di pianificazione strategica in quanto traduce gli obiettivi della comunità, le esigenze degli utenti e le politiche individuate nel piano strategico, in strumenti e servizi dell'ambiente on line⁸.

L'efficacia e l'adeguatezza della progettazione di specifiche tecnico-funzionali dell'applicativo informatico influiscono in maniera determinante sul successivo sviluppo della comunità e sul suo effettivo utilizzo da parte degli iscritti.

Nella fase di progettazione sono coinvolti il soggetto promotore, il community manager e il responsabile della tecnologia, impegnati nella definizione puntuale degli strumenti e dei servizi da attivare all'interno dell'ambiente on line.



Visione di insieme della metodologia



Il documento di progettazione, che rappresenta il principale risultato della fase di progettazione, contiene le indicazioni e le specifiche necessarie per l'implementazione della piattaforma tecnologica e per la definizione delle procedure standard di gestione dell'ambiente on line. Nel documento vengono esplicitati gli strumenti tecnologici necessari per gli utenti della comunità (es. Forum, strumenti per la formazione a distanza, database, software per il *document sharing*) e spiegati nel dettaglio i diversi processi operativi che sottendono al funzionamento dell'ambiente on line nel suo complesso (es. registrazione degli utenti, passaggio al ruolo di esperti, inserimento di notizie e documenti on line). Tale documento interpreta, in termini di servizi, le esigenze dei componenti della comunità evidenziate durante la fase di analisi del contesto, descri-

⁸ I contenuti della fase di progettazione esposti in questo paragrafo sono legati specificamente alle soluzioni tecnologiche adottate dal Foromez per lo sviluppo dell'ambiente delle comunità on line.



vendo in particolare i ruoli attivati (editor, esperto, community manager, gestore), le modalità di accesso alla comunità, gli ambienti di servizio offerti (area informazioni, area discussione, area collaborazione, area formazione, profili) e i diversi processi che sono alla base del corretto funzionamento della comunità.

Il documento di progettazione si rivolge principalmente ai tecnici informatici che si occuperanno della realizzazione dell'ambiente on line, offrendo nel contempo indicazioni utili allo staff di progetto e si prefigge di:

- formalizzare le specifiche tecnico-funzionali dell'ambiente on line;
- formalizzare l'identità grafica della comunità;
- individuare le macro aree dell'ambiente on line e i singoli servizi della comunità;
- identificare i ruoli e i processi chiave.

3.1 Le specifiche tecnico-funzionali

La sezione del documento riguardante la struttura del sistema e le specifiche tecnico-funzionali dell'ambiente on line contiene una descrizione generale dei requisiti fondamentali dell'applicativo informatico, delle aree principali dei servizi e dei ruoli previsti al loro interno, una dettagliata descrizione delle modalità di accesso alla comunità e un'analisi dei singoli servizi offerti ai partecipanti, sulla base del ruolo e della funzione da essi ricoperti. Possono essere anche riportate, quale elemento di supporto grafico, le più significative schermate che i componenti della comunità possono visualizzare nell'applicativo, con *flow-chart* descrittivi delle modalità di funzionamento e di fruizione dei diversi servizi disponibili (es., come inserire una notizia, come porre una domanda all'esperto, come l'esperto può realizzare un insieme di FAQ).

3.2 L'identità grafica

L'identità grafica della comunità è definita dal logo, dal layout generale dell'ambiente on line, dal tipo di carattere utilizzato per i testi (*lettering*) e da quant'altro sia necessario per la realizzazione degli elementi grafici che consentiranno di rendere riconoscibile ed identificabile la comunità, garantendo la realizzazione di un ambiente rassicurante e familiare, al fine di facilitare il lavoro dei partecipanti alla comunità.

3.3 Le aree e i servizi

L'ambiente on line si struttura in diverse macro aree omogenee che offrono specifici servizi. Il redattore del documento di progettazione, sulla base delle decisioni del team di progetto e delle indicazioni raccolte nella fase di analisi, si occupa di individuare l'elenco delle aree da attivare. Indicativamente, le aree in cui si articola l'ambiente on line di una comunità in rete possono essere le seguenti:

- Area informazioni, in cui si inseriscono informazioni e documenti di diverso genere, raccolte e archiviate in specifici database (es. normativa, casi, notizie);
- Area discussione, articolata in diversi forum a tema attivati dai membri della comu-

nità, in cui si dibattono le tematiche che danno il titolo ai Forum;

- Area collaborazione, in cui i partecipanti alla comunità hanno la possibilità di attivare ambienti riservati per la gestione di progetti e in cui gli esperti della comunità si rendono disponibili per fornire consulenze specialistiche su specifiche tematiche e problematiche;
- Area formazione, che supporta l'apprendimento strutturato e la formazione a distanza;
- Area profili, l'elenco dei partecipanti alla comunità che contiene indicazioni utili sull'anagrafica degli iscritti, sul loro ruolo all'interno della comunità e sulle aree tematiche di interesse di ciascuno.



L'*Area informazioni* si articola in diversi canali informativi (es. news, libreria, annunci), strutturati sulla base delle necessità evidenziate nelle fasi di analisi e di pianificazione strategica. Il processo di alimentazione dei contenuti all'interno dell'area informazioni vede protagonisti i documentalisti (content manager) e i partecipanti alla comunità. Il documento di progettazione deve illustrare compiutamente il processo di inserimento di documenti e notizie, avvalendosi di schermate di esempio ed indicando i diversi passaggi che conducono alla loro pubblicazione. La soluzione tecnologica adottata deve garantire la gestione delle meta-informazioni sui singoli contributi informativi, al fine di supportare la fruizione personalizzata dei contenuti e favorire la gestione della semantica della comunità da parte del community manager. La tecnologia adottata deve consentire, a ciascun partecipante, di essere informato in tempo reale, tramite l'invio automatico di mail di servizio, dell'inserimento di nuovi documenti all'interno dell'area informazioni.

L'*Area discussione* ospita strumenti di interazione sincrona (es. chat) e asincrona (es. Forum a tema, Newsgroup), che consentono ai partecipanti di comunicare e di confrontarsi su argomenti specifici, tenendo memoria della conoscenza generata grazie al meccanismo di archiviazione dei messaggi scambiati on line. A seconda di quanto deciso nelle politiche della comunità, i Forum possono essere pubblici, quindi accessibili e alimentabili da tutti i partecipanti o ad accesso limitato attraverso un secondo livello di autenticazione. Il community manager sovrintende al processo di approvazione delle richieste di attivazione dei forum tematici, al fine di evitare l'eccessivo proliferare di forum nell'ambiente on line che rischierebbero di disperdere la partecipazione.

L'*Area collaborazione* offre una serie di strumenti a supporto del lavoro in rete, del dialogo e dello scambio di informazioni e documenti fra i partecipanti della comunità. I servizi all'interno di questa sezione consentono agli utenti di trovare una risposta a domande specifiche relative alla propria attività e di attivare ambienti riservati, per il lavoro di gruppo, in cui è possibile condividere documenti e lavorare a distanza. I servizi attivabili all'interno dell'area collaborazione possono essere, ad esempio, "l'esperto risponde", le FAQ (o quesiti risolti) e gli ambienti di progetto. "L'esperto risponde" è un servizio che consente ai partecipanti di porre dei quesiti agli esperti della comunità sulle tematiche di proprio interesse.

La sezione FAQ è lo spazio in cui gli esperti della comunità forniscono delle risposte dettagliate a quesiti comuni e frequenti. Tali documenti alimentano un database con-



sultabile da tutti i partecipanti.

L'ambiente di progetto, infine, rappresenta una suite di strumenti di lavoro che contiene uno spazio per la condivisione di documenti relativi al progetto, un'agenda condivisa e una rubrica dei partecipanti al progetto, che costituiscono un sottogruppo di lavoro all'interno della comunità. Questo spazio rappresenta un'opportunità di scambio e un notevole aiuto per il lavoro a distanza per coloro che portano avanti progetti comuni risiedendo in località diverse.

L'area collaborazione è quella che si presta maggiormente alla personalizzazione di strumenti e servizi in quanto ogni comunità possiede ambiti di attività specifici a supporto dei quali è necessario attivare strumenti ad hoc. Ad esempio la Comunità degli Informatori comunitari fornisce assistenza per la ricerca di partners, nell'ambito di progetti comunitari, attraverso una specifica banca dati inserita nell'area collaborazione.

L'*Area formazione* supporta materiali e strumenti appositamente strutturati per la fruizione di percorsi formativi on line. I partecipanti potranno avvalersi, ad esempio, di aule virtuali, di strumenti per l'autoapprendimento e di documenti a supporto delle attività, oltre che avere a disposizione spazi per eventi on line e interviste video a testimoni privilegiati sulle tematiche di interesse.

L'*Area profili* contiene la rubrica di tutti i partecipanti alla comunità. Ha una duplice utilità in quanto consente a ogni partecipante di impostare le proprie opzioni per la personalizzazione dei contenuti e dei servizi e, nel contempo, rappresenta uno spazio dove consultare i profili di tutti i partecipanti alla comunità, costituendo di fatto una sorta di biglietto da visita virtuale per ciascun utente e ciascuna amministrazione coinvolta.

Il meccanismo di personalizzazione dei contenuti e dei servizi consente, tramite l'utilizzo di chiavi tematiche, di selezionare e quindi visualizzare, nella home page personale, le informazioni disponibili sulla base dell'effettivo interesse dei partecipanti. La personalizzazione dei contenuti rappresenta una delle funzionalità fondamentali che l'applicativo deve supportare. Infatti, la personalizzazione deve essere garantita, oltre che a livello di selezione dei contenuti, anche per quanto riguarda l'omogeneità del layout e soprattutto per la selezione di servizi che il partecipante desidera attivare.

3.4 Ruoli e livelli di accesso

Il documento di progettazione individua i diversi ruoli e le relative prerogative di accesso alla comunità. L'individuazione delle varie categorie di partecipanti consente di strutturare i processi su cui si fondano i servizi della comunità, affidando ai diversi ruoli specifiche responsabilità e opzioni di visualizzazione delle informazioni.

I ruoli (intesi come set di privilegi d'accesso) generalmente previsti all'interno dell'applicativo della comunità sono i seguenti:

- *Editor*, utenti registrati che hanno accesso alla comunità e possono inserire diverse tipologie di contenuti nelle aree di servizi;
- *Esperti*, editor che, attraverso un processo di approvazione da parte del community manager, vengono autorizzati a fornire pareri e consigli attraverso ambienti e servizi dedicati;

- *Community manager*, ha il compito di gestire le dinamiche di collaborazione che si sviluppano all'interno della comunità, occupandosi, ad esempio, di validare le candidature al ruolo di esperto, di attivare i forum di discussione, di smistare agli esperti le richieste di consulenza;
- *Gestore della comunità*, ha un livello di accesso superiore, pertanto può usufruire di tutte le funzionalità offerte dalla piattaforma. Gestisce la lista di controllo degli accessi, supervisiona gli strumenti di monitoraggio, ha accesso a tutti i documenti inseriti all'interno della comunità, con la possibilità di modifica o cancellazione.



Esempio di categorie di utenza e ruoli definiti nel documento di progettazione della Comunità Formez dei responsabili di Sportello Unico

Nel corso della fase di analisi sono state individuate diverse possibili categorie di utenza per l'ambiente comunità dei responsabili di Sportello Unico:

- *Responsabili di Sportello Unico*;
- *Operatori dello Sportello*;
- *Esperti indipendenti di Sportello Unico*;
- *Esperti appartenenti al Formez*;
- *Referenti istituzionali*;
- *Community manager*;
- *Gestore della comunità*.

La comunità dei responsabili di Sportello Unico è un ambiente riservato che prevede una procedura di accesso semplice e veloce: gli utenti Internet accedono al sito pubblico del progetto Sportello Impresa del Formez e, cliccando sul link di accesso alla comunità, visualizzano una pagina che descrive i servizi attivi nella comunità. L'utente Internet può inviare la richiesta di registrazione al Gestore. Il Gestore riceve una mail di notifica, entra nell'ambiente e approva la richiesta. L'utente richiedente riceve una mail di autorizzazione ed accede all'ambiente privato della Comunità dei responsabili di Sportello Unico, nel ruolo di Editor. Editor è il ruolo base le cui funzioni sono proprie di tutte le categorie di utenza.

Gli esperti sono editor che, attraverso un processo di approvazione da parte del community manager, diventano soggetti autorizzati ad alimentare il database delle domande frequenti e a fornire pareri e consigli attraverso ambienti di consulenza diretta agli utenti che ne facciano richiesta.

I meccanismi di modifica dei ruoli sono riassunti all'interno della seguente tabella:

Ruolo d'origine	Ruolo finale	Meccanismo di passaggio
Utente Internet	Editor	Approvazione Gestore
Editor	Community Manager	Approvazione Gestore
Editor	Esperto	Approvazione Community Manager
Esperto/ Community Manager	Editor	Declassamento da parte del Gestore
Editor/ Esperto/ Community Manager	Utente Internet	Deregistrazione da parte del Gestore



Modello di Documento di Progettazione

Obiettivi del documento

Struttura della comunità

(caratteristiche principali e categorie d'utenza)

– *Modalità di accesso alla comunità*

– *Caratteristiche principali*

– *Categorie d'utenza e ruoli*

– *Chiavi per la fruizione personalizzata dei contenuti*

Aree principali di servizi

– *Area informazioni*

– *Area discussione*

– *Area collaborazione*

– *Area formazione*

– *Area profili*

– *Il pannello di controllo del gestore*



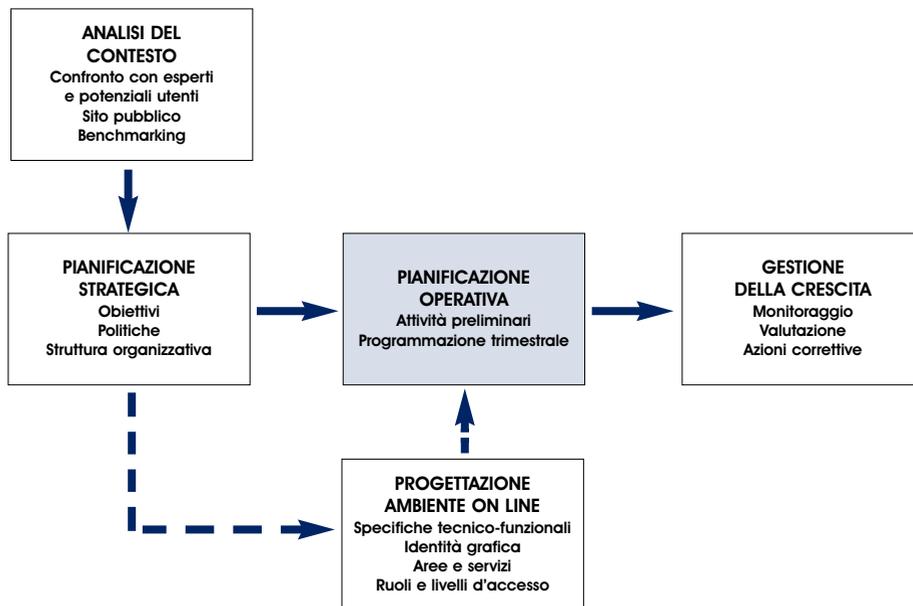


4. La pianificazione operativa

La fase di pianificazione operativa consiste nella definizione di un programma dettagliato delle attività di breve periodo, riferite di norma a un periodo trimestrale. Nel corso dell'attività di pianificazione operativa, che vede coinvolta la figura del community manager ed eventualmente degli esperti e dei content manager, vengono individuate e calendarizzate le attività di gestione della comunità identificando, per ciascuna di esse, i responsabili, le risorse necessarie, il target di riferimento e la tempistica.

Il community manager, in quanto responsabile, si avvale degli strumenti e delle tecniche di project management al fine di perseguire gli obiettivi contenuti nel piano strategico.

Visione di insieme della metodologia



Il risultato dell'attività di pianificazione è il piano operativo che formalizza un programma dettagliato di attività orientato al raggiungimento degli obiettivi del piano strategico, costituendone il naturale completamento.

Il documento rappresenta un importante supporto per la gestione della comunità in quanto individua le attività da svolgere, definisce l'orizzonte temporale entro il quale realizzarle ed esplicita, infine, l'allocatione delle risorse umane ed economiche necessarie.

Tramite il piano operativo, la struttura organizzativa viene opportunamente responsabilizzata rispetto alle attività che è chiamata a realizzare, attraverso la formalizzazione in dettaglio della "carta delle responsabilità". Si tratta della lista di attività, assegnate a specifiche persone, con precise date d'inizio e di ultimazione e con l'esatta identificazione delle risorse necessarie.



Il piano operativo viene modificato e aggiornato con cadenza regolare (indicativamente trimestrale) per adeguare la programmazione operativa agli obiettivi strategici.

All'interno del piano operativo vanno, dunque, esplicitati i principali obiettivi qualitativi e quantitativi che la comunità intende conseguire nei 2/3 mesi successivi, sulla base di quanto previsto nel piano strategico. Elementi significativi possono essere, ad esempio, il numero di nuovi iscritti o il raggiungimento di un certo livello di interazione e di utilizzo degli strumenti messi a disposizione all'interno dell'ambiente on line. Il piano consentirà poi l'individuazione e la programmazione delle attività da svolgere (quanti incontri in presenza dovranno essere svolti e quale sarà il relativo calendario, il piano editoriale della comunità, la pubblicazione di un certo numero di contributi su tematiche specifiche, l'organizzazione di chat) e l'individuazione precisa del gruppo di partecipanti da coinvolgere, potendo le diverse iniziative riguardare tutta la comunità o solo una parte di essa. Sarà, infine, individuato l'insieme dei referenti della struttura organizzativa coinvolti in ciascuna attività (ad esempio la realizzazione di una chat programmata per una certa data può prevedere la partecipazione di un esperto che, in qualità di *guest speaker*, può fungere da moderatore e da animatore della discussione).

Il piano operativo in sintesi

- **Per il management**
 - il progetto in un colpo d'occhio
- **Per tutti**
 - chiarezza sugli impegni e sugli obiettivi
 - cosa c'è da fare
 - perché
 - come verrà fatto
 - quando
 - da chi
 - con quali costi

- **Contenuti**
 - descrizione degli obiettivi e delle attività
 - definizione delle scadenze principali
 - scomposizione del progetto in attività calendarizzabili
 - schedulazione delle macro attività
 - tracciamento dei cammini critici
 - carta delle responsabilità e delle comunicazioni

Nel dettaglio, il piano operativo si articola in attività preliminari, specifiche per ogni fase del ciclo di vita della comunità (lancio, crescita, consolidamento, maturità) e propedeutiche a ogni altra attività, e nella programmazione trimestrale delle attività (ad esempio in termini di alimentazione dei contenuti, animazione della partecipazione, comunicazione). La programmazione trimestrale delle attività è, a sua volta, ulteriormente articolata al fine di progettare in modo ottimale la corrispondenza tra ruoli e referenti da una parte e responsabilità e attività dall'altra. In particolare, le attività individuate dalla programmazione possono essere suddivise in attività di back office, attività ricorrenti e attività calendarizzate.



4.1 Attività preliminari

Questa sezione del piano operativo individua un insieme di attività preliminari ad ogni altra iniziativa, in maniera specifica per ogni fase del ciclo di vita della comunità. Per esempio, nella fase di lancio della comunità l'avvio delle collaborazioni con gli esperti rappresenta un'attività da svolgere preliminarmente alla piena operatività del progetto, per poter fruire di consulenze specialistiche e preziosi spunti di riflessione.

4.2 Programmazione trimestrale delle attività

Dopo avere illustrato le attività preliminari il piano operativo passa all'individuazione delle attività di gestione concreta della comunità per il trimestre di riferimento.

Tali attività possono essere suddivise in tre categorie:

- attività di back office, preparatorie per l'organizzazione di eventi (on line o in presenza) o finalizzate all'attivazione di servizi;
- attività ricorrenti, che devono essere realizzate con cadenza periodica per garantire un livello minimo di servizi e di partecipazione alla comunità;
- attività calendarizzate, per le quali si definisce una data o una scadenza e vengono individuate le risorse umane e finanziarie da impiegare (anche in questo caso può trattarsi di attività on line o in presenza).

Le *attività di back office* supportano tutte le iniziative individuate nella programmazione trimestrale. Ad esempio, nella fase di lancio della comunità, una volta eseguite le attività preliminari, lo staff di progetto sarà impegnato nella fase di pilotaggio, che può prevedere le seguenti attività:

- sensibilizzazione dello staff di progetto verso gli obiettivi della comunità, ad esempio attraverso l'organizzazione di incontri periodici che coinvolgano tutti i membri dello staff di progetto;
- predisposizione del calendario di seminari o attività formative in presenza;
- promozione della comunità nei confronti dei soggetti interessati all'iniziativa (i potenziali partecipanti) attraverso mailing, contatti telefonici o eventi specifici;
- redazione di un questionario per la valutazione delle attività, da distribuire periodicamente ai membri della comunità;
- progettazione di nuove funzionalità da inserire tra gli strumenti dell'ambiente on line.

Le *attività ricorrenti* costituiscono un impegno costante in quanto si ripetono ciclicamente. Di seguito alcuni esempi di attività ricorrenti indispensabili per la gestione della comunità:

- definizione di un piano editoriale della comunità;
- attività editoriali, come l'inserimento di nuovi contenuti nei diversi canali informativi della comunità (reperimento, sistematizzazione e/o produzione e divulgazione finale di materiale utile per le comunità);

- organizzazione di incontri dello staff di progetto, per coordinare lo svolgimento delle attività;
- attività di gestione della partecipazione, come l'animazione e la moderazione dei Forum;
- attività di monitoraggio e di raccolta dei feedback dagli utenti (attraverso l'analisi dei dati quali/quantitativi sugli accessi della piattaforma e l'analisi dei questionari compilati dagli utenti).



Nella sezione delle *attività calendarizzate*, il piano operativo individua una serie di attività pianificate e programmate per la comunità, come laboratori, workshop, seminari e momenti di approfondimento.

Nel dettaglio, si tratta di programmare un calendario di attività non ricorrenti (per esempio eventi in presenza, chat a tema, approfondimenti tematici) nell'ambito dell'orizzonte temporale previsto dal piano operativo. Si tratta, normalmente, di attività saltuarie e complementari alle altre attività inserite nella programmazione trimestrale del piano operativo. Tra le attività calendarizzate dovranno essere inseriti anche gli incontri di coordinamento della struttura organizzativa della comunità.

4.3 L'attività editoriale

Tra le attività ricorrenti, particolare importanza assume la pianificazione editoriale⁹ in quanto l'attività di alimentazione dei contenuti, nelle aree informative della comunità, rappresenta il volano per attivare la partecipazione degli utenti. Il motivo principale per cui gli operatori della pubblica amministrazione si iscrivono alle comunità on line è l'opportunità di avere accesso a documenti, segnalazioni, approfondimenti utili per lo svolgimento delle proprie attività.

Per far sì che gli iscritti contribuiscano attivamente alla crescita del patrimonio informativo della comunità è necessario che lo staff di progetto crei una massa critica di documenti, risorse, informazioni, in grado di suscitare il loro interesse. Una comunità poco aggiornata, i cui contenuti siano alimentati con ridotta frequenza, rischia di apparire statica e, di conseguenza, di scarsa utilità.

La pianificazione dell'attività editoriale richiede che i content manager e il community manager individuino, attraverso le attività di analisi e, in fasi successive, attraverso le attività di monitoraggio e valutazione, le macrotematiche su cui focalizzare l'inserimento dei contenuti. Individuati i temi centrali è necessario scomporli in unità tematiche elementari, al fine di collocare nel calendario delle attività l'inserimento di documenti, interviste, approfondimenti.

9 La pianificazione delle attività editoriali ha una triplice utilità. In primo luogo consente alla struttura organizzativa di organizzare al meglio le attività di pubblicazione di notizie, documenti e contributi individuando i referenti delle attività e le specifiche responsabilità. In secondo luogo permette agli utenti di fruire in modo mirato dei documenti di loro interesse in quanto, attraverso la pubblicazione di un palinsesto, si consente agli iscritti di connettersi alla comunità nei giorni e nei momenti della giornata in cui sanno che verranno inseriti i documenti di loro interesse. In terzo luogo la pianificazione dell'attività editoriale consente di fare leva sui contenuti informativi per rafforzare la partecipazione degli utenti stessi.

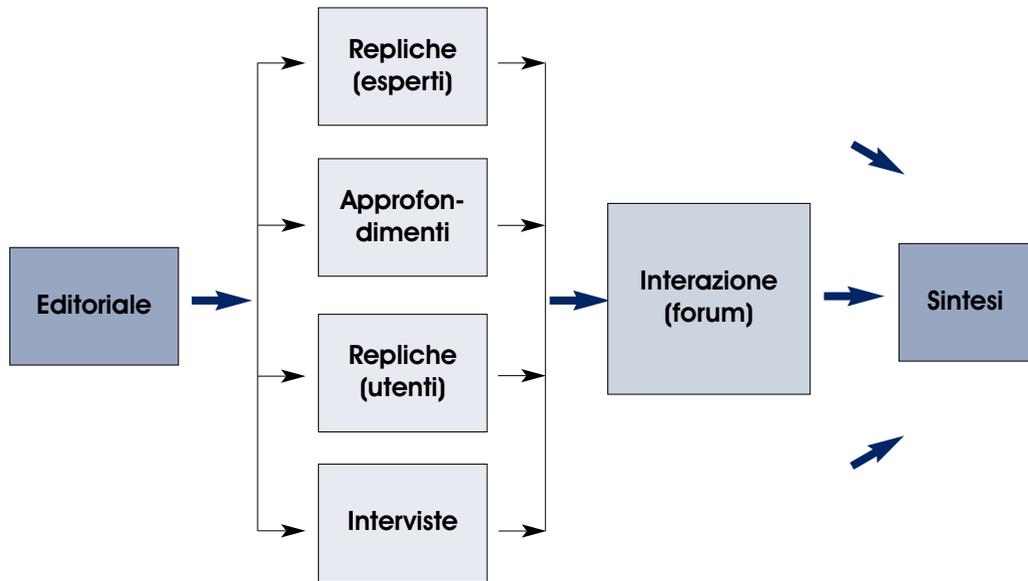
Oltre alla scomposizione dei temi principali, la pianificazione editoriale individua diversi formati, ad esempio relativamente ai mezzi di comunicazione tradizionali, come i quotidiani, un argomento può essere inquadrato dall'intervento di un esperto, approfondito e dibattuto attraverso interviste e dibattiti, ripreso dalla corrispondenza dei lettori.

Il fine ultimo della pianificazione editoriale è di combinare in modo efficace tematiche e formati in modo da coinvolgere l'utenza sino a determinarne delle reazioni nella forma di interventi, inserimento di notizie e documenti, attivazione di Forum.

All'interno del piano operativo, quindi, il community manager redige un calendario delle attività editoriali, collocando, nei diversi giorni della settimana (o del mese), la pubblicazione di diversi formati di contenuto e organizzando attività parallele di discussione sui temi centrali in modo da raccogliere le repliche e le riflessioni degli iscritti.

La pianificazione editoriale consente di avviare un ciclo che ha origine da un intervento di scenario o provocatorio, di un esperto o di un addetto ai lavori, che prosegue con l'intervento di altri esperti attraverso la realizzazione e la pubblicazione di interviste, concordi o discordi, in modo da generare un dibattito che si conclude dando il giusto risalto alle repliche e agli interventi degli utenti con la redazione di un documento finale di sintesi da parte dei content manager della struttura organizzativa.

Il ciclo informazione-partecipazione



Esempio di Pianificazione editoriale della Comunità Formez PON Ambiente

Proposte per la pianificazione editoriale

Sulla scorta delle indicazioni fornite dal Piano Operativo della Comunità Ambiente è possibile formulare alcune linee guida per la progettazione di un piano editoriale.

L'intervento che verrà ipotizzato in questo documento si articola lungo quattro linee:

1. Individuazione puntuale delle tematiche su cui si articolerà l'attività della comunità;
2. Organizzazione temporale delle attività legate a specifiche tematiche;
3. Definizione di format editoriali per le diverse tipologie di contenuti;
4. Organizzazione di un processo di fruizione e di redazione dei contenuti della comunità a partire da una risorsa capace di stimolare l'attività di produzione di contenuti aggiuntivi sia da parte degli utenti che dello staff della comunità. Il modello può essere quello dei "pezzi d'opinione" (editoriali) o delle inchieste nei newsmagazine o nei quotidiani: a partire da un intervento autorevole e/o provocatorio e stimolante, la redazione del giornale produce altri materiali che raccolgono o ripropongono le provocazioni del pezzo originale e i lettori creano contenuti propri inviando lettere, articoli propri, ecc. L'organizzazione dell'attività editoriale in forma di processo consente di valorizzare un argomento attraverso diversi materiali (editoriali, interviste, approfondimenti, indagini, ecc.) e coinvolgendo l'utenza. All'interno di una comunità on line questa impostazione permette di valorizzare l'intervento dei lettori grazie alle aree dedicate alla discussione e favorisce la ricomposizione delle diverse posizioni emerse in documenti originali, conclusivi del processo che potranno anche essere diffusi al di fuori della comunità, contribuendo alla sua visibilità.

Individuazione delle aree tematiche

Sulla base delle indicazioni contenute nel piano operativo le tematiche su cui centrare le attività della comunità nei prossimi mesi sono:

1. VAS (Valutazione Ambientale Strategica)
2. PIT (Progetti Integrati Territoriali)
3. Energie Rinnovabili
4. Pianificazione Strategica.

Format editoriali

La programmazione delle attività editoriali non deve limitarsi esclusivamente allo scheduling della creazione e pubblicazione dei contenuti, ma strutturare i contenuti secondo format e standard che aiutino il processo di consultazione del lettore e si prestino a supportare la partecipazione degli utenti on line. Come il lettore dei quotidiani salta subito alla notizia o alla sezione preferita, anche negli ambienti on line è possibile far leva sull'interesse dell'utente verso determinati tipi di contenuto per assicurarsene la fedeltà e la ricorsività dei comportamenti di fruizione.

La pianificazione deve individuare dei format che consentano al lettore di riconoscere il tipo di informazioni e l'utilità di ogni contenuto pubblicato e che lo aiutino nello strutturare i propri comportamenti di fruizione.





I format potrebbero essere i seguenti:

- *Editoriale o position paper, contributo redatto da un esperto esterno o interno allo staff di progetto, che ragiona su temi di frontiera e provoca le reazioni dei lettori;*
- *Norme e documentazione inerente le tematiche trattate;*
- *Guide utili, how-to, che possano essere utilizzate dagli utenti come strumenti nell'operatività quotidiana;*
- *Interviste ad esperti e ad utenti;*
- *Casi, esperienze interessanti dal punto di vista della tematica all'ordine del giorno;*
- *News, annunci, informazione veloce e di servizio.*

Esempio di piano operativo della Comunità Formez dei responsabili dei Servizi per l'Impiego

Attività preliminari

<i>Data</i>	<i>Referente</i>	<i>Descrizione attività</i>
<i>Entro il 01-10-'02</i>	<i>XX YY</i>	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Inserimento nella sezione “bacheca” della presentazione della comunità di apprendimento</i> • <i>Apertura di un primo forum animato da KK JJ sull'incontro domanda-offerta</i> • <i>Inserimento nella sezione “esperienze” di esperienze di casi di buone prassi nell'ambito dei Servizi per l'Impiego</i> • <i>Sollecitazione dei partecipanti a compilare i form per l'inserimento delle esperienze</i>

Il lancio della comunità è fissato in data 1 ottobre. Verranno predisposti articoli da diffondere a mezzo stampa e mailing list del sito spi.formez.it

Programmazione trimestrale delle attività

Le attività previste nei prossimi mesi (dal 1 ottobre al 31 dicembre) per sostenere l'avvio della comunità sono:

1) Attività di back-office

1. *Individuazione e selezione degli **esperti specialistici** esterni al Formez e formalizzazione di accordi/contratti con gli stessi affinché supportino la comunità.*
2. ***Sensibilizzazione dello staff Caravelle** verso gli obiettivi e le attività della comunità attraverso l'organizzazione di incontri periodici per discutere e condividere le politiche di azione e l'individuazione di un sistema di incentivi che premiano la partecipazione attiva dello staff e degli esperti alla comunità.*
3. ***Promozione** della comunità nei confronti dei soggetti destinatari dell'iniziativa al fine di sensibilizzare il numero dei soggetti partecipanti attraverso contatti telefonici; mailing; coinvolgimento di leader della comunità come promotori dell'iniziativa.*
4. ***Redazione di un questionario di valutazione** delle attività da distribuire periodicamente ai membri della comunità.*
5. ***Verifica** dell'utilità dei servizi offerti e progettazione di nuovi servizi.*
6. *Definizione di un **piano editoriale** della comunità. A tal fine occorre:*
 - a. *Individuare le principali fonti informative dove reperire documenti da pubblicare on line;*
 - b. *Verificare che vi sia complementarità fra i contenuti pubblicati sul sito pubblico e su quello privato;*
 - c. *Garantire la coerenza tematica tra l'area informativa e le aree dedicate alla discussione e alla collaborazione.*





2) Attività ricorrenti

Data	Referente	Descrizione attività
Ogni martedì	XX YY	Sollecitazione dei partecipanti affinché utilizzino i servizi on line: utilizzo Forum; alimentazione bacheca; inserimento esperienza; inserimento offerta/ richiesta stage.
Ogni martedì giovedì	XX YY	Pubblicazione di almeno un documento all'interno e della sezione "bacheca".
Ogni giovedì	XX YY	Assistenza all'inserimento di un'esperienza della sezione "esperienze".
Ogni quindici giorni	XX YY	Redazione di un report sull'andamento della formazione a distanza.
Ogni mese	XX YY	Redazione di un report sull'utilizzo dei Forum attivi.
Ogni mese	XX YY	Analisi quantitativa degli accessi ai servizi della comunità e redazione report.
Ogni mese	XX YY	Verifica delle attività svolte ed eventuale aggiornamento del piano operativo.
Ogni 3 mesi	XX YY	Invio questionario di valutazione qualitativa e raccolta di feedback dagli utenti attraverso telefonate e mail. Redazione report sui risultati di questa attività.

3) Attività programmate

Data	Referente	Descrizione attività
Ogni mese	XX YY	Attivazione e animazione di tre Forum.
Entro il 15 ottobre	XX YY	Organizzazione di un incontro con l'intero staff del progetto Caravelle per: <ul style="list-style-type: none"> • illustrare gli obiettivi del piano strategico; • individuare qualche esperto per la comunità; • mostrare il funzionamento della comunità.
Entro novembre	XX YY	Incontro con gli operatori della comunità .
Entro novembre	XX YY	Preparazione e organizzazione incontro.
Entro il 1 dicembre	XX YY	Distribuzione ai membri della comunità del questionario di valutazione delle attività.
Entro il 20 dicembre	XX YY	Raccolta e analisi dei risultati dei questionari di valutazione.

Modello di Piano Operativo

Obiettivi del documento

Attività preliminari (Specifiche per ogni fase)

Programmazione trimestrale delle attività

– *Attività di Back Office*

– *Attività Ricorrenti*

– *Attività Programmate*





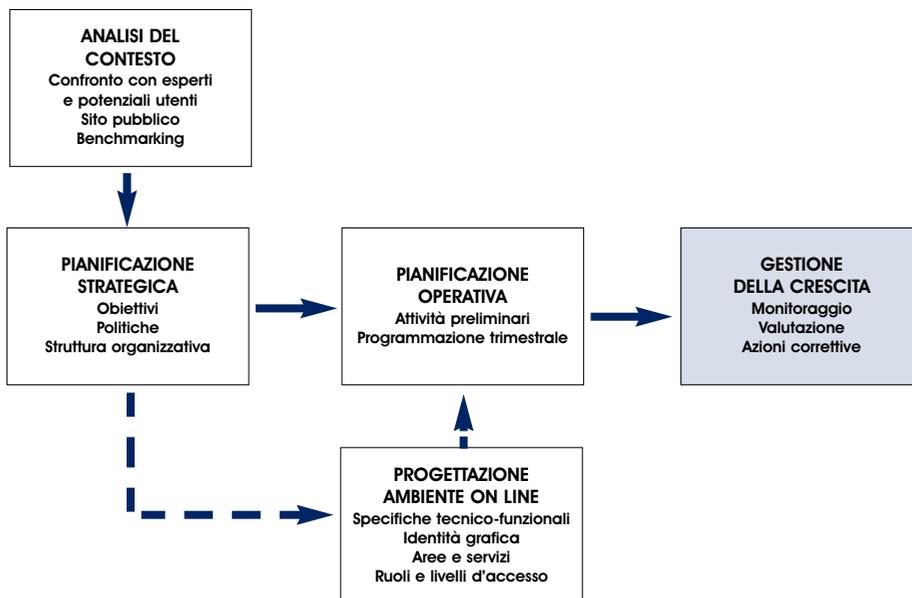
5. La gestione della crescita

Il processo di adeguamento dell'offerta alle richieste di servizi, manifestate dai destinatari, prosegue anche dopo la conclusione della fase di analisi e della progettazione della comunità.

Le caratteristiche dell'applicativo, ma soprattutto le tecniche di animazione, le tematiche da affondare e le modalità di aggiornamento dei contenuti, devono adattarsi alla costante evoluzione della comunità. Durante l'intera vita della comunità in rete, infatti, la struttura organizzativa raccoglie, seleziona e interpreta i feedback dell'utenza per adeguare, sulla base delle richieste esplicite o implicite dei partecipanti, strumenti informatici, tematiche trattate e tecniche di gestione.

Le comunità on line, nel corso della loro esistenza, attraversano diverse fasi in cui si verificano dei cambiamenti che richiedono di adeguare l'offerta compatibilmente con le mutate condizioni e richieste della domanda. I diversi cambiamenti tipici del ciclo evolutivo di una comunità sono riassumibili in due macrocategorie. In primo luogo la comunità evolve dal punto di vista quantitativo poiché il numero di iscritti cresce da un numero limitato, nella fase di avvio e di pilotaggio, a qualche centinaio di utenti, nella fase di maturità e consolidamento. In secondo luogo la comunità evolve da un punto di vista qualitativo poiché la crescita del numero di iscritti si accompagna a una differenziazione dei partecipanti, dovuta all'inclusione, nell'ambiente collaborativo, di attori appartenenti ad enti e organizzazioni contigue e operativamente complementari al target originario. La crescita qualitativa è dovuta, inoltre, al processo di apprendimento dei partecipanti, poiché quanto più aumenta il tempo passato in comunità, e la familiarità con lo strumento tecnologico, tanto più cambia il modo di partecipare, di discutere e si differenziano i temi su cui si focalizza l'attività.

Visione di insieme della metodologia





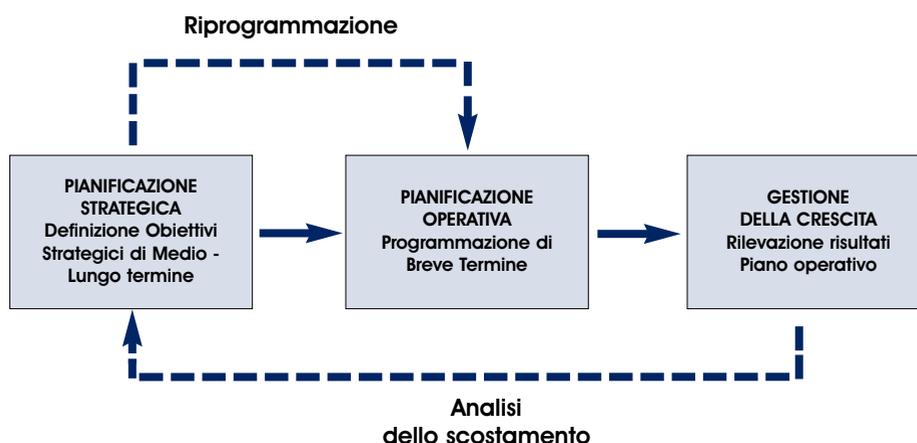
Al fine di soddisfare le mutevoli esigenze dell'utenza, e di assecondare l'evoluzione dei comportamenti degli iscritti, è necessario che la struttura organizzativa, e in particolar modo il community manager, svolga una costante attività di monitoraggio, di rilevazione della soddisfazione e di raccolta di feedback e di spunti di riflessione.

Le coordinate, all'interno delle quali si deve svolgere il continuo aggiustamento delle soluzioni adottate e dei servizi proposti, sono rappresentate dagli obiettivi strategici e dalle percezioni e aspettative dell'utenza. I risultati dell'attività svolta, infatti, possono essere valutate solo sulla base di queste coordinate.

La verifica dello scostamento tra i risultati ottenuti e gli obiettivi strategici prefissati è possibile solo a partire dalla raccolta e analisi dei feedback forniti dall'utenza. I dati ottenuti attraverso una rilevazione che valuti il livello di soddisfazione e i punti di forza e di debolezza rispetto alle aspettative degli iscritti, permettono di attivare interventi correttivi per rimodellare periodicamente il piano operativo, al fine di riallinearlo agli obiettivi strategici.

Il processo di gestione della comunità, pertanto, è frutto di una continua negoziazione tra la struttura organizzativa e l'utenza, sulla base dei risultati e delle evidenze raccolte grazie alle attività di monitoraggio e di rilevazione.

Il ciclo "Analisi dello scostamento - riprogrammazione"



5.1 L'attività di monitoraggio

La crescita professionale, in relazione a fenomeni emergenti come le comunità in rete, è strettamente connessa alla capacità dell'intera struttura organizzativa di raccogliere e rispondere in tempo reale alle necessità e alle preferenze dei partecipanti e di rendere disponibili strumenti e contenuti in linea con i reali fabbisogni.

Per garantire questa rispondenza è necessario seguire una metodologia di monitoraggio che consenta allo staff di esercitare un controllo continuo sulla comunità individuando, anche quotidianamente, i temi di maggior interesse che attraggono il maggior numero di partecipanti, gli eventuali ostacoli tecnologici alla partecipazione, gli ele-



menti di criticità che frenano la partecipazione. Questa attività consente di raccogliere informazioni e evidenze utili alla eventuale riformulazione del piano strategico.

L'analisi e l'interpretazione dei risultati si traduce nel documento di monitoraggio, report periodico sullo stato delle attività, sulla risposta dei partecipanti alle iniziative di progetto e sulle difficoltà incontrate nel declinare operativamente gli obiettivi strategici, che viene prodotto a margine del piano operativo al termine del periodo di riferimento.

Il responsabile dell'attività di monitoraggio e valutazione, individuato dal community manager, avvalendosi di strumenti specifici è in grado di fornire dati quantitativi di sintesi e informazioni di carattere qualitativo¹⁰, svolge le seguenti attività di rilevazione:

- monitoraggio degli accessi;
- monitoraggio degli interventi;
- analisi dei contenuti;
- interviste ad un campione di utenti.

Per quanto concerne il *monitoraggio degli accessi*, attraverso la registrazione degli utenti, la verifica del nome dell'utente e della password al momento dell'accesso alla comunità è possibile tenere traccia delle abitudini di fruizione dei servizi da parte dei partecipanti. La disponibilità di dati quantitativi aiuta il community manager e l'intero staff di progetto ad avere un quadro di sintesi sui punti di forza e di debolezza della comunità. In particolare, risulta utile conoscere indicatori particolari, come ad esempio quello relativo al numero totale di accessi (suddiviso per settimane o per giorni), che permette di avere informazioni sull'andamento degli accessi alla comunità.

Un secondo dato di interesse generale è quello relativo al tempo totale di permanenza di tutti gli utenti nell'ambiente on line. Questi dati aggregati pur non fornendo un quadro dettagliato delle preferenze degli utenti, in termini di servizi e contenuti, costituiscono tuttavia degli importanti segnalatori delle potenzialità della comunità in termini di crescita. Solamente il raggiungimento di una massa critica di utenti e di un cospicuo monte ore di permanenza sul sito, infatti, possono creare i presupposti per attivare dinamiche di partecipazione e di alimentazione autonoma del patrimonio informativo della comunità.

Altri dati forniscono invece indicazioni puntuali, quali ad esempio il tempo di permanenza per singolo utente (complessivo e settimanale), che consentono di identificare e distinguere gli utenti effettivi (coloro che si sono connessi almeno una volta) e i "non utenti" (coloro che non hanno fatto seguire all'iscrizione un reale accesso alla comunità). A partire da questi dati, come si vedrà meglio di seguito, è possibile segmentare gli utenti in gruppi omogenei, sui quali è possibile attivarsi con azioni specifiche (per esempio attività promozionali nei confronti dei "non utenti", gratifiche per gli utenti attivi).

¹⁰ La disponibilità dei dati di monitoraggio è strettamente connessa alle caratteristiche dell'applicativo utilizzato a supporto della comunità. Non tutti gli ambienti on line dispongono, infatti, di sistemi di tracciamento che memorizzano i dati relativi alla navigazione dell'utente.

Il tempo medio di connessione, calcolabile ripartendo il dato aggregato per il numero di utenti effettivi, consente di cogliere l'assiduità delle connessioni alla comunità e soprattutto lo scostamento del tempo medio di connessione rispetto a quello ipotizzato dallo staff in fase di progettazione della comunità.

Il tempo di permanenza sulle aree di servizio per ogni singolo partecipante permette, al community manager, di disporre di informazioni relative alle preferenze dei partecipanti sulle diverse aree e servizi della comunità e indicazioni sulle aree meno frequentate. Queste ultime rappresentano i punti di debolezza della comunità e devono essere attentamente analizzate.

Il *monitoraggio degli interventi* inseriti dai partecipanti permette di individuare i soggetti più attivi, i Forum maggiormente frequentati, i flussi attraverso i quali si sviluppa la comunicazione nelle aree di discussione, la propensione dei partecipanti ad alimentare autonomamente i contenuti.

A partire da questi dati è possibile elaborare valutazioni di carattere qualitativo. Un ridotto numero di interventi da parte dei partecipanti, ad esempio, può essere dovuto all'inadeguatezza o al livello di approfondimento del tema proposto, alla prospettiva da cui lo si affronta, ecc.

La ricognizione degli interventi è utile anche per l'individuazione dei partecipanti più attivi, i cosiddetti leader della comunità. Questi ultimi possono essere cooptati dallo staff per le attività di animazione della discussione e, laddove fosse possibile, per animare le occasioni di incontro in presenza (workshop, seminari).

L'*analisi dei contenuti* degli interventi inseriti dai partecipanti, principalmente nell'area dedicata alla discussione (i forum tematici), fornisce preziose informazioni di carattere qualitativo, legate ad esempio ai contenuti maggiormente trattati dai partecipanti, al livello di approfondimento della comunicazione, alle modalità di espressione preferite.

La possibilità di rilevare, sulla base dei dati raccolti, temi e modalità ottimali di comunicazione consente allo staff di adeguare le attività di animazione alle esigenze dei partecipanti, rimuovendo eventuali ostacoli alla comunicazione quali ad esempio l'eccessivo specialismo dei contenuti o modalità di comunicazione distanti dalle prassi dei membri della comunità.

Il responsabile dell'attività di monitoraggio, con la supervisione del community manager, procede con le *interviste ad un campione di utenti*, al fine di raccogliere le evidenze emerse, attraverso l'elaborazione di un questionario semistrutturato (traccia di intervista).

Un'attenta definizione delle tipologie di domande da sottoporre agli scritti alla comunità, consente di individuare i fattori e le motivazioni alla base del loro comportamento e programmare eventuali interventi correttivi.

L'analisi dei dati raccolti in precedenza, attraverso il monitoraggio quantitativo, risulta di fondamentale importanza per definire il campione da intervistare che deve riflettere le caratteristiche dei membri della comunità e identificare, di conseguenza, le diverse tipologie di destinatari, quali gli utenti attivi, gli utenti passivi e i mancati utenti.

L'intervista a utenti iscritti, ma mai connessi (definiti mancati utenti o non uten-





ti), è indispensabile per comprendere quali fattori siano alla base della loro mancata partecipazione alle attività della comunità. L'individuazione di questi fattori permette, inoltre, di adeguare l'offerta in termini di comunicazione, contenuti, servizi e modalità di gestione, al fine di consentire sia il recupero dei mancati utenti, sia l'iscrizione di nuovi.

L'intervista a utenti passivi permette, invece, di cogliere i fattori alla base della scarsa partecipazione e cogliere i motivi per cui questa tipologia di utenti, pur essendo iscritta e assidua nella consultazione dei contenuti presenti on line, non inserisca interventi propri.

Infine, l'intervista a utenti attivi consente di individuare i fattori che hanno permesso di rispondere alle aspettative dei partecipanti, innescando un processo di alimentazione della comunità da parte degli stessi, verso i quali è necessario continuare ad insistere per consolidare la base d'utenza.

5.2 La valutazione

L'attività di valutazione consente di individuare eventuali criticità, emerse nella fase di monitoraggio quantitativo e qualitativo, connesse alla partecipazione dei membri alle attività della comunità. La crescita e la vitalità della comunità, infatti, intese come partecipazione diffusa da parte della maggioranza degli iscritti e come capacità della comunità di sostenere autonomamente la propria crescita ed evoluzione, possono essere ostacolate da fattori critici legati a variabili quali:

- la tecnologia;
- l'orientamento alla collaborazione e alla condivisione della conoscenza;
- la tipologia ed il livello di approfondimento dei contenuti;
- il tempo.

Per quanto concerne la *tecnologia*, si rileva che la ridotta familiarità con le nuove tecnologie della comunicazione può costituire un ostacolo alla partecipazione. L'ambiente on line della comunità, coerentemente con il livello di alfabetizzazione informatica dei destinatari, deve essere concepito per un facile e intuitivo utilizzo.

Tuttavia, poiché l'ambiente on line si articola in molteplici servizi, si presuppone un processo di apprendimento da parte dell'utente che, nella pratica, non sempre si rivela facilmente sostenibile. La tecnologia può pertanto costituire una importante barriera di ingresso, compromettendo fin dall'inizio ogni possibilità di successo della comunità in rete. Il monitoraggio e la valutazione dei feedback devono esplicitare le criticità legate all'utilizzo della tecnologia, al fine di programmare attività di ridefinizione della piattaforma e di ripensamento dei flussi su cui insistono i diversi servizi.

L'*orientamento alla collaborazione* e alla condivisione della conoscenza non rappresenta una novità nella pubblica amministrazione. Tuttavia, i fenomeni di condivisione della conoscenza, in reti di relazione, hanno sinora insistito prevalentemente su ambiti geograficamente determinati e caratterizzati dalla conoscenza personale (es. lo stesso ufficio o ente, la stessa area geografica, in virtù delle frequenti occasioni di incontro).

Il passaggio alla collaborazione mediata dalla tecnologia, e il conseguente allarga-

mento della scala dell'interazione, possono frenare le dinamiche di crescita della comunità, in quanto può risultare difficile per i partecipanti valutarne i potenziali benefici.

La ridotta familiarità con la condivisione e la collaborazione in rete non impatta esclusivamente sulla disponibilità degli utenti a condividere le proprie conoscenze, ma anche sulla propensione a richiedere pareri, consigli e supporto. La richiesta di informazioni e di supporto presuppone l'ammissione di un bisogno da parte del richiedente, con il conseguente qualificarsi, per l'approccio culturale dominante, come soggetto debole. La mancanza di fiducia e di confidenza costituisce per i membri della comunità un disincentivo a richiedere informazioni e avviare così discussioni e confronti. Durante la valutazione dei dati di monitoraggio è indispensabile individuare la presenza di questi fattori, e la loro rilevanza nell'ostacolare lo sviluppo di relazioni continuative on line, per poterli rimuovere con iniziative specifiche (attività di team building, incontri in presenza, gruppi di lavoro) e per poter diffondere l'approccio secondo il quale nella collaborazione e nello scambio di conoscenze vi è un arricchimento reciproco delle parti coinvolte.

Per quanto concerne la *tipologia ed il livello di approfondimento dei contenuti*, occorre ricordare che, durante la fase di analisi del contesto, la rilevazione dei contenuti di maggior interesse per i partecipanti rappresenta la base di partenza per individuare le tematiche su cui articolare le attività della comunità. Ciò non significa, tuttavia, soddisfare automaticamente tutte le esigenze dei partecipanti. La fase di analisi consente, infatti, di cogliere indicazioni di massima relativamente agli argomenti da privilegiare nella comunità, ma la prospettiva secondo cui questi dovranno essere sviluppati (specialistica piuttosto che generale) e il livello di approfondimento della discussione possono ostacolare l'attivo coinvolgimento dei partecipanti.

I dati di monitoraggio devono, quindi, fornire indicazioni utili alla rilevazione di queste problematiche per permettere la formulazione di correttivi efficaci laddove i dati scaturiti dall'interpretazione dei risultati della fase d'analisi si rivelino palesemente insufficienti o superati rispetto alle esigenze dei partecipanti, o rappresentino un ostacolo alla comunicazione.

La disponibilità di *tempo*, infine, può costituire una delle variabili determinanti nell'ostacolare la vitalità e la partecipazione dei membri della comunità. La partecipazione ad una comunità richiede, infatti, una disponibilità di tempo e un coinvolgimento superiori rispetto alla semplice consultazione di un sito informativo. Partecipare alla discussione in un forum, elaborando interventi propri, richiede la connessione quotidiana al forum di interesse e la disponibilità del tempo per leggere gli interventi degli interlocutori.

Qualora nella comunità si dovessero rilevare problemi di partecipazione connessi alla mancanza di tempo, ci si potrebbe ad esempio orientare verso la riorganizzazione degli strumenti tecnologici, l'implementazione di politiche di incentivo all'utilizzo della comunità, o eventualmente verso la rimodulazione del target dei partecipanti.





5.3 La programmazione delle azioni correttive

Le attività di monitoraggio e di valutazione consentono di ottenere informazioni di natura quantitativa e qualitativa che, opportunamente elaborate e interpretate, permettono di individuare le possibilità di adattamento del piano operativo, fornendo utili spunti per orientare la riprogrammazione delle attività. Il responsabile della redazione del documento di monitoraggio ha il compito di sistematizzare ed esplicitare le evidenze raccolte e le proposte per la riformulazione del piano operativo per il trimestre successivo. La riprogrammazione delle attività consente di rispondere alle aspettative dei membri della comunità e raggiungere gli obiettivi di lungo periodo stabiliti nel piano strategico.

Esempio di monitoraggio della Comunità Formez dei responsabili di Sportello Unico

Il periodo di riferimento del monitoraggio va dal 18 Febbraio 2002 al 27 Maggio 2002.

Il monitoraggio degli accessi ha evidenziato una crescita sostanziale degli accessi settimanali: dai 95 accessi della prima settimana si è passati ai 435 dell'ultima. Il numero di iscritti alla comunità ha raggiunto nel periodo di riferimento i 180 (dai 30 della fase di pilotaggio) e il numero di utenti effettivi (il dato sugli iscritti depurato dal numero di iscritti mai connessi) ha raggiunto quota 112.

Compatibilmente con quanto esplicitato nella sezione "politiche" del piano strategico la differenziazione dell'utenza ha rispettato le previsioni, passando dall'inclusione dei soli responsabili di SUAP e di risorse del Formez ad una popolazione di utenti appartenenti a 12 tipologie di enti diversi: dai responsabili di SUAP alle risorse del Dipartimento della Funzione Pubblica, dalle risorse delle ASL a quelle degli enti locali (comuni, province e regioni), oltre a Camere di commercio e associazioni di categoria.

Per quanto riguarda l'utilizzo dei servizi e delle aree, l'area informativa registra livelli di accesso e di utilizzo soddisfacenti, mentre le aree dedicate all'interazione e alla collaborazione (Forum a tema e Ambienti di progetto) hanno registrato statistiche d'accesso e d'uso inferiori alle aspettative.

Al fine di individuare le criticità responsabili di questa situazione si è suddiviso il campione di utenti da intervistare in tre categorie: utenti attivi, utenti passivi e utenti mancati. Le diverse categorie di intervistati hanno fornito evidenze utili alla comprensione delle debolezze dell'offerta della comunità; in particolare sia i mancati utenti che gli utenti passivi hanno evidenziato come la mancanza di tempo da dedicare alle discussioni negli spazi relativi ai Forum sia alla base della mancata partecipazione alle attività on line.

Il campione di utenti passivi ha evidenziato, inoltre, che la natura eccessivamente specialistica delle discussioni avviate nei forum esclude dalla discussione coloro i quali non possiedono competenze adeguate per cimentarsi in questo genere di confronto. Queste considerazioni, unite al dato che evidenzia una elevata frequenza di alimentazione dei contenuti delle aree informative, ha permesso di orientare la gestione dei forum verso una minore specializzazione.

L'attività di monitoraggio e valutazione ha anche consentito di individuare sette utenti leader che il community manager coinvolgerà gradualmente nelle attività di animazione della partecipazione e di alimentazione dei contenuti formalizzando nel piano operativo, se saranno disposti, le loro responsabilità in termini di inserimento dei contenuti e di animazione della partecipazione.

Modello di documento di monitoraggio e valutazione

Obiettivi del documento

Metodologia

(descrizione del contesto e degli strumenti utilizzati)

Evidenze empiriche

(risultati del monitoraggio quali-quantitativo)

Interpretazione delle evidenze

(valutazione e identificazione delle criticità)

Azioni correttive

