

Linee guida per la redazione del KIT di riuso

Fase B

Trasferimento e adozione della buona pratica

Data rilascio: 11/12/2018

Versione: 1.0

Sommario

Premessa	2
1. Gli strumenti gestionali	2
1.1. Piano operativo per l'adozione della buona pratica	2
2. Gli strumenti organizzativi.....	6
2.1. I processi della buona pratica.....	6
3. Gli strumenti tecnologici	7
3.1. La soluzione tecnologica.....	8
3.2. Modalità di adozione.....	8
4. Gli strumenti amministrativi.....	9
4.1. Procedure per l'adozione della buona pratica	9
4.2. Elenco dei soggetti che hanno operato sulla buona pratica	10
5. Gli strumenti formativi e informativi	11
5.1. Piano di comunicazione.....	11
5.2. Piano di formazione.....	12
Soggetti competenti.....	14
Glossario.....	15

Premessa

Il presente documento ha lo scopo di guidare l'Ente alla redazione/elaborazione degli strumenti facenti parte del **kit di riuso** della **fase B. Trasferimento e adozione della buona pratica**, come previsto dall'Avviso OCPA2020¹ (nel proseguo del documento, indicato con OCPA).

Gli strumenti del kit sono suddivisi e raggruppati a seconda dell'ambito a cui fanno riferimento (gestionale, organizzativo, tecnologico, amministrativo, informativo/formativo) e il documento è strutturato secondo la stessa logica.

Per ogni strumento del kit, vengono specificati i contenuti e la loro modalità di rilevazione, suggerendo in alcuni casi metodi e tecniche specifiche. Infine, si propone una tabella di riepilogo dei soggetti competenti, che hanno cioè le competenze e le informazioni necessarie per la redazione ed elaborazione del kit di riuso.

1. Gli strumenti gestionali

Gli strumenti gestionali hanno lo scopo di supportare operativamente il riusante durante il processo di trasferimento e adozione della buona pratica, dal suo avvio e fino alla completa messa a regime della stessa.

1.1. Piano operativo per l'adozione della buona pratica

Contenuti e struttura:

Il Piano operativo di adozione della buona pratica deve descrivere nel dettaglio le attività che compongono il progetto di riuso, suggerire una organizzazione di massima del progetto e le modalità di monitoraggio.

Il Piano deve essere coerente con lo strumento gestionale "Scheda di progetto di riuso" del kit - Fase A, il quale evidenzia i fattori che determinano la variabilità di tempi e costi per ciascuna fase del progetto.

Il Piano operativo dovrebbe essere articolato come segue:

a) Fasi e attività del progetto di riuso

In questa sezione del documento si illustrano le fasi e le attività del processo di trasferimento e adozione della buona pratica e, per ciascuna attività, devono essere specificati: tempi, costi e output.

Esistono diverse metodologie per illustrare le attività di un progetto e la loro articolazione. Una metodologia molto diffusa ed efficace è la WBS (Work Breakdown Structure), strumento di project management per eccellenza, rappresentato come esempio in Figura 1.

La WBS deve essere orientata ai risultati di progetto, includendo tutte le attività correlate alla realizzazione di tali risultati, compresa la gestione del progetto stesso.

Questo tipo di rappresentazione illustra al contempo i tempi di ciascuna attività (linea blu) e fase (linea nera).

¹ OCPA – OpenCommunityPA2020: primo Avviso pubblico per interventi volti al trasferimento, evoluzione e diffusione di buone prassi fra Pubbliche Amministrazioni.

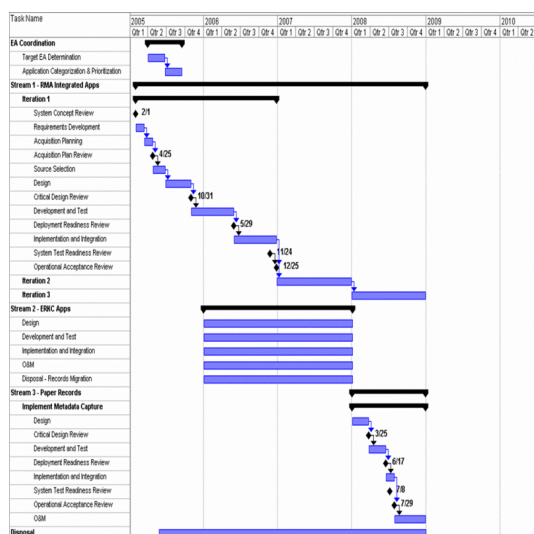


Figura 1 - Esempio di WBS

Per ciascuna macro-fase, o insieme di attività, devono quindi essere specificati i seguenti elementi minimi:

- Durata media
- Costi medi (personale in FTE, costi esterni)
- Output e milestone (traguardi intermedi nello svolgimento del progetto)

La durata ed i costi sono forniti come valore medio, in quanto sono proprio quei fattori che variano a seconda del contesto di riuso. A tal proposito, si raccomanda di verificare la coerenza tra i valori medi inseriti nel Piano Operativo e la Scheda progetto di riuso del kit_Fase A.

Nel caso in cui la buona pratica preveda diverse alternative di configurazione, in termini di moduli/funzionalità, sarà importante prevedere una fase per ciascun modulo/funzionalità alternativa, come se ciascuna di queste fosse un risultato di progetto separato dagli altri. Ove questo non fosse possibile, si potrà ragionare per attività/insieme di attività, avendo cura di delimitarne chiaramente inizio e fine, con una *milestone* specifica. Inoltre, occorre assicurarsi che nessuna fase o attività seguente abbia una relazione di dipendenza dalle attività o dalla milestone di rilascio di un modulo/funzionalità opzionale. La WBS finale sarà quindi una composizione per cui, anche eliminandone delle parti (moduli/funzionalità opzionali), la struttura di progetto rimane valida.

Si ricorda di prevedere l'attività "aggiornamento del kit di riuso": ogni futuro riusante dovrà infatti verificare le possibili modifiche/integrazioni da apportare agli strumenti del kit, a seguito del progetto di riuso.

Inoltre, nel caso il progetto preveda attività di sviluppo o personalizzazione dei servizi digitali, si raccomanda di seguire quanto indicato nei design kit disponibili su Designers Italia (<https://designers.italia.it>), punto di riferimento per il design della Pubblica Amministrazione, contenente guide, strumenti e un forum per favorire la collaborazione e promuovere il ruolo dello *human centered design* nello sviluppo dei servizi pubblici.

b) Ruoli, responsabilità e gestione del progetto

Uno dei metodi per rappresentare ruoli e responsabilità, ossia "chi fa che cosa" è la *matrice di assegnazione responsabilità* (RACI), che pone in relazione le risorse con le attività – o insieme di attività - delle quali sono responsabili.

Attività	Stakeholder					
	Direttore	Segretaria #1	Segretaria #2	Docente	Tutor	Discenti
Progettazione	A	R	I			
Selezione Docente	A/R	R	I			
Pianificazione	A	R	R			
Promozione	A	R	R	I		I
Iscrizioni	I	A	R	I		I
Erogazione	I	I	C	A/R		
Test in itinere		I	I		A	R
Esami	A	I	I	I		R
Certificati	I	A	R			

La figura qui accanto mostra la matrice RACI per un esempio di processo relativo ad un corso di formazione.

Figura 2 - Esempio di matrice RACI

Come evidenziato dall'esempio in Figura 3, le risorse contemplate nella matrice non sono solo quelle dell'organigramma di un Ente, bensì sono tutte quelle del più ampio mondo di stakeholder che hanno un ruolo attivo nella gestione del progetto o che vengono impattati dai processi della buona pratica. In particolare, la matrice RACI prende la propria denominazione proprio dalle iniziali dei ruoli previsti in lingua inglese per l'esecuzione delle attività dei processi aziendali. I ruoli previsti dalla matrice sono:

- Responsible (R): è colui che esegue l'attività
- Accountable (A): è colui che ha la responsabilità sul risultato dell'attività. A differenza degli altri 3 ruoli, per ciascuna attività deve essere univocamente assegnato (ci può essere una sola A per attività).
- Consulted (C): è colui che aiuta e collabora con il Responsible per l'esecuzione dell'attività (scambio di informazioni bi-direzionale).
- Informed (I): è colui che deve essere informato al momento dell'esecuzione dell'attività (scambio di informazioni mono-direzionale).

Inoltre, in questa sezione del Piano Operativo si possono offrire al riusante ulteriori suggerimenti per una efficace gestione organizzativa del progetto. A tal fine sarà importante capire quali sono le attività critiche del progetto e i rischi che è probabile incontrare, dando indicazioni su possibili strategie per affrontarli, ad esempio: previsione di una risorsa aggiuntiva con ruolo di presidio all'attività critica; costituzione di una task force, prototipazione e testing intermedio dei *deliverable*, controllo del personale, ...

c) Modalità di monitoraggio del progetto

Il Piano operativo si conclude con una serie di indicazioni e/o strumenti per il monitoraggio del progetto.

In alcuni casi, la buona pratica comprende già strumenti di monitoraggio, progettati e adottati dagli Enti cedenti e riusanti, che andranno semplicemente epurati dagli elementi prettamente progettuali OCPA (qualora lo strumento derivi dal progetto finanziato) e integrati con istruzioni per la loro personalizzazione e per la loro misurazione.

Negli altri casi, sarà necessario individuare opportuni indicatori di monitoraggio dei risultati del progetto - specifici per la fase di trasferimento e di adozione della buona pratica - e indicare le modalità per la loro misurazione.

È consigliabile suggerire all'Ente riusante, per la stessa fase/attività di progetto, uno o più indicatori e/o uno o più sistemi di misurazione. L'Ente riusante potrà così scegliere il sistema più adeguato in funzione della propria realtà.

Metodo di rilevazione contenuti:

Punto di partenza è il progetto esecutivo/piano operativo redatto nell'ambito del progetto OCPA. Rispetto a questo, i contenuti aggiuntivi per la redazione del Piano Operativo sono dati, in prima battuta, dagli Enti Cedenti. Un successivo *fine tuning* potrebbe poi essere svolto al termine del progetto di riuso OCPA, raccogliendo ulteriori informazioni dagli Enti riusanti.

L'importanza e la complessità delle informazioni comprese nel Piano Operativo suggeriscono di raccogliere tutti i materiali e documenti di progetto attinenti ai punti sopra descritti (piani di lavoro, cronoprogrammi, strumenti di monitoraggio, etc.) e, supportati da questi, lavorare per dedurre un Piano Operativo standard applicabile alle diverse configurazioni della buona pratica.

Per quanto riguarda i punti b) e c), le informazioni possono essere raccolte anche dagli Enti riusanti tramite interviste o in modo asincrono, avendo come supporto delle tabelle analoghe alla Tabella 1 e 2.

Nella tabella 1 si richiede agli Enti cedenti o riusanti di ragionare in modo critico sulle attività critiche del progetto, indicando il problema che si è incontrato o che si rischia di incontrare, e la strategia che si ritiene più efficace per superarlo. Le modalità indicate in tabella non devono necessariamente essere quelle effettivamente adottate dall'Ente, bensì quelle suggerite a fronte dell'esperienza vissuta.

Ente	Attività critica	Problema/rischio	Possibili strategie
Ente A	Attività 1		
	Attività 2		
	Attività 3		
	Attività ...		
Ente B	...		
Ente C			
..			
Elementi comuni			

Tabella 1 – Attività critiche e strategie di gestione del rischio

L'analisi ragionata delle informazioni rilevate consentirà di estrapolare gli elementi comuni o che si ritiene interessanti, da inserire nel punto b) del Piano Operativo, come suggerimenti utili o strategie di *risk management*.

La tabella 2 è predisposta solo a seguito della definizione delle fasi e delle attività di progetto (punto a), eventualmente precompilando le celle con ipotesi di indicatori. Si richiede agli Enti cedenti o riusanti di indicare gli indicatori di monitoraggio adottati per il proprio progetto (OCPA o passato) o, qualora assenti, con gli indicatori che si ritengono idonei per ciascuna attività.

Ente: A						
Fase e attività	Indicatore	Unità di misura	di	Sistema di misurazione	Periodicità di misurazione	Valore/range/delta target
FASE 1						
Attività 1.1						

Attività 1.2					
FASE 2					
Attività 2.1					
Attività 2.2					
FASE 3					
Attività 3.1					
Attività 3.2					

Tabella 2 - Sistema di monitoraggio dell'Ente xxx

2. Gli strumenti organizzativi

Gli strumenti organizzativi hanno lo scopo di illustrare al riusante i processi amministrativi oggetto di intervento della buona pratica, così come attesi a seguito dell'adozione della buona pratica, in termini di flussi di attività e attori coinvolti.

2.1. I processi della buona pratica

Contenuti e struttura:

Questo strumento consiste in un documento che raccoglie i flussi di massima dei processi TO BE impattati dalla buona pratica, con evidenza dei cambiamenti più significativi attuati (ad esempio eliminazione, digitalizzazione, modifica, aggiunta di una attività), eventualmente distinti per tipologia di Amministrazione o per tipologia di moduli/funzionalità della buona pratica adottate.

A partire dai processi amministrativi oggetto di intervento della buona pratica, devono essere indicati in maniera schematica i flussi di tali processi nella loro configurazione TO BE, ossia a seguito dell'adozione della buona pratica. È raccomandata la rappresentazione tramite diagrammi di flusso, che evidenziano graficamente il flusso consequenziale e logico delle attività che compongono i processi.

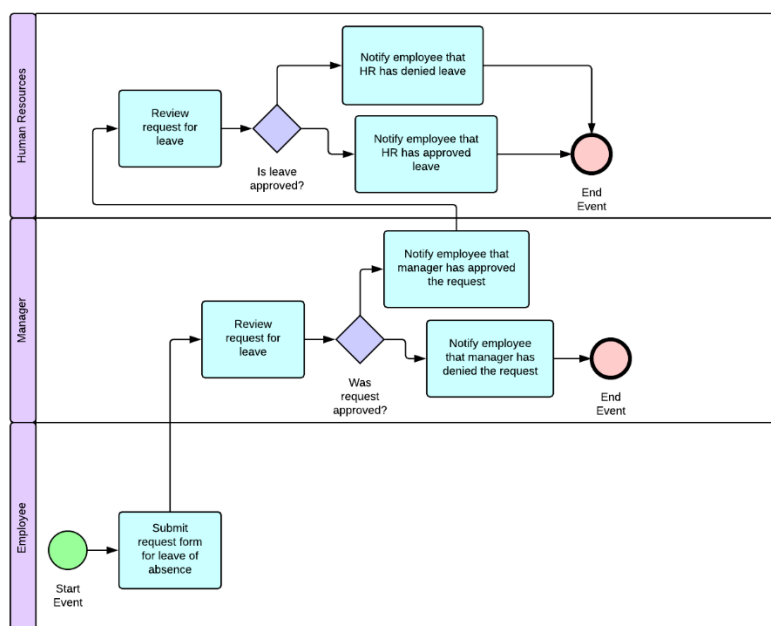


Figura 3 - Esempio di diagramma di flusso BPM

Un linguaggio diffuso è il BPMN (*Business Process Model and Notation*), standard internazionale per la rappresentazione dei processi organizzativi, che consente di dare in un'unica *overview* informazioni sugli attori coinvolti nel processo (ogni riga del diagramma corrisponde ad un attore), sulle attività e sulle decisioni che caratterizzano il processo (vedi Figura 2).

L'attore, cioè l'esecutore dell'attività, potrà essere:

- un soggetto interno o esterno all'Ente riusante (compreso l'utente finale di un servizio);
- un'applicazione o software.

Si raccomanda di mantenere un basso livello di dettaglio delle attività, affinché il flusso sia applicabile a molteplici realtà.

In alcuni casi, ad esempio qualora la buona pratica presentasse alternative di adozione sensibilmente differenti tra loro, potrà essere più agevole produrre più flussi, corrispondenti ciascuno ad una differente configurazione della buona pratica; oppure, più flussi corrispondenti a differenti moduli della buona pratica, qualora i moduli fossero rappresentabili come processi a sé stanti.

Il documento dovrebbe essere articolato per processi, come segue:

a) Processo TO BE xxxx

Breve descrizione testuale del processo

Diagramma BPMN di flusso TO BE e legenda dei simboli utilizzati nel flusso

Cambiamenti attuati con l'adozione del processo TO BE:

- Eliminazione attività x: in tutte le tipologie di Amministrazione e per tutte le opzioni di adozione della buona pratica
- Digitalizzazione della attività y, precedentemente svolta manualmente/da terzi: in tutte le tipologie di Amministrazione e in caso di adozione del modulo a
- ...

b) Processo TO BE yyy

Breve descrizione testuale del processo

Diagramma BPMN di flusso TO BE e legenda dei simboli utilizzati nel flusso

Cambiamenti attuati con l'adozione del processo TO BE:

Metodo di rilevazione contenuti:

Le informazioni sui flussi dei processi possono essere raccolte dagli Enti cedenti e dai riusanti passati, tramite confronti/interviste dirette, oppure in modo asincrono, avendo come supporto un flusso di processo "tipo" sul quale l'Ente possa indicare autonomamente, per differenza, il flusso adottato nella propria realtà.

A seguito della raccolta e del confronto tra tutti i flussi dagli Enti cedenti e riusanti, dovrà essere dedotto un flusso TO BE standard, commentato come sopra descritto.

3. Gli strumenti tecnologici

Gli strumenti tecnologici consistono in: codice software sorgente compilato della soluzione, con la debita documentazione a corredo, ivi inclusa la descrizione dell'infrastruttura tecnologica della soluzione; documento di licenza d'uso individuata per il software che ne titola la fruibilità come riuso di software pubblico.

NB: tutto quanto inserito negli strumenti tecnologici deve risultare coerente con il CAD e con le Linee Guida sull'acquisizione e sul riuso di software per le pubbliche amministrazioni definite da AgID. In particolare, occorre fare riferimento alla Guida alla pubblicazione di software come open source di AgID (Allegato A alle linee guida) e alla Guida alla manutenzione di software open source (Allegato B alle linee guida).

3.1. La soluzione tecnologica

Contenuti e struttura:

Questo strumento consiste in un breve documento che descrive tutta la documentazione che viene rilasciata in modalità open source, quale almeno: (i) codice sorgente; (ii) struttura di database; (iii) script e altri materiali necessari all'installazione in ambiente di sviluppo o di produzione; (iv) asset grafici generici (ad es. bottoni, elementi grafici); (v) documentazione finalizzata all'installazione delle dipendenze, alla compilazione e alla messa in funzione.

Devono inoltre essere riportate le seguenti informazioni:

- il titolo del repository ed un sottotitolo descrittivo;
- descrizione estesa del repository, in particolare specificando contesto di utilizzo e casi d'uso, finalità del software, screenshot;
- tipologia di licenza adottata;
- link ad eventuale documentazione aggiuntiva non inclusa nel repository (e.g. riferimenti a norme e regolamenti);
- spiegazione della struttura del repository (struttura delle directory e dei branch);
- elenco dettagliato prerequisiti e dipendenze (sistemi operativi, librerie, framework, etc.) con esplicita indicazione di eventuali dipendenze da software commerciali;
- nome dei detentori di copyright;
- nominativi dei soggetti incaricati del mantenimento del progetto open source;
- indirizzo e-mail a cui inviare segnalazioni di sicurezza.

Si raccomanda di fare attenzione alle eventuali opzioni di configurazione della soluzione tecnologica e, ove pertinente, di distinguere i punti sopra richiamati in base ai moduli/funzionalità delle diverse opzioni di adozione.

I materiali e i documenti devono essere rilasciati in modalità open source conformemente a quanto stabilito dalle Linee Guida citate in premessa al paragrafo.

Metodo di rilevazione contenuti:

Queste informazioni possono essere raccolte, innanzitutto, dai titolari del software e dai fornitori delle tecnologie che compongono la soluzione, oltre che dagli Enti cedenti e riusanti, attraverso confronti diretti oppure in modo asincrono.

3.2. Modalità di adozione

Contenuti e struttura:

La sezione deve riportare le informazioni di dettaglio necessarie per l'installazione della soluzione, specificando la procedura di installazione, i requisiti e le dipendenze, il build system necessario e i comandi per la compilazione o il deployment, automatizzati da uno script/Makefile ove possibile.

La sezione deve in particolare includere informazioni utili a:

- installare le dipendenze;

- installare un ambiente di sviluppo da zero (meglio se corredata da script, immagini di container, Makefile o altri strumenti per rendere l'operazione rapida);
- compilare il software (ove applicabile);
- installare il software in ambiente di produzione;
- comprendere l'architettura del software (a beneficio di soggetti terzi che intendano riusarlo od integrarlo).

La sezione deve inoltre includere la descrizione di tutta la documentazione sull'utilizzo del software rivolta agli utenti finali (manuali utente).

I materiali e i documenti sono raccolti in un archivio, Allegato al documento "Modalità di adozione".

Metodo di rilevazione contenuti:

Queste informazioni possono essere raccolte, innanzitutto, dai titolari del software e dai fornitori delle tecnologie che compongono la soluzione, oltre che dagli Enti cedenti e riusanti, attraverso confronti diretti oppure in modo asincrono.

4. Gli strumenti amministrativi

Gli strumenti amministrativi hanno lo scopo di fornire al riusante una serie di modelli di atti amministrativi a supporto del trasferimento della buona pratica.

4.1. Procedure per l'adozione della buona pratica

Contenuti e struttura:

Questo strumento consiste in un documento, articolato come segue:

a) Procedure e atti amministrativi per l'adozione della buona pratica

Si elencano le procedure e i conseguenti atti amministrativi necessari per l'adozione della buona pratica, quali: liberatorie d'uso dei materiali connessi alla buona pratica, bozza di delibera/determina con le motivazioni di scelta della buona pratica, convenzione di adesione a community o strutture sovracomunali (Regione, CST, Associazioni, ..).

Per ogni procedura in elenco, sono indicati puntualmente gli atti amministrativi connessi e il nome dei rispettivi modelli presenti nell'Archivio allegato al documento.

b) Procedure e atti amministrativi di procurement

Si elencano le procedure e i conseguenti atti amministrativi utili per l'acquisizione di beni e servizi necessari per supportare adeguatamente il trasferimento e l'adozione della buona pratica, quali: e.g. bozza fabbisogno, bozza capitolato, bozza determina a contrarre, etc. In questa sezione si segnalano eventuali accordi con terzi già stipulati dall'Amministrazione titolare e utilizzabili dall'Amministrazione valutante il riuso, ad esempio riguardanti attività di supporto per l'installazione e/o la personalizzazione della soluzione.

Per ogni procedura in elenco, sono indicati puntualmente gli atti amministrativi connessi e il nome dei rispettivi modelli presenti nell'Archivio allegato al documento.

Il documento si conclude con una tabella di riepilogo che mette in relazione gli atti amministrativi raccolti con le fasi del progetto, riprese dal Piano Operativo (strumento gestionale del kit di riuso – Fase B).

Atti/Fasi	Fase 1	Fase 2	Fase 3	Fase 4
Procedura x				
Atto 1				
Atto 2				
Procedura y				
Atto 1				
Atto 2				

Tabella 3 - Riepilogo procedure e atti per fase di progetto

Tutti i modelli degli atti amministrativi sopra richiamati vanno raccolti in un archivio dedicato, Allegato al documento “Procedure per l’adozione della buona pratica”.

Metodo di rilevazione contenuti:

Le informazioni e gli atti delle procedure possono essere raccolte sia dagli Enti cedenti, sia dagli Enti riusanti (passati e del progetto OCPA), tramite una semplice intervista/confronto diretto, oppure in modo asincrono attraverso una tabella di supporto analoga alla tabella 4:

Procedura	Tipo (obbligatorio, raccomandato, facoltativo)*	Nome file in Archivio
Di adesione		
Determine/Delibere		
Accordi/Convenzioni		
Di procurement		
Sviluppo personalizzazioni		
Supporto dispiegamento		
Integrazioni software		

Tabella 4 - Raccolta dati su procedure di procurement

*Si raccomanda la coerenza con quanto indicato nel documento “Elenco procedure per il riuso della buona pratica” del kit di riuso – Fase A.

4.2. Elenco dei soggetti che hanno operato sulla buona pratica

Contenuti e struttura:

Questo strumento ha lo scopo di fornire al riusante una sorta di rubrica di contatti utili, attraverso una griglia di presentazione dei soggetti pubblici e privati che hanno operato sulla buona pratica nell’ambito del progetto finanziato OCPA, così come negli altri progetti di riuso o di evoluzione della buona pratica, con indicazione della loro conoscenza specifica sui modelli, processi, tecnologie, gli interventi effettuati e il contributo apportato al progetto.

Metodo di rilevazione contenuti:

Le informazioni devono essere raccolte sia dagli Enti cedenti, sia dagli Enti riusanti (passati e del progetto OCPA), tramite una tabella analoga alla tabella 5.

Progetto xxx – Elenco soggetti che hanno operato sulla buona pratica				
Ente cedente/ riusante	Competenza specificata (modelli, processi, soluzione, supporto,..)	Ruolo e contributo al progetto	Riferimento (nome e cognome)	Email
Ente A				
Ente B				
Ente C				
Soggetto privato C				
Fornitore..				

Tabella 5 - Elenco dei soggetti pubblici e privati che hanno operato sulla buona pratica

I soggetti indicati in questa tabella probabilmente si sovrappongono in parte a quelli indicati al Capitolo 6 delle presenti Linee guida, come soggetti che detengono la competenza per redigere gli strumenti del kit di riuso.

5. Gli strumenti formativi e informativi

5.1. Piano di comunicazione

Contenuti e struttura:

Questo strumento consiste in un Piano di comunicazione:

- interna, a supporto del processo di adozione della buona pratica e quindi a supporto del processo di cambiamento in atto all'interno dell'Ente riusante;
- esterna, volto a promuovere l'intervento a livello locale, regionale e nazionale, al fine di riscuotere interesse da parte di nuovi potenziali riusanti ed accrescere la community di soggetti pubblici e privati che operano attorno alla buona pratica.

Posto che l'ampiezza e la complessità del Piano di comunicazione che il riusante sarà effettivamente in grado di mettere in atto dipendono strettamente dalle risorse umane ed economiche a sua disposizione, è possibile offrire alcune indicazioni. Lo strumento dovrà essere articolato come segue:

a) Grafica

Da un punto di vista creativo è strategico individuare una grafica coordinata tra tutti gli Enti facenti parte della community di riuso della buona pratica, caratterizzata da un nome distintivo e da un logo che visivamente e icasticamente qualifichino il fulcro del progetto ed i valori/benefici ad esso associati. I valori ed i benefici del progetto possono essere tratti dallo strumento del kit "Sintesi della buona pratica". Il logo dovrà prestarsi a una facile declinazione su diversi strumenti di comunicazione, sia tradizionali sia digitali.

b) Piano di comunicazione interna

Per quanto riguarda la comunicazione interna, è importante condividere gli obiettivi strategici ed operativi del progetto con il personale che verrà in qualsiasi modo impattato dalla buona pratica, e mettere loro a disposizione materiale informativo. Se possibile tutti i materiali devono riportare, oltre ai riferimenti alle pagine sociali (ad esempio, l'hashtag) e web del progetto (sezioni del sito istituzionale), anche un QR CODE che rimandi agli approfondimenti informativi disponibili su formato multimediale: demo, infografiche, video

esplicativi della soluzione, anche attraverso interviste ai protagonisti di passati riusi (tali materiali, se presenti, fanno parte dello strumento del kit “Sintesi della buona pratica”).

c) Piano di comunicazione esterna: media mix

Oltre ai più consueti canali di comunicazione istituzionale (sito web, newsletter, comunicati stampa, etc.), che ogni Ente metterà in campo secondo le proprie consuetudini, il Piano suggerisce un media mix composto da canali digitali (prevalentemente social media) e da canali tradizionali:

- gli **eventi** (convegni, workshop, seminari tematici e incontri professionali di settore) rappresentano un canale tradizionale di incontro e scambio per le Pubbliche Amministrazioni e per favorire l’inclusione di tutti gli stakeholder di progetto. Ove possibile e pertinente, cuore dell’evento può essere la sperimentazione diretta del servizio sviluppato nell’ambito della buona pratica. Si può prevedere lo streaming dell’evento da diffondere attraverso i canali digitali dell’Ente riusante. Tutti i soggetti interessati dal lancio del servizio (elenco degli stakeholder) devono essere invitati, in modo da avviare percorsi di collaborazione e miglioramento continuo. I luoghi degli eventi devono essere stabiliti in modo da favorire la più ampia partecipazione di pubblico e di partner, a livello locale, regionale e nazionale, che possano supportare nella diffusione della buona pratica.
- **Social media**: i social media (Facebook, Twitter, Instagram, LinkedIn, etc.) devono essere parte integrante e non accessoria del Piano di Comunicazione; sono strumenti fondamentali per accorciare le distanze con il proprio target e rendere il progetto a portata di smartphone. I Social media sono inoltre una grande opportunità in un contesto caratterizzato da risorse economiche scarse (ricordiamo l’adeguamento al D.L. 122 del 2010 che ha ridotto dell’80% le spese di comunicazione rispetto a quanto effettuato nel 2009). Si raccomanda un linguaggio semplice, immediato e coerente con i messaggi valoriali su richiamati che si vogliono trasmettere, ed un ampio utilizzo di contenuti multimediali (“rich content”), che nel mondo social determinano la qualità dell’interazione e il livello di coinvolgimento del lettore.

Metodo di rilevazione contenuti:

I contenuti del piano derivano, innanzitutto, dai contenuti prodotti nell’ambito dell’Azione 5 del progetto finanziato OCPA, resi quanto più possibile “standard”, ovvero applicabili a molteplici tipologie di Enti riusanti.

Ulteriori contenuti possono essere tratti dallo strumento del kit “Sintesi della buona pratica” e suoi allegati (materiali multimediali che descrivono la buona pratica e i suoi benefici) e prodotti dagli Enti cedenti o riusanti. Si raccomanda di raccogliere il nulla osta al riuso dei materiali e dei dati raccolti a fini comunicativi da parte di futuri riusanti.

5.2. Piano di formazione

Contenuti e struttura:

Questo strumento consiste in un Piano di formazione a supporto del processo di riuso della buona pratica, che evidenzia: obiettivi, soggetti da coinvolgere e il programma formativo di massima in termini di contenuti, strumenti e tempi. Il Piano potrebbe essere articolato come segue.

a) Obiettivi e strategia

Si descrivono gli obiettivi del piano di formazione e la strategia che si intende adottare per raggiungerli.

Il Piano deve avere l'obiettivo primario e imprescindibile di descrivere le conoscenze (tecniche, organizzative e gestionali, normative, etc.) da trasferire ai soggetti coinvolti nella buona pratica, nonché gli strumenti operativi utili per il riuso efficace ed efficiente della buona pratica.

Auspiciabilmente, il piano formativo deve avere anche l'obiettivo di attivare una Comunità attorno al progetto di riuso, un ambiente di relazione che ospiti tutti i soggetti interessati alla buona pratica, che sostenga percorsi di mantenimento e sviluppo e che offra occasioni di scambio di notizie e documenti relativi alla iniziative realizzate.

In termini di strategia, questa potrebbe variare in funzione del contesto e del modello organizzativo dell'Ente riusante/dell'insieme di Enti riusanti. Ad esempio, in contesti particolarmente complessi si potrebbe adottare una strategia in "due tempi", costituita da:

- Azione Pilota, rivolta a un gruppo ristretto e selezionato di persone, per testare la buona pratica (ad esempio una piattaforma tecnologica esistente) e individuare le modifiche necessarie all'utilizzo della buona pratica nei diversi contesti degli enti riusanti;
- Azione Diffusa, da realizzare successivamente all'Azione Pilota, con cui il piano formativo viene esteso agli altri soggetti operativamente coinvolti nell'uso della buona pratica.

b) Ambiti tematici della formazione

Gli ambiti tematici descrivono in linea di massima i contenuti che devono essere oggetto di trasferimento. Essi possono essere declinati per ambito: tecnico (funzionalità software e piattaforme tecnologiche), normativo, organizzazione e processi, strumenti operativi e gestionali a supporto, ...

c) Comunità del piano di formazione

Si elencano tutti gli Enti che in qualche modo vengono impattati dalla buona pratica e che si desidera coinvolgere nel programma formativo. Per ogni Ente in elenco, si specifica il suo ruolo nel progetto, il numero di operatori da formare per ogni settore, gli ambiti tematici di interesse.

Se la buona pratica beneficia già di una Community esistente, questa sezione definisce anche le modalità di raccordo e relazione con essa all'interno del percorso di formazione.

d) Programma formativo

Il programma definisce puntualmente quando e come trasferire i contenuti di cui al punto a), per ciascuna fase del progetto. La declinazione in fasi può essere presa dal Piano Operativo di progetto (vedi paragrafo 1.1), oppure semplificata in 3 fasi minimo:

- Preliminare: prima dell'avvio del processo di trasferimento della buona pratica;
- Avvio della buona pratica;
- A regime.

Per quanto riguarda gli strumenti, possono essere impiegate le tradizionali attività formative in presenza (lezioni frontali in aula, laboratori e tavoli di lavoro), azioni a distanza (lezioni da remoto, webinar con supporto chat, workshop in videoconferenza) oltre a strumenti di supporto continuativo quale l'help desk tecnico (telefonico o via mail), sistemi di condivisione di informazioni e documenti (digitali e non).

Un supporto tabellare come quello seguente può essere utile per avere una visione di insieme del programma e degli elementi fin qui richiamati:

Programma formativa progetto...	Ambito tematico (contenuti e strumenti operativi da trasferire)	Enti e operatori coinvolti	Strumento formativo (lezione in aula, a distanza, help desk,...)	Relazioni con la Community
Fase preliminare				
Data...				
Data...				
Fase di avvio				
Data...				
Per tutta la durata				
Per tutta la durata				
Fase di adozione (a regime)				
Fino al ..				

Tabella 6 - Programma formativo

Metodo di rilevazione contenuti:

I contenuti del piano derivano, innanzitutto, dai contenuti prodotti nell'ambito dell'Azione 5 del progetto finanziato OCPA, resi quanto più possibile "standard", ovvero applicabili a molteplici tipologie di Enti riusanti.

Ulteriore materiale a supporto delle attività di formazione (materiale didattico vario, demo, sistemi di gestione documentale della Community di riuso) può essere raccolto sia dagli Enti cedenti, sia dai riusanti. Tali materiali devono essere raccolti in un unico Archivio allegato allo strumento del kit di riuso "Piano di formazione".

Soggetti competenti

A conclusione della presentazione dei diversi strumenti del kit di riuso, resta da individuare quali sono i soggetti competenti, ossia coloro che detengono i contenuti e le informazioni per elaborare ciascun strumento e che devono quindi essere coinvolti. Tali soggetti possono provenire da Enti del partenariato del progetto OCPA (cedenti o riusanti), oppure essere esterni: Enti pubblici (cedenti o riusanti passati, Enti regolatori); fornitori di beni o servizi. Per avviare ed organizzare il processo di raccolta dei contenuti, può quindi essere utile una tabella di riepilogo dei soggetti competenti, come quella qui di seguito:

Soggetto	Gestionale	Organizzativo	Tecnologico	Amministrativo	Informativo/formativo
Interni					
Cedente	Ufficio...	Nome e Cognome	Ufficio...		
Riusante A					
Riusante B					
Esterni					
Altre PA					
Fornitori					

Tabella 7 - Soggetti competenti per la redazione del kit di riuso

Glossario

OCA - OpenCommunityPA2020: primo Avviso pubblico per interventi volti al trasferimento, evoluzione e diffusione di buone prassi fra Pubbliche Amministrazioni, indetto dall'Agenzia per la Coesione Territoriale.

Buona Pratica: soluzione (o insieme di soluzioni) che rappresenta un caso di eccellenza, efficace, efficiente, originale e innovativo, in grado di produrre cambiamenti e risultati effettivi e/o risolvere criticità reali in modo efficace, garantendo così un concreto miglioramento nell'efficienza operativa dell'azione amministrativa. Nel caso del presente Avviso la buona pratica è l'oggetto effettivo dello scambio tra Ente cedente - che ne ha verificato e validato i benefici - e l'Ente/Enti riusante/i che vuole/vogliono trasferirlo nel proprio contesto organizzativo e/o operativo (cfr. definizione di soluzione).

Ente Capofila: Ente che in virtù di un Accordo/Protocollo con gli altri Enti del partenariato si configura come Soggetto Proponente del partenariato che rappresenta. Il Capofila è l'unico soggetto che può assumere il ruolo di "Beneficiario" ed è responsabile nei confronti dell'Autorità di Gestione dell'attuazione del progetto.

Ente Cedente: Ente che detiene la buona pratica e, ai fini del presente Avviso, la mette a disposizione di altri Enti del partenariato.

Ente Riusante: Ente che intende adottare la buona pratica detenuta dall'Ente Cedente.

"Kit del riuso" della buona pratica: insieme degli strumenti tecnologici, organizzativi e amministrativi a corredo delle soluzioni che compongono la buona pratica individuata e che ne garantiscono un efficace, completo e autonomo trasferimento tra Amministrazioni, anche a livello interregionale.

Partenariato: raggruppamento di soggetti ammissibili all'Avviso che in virtù di un Accordo/Protocollo presentano congiuntamente la proposta progettuale.

Soluzione: prassi, esperienze, metodologie, sistemi organizzativi e gestionali innovativi eventualmente supportati da sistemi tecnologici, o una combinazione di questi, realizzati da un Ente per risolvere una determinata criticità.