



# Linee guida per la Costituzione e la governance di una Open Community della PA v.1.0



**UNIONE EUROPEA**  
Fondo Sociale Europeo  
Fondo Europeo di Sviluppo Regionale



*Agenzia per la  
Coesione Territoriale*



**GOVERNANCE  
E CAPACITÀ  
ISTITUZIONALE  
2014-2020**



*Presidenza del Consiglio dei Ministri*  
**Dipartimento per gli  
Affari Regionali  
e le Autonomie**



**AGID** Agenzia per  
l'Italia Digitale

**.0 puntozero**  
LA NUOVA VERSIONE DELL'INNOVAZIONE



## 1 Open Community della PA

4

	INTRODUZIONE	4
1.1	CHE COS'È UNA OPEN COMMUNITY TRA AMMINISTRAZIONI	5
1.2	PERCHÉ CREARE UNA COMUNITÀ OCPA	6
1.3	TIPOLOGIE DI COMUNITÀ OCPA	7
1.4	PERCORSO DELLA COMUNITÀ E INDICATORI DI CONSISTENZA	9
1.4.1	PERCORSO EVOLUTIVO DELLA COMUNITÀ	9
1.4.2	MASSA CRITICA DI UNA COMUNITÀ	9
1.5	ECOSISTEMA DELLA COMUNITÀ	10
1.5.1	COMUNITÀ DEL RIUSO RUOLI E PROFILI	11
1.5.2	IL RUOLO DEL RIUSANTE E DEL CEDENTE. LE DIFFERENTI OPZIONI	12



## 2 Governance di una Comunità della PA

14

2.1	IL GOVERNO DELLA COMUNITÀ	14
2.1.1	IL MODELLO DI GOVERNANCE	14
2.1.2	L'INGRESSO NELLA COMUNITÀ	16
2.2	LE STRUTTURE OPERATIVE A SERVIZIO DELLA GOVERNANCE	18
2.3	IL CICLO DI VITA DI UNA COMUNITÀ	21
2.4	FATTORI DI RISCHIO PER UNA COMUNITÀ OCPA	23



## 3 Opportunità offerte dalle Open Community della PA

25

3.1	APPROCCIO AL RIUSO DELLA OPEN COMMUNITY	25
3.1.1	QUANDO UNA PRASSI O SOLUZIONE PUÒ CONSIDERARSI TRASFERIBILE?	26
3.2	CAPITALIZZAZIONE DEGLI INVESTIMENTI DELLA OPEN COMMUNITY	27



## 4 KIT della Comunità

30

4.1	FASE COSTITUTIVA	30
4.2	FASE DI REALIZZAZIONE	31
4.3	FASE DI GESTIONE A REGIME	32





# 1 Open Community della PA

## Introduzione

Le “Linee Guida per la costituzione e la governance di una Open Community della PA” qui presentate nascono a valle dell’ “Avviso per il finanziamento di interventi volti al trasferimento, all’evoluzione e alla diffusione di buone pratiche attraverso Open Community PA” (di seguito anche “Progetto OCPA” ), attraverso il quale l’Agenzia per la Coesione Territoriale ha finanziato 30 progetti che hanno coinvolto complessivamente oltre 150 amministrazioni (tra Regioni e Comuni), di cui 123 enti Riusanti e 33 enti Cedenti di pratiche amministrative considerate di successo.

Esse delineano, nello specifico, il percorso di creazione di Comunità (identificate anche come **Open Community PA**) che abbiano alcuni specifici obiettivi chiave alla base della propria costituzione.

Il **primo obiettivo** è rappresentato dalla **condivisione di idee** e di percorsi di cambiamento e prevede, per la sua realizzazione modalità di lavoro basate sulla collaborazione, la cooperazione e il mutuo sostegno. Ad esempio, sviluppando processi di semplificazione, di rafforzamento amministrativo, di innovazione e/o di transizione digitale, in modo coeso e fattivo, mettendo in comune processi, pratiche di cui sia stata, preliminarmente, riconosciuta la qualità e l’efficacia.

Il **secondo** obiettivo è quello di **rendere disponibili, attraverso la condivisione, prestazioni** a costi ridotti, pur mantenendo la qualità complessiva di presidi, prodotti e servizi resi a cittadini e/o altre Amministrazioni, aumentando, per tale via, le opportunità di accesso e di fruizione degli stessi, nel tempo e nello spazio (delocalizzazione dei servizi).

Il **terzo** è quello di migliorare **la qualità percepita** dei servizi da parte dei cittadini e/o di altre Amministrazioni, Organizzazioni e Istituzioni. Questo processo è, sicuramente, potenziato e facilitato dalla condivisione di informazioni cruciali che ne facilitino la produzione e l’erogazione attraverso la concreta attuazione di percorsi di semplificazione.

Il **quarto** obiettivo è quello di favorire **l’interazione** procedurale (ai vari livelli) tra Amministrazioni basata sulla produzione di standard uniformi e condivisi, e sullo sviluppo di idee e contenuti di servizio digitali, da trasformare in funzioni della soluzione, e/o professionali, a supporto dei processi della pratica, maturate nel confronto tra soluzioni e pratiche già realizzate.

Il **quinto** obiettivo si sostanzia nel rendere possibili e maggiormente **efficienti forme di collaborazione amministrativa** rese vitali per dare corpo ai numerosi ambiti attuativi definiti più di recente dalle politiche comunitarie (Programmazione 2014/2020, PNRR, React EU, etc.) che vedono le reti tra Amministrazioni quale strumento attuativo privilegiato e forma preferenziale di gestione efficace ed efficiente delle dinamiche territoriali.

Il **sesto** obiettivo è dato dalla **consapevolezza di poter raggiungere, in gruppo, risultati non perseguibili dal singolo**, a causa delle risorse esigue e/o della dimensione organizzativa e/o delle competenze possedute, e/o degli strumenti utilizzati.

Ciò premesso, nelle Linee Guida qui presentate, l’attenzione sarà focalizzata sulle Comunità aventi ad oggetto il riuso di soluzioni della PA, quali, ad esempio, le comunità realizzate attraverso l’Avviso OCPA del PON Governance.



In quanto strumento di stimolo dei percorsi amministrativi innovativi queste Linee Guida andrebbero lette ed analizzate insieme agli altri strumenti approntati dal tavolo di coordinamento OCPA, che ne completano la fruibilità e danno loro un valore più complessivo. Ci si riferisce alle Linee guida per il Kit per il riuso e a quelle sulle caratteristiche dei Repository per la conoscenza e l'accesso ai riusi.

### 1.1 Che cos'è una Open Community tra Amministrazioni

Una "Open Community", qui intesa, è una "Comunità" tra Pubbliche Amministrazioni, può essere definita come un Modello di cooperazione basato su un alto livello di operatività ed interazione tra i partecipanti. Esso ha lo scopo di promuovere la **Condivisione, l'Organizzazione, l'Innovazione, la Collaborazione e l'Apprendimento** come processi chiave della vita amministrativa. E' caratterizzata, altresì, dalla volontà dei partecipanti di rafforzare la propria identità collettiva. A riguardo nel prosieguo il termine semplice di "Comunità" sottintende, se non diversamente specificato, sempre una Open community.

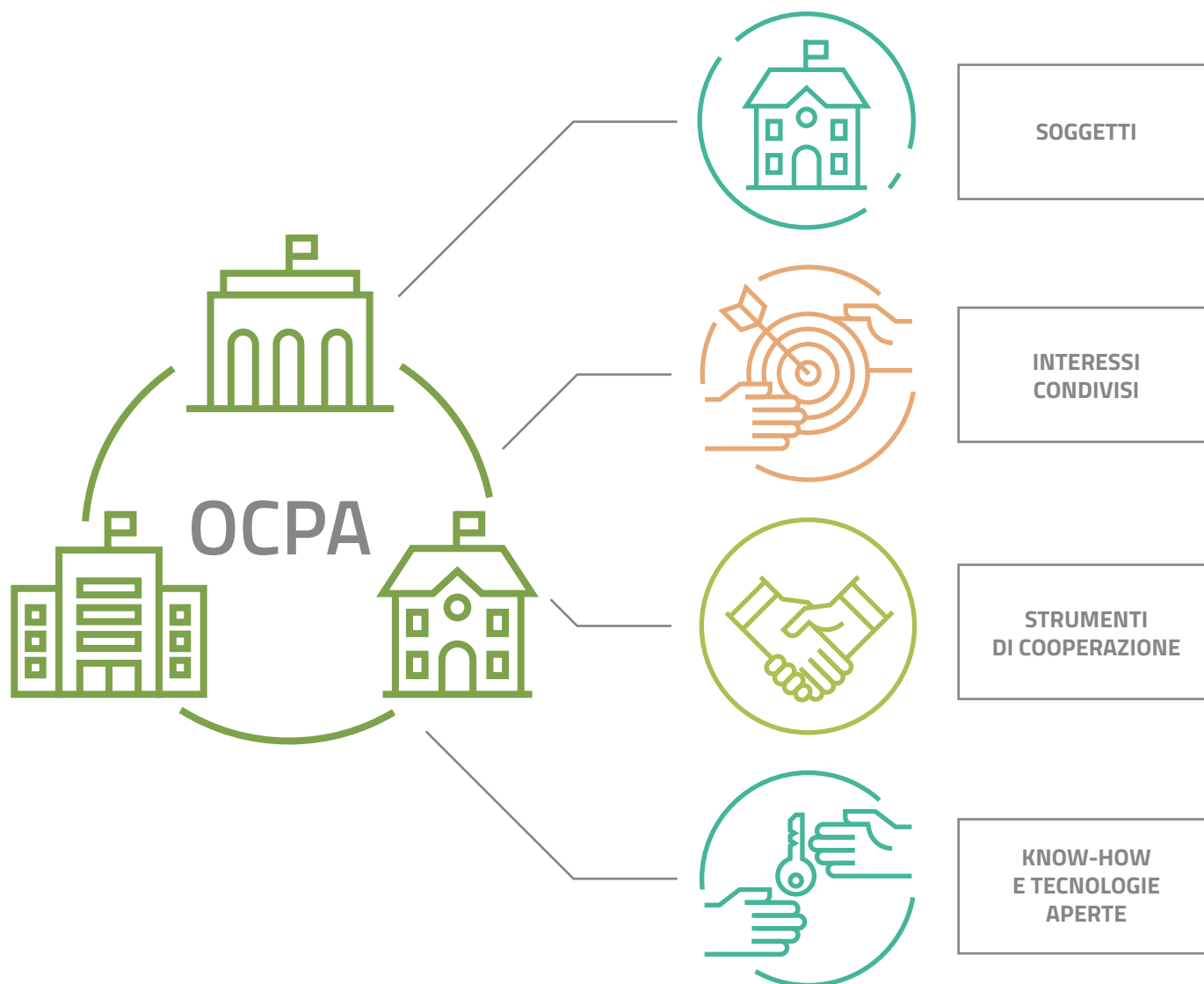
Così intese le Open Community (per le quali vale anche l'acronimo "OCPA") si contraddistinguono per alcune peculiari caratteristiche, che si potrebbero definire "genetiche".

Esse, infatti:

- si connotano di **soggetti**, rientranti nell'ambito Pubblico, fortemente motivati a condividere conoscenze e innovazione;
- hanno un **riferimento territoriale** e istituzionale variabili in logica multi-livello;
- hanno **interessi o campi tematici in comune** in grado di catalizzare sinergie, investimenti, organizzazione per supportare lo sviluppo e/o il consolidamento di soluzioni di interesse per tutti i partecipanti;
- utilizzano **strumenti di cooperazione** che facilitano l'interazione e l'organizzazione delle esperienze intese come patrimonio da gestire, mantenere e far evolvere o diffondere;
- sono:
  - orientate all'utilizzo di know-how e tecnologie aperte,
  - inclusive e allargate alla collaborazione di chiunque voglia perseguire gli obiettivi di riferimento orientati da una piattaforma di lavoro comune,
  - partecipative nei processi decisionali.

1. La definizione prende spunto dai lavori di Jean Lave e Etienne Wenger "Community of practice". Ma il lavoro svolto ha tratto ispirazione letteraria dagli studi di Marshall McLuhan "Gli strumenti del comunicare" in cui afferma che *"nel regime della tecnologia elettrica il compito dell'uomo diventa quello di imparare e conoscere; tutte le forme di ricchezza derivano dallo spostamento d'informazione". Le Comunità come modello aggregativo da diffondere, nascono nel mondo anglosassone. A riguardo si consiglia la lettura di:*

- Wenger E., Communities of practice: the social fabric of a learning organization, 1996.
- Prensky M., Digital natives, digital immigrants, 2001
- White N., Full circles associates, 2002
- Saint-Onge, H & Wallace, D, Leveraging Communities of Practice, Butterworth Heinemann, 2003.
- Wenger E. Communities of practice: learning, meaning and identity, Cambridge University Press, New York 1998; tr. it. Comunità di pratica. Apprendimento, significato e identità, Raffaello Cortina, Milano 2006.
- Wenger, E, McDermott, R & Snyder, W.M., Cultivating Communities of Practice, HBS press 2002; tr. it. Wenger, E., McDermott, R., Snyder, W.M., Coltivare comunità di pratica, Guerini e Associati, 2007.
- Trentin G., Apprendimento in rete e condivisione delle conoscenze, Milano, Franco Angeli, 2008.
- Fondazione Anci ricerche. Le comunità di pratiche online come sistema di gestione della conoscenza, IFEL 2008
- Ravotto P., Fulantelli G., Net generation e formazione dei docenti, Journal of e-Learning and Knowledge Society, v.7, n.2, 87-98. ISSN 1826-6223, e-ISSN 1971-8829, 2011



*Fig. 1.1 gli elementi di una Open Community della PA*

## 1.2 Perché creare una Comunità OCA

La principale missione di una Comunità OCA è quella di mettere a disposizione dei propri partecipanti conoscenze, competenze, risorse e soluzioni, in uno scenario di tipo cooperativo/ collaborativo, al fine di ottenere risultati altrimenti non perseguibili da un singolo membro. Questo ha un grande valore se si pensa alle strutture veterodivisionali "a canne d'organo" dei nostri ministeri, regioni e Comuni, e alla fragilità amministrativa del territorio, incentrato su Comuni di piccole, piccolissima entità.

La Comunità consente di fare esperienze e, non di rado, di superare barriere all'accesso dovute alla dimensione e alla disponibilità piena di competenze per realizzare gli interventi abilitando l'apprendimento e l'innovazione.

Infatti, il principale elemento che distingue una Comunità da altre forme organizzative è l'esistenza di uno scopo primario e condiviso che motivi la collaborazione e la messa in comune di risorse. Questo scopo può cambiare e arricchirsi nel tempo dando alla Comunità stessa una profilazione più articolata o potenzialmente più ricca.

Una Comunità si sviluppa rispondendo a determinati bisogni di partenza. Proviamo ad elencarli:



- **condividere** un'idea e le forme usate per la sua realizzazione. Questo presuppone la presenza di soggetti promotori che abbiano già risposto o che intendano rispondere a uno o più bisogni manifestati dai membri della futura Comunità avendo accumulato un *expertise* sulle tematiche oggetto di interesse;
- **coinvolgere** i soggetti e le amministrazioni dei territori nei processi di innovazione analizzando i bisogni e proponendo soluzioni;
- **riutilizzare** nel proprio contesto di riferimento, in base a uno specifico bisogno, una soluzione (interesse comune) adottabile scelta dalla Comunità stessa;
- **innovare**, ovvero favorire anche il miglioramento nel tempo delle soluzioni adottate, attraverso processi incrementali di conoscenza e condivisione;
- **apprendere**, generando, cioè, spazi di confronto continuo, all'interno di una rete di relazioni in cui non ci sia più un soggetto esclusivo che indirizza e gestisce il flusso di conoscenza ma un insieme di attori partecipanti alla Comunità che interagiscono e co-producono valore.

La Comunità arricchisce le potenzialità attuative dei singoli partecipanti diventando uno strumento di lavoro collettivo, capace di assicurare alle soluzioni adottate anche una valenza e una sostenibilità nel tempo, soprattutto se pensata non solo come costo ma come investimento organizzativo e finanziario.

### 1.3 Tipologie di Comunità OCPA

Come anche sostenuto in precedenza, la condivisione di un tema, di un interesse comune, di una specifica soluzione e/o bisogno, rappresentano fattori coagulanti delle Comunità.

Si tratta di componenti che giocano un ruolo **preminente e aggregativo** nei processi di costituzione ed evoluzione di queste forme organizzative, rappresentando, altresì, un elemento discriminante per poterle suddividere in alcune tipologie, pur in un quadro potenzialmente più ampio. Il modello OCPA prevede la l'orchestrazione delle seguenti tipologie aggregative:

- **Comunità tematiche:** nascono dall'interesse a sviluppare un'azione intorno ad un Tema comune legato a uno specifico ambito di interesse: sanità, inclusione sociale, mobilità; piuttosto che a una specifica necessità operativa: gestione documentale, pagamenti elettronici, arrivando ad una soluzione condivisa e utilizzata dall'intera Comunità. Tali Comunità possono prevedere, anche, la presenza di Soggetti esterni alla PA e, in tal caso, la Comunità può dare luogo a modelli più articolati che inglobino o interagiscano con altre filiere (ad esempio, il turismo). Si parla infatti di ecosistema della comunità volendo riferirsi non solo alle Amministrazioni pubbliche in senso stretto che fanno parte del core organizzato della Comunità ma di tutti gli attori interessati al tema/problema indipendentemente dalla loro collocazione fisica/geografica/istituzionale. Vedremo, infatti, come il concetto di Ecosistema della comunità possa essere, facilmente, "preso in prestito" anche per le altre tipologie di seguito descritte.
- **Comunità territoriali:** nascono dall'interesse di sviluppare un intervento che si riferisca ad uno specifico territorio, sovracomunale, di area vasta o regionale, su cui l'intervento stesso insiste, attraverso la progettazione e la realizzazione di soluzioni/pratiche condivise e utilizzate dall'intera Comunità. La caratteristica peculiare di questa tipologia di Comunità ne consente la costituzione e diffusione anche in situazioni di coesistenza con altre forme di organizzazione a base territoriale, e/o istituzionale. Ci riferiamo, ad esempio alle Unioni di Comuni, e/o a forme associative territoriali tra Enti, così come a comunità preesistenti (es. Aree Interne) e/o già interagenti su quel determinato territorio.



▪ **Comunità tecnologiche:** nascono intorno a progetti, innovazioni e buone pratiche attraverso cui vengono definite soluzioni tecnologiche condivise e utilizzabili dall'intera Comunità e, in momenti successivi anche da altre Comunità. In questo caso, il potenziale tecnologico eventualmente disponibile all'interno della Comunità stessa favorisce una propensione naturale verso lo sviluppo di soluzioni, molte delle quali (e sono il *core* dell'insieme delle Linee guida presentate), afferenti ai percorsi di riuso. Le Comunità possono, in un'ottica di sviluppo del proprio potenziale organizzativo e di competenze, assumere la funzione di strutture operative e/o di consulenza e/o di accompagnamento nei processi di digitalizzazione di altre Amministrazioni, candidandosi a diventare, in molti casi specifici, veri e propri Laboratori di Comunità tematiche o territoriali.

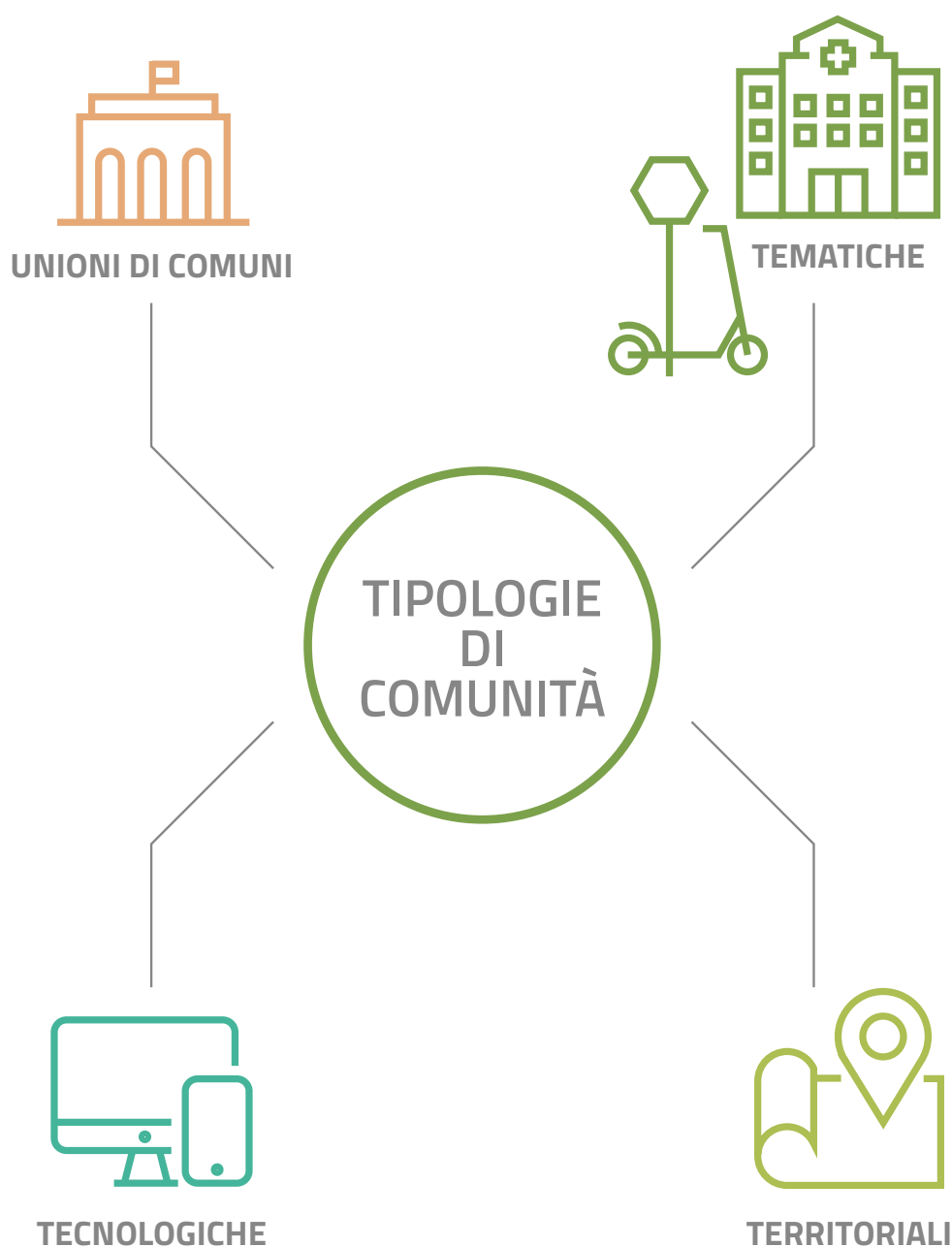


Fig. 1.2 Tipologie di Comunità





## 1.4 Percorso della Comunità e Indicatori di consistenza

### 1.4.1 Percorso evolutivo della Comunità

La Comunità OCPA è quindi, in sintesi, una forma organizzativa dotata di **fattori distintivi** che delineano e danno luogo al suo peculiare ciclo di vita (cfr. par. 2.3). Dalla maturità e dalla caratterizzazione specifica di questi fattori discende l'attrattività della Comunità verso nuovi potenziali membri e, in ultima analisi, la crescita della stessa.

Il percorso di crescita, può consentire un salto di qualità verso forme più avanzate, consentendo alla Community di evolvere, ad esempio, in Hub di conoscenza o Centro di competenza, conformazioni in grado di assicurare la longevità alla Community stessa.

Le peculiarità di tali fattori distintivi incidono nel determinare il ciclo di vita della Comunità che, come si vedrà meglio, può essere scomposto nelle fasi di:

- valutazione delle opportunità e progettazione della sua fattibilità,
- costituzione e realizzazione,
- consolidamento, regolazione e gestione.

In ognuna delle fasi citate, la Comunità sarà chiamata a prendere decisioni e fare scelte che influenzeranno la sua stessa crescita, determinandone la longevità operativa.

### 1.4.2 Massa critica di una Comunità

Una Comunità è naturalmente connotata da indicatori che ne caratterizzano l'affermazione e il riconoscimento di essa come "Comunità". Tra questi indicatori, quelli dimensionali hanno una valenza semplice ed intuitiva, ma mostrano anche come il valore risultante necessiti di valutazioni specifiche. Un esempio interessante è quello definito come **"massa critica"**, che rappresenta una prima misurazione sulla possibilità che un dato insieme di Soggetti, interessati ad un determinato tema o con un approccio comune alla soluzione di un bisogno possa essere considerato o meno una "Comunità" e agire come tale.

La sua definizione risponde alla domanda *"la forma organizzativa che si intende costituire è capace di garantire un'adeguata rappresentazione degli interessi dei membri che la compongono e può affermarsi in un contesto più ampio?"*. La dimensione, calcolata, ad esempio, sul numero di partecipanti, oppure sulla percentuale di copertura territoriale, può rappresentare un parametro utile alla valutazione del fenomeno; la sola analisi "dimensionale" può trarre, tuttavia, in inganno. Accanto alla dimensione vanno, infatti, considerati altri parametri, come ad esempio la specializzazione dei membri, la loro autorevolezza, la loro *expertise*, la rilevanza sociale del tema o la specificità territoriale.

In tal senso, i diversi aspetti che possono concorrere al raggiungimento della cosiddetta "massa critica", possono essere paragonati agli ingredienti necessari a preparare una pietanza. Possono mancare degli ingredienti essenziali, alcuni di essi possono non incontrare il favore dei commensali, oppure la presenza di alcuni ingredienti "nuovi" può dare alla pietanza stessa un inedito sapore (innovazione). Il processo cui ci si riferisce, quindi, non può mai essere dato per scontato o individuato una volta per tutte, ma costituisce un tema attorno al quale ragionare insieme.

Un altro indicatore dimensionale correlato spesso alla massa critica da tenere in considerazione, in particolar modo nell'ambito della Community OCPA, è rappresentato dalla presenza o meno di una capacità di consolidare e organizzare esperienze fatte **da altri (es. riuso)** che presuppone la presenza di una quantità adeguata di competenze umane e organizzative, risorse tecniche e finanziarie, etc., la cui presenza è spesso correlata proprio alla massa critica e può agire da elemento propulsivo alla crescita, in termini di numerosità sia dei membri, sia delle diverse professionalità

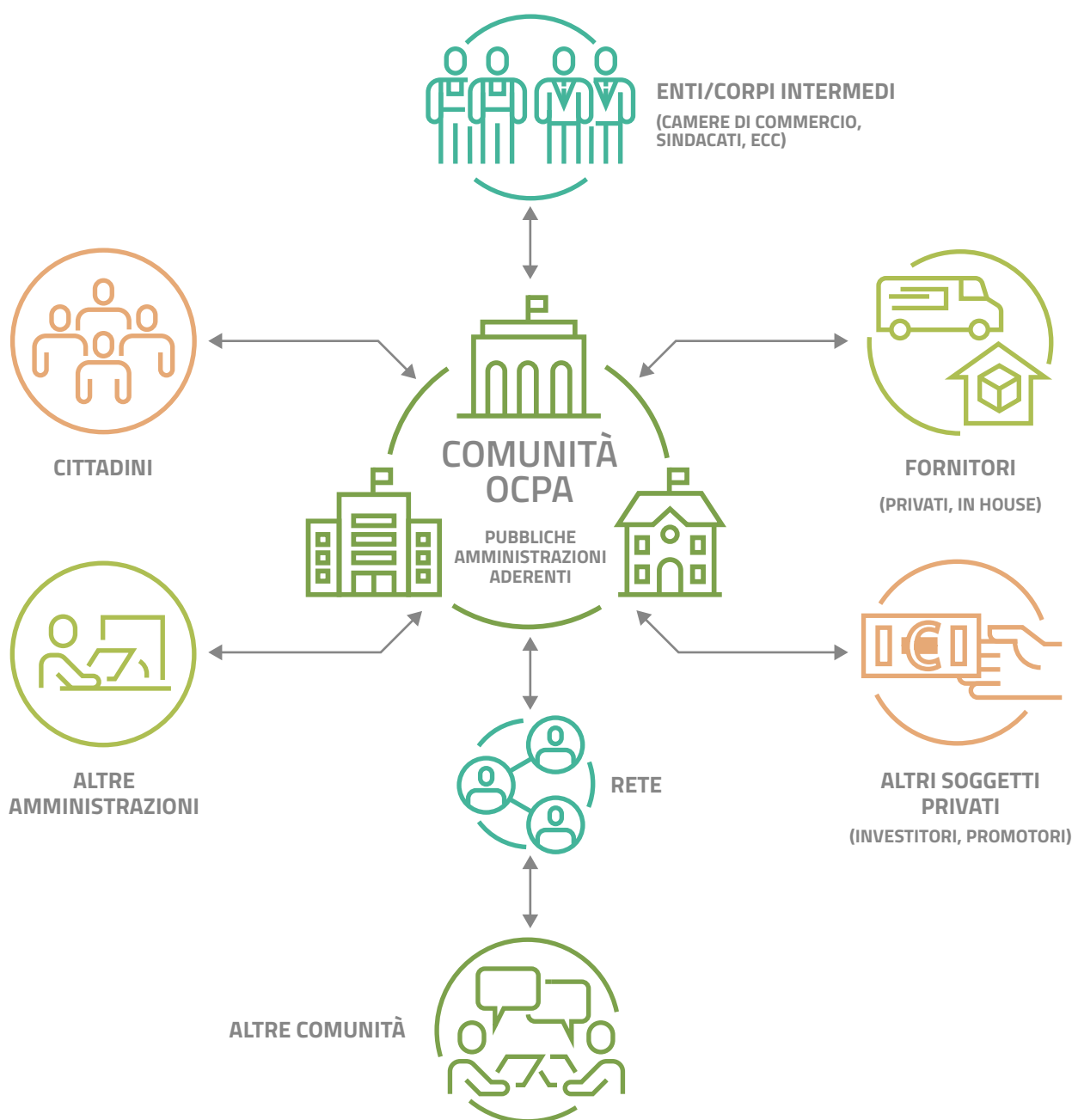


da impegnare. Il riuso di una soluzione è una esperienza fondamentale per l'aggregazione e per la crescita di competenze per le Amministrazioni. Favorire, quindi, l'ingresso di nuovi membri è un processo di grande valore che va certamente affiancato da considerazioni che riguardano la complessità della gestione degli interventi, della governance e dei processi decisionali ad essa associati. Una Comunità, infatti, è un'organizzazione dinamica che presenta un significativo tasso di trasformazione e una propensione continua alla condivisione ed alla innovazione.

Elemento considerato vincente in questo percorso scaturito all'interno di esperienze di successo (OCPA) è che ogni "utilizzatore" del patrimonio della Comunità possa dinamicamente assumere, nel tempo, ognuno dei differenti ruoli che caratterizzano il profilo degli appartenenti alla Comunità stessa (vedi avanti). Questa specifica capacità di trasformazione rende, nel tempo, la Comunità "solida", capace di sviluppare operatività e di promuovere "profitto" sociale, amministrativo, operativo ed economico per i suoi membri.

### 1.5 Ecosistema della Comunità

I potenziali Soggetti partecipanti alla Comunità e interagenti con essa rappresentano l'Ecosistema della Comunità come raffigurato nella figura seguente.





Le **Amministrazioni Pubbliche**, sono il **nucleo** della Comunità.

Gli altri soggetti partecipanti, con funzione satellitare, all'Ecosistema della Comunità sono:

- gli **Enti intermedi** che co-investono nelle soluzioni e nelle pratiche;
- gli **Altri Soggetti privati** che per interesse investono sulle soluzioni adottate dalla Comunità o ne promuovono l'uso ad esempio le Autorità di Gestione nei Programmi di investimento legati ai fondi strutturali;
- le **Amministrazioni** che interagiscono e/o interoperano, nei processi amministrativi gestiti dalle soluzioni adottate dalla Comunità e, pertanto, anche loro beneficiano delle soluzioni adottate sviluppate e adottate dai membri della Comunità OCPA;
- le **Altre Amministrazioni** che interagiscono con l'Ecosistema della Comunità per il riuso, pur non facendone parte attiva (Comunità OCPA);
- i **Fornitori** che erogano servizi o supportano professionalmente la Comunità o le sue strutture organizzative o operative;
- i **Cittadini** a cui sono rivolti i servizi delle Comunità e pertanto identificati, anche loro, come beneficiari delle soluzioni adottate;
- le **Altre Comunità** con cui scambiare esperienze, pratiche e soluzioni anche per loro vale la identificazione di beneficiari in caso di riuso.
- la **Rete** tra differenti Comunità che rafforza i rapporti tra le Comunità stesse e li stabilizza nel tempo.

#### 1.5.1 Comunità del riuso: Ruoli e profili

Nel contesto del riuso, all'interno delle Community, le Pubbliche Amministrazioni, possono assumere prevalentemente due ruoli: quello di **Cedente** e quello di **Riusante**:

- **Cedente** è l'Amministrazione che, titolare di una soluzione e/o pratica, la mette a disposizione di altre Amministrazioni.
- **Riusante** è l'Amministrazione che adotta una soluzione acquisita o realizzata dalla Comunità.

Al di là del profilo di "membro effettivo", riservato alle sole Pubbliche Amministrazioni, all'interno della Comunità tutti gli altri Soggetti coinvolti possono essere considerati membri potendo assumere profili operativi in funzione dei compiti che la stessa Comunità può riconoscere loro come necessari al proprio funzionamento. Di seguito i profili che possono essere assunti:

- **Promotore**: è il soggetto pubblico che istituisce la Community dopo aver verificato la presenza di Soggetti con interessi comuni, con l'obiettivo, condiviso, di collaborare e attivarsi per perseguirli. Può assumere anche il ruolo di erogatore di servizi Saas (es. modello centro servizi);
- **Animatore**: è il soggetto pubblico che si fa carico del mantenimento nel tempo della Community, attraverso la costituzione di partnership e sinergie tra i soggetti interessati, il reperimento delle risorse, etc;
- **Maintainer**: è il soggetto pubblico o privato che all'interno o per conto della Comunità assicura la gestione delle soluzioni, riceve le proposte di integrazione e le segnalazioni da parte dei membri della Comunità o di terzi, coinvolge la Comunità nel caso in cui queste vadano potenzialmente ad impattare sul ciclo di sviluppo o sulla roadmap. Il soggetto titolare della soluzione ha formalmente la responsabilità di maintainer, ma può delegare questo compito ad altri.
- **Referente tecnico-strategico e dell'innovazione**: è il soggetto pubblico o privato al quale vengono richieste valutazioni tecnico-strategiche sulle problematiche rinvenute e sulle



proposte di miglioramento. Il referente può favorire un approccio di tipo laboratoriale quando è in grado di promuovere lo sviluppo delle soluzioni in un contesto sperimentale, mettendo a sistema i fabbisogni espressi dai membri della Comunità, tali da garantire che le modifiche/evoluzioni di una soluzione siano coerenti con gli standard di sviluppo complessivi;

- **Esperti:** sono i soggetti che attraverso lo studio e la ricerca innovativa apportano conoscenza nella Comunità.

A cui è possibile aggiungere per completezza:

- **Agevolatori:** soggetti che contribuiscono a raccogliere e a stimolare la sensibilità dei territori su differenti tematiche di interesse per la Comunità (ad esempio attraverso attività di promozione e/o patrocinio);

- **Supporter:** soggetti che contribuiscono attraverso proprie risorse al funzionamento della Comunità, senza intervenire nelle attività e nei processi di governo. Possono essere considerati supporter anche le Comunità di sviluppatori che si mettono al servizio della Comunità;

- **Collaboratori:** soggetti che partecipano attivamente alla Comunità con l'obiettivo di realizzare un output condiviso e intervenendo nei processi di governo, a livello di definizione di strategie e policy, gestione di progettualità complementari, programmazione di attività di comunicazione.

### 1.5.2 Il Ruolo del Riusante e del Cedente. Le differenti opzioni

I membri effettivi della Comunità possono assumere, come detto in precedenza, alternativamente il ruolo di Cedente e il ruolo di Riusante. Questo indica che il confine dato al ruolo di un membro in un processo di riuso non è definitivo, ma è relativo ad una sua posizione temporanea che caratterizza il grado di maturazione del processo. Questo equivale a dire che: “nella dinamica del riuso di una soluzione nessuno è solo Riusante, come nessuno è solo Cedente”.

Per meglio comprendere questo aspetto, che consente di vedere la Comunità OCPA da una prospettiva interna di rapporto e interazione tra i membri, si offre un'analisi maggiormente dettagliata dei due ruoli.

- **Cedente**, già descritto in precedenza, può essere membro della Comunità oppure essere anche ad essa esterno. In questo caso può essere coinvolto dalla Comunità preliminarmente in quanto titolare della soluzione/buona pratica di interesse. Qualora il Cedente sia esterno, la Comunità, se lo ritiene, potrà definire, pertanto, con esso accordi di collaborazione.

- **Riusante** è una Amministrazione che adotta una soluzione realizzata dalla Comunità, come membro della stessa o esterno ad essa. A riguardo è necessario tenere presente che il riuso di soluzioni tecnologiche, può essere acquisito da una qualsiasi Amministrazione italiana, ma anche europea, senza che per questo faccia parte o abbia contatti con il Cedente (singolo o aggregazione che sia). Con il riuso, esistendone i presupposti spiegati in queste linee guida, l'Amministrazione Riusante potrà, se lo ritiene necessario, fare istanza di ingresso nella Comunità, rafforzando la dimensione aperta (“Open”) della Comunità stessa.





## 2 Governance di una Comunità della PA

La governance è la forma attraverso cui i partecipanti mirano a garantire il raggiungimento degli obiettivi e la risposta ai fabbisogni che hanno portato alla nascita della Community, a prescindere dalla tipologia di comunità che costituirà nel tempo. All'interno delle Comunità della P.A. due sono i fattori che potrebbero incidere significativamente sulla sua organizzazione:

- **La specifica forma assunta dall'Ecosistema (vedi Figura 1.3)** di riferimento che assicura l'esistenza prima e il funzionamento, a regime, della Comunità.
- **Le caratteristiche del processo di riuso**, che non coincide semplicemente con l'acquisizione e il riutilizzo di un prodotto, ma stimola, al tempo stesso, la condivisione di competenze e di strumenti tra Enti, richiamando, quindi, la necessità di governare il sistema delle responsabilità e dei suoi risultati.

Tali fattori stimolano, di conseguenza, la creazione una rete di soggetti che si qualifica attraverso un **modello di relazioni capace di gestire e di produrre conoscenza, nonché nuova organizzazione**. Questo potrà avvenire, soprattutto, attraverso l'instaurarsi di comportamenti collettivi che favoriscano la nascita di un sistema organico di relazioni a supporto del mantenimento e dello sviluppo del patrimonio della Comunità.

Si tratta di aspetti di grande rilievo e, in qualche modo, vitali per la Comunità stessa. In assenza di un modello di governance e di un sistema di coordinamento e di regole condivisi, può diventare un compito estremamente complesso per i partecipanti, seppur animati da bisogni complementari ed interessi comuni, attuare un progetto di Comunità, facendolo evolvere verso forme più avanzate, come quelle descritte nel Capitolo precedente.

### 2.1 Il governo della Comunità

Una Comunità, quindi, si basa su una rete di relazioni inizialmente informali che può, per ragioni (sistemi di convenienze e/o nuove opportunità) che possono evidenziarsi nel tempo, consolidarsi anche con atti convenzionali o accordi di collaborazione. Essi possono essere utilizzati per definire, con maggiore precisione, regole e comportamenti specifici e tipici di quella Comunità.

Questa dinamica evolutiva della partecipazione ad una Comunità delinea un modello organizzativo snello e flessibile (customizzazione, in grado di mettere a sistema capacità e contributi di ciascun partecipante), nonché di ricondurre a *fattor comune* l'esperienza, la conoscenza degli stessi a prescindere dalla formalizzazione o meno del rapporto di rispettiva collaborazione. In tal senso, i Soggetti portatori di interessi valuteranno, se del caso e quando lo riterranno, l'opportunità di adottare le forme tipiche di accordo di collaborazione, previste *ex lege*, al fine di perseguire gli scopi della Comunità.

La forza di questo modello, nell'incidere dalla iniziale condivisione di un'idea, alla successiva decisione di condividere l'impegno, al valutare la soluzione più adatta e farla diventare esperienza concreta, condividendola tra i propri membri, fino a "raccontarla" ad altre Amministrazioni come potenziale oggetto di interesse (pratica), è il più rilevante processo/risultato della decisione di costituire una Comunità.

Nelle esperienze analizzate, peraltro, le Comunità della P.A. hanno evidenziato come il percorso descritto sia possibile anche senza la produzione e il vincolo di atti formali che identifichino giuridicamente la Comunità e come essa stessa possa essere vista come un luogo di partecipazione "libero" nel quale solo le decisioni operative diano luogo agli atti amministrativi necessari a dare seguito alle procedure di ingaggio e alla realizzazione degli impegni previsti.

#### 2.1.1 Il modello di Governance

Questa possibilità di poter definire anche accordi e impegni formali nell'incidere temporale della missione di una Comunità, evidenzia e non indebolisce la necessità e l'importanza di condividere tra i membri, fin da subito, un percorso di lavoro e il modello di governance delle relazioni e delle azioni ad esso correlato. L'obiettivo è quello di assicurare, da una parte, la flessibilità dei rapporti tra i partecipanti, dall'altra, l'efficienza e l'efficacia, nel tempo, delle azioni promosse.



In questo contesto, il modello potrebbe essere pensato intorno a quattro macro ambiti da presiedere e gestire:

- funzioni di indirizzo e guida della Comunità;
- coordinamento/monitoraggio delle azioni intraprese;
- gestione operativa degli obiettivi;
- comunicazione e gestione dei rapporti con l'esterno.

Di seguito, si fornisce un prospetto di sintesi della possibile struttura organizzativa riferita a questi quattro macro ambiti.

Macro ambiti di governance	Struttura organizzativa	Compiti	Soggetti coinvolti	Esempio di azioni
<b>Indirizzo</b> 	<b>Comitato di Indirizzo</b>	<p>Definire le strategie di indirizzo della Comunità,</p> <p>Verificare il livello di partecipazione dei Soggetti della Comunità.</p> <p>Analisi dei profili di eventuali nuovi membri della Comunità in raccordo con il Comitato Tecnico</p>	Referenti degli Enti, Promotore, Animatore	<p>Verifica degli interessi coinvolti e delle relazioni esistenti tra i soggetti appartenenti alla Comunità.</p> <p>Garantire la rappresentatività di tutti i soggetti (pubbliche amministrazioni) partecipanti.</p>
<b>Coordinamento e monitoraggio</b> 	<b>Comitato tecnico</b>	<p>Tradurre gli indirizzi di sviluppo della Comunità</p> <p>Interfacciarsi con i soggetti preposti alla loro realizzazione.</p> <p>Individuare la soluzione tecnologica/pratica amministrativa di interesse.</p> <p>Rilevare i fattori facilitanti e/o ostativi percepiti dai Soggetti della Community.</p> <p>Monitorare le attività svolte a livello di gestione operativa.</p> <p>Analisi dei profili di eventuali nuovi membri della Comunità in raccordo con il Comitato di Indirizzo</p>	Referenti degli Enti, Promotore, Animatore	<p>Verifica degli interessi coinvolti e delle relazioni esistenti tra i soggetti appartenenti alla Comunità.</p> <p>Garantire la rappresentatività di tutti i soggetti (pubbliche amministrazioni) partecipanti.</p>
<b>Gestione operativa</b> 	<b>Team di progetto</b>	<p>Implementare le azioni specifiche definite a livello di coordinamento</p> <p>Esempi</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ realizzazione e sviluppo della soluzione</li> <li>▪ definizione/aggiornamento kit di riuso,</li> <li>▪ servizi di supporto,</li> <li>▪ servizi di formazione, etc.)</li> </ul>	Maintainer, Referente tecnico-strategico, Capo progetto, Esperti della materia, Tecnici	<p>Espletamento delle attività necessarie definite dal Comitato Tecnico</p> <p>Attività di scouting delle soluzioni tecnologiche e pratiche amministrative</p> <p>Implementazione degli strumenti del kit del riuso ai fini della diffusione/trasferimento della soluzione e pratica amministrativa</p>
<b>Comunicazione, rapporti con l'esterno</b> 	<b>Team di network</b>	<p>Raccogliere e trasmettere informazioni</p> <p>Condividere la conoscenza e le scoperte fatte</p> <p>Disseminare i risultati ottenuti</p>	Animatore, Soggetti interni e Soggetti esterni alla Community	<p>Predisposizione materiale divulgativo ai fini della diffusione degli scopi e dei risultati realizzati all'interno della community</p> <p>Creazione di un piano di comunicazione e specifiche azioni di disseminazione destinate a soggetti esterni al fine di creare interesse e raccogliere contributi utili per lo sviluppo della Comunità.</p>



### 2.1.2 L'ingresso nella Comunità

Se la missione di una Comunità ha bisogno di un modello di Governance che ne definisca la struttura dei macro ambiti in cui si articola, non meno importanti sono gli aspetti caratterizzanti il coinvolgimento e l'adesione di ulteriori partecipanti.

Il loro ingresso, infatti, è in grado di condizionare la missione stessa di una Comunità consolidando i processi e/o modificando le aspettative e i fabbisogni della Comunità stessa nella sua possibile nuova configurazione.

Possono essere nuovi partecipanti sia Amministrazioni che gli altri soggetti così come individuato nell'Ecosistema precedentemente descritto.

L'ingresso di una nuova Amministrazione può seguire il seguente iter:

- manifestazione di interesse all'adesione;
- analisi del profilo del nuovo membro da parte del Comitato di Indirizzo e del Comitato Tecnico;
- definizione della modalità di ingresso.

#### PROFILO DELLA NUOVA AMMINISTRAZIONE IN INGRESSO

Una Amministrazione che chiede di diventare membro effettivo di una Comunità, già esistente ed operativa con la sua dote di soluzioni e pratiche, può delinearsi con il profilo di Cedente o di Riusante a seconda della motivazione per cui chiede l'ingresso. L'Amministrazione con profilo di Cedente viene valutata in ingresso in ragione dei contributi, delle risorse e degli asset che costituiscono l'esperienza da lei posseduta e portata nel contesto della Comunità;

L'Amministrazione con profilo di Riusante viene valutata in ingresso in ragione dell'interesse al riuso delle soluzioni e delle esperienze presenti in Comunità e conformi alle regole che la stessa si è data (pur nella filosofia open che caratterizza la vita della Comunità)

L'ingresso di Enti/corpi intermedi può seguire il seguente iter:

- manifestazione di interesse all'adesione;
- analisi del profilo di ingresso da parte del Comitato di Indirizzo e del Comitato Tecnico;
- definizione della modalità di ingresso attraverso lo sviluppo di una procedura dipendente al profilo di membro manifestato.

#### PROFILO DI UN ENTE/CORPO INTERMEDIO

Un tale Soggetto che chiede di diventare attore in una Comunità, già esistente ed operativa, può delinearsi con il profilo di membro o di fornitore a seconda della motivazione per cui chiede l'ingresso (es. Camere di commercio).

Nel caso di fornitore il suo ingresso può avvenire attraverso le procedure dedicate a questa tipologia di profilo  
Nel caso di membro il suo ingresso è determinato dall'interesse funzionale o dalla coerenza dell'interesse in relazione al patrimonio informativo condiviso





L'ingresso di un Soggetto privato è previsto, ad oggi, solo nella qualità di fornitore e rimanda all'ampia problematica articolata del "Rapporto Pubblico-Privato". Per esso, senza dare un iter operativo di riferimento, il suo ingresso non può che essere regolato dalla normativa di riferimento.

## RAPPORTO PUBBLICO - PRIVATO

**L'interazione dei Privati con la Comunità avviene nell'ambito di un processo autorizzativo o di contratto. Ciò è chiaramente definito dalle norme e dalle prassi che caratterizzano il rapporto tra Pubblica Amministrazione e Privati.**

**Il privato si trova così ad essere coinvolto nella Comunità nel contesto di iniziative progettuali o di fornitura di servizi di interesse per la Comunità stessa, in funzione del proprio fabbisogno tecnologico, organizzativo, operativo, volto alla costituzione di un bene che si definisce soluzione e/o "pratica".**

**Quest'ultima rappresenta un bene a patrimonio da mettere a disposizione dei membri e, pertanto, anche cedibile ad altri Soggetti. Infatti, le soluzioni prodotte con finanza pubblica sono Open e, pertanto, nelle disponibilità di tutti i cittadini dell'Unione Europea. Le motivazioni alla base del rapporto descritto devono avere un interesse pubblico preminente, con ricadute verso gli operatori di mercato in una logica di reciproco vantaggio.**



## 2.2 Le strutture operative a servizio della funzione della Governance

La predisposizione della Governance di una Comunità riguarda la definizione degli **organismi di indirizzo, coordinamento e gestione dei processi e delle strutture nel tempo**. Dei processi si è detto e del ciclo di vita si dirà nel paragrafo seguente.

Il tema delle Strutture operative e amministrative, della loro presenza nella Comunità come strumenti di lavoro, o della loro contrattualizzazione come servizi di fornitori pubblici e/o privati, consente di dare un quadro complessivo dello sforzo organizzativo, funzionale e di risultato della Missione conferita alla Comunità con la sua costituzione rappresentato principalmente, nell'ambito delle soluzioni OCPA, dal ciclo di vita del kit del riuso e l'erogazione dei servizi ad esso collegati. I possibili modi in cui queste strutture si rapportano con le strutture organizzative della Comunità sono analizzati in dettaglio nel KIT della Comunità che offre modelli descrittivi alla Comunità costituenda per prendere decisioni e organizzare modelli di relazione, dipendenza, collaborazione e riferimento.




Le strutture ritenute necessarie al funzionamento di una Comunità riguardano i seguenti ambiti di servizio:

- Consulenza, progettazione e gestione delle soluzioni in risposta alle esigenze manifestate dai membri effettivi e in relazione ai contenuti della loro attività istituzionale;
- Assistenza applicativa e formazione del personale degli Enti per le soluzioni adottate e per le problematiche di utilizzo delle soluzioni a supporto dell'attività degli uffici;
- Gestione delle infrastrutture tecnologiche ospitanti le soluzioni individuate a supporto delle pratiche adottate dalla Comunità;
- Conservazione del patrimonio di esperienze sviluppate dalla Comunità e predisposte per il riuso. Gestione, manutenzione e fruibilità a riuso da parte di altre Amministrazioni;
- Manutenzione applicativa e tecnologica delle piattaforme digitali di supporto al funzionamento della Comunità e di supporto alle attività amministrative delle pratiche predisposte attraverso le politiche di riuso adottate.

Per ognuno di questi ambiti la governance della Comunità dovrà definire e adottare i criteri di funzionamento che meglio ritiene opportuni e predisporre le risorse, le competenze e le strumentazioni necessarie per il supporto, l'assistenza e l'organizzazione del lavoro degli uffici e delle strutture dei membri effettivi.

Di seguito una rassegna delle possibili strutture operative a supporto dei bisogni di presidio e servizio degli ambiti indicati. Tali strutture sono a loro volta tipologie che indicano unità funzionali agli obiettivi dati in fase di costituzione e potranno essere declinati attraverso soluzioni di servizio diversificate a seconda delle risorse, della missione, della capacità di autonomia operative e di competenza dell'organizzazione della Comunità.

A riguardo si rimanda al KIT della Comunità, nel capitolo conclusivo di queste Linee Guida, per una disamina puntuale delle diverse possibilità di determinazione della natura e della attuazione operativa di questi strumenti e/o servizi (competenze). Ad esempio, come vedremo, ha una sua rilevanza sapere se interne, rispetto al personale della Amministrazioni, o esterne, rispetto alla scelta di fornitori.

Ambito di servizio	Competenze richieste	Strategia di attivazione
<b>Consulenza, progettazione e gestione</b> 	<b>Capacità di analisi di bisogni e di definizione di specifiche</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Costituzione di una competenza interna alla Comunità (Hub di Conoscenza)</li> <li>▪ Acquisizione di Consulenza professionale esterna per le Soluzioni accordo con Cedente Pubblico (es, Centro di competenza)</li> </ul>
<b>Assistenza applicativa e formazione</b> 	<b>Capacità di conoscenza funzionale strumenti e argomenti</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Costituzione di competenze formative e di consulenza del lavoro (Hub di Conoscenza e/o Help Desk di assistenza)</li> <li>▪ Acquisizione di un Service Desk esterno</li> <li>▪ Accordo di collaborazione con Cedente con costituzione di livelli di help Desk condiviso per la gestione dell'escalation del bisogno proveniente dagli utenti</li> </ul>
<b>Gestione infrastrutture tecnologiche</b> 	<b>Capacità tecnica di gestione delle tecnologie</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ utilizzo o creazione di una architettura tecnologica proprietaria</li> <li>▪ Trasferimento su Centro servizi esterno</li> <li>▪ Individuazione interna o acquisizione esperienza tecnica sulle problematiche</li> </ul>
<b>Conservazione patrimonio di esperienze</b> 	<b>Capacità organizzativa e funzionale</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Predisposizione di un Repository delle pratiche adottate dalla Comunità e caricamento delle soluzioni all'interno di developers italia</li> <li>▪ Registrazione con il gestore di Repository per la conservazione e pubblicazione delle soluzioni (vedi linee guida AGID)</li> </ul>
<b>Manutenzione applicativa e tecnologica</b> 	<b>Capacità tecnico applicativa</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Realizzazione di un Laboratorio di mantenimento delle soluzioni adottate</li> <li>▪ Acquisizione di un servizio esterno per le Soluzioni con comunicazione di pull request a Cedente</li> </ul>

## LABORATORIO PER LA MANUTENZIONE DELLE SOLUZIONI\*

Struttura tecnica dedicata alla trasformazione delle esigenze in soluzioni. La necessità del laboratorio in una Comunità può scaturire in fase di progettazione di una soluzione se la Comunità dispone di risorse professionali o strutture dedicate disponibili, oppure a seguito della presa di coscienza che il riuso richiede una struttura dedicata al mantenimento delle soluzioni. Partendo da queste esigenze il Laboratorio trova la sua collocazione dentro la Comunità definendo la sua missione che è condizionata dal modello adottato di Comunità e dai servizi che si caratterizzano intorno alla buona pratica.

La presenza del Laboratorio influenza il percorso evolutivo della Comunità inducendo una progressione a livelli che può procedere o fermarsi a quello più prossimo alle proprie esigenze: da insieme di Soggetti che decidono di condividere un fabbisogno, a una Comunità che progetta e si dota di una soluzione e diventa HUB di conoscenza.



## HUB DI CONOSCENZA PER LA ANALISI DELLE SOLUZIONI, L'ASSISTENZA E LA CONSULENZA \*

è il luogo dove si concentra in modo organizzato il sapere tematico e/o di contesto. L'Hub è concepito come una struttura che accoglie e organizza al suo interno tre processi mirati che consolidano la possibilità di garantire l'utilizzo di specifiche competenze nel tempo:

**Diffusione** - processo che si fonda sulla capacità di comunicazione divulgazione e approfondimento dei saperi reperibili al proprio interno;

**Invenzione** - dedicato ad addetti di settore, è il processo che consente di "attrezzare" un ambiente dove poter discutere e interagire allo scopo di far crescere le conoscenze e i saperi già disponibili ;

**Applicazione** - è il processo che si sviluppa attorno alla capacità di fare sperimentazione di quanto definito nell'Invenzione. Presuppone, altresì, lo sviluppo specifico delle modalità di utilizzo e la predisposizione di modelli finiti operativi da utilizzare nel contesto della Comunità.

## REPOSITORY PER LA CONSERVAZIONE, LA DOCUMENTAZIONE E LA DIFFUSIONE DEL RIUSO\*

Costituisce lo strumento in rete in grado di raccogliere, documentare e mantenere gli investimenti in innovazione, riorganizzazione e semplificazione svolti dalla Comunità o da Soggetti esterni autorizzati a pubblicare, al suo interno, le loro soluzioni. Il valore del Repository aumenta se definito in base a criteri che consentono la realizzazione di una dimensione federata. Parliamo, cioè, della possibilità che ogni repository dovrebbe avere di federarsi con Repository collocati presso altre PA esterne alla Comunità (vedi i modelli federati tra Repository previsti nelle linee guida omonime). Il Repository costituisce lo strumento di riferimento del patrimonio prodotto dalla Comunità. In esso vengono registrati e conservati i beni prodotti e documentata la loro manutenzione ed evoluzione. Il Repository si configura, quindi, come il contenitore del capitale tecnologico e relazionale prodotto dalla Comunità sotto il profilo dei beni e servizi resi disponibili, e sotto il profilo dell'esperienza e della professionalità acquisita. La formazione di capitale depositato nel Repository ne esalta, altresì, la funzione di archivio e gestore di questo patrimonio e, soprattutto, di Storyteller, cioè di narratore della esperienza che ha portato a quelle realizzazioni. Tale storia ha una traccia digitale nei codici sorgente che vengono via via arricchiti dalla collaborazione nella Comunità e tra le Comunità (es Riuso) e una traccia relazionale nei sistemi di conoscenza consolidati che vengono messi via via a disposizione di nuovo utilizzatori.

(\*) approfondimenti degli argomenti sono disponibili nel KIT di Comunità "B2- Strumenti organizzativi"

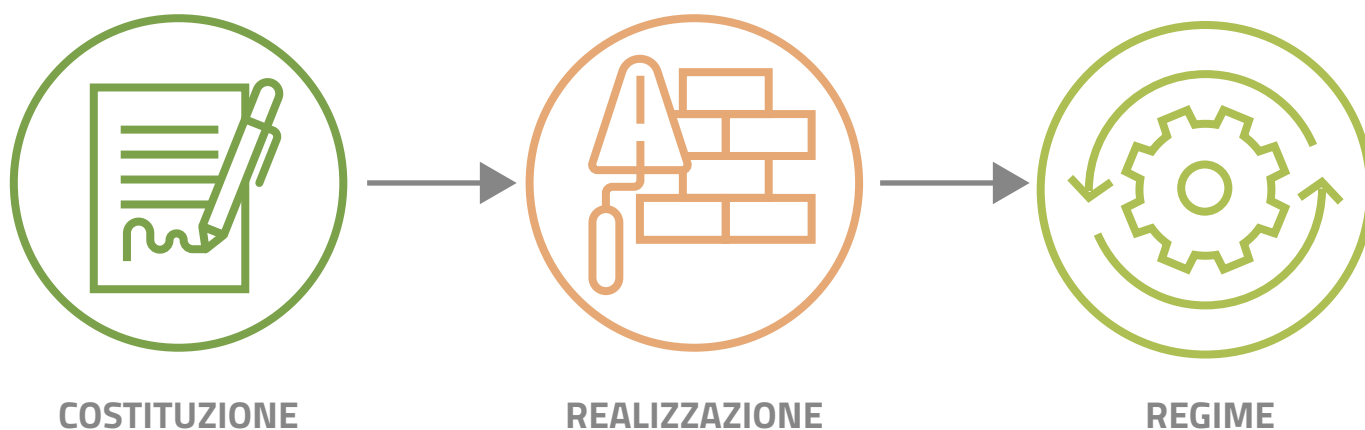


## 2.3 Il ciclo di vita di una Comunità

La progressione temporale della vita di una Comunità si esplicita attraverso il ciclo di vita che la caratterizza. In esso prendono forma e acquistano senso sia la sua organizzazione sia la sua gestione effettiva.

Possiamo immaginare specifiche fasi evolutive e descriverle:

- **Costituzione:** e' la fase in cui le Amministrazioni proponenti decidono la convenienza e l'opportunità di ritrovarsi in una Comunità con interessi condivisi. Di norma, si conclude con l'adozione del modello di governance;
- **Realizzazione:** è la fase in cui si definiscono gli obiettivi e implementano soluzioni e strumenti, definendo, altresì, i percorsi tipici delle pratiche che si intendono introdurre nell'ambito delle Comunità OCPA, coincide con l'adozione degli strumenti previsti dal kit;
- **Regime:** è la fase in cui si portano a conclusione i progetti e si costruiscono gli strumenti e le condizioni per il mantenimento nel tempo (sostenibilità) di quanto realizzato: sistemi di relazione, prodotti, servizi, innovazioni, piste di lavoro, percorsi di collaborazione interni ed esterni alla Comunità.



*Fig. 2.1 Ciclo di vita di una comunità*



Fasi		Azioni previste dal modello di ciclo di vita
A	<b>Costituzione</b>	<p>E' questa la fase più impegnativa per le decisioni, cioè quella in cui si delinea la necessità di realizzare la Comunità e le linee di indirizzo della sua missione, influenzando, per tale via, anche le altre fasi.</p> <p>Si tratta di un vero e proprio percorso di analisi che arriva a determinare le implicazioni dovute all'appartenenza alla Comunità delle Amministrazioni che decidono di farne parte.</p> <p><u>Le azioni di fase previste riguardano:</u></p> <ul style="list-style-type: none"><li>• Analisi opportunità e motivazione di costituzione</li><li>• Analisi dei parametri caratterizzanti la Comunità che si intende costituire</li><li>• Analisi delle caratteristiche che si intendono dare alla Comunità OCPA</li><li>• Presentazione di un Piano operativo di costituzione</li><li>• Analisi della stima dei tempi previsti per l'attuazione della Comunità</li><li>• Individuazione dei fattori organizzativi in fase di costituzione</li><li>• Supporto all'analisi di impatto nella fase di costituzione</li><li>• Analisi delle norme di supporto alla costituzione</li></ul>
B	<b>Costituzione</b>	<p>La fase di costituzione della Comunità si sviluppa attorno al processo nel quale la Comunità prende effettivamente forma associando i Soggetti, definendo gli strumenti, assicurando le competenze interne ed esterne, definendo i criteri di funzionamento e di appartenenza o meno alla Comunità stessa.</p> <p>In questa fase è utile, non di rado necessario, misurare e sperimentare più soluzioni e/o pratiche tese a consolidare i processi e le forme organizzative migliori di gestione. Non esistono, infatti, pratiche o modelli validi per tutti. Le condizioni di funzionamento ottimali vanno messe in relazione costante con le esigenze dei partecipanti e costruite con una attenzione costante alla coerenza con le idee di tutti e alla soddisfazione per i risultati conseguiti al termine di differenti processi deliberativi e attuativi.</p> <p><u>Le azioni di fase previste riguardano:</u></p> <ul style="list-style-type: none"><li>• Predisposizione e gestione Piano operativo di realizzazione</li><li>• Predisposizione dell'organizzazione di fase</li><li>• Descrizione dei Processi e flussi di una Comunità</li><li>• Organizzazione dei servizi tecnici di una Comunità</li><li>• Indicazioni per la gestione del rapporto pubblico privato</li><li>• Scelta degli strumenti tecnologici di utilità</li><li>• Procedure amministrative previste in fase di realizzazione</li><li>• Piano di Comunicazione previsto per la fase di realizzazione</li><li>• Piano forma formativo e informativo previsto</li></ul>
C	<b>Regime</b>	<p>E' la fase che rappresenta il passaggio in continuità tra il momento di creazione della Comunità e quello del loro regolare funzionamento all'interno delle Amministrazioni aderenti. In questa fase una alternativa possibile al mantenimento nel tempo della Comunità è la cessazione dell'esistenza stessa della Comunità o la sua evoluzione in altra forma. Questa esigenza può trovarsi già pianificata in fase di progettazione, e pertanto non prevederà una prosecuzione della messa a regime vera e propria. Potrà anche maturare a seguito dello sviluppo del processo di messa a regime per motivi imprevisti e/o inattesi o per il venir meno dell'interesse da parte di un numero significativo di partecipanti. Questo non equivale a dire che l'esperienza si concluda. Essa, infatti, potrebbe dare luogo anche a trasformazioni o a evoluzioni di interesse per tutti. Si tratta certamente di situazioni limite non auspicabili, ma possibili. Ed è per questo che è consigliato e opportuno prevederle nella gestione dei rischi del progetto di realizzazione.</p> <p><u>In continuità con la FASE B, le azioni di fase previste riguardano:</u></p> <ul style="list-style-type: none"><li>• Analisi del contesto della Comunità a regime</li><li>• Costituzione di un Piano dei servizi di comunità e copertura dei costi</li><li>• Valutazione dell'organizzazione di Comunità per la gestione</li><li>• Modello organizzativo a tendere necessario</li><li>• Descrizione dell'organizzazione delle strutture operative</li><li>• Modello pubblico privato istituito a regime</li><li>• Organizzazione e rapporti con i fornitori</li><li>• Guida alla descrizione degli strumenti professionali a regime previsti</li></ul>

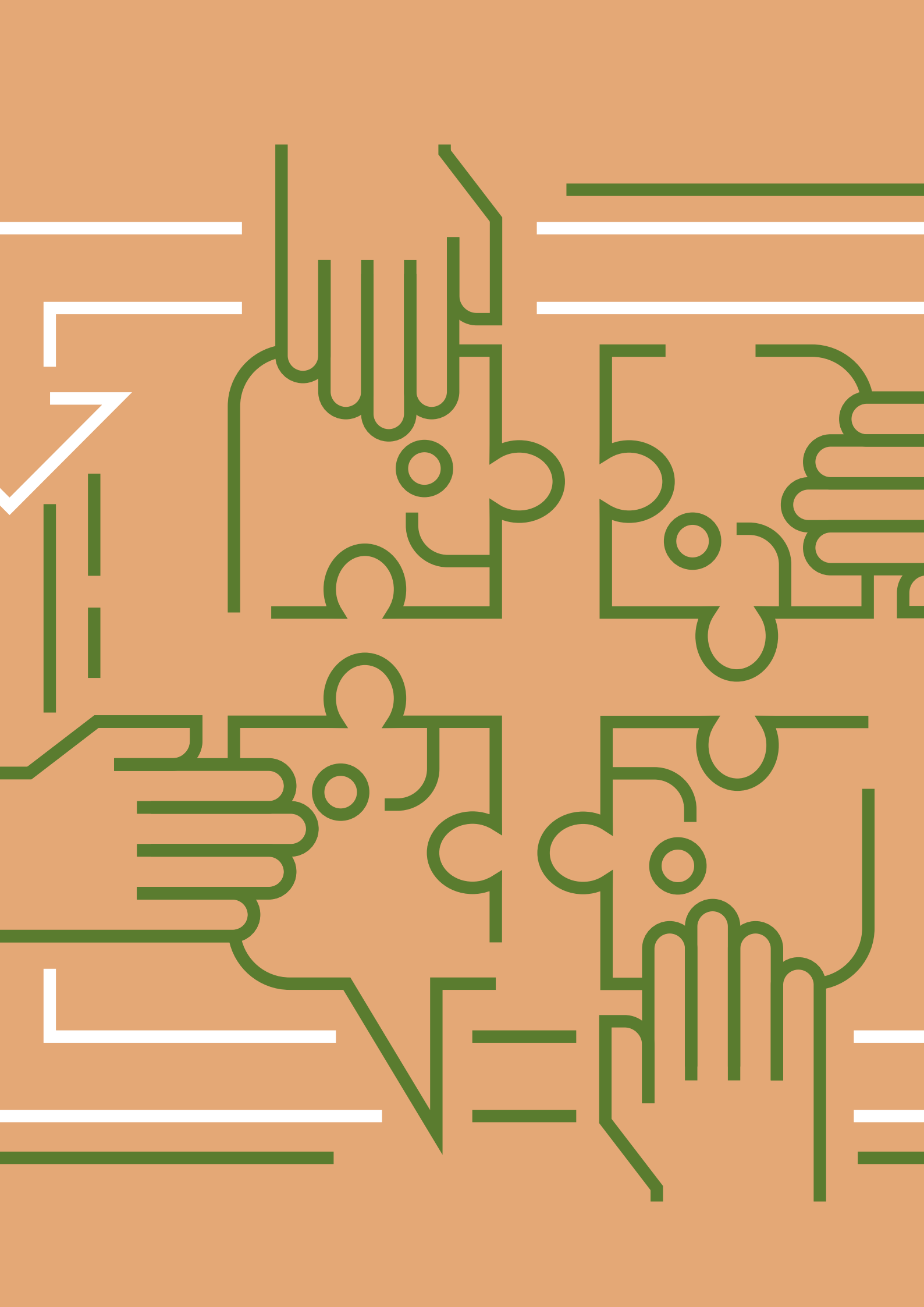


## 2.4 Fattori di rischio per una Comunità OCPA

Individuare i fattori di rischio, mapparli e definirne le azioni di controllo e di compensazione consente una maggiore consapevolezza degli aspetti da monitorare.

I rischi principali constatati attraverso l'esperienza sono di seguito sintetizzati attraverso la loro collocazione nelle fasi di evoluzione del ciclo di vita della Comunità.

Fattore di rischio	Possibile azione per ridurre/contrastare il rischio individuato	Fase del ciclo interessata
Mancato o carente interesse da parte rispetto agli obiettivi formulati in fase di adesione	Analisi preliminare dei fabbisogni e aspettative di ciascun membro della Comunità in fase di adesione e predisposizione di una matrice/piano comune di raccordo	Costituzione
Mancato rispetto dei tempi programmati	Redazione di un cronoprogramma comune che preveda momenti di verifica completamento di task da parte di ciascun membro	Costituzione
Mancata individuazione degli aspetti che qualificano la Comunità	Analisi e adozione di un modello organizzativo comune per la definizione degli aspetti qualificanti della Comunità	Costituzione
Resistenza al cambiamento da parte dei soggetti appartenenti alla Comunità	Previsione di momenti di condivisione delle esperienze/formazione a favore di tutti i membri della Comunità secondo un approccio laboratoriale e di co-progettazione al fine di garantire un coinvolgimento attivo	Costituzione
Mancata adozione di un modello di Governance adeguato	Attuare un percorso di sviluppo comunitario in grado di definire accordi e impegni formali da parte dei partecipanti	Costituzione
Mancato o carente rispetto degli interessi dei membri	Previsione di incontri periodici con i membri per condividere i risultati, distribuzione check di raccolta di domande, esigenze e osservazioni	Realizzazione
Assenza di controllo sui tempi di insediamento e operatività della Comunità	Monitoraggio dello stato del progetto e definizione di milestones di rilascio degli strumenti di servizio e di consulenza previsti dal progetto	Realizzazione
Rilevanza strategica del progetto rispetto alla strategia di Innovazione della P.A.	Definizione in fase di progettazione di un documento di valutazione della rilevanza strategica delle iniziative e individuazione dei prodotti che realizzati ne assicureranno il raggiungimento. Definizione di criteri e cronoprogramma di monitoraggio sia delle motivazioni della strategia, sia del lavoro fatto per soddisfarla	Realizzazione
Mancata prosecuzione della fase di regime della Comunità.	Pianificare i rischi di chiusura del progetto alla fine della realizzazione e definire un apposito monitoraggio che tenga conto della misurazione di tutti i rischi qui indicati che possono essere attivatori di questo specifico rischio	Regime
Resistenza al cambiamento delle strutture organizzative dei membri effettivi	Prevedere un coinvolgimento degli uffici delle Amministrazioni della Comunità e analisi e co-progettazione della revisione dei procedimenti. prevedere servizi di ascolto e assistenza verso gli utenti e presidio del problema da parte dell'Hub di Competenza.	Consolidamento







## 3 Opportunità offerte dalle Open Community della PA

Le Open Community della PA, di cui sono stati forniti nei capitoli precedenti gli elementi definitivi e caratterizzanti e proposti possibili modelli di governance, costituiscono un'opportunità per le PA in quanto rappresentano leve strategiche per il perseguimento degli obiettivi di carattere nazionale legati al rafforzamento amministrativo e alla trasformazione digitale e di quelli locali legati all'erogazione dei servizi ai cittadini e alla razionalizzazione delle risorse per le politiche. Il presente capitolo illustra come, attraverso le Open Community, sia possibile l'adozione del riuso di una soluzione e/o di una pratica, in un contesto maturo in grado, tra l'altro, di assicurare la qualità delle soluzioni disponibili nei repository e di capitalizzare gli investimenti realizzati.

### 3.1 Approccio al riuso della Open Community

Le Comunità possono essere apprezzate come il contesto ottimale nel quale favorire, in particolare, lo sviluppo di soluzioni tecnologiche oggetto del riuso previsto dall'art. 69 del CAD<sup>2</sup> e/o di pratiche. Nel contesto delle Comunità il riuso è da intendersi come un'opportunità di creazione di valore per la PA e non come mero adempimento normativo. Il suo realizzarsi, infatti, va sempre sotteso all'interesse primario della semplificazione e della digitalizzazione delle prassi (derivazione da pratica, cioè "abitudine soggettiva" amministrativa di gestione delle pratiche). Le prassi per la loro natura soggettiva possono favorire la individuazione di "buone pratiche" date dal buon funzionamento della prassi.

Il ruolo della Comunità si estrinseca nella definizione di una strategia e nella predisposizione di un coordinamento che può prendere avvio con la stesura di un Progetto preliminare mirato a individuare i processi da modificare, disegnare il fabbisogno e gli obiettivi di semplificazione, di rafforzamento e i risultati attesi.

Questo percorso progettuale comprende la ricerca, la scelta e la realizzazione di soluzioni di interesse, che dovranno essere sviluppate per perseguire gli obiettivi individuati. Se quanto descritto, nella evidenza della lettura appare scontato, in realtà richiede un approccio metodologico ed organizzativo finalizzato non solo a creare e/o trovare le soluzioni e/o pratiche, ma, soprattutto, a dare ad esse continuità e consistenza nel tempo sia nei modelli adottati che nei supporti realizzati. Infatti, le verifiche svolte nelle programmazioni passate hanno evidenziato come il processo di creazione abbia di gran lunga prevalso su quello di riuso e là dove il riuso è stato svolto, la continuità del mantenimento del valore nel tempo e, soprattutto, il carattere di condivisione delle evoluzioni nel tempo tra Riusanti, si sia perso rapidamente o in molti casi neanche previsto, se non rifiutato. Senza entrare nel merito del rispetto delle norme o anche solo delle indicazioni in materia (vedi AGID linee Guida), le tre linee guida di questa serie (OCPA) hanno avuto l'obiettivo di definire e proporre l'approccio citato e di svilupparlo caratterizzando i beni a riuso come un patrimonio della P.A. e il modello aggregativo tra Enti quello che consegna maggiori garanzie di mantenimento di tale patrimonio nel tempo. Come chiarito in queste linee guida il modello aggregativo scelto da OCPA è quello della Comunità (vedi capitolo 4). Tale organizzazione per OCPA deve essere dotata di una specifica competenza di natura tecnico-strategica, ancor più

2 L'articolo 69 del CAD "Riuso delle soluzioni e standard aperti" prevede che le pubbliche amministrazioni che siano titolari di soluzioni e programmi informatici realizzati su specifiche indicazioni del committente pubblico, abbiano l'obbligo di rendere disponibile il relativo codice sorgente, completo della documentazione e rilasciato in repertorio pubblico sotto licenza aperta, in uso gratuito ad altre pubbliche amministrazioni o ai soggetti giuridici che intendano adattarli alle proprie esigenze. Al fine di favorire il riuso, nei capitoli o nelle specifiche di progetto deve essere previsto, salvo comprovate ragioni di carattere tecnico-economico, che l'amministrazione committente sia sempre titolare di tutti i diritti sui programmi e i servizi appositamente sviluppati per essa. A tal fine il codice sorgente, la documentazione e la relativa descrizione tecnico funzionale di tutte le soluzioni informatiche devono essere pubblicati sulla piattaforma "Developers Italia" individuata da AGID all'interno delle proprie Linee guida.



evidente se essa sceglie una modalità di lavoro di tipo laboratoriale (cfr. paragrafo 2.2), perché può garantire la manutenzione delle soluzioni, così da adeguarle alle specifiche esigenze della Comunità stessa nel tempo, implicitamente salvaguardando l'investimento.

Questo chiaramente vale anche nel caso di una Amministrazione singola, ma l'analisi svolta da OCPA ha un valore più estensivo arrivando fino a un obiettivo economia di risultato. La metodologia OCPA, infatti, definisce nel suo argomentare che *"Amministrazioni singole possono, infatti, perseguire le proprie finalità partendo da una soluzione a riuso e sviluppando solo quanto strettamente necessario per le loro finalità. Invece, una Comunità è più facilmente in grado di stimolare valore aggiunto, ad esempio, promuovendo lo sviluppo di una soluzione di utilità più generale e riducendo la frammentazione delle realizzazioni"*.

Queste soluzioni diventano così un valore per la PA, in quanto garantiscono un elevato livello di completezza e generalizzabilità, come conseguenza del processo collaborativo e di innovazione.

### **3.1.1 Quando una prassi o soluzione può considerarsi trasferibile?**

Nel percorso di riuso, il trasferimento di una soluzione e/o di una pratica tra Amministrazioni, rende necessario soffermarsi su una serie di considerazioni.

In primo luogo non è possibile definire a priori un insieme di prerequisiti specifici per sostenere la trasferibilità di una soluzione/pratica, visto che quest' approccio potrebbe comportare anche l' esclusione dal processo di molte esperienze significative e interessanti anch'esse da trasferire.

Inoltre non è sufficiente che una Pratica funzioni in un determinato contesto perché possa o debba essere considerata buona, trasferibile e riproducibile altrove, con sicure speranze di successo.

E' necessario contestualizzare con precisione gli effetti attesi per evidenziare i legami tra i problemi e le soluzioni trovate e definirne i caratteri che li contraddistinguono.

Una soluzione/pratica può essere considerata buona e trasferibile non solo perché è funzionante, stimolante, comprensibile e comunicabile ma anche perché risponde al sistema di aspettative degli attori interessati al suo futuro utilizzo, quando, cioè, viene considerata buona da tutti coloro che ad essa si riferiscono.

A riguardo, l'attenzione andrebbe posta sui seguenti fattori:

- **PERCEZIONE E RAPPRESENTAZIONE CONDIVISA:** la soluzione risponde al sistema di aspettative di tutti gli attori interessati;
- **STABILITÀ NEL TEMPO E RIPRODUCIBILITÀ:** la soluzione è percepita come capace di risolvere il problema che ne ha promosso la realizzazione e di produrre i medesimi risultati e benefici nel tempo;
- **TRASFERIBILITÀ:** gli elementi che individuano la soluzione come buona consentono, a determinate condizioni, di ottenere gli stessi benefici/cambiamenti in contesti differenti da quelli originari.

In ogni pratica andrebbero, altresì, individuati con precisione i meccanismi che si ritengono essenziali, che la rendono, effettivamente funzionante e buona.

Infatti, qualora non fosse possibile estrarre questi fattori, ci troveremmo di fronte ad una pratica che funziona in un contesto, ma che presenta, probabilmente, troppe specificità per essere trasferita.

In altre parole, andrebbe fatto, preliminarmente, il tentativo di individuare gli ingredienti assolutamente necessari perché quella pratica funzioni e perché possa funzionare (più o meno) ovunque.

Inoltre, gli interrogativi cui dovrebbe rispondere l'esperienza da scegliere sono:

- si è conclusa e ha dispiegato tutte le sue potenzialità?
- può proporre un learning model (set di elementi di apprendimento, raccomandazioni,



processo, linee guida, strumentazione) in grado di ispirare sperimentazioni simili?

- può proporre un modello operativo (processo, strategia, governance), in grado di ispirare la replica della sperimentazione?

Infine, è necessario individuare eventualmente anche l'esistenza di fattori che rendono quella pratica eccellente in un contesto ma, di fatto, non replicabile in un altro, cioè la mancanza di determinati/indispensabili ingredienti.

La maggior parte delle soluzioni sono, infatti, di tipo condizionato:

- funziona solo se...
- funziona a condizione che...

Spesso un progetto funziona e ottiene risultati tangibili perché è riuscito a combinare alcuni fattori di successo in un determinato contesto a partire dalla presenza di ingredienti unici, irripetibili, o reperibili a certe condizioni.

Se ci accorgiamo, quindi che, a far funzionare quel progetto è qualcosa che esiste solo nel contesto di realizzazione originario, se scopriamo, cioè, che quel meccanismo sociale non può essere rintracciato altrove o i costi/tempi per attivarlo non sono convenienti, seppur a malincuore, dovremmo concludere che quella è una buona pratica di quel contesto ma che non è trasferibile.

### 3.2 Capitalizzazione degli investimenti della Open Community

Il processo di realizzazione di una soluzione e/o pratica di riuso, è in grado di generare externalità positive che costituiscono un vero e proprio patrimonio che resta disponibile nel sistema di relazioni e nelle strutture della Comunità:

**1. Capitale umano professionale:** costituito dall'insieme delle competenze e delle esperienze sviluppate durante la realizzazione della soluzione e/o pratica. Esse possono rispondere alla domanda di nuovi saperi e nuovi comportamenti per la realizzazione della esperienza stessa, ma possono anche promuovere e sostenere la nascita, nella Pubblica Amministrazione, di nuove professionalità. Se osservate secondo questa visuale, esse rappresentano uno degli obiettivi operativi essenziali e uno dei fattori di successo nell'affermazione di una Comunità. La specializzazione delle professionalità, intesa come tentativo utile al miglioramento del governo dei processi di innovazione assicura, altresì, una gestione ottimale dei costi di trasferimento e di esercizio richiesti dal mercato del Fornitori; **Capitale sociale** ovvero il corpus di regole adottata dalla Community che ne facilitano collaborazione, organizzazione e funzionamento.

**2. Il KIT di riuso** che può essere considerato come un bene che, alla stregua di un prodotto software e/o di una pratica amministrativa, assume valore pari se non superiore all'investimento fatto diventando un vero e proprio asset capitalizzabile tra i beni in possesso di una data Amministrazione. Il KIT rappresenta, altresì, il contenitore dell'esperienza della Comunità, il risultato delle sue scelte, delle sue azioni e del successo o meno del suo operato osservato nella sua veste tecnico operativa. Rappresenta la cristallizzazione (seppur in una dinamica di tipo evolutivo) in termini di tecnologie e strumenti del valore ottenuto attraverso il lavoro della Comunità. Pertanto, rappresenta la sintesi e dà senso agli investimenti fatti, sia di natura economica, sia professionale. In esso trova spazio l'intero processo di creazione, messa in opera, manutenzione ed evoluzione della pratica stessa. In questi termini esso rappresenta il bene generato dalla Comunità per far funzionare meglio l'attività dei suoi membri;

Il valore generato dal KIT per una PA è dato, altresì, dal **risparmio che la stessa ottiene dal suo utilizzo**, che deve comprendere, oltre al costo di acquisizione "nullo" (come frutto del trasferimento da parte di un Cedente), anche fattori quali la realizzazione pregressa



dell'esperienza, l'omogeneizzazione dei comportamenti introdotti dalla pratica, la possibilità di una più rapida diffusione delle conoscenze tecniche e professionali necessarie, l'incontro tra soluzioni ed esperienze delle P.A.;

3. **Repository** raccoglie e mantiene gli investimenti in innovazione, riorganizzazione e semplificazione svolti dalla Comunità. Il valore del Repository aumenta se federato con altri. Il Repository costituisce lo strumento finale di riferimento del patrimonio prodotto dalla Comunità. In esso vengono registrati e conservati i beni prodotti, documentati nel loro essere "manutenuti ed evoluti". Il Repository diventa così il contenitore del capitale realizzato dalla Comunità sotto il profilo dei beni, dell'esperienza e della professionalità acquisita. In questo caso, la capitalizzazione portata dal Repository è legata alla sua funzione di archivio e di possibile diffusione di questo patrimonio.





## 4 Kit della Comunità

Il KIT, analogamente a quello del riuso è sviluppato secondo il ciclo di vita di una Comunità che sappiamo, dal capitolo 2, essere articolato in 3 fasi **Costituzione (A)**, **Realizzazione (B)** e **Regime (C)**.

Per queste fasi il KIT offre gli **strumenti operativi specifici** di guida ed indirizzo a supporto della costruzione e/o documentazione di una Comunità, che se istruito in modo corretto ed esaustivo costituisce una guida operativa alla realizzazione della Comunità, attraverso un insieme di strumenti *ad hoc* che “dialogano” con il Soggetto intento alla costruzione per guidarlo nelle scelte da effettuare nella gestione del processo.

Una volta completato da parte del Proponente, il KIT potrà essere anche utilizzato da altre Amministrazioni come documentazione di riscontro per la compilazione del loro KIT di Comunità.

### 4.1 FASE di Costituzione

Di seguito viene riportata la tabella dell'elenco degli strumenti a supporto della Fase.

Rimandando all'appendice per la lettura del contenuto specifico di ogni singolo file, nella seguente tabella vengono indicati nella colonna di sinistra gli strumenti messi a disposizione per affrontare la fase, in quella di destra una breve spiegazione del loro contenuto specifico.

<b>A1 strumenti gestionali</b>	È il documento di supporto ai Promotori (*) per: <ul style="list-style-type: none"><li>• valutare l'opportunità di costruzione della Comunità</li><li>• dimensionare la Comunità secondo i fattori di riferimento</li><li>• individuare le caratteristiche peculiari della Comunità</li><li>• stimare i Tempi di attuazione delle Comunità (**)</li></ul>
<b>A2 Strumenti organizzativi</b>	È il documento di supporto ai Promotori (*) per: <ul style="list-style-type: none"><li>• definire i fattori organizzativi da analizzare nella fase di costituzione</li><li>• stabilire il modello organizzativo che si darà alla Comunità</li><li>• svolgere l'analisi di impatto nelle organizzazioni dei membri</li></ul>
<b>A3 Strumenti tecnologici</b>	È il documento di supporto ai Promotori (*) per: <ul style="list-style-type: none"><li>• individuare gli strumenti tecnologici di supporto alla Comunità</li><li>• definire i requisiti tecnologici dei membri per soddisfare agli strumenti scelti</li><li>• indicazioni di strumenti tecnologici già usati in altre esperienze (**)</li></ul>
<b>A4 strumenti amministrativi</b>	È il documento di supporto ai Promotori (*) per: <ul style="list-style-type: none"><li>• definire le norme cui si è stabilito farà riferimento la Comunità</li><li>• verificare applicazione e coerenza con le norme in materia di transizione digitale</li><li>• definire le regole di funzionamento della Comunità</li><li>• descrivere le problematiche amministrative da affrontare per la Costituzione</li></ul>
<b>A5 strumenti formativi e informativi</b>	È il documento di supporto ai Promotori per: <ul style="list-style-type: none"><li>• conoscere l'architettura e le caratteristiche del KIT</li><li>• avere una informativa delle Amministrazioni che hanno già utilizzato il KIT prodotto da l'Amministrazione che lo ha reso disponibile, per creare il proprio Kit di costruzione della Comunità (caso di riuso del KIT di Comunità. Se un Kit è stato riusato da più Amministrazioni è un prodotto di qualità e pertanto una potenziale “buona pratica” o almeno un Buon insieme di strumenti.</li></ul>

(\*) per “Promotori” si intendono tutti i Soggetti (par. 1.5) che sono coinvolti nella costruzione della Comunità. Per “costruzione” della Comunità si intende l'insieme delle azioni svolte nelle 3 fasi del ciclo di vita.

(\*\*) questa sezione sarà attiva solo dopo l'assessment svolto su un insieme di Comunità da parte del Soggetto proponente le linee guida

## 4.2 FASE di Realizzazione

Di seguito viene riportata la tabella dell'elenco degli strumenti a supporto della Fase.

<b>B1</b> strumenti gestionali	È il documento di supporto ai Promotori per: <ul style="list-style-type: none"><li>• definire il Piano operativo di realizzazione della Comunità</li></ul>
<b>B2</b> Strumenti organizzativi	È il documento di supporto ai Promotori per: <ul style="list-style-type: none"><li>• descrivere l'architettura organizzativa</li><li>• descrivere organizzazione dei processi di Comunità che si intendono adottare rispetto a quelli necessari</li><li>• descrivere organizzazione delle strutture tecniche di supporto in questa fase</li><li>• organizzare il rapporto pubblico privato in questa fase</li></ul>
<b>B3</b> Strumenti tecnologici	È il documento di supporto ai Promotori per: <ul style="list-style-type: none"><li>• descrivere l'uso degli strumenti scelti</li><li>• descrivere i criteri di diffusione presso i membri</li><li>• descrivere la modalità di adozione scelta</li></ul>
<b>B4</b> strumenti amministrativi	È il documento di supporto ai Promotori per: <ul style="list-style-type: none"><li>• definire le Procedure e gli atti adottati tra i membri</li><li>• documentare l'elenco dei Soggetti che hanno operato</li></ul>
<b>B5</b> strumenti formativi e informativi	È il documento di supporto ai Promotori per: <ul style="list-style-type: none"><li>• definire il Piano di comunicazione definire il Piano formativo e /o informativo</li></ul>

### 4.3 FASE di gestione a Regime

Di seguito viene riportata la tabella dell'elenco degli strumenti a supporto della Fase.

<b>C1</b> <b>strumenti</b> <b>gestionali</b>	<p>È il documento di supporto ai Promotori per:</p> <ul style="list-style-type: none"><li>• descrivere lo scenario operativo della Comunità a regime</li><li>• definire e descrivere i connotati del Piano dei servizi e copertura dei costi</li><li>• definire il quadro dei costi sostenuti nelle Fasi A e B e quelli da sostenere e/o pianificati nella gestione a regime della Comunità</li></ul>
<b>C2</b> <b>Strumenti</b> <b>organizzativi</b>	<p>È il documento di supporto ai Promotori per:</p> <ul style="list-style-type: none"><li>• individuare e gestire i fattori organizzativi in gestione</li><li>• definire e descrivere il modello organizzativo dei servizi</li><li>• configurare e organizzare le strutture operative di servizio</li><li>• definire il rapporto pubblico privato nella fase a regime</li></ul>
<b>C3</b> <b>Strumenti</b> <b>tecnologici</b>	<p>È il documento di supporto ai Promotori per:</p> <ul style="list-style-type: none"><li>• definire le caratteristiche e la messa in opera della piattaforma tecnologica degli strumenti definiti necessari Definire i bisogni e i livelli di manutenzione prevista</li></ul>
<b>C4</b> <b>strumenti</b> <b>amministrativi</b>	<p>È il documento di supporto ai Promotori per:</p> <ul style="list-style-type: none"><li>• definire e descrivere gli atti e le procedure di stabilizzazione del ruolo della Comunità rispetto alla missione ricevuta</li><li>• costruire e documentare atti/procedure vigenti</li></ul>
<b>C5</b> <b>strumenti</b> <b>formativi</b> <b>e informativi</b>	<p>È il documento di supporto ai Promotori per:</p> <ul style="list-style-type: none"><li>• descrivere la Comunità spiegando l'organizzazione adottata</li><li>• descrivere l'accesso e il ruolo dei membri</li><li>• supportare il monitoraggio degli impatti della Comunità sui membri.</li><li>• descrivere benefici attesi e risultati</li></ul>





**UNIONE EUROPEA**

Fondo Sociale Europeo

Fondo Europeo di Sviluppo Regionale



*Agenzia per la  
Coesione Territoriale*



**GOVERNANCE  
E CAPACITÀ  
ISTITUZIONALE  
2014-2020**



*Presidenza del Consiglio dei Ministri*

**Dipartimento per gli  
Affari Regionali  
e le Autonomie**



**AGID** | Agenzia per  
l'Italia Digitale



**puntozero**  
LA NUOVA VERSIONE DELL'INNOVAZIONE