



Urp degli Urp

STRUMENTI / 3

POLIGONI IRREGOLARI: la struttura di coordinamento e la funzione di comunicazione nelle amministrazioni pubbliche italiane

Riflessioni ed esiti dell'indagine nazionale realizzata dal
Progetto UrpdegliUrp

Questa pubblicazione è frutto dell'indagine sulla funzione di comunicazione nelle pubbliche amministrazioni italiane, realizzata dal Progetto URP degli URP nell'anno 2003.

Si ringraziano tutti coloro che hanno lavorato alla realizzazione dell'indagine e, in particolare, il Centro Studio e Lavoro "La Cremeria" del Comune di Cavriago (RE) che ha curato l'indagine quantitativa e la raccolta dei casi-studio contenuti in questo volume.

Si ringraziano anche le amministrazioni che, a diverso titolo, hanno contribuito e reso possibile la realizzazione dell'indagine.

STRUMENTI/3

URP degli URP

Dipartimento della Funzione Pubblica
Regione Emilia Romagna

POLIGONI IRREGOLARI: la struttura di coordinamento e la funzione di comunicazione nelle amministrazioni pubbliche italiane

**Riflessioni ed esiti dell'indagine nazionale
realizzata dal Progetto UrpdegliUrp**

di Nicoletta Levi

B

**POLIGONI IRREGOLARI: la struttura di coordinamento
e la funzione di comunicazione nelle amministrazioni pubbliche italiane**
Riflessioni ed esiti dell'indagine nazionale realizzata dal Progetto UrpdegliUrp

INDICE

CAPITOLO 1: OBIETTIVI, FINALITÀ E STRUMENTI DI RILEVAZIONE DELL'INDAGINE NAZIONALE SULLA FUNZIONE DI COMUNICAZIONE NELLE PUBBLICHE AMMINISTRAZIONI	
1.1 Obiettivi e ipotesi generali della ricerca	p. 5
1.2 Disegno della ricerca	
1.2.1 L'indagine quantitativa	p. 6
1.2.2. L'indagine qualitativa	p. 8
CAPITOLO 2: POLIGONI IRREGOLARI: LA VARIABILITÀ DEI DISEGNI ORGANIZZATIVI PER LA FUNZIONE DI COMUNICAZIONE	
2.1 La struttura di coordinamento: un modello organizzativo in progressiva espansione	p. 14
2.2. La struttura di coordinamento come variabile dipendente	p. 14
2.3. La funzione di comunicazione in assenza della struttura di coordinamento	p. 17
2.4 Coordinamento funzionale e coordinamento organizzativo	p. 18
CAPITOLO 3: I RISULTATI DELL'INDAGINE QUANTITATIVA	
3.1 Il campione intervistato	p. 27
3.2 Dati generali: amministrazioni con e amministrazioni senza struttura di coordinamento	p. 29
3.3. Dalle organizzazioni monoprodotta alle organizzazioni che gestiscono servizi: la struttura di coordinamento e la funzione di comunicazione in rapporto alle diverse categorie istituzionali	p. 40
3.4 Dai piccoli comuni alle città capoluogo: la struttura di coordinamento e la funzione di comunicazione in rapporto alle classi dimensionali dei comuni	p. 57
CAPITOLO 4: I RISULTATI DELL'INDAGINE QUALITATIVA: I CASI STUDIO	
Ministero del Lavoro	p. 69
Regione Veneto	p. 75
Provincia di Reggio Calabria	p. 81
ASL di Pescara	p. 84
Comune di Modena	p. 88
Provincia di Lucca	p. 95
Comune di Mantova	p. 100
ASL di Caserta	p. 107
ALLEGATI	
1. Legge 150/2000	p. 113
2. La direttiva sulle attività di comunicazione delle pubbliche amministrazioni del 7 febbraio 2002	p. 119

B

CAPITOLO 1

L'indagine nazionale sulla funzione di comunicazione nelle pubbliche amministrazioni

L'indagine nazionale sulla funzione di comunicazione nelle amministrazioni pubbliche italiane è stata condotta dal progetto UrpdegliUrp, progetto condiviso dal Dipartimento della Funzione Pubblica e dalla Regione Emilia-Romagna, fra i mesi di luglio e novembre dell'anno 2003.

In particolare l'indagine quantitativa, supportata da un questionario somministrato a un campione statisticamente rappresentativo dell'universo delle amministrazioni pubbliche italiane, è stata realizzata nel mese di luglio del 2003 mentre l'indagine qualitativa, realizzata attraverso l'approfondimento di casi studio in alcune amministrazioni, è stata effettuata tra i mesi di settembre e novembre 2003.

▪ 1.1 Obiettivi e ipotesi generali della ricerca

Quando abbiamo messo a punto gli obiettivi dell'indagine nazionale sulla funzione di comunicazione, siamo partiti da una consapevolezza, risultato di evidenze che si erano via via manifestate nel corso degli anni: la funzione di comunicazione è, all'interno delle amministrazioni, una funzione complessa e composita, sia sotto il profilo dei contenuti, sia sotto il profilo organizzativo. Le attività e le specifiche funzioni riconducibili alla comunicazione istituzionale sono infatti molteplici, così come differenti sono le strutture operative, le soluzioni organizzative e gli attori che di fatto contribuiscono alla gestione della funzione.

Accanto a questa consapevolezza, che comunque andava suffragata, avevamo, dunque, anche un interrogativo: se e come le disposizioni normative sulla funzione di comunicazione nelle pubbliche amministrazioni si confrontavano ed eventualmente contribuivano a risolvere tali complessità. Nella sostanza volevamo verificare quanto delle indicazioni normative circa gli attori della comunicazione (legge 150/200) e circa le loro reciproche relazioni (Direttiva Frattini) fossero state seguite dalle amministrazioni, contribuendo così a mettere ordine nell'organizzazione della funzione di comunicazione istituzionale.

La Legge 150 del 2000 indica quali strutture sono deputate, all'interno delle amministrazioni pubbliche, alla gestione delle attività di informazione e comunicazione. In particolare la legge quadro prevede, distinguendo fra informazione e comunicazione, tre principali strutture organizzative: il Portavoce e l'Ufficio stampa per l'informazione ai mass media (nel primo caso a supporto degli organi di governo, nel secondo invece a supporto dell'istituzione), l'Ufficio per le Relazioni con il Pubblico per la comunicazione ai citta-

dini e la comunicazione nell'ambito dell'organizzazione.

Ciò che invece la Legge 150 non chiarisce, e qualcuno aveva indicato come un limite, è come le amministrazioni possono garantire reciprocità e interdipendenze tra le strutture organizzative previste. Per colmare questa lacuna, la Direttiva sulle attività di comunicazione delle pubbliche amministrazioni del 7 febbraio 2002, meglio conosciuta come Direttiva Frattini, esorta le amministrazioni a prevedere, in fase di applicazione della Legge 150/00, anche meccanismi di coordinamento fra le strutture e modalità organizzative di raccordo tra le diverse attività, allo scopo di massimizzare efficienza ed efficacia della gestione delle relazioni con l'utenza. Di fatto l'indicazione della Direttiva è per la formalizzazione di una vera e propria struttura organizzativa, la struttura di coordinamento, costituita dal Responsabile dell'Urp, dal Responsabile dell'Ufficio Stampa e dal Portavoce, se esistente, per garantire il raccordo operativo tra i segmenti di comunicazione attivati e le forme organizzative di coordinamento delle loro attività: nella sostanza un compito di programmazione, indirizzo e raccordo delle attività di comunicazione da realizzare.

L'indagine si è dunque proposta di documentare e analizzare le principali soluzioni operative adottate dalle amministrazioni per tradurre in azione gli indirizzi normativi. In particolare la ricerca si proponeva una duplice finalità:

- individuare le principali caratteristiche strutturali e i meccanismi di coordinamento della funzione di comunicazione istituzionale (analisi quantitativa su vasta scala) per verificare sia la tipologia di attori presenti nelle organizzazioni e che svolgono attività di comunicazione sia le soluzioni prevalenti per garantire efficaci relazioni e interdipendenze reciproche;
- approfondire le modalità e i livelli di implementazione delle funzioni di coordinamento fra i diversi attori in alcuni contesti (analisi qualitativa su piccola scala) per indagare caratteristiche e peculiarità delle specifiche soluzioni adottate nelle singole organizzazioni.

▪ 1.2. Disegno della ricerca

Coerentemente alle finalità e ai risultati attesi individuati, l'indagine è stata effettuata secondo un approccio metodologico integrato, ovvero mediante la contestuale applicazione di strumenti quantitativi e strumenti qualitativi, ed in particolare, mediante un'indagine campionaria preliminare, affiancata da studi di caso, selezionati in funzione dei risultati emersi nel corso della prima fase di ricerca.

▪ 1.2.1. L'indagine quantitativa

- obiettivi e strumenti di rilevazione

La rilevazione quantitativa è stata effettuata mediante interviste telefoniche strutturate, somministrate sulla base di una griglia di rilevazione precostituita con l'obiettivo di fornire risposta ai seguenti quesiti specifici:

- quali **strutture** sono effettivamente deputate allo svolgimento delle funzioni di comunicazione e relazioni con il pubblico e quale livello di dispersione caratterizza la gestione della comunicazione all'interno delle Pubbliche Amministrazioni: da una gestione accentrata su un' unica struttura di coordinamento ad una gestione decentrata sui singoli servizi;
- quali **funzioni** specifiche sono demandate a tali strutture;
- quali **meccanismi di coordinamento** sono attivati dai diversi Enti Pubblici per favorire l'integrazione tra le diverse strutture di comunicazione, ed in particolare:

- se è prevista una struttura dedicata e quali funzioni svolge
- in caso di assenza di una struttura dedicata, quali strumenti di coordinamento alternativi sono stati messi in atto per garantire il raccordo tra i vari segmenti dell'organizzazione.

Per rispondere a questi quesiti sono stati messi a punto due batterie di domande alternative:

1. una in cui il focus di ricerca era centrato sulla struttura di coordinamento come struttura organizzativa formalizzata; in questo caso le domande erano centrate sulla collocazione organizzativa della struttura, sulle unità organizzative coordinate dalla struttura, sulle modalità, formali e informali, a cui la struttura ricorre per gestire il coordinamento fra le diverse funzioni;
2. una in cui, in assenza di una formalizzazione del coordinamento attraverso la struttura organizzativa, il focus di ricerca era sulle singole strutture organizzative, sull'allocazione delle funzioni di comunicazione rispetto alle strutture organizzative e sulle modalità di relazione reciproca tra tali strutture.

- La costruzione del campione

La prima fase della ricerca è consistita nella definizione delle caratteristiche quali-quantitative del campione di enti su cui effettuare l'indagine quantitativa, il quale doveva essere rappresentativo del panorama nazionale.

A questo proposito, si è scelto di costruire un campione composto da circa 300 amministrazioni, stratificato rispetto alle seguenti tipologie di enti:

- Ministeri (sedi centrali);
- Regioni;
- Province;
- Comuni;
- Enti appartenenti al Servizio Sanitario.

Le diverse tipologie di enti prese in considerazione sono state differenziate anche in base al livello di copertura applicato. Tale scelta è stata assunta coerentemente agli obiettivi della ricerca, poiché ciò ha significato, in qualche modo, "ponderare" la composizione del campione utilizzato rispetto alla percentuale di popolazione interessata dalle strutture prese in considerazione. Un campione così strutturato ci ha consentito, infatti, di considerare in misura più significativa gli enti aventi maggiore impatto in termini di copertura del servizio rispetto alla popolazione complessiva.

In particolare, per le prime due tipologie di enti prese in considerazione (Ministeri e Regioni) è stata effettuata una rilevazione pressoché integrale; mentre per Enti Locali ed enti appartenenti al settore sanitario è stato effettuato un campionamento in base alla classe dimensionale dell'ente e alla distribuzione geografica.

Inoltre sono stati assunti precisi orientamenti circa il referente dell'amministrazione a cui sottoporre l'indagine. Al riguardo la gerarchia degli interlocutori da individuare e contattare per ciascuna tipologia istituzionale erano:

- per i comuni di piccole dimensioni il Segretario comunale, il Vice Segretario comunale o il Responsabile del personale
- per i comuni di dimensioni medie o medio-grandi il Direttore generale, il Responsabile della struttura di comunicazione, il Segretario comunale, il Vice Segretario comunale, il Responsabile del personale
- per le aziende sanitarie il Direttore generale, il Responsabile della Comunicazione

- per le province il Segretario generale, il Responsabile del settore comunicazione
- per le Regioni il Direttore generale del settore organizzazione, il Responsabile del Settore Comunicazione
- per i Ministeri il Direttore generale del settore organizzazione, il Responsabile del settore Comunicazione

- La raccolta dei dati

Per la somministrazione si è ritenuto utile ricorrere alla modalità C.A.T.I. (Computer Aided Telephone Interview), la quale ha consentito di contrarre utilmente i tempi di somministrazione, in funzione della possibilità di costruire la matrice dei dati simultaneamente alla fase raccolta, in quanto è stato impiegato personale adeguatamente preparato per ridurre e registrare i dati ottenuti contemporaneamente alla rilevazione degli stessi.

E' stata prevista e realizzata una fase informativa preliminare, mediante incontri propeudeutici tra committenza e intervistatori, allo scopo di illustrare gli obiettivi generali dell'indagine e consentire loro una migliore contestualizzazione della stessa rispetto all'ambiente di riferimento.

1.2.2 L'indagine qualitativa

La seconda fase dell'Indagine (Analisi qualitativa su piccola scala), invece, oltre che effettuare un approfondimento sugli assetti organizzativi prevalenti e il loro funzionamento, ha inteso focalizzare l'attenzione su un aspetto in particolare, ovvero sugli strumenti e i meccanismi di coordinamento partendo da una riflessione preliminare circa gli esiti della prima fase di indagine.

A questo proposito, da una prima lettura dei risultati dell'indagine quantitativa era sembrato interessante, oltre che il dato sul 40% delle amministrazioni che avevano istituito una propria struttura di coordinamento delle funzioni di informazione e comunicazione, anche il fatto che dal punto di vista della collocazione organizzativa e delle attività e delle funzioni assegnate l'indagine restituiva un quadro piuttosto disomogeneo, come si evidenzierà nella lettura dei dati proposta in questo volume. Anche per quanto riguarda le competenze assegnate, l'indagine metteva in evidenza una realtà variegata: sulla struttura di coordinamento, infatti, possono ricadere sia funzioni dirette di programmazione e controllo, e/o gestione complessiva dei processi di comunicazione dell'ente, sia attività di supporto indiretto mediante attività di consulenza agli altri uffici dell'ente, e/o formulazione di norme e codici di comportamento.

In sintesi, dunque, la diffusione di strutture dedicate a garanzia del raccordo tra le funzioni di comunicazione e di una gestione efficace delle relative interdipendenze, appare un fenomeno statisticamente rilevante ma non omogeneo e per questo giustificava la presenza di spazi per approfondimenti successivi. L'eterogeneità delle scelte organizzative effettuate motivava ulteriormente la "necessità" di andare più a fondo e sondare sul campo elementi conoscitivi in grado di documentare e spiegare tali eterogeneità, nonché i relativi impatti sulle modalità di esercizio della funzione.

Partendo da queste prime considerazioni, la seconda fase d'indagine non aveva dunque lo scopo di effettuare modellizzazioni, bensì quella di *studiare gli eventi nel loro contesto di vita reale*¹, proponendosi ad integrazione e approfondimento della prima fase di ricerca, i cui esiti costituiscono peraltro il background "quantitativo" in base al quale i casi sono stati selezionati e contestualizzati.

- Obiettivi specifici dell'indagine qualitativa

Gli studi di caso oggetto di questa seconda fase di indagine avevano principalmente scopi descrittivi e di documentazione. Ciononostante, questa seconda fase dell'Indagine intendeva assumere, attraverso attività di autodiagnosi da parte degli attori organizzativi direttamente coinvolti nei processi, anche una prospettiva valutativa che, seppure senza volontà di generalizzazione, consentisse di far emergere criticità e punti di forza delle diverse soluzioni adottate, sia rispetto alle modalità di reingegnerizzazione dei processi prescelte, sia rispetto all'efficienza e all'efficacia degli attuali processi di lavoro.

Attraverso questo duplice approccio, l'obiettivo dell'indagine consisteva in particolare nel fornire elementi di riflessione e approfondimento relativamente alle modalità operative attraverso cui si esplica concretamente il coordinamento delle funzioni di programmazione, gestione e controllo delle attività di comunicazione, sia nel caso in cui non fosse presente una **struttura di coordinamento** dedicata, così come indicato dalle relative direttive, sia nel caso in cui non fosse presente una struttura dedicata, ma comunque strumenti e procedure decodificate e condivise ed, in particolare, la presenza di un **piano di comunicazione** dell'ente, quale strumento cardine a garanzia delle interdipendenze.

- Metodologie di lavoro

Presupposti metodologici

Dalle considerazioni emerse dall'indagine quantitativa si è scelto di selezionare i contesti organizzativi entro cui costruire gli studi di caso prendendo in considerazione due tipologie di casi ed in particolare:

- 1^a tipologia: presenza di una struttura di coordinamento: analisi dell'assetto organizzativo che caratterizza la struttura di coordinamento (attori, ruoli, procedure, prodotti), dei meccanismi di interfaccia tra "centro" (struttura di coordinamento) e "periferia" (servizi interni) e delle conseguenze in termini di gestione dei processi di lavoro. In questo caso il focus dello studio era posto principalmente sulla struttura organizzativa dell'unità operativa preposta al coordinamento delle funzioni di comunicazione dell'ente e, in misura secondaria, anche sul funzionamento dei processi di lavoro.
- 2^a tipologia: presenza di un piano di comunicazione dell'ente, come elemento principale di raccordo dei servizi di comunicazione ed informazione, nel caso in cui sia assente una struttura esplicitamente deputata ad una gestione integrata delle funzioni di comunicazione. In tal caso, l'analisi era centrata sul processo di produzione, i contenuti, i ruoli e i meccanismi di gestione e valutazione di un piano di comunicazione.

Sulla base di questi criteri i casi-studio realizzati in questa ricerca e presentati in questo volume sono stati:

- Comune di Modena
- Comune di Mantova
- Provincia di Lucca
- Asl di Caserta
- Asl di Pescara
- Ministero del Lavoro e delle Politiche sociali
- Regione Veneto
- Provincia di Reggio Calabria

1 *Case Study research - Design and Methods*. Robert K. Yin 2^a Ed. - 1994 Sage Publications.

Strumenti di rilevazione

Gli studi di caso sono stati realizzati mediante l'integrazione di differenti fonti e strumenti di raccolta dati:

- interviste ad interlocutori privilegiati;
- documentazione: atti amministrativi e di organizzazione;
- dati di archivio: dati relativi ai servizi e all'organizzazione;
- osservazione diretta (residuale).

Ciò ha consentito di integrare differenti tipologie di evidenze, mitigando in parte le debolezze che, inevitabilmente, caratterizzano ciascuno strumento di rilevazione se singolarmente inteso.

Ciononostante, il principale strumento di raccolta dati era costituito dalle interviste ad informatori-chiave, supportato ed integrato dalle altre fonti di evidenza prese in considerazione. Le interviste, in particolare, pur assumendo un taglio di tipo "open-ended", sono state condotte in base a tracce precostituite che determinano anche l'ossatura della scheda caso, in cui sono stati sistematizzati i dati complessivamente raccolti. Ciò ha consentito di integrare esigenze di standardizzazione, dunque possibilità di raffronto tra i diversi casi analizzati, con esigenze di flessibilità nella conduzione delle interviste, per poter far emergere eventuali specificità del singolo caso, comunque di possibile interesse ai fini della ricerca.

Principali variabili da considerare

Indipendentemente dalla specifica tipologia di caso analizzata, le schede caso sono state organizzate in tre sezioni tematiche:

- I. Prima sezione: "Analisi di sfondo". Aveva la funzione di consentire l'esplicitazione degli elementi che caratterizzano l'ambiente esterno e l'ambiente interno all'organizzazione, di possibile rilevanza ai fini degli esiti dello studio
- II. Seconda sezione: "Analisi descrittiva". Costituiva la fase centrale dello studio e si differenziava in funzione della specifica tipologia di caso presa in esame. In particolare, per quanto riguarda la prima tipologia, questa sezione aveva lo scopo di raccogliere informazioni relativamente alla struttura organizzativa e alle modalità di funzionamento della struttura di coordinamento (*chi coordina e che cosa*), oltre che sulle modalità e il processo di attivazione della struttura stessa. Nella seconda tipologia, invece, questa sezione aveva la funzione di documentare le diverse "fasi di vita" del piano di comunicazione: dalla pianificazione alla valutazione, sia dal punto di vista *procedurale*, sia rispetto alle proprie caratteristiche organizzative (ruoli, strumenti, attori, ecc).
- III. "Analisi valutativa": costituiva la fase conclusiva dello studio e aveva la finalità di effettuare, mediante attività di autodiagnosi da parte dell'intervistato, un bilancio, seppure indicativo e del tutto soggettivo, circa punti di forza e criticità riscontrate rispetto al caso considerato.

Le variabili considerate per ciascuna delle sezioni di cui si compongono le schede caso si sono differenziate parzialmente rispetto alla specifica tipologia presa in considerazione (*struttura di coordinamento; piano di comunicazione*), con particolare riferimento alle sezioni descrittive.

1^ TIPOLOGIA: **La struttura di coordinamento** come strumento formale di raccordo tra le funzioni di comunicazione

Sezione
Analisi di sfondo
(contestualizzazione del caso)

Variabili chiave
1. Il contesto locale di riferimento
1.1 Analisi del contesto socio-economico di riferimento

- 1.2 Analisi del mercato e del contesto produttivo di riferimento (*mono/multiprodotto - utenza di riferimento*)

2. La struttura organizzativa formale

- 2.1 Struttura organizzativa dell'ente (*organigramma formale*)
- 2.2 Assetto organizzativo delle funzioni di comunicazione e relazione con l'utenza
 - 2.2.1 *Quali U.O. attivate e quali le macro-competenze assegnate*

3. Il coordinamento delle funzioni di comunicazione

- 3.1 Iter di istituzione della Struttura di coordinamento
 - 3.1.1 *Quali input*
 - 3.1.2 *Quale processo costitutivo*
- 3.2 Assetto organizzativo della Struttura di coordinamento
 - 3.2.1 *Collocazione organizzativa all'interno dell'ente*
 - 3.2.2 *Funzioni attribuite formalmente*
 - 3.2.3 *Struttura organizzativa interna*
 - 3.2.4 *Processo decisionale. Sistema dei ruoli e delle competenze*
 - 3.2.5 *Prodotti e procedure di lavoro*
 - 3.2.6 *Strumenti e modalità operative di esercizio della funzione di coordinamento*

*Analisi descrittiva
(descrizione del caso)*

4. Autodiagnosi dei punti di forza e delle criticità

*Analisi valutativa
(valutazione del caso)*

2^a TIPOLOGIA: **Il piano di comunicazione** come strumento di coordinamento delle funzioni di comunicazione in assenza di una struttura dedicata

*Analisi di sfondo
(contestualizzazione del caso)*

1. Il contesto locale di riferimento

- 1.1 Analisi del contesto socio-economico di riferimento
- 1.2 Analisi del mercato e del contesto produttivo di riferimento (*mono/multiprodotto - utenza di riferimento*)

2. La struttura organizzativa formale

- 2.1 Struttura organizzativa dell'ente (*organigramma formale*)
- 2.2 Assetto organizzativo delle funzioni di comunicazione e relazione con l'utenza
 - 2.2.1 *Quali U.O. attivate e quali le macro-competenze assegnate*

3. Il ciclo di programmazione, gestione e controllo delle funzioni di comunicazione

3.1 Il processo di produzione del Piano di comunicazione: dalla programmazione alla valutazione

3.1 Fasi

3.1.2 Attori e ruoli

3.1.3 Strumenti e prodotti

*Analisi descrittiva
(descrizione del caso)*

*Analisi valutativa
(valutazione del caso)*

4 Autodiagnosi dei punti di forza e delle criticità

A conclusione di questa premessa ci sentiamo di affermare che l'indagine è stata condotta in modo rigoroso. Le indicazioni che verranno tratte, sia in modo generale sia in riferimento alle singole tavole presentate sia per quanto riguarda gli studi di caso, rappresentano elementi piuttosto credibili per dare una lettura complessiva della funzione di comunicazione oggi nelle pubbliche amministrazioni italiane. Rispetto all'interrogativo generale di ricerca dal quale siamo partiti possiamo oggi proporre risposte plausibili: perché alla geometria e all'uniformità del disegno normativo contenuto sia nella Legge 150 del 2000 sia nella Direttiva Frattini le amministrazioni italiane rispondano con una forte variabilità delle rispettive soluzioni.

CAPITOLO 2

POLIGONI IRREGOLARI: la variabilità dei disegni organizzativi per la funzione di comunicazione

I poligoni irregolari sono figure geometriche i cui elementi sono tutti diversi: nessun lato e nessun angolo è uguale all'altro. Il senso dell'indagine nazionale sulla funzione di comunicazione nelle pubbliche amministrazioni italiane ci restituisce l'idea di poligoni irregolari: la geometria e la razionalità che il disegno normativo degli ultimi anni ha cercato di suggerire si scontra e sconta l'irregolarità dell'universo pubblico.

Fuori di metafora, l'indagine nazionale ci ha condotto a due importanti conclusioni.

La prima riguarda proprio la spendibilità del modello organizzativo per gestire il coordinamento della funzione di comunicazione istituzionale suggerito, appunto, dalla Direttiva Frattini: questo modello, centrato sulla struttura di coordinamento, non è diffuso in modo uniforme e ciò in ragione, anche, di caratteristiche distintive delle singole categorie istituzionali. In particolare la missione dell'organizzazione, la tipologia dei processi decisionali ed operativi, le dimensioni dell'ente.

La seconda conclusione riguarda invece le modalità con cui affrontare e risolvere il complesso problema del coordinamento della funzione di comunicazione, soprattutto negli enti in cui prevale un disegno organizzativo per linee divisionali e con un conseguente decentramento delle attività di comunicazione. In questi contesti il problema del coordinamento non è solo fra gli uffici di comunicazione (coordinamento intraorganizzativo) ma, anche e soprattutto, fra questi e le diverse linee di produzione (coordinamento interorganizzativo). E' il caso tipico dei comuni: tanti settori, scarse interdipendenze funzionali, molta autonomia e responsabilità delle singole linee, strategie, servizi, destinatari non sempre sovrapponibili. A questo livello del problema, la struttura di coordinamento sembra una risposta parziale: le esperienze analizzate nelle amministrazioni suggeriscono anche di investire sulle molte altre leve disponibili, sia quelle di tipo tecnico-strutturale (gerarchia, procedure, tecnologia) sia, e soprattutto, su quelle umane (competenze, professionalità, valorizzazione dei ruoli, identità, motivazione, cultura). Il messaggio che esce dalle amministrazioni che stanno cercando di affrontare e vincere la sfida è proprio questo: le strutture restano vuote se non vengono riempite dalle persone e dal loro lavoro; i sistemi informativi non funzionano se tutta l'organizzazione non è motivata a farli funzionare; la funzione di comunicazione non è legittimata se non è sufficientemente professionalizzata, specializzata e valorizzata; le regole non valgono se non sono sorrette da una leadership autorevole e riconoscibile.

D'altro canto le professionalità non possono lavorare al meglio senza adeguate tecnologie; la motivazione non è sufficiente a creare condizioni di autorevolezza senza riconoscimenti formali e posizioni gerarchiche, le attività di comunicazione non sono efficaci se non vengono assunte nell'ambito di piani e programmi formalmente adottati.

▪ **2.1. la struttura di coordinamento: un modello organizzativo in progressiva espansione**

Il sistema pubblico italiano appare sostanzialmente diviso in due universi abbastanza equilibrati sul piano della consistenza numerica ma diversi sul piano della modalità di organizzazione della funzione di comunicazione istituzionale.

Il primo universo è rappresentato da quel 41% di amministrazioni che hanno fatto ricorso alla istituzione di una struttura organizzativa per coordinare la funzione di comunicazione. Si tratta di quelle amministrazioni che hanno assunto a riferimento l'indicazione e il disegno organizzativo contenuto nella Direttiva Frattini: formalizzare, in una specifica struttura dell'organizzazione, i rapporti tra le unità specificatamente deputate alla gestione delle principali funzioni di comunicazione istituzionale (in particolare quelle individuate dalla Legge 150/2000) per promuovere e indirizzare in modo omogeneo le diverse attività, creando così le condizioni perché rispondano ad un unico disegno strategico. Il dato riferito a quel 41% può essere interpretato come una progressiva affermazione di questa soluzione nelle amministrazioni pubbliche italiane.

Cerchiamo ora di vedere quali sono le principali caratteristiche della struttura di coordinamento, almeno nel dato generale.

Quando esiste, essa è collocata in staff alla direzione generale, supportando in questo modo il vertice decisionale dell'organizzazione nella gestione delle politiche pubbliche. La struttura di coordinamento garantisce il proprio ruolo di integrazione delle diverse attività e prodotti di comunicazione principalmente attraverso la redazione del piano di comunicazione annuale. Tuttavia, nella maggioranza dei casi, si preferisce affiancare, a tale strumento di programmazione, anche altri strumenti e leve organizzative.

Prevalentemente, ma non esclusivamente, dalla struttura di coordinamento dipendono gli uffici per le relazioni con il pubblico e gli uffici stampa. A questo minimo comun denominatore si aggiungono, di volta in volta, altre strutture organizzative per la gestione delle altre funzioni: uffici per l'information and communication technology, uffici marketing e relazioni esterne, altre tipologie di sportelli per il cittadino o categorie di utenti, uffici qualità e sviluppo organizzativo, i portavoce.

Nel dato di realtà quindi la struttura di coordinamento appare come una "scatola organizzativa" più grande di quanto la Direttiva Frattini non indicasse: le amministrazioni cioè avvertono l'esigenza da una parte di avere una pluralità di funzioni di comunicazione, sapendo e potendo distinguere in termini di target (interna/esterna, cittadini/organi di informazione), di strumenti (front line/web) e di scopi (comunicazione per l'informazione e la promozione/comunicazione per l'ascolto e l'innovazione amministrativa). Dall'altra anche creare e/o assecondare e/o sviluppare le reciproche relazioni e le condizioni per un disegno strategico unitario che individui e risponda ad una politica di comunicazione dell'istituzione.

Nella sostanza, quando la struttura di coordinamento è presente, il ruolo della comunicazione appare definito intorno a specifiche funzioni di supporto al vertice decisionale. Queste funzioni sono allocate in uffici e con professionalità dedicate. La struttura di coordinamento e il piano di comunicazione rappresentano rispettivamente la soluzione organizzativa più efficace per garantirne la reciproca interrelazione e lo strumento di coordinamento più diffuso per perseguire l'unicità di una politica della comunicazione riferita all'intera organizzazione.

▪ **2.2. la struttura di coordinamento come variabile dipendente**

Se questo è il dato generale in realtà i disegni organizzativi e l'identità stessa della struttura variano in funzione di caratteristiche intrinseche e distintive delle singole istituzioni.

ni. In particolare si può tendenzialmente affermare che sulla struttura organizzativa deputata a presiedere la funzione di comunicazione incidono la tipologia dell'istituzione, la tipologia dei processi decisionali ed operativi prevalenti, la complessità e la dimensione dell'organizzazione.

2.21. la struttura di coordinamento in rapporto alla tipologia istituzionale e dei processi decisionali

Una prima variabile è rappresentata dalla missione dell'istituzione. Nell'universo pubblico coesistono, infatti, sia organizzazioni ad unicità di missione, come le aziende sanitarie e i ministeri, sia organizzazioni multiprodotto, come le regioni e gli enti locali, che operano in più settori di intervento e hanno una pluralità di missioni: la tutela dell'ambiente piuttosto che la scuola e la formazione, la programmazione urbanistica piuttosto che la cultura e il tempo libero.

L'indagine condotta ha evidenziato che nella prima tipologia di amministrazioni l'istituzione della struttura di coordinamento è più diffusa, la sua collocazione è quasi sempre al centro dell'organizzazione e coordina alcune funzioni prevalenti e dedicate: le relazioni con i cittadini e con gli organi di informazione in primo luogo ma, in seconda battuta, anche funzioni che assumono rilevanza proprio in rapporto alla missione dell'organizzazione: per i ministeri è rilevante l'investimento sulle nuove tecnologie e la comunicazione telematica, probabilmente in risposta a una esigenza di capillarizzare quanto più possibile l'informazione e la comunicazione di strutture centrali; per le aziende sanitarie ed ospedaliere risulta strategico utilizzare la comunicazione quale strumento di innovazione e sviluppo organizzativo attraverso un forte investimento sulla qualità e il marketing dei servizi. D'altro canto, questo profilo della comunicazione nel settore sanitario è sia un dato storico di questo specifico settore sia il risultato di un percorso di "aziendalizzazione" che ha progressivamente ridefinito il volto e le funzioni di questi enti.

La trasversalità del ruolo della struttura di coordinamento è garantita, oltre che dalla collocazione al centro dell'organizzazione, dalla redazione del piano di comunicazione quale strumento privilegiato, anche se non esclusivo, per rendere coerenti le diverse funzioni, attività e strumenti della comunicazione istituzionale. Alle attività di pianificazione, i singoli enti affiancano strumenti diversi, anche in questo caso risultato di caratteristiche precipue e storicamente date: nei ministeri la struttura di coordinamento ha un profilo burocratico di controllo formale che si esplica nella scelte di redigere regole e norme valide per tutti i settori dell'ente; nelle aziende sanitarie ed ospedaliere prevale l'attività di servizio e di consulenza trasversale all'intera organizzazione, probabilmente in ragione di un riconoscimento di competenza professionale che si traduce in una maggiore autorevolezza del ruolo.

Se spostiamo la riflessione sulle organizzazioni multiprodotto, come le regioni e gli enti locali, le scelte e i comportamenti organizzativi cambiano. L'istituzione della struttura di coordinamento è meno frequente e il suo ruolo risulta più distribuito fra le diverse possibilità: sia la collocazione in staff alla direzione generale, sia la collocazione in staff alla direzione politica, sia la scelta di creare una nuova direzione dell'organizzazione. Le differenti collocazioni organizzative sembrano rispondere a una pluralità di ruoli possibili della comunicazione in queste categorie di enti: un ruolo di supporto al management, e perciò all'implementazione delle politiche pubbliche del tutto simile a quello osservato nelle organizzazioni monoprodotto; un ruolo di supporto agli organi elettivi e perciò alla promozione e orientamento sulle scelte politiche per conquistare consenso e adesione; un ruolo di gestione e produzione diretta di servizi, come per tutte le altre linee dell'organizzazione. In particolare quest'ultimo caso riguarda proprio i comuni che rappresentano la tipologia istituzionale in cui la relazione con i cittadini è, sia a livello politico che amministrativo, molto forte probabilmente in ragione di un impatto diretto delle scelte e delle funzioni con l'utente finale.

Nella sostanza nelle organizzazioni multiprodotto la comunicazione subisce un processo di decentramento e tende ad essere allocata in tutte le linee di produzione in cui l'organizzazione è articolata: dall'indagine è infatti risultato che le segreterie di direzione e/o degli organi elettivi rappresentano, a tutti gli effetti, uffici di comunicazione esterna e interna. La fattibilità della struttura di coordinamento risulta perciò più difficile, la sua identità di ruolo è più sfumata e le leve di coordinamento devono essere maggiori e maggiormente differenziate, dovendo coinvolgere più strutture organizzative anche a livello decentrato.

Sulla struttura di coordinamento incide, oltre alla tipologia di missione, anche la tipologia di processi decisionali ed operativi prevalenti. L'indagine ha infatti evidenziato come i comportamenti organizzativi rispetto alla funzione di comunicazione siano diversi nelle province e nelle regioni, dove prevalgono processi decisionali ed operativi finalizzati alla regolazione, piuttosto che nei comuni, dove prevalgono processi di produzione ed erogazione di servizi e a diretto contatto con le relative utenze. In questi enti il modello della struttura di coordinamento disegnato nella Direttiva Frattini ha un ritardo anche più consistente, la funzione di comunicazione subisce un ulteriore decentramento e dispersione nei diversi settori dell'organizzazione e vi è il concorso di modalità sia formali che informali per raggiungere l'obiettivo dell'integrazione e della coerenza nella comunicazione istituzionale.

In sintesi possiamo affermare che sulla struttura di coordinamento sembrano incidere sia le caratteristiche istituzionali riferite alla missione sia la tipologia di processi decisionali ed operativi: la struttura di coordinamento varia, per quanto riguarda la sua esistenza, il suo ruolo e la sua identità, a seconda che l'ente abbia un solo settore di intervento (aziende sanitarie e ministeri) o agisca in una pluralità di universi (regioni ed enti locali) e a seconda che l'ente abbia prevalenti funzioni regolative (regioni e province) oppure gestisca ed eroghi servizi a maggiore impatto e contatto con i cittadini (i comuni).

2.2.2. la struttura di coordinamento in rapporto alla dimensione del comune

La categoria istituzionale dei comuni è, di per sé, un universo eterogeneo: in tali organizzazioni le classi dimensionali hanno una forte variabilità e tale variabilità incide, come le caratteristiche precedentemente analizzate, sull'identità e il ruolo della struttura di coordinamento.

Le scelte organizzative rispetto al coordinamento sono influenzate infatti dalla dimensione dell'organizzazione: dai dati dell'indagine è emerso che solo in un intervallo dimensionale medio o medio-grande (in particolare tra i 50.000 e i 250.000 abitanti) la struttura di coordinamento sembra affermarsi come il modello di organizzazione della funzione di comunicazione. Nei comuni piccoli e piccolissimi, probabilmente in ragione della mancata esigenza di coordinare funzioni non esistenti o esistenti in modo parziale, la struttura di coordinamento è irrilevante. Viceversa, nei comuni a dimensione quasi metropolitana, dove l'esigenza del coordinamento dovrebbe porsi in modo fisiologico, la struttura di coordinamento è in ritardo, forse proprio in ragione della complessità e forte divisionalità dell'ente.

Una volta definita, la struttura di coordinamento supporta più gli organi politici che non il top management dell'organizzazione: nei comuni la stretta relazione fra le cariche elettive e la funzione di comunicazione, anche in ragione di un rapporto sempre più diretto con gli elettori, concorre ad assegnare ancora oggi alla funzione di comunicazione il ruolo di braccio operativo più nella fase di promozione delle politiche che non in quella di gestione e implementazione delle stesse.

Solo a partire dai 15.000 abitanti la struttura di coordinamento si allinea al disegno volu-

to dalla Direttiva Frattini risultando composta dal responsabile dell'Ufficio per le Relazioni con il Pubblico, dal Responsabile dell'Ufficio Stampa e dal Portavoce. Mano a mano che cresce il numero degli abitanti la struttura di coordinamento tende a specializzarsi ulteriormente e a comprendere anche gli uffici che si occupano del web, quelli che si occupano di marketing e valutazione della soddisfazione degli utenti, gli uffici di comunicazione interna ecc.

Al crescere della complessità e delle unità organizzative preposte alla gestione di prodotti e servizi di comunicazione fa da corollario il crescere degli strumenti a cui la struttura fa ricorso per agire il proprio ruolo. A questo riguardo, tuttavia, vi è da notare come vi sia un maggior ricorso agli strumenti di tipo informale (riunioni, condivisione di strumenti telematici o informatici) più che agli strumenti di carattere formale, come i piani di comunicazione, le regole o le linee guida, la realizzazione centralizzata dei prodotti di comunicazione o il ruolo formale di consulenza agli altri uffici e servizi dell'organizzazione.

▪ 2.3. la funzione di comunicazione in assenza della struttura di coordinamento

Il 59% delle amministrazioni pubbliche italiane non ha istituito una struttura organizzativa per presidiare il governo della funzione di comunicazione.

In questo secondo universo analizzato dall'indagine la funzione di comunicazione presenta una maggiore dispersione poiché, oltre che negli uffici specificatamente dedicati, le attività e i prodotti di comunicazione vengono realizzati in ciascun settore dell'organizzazione. In particolare risulta rilevante, in questo universo, il ruolo delle segreterie di direzione e/o degli organi elettivi che gestiscono la comunicazione esterna, immediatamente dopo gli Urp, le relazioni con gli organi di informazione, se questa funzione non viene attribuita ad un ufficio stampa, presidiano la comunicazione interna in un caso su due e sono la seconda scelta, dopo l'Urp, per quanto riguarda sia la gestione della funzione di marketing dei servizi pubblici sia la gestione della comunicazione telematica. In queste amministrazioni il coordinamento viene garantito attraverso le riunioni e la condivisione degli strumenti informatici e telematici.

Anche in questo secondo universo la funzione di comunicazione subisce variazioni al variare della tipologia istituzionale e dei processi decisionali ed operativi prevalenti nell'ambito dell'ente: nelle organizzazioni monoprodotto la distribuzione della funzione in uffici di linea diminuisce a favore di una maggiore concentrazione in strutture organizzative specialistiche. Inoltre l'allocazione delle funzioni è più coerente con la missione della struttura organizzativa (la gestione del web agli uffici ICT, il marketing e la valutazione della soddisfazione degli utenti agli uffici qualità e sviluppo organizzativo, l'informazione ai mass media agli uffici stampa) mentre nelle organizzazioni a pluralità di missione e a forte divisionalità di produzione, come i comuni, le specifiche funzioni sono assegnate in modo più indifferenziato alle segreterie delle strutture apicali e/o di assessorati

Queste caratteristiche si confermano se distinguiamo per tipologie di processi decisionali ed operativi: specializzazione delle funzioni e coerenza fra funzioni e missione delle strutture organizzative sono più evidenti dove prevalgono processi decisionali ed operativi centrati sulla regolazione piuttosto che sull'erogazione e gestione dei servizi.

Come la struttura di coordinamento, anche la funzione di comunicazione mantiene una stretta correlazione con la classe dimensionale dell'ente: al crescere della sua dimensione e quindi della sua complessità, aumentano il numero di strutture organizzative deputate alla gestione di attività di comunicazione con una precisa e sempre più netta differenziazione della tipologia di servizi e relative competenze.

Restano comunque presenti, quali strutture organizzative preposte alla gestione di attività e prodotti di comunicazione, le segreterie di strutture apicali e/o di assessorati. Vi è da dire però che al crescere della classe dimensionale del comune tali unità si spogliano progressivamente delle diverse attribuzioni funzionali: nei comuni grandi o medio-grandi infatti esse mantengono un presidio solo sul versante della comunicazione interna all'organizzazione mentre per le altre funzioni vengono progressivamente soppiantate dagli uffici dedicati: le relazioni con il pubblico presso gli Urp o le altre tipologie di sportelli, le relazioni con i media agli uffici stampa, la gestione degli strumenti telematici agli uffici ICT, ecc.

▪ 2. 4. coordinamento funzionale e coordinamento organizzativo

A conclusione dell'indagine si evidenzia come nelle amministrazioni italiane prevalgano soluzioni differenti per l'organizzazione e la gestione della comunicazione istituzionale piuttosto che non un rigida e uniforme applicazione del modello normativo: rispetto alla Legge 150, per quanto riguarda gli attori della comunicazione, e rispetto alla Direttiva Frattini, per quanto riguarda invece le soluzioni possibili al problema del coordinamento.

Rispetto alla Legge 150 infatti le amministrazioni sembrano indirizzarsi verso la creazione di strutture organizzative specialistiche e ad alto contenuto professionale per gestire le diverse funzioni e i molteplici strumenti di comunicazione. La distinzione fra informazione e comunicazione, fra comunicazione interna e comunicazione esterna, fra sistemi web e altri canali, fra la comunicazione come promozione e la comunicazione come leva per l'innovazione organizzativa si traduce nell'individuazione di strutture organizzative ad hoc, ciascuna dedicata al proprio target, strumento o modalità di lavoro.

Dall'indagine emerge che, a questo livello di complessità, la direzione e il governo delle diverse attività e strumenti non afferisce più tanto all'Ufficio per le Relazioni con il Pubblico, come suggerito dalla Legge 150, quanto, tendenzialmente, a veri e propri settori o aree dell'organizzazione di cui l'Urp è una delle tante unità organizzative.

Rispetto alla Direttiva Frattini il modello organizzativo individuato nella struttura di coordinamento appare una soluzione soltanto in alcuni contesti e, paradossalmente, non in quelli in cui l'integrazione sembrerebbe un problema più cogente, in ragione di una maggiore dispersione e decentramento delle attività e dei prodotti di comunicazione. Naturalmente una prima ragione di questo ritardo è data, in modo ovvio, dalla difficoltà: tanto più l'organizzazione è complessa e divisa, tanto più è necessario, ma al contempo risulta complicato, integrare, coordinare, rendere trasversali alcune funzioni come, appunto, la comunicazione.

Ma, come evidenziato nei casi-studio analizzati nell'indagine, un'altra ragione è legata al fatto che in questa tipologia di organizzazioni il problema del coordinamento si pone in modo diverso rispetto a quello comunemente interpretato. Esso infatti non appare tanto e solo quello intraorganizzativo (ovvero tra strutture dedicate e contigue come l'Urp, l'Ufficio stampa e il Portavoce) quanto e più quello fra tali strutture e le linee dell'organizzazione, ciascuna dotata di una propria comunicazione, centrata sul proprio prodotto e sui propri destinatari, sorretta da specifiche culture organizzative e da logiche interne al segmento di mercato in cui agisce.

Nel caso dell'Ufficio stampa, ad esempio, le interdipendenze con gli altri uffici di comunicazione si risolvono prevalentemente attraverso modalità informali e adattamenti reciproci più che nel ricorso al coordinamento gerarchicamente inteso.

"Per garantire l'espletamento delle funzioni di comunicazione e informazione del Ministero, è stata attivata, con il DPR 176/01, una apposita Direzione Generale denomi-

nata "Diffusione delle conoscenze e delle informazioni in merito alle politiche sociali" alla quale si affianca l'Ufficio Stampa, che, a differenza della prima, si configura come ufficio di diretta collaborazione con il Ministro" (Ministero del Lavoro e delle politiche sociali).

"Dal punto di vista strumentale, il coordinamento tra Urp e addetto stampa è gestito soprattutto mediante incontri periodici dove vengono definiti attività, compiti e ruoli.." (ASL di Pescara).

"Per quanto attiene invece l'informazione ai mezzi di comunicazione di massa essa è gestita autonomamente dall'Ufficio Stampa al quale è inoltre attribuita anche la funzione di comunicazione politica. L'Ufficio è dotato di un proprio coordinatore che gestisce un gruppo di giornalisti professionisti, ad ognuno dei quali è attribuito un assessorato.. (Comune di MODENA)"

Dato questo tipo di relazione, l'istituzione di una struttura organizzativa sembra perciò sovrabbondante.

Viceversa, la creazione di una struttura organizzativa è quanto mai preferibile se, come nei casi incontrati, la comunicazione tende ad articolarsi funzionalmente in servizi e attività diverse, supportate da competenze mirate e in grado di gestire prodotti e canali ad alta specializzazione: a quel punto, come già detto, essa non coincide più e solo con lo sportello Urp ma prevede e include ad esempio altre tipologie di sportelli, la gestione dei canali telematici, l'ascolto e la valutazione della qualità dei servizi ecc.

"Le funzioni di comunicazione dell'Ente sono di competenza del Settore Sistemi Informativi, Comunicazione e Servizi Demografici, collocato all'interno dell'Area Risorse Economia e rapporti con i Cittadini. Esso gestisce l'Ufficio Relazioni con il Pubblico e i Punti informativi ai cittadini; esercita funzioni in materia di turismo; presidia la comunicazione interna ed Esterna all'ente. Il servizio, comprende oltre al Servizio di comunicazione integrato "Piazza Grande", anche l'Ufficio Grafica, che ha il compito di acquistare e gestire spazi pubblicitari per conto dell'intera organizzazione. Inoltre, a fianco dei servizi formalmente riconosciuti è attiva un'unità organizzativa finalizzata al presidio della rete civica "Mo-Net", che per la complessità e l'importanza strategica che ha progressivamente assunto nel tempo può essere considerata come struttura organizzativa dotata di autonomia funzionale propria.

Ciascun ufficio è dotato di un proprio Responsabile, che formalmente riferisce al Responsabile del Servizio di riferimento.

Rispetto alle modalità di organizzazione dei servizi di comunicazione e relazione con il cittadino, l'Ente ha da tempo compiuto precise scelte strategiche basate:

- da un lato, sulla **targetizzazione del servizio** rispetto a differenti pubblici di riferimento, il che ha portato all'implementazione di corrispondenti sportelli dedicati e
- dall'altro, al "**decentramento**" sul territorio dei servizi di informazione e contatto con l'utenza, il che ha, invece, condotto all'attivazione di alcuni punti informativi dislocati sul territorio comunale.

In particolare, il Comune di Modena esercita le proprie funzioni di comunicazione e relazione con il cittadino mediante:

1. un **servizio di informazione "integrato"**, denominato "Piazza Grande", il quale riunisce oltre all'URP, alcuni sportelli tematici - sia fisici che virtuali - quali: Informagiovani, Informadonna, Infopoint Europa, Informahandicap, Servizio di Informazione Agroalimentare, IAT Informaturismo;
2. **quattro URP di circoscrizione**, che rappresentano punti di contatto con il pubblico dislocati presso le 4 circoscrizioni della città, i quali forniscono informazioni sulla città, raccolgono le segnalazioni dei cittadini, i pareri sui servizi comunali e svolgono alcuni servizi demografici;

3. **tre Uffici del Cittadino**, che costituiscono punti di ascolto e orientamento ai servizi comunali decentrati in tre frazioni del territorio comunale che erogano informazioni e chiarimenti su servizi e progetti che riguardano tutta la città e in particolare il quartiere, consentono di presentare richieste e segnalazioni, avere un aiuto per l'utilizzo dei servizi, della modulistica e delle procedure comunali on line."

Nella sostanza, il primo problema non è formalizzare i rapporti tra Urp e Ufficio Stampa ma strutturare relazioni stabili e processi di lavoro nell'ambito di un settore, quello della comunicazione e dei rapporti con il cittadino, che tende a diventare sempre più articolato, complesso, specializzato.

Immediatamente dopo si tratta di affrontare il nodo delle relazioni interorganizzative, ovvero della creazione di condizioni favorevoli allo sviluppo di relazioni reciproche e permanenti anche fra la struttura di comunicazione e le altre strutture organizzative dell'ente.

Da qui la seconda riflessione che scaturisce dall'indagine: solo il concorso di più fattori e di diversi meccanismi di coordinamento, e non solo l'istituzione di una struttura organizzativa, danno maggiori probabilità di raggiungere integrazione e coerenza comunicativa. Inoltre, ai fattori di tipo tecnico-strutturale, come la gerarchia, le procedure, le tecnologie, sarebbe opportuno affiancare quelle leve organizzative che hanno impatti positivi sulle persone, in particolare la valorizzazione del capitale umano, delle professionalità e dei singoli ruoli, la condivisione della cultura organizzativa e della cultura della comunicazione, il senso di appartenenza all'organizzazione ma anche alla propria specifica identità professionale.

Vediamo quali sono le diverse leve di cui le organizzazioni possono disporre per vincere la sfida del coordinamento e dell'integrazione.

In primo luogo è importante che vengano regolate le relazioni fra *staff* e *line*, chiarendo in quale logica lavora la funzione di comunicazione rispetto al resto dell'organizzazione. La funzione di comunicazione infatti può assolvere ad esempio un ruolo di servizio, agendo come una sorta di consulente chiamato in causa di volta in volta rispetto alle esigenze che emergono negli altri servizi.

"Ogni settore gestisce direttamente la propria attività di comunicazione, tuttavia il Servizio comunicazione si pone nei loro confronti come supporto operativo e consulenziale, oltre che costituire un vincolo di consultazione ogni qual volta vi è una comunicazione verso l'esterno." (Comune di Modena)

"Le funzioni di comunicazione e informazione all'interno della Regione Veneto, sono organizzate secondo un modello decentrato per quanto attiene ai contenuti delle comunicazioni, indipendentemente dal canale di trasmissione utilizzato; vale a dire, che ogni struttura dell'Ente è autonoma per quanto riguarda i contenuti dei messaggi che intende trasmettere. Il coordinamento di tali funzioni, poi, è garantito, su tutti i livelli e mezzi comunicativi, dalla Direzione Comunicazione e Informazione che svolge, a tal proposito, anche due importanti compiti rispetto ai prodotti di comunicazione dell'Ente: di consulenza verso le altre strutture regionali e di controllo su tutto ciò che ognuna di esse produce.." (Regione Veneto)

"Nell'ambito della strategia di sviluppo e consolidamento dei Servizi di Comunicazione dell'Ente si configura in modo evidente l'esigenza di coordinamento e di integrazione di strategie che l'Amministrazione sta cercando di implementare e configurare in modo netto: i servizi di comunicazione si configurano infatti come struttura deputata alla programmazione e produzione di prodotti di comunicazione e, al tempo stesso, come snodo per il coordinamento dei progetti e prodotti di comunicazione elaborati direttamente dai

vari settori. Questi ultimi infatti debbono consultare i Servizi di comunicazione in alcune fasi essenziali del processo di programmazione, produzione ed erogazione:

- in fase di progettazione di massima, onde ottenere un parere consultivo in merito a strategie, contenuti e strumenti
 - in fase immediatamente precedente all'elaborazione operativa, onde ottenere un visto di conformità ed un'autorizzazione alla realizzazione dell'attività stessa."
- (Provincia di Reggio Calabria)

In alternativa è possibile orientarsi verso un ruolo di tecnostuttura ad esempio con compiti di regolazione e standardizzazione degli input e/o degli output, oppure di pianificazione dei processi.

Nel primo caso la struttura di comunicazione stabilisce norme e regole valide per tutta l'organizzazione: in questi casi si stendono regolamenti, atti deliberativi o linee guida con l'obiettivo di formalizzare il più possibile le procedure per standardizzare i prodotti (direttive sulle modalità di organizzazione e gestione degli strumenti di comunicazione come i siti e/o le intranet, le linee guida per l'immagine coordinata, la definizione formale di processi, procedure, indicatori di risultato, responsabilità e tempi della produzione, la definizione di metodologie di lavoro uniformi tra le diverse direzioni dell'organizzazione, i regolamenti, le note di lavoro.).

"Per garantire la convergenza dei comportamenti tra i diversi attori coinvolti nella gestione interna delle specifiche funzioni di comunicazione attivate, il Servizio si avvale di apposite linee guida, in cui sono esplicitate azioni, ruoli, procedure e competenze di ciascuno, siano essi gli uffici aventi competenza diretta in materia, oppure gli uffici interni dell'ente che risultano periodicamente coinvolti, in occasione di specifiche iniziative e/o progetti:

- Manuale per i servizi comunali sulla produzione di materiale a stampa
- Linee guida per la comunicazione interna
- Linee guida per l'utilizzo di Internet
- Note di lavoro sull'attività dell'Ufficio Stampa

Tali documenti pertanto si configurano sia come strumenti di comunicazione interna, sia come strumenti di supporto ad una gestione coordinata ed integrata della funzione e come tali, essendo approvati e sottoscritti dal dirigente d'Area, sono caratterizzati da valenza organizzativa vincolante. Inoltre, è in via di elaborazione il regolamento sulle attività di comunicazione dell'Ente in cui saranno esplicitati in modo organico competenze, strutture e attività finalizzate all'esplicazione delle funzioni di comunicazione dell'Ente generalmente intese." (Comune di Modena)

*"I **piani di attività** regolano le attività progettuali e di processo del SARP (Servizio Aziendale Relazioni con il Pubblico) e consentono la formalizzazione di scopi ed obiettivi, le definizioni di opportuni indicatori di esito/risultato, nonché l'individuazione di fasi, di responsabilità, di tempistiche precise e di monitorare lo stato di avanzamento delle attività e le eventuali criticità che possono insorgere.*

In particolare, il processo base su cui vengono organizzate le attività del SARP, istituzionalmente formalizzate attraverso una delibera definisce i seguenti step:

- 1) individuazione dei temi prioritari (derivanti da input della Direzione Generale e/o Servizio Qualità o di Staff, dall'analisi dei risultati di altre attività, gestione dei reclami, rapporti con terzi, dalla quotidianità...)
- 2) convocazione di una riunione formale sul tema specifico
- 3) esame delle procedure da attuarsi in relazione all'obiettivo e di un responsabile
- 4) eventuale approvazione o presa d'atto da parte della Direzione Generale dell'attività e delle relative iniziative attivate

- 5) messa in atto delle singole procedure collegialmente approvate e attivazione dell'intervento
 - 6) controllo di processolattività svolti dai responsabili dei procedimenti
 - 7) verifica della sequenza operativa, attraverso la realizzazione di ulteriori riunioni
 - 8) analisi ed elaborazione dei risultati conseguiti e conseguente verifica critica
- Tale processo base è sostenuto da procedure operative miranti alla regolamentazione dei rapporti interni all'azienda e di quelli con i fornitori e clienti esterni attraverso: la formalizzazione di atti deliberativi, la formalizzazione di determine, la stipula di intese, la stipula di convenzioni, la stipula di contratti" (ASL di Caserta)

"Per quanto concerne l'immagine coordinata della Regione, la Direzione, a partire dal gennaio 2003, ha impartito apposite direttive sulla base delle regole che la Giunta Regionale si è data in merito. Esse riguardano, oltre all'uso del logo e della barra identificativa della Giunta regionale, i colori di base che le singole Direzioni devono utilizzare, conformi al colore della macroarea del sito internet entro cui sono inserite. Tutti i prodotti promozionali cartacei e di comunicazione (come biglietti da visita, carta intestata, segnaletica esterna/interna, ecc.), realizzati dalle singole strutture, devono, pertanto, essere uniformati a tale immagine. Analogamente, devono raccordarsi con la Direzione Comunicazione e Informazione le strutture regionali che intendono partecipare a stand fieristici o proporre trasmissioni radiofoniche, televisive, spot, ecc.". (Regione Veneto)

La standardizzazione degli output consente l'uniformità dei prodotti di comunicazione, dell'immagine e del marchio, degli strumenti e dei linguaggi utilizzati, assicurando perciò che tutta la comunicazione, in termini di risultato finale, risponda a principi di coerenza, integrazione, omogeneità.

"Per quanto riguarda la comunicazione via web, l'Ufficio coordinamento Internet della Direzione Comunicazione e Informazione sovrintende la gestione del sito regionale, in collaborazione con la Direzione Sistema Informatico, relativamente alla parte tecnologica, e con i referenti nominati presso le differenti Direzioni regionali, per l'implementazione dei contenuti." (Regione Veneto)

Gli interventi di standardizzazione possono riguardare anche gli input, in particolare attraverso azioni di formazione, generale come previsto dalla Legge 150, oppure mirata su tecniche e strumenti, puntando così sulla specializzazione delle competenze e delle professionalità.

"La Direzione è composta da quattordici persone con diversa formazione e provenienza: parte di loro, infatti, era occupata all'ex Ministero del Lavoro e parte alle Politiche Sociali, quali funzionari interni con mansioni di tipo prevalentemente amministrativo, per cui anche la formazione in entrata, obbligo dell'Ente verso i neo-assunti, è stata dedicata all'acquisizione di competenze di tipo amministrativo. Solo alcuni, di più recente assunzione, sono stati formati, in seguito alla loro assegnazione alla Direzione, specificamente rispetto alle tematiche della comunicazione pubblica e istituzionale. Le persone che compongono questa Direzione sono state in parte scelte direttamente dal Direttore Generale in carica al momento della strutturazione del Ministero del Lavoro e delle Politiche Sociali, nel 2001, parte di loro, invece, si è autocandidata rispetto a propri interessi e competenze specifiche." (Ministero del Lavoro)

Anche l'attività di pianificazione consente un controllo di metodo e di merito piuttosto efficace per garantire uniformità, coordinamento e integrazione.

"Da un punto di vista strettamente metodologico il piano di comunicazione e informazione della Provincia di Lucca si configura come un documento programmatico dalla struttura "circolare" il quale ha lo scopo di favorire il coordinamento e una gestione uni-

voca di tutte le iniziative e le attività di comunicazione dell'ente mediante la standardizzazione dei processi di lavoro ad esse connessi." (Provincia di Lucca)

"La necessità di definire una strategia globale e coordinata per comunicare gli obiettivi e le politiche dell'Amministrazione, rappresenta un elemento cardine della stessa mission che guida il funzionamento della DG. Come tale la creazione di "un sistema organico di iniziative visibile, trasparente, coordinato ed efficace" costituisce uno degli obiettivi prioritari del Piano di comunicazione redatto dalla stessa DG nel corso del 2002. All'interno del Piano, infatti, la costruzione di un meccanismo di coordinamento delle funzioni di comunicazione, oltre a costituire il file rouge di tutto il programma, rappresenta a tutti gli effetti un progetto da realizzarsi, per cui vengono identificati risorse umane, obiettivi, modalità e strumenti, tempi e risorse finanziarie." (Ministero del Lavoro)

Come si vede le diverse possibilità non sono mutuamente esclusive: la cultura dell'organizzazione e le politiche di gestione del personale e dei processi produttivi suggeriscono di volta in volta su quale o quali investire. Appare importante comunque decidere su cosa puntare, far interagire e convergere le diverse leve disponibili, rendere chiare e legittimare tali decisioni.

Le leve e i meccanismi di coordinamento possono basarsi, talvolta, sull'adattamento reciproco e cioè la presenza, la valorizzazione, la messa a sistema delle relazioni interpersonali, in alternativa o a rinforzo di rapporti formalmente previsti e di relazioni gerarchiche: è il caso della creazione della "rete dei referenti" o "redazione interna", deputata alla costruzione degli strumenti di comunicazione condivisi e caratterizzata da legami forti basati, prevalentemente, sulla professionalità, la motivazione, il clima interno, la reciprocità dei ruoli nei processi di lavoro.

Il caso del Comune di Mantova appare emblematico: la funzione di comunicazione, non prevista in pianta organica e allocata presso l'Area dei servizi alla persona, si basa sull'esistenza di un gruppo intersettoriale fortemente motivato e altamente specializzato.

" Tutte le strutture di comunicazione e gestione del contatto con i cittadini attivate dal Comune, pur essendo collocate in settori differenti, fanno tutti capo ad un gruppo di lavoro intersettoriale, il quale coordina gran parte delle attività di comunicazione dell'Ente. Sotto al coordinamento dell'Area Servizi alla Persona è, infatti, attiva una redazione che agisce come presidio e raccordo dei flussi di informazione e comunicazione dell'Ente. Nata come progetto speciale, sulla base di indicazioni derivanti dai dirigenti delle diverse Aree, pur essendosi, di fatto, "istituzionalizzata" nel tempo, la redazione non si avvale ancora di una struttura organizzativa formale, la cui costituzione, tuttavia, rappresenta un possibile obiettivo futuro. Sotto il profilo organizzativo, la redazione interna riunisce, in modo informale, oltre ai referenti delle strutture che si occupano esplicitamente di comunicazione e relazione con i cittadini, anche referenti dei singoli settori e servizi, con particolare riferimento a quelli aventi significativo impatto sull'utenza. La selezione dei referenti interni è avvenuta sulla base dell'interesse di alcune persone e su indicazione dei rispettivi dirigenti. Questa modalità di selezione se, da un lato, ha comportato un certo turn over del personale, nel lungo periodo ha consentito di costituire, in base ad un processo di progressiva "selezione naturale", un nucleo di persone, seppure più ristretto, comunque molto motivato e collaborativo.

Tramite riunioni mensili, la redazione ha il compito di raccogliere le informazioni dai singoli settori e di trasformarle successivamente in comunicazione interna ed esterna; favorire il confronto e lo scambio di informazione tra le diverse strutture di informazione e comunicazione dell'Ente; consentire una pianificazione condivisa delle attività di comunicazione istituzionale. " (Comune di Mantova)

“L’esigenza di coordinamento è soddisfatta, oltre che dalla supervisione diretta da parte del Responsabile del Servizio, al quale infatti spetta il presidio ultimo, il coordinamento e l’indirizzo di tutte le funzioni di comunicazione ed informazioni dell’Ente (ad eccezione della comunicazione politica di competenza del Portavoce), anche dalla presenza di una struttura informale, una sorta di “cabina di regia” che ha il compito di garantire il raccordo e lo sviluppo delle attività di comunicazione interna ed esterna.” (Provincia di Lucca)

“La necessità di favorire il coordinamento tra le strutture deputate al presidio delle funzioni di informazione e comunicazione dell’Ente deriva anche dalla volontà di sfruttare economie di scala attraverso il “riutilizzo” delle medesime informazioni a seconda delle specifiche finalità perseguite e dei mezzi di comunicazione impiegati. La medesima notizia, infatti, trasformata in informazione per i media dall’addetto stampa o dalla redazione del giornale aziendale, viene trattata per finalità comunicative dall’URP e rielaborata di conseguenza.” (ASL di Pescara)

Naturalmente alla motivazione va affiancata la professionalità degli addetti alle attività di comunicazione: la legittimità ad operare passa attraverso il riconoscimento di una professionalità specifica ed autorevole sulla quale fare affidamento.

“Elementi determinanti ai fini del processo di costruzione e riconoscimento di una chiara identità di ruolo sono da identificarsi nella forte motivazione e nelle competenze specialistiche che caratterizzano i profili professionali del personale deputato alle attività di comunicazione i quali hanno contribuito in modo sostanziale al riconoscimento sul campo della strategicità della funzione svolta rispetto al funzionamento generale dei processi aziendali.” (Comune di Mantova)

“Se è pur vero che sono stati compiuti grandi passi nella direzione di una comunicazione coordinata dell’Ente, ancora molto resta da fare. In particolare, sono le strutture periferiche ad essere spesso convinte che, rivolgendosi all’esterno per i propri prodotti di comunicazione, è possibile ottenere servizi migliori: certamente la garanzia di ottenere un “buon prodotto” è elevata, ma esso non sarà uniforme rispetto agli altri prodotti che “escono” dall’Ente, comportando il rischio di una minore riconoscibilità dei tali output per il cittadino.” (Regione Veneto)

“Oltre a strumenti di natura formale, il raccordo operativo e strategico delle attività di comunicazione è infine garantito da un sistema di relazioni interne assidue e sistematiche, che agisce attraverso l’organizzazione di momenti di formazione interna, rapporti di collaborazione quotidiani e un sistema informativo interno che si avvale di una rete intranet presidiata dal medesimo servizio di comunicazione. In sintesi, a fianco di una struttura organizzativa formale progettata per agevolare i flussi di comunicazione e il raccordo tra i vari segmenti dell’organizzazione, in cui il servizio comunicazione svolge un ruolo centrale di governo, filtro e presidio delle iniziative e dei flussi di comunicazione interni ed esterni all’organizzazione, il coordinamento complessivo delle attività di comunicazione dell’Ente è perseguito attraverso un significativo investimento in termini di comunicazione interna, nell’obiettivo di integrare i tradizionali canali di comunicazione di tipo gerarchico e verticale con strumenti di comunicazione “diffusi”, finalizzati all’attivazione di flussi di comunicazione orizzontali e multilivello... il significativo investimento sul capitale umano, in termini di crescita e specializzazione professionale, nonché lo sforzo costante verso l’instaurazione di un buon clima interno, ha consentito la formazione di uno staff competente e motivato, che ha favorito il progressivo rafforzamento del ruolo svolto all’interno dell’organizzazione, riempiendo di contenuto ciò che è stato sancito sulla carta. ” (Comune di Modena)

Certamente non ci si dovrebbe affidare al solo volontarismo: è auspicabile che professionalità, motivazione, senso di appartenenza rappresentino precise strategie di gestione del personale da parte dell'organizzazione e non limitarsi alle buone intenzioni dei singoli individui.

"L'assenza di modalità di scambio e integrazione codificate e uniformi tra ufficio centrale e articolazioni periferiche ha come conseguenza la persistenza di eccessivi margini di informalità delle relazioni di lavoro, ancora troppo basate sulla buona volontà delle singole persone." (ASL di Caserta)

Contemporaneamente, come già detto, queste variabili, senza adeguate e formali decisioni e strumenti, non danno effettive possibilità di esercizio della funzione né quella soglia di autorevolezza che, come abbiamo visto, è condizione necessaria per raggiungere l'obiettivo del coordinamento della funzione di comunicazione nelle organizzazioni pubbliche.

"La scelta di centralizzare la funzione di comunicazione all'interno di un unico settore e l'articolazione strutturale della stessa in specializzazioni funzionali effettivamente funzionanti, ha creato le condizioni necessarie affinché si potesse agire, all'interno dell'Ente, un ruolo di sostanziale coordinamento e supporto ai processi di comunicazione, formalmente e informalmente riconosciuto dall'intera organizzazione." (Comune di Modena)

B

CAPITOLO 3

I RISULTATI DELL'INDAGINE QUANTITATIVA

▪ 3.1. Il campione intervistato

Nella premessa metodologica sono stati chiariti i criteri che hanno presieduto la composizione delle batterie di domande e quelli che hanno condotto all'individuazione del campione sottoposto ad indagine. In queste prime pagine presentiamo i dati relativi all'universo intervistato.

Tab. 1 – Tipologia ente intervistato

ALTERNATIVE DI RISPOSTA	Val. Assoluti	Valori %	N° obiettivo
COMUNI	160	52,5	160
PROVINCE	54	17,7	54
REGIONI	20	6,6	20
ASL	54	17,7	54
MINISTERI	17	5,6	17
Totale Valori Assoluti	305		305
Totale Valori %		100,0	
Non Risponde	0		

Complessivamente sono state intervistate 305 amministrazioni suddivise secondo le tipologie istituzionali scelte per la formazione del campione. Al questionario somministrato hanno risposto tutte le regioni (20, pari al 6,6% del totale degli intervistati), 17 ministeri, (pari al 5,6% degli intervistati) 54 aziende unità sanitarie locali (pari al 17,7% degli intervistati), 54 province (pari al 17,7% degli intervistati) e 160 comuni (pari al 52,5% degli intervistati). (Tab. 1)

Tab. 2 – SE COMUNE, Dimensione per numero di abitanti

ALTERNATIVE DI RISPOSTA	Val. Assoluti	Valori %	Obiettivo campione
Fino a 5.000 abitanti	54	33,8	54
Da 5 a 15.000 abitanti	20	12,5	21
Da 15 a 50.000 abitanti	35	21,9	35
Da 50 a 100.000 abitanti	21	13,1	22
Da 100 a 250.000 abitanti	14	8,8	13
Oltre 250.000 abitanti	16	10,0	15
Totale Valori Assoluti	160		160
Totale Valori %		100,0	
Non Risponde	145		

Dei 160 comuni che hanno risposto, la classe dimensionale più rappresentata è quella dei comuni fino a 5.000 abitanti (54, pari al 33,8%); seguono i comuni fra i 15.000 e i 50.000 abitanti (35, pari al 21,9%), quelli tra i 50.000 e i 100.000 abitanti (21, pari al 13,1%), poi quelli tra i 5.000 e i 15.000 abitanti (20, pari al 12,5%), poi i comuni con più di 250.000 abitanti (16, pari al 10%) e infine i comuni tra i 100.000 e i 250.000 abitanti (14, pari all'8,8%). (Tab. 2)

Tab. 3 – Zona d'Italia sede dell'organizzazione (esclusi i ministeri)

ALTERNATIVE DI RISPOSTA	Val. Assoluti	Valori %	Obiettivo campione
NORD	134	46,5	134
CENTRO	59	20,5	59
SUD	95	33,0	95
Totale Valori Assoluti	288		288
Totale Valori %		100,0	

Per quel che riguarda la collocazione geografica il 46,5% degli intervistati appartiene alle regioni del Nord Italia, il 33% al Sud e il 20,5 al Centro. (Tab. 3)

Tab. 4 – Zona d'Italia sede dell'organizzazione (esclusi i ministeri) per tipologia ente

ALTERNATIVE DI RISPOSTA	Comune	Provincia	Regione	Asl	Ministero
NORD	56,3	33,3	40,0	33,3	0,0
CENTRO	11,9	33,3	20,0	33,3	100,0
SUD	31,9	33,3	40,0	33,3	0,0
Totale Valori %	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0
Totale Valori Assoluti	160	54	20	54	17
Non Risponde	0	0	0	0	0

In particolare, ad esclusione dei ministeri che hanno tutti collocazione geografica nel Centro Italia, per quel che riguarda le altre categorie istituzionali le regioni sono collocate per il 40% al nord e al sud e per il restante 20% al centro, le province e le asl sono equamente ripartite nelle tre zone geografiche, mentre i comuni che hanno risposto sono collocati prevalentemente al Nord (56,3%) segue il Sud con il 31,9% e poi il Centro con l'11,9%. (Tab. 4)

Tab. 5 – Ruolo professionale intervistati

ALTERNATIVE DI RISPOSTA	Val. Assoluti	Valori %
Segretario o direttore generale	35	11,5
Responsabile servizi di comunicazione e/o ufficio stampa, relazioni con il pubblico	95	31,1
Vice segretario generale	14	4,6
Responsabile URP	48	15,7
Assessore Affari Generali	2	0,7
Responsabile segreteria o segreteria sindaco	12	3,9
Capo gabinetto - Resp. Servizio Direzione Generale	13	4,3
Dirigente Amministrativo - Istruttore Amm.vo	17	5,6
Coordinatrice commissioni consiliari	1	0,3
Dirigente organi istituzionali e segreteria generale	3	1,0
Dirigente ufficio cultura e/o affari generali	6	2,0
Capo ufficio stampa – Resp. Uff. Stampa	7	2,3
Responsabile Servizio Qualità	2	0,7
Vice responsabile URP	7	2,3
Segretario Comunale	37	12,1
Vice Sindaco	1	0,3
Direttore Uff. Organiz. e Gest. Personale	3	1,0
Sindaco	2	0,7
Totale Valori Assoluti	305	
Totale Valori %		100,0

Come si vede dalla tavola le tipologie di ruoli professionali che hanno risposto al questionario sono, in prevalenza, coloro che erano stati individuati come interlocutori-obiettivo: nel 31% dei casi ha risposto al questionario il Responsabile del settore/servizio dedicato alla comunicazione, nel 15% il Responsabile dell'Urp, nel 12% dei casi il Segretario comunale e nell'11% dei casi il Direttore generale. Tale dato porta a sostenere una certa attendibilità dei dati e delle informazioni contenuti nell'indagine. (Tab. 5)

▪ **3.2. Dati generali: amministrazioni con e amministrazioni senza struttura di coordinamento**

Analizziamo ora i dati raccolti attraverso l'indagine. Nell'ordine vengono prima presentate le frequenze di base sia per le amministrazioni che hanno istituito la struttura di coordinamento sia per quelle che non vi hanno fatto ricorso; successivamente verranno illustrati i dati riferiti agli incroci per tipologie istituzionali e per classi di ampiezza dei comuni. Si è scelto invece di non presentare i dati riferiti alle aree geografiche di appartenenza delle amministrazioni (Nord, Centro e Sud) perché sostanzialmente ininfluenti rispetto alle ipotesi e alle tesi di questa ricerca.

3.2.1 la struttura di coordinamento

La presenza della struttura di coordinamento

Tab. 6 – Presso la vostra amministrazione è stata istituita formalmente una struttura di coordinamento di tutte le funzioni e comunicazione?

ALTERNATIVE DI RISPOSTA	Val. Assoluti	Valori %
SI	125	41,0
NO	180	59,0
Totale Valori Assoluti	305	
Totale Valori %		100,0
Non Risponde	0	

Sul totale delle amministrazioni intervistate (305) la struttura di coordinamento delle funzioni di comunicazione è stata istituita nel 41% dei casi (125 enti) mentre non è presente nel 59% delle amministrazioni intervistate (180 enti). (Tab. 6)

La posizione organizzativa della struttura di coordinamento

Tab. 7 – In quale posizione organizzativa è collocata la struttura di coordinamento delle attività di comunicazione?

ALTERNATIVE DI RISPOSTA	Val. Assoluti	Valori %
E' in staff alla direzione generale (direttore generale, City manager, segretario comunale, etc.)	67	53,6
E' in staff alla direzione politica (Sindaco, Presidente)	19	15,2
E' una delle direzioni o strutture apicali della Organizzazione non in posizione di staff	24	19,2
Dipende da un'altra struttura apicale	15	12,0
Totale Valori Assoluti	125	
Totale Valori %		100,0

La struttura di coordinamento si trova, prevalentemente, in posizione di staff alla direzione generale (direttore generale, o city manager, segretario comunale ecc.). In questa posizione sono state infatti collocate il 53,6% delle strutture di coordinamento rilevate dall'indagine. Le altre alternative organizzative previste hanno fatto registrare rispettivamente il 19,2% come direzione o struttura apicale autonoma dell'ente non in posizione di staff, il 15,2% come ruolo di staff alla direzione politica dell'organizzazione (Sindaco o Presidente) e il 12% come unità organizzativa dipendente da una struttura apicale già esistente. (Tab. 7)

Gli uffici di comunicazione che dipendono dalla struttura di coordinamento

Tab. 8 – Quali strutture organizzative sono state attivate e dipendono dalla struttura di coordinamento? (domanda a risposta multipla)

ALTERNATIVE DI RISPOSTA	Val. Assoluti	Valori %
Ufficio Relazioni con il Pubblico	109	88,6
Ufficio Stampa	87	70,7
Portavoce	39	31,7
Sportelli per il cittadino, sportelli unici, sportelli dedicati	69	56,1
ICT (web master, sistemi informativi, telematica)	71	57,7
Ufficio Relazioni Esterne (comunicazione, marketing, P.R.)	51	41,5
Ufficio qualità e sviluppo organizzativo	27	22,0
Segreterie delle strutture apicali e/o di assessorati	27	22,0
Miglioramento comunicazione esterna ed interna	1	0,8
Devono essere ancora attivate – nessuna	1	0,8
Ufficio tutela del consumatore	1	0,8
Ufficio cerimoniale	1	0,8
Nessuno perché è un organo di staff e non ha uffici subordinati	1	0,8
Ufficio editorie ed eventi	1	0,8
Sito Web	1	0,8
Ufficio contabilità	1	0,8
Ufficio del personale	1	0,8
Segreteria	3	2,4
Staff del sindaco	1	0,8
Totale Valori Assoluti	123	
Non Risponde	182	

Dalla struttura di coordinamento sono state attivate e dipendono sostanzialmente due tipologie di uffici: l'Ufficio per le Relazioni con il Pubblico (88,6%) e l'Ufficio Stampa (70,7%); in circa un caso su due sono presenti anche gli uffici che si occupano di comunicazione telematica e le altre tipologie di sportelli (Sportelli per il Cittadino, Sportelli Unici, Sportelli Dedicati ecc.). In misura minore (41%) gli Uffici Relazioni Esterne (con funzioni legate in particolare al marketing e alle P.R.), il Portavoce in un caso su tre e nel 20% dei casi gli Uffici Qualità e Sviluppo Organizzativo oppure le Segreterie delle strutture apicali e/ degli Assessorati. (Tab. 8)

La struttura di coordinamento rispetto agli strumenti di governo della funzione

Tab. 9 – Come agisce il proprio ruolo la struttura di coordinamento rispetto alle altre strutture organizzative dell'ente? (domanda a risposta multipla)

ALTERNATIVE DI RISPOSTA	Val. Assoluti	Valori %
Formula i piani di comunicazione dell'ente	76	60,8
Stabilisce norme e regole valide per tutta l'organizzazione a cui le altre strutture organizzative devono attenersi ma esse realizzano in autonomia le attività di comunicazione	45	36,0
Svolge attività di consulenza in materia di comunicazione a supporto delle altre strutture organizzative	68	54,4
Realizza i processi di comunicazione di tutte le Strutture organizzative	61	48,8
Realizzazione siti interni	2	1,6
Non c'è una struttura ben definita	1	0,8
Coinvolgimento di tutti i settori per attività di back office	1	0,8
Paga le campagne promozionali (convegni, pubblicità)	1	0,8
Cura l'aspetto grafico di tutte le strutture organizzative	2	1,6
Totale Valori Assoluti	125	
Non Risponde	180	

Rispetto agli strumenti formalizzati a cui la struttura di coordinamento fa ricorso per agire il proprio ruolo, la modalità prevalente è la redazione dei piani di comunicazione dell'ente (60,8% dei casi) ma sono quasi altrettanto diffuse sia le attività di consulenza in materia di comunicazione per gli altri uffici e servizi dell'organizzazione (54,4%) sia la realizzazione dei processi di comunicazione delle altre strutture organizzative (48,8%). (Tab. 9)

Tab. 10 – Quali altre modalità di relazione e integrazione tra le strutture organizzative che gestiscono le funzioni di comunicazione sono utilizzate dalla struttura di coordinamento? (domanda a risposta multipla)

ALTERNATIVE DI RISPOSTA	Val. Assoluti	Valori %
Riunioni	96	76,8
Gruppi di lavoro	77	61,6
Attività informative	73	58,4
Attività formative	50	40,0
Utilizzo di strumenti telematici	94	75,2
Utilizzo di banche dati condivise	62	49,6
Procedure gestionali	40	32,0
Non esiste una struttura ben definita	3	2,4
E' ancora in fase di trattativa	1	0,8
Pagamenti	1	0,8
Eventi	1	0,8
Totale Valori Assoluti	125	
Non Risponde	180	

Oltre agli strumenti formalizzati visti precedentemente, le strutture di coordinamento utilizzano modalità più informali di relazione e integrazione tra le diverse unità organizzative che gestiscono funzioni di comunicazione. Anche per questo caso, come per quello precedente, la tendenza è ad utilizzare una pluralità di strumenti senza affidarsi in modo esclusivo ad uno piuttosto che all'altro. In particolare sono molto diffusi il ricorso alle riunioni di lavoro (76,8%) e l'utilizzo di strumenti telematici (75,2%); seguono i gruppi di lavoro (61,6%) e le attività informative (58,4%), l'utilizzo condiviso di banche dati (49,6%), le attività formative (40%) e infine le procedure gestionali (32%). (Tab. 10)

▪ 3.2.2. La funzione di comunicazione in assenza della struttura di coordinamento

Abbiamo visto come, sul totale delle amministrazioni intervistate (305) la maggioranza (complessivamente 180 amministrazioni pari al 59% del campione sottoposto ad indagine) non ha istituito la struttura di coordinamento delle funzioni di informazione e comunicazione. Questa serie di tabelle mostra i dati relativi alle amministrazioni che non hanno istituito la struttura di coordinamento: per questi casi la batteria di domande riguarda l'individuazione delle strutture organizzative che svolgono le diverse funzioni di comunicazione.

Tab. 11 – Quali strutture organizzative che si occupano di comunicazione sono state attivate presso la vostra organizzazione? (domanda a risposta multipla)

ALTERNATIVE DI RISPOSTA	Val. Assoluti	Valori %
Ufficio Relazioni con il Pubblico	119	66,1
Ufficio Stampa	96	53,3
Portavoce	37	20,6
Sportelli per il cittadino, sportelli unici, sportelli dedicati	93	51,7
ICT (web master, sistemi informativi, telematica)	84	46,7
Ufficio Relazioni Esterne (comunicazione, marketing, P.R.)	36	20,0
Ufficio qualità e sviluppo organizzativo	29	16,1
Segreterie delle strutture apicali e/o di assessorati	81	45,0
Cabina di regia - Gabinetto di presidenza	3	1,7
Anagrafe	2	1,1
Ragioneria	1	0,6
Ufficio Tecnico	2	1,1
Ufficio Segreteria	12	6,7
Servizio comunicazione istituzionale	1	0,6
Ufficio comunicazione e informazione	4	2,2
Call Center	2	1,1
Un po' tutti gli uffici in modo autonomo	1	0,6
Segretario Comunale	1	0,6
Sindaco	1	0,6
Ufficio Cultura	1	0,6
Totale Valori Assoluti	180	
Non Risponde	125	

Anche nelle amministrazioni senza struttura di coordinamento gli uffici di comunicazione attivati con maggiore frequenza restano l'Ufficio per le Relazioni con il Pubblico (66,1%) e l'Ufficio Stampa (53,3%). Seguono le altre tipologie di sportelli (Sportelli per il Cittadino, Sportelli Unici o Sportelli dedicati) con il 51,7%, gli uffici che si occupano di Information and Communication Technology (46,7%), le Segreterie delle strutture apicali o di assessorato (45%), il Portavoce e gli Uffici di Relazioni Esterne (circa il 20%) e infine gli Uffici Qualità e Sviluppo Organizzativo (circa 16%). (Tab. 11)

Se si confrontano i dati di queste amministrazioni con i dati relativi agli uffici diretti dalla struttura di coordinamento nelle amministrazioni che l'hanno istituita (Tab. 8), si nota che nelle amministrazioni in cui non esiste la struttura di coordinamento le diverse funzioni di comunicazione sono meno numerose che nelle amministrazioni con struttura di coordinamento. In particolare:

1. Ufficio Relazioni con il Pubblico, Ufficio Stampa e Portavoce sono meno numerosi in una misura di circa il 20%
2. In misura intorno al 10% gli uffici ICT, gli Sportelli per il Cittadino o Unici o Dedicati, gli Uffici Relazioni Esterne e gli Uffici Qualità e Sviluppo Organizzativo.

Non è possibile, in questa sede, stabilire causa ed effetto del dato, ovvero se la minore presenza delle funzioni di comunicazione giustifica l'assenza della struttura di coordinamento o se, viceversa, è la struttura di coordinamento a dare impulso alla creazione di più unità organizzative e relative funzioni di comunicazione. E' comunque un fatto che alla minore presenza di uffici specificatamente dedicati alla gestione della funzione di comunicazione corrisponde un minore ricorso alla struttura di coordinamento.

Altro dato interessante di raffronto fra l'uno e l'altro universo è la maggiore dispersione della funzione di comunicazione in unità organizzative di linea non specificatamente deputate alla gestione di attività di informazione e comunicazione come si evince da:

1. le Segreterie di strutture apicali o organi elettivi, a cui viene attribuita la gestione di attività di informazione e comunicazione nel 45% dei casi (a fronte del 22% nelle amministrazioni con struttura di coordinamento)
2. la molteplicità delle soluzioni di linea indicate nelle risposte aperte (Ragioneria, Ufficio Tecnico, Sindaco ecc.)

Nelle tabelle che seguono vengono invece evidenziate a quali strutture organizzative, fra quelle esistenti nelle amministrazioni senza struttura di coordinamento, vengono attribuite le singole funzioni in cui è possibile scomporre la comunicazione istituzionale: informazione e comunicazione ai cittadini, informazione ai mass media, comunicazione interna, marketing dei servizi e ascolto dell'utenza, comunicazione telematica.

Le tabelle tentano perciò di capire quali sono le scelte di allocazione delle funzioni in rapporto alle strutture organizzative.

a. l'informazione e la comunicazione ai cittadini

Tab. 12 – Per ciascuna funzione di comunicazione elencata di seguito indicare quali strutture organizzative la gestiscono: funzione di informazione e comunicazione esterna rivolta a singoli cittadini, specifici target, istituzioni (domanda a risposta multipla)

ALTERNATIVE DI RISPOSTA	Val. Assoluti	Valori %
Ufficio Relazioni con il Pubblico	84	46,9
Ufficio Stampa	64	35,8
Portavoce	9	5,0
Sportelli per il cittadino, sportelli unici, sportelli dedicati	20	11,2
ICT (web master, sistemi informativi, telematica)	13	7,3
Ufficio Relazioni Esterne (comunicazione, marketing, P.R.)	16	8,9
Ufficio qualità e sviluppo organizzativo	7	3,9
Singole strutture apicali e/o assessorati	50	27,9
Non è attiva nessuna funzione	4	2,2
Ufficio cultura e turismo	9	5,0
Struttura esterna	1	0,6
Ufficio Segreteria	19	10,6
Anagrafe	1	0,6
Singole strutture svolgono la funzione autonomamente	7	3,9
Istruttore amministrativo	1	0,6
Ufficio Comunicazione	1	0,6
Totale Valori Assoluti	179	
Non Risponde	126	

Un interrogativo della ricerca in questo universo di amministrazioni era legato allo svolgimento delle diverse funzioni di comunicazione in rapporto alle unità organizzative esistenti. Per quanto riguarda la funzione di comunicazione esterna il valore medio, ci restituisce una triade di unità organizzative deputate alla gestione della funzione di comunicazione esterna e relazione con i cittadini composta da Ufficio per le Relazioni con il Pubblico (46,9% dei casi), Ufficio Stampa (35,8%) e dalle singole Strutture apicali e/o di assessorato (27,9%). A seguire, ma con un delta significativo, le altre tipologie di sportelli (11,2%) e la Segreteria generale (10,6%). (Tab. 12)

b. L'informazione ai mass media**Tab. 13 – Per ciascuna funzione di comunicazione elencata di seguito indicare quali strutture organizzative la gestiscono: comunicazione con gli organi di informazione (domanda a risposta multipla)**

ALTERNATIVE DI RISPOSTA	Val. Assoluti	Valori %
Ufficio Relazioni con il Pubblico	22	12,2
Ufficio Stampa	94	52,2
Portavoce	13	7,2
Sportelli per il cittadino, sportelli unici, sportelli dedicati	2	1,1
ICT (web master, sistemi informativi, telematica)	5	2,8
Ufficio Relazioni Esterne (comunicazione, marketing, P.R.)	6	3,3
Ufficio qualità e sviluppo organizzativo	3	1,7
Singole strutture apicali e/o assessorati	50	27,8
Ufficio Segreteria	21	11,7
Servizi socio – culturali	2	1,1
Sindaco	7	3,9
Non ne fanno	1	0,6
Uffici staff o gabinetto	2	1,1
Ogni ufficio agisce autonomamente	1	0,6
Totale Valori Assoluti	180	
Non Risponde	125	

In rapporto alla funzione di relazione e contatto con gli organi di informazione il comportamento generale vede l'attribuzione della funzione all'ufficio deputato (Ufficio Stampa) nel 50% circa dei casi. Interessante evidenziare come la seconda scelta risulti essere quella delle Segreterie di strutture apicali e/o di assessorati (27,8%, quasi un caso su tre) a testimonianza dell'importanza attribuita a questi ruoli e della legittimità ad operare in materia di comunicazione. (Tab. 13)

c. la comunicazione interna

Nelle amministrazioni pubbliche italiane che non hanno istituito la struttura di coordinamento delle diverse funzioni di comunicazione, la comunicazione interna è presidiata dalle singole Segreterie di strutture apicali. Nel dato medio infatti, quasi una volta su due sono queste categorie di uffici a gestire le attività di informazione e comunicazione nell'ambito dell'amministrazione di appartenenza. Se a questo dato si somma quello riferito alla Segreteria generale dell'ente si arriva a sfiorare due casi su tre. Solo in seconda battuta è l'Ufficio per le Relazioni con il Pubblico a occuparsi di comunicazione interna (22,8%). Del tutto marginali le altre allocazioni organizzative di questa funzione. (Tab. 14)

Tab. 14 – Per ciascuna funzione di comunicazione secondo la dimensione del comune elencata di seguito indicare quali strutture organizzative la gestiscono: comunicazione interna (domanda a risposta multipla)

ALTERNATIVE DI RISPOSTA	Val. Assoluti	Valori %
Ufficio Relazioni con il Pubblico	41	22,8
Ufficio Stampa	15	8,3
Portavoce	2	1,1
Sportelli per il cittadino, sportelli unici, sportelli dedicati	3	1,7
ICT (web master, sistemi informativi, telematica)	10	5,6
Ufficio Relazioni Esterne (comunicazione, marketing, P.R.)	5	2,8
Ufficio qualità e sviluppo organizzativo	5	2,8
Singole strutture apicali e/o assessorati	79	43,9
Niente – Nessuno	7	3,9
Ufficio personale	5	2,8
Ufficio comunicazione interna	3	1,7
Ognuno fa capo a se stesso	8	4,4
Ogni singolo ufficio	8	4,4
Ufficio segreteria generale	31	17,2
Call Center	1	0,6
Segretario Comunale	2	1,1
Addetto preposto ad Internet	1	0,6
Totale Valori Assoluti	180	
Non Risponde	125	

d. il marketing dei servizi e l'ascolto dell'utenza

Tab. 15 – Per ciascuna funzione di comunicazione elencata di seguito indicare quali strutture organizzative la gestiscono: marketing, ascolto e valutazione della qualità dei servizi (domanda a risposta multipla)

ALTERNATIVE DI RISPOSTA	Val. Assoluti	Valori %
Ufficio Relazioni con il Pubblico	75	41,7
Ufficio Stampa	6	3,3
Portavoce	1	0,6
Sportelli per il cittadino, sportelli unici, sportelli dedicati	13	7,2
ICT (web master, sistemi informativi, telematica)	6	3,3
Ufficio Relazioni Esterne (comunicazione, marketing, P.R.)	3	1,7
Ufficio qualità e sviluppo organizzativo	4	2,2
Singole strutture apicali e/o assessorati	50	27,8
Nessuno - Non è attivo	23	12,8
Settore Turismo	1	0,6
Settore Lavoro	2	1,1
Ufficio Controllo Gestione	2	1,1
Sindaco	3	1,7
Affari Generali	2	1,1
Servizio Comunicazione e Pubblicità	1	0,6
Call Center	1	0,6
Segreteria	16	8,9
Segretario Comunale	1	0,6
Ogni responsabile d'ufficio in modo autonomo	2	1,1
Totale Valori Assoluti	180	
Non Risponde	125	

Passando all'analisi delle tavole relative alla gestione delle funzioni di marketing pubblico (ascolto, valutazione della qualità dei servizi, innovazione amministrativa) si evidenzia come sia l'Ufficio Urp il presidio organizzativo prevalente di tali attività. Nel valore medio l'Ufficio per le Relazioni con il Pubblico è il referente di queste funzioni nel 41,7% dei casi; in alternativa la scelta organizzativa per la gestione delle funzioni di marketing pubblico viene assegnata alle singole strutture apicali (27,8%). Da tenere presente il dato che si riferisce a quel 12,8% di amministrazioni che dichiarano di non avere attivato per nulla tale funzione.

e. la comunicazione telematica

La comunicazione telematica (Tab. 16) è appannaggio degli Uffici ICT una volta sul dato nel dato medio nazionale. Ad affiancare questo ufficio specificatamente preposto all'erogazione di prodotti di comunicazione on line possono essere o gli uffici Urp (22,2% dei casi) o le singole strutture apicali (18,3% dei casi).

Tab. 16 – Per ciascuna funzione di comunicazione elencata di seguito indicare quali strutture organizzative la gestiscono: comunicazione telematica (domanda a risposta multipla)

ALTERNATIVE DI RISPOSTA	Val. Assoluti	Valori %
Ufficio Relazioni con il Pubblico	40	22,2
Ufficio Stampa	16	8,9
Portavoce	0	0,0
Sportelli per il cittadino, sportelli unici, sportelli dedicati	7	3,9
ICT (web master, sistemi informativi, telematica)	91	50,6
Ufficio Relazioni Esterne (comunicazione, marketing, P.R.)	6	3,3
Ufficio qualità e sviluppo organizzativo	3	1,7
Singole strutture apicali e/o assessorati	33	18,3
Non hanno il sito - non è attivo al momento è in fase di costruzione	11	6,1
Nessuna	1	0,6
Servizi socio – culturali	1	0,6
Ogni settore è autonomo, è a se stante	3	1,7
Segreteria	13	7,2
Consigliere comunale	1	0,6
Ufficio Tecnico	4	2,2
Ufficio Affari Generali	3	1,7
Ditta esterna	4	2,2
Ufficio Demografico	2	1,1
Totale Valori Assoluti	180	
Non Risponde	125	

f. modalità di coordinamento e integrazione fra le strutture organizzative

A fronte di questa dispersione della funzione di comunicazione nell'ambito delle organizzazioni pubbliche risulta interessante capire quali modalità informali di relazione e integrazione esistono fra le diverse strutture organizzative che presidiano le diverse attività per garantire coordinamento, integrazione e coerenza, in assenza di una struttura unica specificatamente dedicata ad agire questo ruolo.

Nelle amministrazioni che non hanno istituito la struttura di coordinamento, le leve organizzative e strumentali per governare la comunicazione sono gli strumenti telematici (73,3%), le riunioni (72,8%), la condivisione di banche dati e informazioni (61,7%); a seguire, con un certo distacco, le attività informative (45,6%), i gruppi di lavoro (44,4%), le attività formative (40,6%) e infine in quasi il 30% dei casi le procedure gestionali. (Tab. 17)

Tab. 17 – Quali modalità formalizzate di relazione e integrazione tra le strutture organizzative che gestiscono le funzioni di comunicazione esistono presso il suo ente? (domanda a risposta multipla)

ALTERNATIVE DI RISPOSTA	Val. Assoluti	Valori %
Riunioni	131	72,8
Gruppi di lavoro	80	44,4
Attività informative	82	45,6
Attività formative	73	40,6
Utilizzo di strumenti telematici	132	73,3
Utilizzo di banche dati condivise	111	61,7
Procedure gestionali	53	29,4
Servizi via Internet per i cittadini	1	0,6
Niente – Nessuna di queste procedure	13	7,2
Sportello unico	1	0,6
Totale Valori Assoluti	180	
Non Risponde	125	

3.3. Dalle organizzazioni monoprodotto alle organizzazioni che gestiscono i servizi: la struttura di coordinamento e la funzione di comunicazione in rapporto alle diverse categorie istituzionali

L'analisi dei dati seguenti ricavati dall'indagine consente di interpretare la comunicazione in rapporto alle diverse categorie istituzionali: nella sostanza la comunicazione nella pubblica amministrazione non è sempre uguale né in rapporto alla sua organizzazione né in rapporto alle sue diverse funzioni ma dipende e varia al variare della tipologia istituzionale. Nell'universo pubblico infatti coesistono organizzazioni diverse sia per mandato istituzionale sia per tipologia di funzioni: le aziende sanitarie ed ospedaliere ad esempio, così come i ministeri, rappresentano organizzazioni complesse ma ad unicità di missione. Per tali amministrazioni infatti esiste un segmento di mercato in cui collocarsi unico e facilmente individuabile e obiettivi chiari rispetto a come agire in tale segmento. Per gli enti locali invece prevale la pluralità delle missioni e dei segmenti di mercato nei quali operare: si va dalla sicurezza alla scuola, dalla mobilità e traffico allo sviluppo economico, dalla cultura alla pianificazione urbanistica. Il largo raggio di intervento si traduce, dal punto di vista del disegno complessivo dell'organizzazione, in una forte divisionalità delle linee di produzione dotate di ampia autonomia e talvolta con scarse interdipendenze funzionali. Potremmo quasi dire che gli enti locali sono più facilmente assimilabili a sistemi di organizzazioni che agiscono in segmenti di mercato differenti e non necessariamente interdipendenti piuttosto che non a un'unica organizzazione.

Non solo. Poiché nell'universo degli enti locali vi è una grande variabilità quanto a tipologie di funzioni prevalenti e a classi dimensionali di ampiezza, l'ipotesi di ricerca prende in considerazione anche la lettura dei dati in riferimento a queste due variabili: funzioni di programmazione e regolazione, prevalenti nelle regioni e nelle province, e funzioni di gestione diretta di servizi, prevalenti nei comuni e, in questi ultimi, le classi di ampiezza in riferimento al numero di abitanti.

L'interrogativo di ricerca è relativo, perciò, a come l'organizzazione e le attività di comunicazione risentono, e in che misura, di queste variabili strutturali delle organizzazioni pubbliche: se, quindi, disegni organizzativi e contenuti della funzione di comunicazione dipendono da caratteristiche intrinseche all'organizzazione che possono perciò rendere difficile il tentativo di suggerire modelli e soluzioni universalmente valide.

Le tabelle che seguono mostrano i dati delle amministrazioni che hanno istituito la struttura di coordinamento e poi di quelle senza struttura di coordinamento sulla base della tipologia istituzionale dell'ente intervistato.

3.3.1. la struttura di coordinamento nelle diverse categorie di enti

Tab. 18 – Presso la vostra amministrazione è stata istituita formalmente una struttura di coordinamento di tutte le funzioni di informazione e comunicazione secondo la tipologia dell'ente

ALTERNATIVE DI RISPOSTA	Comuni + Province + Regioni	Asl	Ministero
SI	34,2	66,7	52,9
NO	65,8	33,3	47,1
Totale Valori %	100,0	100,0	100,0
Totale Valori Assoluti	234	54	17
Non Risponde	0	0	0

Le organizzazioni monoprodotto, come le aziende sanitarie ed ospedaliere e i ministeri, ricorrono alla istituzione della struttura di coordinamento in percentuali decisamente maggiori di quanto non facciano gli enti locali. Nelle asl e nei ministeri infatti la struttura di coordinamento della funzione di comunicazione è presente almeno una volta su due (in particolare ben nel 66,7% delle asl e nel 52,9% dei ministeri), mentre negli enti locali la struttura di coordinamento scende a un solo caso su tre (34,2%). (Tab. 18)

Il dato disaggregato ci restituisce perciò una differenza di scelte organizzative circa l'opportunità e/o la fattibilità di coordinare la funzione di comunicazione in una struttura organizzativa. La struttura di coordinamento infatti è più diffusa nelle organizzazioni monoprodotto piuttosto che negli enti locali e nelle regioni: la molteplicità delle funzioni e la forte divisionalità della produzione amministrativa e del conseguente disegno organizzativo sembrano scoraggiare o impedire l'istituzione di una unità organizzativa specificatamente deputata all'integrazione delle funzioni di comunicazione.

Tab. 19 – Presso la vostra amministrazione è stata istituita formalmente una struttura di coordinamento di tutte le funzioni di informazione e comunicazione

ALTERNATIVE DI RISPOSTA	Comune	Province + Regione	Asl	Ministero
SI	28,8	45,9	66,7	52,9
NO	71,3	54,1	33,3	47,1
Totale Valori %	100,0	100,0	100,0	100,0
Totale Valori Assoluti	160	74	54	17
Non Risponde	0	0	0	0

Una ulteriore considerazione si evidenzia se distinguiamo tra province e regioni da una parte e comuni dall'altra. Infatti le province e le regioni ricorrono alla struttura di coordinamento nel 45,9% dei casi, allineandosi quindi più al dato delle asl e dei ministeri che non a quello dei comuni in cui, invece, la struttura di coordinamento è presente solo nel 28,8% dei casi. (Tab. 19)

Nella sostanza, rispetto all'istituzione della struttura di coordinamento, sembra incidere anche la tipologia di processi prevalenti: ovvero se, come nel caso delle province e delle regioni, sono prevalenti le funzioni di programmazione e regolazione oppure se, come nel caso dei comuni, sono prevalenti le funzioni di gestione e produzione dei servizi. Le prime si allineano, in termini di scelte organizzative sulla struttura di coordinamento, alle organizzazioni monoprodotta; le seconde invece risultano i fanalini di coda rispetto all'istituzione della struttura di coordinamento delle funzioni di comunicazione

Tab. 20 – In quale posizione organizzativa è collocata la struttura di coordinamento delle attività di comunicazione?

ALTERNATIVE DI RISPOSTA	Comuni + Province + Regioni	Asl	Ministero
E' in staff alla direzione generale (direttore generale, City manager, segretario comunale, etc.)	36,3	88,9	66,7
E' in staff alla direzione politica (Sindaco, Presidente)	23,8	0,0	0,0
E' una delle direzioni o strutture apicali della			
Organizzazione non in posizione di staff	22,5	11,1	22,2
Dipende da un'altra struttura apicale	17,5	0,0	11,1
Totale Valori %	100,0	100,0	100,0
Totale Valori Assoluti	80	36	9
Non Risponde	154	18	8

Anche la collocazione organizzativa della struttura di coordinamento, come la sua stessa istituzione, dipendono dalla tipologia dell'istituzione. Come si vede nella tavola infatti, una volta assunta la decisione di istituirla, la struttura di coordinamento viene collocata in modo differente a seconda del tipo di amministrazione a cui appartiene. Mentre nelle asl e nei ministeri la scelta per una collocazione in staff alla Direzione Generale è chiarissima (rispettivamente nell'88,9% delle asl e nel 66,7% dei ministeri) negli enti locali e nelle regioni le possibili collocazioni organizzative si distribuiscono in modo più omogeneo fra le diverse opzioni: 36,3% i casi in cui si scelga la posizione in staff alla Direzione Generale, 23,8% i casi in cui la scelta cade sulla direzione politica, 22,5% i casi in cui la scelta è per una direzione apicale autonoma, 17,5% infine i casi in cui la struttura di coordinamento dipende da un'altra struttura apicale già esistente. (Tab. 20)

Tab. 21 – In quale posizione organizzativa è collocata la struttura di coordinamento delle attività di comunicazione?

ALTERNATIVE DI RISPOSTA	Comune	Province + Regione	Asl	Ministero
E' in staff alla direzione generale (direttore generale, City manager, segretario comunale, etc.)	39,1	32,4	88,9	66,7
E' in staff alla direzione politica (Sindaco, Presidente)	23,9	23,5	0,0	0,0
E' una delle direzioni o strutture apicali della				
Organizzazione non in posizione di staff	26,1	17,6	11,1	22,2
Dipende da un'altra struttura apicale	10,9	26,5	0,0	11,1
Totale Valori %	100,0	100,0	100,0	100,0
Totale Valori Assoluti	46	34	36	9
Non Risponde	114	40	18	8

I dati riferiti alla categoria enti locali inducono alcune riflessioni se distinguiamo, anche, fra comuni da una parte e province e regioni dall'altra: mentre per la collocazione in staff (sia alla Direzione Generale che a quella politica) i comportamenti sono omogenei, non altrettanto si può dire per le altre opzioni organizzative: mentre infatti per i comuni la scelta alternativa diventa, a quel punto, la struttura apicale autonoma (26,1% contro il 17,6%) per province e regioni la struttura di coordinamento finisce per dipendere da un'altra struttura apicale già esistente nell'ambito dell'organizzazione (26,5% contro il 10,9% dei comuni). Nella sostanza mentre nei comuni autonomia e responsabilità della struttura vengono salvaguardati dalla scelta di farne una direzione autonoma (o struttura apicale), nelle province e nelle regioni si opta per una collocazione della struttura di comunicazione nell'ambito di altre direzioni apicali già esistenti. (Tab. 21)

Tab. 22 – Quali strutture organizzative sono state attivate e dipendono dalla struttura di coordinamento? (domanda a risposta multipla)

ALTERNATIVE DI RISPOSTA	Comuni + Province + Regioni	Asl	Ministero
Ufficio Relazioni con il Pubblico	85,9	97,2	77,8
Ufficio Stampa	66,7	77,8	77,8
Portavoce	29,5	33,3	23,5
Sportelli per il cittadino, sportelli unici, sportelli dedicati	57,7	55,6	44,4
ICT (web master, sistemi informativi, telematica)	55,1	52,8	100,0
Ufficio Relazioni Esterne (comunicazione, marketing, P.R.)	35,9	55,6	33,3
Ufficio qualità e sviluppo organizzativo	11,5	47,2	11,1
Segreterie delle strutture apicali e/o di assessorati	26,9	16,7	0,0
Miglioramento comunicazione esterna ed interna	1,3	0,0	0,0
Devono essere ancora attivate - nessuna	1,3	0,0	0,0
Ufficio tutela del consumatore	1,3	0,0	0,0
Ufficio cerimoniale	1,3	0,0	0,0
Nessuno perché è un organo di staff e non ha uffici subordinati	0,0	2,8	0,0
Ufficio editorie ed eventi	0,0	0,0	11,1
Sito Web	0,0	0,0	11,1
Ufficio contabilità	0,0	0,0	11,1
Ufficio del personale	0,0	0,0	11,1
Segreteria	1,3	0,0	0,0
Staff del sindaco	1,3	0,0	0,0
Totale Valori Assoluti	78	36	9
Non Risponde	156	18	8

Analizzando quali sono le strutture da coordinare, si nota come le tre grandi categorie istituzionali siano sostanzialmente uniformi rispetto alla presenza di Urp, ed eventuali Sportelli per il Cittadino, dell'Ufficio Stampa e del Portavoce come unità che vengono dirette e governate dalla struttura di coordinamento. In questo dato vi sarebbe quindi una conferma di allineamento e una omogeneità delle amministrazioni pubbliche rispetto a quanto previsto dalla Direttiva Frattini.

Sono invece gli uffici di comunicazione presenti nell'ambito della struttura di coordinamento ma non esplicitamente citati nella Direttiva, a ritornarci una identità della comunicazione diversa a seconda delle diverse tipologie istituzionali considerate. In particolare infatti si nota come nei ministeri gli uffici ICT sono presenti e coordinati dalla struttura di coordinamento nel 100% dei casi a fronte di un 50% circa negli enti locali e nelle aziende sanitarie. Dal canto loro queste ultime prevedono che alla struttura di coordinamento facciano riferimento sia gli uffici marketing e relazioni pubbliche sia quelli che si occupano di qualità e sviluppo organizzativo, rispettivamente 55,6% e 47,2%. D'altro canto negli enti locali le segreterie delle strutture apicali sono, a tutti gli effetti, unità deputate alla gestione di funzioni e prodotti di comunicazione: in quasi un caso su tre infatti negli enti locali tali unità dipendono dalla struttura di coordinamento probabilmente perché vi è una precisa necessità di integrare le segreterie con i servizi di comunicazione specificatamente previsti e deputati (Urp, Ufficio Stampa, Portavoce). (Tab. 22)

Tab. 23 – Quali strutture organizzative sono state attivate e dipendono dalla struttura di coordinamento? (domanda a risposta multipla)

ALTERNATIVE DI RISPOSTA	Comune	Province + Regione	Asl	Ministero
Ufficio Relazioni con il Pubblico	87,0	84,4	97,2	77,8
Ufficio Stampa	60,9	75,0	77,8	77,8
Portavoce	32,6	25,0	33,3	23,5
Sportelli per il cittadino, sportelli unici, sportelli dedicati	63,0	50,0	55,6	44,4
ICT (web master, sistemi informativi, telematica)	58,7	50,0	52,8	100,0
Ufficio Relazioni Esterne (comunicazione, marketing, P.R.)	37,0	34,4	55,6	33,3
Ufficio qualità e sviluppo organizzativo	13,0	9,4	47,2	11,1
Segreterie delle strutture apicali e/o di assessorati	32,6	18,8	16,7	0,0
Miglioramento comunicazione esterna ed interna	0,0	3,1	0,0	0,0
Devono essere ancora attivate - nessuna	0,0	3,1	0,0	0,0
Ufficio tutela del consumatore	0,0	3,1	0,0	0,0
Ufficio cerimoniale	0,0	3,1	0,0	0,0
Nessuno perché è un organo di staff e non ha uffici subordinati	0,0	0,0	2,8	0,0
Ufficio editorie ed eventi	0,0	0,0	0,0	11,1
Sito Web	0,0	0,0	0,0	11,1
Ufficio contabilità	0,0	0,0	0,0	11,1
Ufficio del personale	0,0	0,0	0,0	11,1
Segreteria	2,2	0,0	0,0	0,0
Staff del sindaco	2,2	0,0	0,0	0,0
Totale Valori Assoluti	46	32	36	9
Non Risponde	114	42	18	8

Distinguendo ancora per tipologia di processi prevalenti, si nota come nei comuni vi sia un minore investimento sull'Ufficio Stampa (60,9% a fronte di un 75% nelle province e nelle regioni) ma un maggiore bisogno di tutte le altre funzioni di comunicazione: del Portavoce (32,6% nei comuni contro un 25% nelle province e nelle regioni), degli Sportelli per il Cittadino (63% contro 50%), degli uffici ICT (58,7% contro 50%) e, a seguire, degli Uffici di Relazioni Pubbliche (37% contro 34,4%) e degli Uffici Qualità e Sviluppo organizzativo (13% contro il 9,4%). Più rilevante la differenza rispetto al dato sulle Segreterie delle strutture apicali (32,6% dei comuni contro 18,8% di province e regioni) che conferma come la divisionalità organizzativa degli enti locali unita alle funzioni di gestione e implementazione dei servizi comporti una maggiore autonomia delle singole divisioni (o linee di produzione) determinando per ciò stesso la necessità di un analogo decentramento della relativa funzione di comunicazione. (Tab. 23)

Tab. 24 – Qual è il ruolo della struttura di coordinamento rispetto alle altre strutture organizzative dell'ente? (domanda a risposta multipla)

ALTERNATIVE DI RISPOSTA	Comuni + Province + Regioni	Asl	Ministero
Formula i piani di comunicazione dell'ente	50,0	77,8	88,9
Stabilisce norme e regole valide per tutta l'organizzazione a cui le altre strutture organizzative devono attenersi ma esse realizzano in autonomia le attività di comunicazione	33,8	33,3	66,7
Svolge attività di consulenza in materia di comunicazione a supporto delle altre strutture organizzative	51,3	63,9	44,4
Realizza i processi di comunicazione di tutte le Strutture organizzative	52,5	44,4	33,3
Realizzazione siti interni	2,5	0,0	0,0
Non c'è una struttura ben definita	1,3	0,0	0,0
Coinvolgimento di tutti i settori per attività di back office	1,3	0,0	0,0
Paga le campagne promozionali (convegni, pubblicità)	1,3	0,0	0,0
Cura l'aspetto grafico di tutte le strutture organizzative	2,5	0,0	0,0
Totale Valori Assoluti	80	36	9
Non Risponde	154	18	8

Anche gli strumenti di coordinamento agiti dalla struttura per garantire efficaci interdipendenze fra i diversi soggetti coinvolti sono dipendenti dalle tipologie istituzionali e di processo. Distinguendo infatti per categorie istituzionali si nota che mentre aziende sanitarie e ministeri tendono verso una polarizzazione delle scelte, in cui uno dei due poli è costituito dal piano di comunicazione, gli enti locali ricorrono, in misura maggiore rispetto alle altre categorie istituzionali, all'ampio ventaglio di strumenti previsti: in un caso su due infatti queste tipologie di amministrazioni utilizzano, sostanzialmente in egual misura, la centralizzazione dei processi di produzione degli strumenti e degli output di comunicazione, la consulenza ai servizi dell'ente in materia di comunicazione e la formulazione dei piani di comunicazione. La struttura di coordinamento negli enti locali e nelle regioni spende dunque la propria competenza al servizio dell'organizzazione ma, anche,

produce e pianifica la comunicazione dell'intera organizzazione.

Nelle aziende sanitarie come nei ministeri invece il piano di comunicazione è la scelta prevalente per spendere il ruolo di coordinamento della struttura. In seconda battuta nelle aziende sanitarie il ruolo viene agito attraverso funzioni di consulenza agli altri uffici e servizi, mentre nei ministeri la struttura di coordinamento opta, dopo la stesura del piano di comunicazione, per la definizione di norme e regole valide per tutta l'organizzazione.

In sintesi rispetto agli strumenti utilizzati per garantire il ruolo di coordinamento possiamo dire che:

1. negli enti locali e nelle regioni si nota una distribuzione più omogenea dei diversi strumenti;
2. nelle aziende sanitarie vi è una scelta di campo rispetto alla redazione dei piani di comunicazione e alle attività di consulenza per gli altri uffici e servizi dell'organizzazione;
3. nei ministeri infine la struttura di coordinamento è deputata alla redazione del piano di comunicazione e alla definizione di norme e regole a cui il resto dell'organizzazione si attiene per la realizzazione delle iniziative di comunicazione. (Tab. 24)

Tab. 25 – Qual è il ruolo della struttura di coordinamento rispetto alle altre strutture organizzative dell'ente? (domanda a risposta multipla)

ALTERNATIVE DI RISPOSTA	Comune	Province + Regione	Asl	Ministero
Formula i piani di comunicazione dell'ente	45,7	55,9	77,8	88,9
Stabilisce norme e regole valide per tutta l'organizzazione a cui le altre strutture organizzative devono attenersi ma esse realizzano in autonomia le attività di comunicazione	37,0	29,4	33,3	66,7
Svolge attività di consulenza in materia di comunicazione a supporto delle altre strutture organizzative	54,3	47,1	63,9	44,4
Realizza i processi di comunicazione di tutte le strutture organizzative	54,3	50,0	44,4	33,3
Realizzazione siti interni	0,0	5,9	0,0	0,0
Non c'è una struttura ben definita	0,0	2,9	0,0	0,0
Coinvolgimento di tutti i settori per attività di back office	0,0	2,9	0,0	0,0
Paga le campagne promozionali (convegni, pubblicità)	0,0	2,9	0,0	0,0
Cura l'aspetto grafico di tutte le strutture organizzative	2,2	2,9	0,0	0,0
Totale Valori Assoluti	46	34	36	9
Non Risponde	114	40	18	8

La disaggregazione del dato fra comuni da una parte e province e regioni dall'altra non restituisce invece difformità di comportamenti sostanziali: province e regioni ricorrono più dei comuni alla redazione del piano di comunicazione (55,9% contro il 45,7%) mentre hanno meno rilevanza gli altri strumenti, in particolare la definizione di norme e regole valide per tutta l'organizzazione. (Tab. 25)

3.3.2. La funzione di comunicazione nelle diverse categorie di enti

Abbiamo visto, finora, come la differenza fra le diverse tipologie istituzionali e tra le diverse tipologie di processi incida rispetto alla struttura di coordinamento, alla sua collocazione organizzativa e agli strumenti con i quali agisce il proprio ruolo. Queste differenze restano evidenti anche nell'altro universo sottoposto ad indagine, quello riferito alle amministrazioni che non hanno istituito la struttura di coordinamento per gestire l'integrazione fra le diverse unità organizzative che svolgono, in senso anche diverso, le specifiche funzioni di comunicazione.

Tab. 26 – Quali strutture organizzative che si occupano di comunicazione sono state attivate presso la vostra amministrazione? (domanda a risposta multipla)

ALTERNATIVE DI RISPOSTA	Comuni + Province + Regioni	Asl	Ministero
Ufficio Relazioni con il Pubblico	61,7	100,0	75,0
Ufficio Stampa	51,9	44,4	100,0
Portavoce	18,8	11,1	75,0
Sportelli per il cittadino, sportelli unici, sportelli dedicati	53,2	44,4	37,5
ICT (web master, sistemi informativi, telematica)	46,8	33,3	75,0
Ufficio Relazioni Esterne (comunicazione, marketing, P.R.)	18,2	27,8	37,5
Ufficio qualità e sviluppo organizzativo	12,3	50,0	12,5
Segreterie delle strutture apicali e/o di assessorati	47,4	27,8	37,5
Cabina di regia - Gabinetto di presidenza	1,9	0,0	0,0
Anagrafe	1,3	0,0	0,0
Ragioneria	0,6	0,0	0,0
Ufficio Tecnico	1,3	0,0	0,0
Ufficio Segreteria	7,8	0,0	0,0
Servizio comunicazione istituzionale	0,6	0,0	0,0
Ufficio comunicazione e informazione	1,9	5,6	0,0
Call Center	0,0	0,0	25,0
Un po' tutti gli uffici in modo autonomo	0,6	0,0	0,0
Segretario Comunale	0,6	0,0	0,0
Sindaco	0,6	0,0	0,0
Ufficio Cultura	0,6	0,0	0,0
Totale Valori Assoluti	154	18	8
Non Risponde	80	36	9

Analizzando il dato riferito ai diversi uffici che si occupano di comunicazione nelle amministrazioni prive di struttura di coordinamento per categorie istituzionali si evidenziano alcune scelte caratteristiche. I ministeri sembrerebbero investire nella funzione di comunicazione in maniera significativa: in questa categoria istituzionale infatti si registra una maggiore presenza delle diverse strutture e funzioni: 100% la copertura rispetto all'istituzione dell'Ufficio Stampa, 75% rispetto all'Urp, al Portavoce e agli Uffici ICT per la gestione della comunicazione sul web. Nelle aziende sanitarie la comunicazione passa principalmente dall'Ufficio per le Relazioni con il Pubblico di cui tali organizzazioni si

dotano sempre. Il profilo della comunicazione al servizio dell'innovazione e dei miglioramenti organizzativi, tipico di queste organizzazioni e del relativo modello aziendale di gestione, è dato dalla presenza, una volta su due, dell'Ufficio Qualità e Sviluppo Organizzativo. Tale caratteristica non trova riscontro nelle altre categorie istituzionali che istituiscono tale struttura in percentuali irrilevanti (12% circa). Per quanto riguarda gli enti locali e le regioni si può dire che l'investimento nelle funzioni di comunicazione è complessivamente più modesto che nelle altre categorie istituzionali e senza scelte univoche rispetto alle diverse strutture organizzative previste: le percentuali di colonna infatti sono distribuite sulle diverse strutture in modo relativamente omogeneo e non si evidenziano scelte di campo. Dato caratteristico di questo aggregato istituzionale si riconferma quello della gestione di funzioni e servizi di comunicazione da parte delle Segreterie di strutture apicali e/o di assessorato (di fatto un caso su due). (Tab. 26)

Tab. 27 – Quali strutture organizzative che si occupano di comunicazione sono state attivate presso la vostra amministrazione? (domanda a risposta multipla)

ALTERNATIVE DI RISPOSTA	Comune	Province + Regione	Asl	Ministero
Ufficio Relazioni con il Pubblico	56,1	77,5	100,0	75,0
Ufficio Stampa	36,0	97,5	44,4	100,0
Portavoce	14,9	30,0	11,1	75,0
Sportelli per il cittadino, sportelli unici, sportelli dedicati	55,3	47,5	44,4	37,5
ICT (web master, sistemi informativi, telematica)	38,6	70,0	33,3	75,0
Ufficio Relazioni Esterne (comunicazione, marketing, P.R.)	13,2	32,5	27,8	37,5
Ufficio qualità e sviluppo organizzativo	11,4	15,0	50,0	12,5
Segreterie delle strutture apicali e/o di assessorati	46,5	50,0	27,8	37,5
Cabina di regia - Gabinetto di presidenza	0,9	5,0	0,0	0,0
Anagrafe	1,8	0,0	0,0	0,0
Ragioneria	0,9	0,0	0,0	0,0
Ufficio Tecnico	1,8	0,0	0,0	0,0
Ufficio Segreteria	10,5	0,0	0,0	0,0
Servizio comunicazione istituzionale	0,0	2,5	0,0	0,0
Ufficio comunicazione e informazione	1,8	2,5	5,6	0,0
Call Center	0,0	0,0	0,0	25,0
Un po' tutti gli uffici in modo autonomo	0,9	0,0	0,0	0,0
Segretario Comunale	0,9	0,0	0,0	0,0
Sindaco	0,9	0,0	0,0	0,0
Ufficio Cultura	0,9	0,0	0,0	0,0
Totale Valori Assoluti	114	40	18	8
Non Risponde	46	34	36	9

La differenza fra comuni da una parte e province e regioni dall'altra evidenzia come le province e le regioni abbiano comportamenti e scelte sulla comunicazione più allineate rispetto alle altre tipologie istituzionali, in riferimento sia all'investimento sulla funzione (maggiore presenza di uffici e servizi diversi) sia alle scelte su quali tipi di strutture organizzative puntare. Per province e regioni infatti la comunicazione passa, fondamentalmente, dall'istituzione dell'Ufficio Stampa, dell'Ufficio per le Relazioni con il Pubblico e dei sistemi di comunicazione via web. Non vi è invece disallineamento per quanto riguarda la presenza delle Segreterie di strutture apicali e/o di assessorati quali servizi di comunicazione a tutti gli effetti: a tali strutture organizzative restano infatti assegnati

compiti di gestione delle funzioni di comunicazione in circa un caso su due sia che si tratti di enti con prevalenti funzioni programmatiche sia che si tratti di enti con prevalenti funzioni di gestione ed erogazione di servizi al cittadino. (Tab. 27)

Tab. 28 – Per ciascuna funzione di comunicazione elencata di seguito indicare quali strutture organizzative la gestiscono: funzione di informazione e comunicazione esterna rivolta a singoli cittadini, specifici target, istituzioni (domanda a risposta multipla)

ALTERNATIVE DI RISPOSTA	Comuni + Province + Regioni	Asl	Ministero
Ufficio Relazioni con il Pubblico	41,6	82,4	75,0
Ufficio Stampa	35,7	29,4	50,0
Portavoce	5,2	0,0	5,9
Sportelli per il cittadino, sportelli unici, sportelli dedicati	11,0	11,8	5,9
ICT (web master, sistemi informativi, telematica)	7,8	0,0	5,9
Ufficio Relazioni Esterne (comunicazione, marketing, P.R.)	7,8	17,6	5,9
Ufficio qualità e sviluppo organizzativo	2,6	17,6	0,0
Singole strutture apicali e/o assessorati	31,8	5,9	0,0
Non è attiva nessuna funzione	1,9	5,9	0,0
Ufficio cultura e turismo	5,8	0,0	0,0
Struttura esterna	0,6	0,0	0,0
Ufficio Segreteria	12,3	0,0	0,0
Anagrafe	0,6	0,0	0,00
Singole strutture svolgono la funzione autonomamente	4,5	0,0	0,0
Istruttore amministrativo	0,6	0,0	0,0
Ufficio Comunicazione	0,6	0,0	0,0
Totale Valori Assoluti	154	17	8
Non Risponde	80	37	9

- L'informazione e la comunicazione ai cittadini

Per quanto riguarda la funzione di comunicazione esterna in rapporto alle categorie di enti intervistate mentre nelle asl e nei ministeri l'investimento sulla funzione di informazione e comunicazione con i cittadini è piuttosto significativo ed è accompagnato da scelte molto chiare, nel caso degli enti locali e delle regioni l'investimento è decisamente più basso e più distribuito quanto alle diverse strutture presenti nell'organizzazione. Per quanto riguarda comportamenti e scelte distintive sui singoli ruoli, nei ministeri la comunicazione ai cittadini vede un ruolo significativo dell'Urp al quale si affianca, però, l'Ufficio Stampa: in un caso su due le relazioni con i cittadini e le funzioni di sportello

vengono assegnate a questo profilo. Nelle aziende sanitarie la scelta è chiarissima e netta in favore dell'Ufficio per le Relazioni con il Pubblico; negli enti locali e nelle regioni, come già evidenziato nel dato riferito alla funzione nel suo complesso, la comunicazione esterna si distribuisce su più ruoli, con particolare riferimento alle Segreterie di strutture apicali e/o di assessorati. (Tab. 28)

Tab. 29 – Per ciascuna funzione di comunicazione elencata di seguito indicare quali strutture organizzative la gestiscono: funzione di informazione e comunicazione esterna rivolta a singoli cittadini, specifici target, istituzioni (domanda a risposta multipla)

ALTERNATIVE DI RISPOSTA	Comune	Province + Regione	Asl	Ministero
Ufficio Relazioni con il Pubblico	39,5	47,5	82,4	75,0
Ufficio Stampa	23,7	70,0	29,4	50,0
Portavoce	3,5	10,0	0,0	5,9
Sportelli per il cittadino, sportelli unici, sportelli dedicati	12,3	7,5	11,8	5,9
ICT (web master, sistemi informativi, telematica)	7,9	7,5	0,0	5,9
Ufficio Relazioni Esterne (comunicazione, marketing, P.R.)	7,9	7,5	17,6	5,9
Ufficio qualità e sviluppo organizzativo	3,5	0,0	17,6	0,0
Singole strutture apicali e/o assessorati	33,3	27,5	5,9	0,0
Non è attiva nessuna funzione	1,8	2,5	5,9	0,0
Ufficio cultura e turismo	6,1	5,0	0,0	0,0
Struttura esterna	0,0	2,5	0,0	0,0
Ufficio Segreteria	16,7	0,0	0,0	0,0
Anagrafe	0,9	0,0	0,0	0,0
Singole strutture svolgono la funzione autonomamente	5,3	2,5	0,0	0,0
Istruttore amministrativo	0,9	0,0	0,0	0,0
Ufficio Comunicazione	0,9	0,0	0,0	0,0
Totale Valori Assoluti	114	40	17	8
Non Risponde	46	34	37	9

Disaggregando i dati per tipologie di processi occorre segnalare la differenza di comportamenti per quanto riguarda l'Ufficio Stampa che, nelle province e regioni, risulta essere la struttura deputata alla gestione dell'informazione e della comunicazione verso i cittadini. Il dato riferito a questo ruolo sulla funzione di comunicazione esterna è infatti addirittura al 70%, una scelta che privilegia tale struttura organizzativa anche rispetto all'Ufficio per le Relazioni con il Pubblico (47,5% la percentuale di copertura dell'Urp in queste due tipologie di enti) e in modo significativamente rilevante e disomogeneo anche rispetto alle aziende sanitarie e ai ministeri. (Tab. 29)

- L'informazione ai mass media

Tab. 30 – Per ciascuna funzione di comunicazione elencata di seguito indicare quali strutture organizzative la gestiscono: funzione di informazione e comunicazione esterna rivolta a singoli cittadini, specifici target, istituzioni (domanda a risposta multipla)

ALTERNATIVE DI RISPOSTA	Comuni + Province + Regioni	Asl	Ministero
Ufficio Relazioni con il Pubblico	8,4	50,0	0,0
Ufficio Stampa	51,3	38,9	100,0
Portavoce	7,8	0,0	12,5
Sportelli per il cittadino, sportelli unici, sportelli dedicati	0,6	5,6	0,0
ICT (web master, sistemi informativi, telematica)	1,3	5,6	25,0
Ufficio Relazioni Esterne (comunicazione, marketing, P.R.)	1,3	22,2	0,0
Ufficio qualità e sviluppo organizzativo	0,0	16,7	0,0
Singole strutture apicali e/o assessorati	29,9	22,2	0,0
Ufficio Segreteria	13,0	5,6	0,0
Servizi socio – culturali	1,3	0,0	0,0
Sindaco	4,5	0,0	0,0
Non ne fanno	0,6	0,0	0,0
Uffici staff o gabinetto	1,3	0,0	0,0
Ogni ufficio agisce autonomamente	0,6	0,0	0,0
Totale Valori Assoluti	154	18	8
Non Risponde	80	36	9

Rispetto alla funzione di relazione con gli organi di informazione rispetto alle diverse tipologie istituzionali, si può rilevare l'ortodossia dei ministeri (100% dei casi in cui la funzione di relazione con gli organi di informazione è specificatamente attribuita all'Ufficio stampa), l'importanza che le aziende sanitarie ed ospedaliere attribuiscono all'Ufficio per le Relazioni con il Pubblico, che in un caso su due gestiscono tale funzione e, infine, il caso degli enti locali e delle regioni che invece scelgono, in alternativa all'Ufficio Stampa, l'attribuzione della funzione alle Segreterie delle strutture apicali (Tab. 30). In realtà tale dato può essere letto correttamente solo distinguendo tra comuni da una parte e province e regioni dall'altra (Tab. 31). Mentre nei primi l'Ufficio Stampa subisce una concorrenza piuttosto netta da parte delle Segreterie delle strutture apicali (36% all'Ufficio Stampa e 36,8% alle Segreterie) nelle seconde l'attribuzione della funzione di relazione con gli organi di informazione è chiarissima e resta sull'ufficio specificatamente deputato.

Tab. 31 – Per ciascuna funzione di comunicazione elencata di seguito indicare quali strutture organizzative la gestiscono: comunicazione con gli organi di informazione (domanda a risposta multipla)

ALTERNATIVE DI RISPOSTA	Comune	Province + Regione	Asl	Ministero
Ufficio Relazioni con il Pubblico	10,5	2,5	50,0	0,0
Ufficio Stampa	36,0	95,0	38,9	100,0
Portavoce	5,3	15,0	0,0	12,5
Sportelli per il cittadino, sportelli unici, sportelli dedicati	0,9	0,0	5,6	0,0
ICT (web master, sistemi informativi, telematica)	0,0	5,0	5,6	25,0
Ufficio Relazioni Esterne (comunicazione, marketing, P.R.)	1,8	0,0	22,2	0,0
Ufficio qualità e sviluppo organizzativo	0,0	0,0	16,7	0,0
Singole strutture apicali e/o assessorati	36,8	10,0	22,2	0,0
Ufficio Segreteria	17,5	0,0	5,6	0,0
Servizi socio – culturali	1,8	0,0	0,0	0,0
Sindaco	6,1	0,0	0,0	0,0
Non ne fanno	0,9	0,0	0,0	0,0
Uffici staff o gabinetto	1,8	0,0	0,0	0,0
Ogni ufficio agisce autonomamente	0,9	0,0	0,0	0,0
Totale Valori Assoluti	114	40	18	8
Non Risponde	46	34	36	9

- la comunicazione interna**Tab. 32 – Per ciascuna funzione di comunicazione elencata di seguito indicare quali strutture organizzative la gestiscono: comunicazione interna (domanda a risposta multipla)**

ALTERNATIVE DI RISPOSTA	Comuni + Province + Regioni	Asl	Ministero
Ufficio Relazioni con il Pubblico	18,8	44,4	50,0
Ufficio Stampa	7,1	11,1	25,0
Portavoce	1,3	0,0	0,0
Sportelli per il cittadino, sportelli unici, sportelli dedicati	1,3	5,6	0,0
ICT (web master, sistemi informativi, telematica)	4,5	5,6	25,0
Ufficio Relazioni Esterne (comunicazione, marketing, P.R.)	0,6	16,7	12,5
Ufficio qualità e sviluppo organizzativo	1,9	11,1	0,0
Singole strutture apicali e/o assessorati	46,8	27,8	25,0
Niente – Nessuno	3,2	11,1	0,0
Ufficio personale	3,2	0,0	0,0
Ufficio comunicazione interna	1,9	0,0	0,0
Ognuno fa capo a se stesso	3,9	5,6	12,5
Ogni singolo ufficio	3,2	11,1	12,5
Ufficio segreteria generale	20,1	0,0	0,0
Call Center	0,0	0,0	12,5
Segretario Comunale	1,3	0,0	0,0
Addetto preposto ad Internet	0,6	0,0	0,0
Totale Valori Assoluti	154	18	8
Non Risponde	80	36	9

L'allocazione della funzione di comunicazione interna presso ruoli diversi a seconda della tipologia istituzionale è piuttosto evidente: mentre nelle aziende sanitarie ed ospedaliere la scelta ricade, preferibilmente ovvero in circa un caso su due, sull'Ufficio per le Relazioni con il Pubblico, negli enti locali tale percentuale è appannaggio delle Segreterie di strutture apicali e/o di assessorati (46,8%). (Tab. 32) Unico distinguo invece, fra comuni da una parte e province e regioni dall'altra, riguarda l'Ufficio Stampa che nel 17,5% delle province e regioni può trovarsi a gestire la comunicazione interna all'organizzazione. (Tab. 33)

Tab. 33 – Per ciascuna funzione di comunicazione elencata di seguito indicare quali strutture organizzative la gestiscono: comunicazione interna (domanda a risposta multipla)

ALTERNATIVE DI RISPOSTA	Comune	Province + Regione	Asl	Ministero
Ufficio Relazioni con il Pubblico	15,8	27,5	44,4	50,0
Ufficio Stampa	3,5	17,5	11,1	25,0
Portavoce	0,9	2,5	0,0	0,0
Sportelli per il cittadino, sportelli unici, sportelli dedicati	0,9	2,5	5,6	0,0
ICT (web master, sistemi informativi, telematica)	3,5	7,5	5,6	25,0
Ufficio Relazioni Esterne (comunicazione, marketing, P.R.)	0,9	0,0	16,7	12,5
Ufficio qualità e sviluppo organizzativo	1,8	2,5	11,1	0,0
Singole strutture apicali e/o assessorati	43,9	55,0	27,8	25,0
Niente – Nessuno	3,5	2,5	11,1	0,0
Ufficio personale	2,6	5,0	0,0	0,0
Ufficio comunicazione interna	1,8	2,5	0,0	0,0
Ognuno fa capo a se stesso	4,4	2,5	5,6	12,5
Ogni singolo ufficio	4,4	0,0	11,1	12,5
Ufficio segreteria generale	26,3	2,5	0,0	0,0
Call Center	0,0	0,0	0,0	12,5
Segretario Comunale	1,8	0,0	0,0	0,0
Addetto preposto ad Internet	0,9	0,0	0,0	0,0
Totale Valori Assoluti	114	40	18	8
Non Risponde	46	34	36	9

Ad interpretare il mandato normativo che assegna all'Urp la funzione di promozione dei servizi anche attraverso indagini di soddisfazione degli utenti sono di fatto le aziende sanitarie. Come si evince dalla tab. 34 infatti nelle aziende sanitarie l'Urp svolge questa funzione nel 77,8% dei casi, dato che scende al 50% nei ministeri. Gli enti locali confermano l'importanza e l'investimento sul ruolo delle Segreterie di strutture apicali e/o di assessorato: infatti alla diminuzione di copertura percentuale su questa funzione da parte dell'Urp (37%) cresce la copertura percentuale di questa funzione proprio presso gli uffici di segreteria (31%). Restano sorprendenti i dati sul mancato svolgimento di queste attività nelle diverse categorie istituzionali.

- marketing dei servizi e ascolto dell'utenza

Tab. 34 – Per ciascuna funzione di comunicazione elencata di seguito indicare quali strutture organizzative la gestiscono: marketing, ascolto e valutazione della qualità dei servizi (domanda a risposta multipla)

ALTERNATIVE DI RISPOSTA	Comuni + Province + Regioni	Asl	Ministero
Ufficio Relazioni con il Pubblico	37,0	77,8	50,0
Ufficio Stampa	3,2	0,0	12,5
Portavoce	0,6	0,0	0,0
Sportelli per il cittadino, sportelli unici, sportelli dedicati	7,1	11,1	0,0
ICT (web master, sistemi informativi, telematica)	3,2	0,0	12,5
Ufficio Relazioni Esterne (comunicazione, marketing, P.R.)	0,6	5,6	12,5
Ufficio qualità e sviluppo organizzativo	1,3	11,1	0,0
Singole strutture apicali e/o assessorati	31,8	0,0	12,5
Nessuno - Non è attivo	11,7	16,7	25,0
Settore Turismo	0,6	0,0	0,0
Settore Lavoro	1,3	0,0	0,0
Ufficio Controllo Gestione	1,3	0,0	0,0
Sindaco	1,9	0,0	0,0
Affari Generali	1,3	0,0	0,0
Servizio Comunicazione e Pubblicità	0,6	0,0	0,0
Call Center	0,0	0,0	12,5
Segreteria	10,4	0,0	0,0
Segretario Comunale	0,6	0,0	0,0
Ogni responsabile d'ufficio in modo autonomo	1,3	0,0	0,0
Totale Valori Assoluti	154	18	8
Non Risponde	80	36	9

Tab. 35 – Per ciascuna funzione di comunicazione elencata di seguito indicare quali strutture organizzative la gestiscono: marketing, ascolto e valutazione della qualità dei servizi (domanda a risposta multipla)

ALTERNATIVE DI RISPOSTA	Comune	Province + Regione	Asl	Ministero
Ufficio Relazioni con il Pubblico	35,1	42,5	77,8	50,0
Ufficio Stampa	2,6	5,0	0,0	12,5
Portavoce	0,9	0,0	0,0	0,0
Sportelli per il cittadino, sportelli unici, sportelli dedicati	8,8	2,5	11,1	0,0
ICT (web master, sistemi informativi, telematica)	3,5	2,5	0,0	12,5
Ufficio Relazioni Esterne (comunicazione, marketing, P.R.)	0,9	0,0	5,6	12,5
Ufficio qualità e sviluppo organizzativo	0,9	2,5	11,1	0,0
Singole strutture apicali e/o assessorati	33,3	27,5	0,0	12,5
Nessuno - Non è attivo	7,9	22,5	16,7	25,0
Settore Turismo	0,0	2,5	0,0	0,0
Settore Lavoro	0,9	2,5	0,0	0,0
Ufficio Controllo Gestione	1,8	0,0	0,0	0,0
Sindaco	2,6	0,0	0,0	0,0
Affari Generali	1,8	0,0	0,0	0,0
Servizio Comunicazione e Pubblicità	0,0	2,5	0,0	0,0
Call Center	0,0	0,0	0,0	12,5
Segreteria	14,0	0,0	0,0	0,0
Segretario Comunale	0,9	0,0	0,0	0,0
Ogni responsabile d'ufficio in modo autonomo	1,8	0,0	0,0	0,0
Totale Valori Assoluti	114	40	18	8
Non Risponde	46	34	36	9

Scorpendo la categoria degli enti locali e delle regioni, le differenze non sono significative: per province e regioni si nota un leggero innalzamento della percentuale di attribuzione della funzione marketing e ascolto dell'utenza all'Urp, 42,5% contro il 35,1% dei comuni, e una leggera diminuzione della percentuale di attribuzione alle Segreterie delle strutture apicali e/o di assessorato (33,3% nei comuni contro il 27,5% delle province e regioni). (Tab. 35)

- la comunicazione telematica

In riferimento alle diverse categorie istituzionali rispetto alla gestione della comunicazione via web occorre evidenziare il dato, già riscontrato, di forte investimento dei ministeri sulla comunicazione telematica che corrisponde alla creazione della funzione nel 75% dei casi. Per le aziende sanitarie è l'Urp a condividere con gli uffici ICT la gestione della comunicazione via web (44,4% l'attribuzione della gestione della funzione sia al primo che al secondo) mentre negli enti locali vengono scelti, in alternativa all'ufficio dedicato che viene istituito in un caso su due, o l'Urp (20,1%) o le Segreterie di strutture apicali e/o di assessorato (20,1%). (Tab. 36)

Tab. 36 – Per ciascuna funzione di comunicazione elencata di seguito indicare quali strutture organizzative la gestiscono: comunicazione telematica (domanda a risposta multipla)

ALTERNATIVE DI RISPOSTA	Comuni + Province + Regioni	Asl	Ministero
Ufficio Relazioni con il Pubblico	20,1	44,4	12,5
Ufficio Stampa	9,7	0,0	12,5
Portavoce	0,0	0,0	0,0
Sportelli per il cittadino, sportelli unici, sportelli dedicati	4,5	0,0	0,0
ICT (web master, sistemi informativi, telematica)	50,0	44,4	75,0
Ufficio Relazioni Esterne (comunicazione, marketing, P.R.)	3,2	0,0	0,0
Ufficio qualità e sviluppo organizzativo	0,6	5,6	12,5
Singole strutture apicali e/o assessorati	20,1	5,6	12,5
Non hanno il sito - non è attivo al momento			
È in fase di costruzione	5,2	16,7	0,0
Nessuna	0,0	5,6	0,0
Servizi socio – culturali	0,6	0,0	0,0
Ogni settore è autonomo, è a se stante	1,3	0,0	12,5
Segreteria	8,4	0,0	0,0
Consigliere comunale	0,6	0,0	0,0
Ufficio Tecnico	2,6	0,0	0,0
Ufficio Affari Generali	1,9	0,0	0,0
Ditta esterna	2,6	0,0	0,0
Ufficio Demografico	1,3	0,0	0,0
Totale Valori Assoluti	154	18	8
Non Risponde	80	36	9

Tab. 37 – Per ciascuna funzione di comunicazione elencata di seguito indicare quali strutture organizzative la gestiscono: comunicazione telematica (domanda a risposta multipla)

ALTERNATIVE DI RISPOSTA	Comune	Province + Regione	Asl	Ministero
Ufficio Stampa	5,3	22,5	0,0	12,5
Portavoce	0,0	0,0	0,0	0,0
Sportelli per il cittadino, sportelli unici, sportelli dedicati	5,3	2,5	0,0	0,0
ICT (web master, sistemi informativi, telematica)	43,9	67,5	44,4	75,0
Ufficio Relazioni Esterne (comunicazione, marketing, P.R.)	3,5	2,5	0,0	0,0
Ufficio qualità e sviluppo organizzativo	0,9	0,0	5,6	12,5
Singole strutture apicali e/o assessorati	21,9	15,0	5,6	12,5
Non hanno il sito - non è attivo al momento				
È in fase di costruzione	5,3	5,0	16,7	0,0
Nessuna	0,0	0,0	5,6	0,0
Servizi socio – culturali	0,9	0,0	0,0	0,0
Ogni settore è autonomo, è a se stante	1,8	0,0	0,0	12,5
Segreteria	11,4	0,0	0,0	0,0
Consigliere comunale	0,9	0,0	0,0	0,0
Ufficio Tecnico	3,5	0,0	0,0	0,0
Ufficio Affari Generali	2,6	0,0	0,0	0,0
Ditta esterna	3,5	0,0	0,0	0,0
Ufficio Demografico	1,8	0,0	0,0	0,0
Totale Valori Assoluti	114	40	18	8
Non Risponde	46	34	36	9

Se scorporiamo il dato distinguendo tra comuni da una parte e province e regioni dall'altra rispetto all'attribuzione della funzione di comunicazione via web, torna ad essere evidente la propensione delle istituzioni con funzioni programmatiche ad investire sull'Ufficio Stampa: in queste due categorie istituzionali infatti la comunicazione telematica è appannaggio di questa struttura organizzativa circa una volta su quattro, con una significativa differenza rispetto a tutte le altre categorie istituzionali. Nei comuni invece sono le Segreterie di strutture apicali le unità organizzative dove viene allocata la funzione di comunicazione telematica in alternativa all'ufficio dedicato. (Tab. 37)

3.4. Dai piccoli comuni alle città capoluogo: la struttura di coordinamento e la funzione di comunicazione in rapporto alle classi dimensionali dei comuni

In questa parte dell'analisi vengono proposte le risposte fornite dai comuni in rapporto all'esistenza della struttura di coordinamento o all'organizzazione della funzione di comunicazione suddivise per classi di ampiezza del comune. Le classi di ampiezza individuate sono sei e precisamente:

1. comuni fino a 5.000 abitanti
2. comuni dai 5.000 ai 15.000 abitanti
3. comuni dai 15.000 ai 50.000 abitanti
4. comuni dai 50.000 ai 100.000 abitanti
5. comuni dai 100.000 ai 250.000 abitanti
6. comuni oltre i 250.000 abitanti

Fino a questo momento infatti abbiamo potuto osservare come la categoria dei comuni rappresentati, nell'ambito della pubblica amministrazione sottoposta ad indagine, una categoria istituzionale particolare: è quella, infatti, in cui si abbassa significativamente la percentuale di copertura rispetto all'istituzione della struttura di coordinamento e, quando esistente, si presenta con una identità di ruolo e di strumenti in gran parte diversa da quella delle altre categorie istituzionali.

Analogamente la specificità di questa categoria istituzionale resta anche quando la struttura di coordinamento non è stata formalizzata: la funzione di comunicazione si distribuisce in modo significativo nelle diverse linee di produzione e gestione dei servizi, allocandosi in misura consistente nelle Segreterie delle diverse strutture apicali e/o di assessorato. La forte divisionalità dell'organizzazione, la tipicità di funzioni, centrate sulla produzione diretta di servizi e su un contatto forte con l'utenza, il rapporto diretto e rilevante tra organi politici ed elettorato di riferimento sembrano perciò incidere sulla funzione di comunicazione.

L'interrogativo di ricerca si sposta, a questo punto, sulla classe dimensionale, quale ulteriore fattore di differenziazione dei comportamenti e delle scelte organizzative rispetto alla funzione di comunicazione. Intuitivamente infatti un comune di 5.000 abitanti ha una dimensione di complessità molto minore di un comune metropolitano: l'interrogativo diventa perciò quanto e come questa complessità incida sulla comunicazione istituzionale.

3.4.1. la struttura di coordinamento nelle diverse classi dimensionali

Tab. 38 – Presso la vostra amministrazione è stata istituita formalmente una struttura di coordinamento di tutte le funzioni di informazione e comunicazione secondo la dimensione del comune

ALTERNATIVE DI RISPOSTA	Fino a 5.000 ab.	da 5.000 a 15.000 ab.	da 15.000 a 50.000 ab.	da 50.000 a 100.000 ab.	da 100.000 a 250.000 ab.	Oltre 250.000 ab.
SI	7,4	30,0	34,3	42,9	64,3	37,5
NO	92,6	70,0	65,7	57,1	35,7	62,5
Totale Valori %	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0
Totale Valori Assoluti	54	20	35	21	14	16
Non Risponde	0	0	0	0	0	0

L'andamento della presenza della struttura di coordinamento in riferimento alla classe di ampiezza dell'ente locale fa segnare una prevalenza della dimensione medio-grande sia rispetto alla dimensione piccola o piccolissima del comune sia rispetto a quella metropolitana. Infatti la classe di ampiezza in cui si registra la maggiore presenza della struttura di coordinamento è quella dei comuni con popolazione compresa tra i 100.000 e i 250.000 abitanti (64,3%) a cui segue quella tra i 50.000 e i 100.000 abitanti (42,9%); la classe oltre i 250.000 abitanti fa registrare un 37,5% mentre, a seguire, le classi comprese tra i 15.000 e i 50.000 abitanti (34,3%), tra i 5.000 e i 15.000 abitanti (30%) e infine i comuni piccolissimi fino a 5.000 abitanti (solo il 7,4%). (Tab. 38)

Nella sostanza, aggregando i dati, possiamo dire che la struttura di coordinamento è:

1. irrilevante nei comuni piccolissimi
2. circa un caso su tre nei comuni piccoli e medio-piccoli (da 5.000 a 50.000 abitanti) o metropolitani (oltre i 250.000 abitanti)
3. circa un caso su due nei comuni medio-grandi (tra 50.000 e 250.000 abitanti)

Tab. 39 – In quale posizione organizzativa è collocata la struttura di coordinamento delle attività di comunicazione? Secondo la dimensione del comune

ALTERNATIVE DI RISPOSTA	Fino a 5.000 ab.	da 5.000 a 15.000 ab.	da 15.000 a 50.000 ab.	da 50.000 a 100.000 ab.	da 100.000 a 250.000 ab.	Oltre 250.000 ab.
E' in staff alla direzione generale (direttore generale, City manager, segretario comunale, etc.)	75,0	50,0	50,0	11,1	33,3	33,3
E' in staff alla direzione politica (Sindaco, Presidente)	0,0	0,0	16,7	55,6	44,4	0,0
E' una delle direzioni o strutture apicali della Organizzazione non in posizione di staff	25,0	16,7	25,0	22,2	22,2	50,0
Dipende da un'altra struttura apicale	0,0	33,3	8,3	11,1	0,0	16,7
Totale Valori %	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0
Totale Valori Assoluti	4	6	12	9	9	6
Non Risponde	50	14	23	12	5	10

Se analizziamo le scelte di collocazione organizzativa della struttura di coordinamento rispetto alla dimensione dei comuni intervistati si notano alcune scelte in rapporto alle diverse classi di ampiezza dei comuni. A parte il caso dei comuni piccolissimi (fino a 5.000 ab) in cui la scelta cade quasi sempre (75% dei casi) sulla posizione in staff alla Direzione Generale, tra i 5.000 e i 50.000 ab. la scelta prevalente è in staff alla Direzione Generale (50%). Nelle due classi di ampiezza successive (di fatto tra i 50.000 e i 250.000 abitanti) la struttura di coordinamento è prevalentemente collocata in staff alla Direzione Politica (un caso su due) mentre sono percentualmente molto inferiori tutte le altre soluzioni organizzative previste. Oltre i 250.000 abitanti la struttura di coordinamento è una direzione autonoma apicale dell'organizzazione. (Tab. 39)

Tab. 40 – Strutture attivate e che dipendono dalla struttura di coordinamento (domanda a risposta multipla)

ALTERNATIVE DI RISPOSTA	Fino a 5.000 ab.	da 5.000 a 15.000 ab.	da 15.000 a 50.000 ab.	da 50.000 a 100.000 ab.	da 100.000 a 250.000 ab.	Oltre 250.000 ab.
Ufficio Relazioni con il Pubblico	50,0	50,0	100,0	100,0	88,9	100,0
Ufficio Stampa	25,0	16,7	75,0	77,8	66,7	66,7
Portavoce	0,0	0,0	50,0	66,7	11,1	33,3
Sportelli per il cittadino, sportelli unici, sportelli dedicati	50,0	50,0	33,3	77,8	88,9	83,3
ICT (web master, sistemi informativi, telematica)	25,0	50,0	41,7	77,8	66,7	83,3
Ufficio Relazioni Esterne (comunicazione, marketing, P.R.)	25,0	0,0	25,0	55,6	55,6	50,0
Ufficio qualità e sviluppo organizzativo	0,0	16,7	0,0	22,2	33,3	0,0
Segreterie delle strutture apicali e/o di assessorati	25,0	0,0	41,7	44,4	33,3	33,3
Miglioramento comunicazione esterna ed interna	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
Devono essere ancora attivate - nessuna	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
Ufficio tutela del consumatore	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
Ufficio cerimoniale	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
Nessuno perché è un organo di staff e non ha uffici subordinati	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
Ufficio editorie ed eventi	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
Sito Web	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
Ufficio contabilità	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
Ufficio del personale	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
Segreteria	25,0	33,3	0,0	0,0	0,0	0,0
Staff del sindaco	0,0	0,0	8,3	0,0	0,0	0,0
Totale Valori Assoluti	4	6	12	9	9	6
Non Risponde	50	14	23	12	5	10

Se analizziamo le tipologie di uffici che dipendono dalla struttura di coordinamento per dimensioni dei comuni emergono dai dati alcune tendenze correlate alla classe dimensionale: dalla struttura di coordinamento dipende l'Ufficio per le Relazioni con il Pubblico solo oltre la soglia dei 15.000 abitanti, così come l'Ufficio Stampa seppur con percentuali più basse. Il Portavoce è presente e dipende dalla struttura di coordinamento in poco più di un caso su due e solo tra i 15.000 e i 100.000 abitanti. Oltre i 100.000 abitanti la struttura di coordinamento governa anche le funzioni di relazioni con l'utenza nelle tipologie di sportelli diversi dall'Urp, le funzioni di Information and Communication Technology e gli Uffici Relazioni Esterne. Le Segreterie sono coordinate dalla struttura di coordinamento solo nelle dimensioni minori mentre gli Uffici Qualità dipendono dalla struttura di coordinamento in un caso su tre solo nella dimensione fra i 100.000 e i 250.000 abitanti.

In generale negli enti locali la struttura di coordinamento governa:

1. l'Ufficio per le Relazioni con il Pubblico, l'Ufficio Stampa e il Portavoce solo oltre la soglia dei 15.000 abitanti;
2. oltre i 100.000 abitanti, la struttura di coordinamento ha funzioni di integrazione anche per le attività di comunicazione svolte dagli altri sportelli di relazione con l'utenza, dagli uffici ICT e dagli Uffici di Relazioni Esterna
3. la funzione di comunicazione tende ad essere allocata in tutte le linee di produzione e di erogazione dei servizi in tutte le classi dimensionali. (Tab. 40)

Tab. 41 – Qual è il ruolo della struttura di coordinamento rispetto alle altre strutture organizzative dell'ente? (domanda a risposta multipla)

ALTERNATIVE DI RISPOSTA	Fino a 5.000 ab.	da 5.000 a 15.000 ab.	da 15.000 a 50.000 ab.	da 50.000 a 100.000 ab.	da 100.000 a 250.000 ab.	Oltre 250.000 ab.
Formula i piani di comunicazione dell'ente	25,0	16,7	50,0	44,4	66,7	50,0
Stabilisce norme e regole valide per tutta l'organizzazione a cui le altre strutture organizzative devono attenersi ma esse realizzano in autonomia le attività di comunicazione	25,0	50,0	25,0	22,2	77,8	16,7
Svolge attività di consulenza in materia di comunicazione a supporto delle altre strutture organizzative	50,0	33,3	66,7	33,3	55,6	83,3
Realizza i processi di comunicazione di tutte le Strutture organizzative	50,0	33,3	66,7	55,6	55,6	50,0
Realizzazione siti interni	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
Non c'è una struttura ben definita	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
Coinvolgimento di tutti i settori per attività di back office	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
Paga le campagne promozionali (convegni, pubblicità)	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
Cura l'aspetto grafico di tutte le strutture organizzative	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
Totale Valori Assoluti	4	6	12	9	9	6
Non Risponde	50	14	23	12	5	10

Rispetto agli strumenti formali a cui la struttura di coordinamento ricorre per agire il proprio ruolo, è interessante notare la diversità di comportamenti nelle due classi di ampiezza (fra i 50.000 e i 100.000 abitanti e fra i 100.000 e i 250.000 abitanti) ovvero quelli in cui la struttura di coordinamento è significativamente presente (si era detto un caso su due). Nella seconda le percentuali sono significativamente più alte su tutti gli strumenti e vi è una differenza molto netta riguardo allo stabilire norme e regole valide per tutta l'organizzazione: tra i 100.000 e i 250.000 abitanti il ruolo normativo e di controllo è quello più agito dalla struttura di coordinamento. Sopra i 250.000 abitanti la struttura di coordinamento svolge funzioni di consulenza per l'organizzazione; nei comuni piccoli o piccolissimi (fino a 15.000 abitanti) gli strumenti formali non hanno un peso rilevante per gestire il coordinamento. Il piano di comunicazione viene redatto (circa un caso su due) solo sopra la soglia dei 50.000 abitanti. (Tab. 41)

Un dato rilevante per la nostra riflessione riguarda invece il ricorso molto massiccio, omogeneo e senza differenze sostanziali nelle diverse classi di ampiezza per quanto riguarda gli strumenti informali. Nei comuni la struttura di coordinamento privilegia il ricorso a questa tipologia di strumenti (in particolare le riunioni e gli strumenti telematici) per garantire coordinamento e integrazione fra le funzioni di comunicazione. (Tab. 42)

Tab. 42 – Quale altre modalità formalizzate di relazione e integrazione tra le strutture organizzative che gestiscono le funzioni di comunicazione sono utilizzate dalla struttura di coordinamento? (domanda a risposta multipla)

ALTERNATIVE DI RISPOSTA	Fino a 5.000 ab.	da 5.000 a 15.000 ab.	da 15.000 a 50.000 ab.	da 50.000 a 100.000 ab.	da 100.000 a 250.000 ab.	Oltre 250.000 ab.
Riunioni	75,0	66,7	75,0	77,8	77,8	100,0
Gruppi di lavoro	0,0	33,3	41,7	66,7	66,7	83,3
Attività informative	50,0	33,3	58,3	66,7	55,6	83,3
Attività formative	25,0	16,7	25,0	33,3	55,6	50,0
Utilizzo di strumenti telematici	25,0	66,7	75,0	77,8	88,9	66,7
Utilizzo di banche dati condivise	50,0	33,3	41,7	55,6	66,7	66,7
Procedure gestionali	50,0	50,0	41,7	33,3	33,3	33,3
Non esiste una struttura ben definita	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
E' ancora in fase di trattativa	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
Pagamenti	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
Eventi	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
Totale Valori Assoluti	4	6	12	9	9	6
Non Risponde	50	14	23	12	5	10

b. la funzione di comunicazione nelle diverse classi dimensionali**Tab. 43 – Quali strutture organizzative che si occupano di comunicazione sono state attivate presso la vostra amministrazione? (domanda a risposta multipla)**

ALTERNATIVE DI RISPOSTA	Fino a 5.000 ab.	da 5.000 a 15.000 ab.	da 15.000 a 50.000 ab.	da 50.000 a 100.000 ab.	da 100.000 a 250.000 ab.	Oltre 250.000 ab.
Ufficio Relazioni con il Pubblico	30,0	64,3	82,6	75,0	100,0	70,0
Ufficio Stampa	2,0	21,4	52,2	83,3	100,0	100,0
Portavoce	0,0	7,1	26,1	16,7	60,0	50,0
Sportelli per il cittadino, sportelli unici, sportelli dedicati	36,0	57,1	73,9	75,0	80,0	70,0
ICT (web master, sistemi informativi, telematica)	20,0	35,7	52,2	58,3	60,0	70,0
Ufficio Relazioni Esterne (comunicazione, marketing, P.R.)	2,0	0,0	30,4	8,3	60,0	30,0
Ufficio qualità e sviluppo organizzativo	2,0	0,0	13,0	16,7	40,0	50,0
Segreterie delle strutture apicali e/o di assessorati	46,0	35,7	30,4	66,7	40,0	80,0
Cabina di regia – Gabinetto di presidenza	0,0	7,1	0,0	0,0	0,0	0,0
Anagrafe	4,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
Ragioneria	2,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
Ufficio Tecnico	4,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
Ufficio Segreteria	18,0	21,4	0,0	0,0	0,0	0,0
Servizio comunicazione istituzionale	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
Ufficio comunicazione e informazione	2,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
Call Center	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
Un po' tutti gli uffici in modo autonomo	2,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
Segretario Comunale	2,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
Sindaco	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
Ufficio Cultura	0,0	7,1	0,0	0,0	0,0	0,0
Totale Valori Assoluti	50	14	23	12	5	10
Non Risponde	4	6	12	9	9	6

Osservando la distribuzione delle strutture organizzative nelle diverse classi di ampiezza dei comuni è possibile evidenziare alcune caratteristiche in rapporto alla dimensione del comune. In particolare:

1. L'Ufficio per le Relazioni con il Pubblico ha una copertura significativa (oltre il 50% dei casi) solo oltre la classe di ampiezza dei 5.000 abitanti e la copertura cresce al crescere degli abitanti fino alla soglia dei 250.000 abitanti. L'Urp sembra dunque essere l'unità organizzativa che risente meno della complessità dell'organizzazione rispetto alla sua istituzione;
2. L'Ufficio Stampa, l'ICT e le diverse tipologie di sportelli (sportelli per il cittadino, unici o dedicati) hanno una copertura di oltre il 50% dei casi solo a partire dai 15.000 abitanti con percentuali che tendono a crescere in modo costante rispetto al crescere della classe di ampiezza del comune;

3. solo oltre la soglia dei 100.000 abitanti si aggiungono le funzioni del Portavoce e dell'Ufficio Qualità e Sviluppo Organizzativo

Pertanto, leggendo complessivamente i dati, si può affermare che all'aumentare della classe di ampiezza e quindi della complessità dell'organizzazione aumenta il numero delle strutture organizzative e quindi, potenzialmente, delle funzioni di comunicazione da presidiare. La presenza delle Segreterie delle strutture apicali e/o di assessorati come strutture organizzative di comunicazione è invece indipendente dalla classe di ampiezza, arrivando fino all'80% dei casi nei comuni oltre i 250.000 abitanti. Nei comuni piccoli o piccolissimi la funzione di comunicazione è, se esiste, una attribuzione aggiuntiva rispetto a competenze e servizi del tutto disomogenei: in queste classi dimensionali la funzione di comunicazione è significativamente allocata in uffici di linea non dedicati come gli Uffici Anagrafe, le Segreterie Generali, gli Uffici Cultura. (Tab. 43)

- l'informazione e la comunicazione ai cittadini

Tab. 44 – Per ciascuna funzione di comunicazione elencata di seguito indicare quali strutture organizzative la gestiscono: funzione di formazione e comunicazione esterna rivolta a singoli cittadini, specifici target, istituzioni (ad esempio:...) (domanda a risposta multipla)

ALTERNATIVE DI RISPOSTA	Fino a 5.000 ab.	da 5.000 a 15.000 ab.	da 15.000 a 50.000 ab.	da 50.000 a 100.000 ab.	da 100.000 a 250.000 ab.	Oltre 250.000 ab.
Ufficio Relazioni con il Pubblico	22,0	28,6	52,2	66,7	100,0	50,0
Ufficio Stampa	2,0	21,4	34,8	75,0	40,0	40,0
Portavoce	0,0	0,0	4,3	16,7	0,0	10,0
Sportelli per il cittadino, sportelli unici, sportelli dedicati	6,0	0,0	13,0	50,0	20,0	10,0
ICT (web master, sistemi informativi, telematica)	2,0	0,0	13,0	25,0	20,0	10,0
Ufficio Relazioni Esterne (comunicazione, marketing, P.R.)	0,0	0,0	13,0	25,0	20,0	20,0
Ufficio qualità e sviluppo organizzativo	0,0	0,0	4,3	8,3	20,0	10,0
Singole strutture apicali e/o assessorati	44,0	21,4	30,4	25,0	20,0	20,0
Non è attiva nessuna funzione	2,0	0,0	4,3	0,0	0,0	0,0
Ufficio cultura e turismo	4,0	14,3	0,0	8,3	0,0	20,0
Struttura esterna	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
Ufficio Segreteria	26,0	42,9	0,0	0,0	0,0	0,0
Anagrafe	2,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
Singole strutture svolgono la funzione autonomamente	6,0	0,0	8,7	0,0	0,0	10,0
Istruttore amministrativo	2,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
Ufficio Comunicazione	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	10,0
Totale Valori Assoluti	50	14	23	12	5	10
Non Risponde	4	6	12	9	9	6

L'allocazione organizzativa della funzione di informazione e comunicazione esterna nelle categorie dimensionali dei comuni porta a individuare alcune specifiche caratteristiche che la funzione di comunicazione esterna subisce in rapporto a quanto è grande l'organizzazione di appartenenza:

1. quanto più è grande l'organizzazione tanto più emerge l'esigenza di professionalità e competenze specifiche che presidino tale funzione. Come si evidenzia nei trend illustrati nella Tab. 44 l'Ufficio per le Relazioni con il Pubblico, l'Ufficio Stampa, il Portavoce, le altre tipologie di sportelli, l'ICT compaiono come funzioni al crescere delle dimensioni dell'organizzazione anche se esistono "soglie" o oltre i 100.000 abitanti o oltre i 250.000 abitanti
2. contemporaneamente, pur rimanendo evidente, la dispersione della funzione in uffici di linea come le Segreterie di strutture apicali e/o di assessorati decresce al crescere delle dimensioni dell'organizzazione, almeno fino alla soglia dei 100.000 abitanti.
3. è evidenziabile una dimensione, quella medio-grande tra i 50.000 e i 250.000 abitanti, dove la funzione di comunicazione esterna appare presidiata da un pool di uffici dedicati che ne garantiscono la gestione.

- L'informazione ai mass media

Tab. 45 – Per ciascuna funzione di comunicazione elencata di seguito indicare quali strutture organizzative la gestiscono: comunicazione con gli organi di informazione (domanda a risposta multipla)

ALTERNATIVE DI RISPOSTA	Fino a 5.000 ab.	da 5.000 a 15.000 ab.	da 15.000 a 50.000 ab.	da 50.000 a 100.000 ab.	da 100.000 a 250.000 ab.	Oltre 250.000 ab.
Ufficio Relazioni con il Pubblico	12,0	14,3	8,7	8,3	20,0	0,0
Ufficio Stampa	0,0	21,4	56,5	83,3	100,0	100,0
Portavoce	0,0	0,0	17,4	8,3	0,0	10,0
Sportelli per il cittadino, sportelli unici, sportelli dedicati	0,0	0,0	4,3	0,0	0,0	0,0
ICT (web master, sistemi informativi, telematica)	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
Ufficio Relazioni Esterne (comunicazione, marketing, P.R.)	0,0	0,0	4,3	8,3	0,0	0,0
Ufficio qualità e sviluppo organizzativo	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
Singole strutture apicali e/o assessorati	58,0	35,7	21,7	25,0	0,0	0,0
Ufficio Segreteria	26,0	35,7	8,7	0,0	0,0	0,0
Servizi socio - culturali	2,0	7,1	0,0	0,0	0,0	0,0
Sindaco	12,0	7,1	0,0	0,0	0,0	0,0
Non ne fanno	2,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
Uffici staff o gabinetto	0,0	7,1	0,0	8,3	0,0	0,0
Ogni ufficio agisce autonomamente	2,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
Totale Valori Assoluti	50	14	23	12	5	10
Non Risponde	4	6	12	9	9	6

In riferimento alle classi dimensionali dei comuni, l'Ufficio Stampa (Tab. 45) è sempre presente oltre i 100.000 abitanti ma già oltre la soglia dei 50.000 abitanti la presenza dell'Ufficio Stampa è più che significativa (83,3%). E' evidente parallelamente che la presenza dell'Ufficio deputato porta a spogliare dalla funzione di relazione con gli organi di informazione tutti gli altri uffici e strutture organizzative dell'ente.

- la comunicazione interna

I comuni rappresentano la categoria istituzionale in cui la comunicazione interna non è gestita da uffici dedicati anche a prescindere dalla dimensione del comune stesso. Nella Tab. 46 infatti, scorrendo le diverse colonne riferite al numero degli abitanti, si evidenzia che la funzione resta allocata presso le Segreterie (sia generali che di strutture apicali) anche nei comuni medi o medio-grandi. La spinta a far presidiare le funzioni di comunicazione da uffici dedicati, che abbiamo visto prima realizzarsi per la comunicazione esterna e le relazioni con i media mano a mano che l'ente diventa più complesso, non si registra per quanto riguarda la funzione di comunicazione nell'ambito dell'organizzazione: le singole strutture apicali e la Segreteria Generale costituiscono i riferenti principali di comunicazione interna in tutte le classi dimensionali; anzi tale dato è anche più evidente nei comuni grandi (oltre i 100.000 abitanti) piuttosto che in quelli piccoli e medio-piccoli (tra i 5.000 e i 100.000 abitanti).

Tab. 46 – Per ciascuna funzione di comunicazione elencata di seguito indicare quali strutture organizzative la gestiscono: comunicazione interna (domanda a risposta multipla)

ALTERNATIVE DI RISPOSTA	Fino a 5.000 ab.	da 5.000 a 15.000 ab.	da 15.000 a 50.000 ab.	da 50.000 a 100.000 ab.	da 100.000 a 250.000 ab.	Oltre 250.000 ab.
Ufficio Relazioni con il Pubblico	14,0	7,1	21,7	16,7	20,0	20,0
Ufficio Stampa	0,0	0,0	13,0	0,0	0,0	10,0
Portavoce	2,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
Sportelli per il cittadino, sportelli unici, sportelli dedicati	0,0	0,0	0,0	8,3	0,0	0,0
ICT (web master, sistemi informativi, telematica)	0,0	7,1	0,0	16,7	0,0	10,0
Ufficio Relazioni Esterne (comunicazione, marketing, P.R.)	0,0	0,0	4,3	0,0	0,0	0,0
Ufficio qualità e sviluppo organizzativo	0,0	0,0	4,3	8,3	0,0	0,0
Singole strutture apicali e/o assessorati	54,0	35,7	26,1	41,7	80,0	60,0
Niente - Nessuno	0,0	0,0	4,3	16,7	0,0	10,0
Ufficio personale	0,0	7,1	8,7	0,0	0,0	0,0
Ufficio comunicazione interna	0,0	7,1	4,3	0,0	0,0	0,0
Ognuno fa capo a se stesso	4,0	7,1	0,0	8,3	0,0	10,0
Ogni singolo ufficio	0,0	14,3	4,3	8,3	0,0	10,0
Ufficio segreteria generale	30,0	42,9	26,1	8,3	0,0	20,0
Call Center	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
Segretario Comunale	2,0	7,1	0,0	0,0	0,0	0,0
Addetto preposto ad Internet	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
Totale Valori Assoluti	50	14	23	12	5	10
Non Risponde	4	6	12	9	9	6

- il marketing dei servizi e l'ascolto dell'utenza

La funzione di marketing pubblico e ascolto dell'utenza è nei comuni (Tab. 47) una funzione presidiata dall'Ufficio per le Relazioni con il Pubblico in misura sempre maggiore al crescere della dimensione del comune stesso; quando non è l'Urp, le funzioni di marketing pubblico afferiscono alle singole strutture apicali, scelta organizzativa che cresce al decrescere della complessità dell'ente e cioè mano a mano che diminuiscono gli abitanti. Da notare che in un comune su tre nella classe di ampiezza compresa tra i 50.000 e i 100.000 abitanti la funzione non è stata del tutto attivata.

Tab. 47 – Per ciascuna funzione di comunicazione elencata di seguito indicare quali strutture organizzative la gestiscono: marketing, ascolto e valutazione della qualità dei servizi (domanda a risposta multipla)

ALTERNATIVE DI RISPOSTA	Fino a 5.000 ab.	da 5.000 a 15.000 ab.	da 15.000 a 50.000 ab.	da 50.000 a 100.000 ab.	da 100.000 a 250.000 ab.	Oltre 250.000 ab.
Ufficio Relazioni con il Pubblico	22,0	14,3	43,5	50,0	100,0	60,0
Ufficio Stampa	0,0	7,1	8,7	0,0	0,0	0,0
Portavoce	0,0	0,0	4,3	0,0	0,0	0,0
Sportelli per il cittadino, sportelli unici, sportelli dedicati	6,0	7,1	17,4	8,3	0,0	10,0
ICT (web master, sistemi informativi, telematica)	0,0	7,1	4,3	0,0	0,0	20,0
Ufficio Relazioni Esterne (comunicazione, marketing, P.R.)	0,0	7,1	0,0	0,0	0,0	0,0
Ufficio qualità e sviluppo organizzativo	0,0	0,0	0,0	8,3	0,0	0,0
Singole strutture apicali e/o assessorati	48,0	35,7	26,1	16,7	0,0	10,0
Nessuno - Non è attivo	2,0	7,1	8,7	33,3	0,0	10,0
Settore Turismo	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
Settore Lavoro	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	10,0
Ufficio Controllo Gestione	0,0	0,0	4,3	0,0	0,0	10,0
Sindaco	4,0	7,1	0,0	0,0	0,0	0,0
Affari Generali	2,0	7,1	0,0	0,0	0,0	0,0
Servizio Comunicazione e Pubblicità	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
Call Center	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
Segreteria	16,0	28,6	13,0	8,3	0,0	0,0
Segretario Comunale	2,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
Ogni responsabile d'ufficio in modo autonomo	4,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
Totale Valori Assoluti	50	14	23	12	5	10
Non Risponde	4	6	12	9	9	6

- la comunicazione telematica

L'analisi della comunicazione telematica rispetto alle diverse categorie dimensionali dei comuni evidenzia che l'attribuzione di questa funzione all'ufficio ICT specificatamente dedicato cresce al crescere della dimensione dell'ente fino alla soglia dei 100.000 abitanti, mentre, sempre in riferimento a questa soglia, decresce parallelamente l'attribuzione della funzione alle singole strutture apicali. Sempre al crescere del numero di abitanti aumentano i casi in cui la scelta per l'attribuzione delle funzioni di comunicazione telematica ricada sull'Ufficio per le Relazioni con il Pubblico. (Tab. 48)

Tab. 48 – Per ciascuna funzione di comunicazione elencata di seguito indicare quali strutture organizzative la gestiscono: comunicazione telematica (domanda a risposta multipla)

ALTERNATIVE DI RISPOSTA	Fino a 5.000 ab.	da 5.000 a 15.000 ab.	da 15.000 a 50.000 ab.	da 50.000 a 100.000 ab.	da 100.000 a 250.000 ab.	Oltre 250.000 ab.
Ufficio Relazioni con il Pubblico	8,0	7,1	17,4	33,3	40,0	30,0
Ufficio Stampa	0,0	0,0	13,0	16,7	0,0	10,0
Portavoce	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
Sportelli per il cittadino, sportelli unici, sportelli dedicati	2,0	0,0	8,7	16,7	0,0	10,0
ICT (web master, sistemi informativi, telematica)	28,0	21,4	60,9	83,3	40,0	70,0
Ufficio Relazioni Esterne (comunicazione, marketing, P.R.)	0,0	7,1	4,3	8,3	0,0	10,0
Ufficio qualità e sviluppo organizzativo	0,0	0,0	4,3	0,0	0,0	0,0
Singole strutture apicali e/o assessorati	30,0	14,3	21,7	8,3	20,0	10,0
Non hanno il sito - non è attivo al momento è in fase di costruzione	10,0	0,0	4,3	0,0	0,0	0,0
Nessuna	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
Servizi socio - culturali	2,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
Ogni settore è autonomo, è a se stante	2,0	0,0	4,3	0,0	0,0	0,0
Segreteria	14,0	28,6	8,7	0,0	0,0	0,0
Consigliere comunale	0,0	7,1	0,0	0,0	0,0	0,0
Ufficio Tecnico	6,0	7,1	0,0	0,0	0,0	0,0
Ufficio Affari Generali	0,0	14,3	4,3	0,0	0,0	0,0
Ditta esterna	4,0	0,0	4,3	0,0	20,0	0,0
Ufficio Demografico	4,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
Totale Valori Assoluti	50	14	23	12	5	10
Non Risponde	4	6	12	9	9	6

Per quanto riguarda le modalità di coordinamento a cui ricorrere per fare fronte al problema e alla necessità del coordinamento interorganizzativo in riferimento alle classi dimensionali dei comuni, la Tab. 49 ci conferma che al crescere della complessità organizzativa degli enti il ricorso a strumenti di integrazione, coordinamento e condivisione aumenta. Tutti gli strumenti testati dall'indagine infatti fanno registrare, complessivamente, un aumento di copertura percentuale mano a mano che cresce la classe dimensionale del comune.

Analogamente scontato quel 14% di piccolissimi comuni (meno di 5.000 abitanti) in cui non si ricorre a nessuna modalità di relazione e integrazione fra le funzioni di comunicazione presenti.

Tab. 49 – Quali modalità formalizzate di relazione e integrazione tra le strutture organizzative che gestiscono le funzioni di comunicazione esistono presso il suo ente? (domanda a risposta multipla)

ALTERNATIVE DI RISPOSTA	Fino a 5.000 ab.	da 5.000 a 15.000 ab.	da 15.000 a 50.000 ab.	da 50.000 a 100.000 ab.	da 100.000 a 250.000 ab.	Oltre 250.000 ab.
Riunioni	60,0	64,3	91,3	75,0	80,0	100,0
Gruppi di lavoro	22,0	42,9	47,8	50,0	60,0	50,0
Attività informative	42,0	42,9	43,5	41,7	60,0	60,0
Attività formative	30,0	42,9	47,8	66,7	60,0	80,0
Utilizzo di strumenti telematici	66,0	85,7	78,3	58,3	60,0	60,0
Utilizzo di banche dati condivise	58,0	85,7	56,5	83,3	60,0	60,0
Procedure gestionali	24,0	50,0	30,4	33,3	40,0	40,0
Servizi via Internet per i cittadini	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
Niente – Nessuna di queste procedure	14,0	0,0	4,3	0,0	0,0	0,0
Sportello unico	2,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
Totale Valori Assoluti	50	14	23	12	5	10
Non Risponde	4	6	12	9	9	6

CAPITOLO 4

I risultati dell'indagine qualitativa: i casi-studio⁽¹⁾

ANAGRAFICA	
ENTE	Ministero Del Lavoro
REFERENTE	Nadia Pierantoni
RUOLO ORGANIZZATIVO	Responsabile del Settore Relazioni con il pubblico
DATA INTERVISTA	25.11.2003

1. La struttura organizzativa formale

Il Ministero del Lavoro e delle Politiche Sociali è istituito nel 2001, in seguito all'accorpamento del Ministero del Lavoro e della Previdenza Sociale con il Dipartimento degli Affari Sociali della Presidenza del Consiglio dei Ministri, in attuazione della riorganizzazione della pubblica amministrazione prevista dal D.L. 300/99 e successive modifiche.

Attualmente la struttura organizzativa è articolata in Uffici di diretta collaborazione con il Ministro e in Direzioni Generali coordinate dal Segretario Generale.

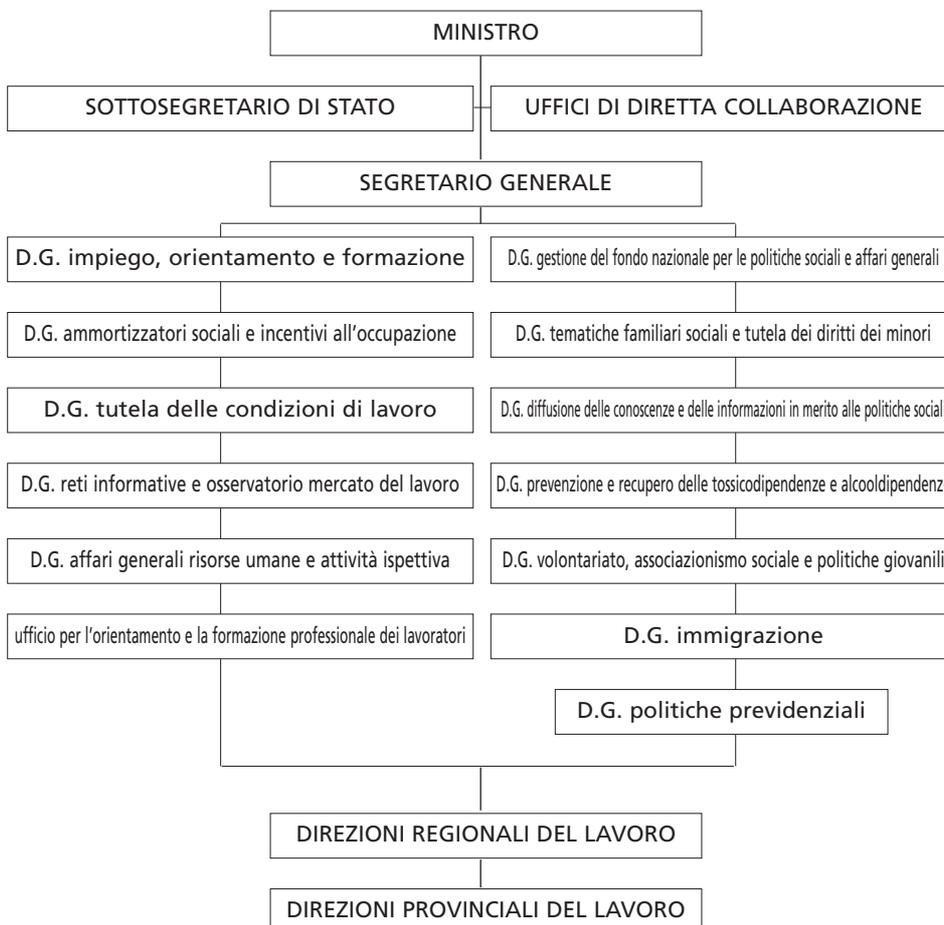
Il Ministero è presente sul territorio con le Direzioni Regionali e Provinciali del Lavoro, che hanno sede, rispettivamente, nei capoluoghi di Regione e di Provincia, ad eccezione della Sicilia e del Trentino Alto Adige.

I dipendenti sono circa 8000 .

Nota: il 22 settembre 2004 è stato pubblicato in Gazzetta Ufficiale il DPR n. 244 "Regolamento di riorganizzazione del Ministero del Lavoro e delle Politiche Sociali" che ha apportato delle modifiche all'assetto organizzativo e all'attribuzione di funzioni alle Direzioni Generali.

⁽¹⁾ Questo capitolo presenta gli studi di caso realizzati, sulla base di interviste, dal Centro Studio e Lavoro "La Cremeria" del Comune di Cavriago.

ORGANIGRAMMA



2. Assetto organizzativo delle funzioni di comunicazione e relazione con l'utenza

Il DPR 176/01 ha istituito la Direzione Generale denominata* "Diffusione delle conoscenze e delle informazioni in merito alle politiche sociali", che in seguito alla riorganizzazione dell'Amministrazione in Direzioni Generali (D. L.vo 241/03), ha assunto la funzione di comunicazione ed informazione anche per quanto riguarda le politiche del lavoro.

Con il DPR 244/04, già citato, viene istituita la Direzione della comunicazione.

La *mission* che ispira il funzionamento della DG è riconducibile alla necessità di fornire risposte efficaci ad alcune criticità rilevate nello svolgimento delle attività di informazione e comunicazione del Ministero, ovvero:

- alla mancanza di un coordinamento delle informazioni;
- all'assenza di analisi sui pubblici di riferimento e i relativi bisogni informativi;
- all'utilizzo di un linguaggio troppo tecnico e burocratico;
- al limitato ricorso agli strumenti di comunicazione telematica.

La DG nasce, dunque, allo scopo di incrementare i livelli di efficienza ed efficacia dei flussi di comunicazione del Ministero, attraverso la costruzione di un sistema integrato e organico, basato sul raccordo operativo tra le diverse Direzioni Generali del Ministero e orientato ad assicurare la coerenza tra messaggi ed obiettivi, con l'uso di strumenti e linguaggi adatti ai diversi segmenti di pubblico.

In attuazione della legge 150/00, la DG Comunicazione ha redatto il programma di Comunicazione 2002, nel quale sono state esplicitate funzioni, obiettivi, strumenti e modalità operative.

Dal punto di vista dell'organizzazione interna, la Direzione presenta la seguente articolazione:

- Direttore Generale
- Affari Generali, amministrativi e del personale
- Strategie e programmi, monitoraggio e valutazione
- Sito intranet
- Sito internet
- Sportello del cittadino
- Centro di contatto telefonico
- Editoriale
- Campagne ed eventi

Tale organizzazione interna, non ancora formalizzata con regolamento, è declinata in aree funzionali riconducibili ai seguenti ruoli:

- informativo, mediante una attività di informazione, consulenza, orientamento e assistenza agli utenti;
- di servizio, con diretta produzione di servizi;
- propositivo, riguardo l'organizzazione dei servizi di comunicazione pubblica e la progettazione di nuovi;
- di integrazione tra le attività di comunicazione esterna e interna;
- conoscitivo, mediante la rilevazione di nuovi bisogni e delle attese da parte degli utenti;
- promozionale dei servizi dell'Amministrazione;
- di mediazione tra i cittadini e la pubblica amministrazione;
- formativo attraverso iniziative rivolte a studenti, stagisti, cittadini in generale, anche in collaborazione con enti o istituzioni pubbliche o private dedite alla formazione.

La Direzione è composta da quattordici persone con diversa formazione e provenienza: parte di loro, infatti, era occupata all'ex Ministero del Lavoro e parte al Dipartimento degli Affari Sociali quali funzionari interni con mansioni di tipo prevalentemente amministrativo o come consulenti esterni.

Le persone hanno in comune interessi, percorsi formativi e competenze specifiche per le materie trattate, elementi che hanno reso possibile organizzare il lavoro in team, distribuendo le responsabilità relativamente alla gestione dei diversi strumenti di comunicazione.

La formazione del personale della Direzione, prevista dalla L.150/00, non è ancora stata completata. Al momento della ricerca soltanto una persona aveva completato un master, altre tre lo stavano ancora frequentando, mentre erano ancora in corso di definizione i programmi formativi per il resto del personale.

L'Ufficio Stampa, che si configura come ufficio di diretta collaborazione con il Ministro, cura i rapporti con il sistema e gli organi di informazione nazionali e internazionali; effettua il monitoraggio dell'informazione italiana ed estera, promuove, anche in raccordo con le strutture amministrative del ministero, programmi ed iniziative editoriali di informazione istituzionale.

3. Il coordinamento delle funzioni di comunicazione

La Direzione, come previsto dalla L.150/00, cura il coordinamento delle attività di informazione e di comunicazione istituzionale.

Le attività riguardano:

- la comunicazione esterna rivolta ai cittadini, alle imprese, alle organizzazioni;
- la comunicazione interna realizzata nell'ambito dell'Amministrazione;
- la comunicazione interistituzionale nei confronti delle altre pubbliche amministrazioni ed enti pubblici;
- il supporto alle attività di informazione svolte dai diversi uffici del Ministero attraverso mezzi di comunicazione di massa, stampa, audiovisivi e strumenti telematici, con particolare riguardo alla rete Internet.

Alcune Direzioni Generali continuano, tuttavia, a svolgere autonome iniziative di comunicazione rispetto a tematiche di competenza.

La presenza di reali difficoltà operative nel raccordo con le altre Direzioni Generali non ha comunque ostacolato la realizzazione di iniziative di coordinamento.

Il Piano di comunicazione 2002 rappresenta a tutti gli effetti un progetto di tutta l'Amministrazione, per la realizzazione del quale vengono identificati risorse umane, obiettivi, modalità, strumenti, tempi e risorse finanziarie, come emerge dalla tabella sotto riportata, estrapolata dallo stesso Piano.

Obiettivo: Coordinamento delle attività di informazione e comunicazione istituzionale del Ministero	
Operatori	Un gruppo misto di coordinamento composto da: ➔ referenti interni alla Direzione ➔ referenti di altre Direzioni/Uffici del Ministero ➔ referenti di una società di assistenza tecnica
Goal	<ul style="list-style-type: none"> ■ Immagine unitaria del Ministero ■ Programma di formazione ■ Sistema integrato di relazioni esterne ■ Unico patrimonio informativo condiviso
Modalità, strumenti, azioni	<ul style="list-style-type: none"> ■ Gruppo di coordinamento ■ Formazione specifica ■ Knowledge Base ■ Diffusione delle best practices ■ Newsletter ■ Rassegna stampa on line
Tempi	12 mesi a partire da gennaio 2002
Risorse finanziarie impiegate/da impiegare	€uro 250.000

Successivamente, viene redatto il *Programma di azioni ed interventi in materia di informazione e comunicazione istituzionale* con cui si individuano le linee strategico-operative per le attività di comunicazione dell'anno 2003.

Tale documento riprende gli obiettivi di integrazione e raccordo tra le funzioni e le attività di comunicazione dell'Ente, già enunciati nel *Piano di comunicazione* dell'anno precedente, definendo attività e strumenti che impattano sull'intera Amministrazione (sito internet, newsletter istituzionale on line, portale del lavoro/SIL, intranet, centro di contatto, sportello del cittadino).

Al fine di strutturare la metodologia di lavoro per il coinvolgimento degli altri Uffici, la Direzione ha creato un sistema di ruoli e funzioni, con la costituzione di una rete di referenti interni alle singole Direzioni che, nonostante non abbia ancora trovato un riconoscimento formale, continua ad alimentare il flusso della comunicazione interna.

In particolare, rispetto alle funzioni di **comunicazione interna**, la Direzione svolge un ruolo di coordinamento e presidio attraverso la gestione diretta della rete intranet, avvalendosi del supporto tecnologico della Direzione Generale Reti Informative, dei referenti interni delle Direzioni per implementare i contenuti delle singole aree, attraverso la progettazione e standardizzazione delle metodologie di lavoro.

Uguale procedura è stata attivata per la **comunicazione telematica**, ovvero del sito internet del Ministero e della newsletter on line "Welfareinforma". A questo proposito, la Direzione della Comunicazione cura il raccordo dei diversi attori coinvolti attraverso la standardizzazione degli output e dei processi di lavoro, finalizzati all'implementazione delle pagine web attraverso la stesura di apposite linee guida circa le modalità di web writing, la supervisione diretta sulle specifiche tecniche e grafiche delle pagine allestite dalle redazioni periferiche, siano esse destinate agli utenti interni (intranet), così come a quelli esterni (internet), nonché mediante lo svolgimento diretto dell'attività di editing. Rispetto alla comunicazione esterna, la stessa Direzione gestisce in modo diretto le relazioni con il pubblico, attraverso due punti di contatto:

- il Centro di Contatto telefonico
- lo Sportello del cittadino

Il Centro di Contatto fornisce servizi telefonici e multimediali di informazione ed orientamento su specifiche tematiche relative alle politiche sociali e del lavoro. La Direzione Comunicazione gestisce il servizio coordinando tutte le attività inerenti le tematiche di competenza, le campagne informative, la formazione e l'aggiornamento del personale specializzato addetto ai contatti con gli utenti e l'elaborazione dei dati relativi ai servizi offerti.

Lo Sportello del cittadino, che non è sportello fisico, costituisce una funzione residuale del Dipartimento Affari Sociali: era l'URP del Dipartimento che, mai stato eliminato dalla struttura formale, ha fortemente modificato le proprie attività. Oggi svolge azioni specifiche e mirate rispetto a casi particolari di cittadini che, non trovando soluzione ai propri problemi, inviano direttamente al Ministro le proprie richieste d'aiuto.

L'attività dello Sportello consiste prevalentemente nell'orientare l'utente verso i servizi territoriali competenti, nei casi in cui non fosse ancora stato fatto, oppure nel contattare le amministrazioni locali per verificare se i casi che si presentano sono già noti ed assistiti.

Nel Piano di comunicazione del 2002, così come nel Programma del 2003, emerge quale obiettivo, non ancora raggiunto, la strutturazione di un unico punto di contatto fisico che

sia in grado di accorpate le funzioni dello Sportello del cittadino e dell'URP, tuttora attivo e funzionante presso la "Direzione Generale Affari Generali e Risorse umane e attività ispettiva".

Il DPR 244/04, già citato, attribuisce alla Direzione della comunicazione anche l'organizzazione dell'Ufficio relazioni con il pubblico e servizi all'utenza.

L'ufficio relazioni con il pubblico svolge attività di orientamento e inoltra delle domande dei cittadini verso l'interno della struttura, e, pur mantenendo attivo un luogo di ricevimento fisico, concentra la propria attività prevalentemente su contatti telefonici.

Per quanto concerne invece la **comunicazione ai mezzi di informazione di massa** questa è curata dall'Ufficio Stampa, ufficio di diretta collaborazione del Ministro, soprattutto per quanto attiene alla comunicazione pubblica; ne consegue che la Direzione per l'informazione ha la gestione diretta unicamente del televideo e mantiene rapporti con i mass media in occasione della programmazione delle campagne di informazione e comunicazione delle varie Direzioni Generali, laddove queste la coinvolgono.

4. Autodiagnosi dei punti di forza e delle criticità

Rispetto ai punti di forza è necessario evidenziare come l'assenza di una formalizzazione della struttura di coordinamento non abbia di fatto impedito lo svolgersi di azioni di coordinamento e concertazione rispetto alla comunicazione, attraverso la costruzione di una rete di rapporti di collaborazione dinamica e informale, strutturata per il raggiungimento degli obiettivi di volta in volta prestabiliti.

In tal senso, la strutturazione dell'intranet rappresenta sicuramente un traguardo importante, non solo quale mezzo di comunicazione interna di estrema rilevanza ed utilità per un Ente che conta circa 8.000 dipendenti, ma soprattutto per le sinergie e i risultati che si è riusciti a raggiungere. Sull'intranet sono state rese disponibili le schede personali di ogni dipendente, ovviamente protette da password nominale, che danno accesso alla propria posizione aggiornata in termini di ferie, permessi, malattia: si tratta di una sorta di ufficio del personale virtuale. Tale risultato è stato raggiunto grazie alla collaborazione di tre uffici: la Direzione della comunicazione che ha coordinato l'attività, la Direzione delle Reti Informative che ha predisposto la procedura informatizzata e la Direzione degli Affari Generali e del Personale che ha strutturato e reso disponibile il data base gestionale dei dipendenti.

Allo stesso modo, la realizzazione del sito web mediante la procedura di implementazione dei contenuti attraverso redazioni periferiche che rimandano le informazioni alla Direzione per l'editing delle stesse, implica una rete sostanziale di rapporti e una forte attività di coordinamento e di presidio, che, seppur non formalmente riconosciuta, risulta essere sostanziale ed effettiva.

La redazione della newsletter è un'attività interna alla Direzione e rappresenta la sintesi di tutte le principali informazioni, notizie ed aggiornamenti già pubblicati sul sito internet. Va comunque segnalato che a volte sono le esigenze editoriali della newsletter che accelerano la pubblicazione di contenuti da parte dei referenti delle Direzioni Generali.

La Direzione della comunicazione, inoltre, ha dimostrato attraverso la sua stessa evoluzione un'estrema abilità e capacità di adattamento alle trasformazioni che hanno coinvolto il Ministero stesso. In tal senso, è possibile comprendere i cambiamenti che l'hanno interessata, analizzando il Centro di contatto: questo nasce come struttura di ascolto del cittadino in seno al Dipartimento degli Affari Sociali, consolidandosi successivamente in Drogatel ed affinando su tali tematiche le competenze del personale di contatto. In seguito alla fusione del Ministero del Lavoro e del Dipartimento Affari Sociali, il Centro di contatto si è evoluto in numero verde che eroga informazioni e assistenza sia rispetto

alle tematiche di pertinenza delle politiche del lavoro, che rispetto alle politiche sociali, riqualificando le risorse interne in termini di competenze.

Tuttavia, quelli che sono punti di forza, possono essere letti, al tempo stesso, come punti di debolezza:

- l'assenza di una formalizzazione della funzione di coordinamento della Direzione, nonostante spesso abbia causato delle difficoltà nei processi di comunicazione e di concertazione delle iniziative, non ha comunque impedito l'esercizio del ruolo con il ricorso anche alle reti di relazionali informali .
- al tempo stesso la convivenza dei tre punti di contatto diretto con il cittadino, vale a dire URP, Centro di contatto e Sportello del cittadino necessiterebbero di quel coordinamento e integrazione di funzioni più volte citato sia nel Piano di comunicazione del 2002 che nel Programma del 2003, per poter svolgere effettivamente un servizio all'utenza.

In conclusione, si può rilevare che la Direzione Generale da quando è stata istituita, nonostante abbia vissuto vicende complesse quanto alla sua guida, al non definito ordinamento interno e alla mancata dotazione di adeguate risorse, ha di fatto svolto le funzioni di coordinamento delle iniziative di informazione e di comunicazione dell'Amministrazione.

E' infine da segnalare che, finalmente, il DPR 244/04 attribuisce formalmente alla Direzione le funzioni previste dalla legge 150 del 2000 e che successivamente con Decreto del Ministro si procederà all'articolazione interna, in cui sarà previsto anche il coordinamento degli strumenti di comunicazione esterna, al fine di migliorare il servizio reso agli utenti.

ANAGRAFICA	
ENTE	Regione Veneto
REFERENTE	Francesca Del Favero
RUOLO ORGANIZZATIVO	Dirigente Direzione Comunicazione e Informazione
DATA INTERVISTA	04/12/2003

1. Il contesto locale di riferimento

Il Veneto è una Regione a Statuto ordinario ed è costituita dalle comunità della popolazione e dai territori delle Province di Belluno, Padova, Rovigo, Treviso, Venezia, Verona e Vicenza. Capoluogo è Venezia. Essa si configura come una Regione medio-grande e conta, attualmente, circa 4.500.000 abitanti. Di questi, circa il 3% è costituito da stranieri in possesso di regolare permesso di soggiorno. La Regione Veneto, infatti, è la terza regione italiana per consistenza del fenomeno migratorio, con provenienza prevalente degli immigrati dall'Est Europa e dall'Africa. Il declino demografico, la diminuzione della popolazione in età lavorativa, il miglioramento della qualità della vita e della scolarizzazione dei cittadini veneti rappresentano altrettante cause del subentro del lavoro immigrato in importanti comparti della produzione e dei servizi assistenziali. All'aumento dei flussi si accompagna la progressiva stabilizzazione sul territorio della popolazione immigrata; questo fa sì che il tasso di natalità che si registra sia, comunque, leggermente superiore alla media italiana.

Dal punto di vista occupazionale, il territorio veneto vanta un livello di occupazione, in particolare quella femminile, in costante crescita, il quale si accompagna, naturalmente,

ad un calo di quello di disoccupazione e del numero di soggetti in cerca di occupazione/prima occupazione. Il settore produttivo prevalente è quello terziario, con particolare riferimento ai servizi, pur restando, comunque, abbastanza sviluppato anche il settore industriale.

La crescita e la diffusione dell'impresa hanno contribuito a un elevato benessere economico e hanno, nello stesso tempo, determinato il manifestarsi di una carenza infrastrutturale per la quale risultano indilazionabili alcuni interventi che appaiono, però, di difficile realizzazione pratica a causa dell'assenza di spazi per la costruzione di nuove opere. Contemporaneamente, rivestono prioritaria importanza le politiche per l'ambiente, per le quali la Regione è chiamata a perseguire l'obiettivo di uno sviluppo sostenibile, mediante la programmazione e la progettazione delle iniziative ambientali in tema di protezione delle acque, risparmio energetico, smaltimento dei rifiuti e risanamento dell'aria.

La Regione Veneto, ovviamente, si configura come un'organizzazione multiprodotto e multifunzione, la cui utenza di riferimento coincide con la categoria dei cittadini generalmente intesa e con gli altri Enti Locali presenti sul territorio.

Per ciò che riguarda i servizi di comunicazione e relazione con il pubblico, la tipologia d'utenza comprende tutti i cittadini che, a vario titolo e con varie esigenze, si rivolgono agli URP delle 7 Province venete, sia per l'ottenimento di specifici servizi (ad es: assegnazione dei "buoni casa", verifica avanzamento di determinate pratiche, ecc.) che per la richiesta di informazioni di ogni genere.

Per ciò che attiene, nello specifico, alla Direzione Comunicazione e Informazione, l'utenza è costituita dalle altre Direzioni presenti all'interno dell'Ente per le quali essa svolge funzioni di controllo/coordinamento/consulenza relativamente a tutti i prodotti di comunicazione che l'Ente stesso implementa.

2. La struttura organizzativa formale

2.1 Struttura organizzativa dell'ente

L'organizzazione amministrativa della Regione, nella quale sono occupati circa 2.800 dipendenti, si articola in una **Segreteria generale della programmazione** e in diverse **Segreterie regionali**.

La **Segreteria generale della programmazione** assiste gli organi della Regione nella preparazione dei documenti e degli atti della programmazione regionale, coordina l'attività delle altre Segreterie e assicura l'espletamento degli affari generali della Regione. Essa ha competenza di coordinamento nelle seguenti aree:

- programmazione comunitaria e nazionale
- organismi internazionali
- sedi di rappresentanza
- informazione.

Le strutture operative, ad essa immediatamente subordinate, sono le Direzioni regionali, le Unità di progetto e le Unità complesse; ciascuna delle quali ha precise competenze e funzioni. Tra di esse compare anche la Direzione Comunicazione e Informazione.

Le **Segreterie regionali** curano l'esecuzione dei provvedimenti inerenti alle funzioni amministrative esercitate direttamente dalla Regione, assistono il Presidente e la Giunta

nell'esercizio delle funzioni di loro competenza. L'attività di tutte le Segreterie è diretta dalla Giunta Regionale. I dirigenti delle Segreterie regionali, in conformità con le disposizioni della Giunta, provvedono all'organizzazione e dirigono il funzionamento dei servizi da essi dipendenti, oltre ad essere responsabili del buon andamento di questi.

La Regione, inoltre, per attività e servizi inerenti allo sviluppo economico e sociale che, per loro natura, non possano essere delegati a Enti Locali o espletati avvalendosi dei loro uffici, può, con legge, istituire Enti e Aziende o partecipare a Consorzi di Enti Pubblici o a Società e, in ordine a compiti operativi a carattere temporaneo, può istituire Agenzie. La Regione Veneto ha, dunque, istituito Enti (o Aziende o Agenzie) con finalità e funzioni di tipo pubblico non a fini di lucro, Società di diritto privato con fini di utilità economica (anche con la presenza di soci privati) e le Unità Locali Socio Sanitarie (USSL).

2.2 Assetto organizzativo delle funzioni di comunicazione e relazione con l'utenza

La gestione della comunicazione integrata regionale è condotta dalla Direzione Comunicazione e Informazione, struttura nata nel 2000 e inserita nell'area di coordinamento della Segreteria generale della programmazione, la quale svolge, inoltre, le funzioni di:

- gestione dei rapporti con il CORECOM (Comitato Regionale per le comunicazioni)
- coordinamento dei contenuti informativi del sito Internet regionale
- coordinamento degli URP, Uffici regionali relazioni con il pubblico.

La Direzione Comunicazione e Informazione esplica la propria attività, conformemente alla normativa statale e regionale di settore, ed in particolare alla L.150/2000, per quanto concerne:

- attività di informazione ai mezzi di comunicazione di massa attraverso stampa, audiovisivi e strumenti telematici
- attività di comunicazione esterna rivolta ai cittadini, alla collettività, ecc., attraverso ogni modalità tecnica e organizzativa
- attività di comunicazione interna.

La Direzione realizza, cioè, attività di informazione e comunicazione raccordandosi, ove necessario, anche con gli Organi della Giunta Regionale deputati specificamente, in base alla L.150/2000, alla stretta attività di Informazione, vale a dire, Ufficio Stampa e Portavoce del Presidente.

Gli ambiti specifici di competenza, nei quali interviene questa Direzione sono:

- *Comunicazione radiotelevisiva*
Attraverso il sistema dell'emittenza televisiva privata, vengono realizzati, già dall'anno 2003, notiziari informativi e circuitati via satellite a tutte le emittenti regionali private; stessa procedura viene utilizzata per i notiziari radiofonici, trasmessi telematicamente. La Direzione, inoltre, coordina la Direzioni regionali per quanto riguarda l'affidamento, a precise emittenti, di programmi specifici di settore.
- *Campagne pubblicitarie informative e di sensibilizzazione*
La Direzione, per conto spesso di altre strutture, realizza, previa indagine di mercato, campagne pubblicitarie per diffondere iniziative o sensibilizzare i cittadini su problematiche particolari.

- **Comunicazione telematica (coordinamento Internet)**
L'Ufficio coordinamento Internet supporta i referenti internet di ogni Direzione e i referenti URP con l'obiettivo di mettere in parallelo la comunicazione sul web e la schematizzazione dei processi di comunicazione interna ed esterna, attraverso la condivisione dell'informazione da parte di tutte le persone coinvolte.

- **Inserzionistica legale e promozionale**
L'inserzionistica legale, gestita totalmente dalla Direzione Comunicazione e Informazione, consiste nella pubblicazione, sulle testate nazionali e regionali di maggiore diffusione, di bandi, avvisi di gara, avvisi di candidature, ecc. per i quali è prevista una adeguata pubblicità. La Direzione cura, altresì, gli interventi promozionali di comunicazione istituzionale che devono essere effettuati su riviste, settimanali, periodici, e così via.

- **Gestione dei rapporti con le Agenzie giornalistiche**
La Direzione cura gli aspetti meramente amministrativi legati al rapporto convenzionale della Giunta Regionale con le principali Agenzie Giornalistiche, quali l'ANSA, L'ADN KRONOS, L'ASCA, L'AGI.
Il rapporto, dal punto di vista funzionale, invece, è gestito dall'Ufficio Stampa della Giunta Regionale e dal Portavoce del Presidente.

- **Gestione dell'immagine coordinata della Regione, utilizzo del logo regionale**
La Direzione, dal gennaio 2003, ha impartito apposite direttive concernenti l'immagine coordinata che si è data la Giunta Regionale con apposita deliberazione che disciplina, oltre all'uso del logo e della barra identificativa della Giunta regionale, i colori di base che le singole Direzioni devono utilizzare. Tutti i prodotti cartacei e di comunicazione realizzati dalle singole strutture devono, pertanto, essere uniformati a tale immagine.

- **Organizzazione e allestimenti grafici di stand fieristici**
La Direzione Comunicazione e Informazione coordina anche la realizzazione degli stand fieristici principali, in modo che gli stessi, in sintonia con l'immagine coordinata, rappresentino una vetrina espositiva, oltre che dal punto di vista contenutistico, anche grafico dell'Ente Regione.

- **Sviluppo degli Uffici Relazioni con il Pubblico (URP)**
Nella Regione Veneto, a seguito dell'entrata in vigore della L.R. n.25/88, sono stati istituiti gli Uffici Regionali Informazioni (URI) con la finalità di informare il cittadino, per lo più, su provvedimenti adottati dalla Giunta regionale, sull'esistenza di eventuali bandi di concorso o di finanziamenti regionali o statali. Nel corso degli anni poi, il ruolo degli URI è stato potenziato e, a seguito dell'approvazione della Legge 150/2000, questi uffici hanno assunto la denominazione di URP.
Gli URP della Regione sono, a tutt'oggi, sette e sono dislocati in ciascun capoluogo di Provincia. Essi si stanno progressivamente trasformando in vere e proprie "articolarioni" delle strutture centrali e stanno assumendo un ruolo strategico per quanto concerne l'informazione al cittadino, la garanzia di accesso ai servizi, l'ascolto delle esigenze degli utenti, la promozione della semplificazione del linguaggio, la verifica della soddisfazione del cittadino rispetto all'erogazione dei servizi stessi. In particolare, sta diventando sempre più preponderante il loro ruolo di sportelli per l'esercizio e l'accesso diretti a determinate pratiche da parte degli utenti (ad esempio in materia di "Buoni scuola", "Buoni casa", tasse automobilistiche, ecc.).
La struttura operativa di ogni URP, attualmente, è costituita da due aree:

- BACK OFFICE; in cui sono raccolte le informazioni, in entrata e in uscita, che vengono poi elaborate e rese disponibili per la normale attività dell'URP;
- FRONT OFFICE; punto di contatto fra la Regione e il singolo cittadino, impresa o istituzione che desideri accedere ai servizi dell'URP. E' questa la struttura che assolve in maniera specifica la funzione di comunicazione esterna, attraverso la quale l'utente può formulare domande e ricevere risposte, nonché conoscere atti e normative.

L'attività degli URP è coordinata dal Servizio comunicazione ai cittadini, nell'ambito della Direzione Comunicazione e Informazione.

3. Il coordinamento delle funzioni di comunicazione

Le funzioni di comunicazione e informazione all'interno della Regione Veneto, sono organizzate secondo un modello decentrato per quanto attiene ai contenuti delle comunicazioni, indipendentemente dal canale di trasmissione utilizzato; vale a dire, che ogni struttura dell'Ente è autonoma per quanto riguarda i contenuti dei messaggi che intende trasmettere. Il coordinamento di tali funzioni, poi, è garantito, su tutti i livelli e mezzi comunicativi, dalla Direzione Comunicazione e Informazione che svolge, a tal proposito, anche due importanti compiti rispetto ai prodotti di comunicazione dell'Ente: di consulenza verso le altre strutture regionali e di controllo su tutto ciò che ognuna di esse produce.

Sul piano formale, i compiti sopra citati, sono stati stabiliti tramite l'approvazione di direttive e deliberazioni di Giunta che hanno avuto come oggetto, in un primo tempo, la comunicazione tramite Internet¹, e, successivamente, l'immagine coordinata della Regione² e il coordinamento di tutte le attività di informazione e comunicazione della Giunta regionale³.

Per quanto riguarda la comunicazione via web, l'Ufficio coordinamento Internet della Direzione Comunicazione e Informazione sovrintende la gestione del sito regionale, in collaborazione con la Direzione Sistema Informatico, relativamente alla parte tecnologica, e con i referenti nominati presso le differenti Direzioni regionali, per l'implementazione dei contenuti. In pratica, la gestione della comunicazione in Internet viene affidata ad un sistema decentrato in merito ai propri contenuti: si è stabilito, infatti, che ogni Segreteria regionale disponga di un supervisore sui contenuti da pubblicare; contemporaneamente, in ogni Direzione viene nominato un referente tecnico⁴ al quale viene affidato il compito di aggiornare le pagine sul web dell'area di competenza. Dal punto di vista formale, invece, le strutture regionali che intendono implementare la propria attività di comunicazione via Internet, devono farlo seguendo gli standard definiti dall'Ufficio coordinamento Internet della Direzione Comunicazione e Informazione.

¹ Direttiva sulle modalità di organizzazione e gestione dei siti Internet e Intranet della Giunta Regionale del Veneto del 6 giugno 2002.

² Direttive in ordine all'immagine coordinata della Regione, approvate con provvedimento n. 3462 del 10 dicembre 2002.

³ Deliberazione di Giunta, n. 3276 del 31 ottobre 2003, relativa alle linee di indirizzo per il coordinamento dell'attività di comunicazione e informazione della Giunta Regionale.

⁴ Il referente tecnico viene messo in grado di svolgere i propri compiti di implementazione e aggiornamento delle pagine web attraverso una adeguata formazione programmata dall'Ufficio coordinamento Internet della Direzione Comunicazione e Informazione.

Per quanto concerne l'immagine coordinata della Regione, la Direzione, a partire dal gennaio 2003, ha impartito apposite direttive sulla base delle regole che la Giunta Regionale si è data in merito. Esse riguardano, oltre all'uso del logo e della barra identificativa della Giunta regionale, i colori di base che le singole Direzioni devono utilizzare, conformi al colore della macroarea del sito internet entro cui sono inserite. Tutti i prodotti promozionali cartacei e di comunicazione (come biglietti da visita, carta intestata, segnaletica esterna/interna, ecc.), realizzati dalle singole strutture, devono, pertanto, essere uniformati a tale immagine. Analogamente, devono raccordarsi con la Direzione Comunicazione e Informazione le strutture regionali che intendono partecipare a stand fieristici o proporre trasmissioni radiofoniche, televisive, spot, ecc⁵.

Relativamente alle strategie di coordinamento della comunicazione istituzionale, esse mirano al raggiungimento dei seguenti obiettivi:

- coinvolgimento delle strutture regionali attraverso la costituzione di una redazione di referenti della comunicazione per ciascuna struttura e la realizzazione, con la loro collaborazione, di eventi di comunicazione;
- potenziamento delle attività e dei compiti degli URP, in particolare, per quanto concerne la produzione dei contenuti del sito regionale;
- creazione di un sistema di informazione interna (newsletter, intranet, ecc.)

Infine, nelle linee di indirizzo per il coordinamento dell'attività di comunicazione e informazione della Giunta Regionale, si stabilisce, definitivamente, la necessità di un coordinamento programmatico che possa garantire:

- uniformità, dal punto di vista grafico, dei messaggi comunicativi e informativi;
- adeguata visibilità esterna a tutte le iniziative regionali;
- ottimizzazione nell'uso dei mezzi di comunicazione e delle risorse impiegate in tale utilizzo.

Ne deriva che, ogni struttura regionale che intenda realizzare iniziative di comunicazione e informazione riguardanti il proprio settore di competenza, debba preventivamente sottoporre le proprie proposte alla Direzione Comunicazione e Informazione, indipendentemente dal canale di trasmissione prescelto, per le verifiche in ordine al rispetto delle direttive sull'immagine coordinata, ai messaggi comunicativi, alle modalità operative e all'uniforme utilizzo dei mezzi di comunicazione proposti, in relazione al target dei destinatari di tali messaggi. In particolare, per le attività di informazione che implicano l'utilizzo dei media quali stampa, emittenza radiofonica e televisiva, le verifiche devono essere effettuate in collaborazione con il Portavoce del Presidente della Regione.

Non esiste, per l'Ente regionale, un piano di comunicazione unico, ma vengono prodotti singoli atti/linee guida a seconda delle specifiche esigenze di comunicazione e informazione. Esiste, però, un piano che riguarda l'utilizzo e la scelta dei mezzi di comunicazione, il quale prevede un budget annuale all'interno del quale vengono predisposti, di volta in volta, i vari impegni di spesa per gli interventi da attuare; questo perché è impossibile riuscire a prevedere a inizio anno quante campagne di comunicazione/informazione sarà necessario effettuare.

4. Autodiagnosi dei punti di forza e delle criticità

Principale punto di debolezza di questo sistema di coordinamento è la difficoltà, all'in-

⁵ In quest'ultimo caso, gli accordi possono venir presi direttamente con la Redazione Videoinformazione della Direzione Comunicazione e Informazione.

terno di tutti i settori coinvolti, a comprendere i vantaggi di una comunicazione coordinata: è, infatti, ancora molto forte "l'ancoraggio" ad una comunicazione di tipo settoriale. Se è pur vero che sono stati compiuti grandi passi nella direzione di una comunicazione coordinata dell'Ente, ancora molto resta da fare. In particolare, sono le strutture periferiche ad essere spesso convinte che, rivolgendosi all'esterno per i propri prodotti di comunicazione, è possibile ottenere servizi migliori: certamente la garanzia di ottenere un "buon prodotto" è elevata, ma esso non sarà uniforme rispetto agli altri prodotti che "escono" dall'Ente, comportando il rischio di una minore riconoscibilità dei tali output per il cittadino.

Per il prossimo futuro, l'obiettivo che si intende perseguire è quello di procedere verso un progressivo accentramento di tutte le funzioni di comunicazione e informazione nelle "mani" della Direzione ad esse preposta. Per fare questo, però, occorrerebbero maggiori risorse economiche e umane (almeno 50 collaboratori/dipendenti in più, oltre alla possibilità di poter consultare esperti) sulle quali poter investire.

ANAGRAFICA	
ENTE	Provincia di Reggio Calabria
REFERENTE	Paola Bottero
RUOLO ORGANIZZATIVO	Responsabile Servizio Comunicazione / Portavoce Presidente della Provincia
DATA INTERVISTA	19/12/2003

1. Il contesto locale di riferimento

La Provincia di Reggio Calabria amministra una popolazione residente di circa 563.000 abitanti, suddivisi in 97 Comuni. Il suo territorio, pari a 318.000 ettari, è in prevalenza collinare e montuoso⁶.

Il tessuto socio economico è tradizionalmente caratterizzato da un saldo migratorio con valori negativi (-2843) e da un tasso di disoccupazione notevolmente elevato (29%)⁷.

Il sistema locale è caratterizzato dalla presenza di tre circondari territoriali (Circondario dello Stretto, di Locri e della Piana) gestiti, in un'ottica di decentramento, da organi di rappresentanza e da relativi Presidenti di Circondario. Oltre a ciò è recente l'attivazione della "rete" dei Sistemi Turistici Locali (STL), prevista nell'ambito della legge - quadro regionale sul turismo, e la successiva sottoscrizione di protocolli di intesa tra la Provincia e il territorio. I Sistemi Turistici Locali (che rappresentano contesti turistici omogenei o integrati, caratterizzati dall'offerta di beni culturali, ambientali e turistici) della provincia di Reggio Calabria sono cinque:

- Area Grecanica, con peculiarità climatiche ed etnico - linguistiche;
- Costa Viola, con peculiarità ambientali legate al sistema mare - monti che collega la costa alle alture dell'Aspromonte;
- Locride, caratterizzata da eccellenze storico - artistiche e archeologiche;
- Reggio, caratterizzato dalla localizzazione dei servizi della città capoluogo;
- Tauro, caratterizzato dalla produzione dell'agro - alimentare e dell'architettura del lavoro.

⁶ Fonte Istat, 2001.

⁷ Fonte Rapporto sulla qualità della vita in Italia, Italia Oggi del 18/12/2003.

In questo contesto gli Enti Locali del territorio, con particolare riferimento alla Provincia, rappresentano un punto di riferimento importante in termini di potenzialità, tanto dal punto di vista della capacità di pianificazione e di programmazione dello sviluppo territoriale, quanto da quello legato alla capacità di erogare servizi via via più adeguati alle esigenze degli utenti, attuali e potenziali. Nel programma di governo della nuova Giunta particolare attenzione è dedicata alla costruzione di un sistema locale integrato e coordinato in un'ottica di concertazione e di sviluppo di nuove opportunità economiche, aumentando la produzione, migliorando le condizioni di vivibilità e valorizzando le risorse culturali ed artistiche del territorio.

2. La struttura organizzativa formale

Rispetto alla struttura organizzativa l'attuale Giunta ha espresso la volontà di riorganizzare gli Uffici provinciali, creando una struttura flessibile, organizzata per progetti ed obiettivi, potenziando la rete dei servizi, anche informativi, ai cittadini (nascita dell'Ufficio Relazioni con il Pubblico, reti di Sportelli al cittadino, Uffici di orientamento alle opportunità comunitarie, sistema provinciale dei Centri per l'Impiego).

La riorganizzazione dell'Ente provinciale, ancora in corso di realizzazione, ha prodotto una razionalizzazione dei servizi e delle attribuzioni del personale già in servizio, secondo criteri di maggiore efficienza e di potenziamento della rete dei servizi locali ai cittadini e alle imprese. Attualmente la Provincia di Reggio Calabria è organizzata in una Direzione Generale, una Segreteria Generale e in 18 Settori (di staff e di line), alcuni dei quali fortemente legati allo specifico contesto locale (Settore Ambito Territoriale Ottimale, per la programmazione e gestione del sistema idrico integrato; Settore Accordo di Programma Quadro).

3. Il coordinamento delle funzioni di comunicazione

Per quanto riguarda l'organizzazione dei servizi di comunicazione ed informazione, occorre sottolineare come il programma della nuova Giunta (insediatasi poco dopo l'approvazione della L. 150/2000 e delle successive norme applicative) abbia previsto la razionalizzazione e riorganizzazione, secondo una logica di coordinamento, delle preesistenti funzioni di informazione e comunicazione esterna, attivando i Servizi di Comunicazione e prevedendo la nascita dell'Ufficio Relazioni con il Pubblico (per ora uno sportello virtuale), oltre ad un meccanismo di coordinamento e programmazione delle funzioni e attività di comunicazione esterna e interna, che vede il suo nucleo centrale nella Direzione dei Servizi di Comunicazione.

Rispetto all'architettura globale delle funzioni di informazione e comunicazione, l'Amministrazione ha proceduto alla nomina di un Portavoce del Presidente (incaricando una professionista esterna all'Ente) cui ha di seguito assegnato anche la responsabilità di coordinamento e direzione dei Servizi di Comunicazione della Provincia. Il mandato assegnato alla responsabile del Servizio è stato innanzitutto quello di analizzare, anche in termini prospettici, gli scenari possibili legati all'adeguamento dell'Ente alle indicazioni della normativa nazionale di riferimento per le attività di informazione e comunicazione. Questa richiesta ha dato luogo alla realizzazione di una sorta di "studio di fattibilità" legato allo sviluppo dei Servizi di Comunicazione, articolato secondo alcune direttrici fondamentali:

- potenziamento del Servizio,
- miglioramento della "qualità" della comunicazione esterna,
- potenziamento della comunicazione interna,
- coordinamento tra le funzioni di informazione e comunicazione e tra le attività di comunicazione esterna realizzate dai Settori,

- razionalizzazione della spesa.

Indicativa dell'attenzione legata alla comunicazione è anche la collocazione organizzativa della Responsabile del Servizio, in staff al Presidente, così come l'inusuale "accorpamento" delle funzioni di Portavoce e di Responsabile dei Servizi di Comunicazione.

I Servizi di Comunicazione sono articolati al loro interno in un Ufficio Stampa e in un Ufficio Comunicazione. La funzione dell'Ufficio Stampa, guidato da un giornalista interno all'Ente e da una persona con funzioni operative, è sostanzialmente legata alla cura dell'informazione sulle attività del Consiglio e alla realizzazione della rassegna stampa. Per quanto attiene, invece, all'Ufficio Comunicazione occorre sottolineare come ad esso facciano capo 9 persone, con profili differenti e varie attribuzioni:

- grafici web e informatici;
- esperti in relazioni pubbliche;
- personale operativo addetto allo sviluppo di banche dati istituzionali per la comunicazione esterna e le relazioni con i cittadini.

L'Ente non è per ora dotato di un Ufficio per le Relazioni con il Pubblico, di cui è prevista l'inaugurazione entro tempi brevi (è già stata individuata la sede dell'Ufficio) e la metodologia per l'attivazione, articolata per step, prevede in contemporanea la creazione delle condizioni interne per il successivo funzionamento dell'ufficio (organizzazione del back office, costruzione di banche dati, ricerche ed indagini per la risposta in tempi brevi alle richieste dei cittadini) e l'erogazione diretta di informazioni (via fisica e web) mediante uno sportello che si configura, per ora, come URP virtuale. Si è deciso, in altre parole, di iniziare ad erogare informazioni pur in assenza di una struttura appositamente deputata a ciò, con l'intento di sperimentare, ancora prima dell'attivazione dell'URP, una metodologia di lavoro che crei le basi per un'efficace comunicazione interna e per la messa a regime di meccanismi e strumenti operativi per il coordinamento e la veicolazione di flussi informativi verso l'URP.

Nell'ambito della strategia di sviluppo e di consolidamento dei Servizi di Comunicazione dell'Ente si configura in modo evidente, infine, l'esigenza di coordinamento e di integrazione di strategie (di informazione e comunicazione) che l'Amministrazione sta cercando di implementare e configurare in modo netto: i Servizi di Comunicazione si configurano infatti come struttura deputata alla programmazione e produzione di prodotti di comunicazione e, al tempo stesso, come snodo per il coordinamento dei progetti e prodotti di comunicazione elaborati direttamente dai vari Settori. Questi ultimi, infatti, debbono consultare i Servizi di Comunicazione in alcune fasi essenziali del processo di programmazione, produzione ed erogazione:

- in fase di progettazione di massima, onde ottenere un parere consultivo in merito a strategie, contenuti e strumenti,
- in fase immediatamente precedente all'elaborazione operativa, onde ottenere un visto di conformità ed un'autorizzazione alla realizzazione dell'attività stessa.

4. Autodiagnosi dei punti di forza e dei punti di debolezza

Il lavoro che la Provincia di Reggio Calabria ha intrapreso con riferimento alla riorganizzazione delle funzioni di informazione e comunicazione si configura per ora come un'attività in progress, rispetto alla quale, seppure emergono in modo netto intenti, strategie e alcuni meccanismi operativi, non è ad oggi possibile effettuare una chiara valutazione circa i punti di forza e i possibili ambiti di miglioramento.

ANAGRAFICA	
ENTE	Asl Pescara
REFERENTE	Maria Assunta Ceccagnoli
RUOLO ORGANIZZATIVO	Responsabile Struttura tecnica
DATA INTERVISTA	21/11/2003

1 Il contesto locale di riferimento

L'azienda USL di Pescara ha un bacino d'utenza di 300.000 abitanti circa; essa ricopre completamente il territorio della Provincia di Pescara, esteso su 122.467 ettari. L'ambito territoriale dell'Azienda fa riferimento ai 46 Comuni del territorio provinciale.

Dal punto di vista territoriale la provincia di Pescara, la meno estesa dell'Abruzzo, è fortemente caratterizzata da rilievi collinari e montuosi, che ricoprono oltre il 60% del territorio. La densità demografica la pone al 31° posto tra le province italiane; soltanto due centri urbani (Pescara e Montesilvano) superano i 20.000 abitanti⁸.

I dati relativi alla popolazione rilevano un'elevata percentuale di anziani e un numero relativamente basso di stranieri (minore rispetto alle altre province abruzzesi).

Questa Azienda, che relativamente al bacino di utenza di riferimento e all'articolazione territoriale si configura come una delle maggiori d'Italia, è il risultato dell'accorpamento delle tre ex Unità Sanitarie Locali, quelle di Pescara, Penne e Popoli, accorpamento realizzato con il Piano sanitario regionale del 1994-96.

L'articolazione territoriale dei servizi sanitari del territorio abruzzese è caratterizzata dall'assenza di Aziende Ospedaliere.

L'azienda USL di Pescara comprende tre Presidi Ospedalieri (Pescara, Penne e Popoli), 2 Residenze Sanitarie Assistenziali, 14 Distretti Sanitari di base, 15 Consultori, un Centro Diurno e un Centro Residenziale per malati psichiatrici.

L'azienda agisce, oltre che attraverso le strutture pubbliche citate, anche attraverso una serie di specialisti privati accreditati per le varie specialità mediche (cardiologia, chirurgia, dermatologia,...) e attraverso due cliniche private convenzionate e accreditate.

La finalità istituzionale dell'Azienda è, come evidente, in linea con la mission operativa delle altre ASL, ma si connota al tempo stesso per la volontà di sostenere lo sviluppo e l'incremento della competitività ed efficienza dei servizi sanitari e, contemporaneamente, per il ruolo di educazione alla salute dell'utenza di riferimento, rispetto alla quale ha realizzato numerosi incontri di sensibilizzazione e di divulgazione.

Contemporaneamente l'Azienda ha potenziato la costruzione e il consolidamento di relazioni con il territorio (forze sociali e politiche, istituzioni, rete dei servizi locali) giungendo alla formalizzazione di accordi e progetti di collaborazione con la locale Università degli Studi e Associazioni di volontariato.

Nel corso di questi ultimi anni, inoltre, la capacità progettuale e di programmazione dell'Azienda è notevolmente cresciuta: attualmente lavorano presso gli Uffici e le strutture aziendali un numero elevato di volontari del Servizio Civile, pari a circa 250 persone.

⁸ Dati tratti dall'*Atlante della competitività delle Province*, Istituto G. Tagliacarte e Unioncamere, 2002.

2. La struttura organizzativa formale

2.1 Struttura organizzativa dell'ente

L'azienda ha 3600 dipendenti, suddivisi in tre differenti macro categorie professionali: personale tecnico, amministrativo e sanitario.

Anche i dati relativi al personale, oltre a quelli relativi alla localizzazione delle strutture di erogazione, contribuiscono a connotare l'Azienda USL di Pescara come un'organizzazione di notevole complessità e di elevata differenziazione di ruoli, competenze e profili professionali.

Gli organi di vertice sono il Direttore Generale, il Direttore Amministrativo e quello Sanitario, che costituiscono la Direzione strategica dell'Azienda. Questa si avvale, per la formulazione operativa delle linee di sviluppo delle attività aziendali, di uno staff di Direzione. L'organizzazione aziendale si completa poi con il Collegio Sindacale, composto da un Presidente, un vice Presidente e tre componenti.

Le principali linee di azione formulate e perseguite dai vertici dell'Azienda hanno dato luogo, di recente, all'approvazione dei contratti integrativi aziendali relativi alle progressioni di carriera e alla produttività collettiva; alla riorganizzazione del Settore Amministrativo, del Dipartimento di Prevenzione e del Pronto Soccorso dei tre Presidi Ospedalieri; al potenziamento delle attività formative per il personale interno secondo gli standard ECM (Educazione Continua in Medicina); al lavoro propedeutico alla certificazione di qualità di alcuni settori aziendali.

2.2 Assetto organizzativo delle funzioni di comunicazione e relazione con l'utenza

La funzione di comunicazione esterna è svolta principalmente dall'Ufficio Relazioni con il Pubblico, la funzione di informazione dall'Ufficio Stampa.

L'URP è nato con una delibera del 1996 ma è decollato definitivamente attraverso un processo piuttosto complesso. Lo sviluppo maggiore, l'acquisizione di un ruolo ben delineato e di funzioni specifiche ha avuto un grande impulso con la nomina dell'attuale responsabile, che ha contribuito anche alla strutturazione e alla realizzazione della Carta dei Servizi dell'Azienda.

Ad oggi gli sportelli URP sono due: uno, quello principale, nella sede di Via Paolini, e un altro punto informativo presso il CUP dell'Ospedale Civile di Pescara.

Anche il personale è aumentato: ora all'URP lavorano 6 dipendenti. Allo stesso modo è stato potenziato l'orario di apertura al pubblico dei due sportelli.

A supporto di questi due punti di informazione e ascolto, esiste poi una sorta di "rete informale interna" costituita dai responsabili delle varie Unità Operative che si interfacciano con la responsabile dell'URP attraverso incontri formalizzati e, in alcuni casi, informali. In questo modo viene gestita la comunicazione interna e vengono trasferite e rielaborate le informazioni provenienti o rivolte verso l'esterno.

Con un atto aziendale successivo (aprile 2003) la Direzione Strategica ha ricollocato l'Ufficio Stampa alle dipendenze dirette dalla Direzione Generale. Contestualmente è stata conferita alla responsabile URP la funzione di coordinamento tra le attività di informazione (svolta dall'Ufficio Stampa) e di comunicazione.

Dal punto di vista **funzionale**, all'Ufficio Relazioni con il Pubblico, attivato nel 1996, sono demandate le seguenti attività:

- comunicazione esterna: definizione delle strategie di promozione esterna insieme alla Direzione dell'Azienda; progettazione e organizzazione di campagne promozionali; organizzazione eventi; collaborazione con l'Addetto Stampa per comunicati stampa e organizzazione di conferenze stampa; relazioni con le autorità; collaborazione alla

- realizzazione del giornale aziendale; informazione e relazioni con il pubblico;
- ascolto dell'utenza e monitoraggio della customer satisfaction;
- comunicazione interna: sviluppo dell'interazione con i responsabili delle altre Unità Operative per trasmettere loro informazioni provenienti dall'esterno e raccogliere informazioni da trasmettere all'utenza finale.
- monitoraggio degli accessi: realizzazione di statistiche mensili relativamente alle attività di sportello, per macro - tipologie funzionali;
- coordinamento delle funzioni di informazione e comunicazione: l'URP è lo "snodo" attraverso cui passa tutta la comunicazione dell'Azienda cui spetta dunque il presidio dei flussi comunicativi dell'Ente, così come previsto da Deliberazione della Direzione Generale.

Per quanto riguarda le funzioni dell'Ufficio Stampa, istituito con delibera n. 338 del 7/03/2000 dalla Direzione Generale, occorre sottolineare la cura dei rapporti con i mass media (organi di informazione scritta, radiofonica e televisiva). L'addetto stampa, in particolare, redige i comunicati stampa, organizza le conferenze stampa, allestisce una rassegna stampa quotidiana, cura il giornale aziendale, collabora alla redazione di riviste locali, oltre a testate televisive e radiofoniche.

Per quanto riguarda la redazione del sito web è di competenza dell'Ufficio Stampa.

Dal punto di vista **organizzativo**, l'Ufficio Relazioni con il Pubblico si compone di un Dirigente responsabile, un medico proveniente dal Dipartimento di Prevenzione, assegnata all'ufficio dal 1996. La formazione di questa persona, all'interno dell'Azienda, è stata caratterizzata da una lunga esperienza nell'ambito della gestione dei servizi e dalla realizzazione della Carta dei Servizi aziendale, nonché da formazione specifica secondo quanto previsto dalla Legge 150/00. Il personale assegnato all'URP si compone poi di un Dirigente medico, due assistenti sociali, un'infermiera e di una figura tecnico - economica che segue l'attività amministrativa.

Per quanto riguarda l'addetto stampa, invece, l'incarico è affidato ad un giornalista, quindi uno specialista, che concorda e definisce insieme alla Responsabile dell'URP la sua attività.

Un elemento da segnalare è il particolare rapporto esistente tra ASL, i medici di medicina generale e i pediatri di libera scelta. Infatti, la gestione del contratto di medici e pediatri prevede l'obbligo per le aziende ASL di organizzare corsi di formazione per una durata complessiva di 40 annuali. A questo proposito l'URP si occupa di gestire parte di questa formazione: è di recente realizzazione un corso rivolto a tutti i medici di medicina generale convenzionati con l'azienda ASL sulla SARS (polmonite atipica).

Questo particolare rapporto, non formalizzato da un atto specifico, è diventato per l'URP un'occasione importante per la diffusione di informazioni e il passaggio di comunicazioni verso l'esterno: viene infatti distribuito ai medici e pediatri materiale informativo da diffondere presso i loro pazienti. In questo modo anche questi soggetti diventano parte integrante di quella "rete" informale di comunicatori di cui si è accennato sopra e sulla quale l'Ufficio sta investendo.

3. Il coordinamento delle funzioni di comunicazione

La crescente attenzione, da parte dell'AUSL di Pescara, al potenziamento delle attività di informazione e di comunicazione è testimoniata da un lato dall'incremento qualitativo e quantitativo delle attività di comunicazione e delle occasioni di contatto con l'utenza, dall'altro dall'istituzione di una forma di integrazione e coordinamento delle funzioni di informazione e comunicazione dell'Azienda, disposta con Deliberazione della Direzione Generale del 2003, così come previsto dalla L. 150/2000.

Il coordinamento in atto presso l'AUSL di Pescara corrisponde essenzialmente alla neces-

sità di pianificare e gestire in modo integrato e organico le attività di comunicazione delle varie articolazioni organizzative e, al tempo stesso, alla volontà di costruire un sistema di comunicazione interna efficiente e razionale. Si tratta, in altre parole, di veicolare le informazioni verso un "polo unitario" dell'Azienda, dotato di capacità programmatore e consultive, ma anche di elaborazione operativa di prodotti di informazione e comunicazione.

Inoltre, la necessità di favorire il coordinamento tra le strutture deputate al presidio delle funzioni di informazione e comunicazione dell'Ente deriva anche dalla volontà di sfruttare economie di scala attraverso il "riutilizzo" delle medesime informazioni a seconda delle specifiche finalità perseguite e dei mezzi di comunicazione impiegati. La medesima notizia, infatti, trasformata in informazione per i media dall'addetto stampa o dalla redazione del giornale aziendale, viene trattata per finalità comunicative dall'URP e rielaborata di conseguenza. Oltre ad una fattiva integrazione tra le diverse unità organizzative coinvolte nelle fasi di produzione e gestione dei flussi informativi dell'Ente, questa prassi richiede, al tempo stesso, un sostanziale riconoscimento e legittimazione interna della funzione e, di conseguenza, del ruolo e delle competenze di chi (persone o strutture) si occupa di informazione e comunicazione.

Dal punto di vista decisionale, la pianificazione e la realizzazione di iniziative di informazione e comunicazione è di competenza del Responsabile URP che a sua volta riceve gli input, li concorda e definisce con la Direzione Generale.

In base alle linee generali così definite, al responsabile dell'URP spetta inoltre il compito di organizzare dal punto di vista operativo le singole attività, suddividendole in base alle specifiche competenze di ciascuno dei soggetti coinvolti. Di conseguenza affiderà all'Ufficio Stampa i compiti che gli competono in riferimento ad ogni singola azione.

Dal punto di vista strumentale, il coordinamento tra URP e addetto stampa (e le altre strutture che svolgono attività di comunicazione) è gestito soprattutto mediante incontri periodici dove vengono definiti attività, compiti e ruoli.

Nell'anno 2003 si è spesso lavorato attraverso programmi mensili definiti durante incontri tra Responsabile URP, Direttore Generale e addetto stampa. In queste riunioni si individuavano gli eventi e le iniziative da realizzare di volta in volta, e in base ad essi le azioni da intraprendere.

Tuttavia, per il 2004 c'è l'intenzione di realizzare un piano di comunicazione annuale, che permetta di programmare gli obiettivi strategici e le linee generali di sviluppo, cercando di coinvolgere le varie strutture, con lo scopo di dare maggiore visibilità all'Azienda sul territorio e di programmare in modo organico e al tempo stesso flessibile l'attività di comunicazione esterna. Questa esigenza è maturata anche alla luce del notevole aumento delle attività di comunicazione e informazione sviluppate dall'ente negli ultimi anni.

4. Autodiagnosi dei punti di forza e delle criticità

Una maggiore attenzione da parte dell'Azienda alla comunicazione e informazione ha di certo prodotto miglioramenti significativi rispetto alla diffusione dell'immagine esterna dell'Azienda stessa nei confronti dell'utenza. A questo proposito sicuramente utile è stata la realizzazione di una promozione mirata, costante e coerente delle attività di ristrutturazione e ampliamento delle infrastrutture ospedaliere.

Dal punto di vista interno emerge in modo netto il legame tra un'efficace comunicazione esterna e la necessità di legittimazione interna delle strutture che programmano e producono comunicazione. Soltanto una modalità di lavoro che si basi sulla condivisione e collaborazione attiva di tutte le strutture aziendali può contribuire alla realizzazione di attività di comunicazione esterne organiche, efficaci, condivise e in linea con le strategie aziendali.

In questo senso, tuttavia, un importante salto di qualità sarà probabilmente fatto nel momento in cui si riuscirà a formalizzare e legittimare ulteriormente una "cerniera" più forte tra struttura di coordinamento delle attività di comunicazione e informazione e le varie Unità Operative. Se inizialmente si riteneva che essa potesse funzionare anche senza la necessità di particolari atti, ad oggi emerge la necessità di formalizzare un processo di lavoro che altrimenti rischia di essere lasciato alla singola volontà o alla maggiore o minore lungimiranza di singoli soggetti.

Accanto alla necessità di formalizzare processi e ruoli, è poi necessario agire un cambiamento a livello di cultura organizzativa, che, tuttavia, necessita probabilmente di un adeguato periodo di metabolizzazione. Sicuramente l'apertura dell'Ufficio Stampa e un ruolo più incisivo e definito dell'URP hanno consentito una prima sensibilizzazione delle strutture interne verso l'importanza della comunicazione e il suo potenziale valore strategico. Tuttavia, per consentire il consolidamento di efficaci meccanismi operativi, tutt'ora affidati prevalentemente alla buona volontà e alla disponibilità dei singoli, sarebbe necessaria la presenza di processi di lavoro strutturati.

ANAGRAFICA	
ENTE	Comune di Modena
REFERENTE	Enrico Guerzoni
RUOLO ORGANIZZATIVO	Dirigente Sistemi Informativi Comunicazione
DATA INTERVISTA	19/11/2003

1. Il contesto locale di riferimento

Il Comune di Modena si configura come comune medio grande e conta attualmente circa 176.000 abitanti. Di questi circa 15.000 sono gli immigrati regolari, alla cui presenza è per buona parte imputabile la leggera ripresa dei livelli di natalità registrata negli ultimi anni.

Dal punto di vista occupazionale il territorio modenese vanta un livello di disoccupazione fisiologico, attestandosi, dunque, intorno alla piena occupazione. Il settore produttivo prevalente è tutt'ora quello artigianale, anche se negli ultimi anni si è assistito ad una forte espansione del settore terziario, con particolare riferimento al settore finanziario e assicurativo.

La rete dei servizi locali è sviluppata e funzionante e per quanto riguarda lo stile gestionale si sta assistendo ad una tendenza generalizzata verso l'esternalizzazione. Lo stesso Comune di Modena ha da qualche anno intrapreso questa strada, soprattutto per quanto riguarda il settore dei servizi sociali, passando da una gestione esclusivamente pubblica ad una gestione che vede la partecipazione diretta del settore pubblico limitata a circa il 30% rispetto all'intero processo produttivo.

Il Comune di Modena, in virtù della propria vocazione istituzionale, si configura come un'organizzazione multiprodotto, la cui **utenza di riferimento** coincide con la categoria dei cittadini generalmente intesa, differenziata di volta in volta in base agli specifici bisogni che li caratterizzano e che sono correlati a specifici momenti ed eventi della vita. Per ciò che attiene, nello specifico, ai servizi di comunicazione e relazione con il pubblico, la linea perseguita già da anni dal Comune di Modena è orientata alla segmentazione del proprio processo produttivo rispetto a diverse tipologie di pubblico, differenziate sia in base a caratteristiche di tipo socio-demografiche (es. donne, giovani), sia in base a specifici ambiti di interesse (es. tematiche europee, turismo, ecc.). La scelta delle particolari categorie di pubblico prese a riferimento è derivata o da sollecitazioni esterne (es.

stakeholders locali) oppure da input interni all'organizzazione. Da un punto di vista quantitativo, invece, in base alle ultime statistiche di monitoraggio, si stimano circa 800 utenti "fisici" al giorno, ovvero utenti che si recano oggettivamente agli sportelli informativi comunali, ai quali si aggiungono circa 200 contatti telefonici e 50 contatti via posta elettronica. Inoltre, degli 800 contatti fisici si stima che una buona percentuale di questi siano utenti ricorrenti (circa i 2/3), che molto spesso non necessitano neppure del ricorso all'operatore, optando per una fruizione libera dei servizi. Ciò è reso possibile dalla particolare strutturazione dei servizi informativi che prevede un'area di *free service* in cui l'utente può accedere alle informazioni in modo del tutto autonomo.

Da una recente indagine di *customer satisfaction* è emerso che "Piazza Grande", il servizio informativo integrato del Comune e principale interfaccia tra Amministrazione e cittadini, è utilizzato da utenti di tutte le età con prevalenza della fascia compresa tra i 19 e i 35 anni. Rispetto al genere, prevale lievemente l'utenza maschile rispetto a quella femminile, mentre rispetto allo stato occupazionale la categoria prevalente risulta quella degli occupati. Il livello medio di istruzione degli utenti è decisamente medio alto, con un terzo dei fruitori del servizio in possesso della laurea. La provenienza geografica testimonia che Piazza Grande è un servizio per i cittadini modenesi, mentre la percentuale di stranieri è quasi insignificante.

2. La struttura organizzativa formale

2.1 La struttura organizzativa dell'Ente

Il Comune di Modena si articola in: Direzione Generale, Aree, Settori, Servizi, Unità specialistiche e Unità di progetto. In particolare, il disegno organizzativo dell'Ente si compone di tre Aree, così suddivise:

- Area Risorse Economia e rapporti con i Cittadini
- Area Servizi alla Persona
- Area Programmazione - Pianificazione e Gestione del Territorio

2.2 L'assetto organizzativo delle funzioni di comunicazione e relazione con l'utenza

Le funzioni di comunicazione dell'Ente sono di competenza del *Settore Sistemi Informativi, Comunicazione e Servizi Demografici*, collocato all'interno dell'Area Risorse Economia e rapporti con i Cittadini, nel quale sono aggregati, oltre al servizio demografico, i seguenti servizi:

- Servizio Progetti Telematici
- Servizio di Sistemi e Reti
- Servizio Promozione, Marketing, Promozione Turistica e Relazioni con i Cittadini
- Ufficio Stampa

Per quanto riguarda, in particolare, il Servizio Promozione Marketing Promozione Turistica e Relazioni con i Cittadini, esso gestisce l'Ufficio Relazioni con il Pubblico e i Punti informativi ai cittadini; esercita funzioni in materia di turismo; presidia la comunicazione interna ed Esterna all'ente.

Il servizio comprende oltre al Servizio di comunicazione integrato "Piazza Grande", anche l'Ufficio Grafica, che ha il compito di acquistare e gestire spazi pubblicitari per conto dell'intera organizzazione. Inoltre, a fianco dei servizi formalmente riconosciuti, è attiva un'unità organizzativa finalizzata al presidio della rete civica "Mo-Net" che, per la

complessità e l'importanza strategica che ha progressivamente assunto nel tempo, può essere considerata come struttura organizzativa dotata di autonomia funzionale propria.

Ciascun ufficio è dotato di un proprio Responsabile che formalmente riferisce al Responsabile del Servizio di riferimento.

Rispetto alle modalità di organizzazione dei servizi di comunicazione e relazione con il cittadino, l'Ente ha da tempo compiuto precise scelte strategiche basate:

- da un lato, sulla **targetizzazione del servizio** rispetto a differenti pubblici di riferimento, il che ha portato all'implementazione di corrispondenti sportelli dedicati e
- dall'altro, al **"decentramento" sul territorio dei servizi** di informazione e contatto con l'utenza, il che ha condotto all'attivazione di alcuni punti informativi dislocati sul territorio comunale.

In particolare, il Comune di Modena esercita le proprie funzioni di comunicazione e relazione con il cittadino mediante:

1. un **servizio di informazione "integrato"**, denominato "Piazza Grande", il quale riunisce oltre all'URP, alcuni sportelli tematici - sia fisici che virtuali - quali: Informagiovani, Informadonna, Infopoint Europa, Informahandicap, Servizio di Informazione Agroalimentare, IAT Informaturismo;
2. **quattro URP di circoscrizione**, che rappresentano punti di contatto con il pubblico dislocati presso le 4 circoscrizioni della città, i quali forniscono informazioni sulla città, raccolgono le segnalazioni dei cittadini, i pareri sui servizi comunali e svolgono alcuni servizi demografici;
3. **tre Uffici del Cittadino**, che costituiscono punti di ascolto e orientamento ai servizi comunali decentrati in tre frazioni del territorio comunale che erogano informazioni e chiarimenti su servizi e progetti che riguardano tutta la città e in particolare il quartiere, consentono di presentare richieste e segnalazioni, avere un aiuto per l'utilizzo dei servizi, della modulistica e delle procedure comunali on line.

In particolare il servizio di informazione "Piazza Grande" integra nel medesimo spazio fisico i seguenti sportelli, ciascuno con competenze specifiche proprie:

- **Ufficio Relazioni con il Pubblico**

Fornisce informazioni sulla struttura organizzativa del Comune, sulla ubicazione dei servizi, sugli orari di ricevimento e sulle loro pratiche e procedure. Fornisce, inoltre, informazioni su orari e attività dei servizi pubblici presenti sul territorio. Offre informazioni sulla vita della città, in particolare per quanto riguarda le attività e iniziative culturali, sportive e sociali. Garantisce il diritto di accesso agli atti, alle informazioni e ai documenti del Comune. Promuove iniziative ed altre attività informative riguardanti temi di particolare rilevanza sociale e culturale. Accoglie segnalazioni proposte e proteste dei cittadini.

Oltre a funzioni di informazione e relazione con il cittadino di specifica competenza, l'Ufficio svolge anche funzioni trasversali, quali l'analisi e il monitoraggio relativamente al miglioramento del rapporto tra uffici del Comune e cittadini, coordinamento di tutti i servizi informativi del comune, attività di consulenza agli altri servizi interni sulle materie di competenza, nonché attività finalizzate al miglioramento della comunicazione interna.

- **Informagiovani**

Offre supporti informativi e di orientamento ai giovani per accrescere le opportunità di scelta. Organizza, diffonde e scambia informazioni su: opportunità lavorative, viaggiare,

studiare e lavorare all'estero, attività culturali e del tempo libero, educazione permanente, corsi di formazione professionale, concorsi di lavoro, università, vita sociale, ecc.

● **Informadonna**

Facilita l'accesso alle informazioni e alla legislazione sui temi delle Pari opportunità al fine di offrire strumenti per una migliore conciliazione dei tempi di vita di donne e uomini e per utilizzare al meglio le opportunità e le risorse messe in campo a livello nazionale e comunitario.

Crea una rete tra le associazioni femminili, le commissioni, i comitati e gli assessorati Pari opportunità, le donne presenti nelle istituzioni locali al fine di dare visibilità alle azioni positive e alle buone prassi realizzate dai diversi soggetti. Inoltre, contribuisce a diffondere una cultura di genere in tutti i campi del sapere e della vita quotidiana, sperimentando uno sguardo sulla società che tenga sempre conto della differenza tra i sessi. Attraverso le nuove tecnologie offre consulenze, orientamento e spazi virtuali di incontro.

● **Infopoint Europa**

E' un servizio d'informazione sulle attività e opportunità dell'Unione Europea, aperto a tutti i cittadini. Fa parte della rete dei centri informativi promossi dalla Direzione Generale Stampa e Comunicazione della Commissione Europea.

● **Informahandicap**

Fornisce informazioni generali e modulistiche, informazioni specifiche sulla disabilità e raccoglie domande e richieste relative al Servizio di Aiuto alla Persona (SAP). Nel punto *InformaHandicap* è stato predisposto un PC collegato alla rete civica e ad internet adeguato anche per l'utilizzo di persone non vedenti.

Per quanto attiene invece l'informazione ai mezzi di comunicazione di massa essa è gestita autonomamente dall'Ufficio Stampa al quale è inoltre attribuita anche la funzione di comunicazione politica. L'Ufficio è dotato di un proprio coordinatore che gestisce un gruppo di giornalisti professionisti, ad ognuno dei quali è attribuito un assessorato. L'Ufficio nel suo complesso è autonomo sui contenuti, mentre per quanto attiene la parte gestionale (es. gare di appalto per la rassegna stampa) il riferimento è individuato nel Responsabile del Servizio *Promozione, Marketing, Promozione Turistica e Relazioni con i Cittadini*.

Dal punto di vista organizzativo, per comprendere a fondo il meccanismo di funzionamento del servizio, occorre innanzitutto distinguere tra l'immagine esterna dello stesso, così come indotta all'utente e l'effettivo processo produttivo sottostante.

L'utente esterno, infatti, percepisce il servizio come targetizzato rispetto a specifici pubblici di riferimento, poiché organizzato in base a sportelli dedicati. Tuttavia, il back office che supporta il servizio di contatto funziona, in realtà, come redazione unica, ovvero come unico centro di produzione delle informazioni, consentendo l'implementazione parallela di tutte le banche dati di supporto. Il sistema informativo, infatti, funziona come un grande e indistinto contenitore di informazione (intesa in senso generale, quindi, includendo anche la modulistica, i procedimenti, ecc.), la cui implementazione e fruizione si basa su una duplice strategia di classificazione delle singole informazioni contenute. A ciascuna di esse, infatti, si applica sia un riferimento generale, che ne connota l'appartenenza al sistema informativo complessivo, sia un riferimento specifico, che ne connota invece la/e particolare/i collocazione/i all'interno dei diversi sistemi informativo dedicati. La medesima informazione viene, dunque, gestita su più livelli, in base a sette/otto criteri di classificazione.

Ciò può richiedere, eventualmente, una diversa modalità di lavorazione dell'informazione, che la renda fruibile per lo specifico pubblico di destinazione, ma non la duplicazione delle fasi di ricerca e documentazione. Questa particolare scelta organizzativa consente, inoltre, anche un certo grado di interscambiabilità tra i diversi sportelli dedicati, poiché accedendo al medesimo sistema informativo, ciascun operatore di contatto può

erogare le medesime informazioni di primo livello, indipendentemente dalla particolare classificazione della stessa. In questo modo, dunque, l'utente può trovare nei diversi punti informativi non solo le informazioni relative allo specifico target di riferimento, bensì tutte le informazioni contenute nel data base generale.

La specializzazione funzionale, dunque, interviene di fatto non tanto nelle attività puramente informative, bensì nella attività di consulenza personalizzata, di cui quasi tutti gli ambiti tematici trattati dispongono. L'utente può accedere, su appuntamento o in modo diretto, anche ad un secondo livello di servizio, in cui l'operatore è in grado di costruirgli un percorso informativo personalizzato, coerente con i bisogni espressi.

Questa scelta organizzativa consente lo sfruttamento di economie di scala, nonché il raggiungimento di un maggiore livello di flessibilità nell'organizzazione del servizio. I servizi singolarmente intesi hanno, infatti, un'incidenza molto limitata sui costi complessivi di gestione, in quanto le risorse dedicate alla ricerca, alla documentazione e alla raccolta delle informazioni, di fatto, sono ripartite su un elevato numero di sportelli e servizi informativi. Questo deriva dall'impostazione strategica conferita al servizio, il quale, indipendentemente dalla tipologia e dal numero di sportelli tematici in cui si articola il front office, fornisce comunque informazioni sulla città "a 360°", ricoprendo tutti gli ambiti di possibile interesse per l'utente, non solo dunque sull'amministrazione comunale.

Seguendo la linea evolutiva adottata da qualche anno dall'intera Amministrazione relativamente alle modalità di gestione dei servizi, anche i servizi di comunicazione e relazione con l'utenza si sono orientati verso una gestione "mista" pubblico/privato, in cui il livello strategico è rimasto di competenza interna, mentre il livello operativo è esternalizzato ad un consorzio privato.

3. Il coordinamento delle funzioni di comunicazione

Il coordinamento delle funzioni di comunicazione e informazione dell'Ente è garantito mediante diversi livelli e strumenti, allo scopo di contrastare una tendenza intrinseca verso l'autonomia funzionale dei singoli settori, tendenza peraltro derivante anche dalla complessità organizzativa dell'Ente.

Sul piano formale, il raccordo *interno* tra i servizi e gli uffici coinvolti nei processi comunicativi dell'Ente, è presidiato non tanto mediante l'istituzione di una struttura di coordinamento sovraordinata comprendente URP e Ufficio Stampa, così come suggerito dalla Direttiva Frattini del 7 febbraio 2002, bensì dall'accorpamento all'interno di un unico settore⁹ di tutti i servizi e uffici comunali aventi competenze in materia di comunicazione e informazione: relazioni con il pubblico, comunicazione interna, comunicazione esterna, comunicazione pubblicitaria, comunicazione telematica, informazione ai mezzi di comunicazione di massa, comunicazione politica.

Questa scelta è stata effettuata già nel 1994, in occasione dell'istituzione dell'Ufficio Relazioni con il Pubblico ed è stata accompagnata dall'individuazione del Servizio *Promozione, Marketing, Promozione Turistica e Relazioni con i Cittadini* quale punto di riferimento dei processi di comunicazione interna ed esterna all'Ente. In tal senso lo stesso Servizio coincide funzionalmente con una struttura di coordinamento avente la competenza di *programmazione, indirizzo e raccordo delle attività da realizzare*.

Ogni settore gestisce direttamente la propria attività di comunicazione, tuttavia il Servizio comunicazione si pone nei loro confronti come supporto operativo e consulenziale, oltre che costituire un vincolo di consultazione ogni qual volta vi sia una comunicazione verso l'esterno. Questo vincolo è formalmente stabilito da diverse direttive dell'Amministrazione e sarà, inoltre, ribadito dal Regolamento sulle attività di comunicazione di imminente approvazione.

⁹ Settore *Sistemi Informativi, Comunicazione e Servizi Demografici*

In particolare, il servizio comunicazione è responsabile dell'elaborazione di progetti, di piani di comunicazione e marketing, in accordo con i Settori e nell'ambito dell'attuazione dei programmi dell'Ente; del coordinamento, progettazione e realizzazione di campagne informative e promozionali circa l'attività dell'Ente e dei suoi settori e servizi, del presidio e miglioramento dei processi di comunicazione interna, dei processi di comunicazione e informazione al cittadino. Il Servizio, inoltre, progetta e organizza, in collaborazione con i Servizi e gli Uffici competenti, sistemi di accoglienza e d'informazione ai cittadini, è responsabile del coordinamento della rete degli URP delle Circoscrizioni, dei Punti Informativi presso le sedi Comunali, degli Uffici del Cittadino nelle frazioni e d'ogni altro servizio o ufficio con prevalente finalità informativa; infine promuove e sviluppa progetti e iniziative nel campo delle Nuove Tecnologie della Comunicazione, per il miglioramento e la semplificazione dei servizi all'utenza, governa e organizza la Rete Civica del Comune.

Per garantire, in particolare, il presidio dei flussi di comunicazione interna all'Ente, è stata formalmente costituita una rete di referenti per la comunicazione, alcuni dei quali esclusivamente deputati a tale funzione. Queste figure, all'interno di ciascun settore, costituiscono il riferimento tecnico che garantisce il raccordo operativo tra il settore di appartenenza e il settore comunicazione; per gli aspetti di tipo strategico invece l'interlocutore è individuato nei livelli dirigenziali.

Per garantire poi la convergenza dei comportamenti tra i diversi attori coinvolti nella gestione *interna* delle specifiche funzioni di comunicazione attivate, il Servizio si avvale di apposite linee guida in cui sono esplicitate azioni, ruoli, procedure e competenze di ciascuno, siano essi gli uffici aventi competenza diretta in materia, oppure gli uffici interni dell'ente che risultano periodicamente coinvolti, in occasione di specifiche iniziative e/o progetti:

- Manuale per i servizi comunali sulla produzione di materiale a stampa
- Linee guida per la comunicazione interna
- Linee guida per l'utilizzo di Internet
- Note di lavoro sull'attività dell'Ufficio Stampa

Tali documenti pertanto si configurano sia come strumenti di comunicazione interna, sia come strumenti di supporto ad una gestione coordinata ed integrata della funzione e come tali, essendo approvati e sottoscritti dal dirigente d'Area, sono caratterizzati da valenza organizzativa vincolante.

Inoltre, è in via di elaborazione il regolamento sulle attività di comunicazione dell'Ente in cui saranno esplicitati in modo organico competenze, strutture e attività finalizzate all'esplicazione delle funzioni di comunicazione dell'Ente generalmente intese.

Oltre a strumenti di natura formale, il raccordo operativo e strategico delle attività di comunicazione è infine garantito da un sistema di relazioni interne assidue e sistematiche, che agisce attraverso l'organizzazione di momenti di formazione interna, rapporti di collaborazione quotidiani e un sistema informativo interno che si avvale di una rete intranet presidiata dal medesimo servizio di comunicazione.

In sintesi, a fianco di una struttura organizzativa formale progettata per agevolare i flussi di comunicazione e il raccordo tra i vari segmenti dell'organizzazione, in cui il servizio comunicazione svolge un ruolo centrale di governo, filtro e presidio delle iniziative e dei flussi di comunicazione interni ed esterni all'organizzazione, il coordinamento complessivo delle attività di comunicazione dell'Ente è perseguito attraverso un significativo investimento in termini di comunicazione interna, nell'obiettivo di integrare i tradizionali canali di comunicazione di tipo gerarchico e verticale con strumenti di comunicazione

“diffusi”, finalizzati all’attivazione di flussi di comunicazione orizzontali e multilivello. A tal fine, sono implementati e gestiti all’interno del servizio comunicazione i seguenti strumenti di comunicazione interna:

- periodico aziendale;
- rete interna “Comnet”;
- trasmissione ai dipendenti di informazioni, documentazione e comunicazioni particolarmente rilevanti e relativi ai programmi di lavoro congiuntamente alla distribuzione della busta paga;
- newsletter elettronica;
- spazi di affissione regolamentati;
- kit informativi per neoassunti (generale) o per dipendenti soggetti a mobilità interna (specifico del settore di destinazione);
- momenti pubblici di promozione e divulgazione;
- momenti di collegialità intersettoriali e/o intrasettoriali (conferenza dei dirigenti, comitati di direzione o coordinamento);
- assemblee di settore;
- gruppi di miglioramento della qualità (eventualmente anche intersettoriali).

Uno dei principali strumenti di integrazione è costituito dal piano di comunicazione annuale dell’Ente, la cui formulazione si basa appunto sul coinvolgimento attivo e il coordinamento funzionale dei diversi segmenti dell’organizzazione. Il Piano nasce, in primo luogo, dall’azione degli organi elettivi che ne individuano le priorità in concertazione con il Direttore Generale, il quale svolge una funzione di “raccordo” tra questi livelli. Successivamente, i dirigenti, coordinati dal Responsabile del Servizio *Promozione, Marketing, Promozione Turistica e Relazioni con i Cittadini*, attraverso una serie di incontri dedicati al confronto interno, pianificano le attività da far confluire all’interno del piano, la cui stesura operativa è demandata agli operatori del Servizio. Successivamente il piano di comunicazione così formulato è approvato formalmente con delibera di Giunta.

L’iter di pianificazione e redazione del piano di comunicazione richiede circa tre mesi di lavorazione, coinvolgendo l’intera struttura comunale attraverso azioni d’interazione diretta e continua, nonché incontri mirati ad agevolare un ascolto attivo per ottenere una effettiva concertazione della programmazione futura. Il piano di comunicazione, dunque, non funziona soltanto come strumento di programmazione delle attività di comunicazione dell’Ente, bensì anche come strumento di comunicazione interna a tutti gli effetti.

4. Autodiagnosi dei punti di forza e delle criticità

La scelta di centralizzare la funzione di comunicazione all’interno di un unico settore e l’articolazione strutturale della stessa in specializzazioni funzionali effettivamente funzionanti ha creato le condizioni necessarie affinché si potesse agire, all’interno dell’Ente, un ruolo di sostanziale coordinamento e supporto ai processi di comunicazione, formalmente e informalmente riconosciuto dall’intera organizzazione.

Inoltre, il significativo investimento sul capitale umano, in termini di crescita e specializzazione professionale, nonché lo sforzo costante verso l’instaurazione di un buon clima interno, ha consentito la formazione di uno staff competente e motivato, che ha favorito il progressivo rafforzamento del ruolo svolto all’interno dell’organizzazione, riempiendo di contenuto ciò che è stato sancito sulla carta.

Ulteriore punto di forza dell’attuale assetto organizzativo consiste nell’esternalizzazione di parte dei servizi, soprattutto quelli di tipo più operativo, che ha consentito più elevati livelli di flessibilità gestionale, non altrimenti raggiungibili mediante l’esclusivo impie-

go di personale interno, legato a vincoli contrattuali e rigidità di orario, di posizione gerarchica e di mansioni.

Nonostante i buoni risultati fino ad ora raggiunti, è evidente come ciò sia il risultato di un lungo lavoro di negoziazione, tuttora in corso, necessario per contrastare la tendenza intrinseca all'autonomia funzionale tipica di organizzazioni complesse, lavoro che a sua volta necessita di supporto e investimento costante da parte dei vertici strategici dell'amministrazione.

A livello di organizzazione interna del servizio, un punto di criticità rilevato consiste nell'attuale funzionamento dell'Ufficio Grafica, in quanto l'ingente mole di lavoro che deve affrontare, circa 1.300 prodotti all'anno, ne impone una riorganizzazione. Attualmente, l'ufficio grafico si occupa degli aspetti di pubblicità e comunicazione all'esterno, attraverso la realizzazione di prodotti cartacei, quali: depliant, manifesti, brochure informative, ecc. L'ufficio è composto da un organico di 3 grafici e 6 addetti stampa, tuttavia, malgrado ciò, molti prodotti vengono realizzati da agenzie esterne, poiché il carico di lavoro è troppo ingente rispetto alle persone dedicate a tali attività. Si sta valutando l'inserimento di una nuova figura che possa svolgere un ruolo consulenziale e di appoggio ai singoli settori per la progettazione di interventi grafici, al fine di agevolare le attività dei grafici stessi.

ANAGRAFICA	
ENTE	Provincia di Lucca
REFERENTE	Manrico Nicolai
RUOLO ORGANIZZATIVO	Responsabile del Servizio di Staff del Presidente
DATA INTERVISTA	9/12/2003

1. Il contesto locale di riferimento

La provincia di Lucca amministra una popolazione di 353.000 abitanti, suddivisi in 35 Comuni. Il territorio, posto all'estremità settentrionale della Toscana, si estende su una superficie di 1.771 Km², occupando più dei due terzi della regione un tempo detta Apuania. Dal punto di vista morfologico il territorio si incunea tra la costa del Mar Tirreno, la piana di Lucca e le alture dell'Appennino Tosco – Emiliano, caratterizzate dalle vette delle Alpi Apuane.

La lucchesia si caratterizza come terra di cultura ed arte: Lucca fu capitale longobarda e importante sede vescovile, potente centro commerciale e culturale, sede del lavoro di insigni artisti e letterati. Numerose tracce del passato, unitamente all'attività di Associazioni locali che coltivano e valorizzano le antiche tradizioni, rendono il territorio interessante e unico dal punto di vista turistico.

L'economia, che caratterizza il territorio come uno dei più attivi della Toscana, si connota per la presenza di tre differenti sistemi economici e territoriali locali: la Piana Lucchese, sede principale delle localizzazioni industriali e dei servizi; la Versilia, a forte vocazione turistica, e la Valle del Serchio (zona collinare e montana) caratterizzata da un sistema abitativo di fondovalle e da ampie zone scarsamente popolate nella fascia medio – alta. Dal punto di vista produttivo si segnalano alcuni importanti distretti industriali: il turismo, la nautica da diporto e l'estrazione e lavorazione del marmo.

Gli Enti Locali del territorio, ed in particolare la Provincia di Lucca, hanno da sempre avuto un ruolo attivo nel sostegno al sistema economico e dei servizi locali. Anche la localizzazione di alcuni servizi ha seguito lo sviluppo del territorio, con particolare riferimento ai vari sistemi economici e territoriali locali: la localizzazione dei Centri per

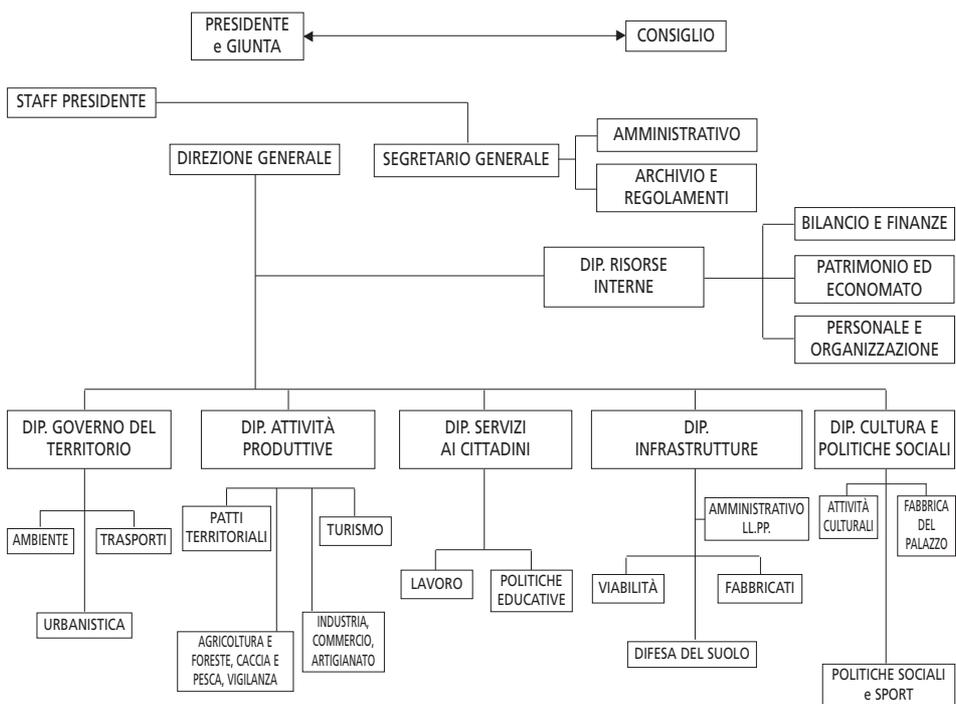
l'Impiego prevede la copertura delle tre aree della Piana Lucchese, della Versilia e della Val Serchio.

Oltre a ciò è di recente attivazione, da parte della Provincia, uno sportello informativo e di servizio dedicato al turismo, che accorpa competenze in materia di caccia, pesca ed agricoltura, nato da un accordo di programma e dalla partecipazione della Regione Toscana.

2. La struttura organizzativa formale

2.1 La struttura organizzativa dell'ente

La Provincia di Lucca è articolata in un Servizio di Staff al Presidente e in una Direzione Generale, da cui dipendono sei Dipartimenti, di cui uno di *staff*, con competenze relative alle risorse interne e cinque di *line*: Governo del territorio, Attività produttive, Servizi ai cittadini, Infrastrutture, Cultura e Politiche sociali.



2.2. Assetto organizzativo delle funzioni di comunicazione e relazione con l'utenza

Rispetto all'organizzazione delle attività e funzioni di comunicazione e relazioni con l'utenza occorre innanzitutto sottolineare come la delega relativa alle attività suddette dipenda direttamente dal Presidente della Provincia, a testimonianza dell'importanza strategica riconosciuta a tali funzioni rispetto al funzionamento complessivo dell'amministrazione.

Le attività e i servizi di comunicazione sono stati oggetto, nel corso degli ultimi anni e in conseguenza dell'entrata in vigore della L. 150/2000, di particolare attenzione da parte dell'Ente, che ha avviato una parziale riorganizzazione delle strutture deputate allo svolgimento delle funzioni di informazione e di comunicazione allo scopo di consolidare e migliorare le misure volte a garantire la trasparenza, la semplificazione burocratica e il diritto di accesso dei cittadini nonché impostare sistematiche rilevazioni riguardo l'efficacia dei servizi prestati ai cittadini sia ai nuovi bisogni da essi espressi.

A tal fine, nel corso del 2002, si è proceduto innanzitutto ad una riorganizzazione della macrostruttura dell'ente con l'istituzione del Servizio Staff del Presidente a sua volta organizzato in :

- attività di supporto agli organi di governo,
- comunicazione istituzionale, URP, Nuovi media, Ufficio Stampa,
- cerimoniale e relazioni esterne.

Le funzioni assegnate al Servizio di Staff del Presidente relativamente alle attività di comunicazione e informazione, in linea con le prescrizioni della normativa nazionale di riferimento, si riassumono sostanzialmente:

1. nel supporto e organizzazione delle attività di relazioni esterne e di informazione sugli organi istituzionali dell'Ente,
2. nella creazione di condizioni organizzative che facilitino lo sviluppo, anche *in progress*, delle attività di comunicazione esterna, attraverso il potenziamento del ruolo dell'Ufficio Relazioni con il Pubblico, il ricorso all'utilizzo delle nuove Tecnologie dell'Informazione e della Comunicazione e lo sviluppo di attività di monitoraggio e rilevazione della percezione della qualità dei servizi provinciali, a fini di miglioramento ed eventuale riprogettazione dei servizi offerti,
3. nel supporto ai cittadini e alle categorie professionali nella soluzioni di problemi e difficoltà connesse ai meccanismi burocratici di accesso,
4. nello sviluppo di una strategia comunicativa univoca tale da rendere visibile e manifesta la volontà dell'Ente pubblico.

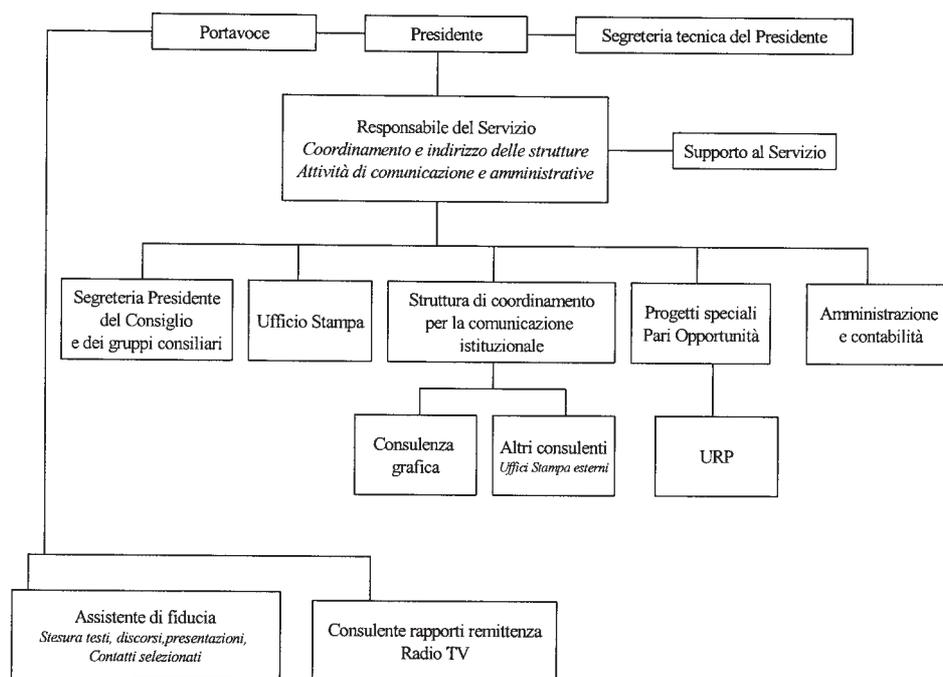
Sotto il profilo strutturale, le funzioni di informazione e comunicazione sono garantite attraverso un Portavoce, che cura la comunicazione politica con particolare riferimento ai media e alle realtà territoriali, e come tale dipende direttamente dal Presidente, da un Ufficio Stampa, che cura invece l'informazione ai mezzi di comunicazione di massa ed una struttura di coordinamento per la comunicazione istituzionale, con funzione di raccordo delle attività di comunicazione esterna e di controllo centralizzato sull'affidamento di incarichi esterni per la realizzazione di prodotti o progetti in materia di comunicazione e informazione. L'URP è collocato gerarchicamente sotto il servizio Progetti speciali – Pari opportunità.

All'interno dell'organizzazione complessiva delle funzioni di comunicazione e relazioni con l'utenza, è di particolare evidenza la volontà di potenziare le attività e funzioni dell'Ufficio Relazioni con il Pubblico, cui sono assegnate attività relativamente all'agevolazione dell'informazione e partecipazione attiva dei cittadini, la messa in opera di interventi di semplificazione dei processi interni e delle relative modalità di accesso e fruizione, la verifica della qualità dei servizi e del "gradimento" degli stessi da parte dei cittadini, la creazione di condizioni per lo sviluppo di un'efficace comunicazione interna, la

costruzione e gestione di canali informativi esterni. Allo stesso modo, particolare impulso viene dato all'utilizzo del sito web istituzionale, riorganizzato nei contenuti e nella grafica in termini di incremento della quantità di informazioni e della qualità di archiviazione delle stesse, rispetto ai potenziali target di riferimento.

Per favorire il perseguimento di queste finalità generali, si sottolinea come esigenza trasversale la necessità di programmazione e di coordinamento tra queste funzioni e le relative attività, testimoniata anche dalla nascita di una Struttura organizzativa unitaria e, al tempo stesso, molto articolata.

L'esigenza di coordinamento è soddisfatta, oltre che dalla supervisione diretta da parte del Responsabile del Servizio, al quale infatti spetta il presidio ultimo, il coordinamento e l'indirizzo di tutte le funzioni di comunicazione ed informazione dell'Ente (ad eccezione della comunicazione politica di competenza diretta del Portavoce), anche dalla presenza di una struttura informale, una sorta di "cabina di regia" che ha il compito di garantire il raccordo e lo sviluppo delle attività di comunicazione interna ed esterna. Questa struttura vede rappresentati al suo interno i vari Dipartimenti di *line* e si configura, in buona sostanza, come un organo di indirizzo e supporto metodologico alla programmazione operativa e alla realizzazione delle varie attività di comunicazione, secondo una logica di integrazione e raccordo.



3. Il ciclo di programmazione, gestione e controllo delle funzioni di comunicazione

Per quanto attiene alle strategie di informazione e di comunicazione dell'Ente occorre sottolineare come l'esigenza di raccordo e di pianificazione organica delle varie attività sia testimoniata, oltre che dal particolare assetto organizzativo della macrostruttura

dell'Ente, anche dalla redazione di un documento organico, approvato dal Consiglio Provinciale nel corso del 2002, che si connota come una sorta di piano di comunicazione e di informazione, seppure articolato in termini di strategia e linee guida piuttosto che di programmazione di singoli e specifici interventi.

Il documento, elaborato dal Servizio di Staff del Presidente (Ufficio Comunicazione) contiene le strategie comunicative e di informazione dell'Ente con specifico riferimento al:

1. contesto normativo nazionale (evoluzione della comunicazione pubblica alla luce della L. 150/2000 e provvedimenti successivi),
2. contesto politico e istituzionale della Provincia,
3. contesto economico e territoriale di riferimento,
4. struttura organizzativa interna (Uffici e Servizi),
5. funzioni da sviluppare e implementare,
6. meccanismi operativi da porre in essere per lo sviluppo di forme di coordinamento e raccordo interno,
7. strumenti e canali da utilizzare,
8. risorse assegnate.

Il piano di comunicazione e informazione contiene inoltre una specifica sezione dedicata alla formulazione di strategie per l'informazione dell'attività del Consiglio provinciale, con particolare riferimento alla valorizzazione delle forme di contatto dei gruppi consiliari con il territorio.

La strategia comunicativa evidenziata nel documento si riferisce in particolar modo a due differenti finalità, interne ed esterne all'Ente:

A. organizzare una comunicazione diffusa, adeguata ai mutamenti istituzionali e alle disponibilità ricettive dei vari pubblici cui la Provincia si rivolge, utilizzando le potenzialità della comunicazione telematica, al fine di supportare un sistema di comunicazione inclusivo e democratico (secondo il teorema per cui il servizio è comprensibile e accessibile se comunica bene, è ben organizzato e ha una sua immagine),

B. riorganizzare i processi informativi e comunicativi degli organi politico – istituzionali secondo una logica di trasparenza e agevolazione della partecipazione, al fine di ottenere un *feedback* relativamente alla percezione dei cittadini sull'operato dell'ente e la qualità dei servizi erogati, anche in un'ottica di miglioramento dell'offerta.

Da un punto di vista strettamente metodologico il piano di comunicazione e informazione della Provincia di Lucca si configura come un documento programmatico dalla struttura "circolare" il quale ha lo scopo di favorire il coordinamento e una gestione univoca di tutte le iniziative e le attività di comunicazione dell'ente mediante la standardizzazione dei processi di lavoro ad esse connessi.

La valutazione degli impatti comunicativi delle attività programmate è affidata ad un'indagine - censimento avente lo scopo di evidenziare le dimensioni, qualitative e quantitative, della comunicazione "dovuta" e di quella "voluta".

Questa indagine ha lo scopo di verificare la sostenibilità delle linee di sviluppo dei servizi e delle funzioni di informazione e comunicazione della Provincia di Lucca, già abbozzati e in parte intrapresi concretamente in seguito all'approvazione del Piano stesso. Si può quindi concludere che l'indagine suddetta costituisca un "prodotto" rilevante e nevralgico della pianificazione della comunicazione all'interno dell'Ente e, al tempo stesso, l'occasione per una verifica e una potenziale riprogettazione (o validazione) delle strategie di comunicazione adottate e da adottarsi in futuro

ANAGRAFICA	
ENTE	Comune di Mantova
REFERENTE	Dott. Risognoli
RUOLO ORGANIZZATIVO	Responsabile Area Servizi alla Persona
DATA INTERVISTA	03/12/2003

1. Il contesto locale di riferimento

Il Comune di Mantova si espande su una superficie di 64 km² e conta una popolazione di circa 48.000 abitanti. La città, in parziale controtendenza rispetto ai trend demografici che caratterizzano il Nord del nostro Paese, (sempre meno abitanti; età media sempre più alta) a partire dal 2002 mostra un saldo naturale della popolazione¹⁰ e un numero di residenti in leggero aumento. La percentuale di stranieri sul totale degli abitanti è del 4,38 %, la maggior parte dei quali provenienti da paesi extra-comunitari.

Sul piano economico, finanziario e culturale il Comune mantovano, rappresenta, da alcuni anni, un modello di crescita e sviluppo riconosciuto a livello nazionale e internazionale. I settori produttivi prevalenti sono quelli dell'industria e dell'artigianato nei quali, infatti, è occupato circa un terzo della popolazione. Il saldo commerciale si dimostra decisamente positivo, soprattutto se si osserva la crescita registrata nelle esportazioni a fronte di una diminuzione delle stesse, sia a livello lombardo che nazionale. Altro dato che testimonia l'elevato livello della qualità della vita a Mantova è il basso tasso di disoccupazione registrato, pari all'1,7% del totale della popolazione in età lavorativa.

Il Comune di Mantova si configura, per le sue caratteristiche istituzionali intrinseche, come un'organizzazione *multiprodotta*, la cui utenza di riferimento corrisponde alla totalità dei cittadini presenti sul territorio comunale. Ciononostante, trattandosi di una città con un reddito medio elevato, da sempre in vetta alle classifiche per i depositi bancari e la qualità della vita, l'offerta di e-government, su cui l'amministrazione comunale sta investendo in modo rilevante, si indirizza prevalentemente ad una popolazione generalmente benestante, ben informata ed esigente, che richiede servizi on-line per le attività produttive oltre che per le esigenze del cittadino. Per questi motivi, l'Amministrazione comunale ha ritenuto importante investire nello sviluppo di alcuni servizi come, ad esempio, lo Sportello Unico per le Imprese e i Cittadini (SUIC), al quale si possono rivolgere coloro che svolgono attività di produzione di beni e servizi e gli utenti che vogliono intraprendere un'attività edilizia e lo Sportello Unico Servizi (SUS), costituito da sportelli polifunzionali che garantiscono l'erogazione di gran parte dei servizi comunali e luogo delle relazioni con il pubblico. Mantova, inoltre, è capofila del Progetto "People", ideato con l'intento di pubblicare on-line il 90 per cento dei servizi attualmente erogati dal Comune per i cittadini e le imprese.

2. La struttura organizzativa formale

2.1 La struttura organizzativa dell'Ente

La struttura organizzativa del Comune ha assunto, già da diversi anni, un assetto piuttosto

¹⁰ Per saldo naturale si intende la variazione netta percentuale dell'entità della popolazione, attribuibile alle nascite e ai decessi.

sto originale ed atipico nel panorama organizzativo che generalmente caratterizza l'Ente locale. Il Comune di Mantova infatti si configura come "Comune Holding", ovvero caratterizzato da una gestione dei servizi in parte internalizzata, soprattutto per ciò che attiene gli aspetti strategici e di programmazione, e in parte esternalizzata mediante la creazione di diverse società di capitali partecipate dal Comune, cui è demandata la gestione operativa di alcuni servizi ritenuti strategici dall'Ente. La struttura comunale è, infatti, integrata da una serie di fondazioni e società di capitali controllate o partecipate dal Comune:

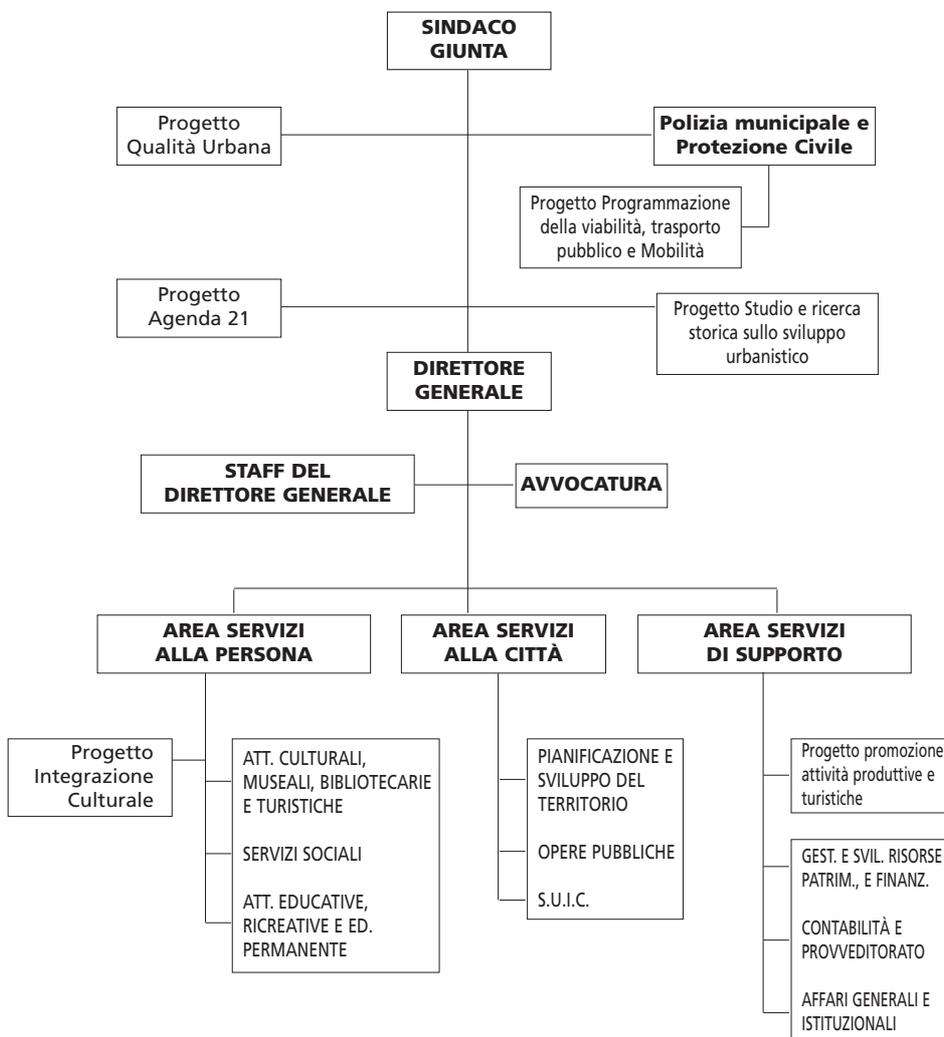
- ASI - Azienda Servizi Informativi Spa
- TEA - Territorio Energia Ambiente Spa
- ASPEF – Azienda Servizi alla Persona e Famiglia
- Fondazione di Palazzo Te
- Fondazione Centro Studi Leon Battista Alberti
- Fondazione Mantova Città Europea dello Spettacolo



La macro-struttura interna del Comune è, invece, articolata in tre Aree:

- Area Servizi alla persona
- Area Servizi alla Città
- Area servizi di supporto

Ciascuna Area si articola al suo interno in settori e servizi. A fianco delle Aree sono attivi alcune Unità di progetto, la cui struttura è per definizione più flessibile, temporanea e finalizzata alla realizzazione di uno specifico compito.



Sotto il profilo strutturale e organizzativo, il Comune di Mantova ha di fatto percorso la normativa, sia regionale che nazionale, in materia di organizzazione e gestione dei servizi pubblici sia attraverso la creazione di aziende speciali cui demandare la gestione operativa dei servizi, sia mediante la creazione dello sportello unico come strumento di semplificazione e facilitazione all'accesso ai servizi dell'ente.

Anche sotto il profilo gestionale, l'Amministrazione comunale ha effettuato scelte piuttosto originali investendo in modo significativo sul miglioramento dell'organizzazione formale dei servizi, attraverso l'applicazione del modello TQM - Total Quality Management. Dal 1997, infatti, con atto formale e ufficiale, è stato intrapreso un percorso di riorganizzazione e razionalizzazione globale dei processi di lavoro fondato su alcuni principi chiave quali, l'orientamento al cliente, la flessibilità, l'efficienza, la responsabilizzazione e la competitività del territorio.

Sotto il profilo operativo, l'implementazione di un modello organizzativo finalizzato ad una "Gestione Sistemica per la Qualità" si è avvalso del modello concettuale messo a punto dalla European Foundation for Quality Management – EFQM e patrocinato dall'Unione Europea, che parte dal presupposto che la misurazione rappresenta un elemento imprescindibile per il miglioramento organizzativo. Partendo, dunque, da un'autovalutazione delle criticità e dei punti di forza dell'Ente, l'amministrazione ha individuato i criteri prioritari di intervento, ovvero: la gestione dei processi; la gestione delle risorse; i risultati; la soddisfazione del cliente. Conseguentemente sono stati costituiti 3 gruppi di miglioramento finalizzati alla raggiungimento di tre obiettivi annuali prioritari: riduzione dei tempi del procedimento autorizzativo unico gestito dal settore Sportello Unico per le Imprese e i Cittadini; miglioramento della comunicazione interna/esterna; riduzione dei passaggi cartacei. Lo stesso processo di autovalutazione e miglioramento è stato applicato negli anni successivi, fino a giungere nel 2003 all'introduzione di un modello di valutazione bilanciata, Balance Scorecard, basata non solo su grandezze di tipo economico-finanziario ma anche di tipo fisico-tecniche, il quale ha consentito l'individuazione di sei direttrici strategiche di sviluppo per l'Ente:

- rafforzamento del sistema culturale;
- miglioramento e potenziamento dei servizi alla persona;
- infrastrutture e recupero del patrimonio;
- sviluppo sostenibile;
- sicurezza sociale;
- recupero delle risorse.

Ciascun tema strategico si traduce poi in obiettivi che vengono assegnati ai responsabili delle singole strutture, la cui realizzazione coinvolge a cascata tutti i livelli organizzativi e risulta strettamente collegata al sistema di programmazione e controllo dell'Ente, dunque al Piano Esecutivo di Gestione.

2.2 Assetto organizzativo delle funzioni di comunicazione e relazione con l'utenza

La gestione delle funzioni di comunicazione e relazione con il cittadino è demandata a differenti settori e viene svolta mediante differenti forme e strutture organizzative.

L'Ufficio Stampa è collocato presso il Gabinetto del Sindaco, svolgendo sia attività di relazione con i media, sia attività di comunicazione politica.

Le funzioni di informazione, di orientamento e facilitazione all'accesso ai servizi dell'ente e degli altri servizi pubblici locali, nonché di accesso agli atti era fino a pochissimo tempo fa di competenza dell'Agenzia Servizi al cittadino - ASCI, creata in seguito ad una riorganizzazione e riqualificazione dei servizi demografici, indotta dall'avvento dell'autocertificazione, che ha consentito all'organizzazione di ridurre drasticamente la produzione di certificati cartacei.

Un'ulteriore ristrutturazione dei servizi di *front office* ha condotto alla recentissima attivazione, presso l'Area Servizi alla città, di uno "Sportello Unico Servizi" che si configura come punto unico di contatto per i cittadini, il quale eroga gran parte dei servizi comunali: edilizia, attività produttive, demografici, pass auto. Lo sportello, inoltre, svolge attività di informazione al cittadino, lo assiste nella predisposizione di istanze e per l'esercizio dei diritti di accesso agli atti, lo orienta rispetto agli altri servizi pubblici del territorio, svolge attività di ascolto dell'utenza, di rilevazione dei bisogni e monitoraggio della qualità dei servizi.

Sono inoltre attive ulteriori strutture di comunicazione e relazione con il pubblico, tuttavia di tipo più settoriale, quali l'Informagiovani, la Rete Civica, il Gonzaga Point.

Tutte le strutture di comunicazione e gestione del contatto con i cittadini attivate dal Comune, pur essendo collocate in settori differenti, fanno tutti capo ad un gruppo di

lavoro intersettoriale, il quale coordina gran parte delle attività di comunicazione dell'Ente. Sotto il coordinamento dell'Area Servizi alla Persona è, infatti, attiva una redazione che agisce come presidio e raccordo dei flussi di informazione e comunicazione dell'Ente. Nata come progetto speciale sulla base di indicazioni derivanti dai dirigenti delle diverse Aree, pur essendosi, di fatto, "istituzionalizzata" nel tempo, la redazione non si avvale ancora di una struttura organizzativa formale, la cui costituzione, tuttavia, rappresenta un possibile obiettivo futuro.

Sotto il profilo organizzativo, la redazione interna riunisce, in modo informale, oltre ai referenti delle strutture che si occupano esplicitamente di comunicazione e relazione con i cittadini, anche referenti dei singoli settori e servizi, con particolare riferimento a quelli aventi significativo impatto sull'utenza. La selezione dei referenti interni è avvenuta sulla base dell'interesse di alcune persone e su indicazione dei rispettivi dirigenti. Questa modalità di selezione se, da un lato, ha comportato un certo turn over del personale, nel lungo periodo ha consentito di costituire, in base ad un processo di progressiva "selezione naturale", un nucleo di persone, seppure più ristretto, comunque molto motivato e collaborativo.

Tramite riunioni mensili, la redazione ha il compito di raccogliere le informazioni dai singoli settori e di trasformarle successivamente in comunicazione interna ed esterna; favorire il confronto e lo scambio di informazione tra le diverse strutture di informazione e comunicazione dell'Ente; consentire una pianificazione condivisa delle attività di comunicazione istituzionale.

La redazione interna ha come punto di riferimento l'Ufficio di coordinamento dell'Area Servizi alla Persona, che costituisce la sintesi delle strutture e dei processi di comunicazione esterna dell'Ente: dalla redazione interna, alla rete civica, alle campagne pubblicitarie tramite i mezzi di comunicazione.

Dal punto di vista strettamente operativo, gli eventi di maggiore rilevanza vengono gestiti dalla redazione interna in collaborazione con l'ufficio interessato, mentre le attività più routinarie o, comunque, di minore impatto strategico per l'Ente, sono curate internamente all'ufficio competente, che, in ogni caso, è tenuto a darne comunicazione alla redazione interna. Non essendo tuttavia una struttura formalizzata, la redazione interna non ha "potere di veto" formale sulle iniziative di comunicazione attivate dai singoli settori e uffici dell'Ente. Tuttavia, si sta consolidando da parte degli uffici interni la prassi di consultazione preventiva della redazione, prassi derivante da un progressivo riconoscimento sul campo del ruolo di coordinamento e consulenza svolto.

La legittimazione ad operare come elemento di integrazione delle attività di comunicazione dell'Ente, è dunque attribuita alla redazione interna non tanto dalla presenza di regole formalmente statuite, sebbene nel Bilancio comunale siano presenti specifici capitoli dedicati alle attività di comunicazione e marketing, bensì dal riconoscimento informale circa il valore aggiunto, in termini di competenza professionale, che essa può conferire alla qualità dei processi di comunicazione dell'Ente.

3. Il ciclo di programmazione, gestione e controllo delle funzioni di comunicazione

Per garantire il raccordo e il presidio coordinato delle iniziative di comunicazione dell'Ente, ormai da tre anni, l'ufficio di coordinamento dell'Area Servizi alla Persona redige un piano di comunicazione annuale.

Il piano di comunicazione, affinandosi progressivamente nelle modalità e nelle tecniche di redazione, da semplice elencazione delle iniziative di comunicazione oggi costituisce uno strumento in cui, oltre che prevedere una parte introduttiva dove vengono messe in

evidenze le situazioni di contesto rilevanti ai fini del piano, sono raccolte una serie di informazioni di dettaglio sulle singole iniziative e campagne di comunicazione. Le informazioni vengono reperite presso i singoli settori/uffici mediante la compilazione di schede strutturate riferite ai singoli progetti di comunicazione/miglioramento delle relazioni e dei servizi all'utenza, per i quali è prevista una parallela attività di comunicazione.

A fianco del titolo della rispettiva campagna/evento di comunicazione è indicata una breve descrizione delle azioni previste (convegni, seminari, partecipazioni televisive, partecipazione ad eventi/fiere, ecc.), i tempi di realizzazione, i mezzi e le modalità di divulgazione e di pubblicizzazione da predisporre (depliant informativi, campagne stampa, spot televisivi, rete civica, ecc.). In alcuni casi, la scheda è preceduta da una sintetica introduzione al progetto che consente una contestualizzazione dell'evento comunicativo.

Le schede relative ai singoli progetti sono, inoltre, organizzate in base ad una prima suddivisione tra comunicazione esterna e comunicazione interna. Per quanto riguarda la comunicazione esterna, gli eventi sono ulteriormente suddivisi in macro-aree, a seconda del target di riferimento e delle finalità specifiche:

- eventi indirizzati ai cittadini,
- eventi indirizzati alle aziende e ai settori produttivi in generale,
- eventi finalizzati ad una comunicazione generale dei servizi,
- eventi di promozione turistica della città,
- comunicazione ambientale,
- promozione culturale,
- marketing istituzionale.

Queste macro-aree rappresentano ambiti di lavoro consolidati cui fanno riferimento specifiche azioni e strumenti che determinano la programmazione annuale. Tale programmazione viene integrata da "eventi speciali", ovvero eventi legati a particolari progetti e iniziative previsti nel corso dell'anno di riferimento del piano. Per la promozione di questa particolare tipologia di eventi si contatta l'assessore di riferimento oppure il responsabile di progetto e si concordano le iniziative di comunicazione collegate al singolo progetto.

La stesura del piano, oltre a raccogliere in un unico documento tutti gli eventi di comunicazione previsti per l'anno, funge anche da strumento di programmazione poiché consente di organizzare un'ipotesi di agenda degli eventi, con anticipo rispetto ai tempi di implementazione. Infatti, già dal mese di settembre dell'anno precedente a quello di riferimento, si comincia a raccogliere, anche informalmente, le informazioni necessarie per strutturare un'ipotesi di massima. Sulla base di questa ipotesi di massima viene successivamente richiesto al singolo dirigente, innanzitutto, di validare le informazioni contenute e poi di segnalare gli eventuali aggiornamenti e modifiche che intervengono dal mese di settembre al mese di novembre. Questo è anche il periodo in cui si va definendo operativamente il bilancio comunale, quindi è possibile capire quante risorse saranno effettivamente disponibili.

Il processo di formulazione del piano prevede, dunque, un duplice momento di verifica: prima le informazioni vengono raccolte e sistematizzate mediante le schede sintetiche, dopodiché ritornano al dirigente di riferimento il quale eventualmente le integra e, comunque, le valida definitivamente. Le informazioni così raccolte confluiscono nel piano generale, il quale viene trasmesso, nella sua formulazione conclusiva, a tutti gli assessori, al sindaco e al direttore generale.

L'obiettivo di sviluppo del piano di comunicazione, nella sua veste di strumento di pro-

grammazione e coordinamento della attività di comunicazione dell'Ente, consiste in un ampliamento del raggio di azione dello strumento che consenta di tenere in considerazione anche le molteplici interdipendenze derivanti dal particolare assetto organizzativo dell'Ente. Non più, dunque, soltanto piano di comunicazione del Comune bensì piano di comunicazione "di holding", in cui trovano sintesi tutti gli eventi di comunicazione che coinvolgono l'amministrazione, sia che essi si riferiscano alla struttura interna comunale, sia che, invece, siano riferiti alle diverse società collegate. Questa programmazione "allargata" consentirebbe di ridurre significativamente il rischio di sovrapposizioni tra eventi e iniziative di comunicazione, incrementando i livelli di efficacia della programmazione stessa.

4. Autodiagnosi dei punti di forza e delle criticità

Uno dei principali punti di forza dell'organizzazione comunale consiste nelle dimensioni limitate che consentono di adottare strutture e assetti flessibili, avvalendosi anche di strumenti di coordinamento informale.

Inoltre, un altro punto di forza che contraddistingue l'attuale assetto organizzativo delle funzioni di comunicazione dell'Ente, oltre che garantire una significativa flessibilità dei processi interni, è la redazione interna che consente un coinvolgimento attivo da parte di tutti i settori interni. La costituzione di una struttura deputata alla gestione dei processi di comunicazione, infatti, potrebbe indurre ad una maggiore delega da parte dei servizi interni, che invece, attualmente si sentono direttamente coinvolti e partecipi della costruzione dei processi comunicativi dell'Ente, poiché membri attivi della redazione interna. L'assenza di regole formali a garanzia del coordinamento e dell'integrazione delle funzioni, ha inoltre "costretto" a ricercare spazi operativi e legittimazione della funzione organizzativa svolta sulla base delle competenze professionali possedute, il che, seppure non senza problemi, ha attualmente permesso alla redazione interna di agire un ruolo di raccordo sostanziale, anziché puramente formale. Elementi determinati ai fini del processo di costruzione e riconoscimento di una chiara identità di ruolo sono da identificarsi nella forte motivazione e nelle competenze specialistiche che caratterizzano i profili professionali del personale deputato alle attività di comunicazione, i quali hanno contribuito in modo sostanziale al riconoscimento sul campo della strategicità della funzione svolta rispetto al funzionamento generale dei processi aziendali.

Al contrario, la principale criticità derivante dalla struttura organizzativa attuale, basata soprattutto su meccanismi di coordinamento di fatto "volontaristici" e informali, è identificabile nella permanenza di alcuni spazi di autogestione, che, in alcune situazioni, portano i servizi interni ad operare in modo autonomo rispetto alle attività di comunicazione di proprio interesse, rendendo più difficoltosa la gestione integrata dei flussi comunicativi dell'Ente. Inoltre, l'assenza di una chiara collocazione organizzativa costituisce uno degli elementi di maggiore sofferenza per il personale che si occupa in modo dedicato al presidio delle funzioni di comunicazione, a causa della mancanza di un riconoscimento funzionale delle attività e del ruolo di fatto svolto all'interno dell'organizzazione comunale.

Rispetto al processo di programmazione e gestione delle attività di comunicazione, invece, come avviene in quasi tutte le realtà organizzative, quantomeno pubbliche, un ambito di possibile miglioramento consiste nella capacità di valutare e verificare gli impatti della comunicazione. L'efficacia e l'efficienza degli strumenti attuati, infatti, è desumibile prevalentemente in base a percezioni soggettive o, comunque, mediante strumenti indiretti e settoriali, quali ad esempio gli accessi al sito Internet. La redazione dei singoli eventi di comunicazione, attualmente non è ancora statisticata e costituisce una delle attività che si vorrebbero implementare a partire dall'anno prossimo.

A questo proposito, infatti, nel corso del 2004 verrà sperimentato un nuovo approccio gestionale attraverso l'applicazione del modello di valutazione Balance Scorecard al controllo di gestione, che renderà disponibile una serie di indicatori che consentiranno anche la misurazione degli impatti delle attività di comunicazione, quali ad esempio, il numero di passaggi radiofonici e televisivi, indagini di customer satisfaction che includono anche agli aspetti di comunicazione, indagini relative alle modalità e agli strumenti di informazione e comunicazione più usati dagli utenti, ecc.

ANAGRAFICA	
ENTE	ASL CASERTA
REFERENTE	Dr. Carnevale Tiziana
RUOLO ORGANIZZATIVO	Responsabile del Servizio Comunicazione (SARP - Servizio Aziendale Relazioni con il Pubblico)
DATA INTERVISTA	9/12/2003

1. Il contesto locale di riferimento

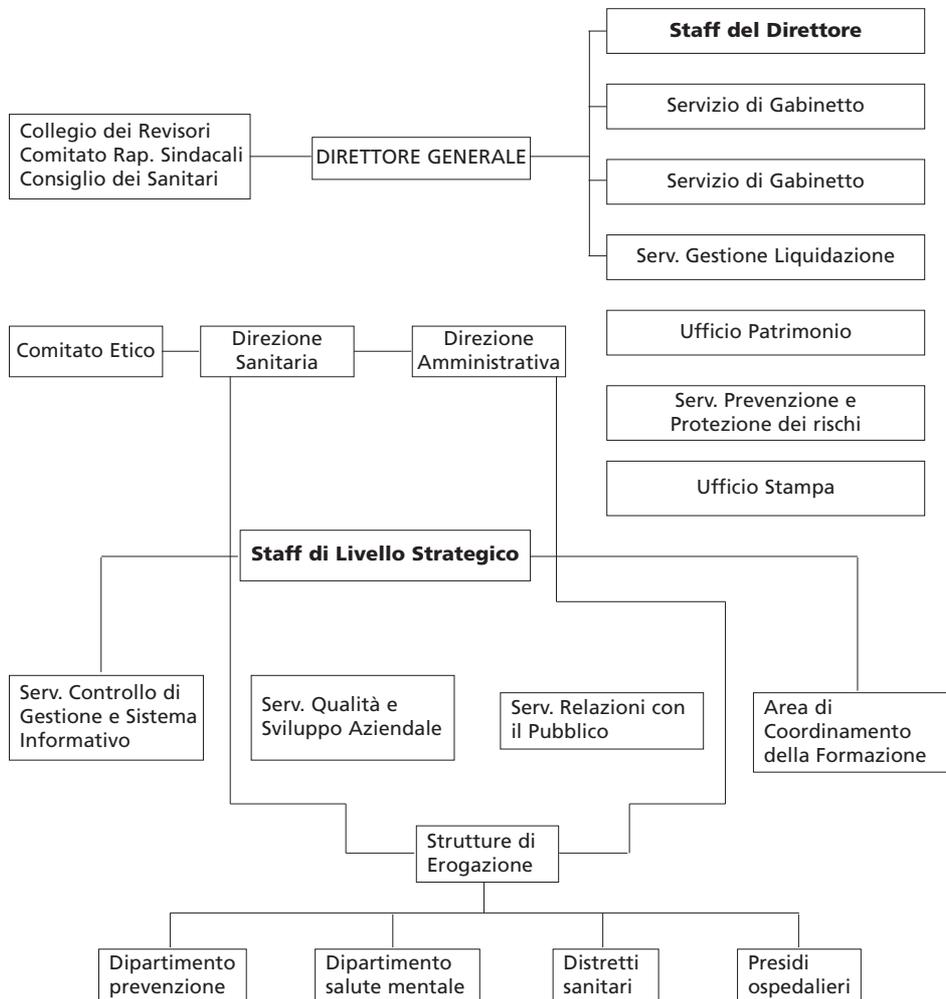
L'Azienda Sanitaria Locale Caserta 1 comprende 61 Comuni per una superficie di 16.260 Km² con una popolazione di 391.693 abitanti.

2.1 La struttura organizzativa dell'ente

L'Azienda Sanitaria Locale Caserta 1 ha complessivamente 3800 dipendenti ed è articolata in 9 distretti e 4 presidi ospedalieri. L'articolazione della ASL individua come centri di responsabilità e come sedi di erogazione di prestazioni i distretti sanitari, i dipartimenti e i presidi ospedalieri.

Il Distretto, attraverso l'articolazione in Unità Operative, rappresenta il primo punto di riferimento per il cittadino che ha bisogno di prestazioni sociosanitarie. Le aree di attività territoriale di assistenza sanitaria e sociosanitaria svolte nei distretti sono organizzate in aree di Coordinamento. Il Dipartimento accorpa attività caratterizzate da profonda interdipendenza reciproca e tende ad assicurare sull'intero territorio un adeguato coordinamento tecnico scientifico. I presidi ospedalieri, invece, garantiscono diagnosi e cura delle malattie che richiedono interventi di urgenza ed emergenza e delle malattie acute e di lunga durata che non possono essere affrontate ambulatoriamente.

Complessivamente la struttura gerarchica dell'ASL di Caserta 1 è disegnata come segue:



2.2. Assetto organizzativo delle funzioni di comunicazione e relazione con l'utenza

Le funzioni di comunicazione e informazione sono organizzate attraverso due unità organizzative: Ufficio stampa e Servizio Aziendale Relazioni con il Pubblico (SARP). Inizialmente i due uffici erano integrati in un'unica unità organizzativa, successivamente sono state create due unità organizzative separate che differiscono sia per le competenze assegnate, sia per la collocazione organizzativa, nonché per la tipologia dei profili di responsabilità e il rapporto contrattuale che li lega all'Azienda.

L'Ufficio Stampa è collocato nello Staff del Direttore Generale e si occupa di curare tutti i rapporti con agenzie di stampa, periodici di settore e media in generale, organizza conferenze stampa e campagne di informazione specifiche in collaborazione con il SARP, si

occupa della redazione del giornale aziendale, sempre in collaborazione con il SARP ed, infine, redige il piano di comunicazione aziendale. E' costituito dall'addetto stampa, che non risulta dipendente dell'azienda, ma collaboratore a contratto, e dalla sua equipe di 2 persone.

Il Servizio Aziendale Relazioni con il Pubblico (SARP), attivato nel 1998, analogamente all'Ufficio Stampa, è collocato in Staff alla Direzione Generale ed in particolare è parte integrante dell'area funzionale di supporto strategico alla Direzione, denominato, appunto, Staff di Livello Strategico.

Il Servizio cura essenzialmente tre settori, regolamentati tramite delibera: Settore comunicazione, marketing e promozione dei servizi aziendali; Settore ricerca e analisi dei bisogni dell'utenza e misurazione del livello di soddisfazione; Settore partecipazione, trasparenza e pubblica tutela. Il SARP ha generalmente il compito di promuovere il processo di adeguamento delle strutture e delle prestazioni sanitarie alle esigenze dei cittadini, anche in collaborazione con gli organismi di volontariato e di tutela dei diritti dei cittadini. In particolare, al Servizio sono demandate le seguenti funzioni:

- comunicazione esterna e comunicazione istituzionale: comunicazione, marketing e promozione dei servizi aziendali nei confronti dell'utenza, attraverso la diffusione di materiale informativo e normativo utile, in riferimento ai servizi erogati dall'azienda, all'organizzazione interna di tali servizi, alle prestazioni offerte e alle modalità di accesso
- ❖ ascolto dell'utenza interna/esterna e misurazione della qualità dei servizi: esterna: monitoraggio e raccolta dei reclami, segnalazioni; ricerca e analisi dei bisogni dell'utenza e misurazione del livello di soddisfazione; verifica, con il coinvolgimento dei dirigenti e degli operatori dipendenti dell'azienda, della congruità ed attualità dei modelli di comunicazione, dei processi operativi in atto all'interno dell'azienda stessa. Interna: verifica, con il coinvolgimento dei dirigenti e degli operatori, del grado di soddisfazione del personale e programmazione di interventi ed iniziative idonee al miglioramento della produttività e dell'immagine aziendale;
- ❖ partecipazione, trasparenza e pubblica tutela: promozione della partecipazione dei cittadini, ai sensi della legge 241/90; attivazione di tutte le procedure di relazione con le associazioni di volontariato e la Commissione Mista Partecipativa¹¹.
- ❖ facilitazione all'accesso ai servizi: semplificazione e facilitazione degli adempimenti amministrativi per la fruizione delle prestazioni erogate dall'azienda;
- ❖ comunicazione interna: garantire il coordinamento costante con il Servizio Qualità e Sviluppo Aziendale, l'Ufficio Stampa, il Servizio Controllo di Gestione e sistemi informativi, il Servizio Controllo Interno di Valutazione e con l'Area Coordinamento della Formazione.

Il SARP si occupa anche di dare visibilità all'azienda a livello nazionale e di mantenere i rapporti con gli URP di tutti gli Enti e le Istituzioni pubbliche.

Accanto al Servizio centrale sono state istituite 9 Unità Operative Relazioni con il Pubblico (U.O.R.P.), una per ciascun Distretto Sanitario, con i quali il Servizio condivide tutti i progetti e le iniziative affinché trovino concreta e specifica attuazione nelle diverse realtà territoriali. Dal punto di vista funzionale le UU.OO.R.P. sono coordinate dal SARP il quale ne definisce la progettazione delle attività, nonché gli obiettivi strategici e operativi. Dal punto di vista burocratico e amministrativo, invece, le UU.OO.R.P. dipendono gerarchicamente dai Direttori dei singoli distretti.

Il coordinamento e il raccordo delle attività tra Ufficio centrale e articolazioni periferiche è di competenza del responsabile del SARP ed è gestito in maniera collegiale con i responsabili delle singole UU.OO.R.P. attraverso incontri mensili in cui si stabiliscono, di comune

¹¹ Organismo formato dalle 4 associazioni elette dalle 120 associazioni dell'azienda con parere consultivo e propositivo proprio rispetto ad aree di criticità.

accordo, le attività e le modalità di svolgimento delle funzioni di comunicazione con il pubblico, pubblica tutela e analisi dei bisogni.

Attualmente al SARP sono impiegate 5 persone: la responsabile, due dirigenti, rispettivamente uno del Servizio analisi dei bisogni e l'altro del Servizio trasparenza e pubblica tutela, e due operatori, impiegati in attività amministrative e attività di front office.

Per quanto riguarda invece il personale delle UU.OO.R.P. la situazione è molto differenziata a seconda delle scelte effettuate da ciascun Direttore di distretto. Vi sono, infatti, distretti dotati di organici numericamente rilevanti e caratterizzati da un significativo livello di specializzazione interna del personale adibito (c'è chi si occupa dello sportello, chi della gestione dei reclami, chi dell'analisi della customer satisfaction ecc.), ma anche realtà in cui la dotazione organica è quali-quantitativamente molto meno rilevante. In media si può comunque affermare che tendenzialmente, in ogni U.O.R.P., sono impiegati tre operatori ed un responsabile.

3. Il ciclo di programmazione, gestione e controllo delle funzioni di comunicazione

Il **coordinamento** e il raccordo tra le diverse attività di comunicazione dell'Azienda è garantito dalla standardizzazione dei processi e delle procedure di lavoro attraverso la redazione di piani di attività, nonché da una pianificazione annuale delle iniziative da realizzare che si concretizza nella redazione di un piano di comunicazione relativo alle attività di competenza del SARP e di un piano di comunicazione relativo alle attività di competenza dell'Ufficio Stampa.

I **piani di attività** regolano le attività progettuali e di processo del SARP e consentono la formalizzazione di scopi ed obiettivi, le definizioni di opportuni indicatori di esito/risultato, nonché l'individuazione di fasi, di responsabilità, di tempistiche precise e di monitorare lo stato di avanzamento delle attività e le eventuali criticità che possono insorgere.

In particolare, il processo base su cui vengono organizzate le attività del SARP, istituzionalmente formalizzate attraverso una delibera, definisce i seguenti step:

- 1) individuazione dei temi prioritari (derivanti da input della Direzione Generale e/o Servizio Qualità o di Staff, dall'analisi dei risultati di altre attività, gestione dei reclami, rapporti con terzi, dalla quotidianità...)
- 2) convocazione di una riunione formale sul tema specifico
- 3) esame delle procedure da attuarsi in relazione all'obiettivo e di un responsabile
- 4) eventuale approvazione o presa d'atto da parte della Direzione Generale dell'attività e delle relative iniziative attivate
- 5) messa in atto delle singole procedure collegialmente approvate e attivazione dell'intervento
- 6) controllo di processo/attività svolti dai responsabili dei procedimenti
- 7) verifica della sequenza operativa, attraverso la realizzazione di ulteriori riunioni
- 8) analisi ed elaborazione dei risultati conseguiti e conseguente verifica critica

Tale processo base è sostenuto da procedure operative miranti alla regolamentazione dei rapporti interni all'azienda e di quelli con i fornitori e clienti esterni attraverso:

- la formalizzazione di atti deliberativi
- la formalizzazione di determine
- la stipula di intese
- la stipula di convenzioni
- la stipula di contratti

I **piani di comunicazione**, invece, sono redatti uno dal SARP, rispetto ai tre macro-ambiti di competenza, ovvero comunicazione e marketing, ricerca e analisi dei bisogni, trasparenza e pubblica tutela, e uno dall'Ufficio Stampa, rispetto alle attività di informazione e comunicazione ai mass media.

Essi contengono la progettazione di massima delle attività da svolgere nell'anno di riferimento, debitamente budgettizzate e suddivise in tre quadrimestri.

La pianificazione delle attività di relazione e contatto con l'utenza avviene a livello centrale, avvalendosi, tuttavia, di un costante confronto con le unità territoriali, in quanto interfaccia con il territorio. La programmazione, seppure di competenza dell'Ufficio centrale è, dunque, effettuata in modo collegiale e ciascuna unità territoriale ha successivamente la facoltà e il compito di contestualizzare all'interno del proprio territorio di riferimento le decisioni prese a livello centrale.

Analogamente al SARP, anche l'Ufficio Stampa redige un proprio piano di comunicazione, seppure in assoluta autonomia e interfacciandosi direttamente con la Direzione Generale. Dopodiché i due Uffici, tra i quali esistono frequenti rapporti di scambio e dialogo seppure informale, si confrontano al fine di rendere coerenti le due pianificazioni ed evitare inutili sovrapposizioni.

Il SARP è anche responsabile dell'iter amministrativo che conduce alla formalizzazione del piano e, come tale, ha il compito di presentare alla Direzione Generale una proposta di delibera per l'approvazione del proprio piano di comunicazione, il quale viene presentato congiuntamente a quello redatto dall'Ufficio stampa. Emanata la delibera, il budget viene passato al Controllo di Gestione per la validazione.

Dal punto di vista operativo, le fasi di realizzazione delle diverse iniziative comunicative inserite nel piano annuale sono organizzate in base ad una divisione del lavoro che vede il Servizio Centrale impegnato nella produzione degli strumenti di comunicazione programmati, dall'elaborazione dei contenuti, alla definizione degli aspetti grafici e stilistici fino alla realizzazione vera e propria dello strumento, il quale viene successivamente consegnato ai singoli distretti che ne curano in modo autonomo la distribuzione e l'utilizzo. Può essere utile fare un esempio concreto. Attualmente si sta lavorando alla pubblicazione di un calendario per la promozione del parto naturale. L'input è partito dal Servizio di Controllo di Gestione Interno per un contenimento generale delle spese. Il primo step consiste nella realizzazione di riunioni con le unità operative dell'azienda e con gli ospedalieri per definire i dettagli del progetto. Parallelamente si organizzano altri incontri con le UU.OO.R.P. e con le associazioni del territorio interessate al tema, allo scopo di illustrare gli obiettivi che si intende perseguire, oltre che lo strumento e le strategie comunicative ritenute più efficaci.

Successivamente il SARP si occupa della progettazione dello strumento dal punto di vista dei contenuti e della grafica, istruisce la relativa pratica amministrativa, dunque procede con la realizzazione e la stampa. Dopodiché lo strumento viene consegnato alle singole U.O.R.P. che lo divulgano nella maniera che ritengono più idonea per raggiungere il target di riferimento del loro territorio.

Al termine della campagna informativa viene realizzato un ulteriore incontro con le UU.OO.R.P. per analizzare le strategie di diffusione impiegate e per effettuare una valutazione di efficacia dell'azione comunicativa realizzata.

4. Autodiagnosi dei punti di forza e delle criticità

La costituzione e lo sviluppo del Servizio Aziendale Relazioni con il Pubblico ha dato dignità al ruolo della comunicazione all'interno dell'ente: se infatti il servizio nell'89 era stato istituito per dare seguito ad un adempimento legislativo, ora il servizio risulta indispensabile all'organizzazione come centro di presidio delle attività di comunicazione verso l'esterno.

Per quanto riguarda le criticità, si assiste sicuramente ad uno scollamento a livello amministrativo tra servizio comunicazione, ufficio stampa e UU.OO.R.P. nonché la mancanza di comportamenti e procedure di lavoro omogenee, in conseguenza alla duplice dipendenza, funzionale e gerarchica, delle UUORP, la cui organizzazione è stabilita in autonomia da ciascun Direttore di distretto, coerentemente alla propria specifica percezione rispetto al ruolo da attribuire agli sportelli all'interno dell'organizzazione del distretto. L'assenza di modalità di scambio e integrazione codificate e uniformi tra ufficio centrale e articolazioni periferiche ha come conseguenza la persistenza di eccessivi margini di informalità delle relazioni di lavoro, ancora troppo basate sulla buona volontà delle singole persone.

ALLEGATO N. 1
Legge 7 giugno 2000, n. 150
*“Disciplina delle attività di informazione e di comunicazione
delle pubbliche amministrazioni”*

Capo I.
PRINCIPI GENERALI

Art. 1.

(Finalità ed ambito di applicazione)

1. Le disposizioni della presente legge, in attuazione dei principi che regolano la trasparenza e l'efficacia dell'azione amministrativa, disciplinano le attività di informazione e di comunicazione delle pubbliche amministrazioni.
2. Ai fini della presente legge sono pubbliche amministrazioni quelle indicate all'articolo 1, comma 2, del decreto legislativo 3 febbraio 1993, n. 29.
3. È fatta salva la disciplina vigente relativa alla pubblicità legale od obbligatoria degli atti pubblici.
4. Nel rispetto delle norme vigenti in tema di segreto di Stato, di segreto d'ufficio, di tutela della riservatezza dei dati personali e in conformità ai comportamenti richiesti dalle carte deontologiche, sono considerate attività di informazione e di comunicazione istituzionale quelle poste in essere in Italia o all'estero dai soggetti di cui al comma 2 e volte a conseguire:
 - a) l'informazione ai mezzi di comunicazione di massa, attraverso stampa, audiovisivi e strumenti telematici;
 - b) la comunicazione esterna rivolta ai cittadini, alle collettività e ad altri enti attraverso ogni modalità tecnica ed organizzativa;
 - c) la comunicazione interna realizzata nell'ambito di ciascun ente.
5. Le attività di informazione e di comunicazione sono, in particolare, finalizzate a:
 - a) illustrare e favorire la conoscenza delle disposizioni normative, al fine di facilitarne l'applicazione;
 - b) illustrare le attività delle istituzioni e il loro funzionamento;
 - c) favorire l'accesso ai servizi pubblici, promuovendone la conoscenza;
 - d) promuovere conoscenze allargate e approfondite su temi di rilevante interesse pubblico e sociale;
 - e) favorire processi interni di semplificazione delle procedure e di modernizzazione degli apparati nonché la conoscenza dell'avvio e del percorso dei procedimenti amministrativi;
 - f) promuovere l'immagine delle amministrazioni, nonché quella dell'Italia, in Europa e

nel mondo, conferendo conoscenza e visibilità ad eventi d'importanza locale, regionale, nazionale ed internazionale.

6. Le attività di informazione e di comunicazione istituzionale di cui alla presente legge non sono soggette ai limiti imposti in materia di pubblicità, sponsorizzazioni e offerte al pubblico.

Art. 2.

(Forme, strumenti e prodotti)

1. Le attività di informazione e di comunicazione delle pubbliche amministrazioni si esplicano, oltre che per mezzo di programmi previsti per la comunicazione istituzionale non pubblicitaria, anche attraverso la pubblicità, le distribuzioni o vendite promozionali, le affissioni, l'organizzazione di manifestazioni e la partecipazione a rassegne specialistiche, fiere e congressi.

2. Le attività di informazione e di comunicazione sono attuate con ogni mezzo di trasmissione idoneo ad assicurare la necessaria diffusione di messaggi, anche attraverso la strumentazione grafico-editoriale, le strutture informatiche, le funzioni di sportello, le reti civiche, le iniziative di comunicazione integrata e i sistemi telematici multimediali.

3. Con uno o più regolamenti, da comunicare alla Presidenza del Consiglio dei ministri e alla Conferenza unificata di cui all'articolo 8 del decreto legislativo 28 agosto 1997, n. 281, le pubbliche amministrazioni provvedono alla diffusione delle modalità e delle forme di comunicazione a carattere pubblicitario, in attuazione delle norme vigenti in materia.

Art. 3.

(Messaggi di utilità sociale e di pubblico interesse)

1. La Presidenza del Consiglio dei ministri determina i messaggi di utilità sociale ovvero di pubblico interesse, che la concessionaria del servizio pubblico radiotelevisivo può trasmettere a titolo gratuito. Alla trasmissione di messaggi di pubblico interesse previsti dal presente comma sono riservati tempi non eccedenti il due per cento di ogni ora di programmazione e l'uno per cento dell'orario settimanale di programmazione di ciascuna rete. Le emittenti private, radiofoniche e televisive, hanno facoltà, ove autorizzate, di utilizzare tali messaggi per passaggi gratuiti.

2. Nelle concessioni per la radiodiffusione sonora e televisiva è prevista la riserva di tempi non eccedenti l'uno per cento dell'orario settimanale di programmazione per le stesse finalità e con le modalità di cui al comma 1.

3. Fatto salvo quanto stabilito dalla presente legge e dalle disposizioni relative alla comunicazione istituzionale non pubblicitaria, le concessionarie radiotelevisive e le società autorizzate possono, per finalità di esclusivo interesse sociale, trasmettere messaggi di utilità sociale.

4. I messaggi di cui al comma 3 non rientrano nel computo degli indici di affollamento giornaliero nè nel computo degli indici di affollamento orario stabiliti dal presente articolo. Il tempo di trasmissione dei messaggi non può, comunque, occupare più di quattro minuti per ogni giorno di trasmissione per singola concessionaria. Tali messaggi possono essere trasmessi gratuitamente; qualora non lo fossero, il prezzo degli spazi di comunicazione contenenti messaggi di utilità sociale non può essere superiore al cinquanta per cento del prezzo di listino ufficiale indicato dalla concessionaria.

Art. 4.

(Formazione professionale)

1. Le amministrazioni pubbliche individuano, nell'ambito delle proprie dotazioni organiche, il personale da adibire alle attività di informazione e di comunicazione e programmano la formazione, secondo modelli formativi individuati dal regolamento di cui all'articolo 5.

2. Le attività di formazione sono svolte dalla Scuola superiore della pubblica amministrazione, secondo le disposizioni del decreto legislativo 30 luglio 1999, n. 287, dalle scuole specializzate di altre amministrazioni centrali, dalle università, con particolare riferimento ai corsi di laurea in scienze della comunicazione e materie assimilate, dal Centro di formazione e studi (FORMEZ), nonché da strutture pubbliche e private con finalità formative che adottano i modelli di cui al comma 1.

Art. 5.

(Regolamento)

1. Con regolamento da emanare, ai sensi dell'articolo 17, comma 1, della legge 23 agosto 1988, n. 400, e successive modificazioni, previa intesa con la Conferenza unificata di cui all'articolo 8 del decreto legislativo 28 agosto 1997, n. 281, entro sessanta giorni dalla data di entrata in vigore della presente legge, si provvede alla individuazione dei titoli per l'accesso del personale da utilizzare presso le pubbliche amministrazioni per le attività di informazione e di comunicazione. Il medesimo regolamento prevede e disciplina altresì gli interventi formativi e di aggiornamento per il personale che già svolge attività di informazione e di comunicazione.

Art. 6.

(Strutture)

1. In conformità alla disciplina dettata dal presente Capo e, ove compatibili, in conformità alle norme degli articoli 11 e 12 del decreto legislativo 3 febbraio 1993, n. 29, e successive modificazioni, e relative disposizioni attuative, le attività di informazione si realizzano attraverso il portavoce e l'ufficio stampa e quelle di comunicazione attraverso l'ufficio per le relazioni con il pubblico, nonché attraverso analoghe strutture quali gli sportelli per il cittadino, gli sportelli unici della pubblica amministrazione, gli sportelli polifunzionali e gli sportelli per le imprese.

2. Ciascuna amministrazione definisce, nell'ambito del proprio ordinamento degli uffici e del personale e nei limiti delle risorse disponibili, le strutture e i servizi finalizzati alle attività di informazione e comunicazione e al loro coordinamento, confermando, in sede di prima applicazione della presente legge, le funzioni di comunicazione e di informazione al personale che già le svolge.

Art. 7.

(Portavoce)

1. L'organo di vertice dell'amministrazione pubblica può essere coadiuvato da un portavoce, anche esterno all'amministrazione, con compiti di diretta collaborazione ai fini dei rapporti di carattere politico-istituzionale con gli organi di informazione. Il portavoce, incaricato dal medesimo organo, non può, per tutta la durata del relativo incarico, esercitare attività nei settori radiotelevisivo, del giornalismo, della stampa e delle relazioni pubbliche.

2. Al portavoce è attribuita una indennità determinata dall'organo di vertice nei limiti delle risorse disponibili appositamente iscritte in bilancio da ciascuna amministrazione per le medesime finalità.

Art. 8.

(Ufficio per le relazioni con il pubblico)

1. L'attività dell'ufficio per le relazioni con il pubblico è indirizzata ai cittadini singoli e associati.

2. Le pubbliche amministrazioni, entro sei mesi dalla data di entrata in vigore della presente legge, provvedono, nell'esercizio della propria potestà regolamentare, alla ridefinizione dei compiti e alla riorganizzazione degli uffici per le relazioni con il pubblico secondo i seguenti criteri:

a) garantire l'esercizio dei diritti di informazione, di accesso e di partecipazione di cui alla

legge 7 agosto 1990, n. 241, e successive modificazioni;

b) agevolare l'utilizzazione dei servizi offerti ai cittadini, anche attraverso l'illustrazione delle disposizioni normative e amministrative, e l'informazione sulle strutture e sui compiti delle amministrazioni medesime;

c) promuovere l'adozione di sistemi di interconnessione telematica e coordinare le reti civiche;

d) attuare, mediante l'ascolto dei cittadini e la comunicazione interna, i processi di verifica della qualità dei servizi e di gradimento degli stessi da parte degli utenti;

e) garantire la reciproca informazione fra l'ufficio per le relazioni con il pubblico e le altre strutture operanti nell'amministrazione, nonché fra gli uffici per le relazioni con il pubblico delle varie amministrazioni.

3. Negli uffici per le relazioni con il pubblico l'individuazione e la regolamentazione dei profili professionali sono affidate alla contrattazione collettiva.

Art. 9.

(Uffici stampa)

1. Le amministrazioni pubbliche di cui all'articolo 1, comma 2, del decreto legislativo 3 febbraio 1993, n. 29, possono dotarsi, anche in forma associata, di un ufficio stampa, la cui attività è in via prioritaria indirizzata ai mezzi di informazione di massa.

2. Gli uffici stampa sono costituiti da personale iscritto all'albo nazionale dei giornalisti. Tale dotazione di personale è costituita da dipendenti delle amministrazioni pubbliche, anche in posizione di comando o fuori ruolo, o da personale estraneo alla pubblica amministrazione in possesso dei titoli individuati dal regolamento di cui all'articolo 5, utilizzato con le modalità di cui all'articolo 7, comma 6, del decreto legislativo 3 febbraio 1993, n. 29, e successive modificazioni, nei limiti delle risorse disponibili nei bilanci di ciascuna amministrazione per le medesime finalità.

3. L'ufficio stampa è diretto da un coordinatore, che assume la qualifica di capo ufficio stampa, il quale, sulla base delle direttive impartite dall'organo di vertice dell'amministrazione, cura i collegamenti con gli organi di informazione, assicurando il massimo grado di trasparenza, chiarezza e tempestività delle comunicazioni da fornire nelle materie di interesse dell'amministrazione.

4. I coordinatori e i componenti dell'ufficio stampa non possono esercitare, per tutta la durata dei relativi incarichi, attività professionali nei settori radiotelevisivo, del giornalismo, della stampa e delle relazioni pubbliche. Eventuali deroghe possono essere previste dalla contrattazione collettiva di cui al comma 5.

5. Negli uffici stampa l'individuazione e la regolamentazione dei profili professionali sono affidate alla contrattazione collettiva nell'ambito di una speciale area di contrattazione, con l'intervento delle organizzazioni rappresentative della categoria dei giornalisti. Dall'attuazione del presente comma non devono derivare nuovi o maggiori oneri a carico della finanza pubblica.

Art. 10.

(Disposizione finale)

1. Le disposizioni del presente Capo costituiscono principi fondamentali ai sensi dell'articolo 117 della Costituzione e si applicano, altresì, alle regioni a statuto speciale e alle province autonome di Trento e di Bolzano nei limiti e nel rispetto degli statuti e delle relative norme di attuazione.

Capo II.

DISPOSIZIONI PARTICOLARI PER LE AMMINISTRAZIONI DELLO STATO

Art. 11.*(Programmi di comunicazione)*

1. In conformità a quanto previsto dal Capo I della presente legge e dall'articolo 12 del decreto legislativo 3 febbraio 1993, n. 29, e successive modificazioni, nonché dalle direttive impartite dal Presidente del Consiglio dei ministri, le amministrazioni statali elaborano annualmente il programma delle iniziative di comunicazione che intendono realizzare nell'anno successivo, comprensivo dei progetti di cui all'articolo 13, sulla base delle indicazioni metodologiche del Dipartimento per l'informazione e l'editoria della Presidenza del Consiglio dei ministri. Il programma è trasmesso entro il mese di novembre di ogni anno allo stesso Dipartimento. Iniziative di comunicazione non previste dal programma possono essere promosse e realizzate soltanto per particolari e contingenti esigenze sopravvenute nel corso dell'anno e sono tempestivamente comunicate al Dipartimento per l'informazione e l'editoria.

2. Per l'attuazione dei programmi di comunicazione il Dipartimento per l'informazione e l'editoria provvede in particolare a:

- a) svolgere funzioni di centro di orientamento e consulenza per le amministrazioni statali ai fini della messa a punto dei programmi e delle procedure. Il Dipartimento può anche fornire i supporti organizzativi alle amministrazioni che ne facciano richiesta;
- b) sviluppare adeguate attività di conoscenza dei problemi della comunicazione pubblica presso le amministrazioni;
- c) stipulare, con i concessionari di spazi pubblicitari, accordi quadro nei quali sono definiti i criteri di massima delle inserzioni radiofoniche, televisive o sulla stampa, nonché le relative tariffe.

Art. 12.*(Piano di comunicazione)*

1. Sulla base dei programmi presentati dalle amministrazioni statali, il Dipartimento per l'informazione e l'editoria predispose annualmente il piano di comunicazione, integrativo del piano di cui all'articolo 12 del decreto legislativo 3 febbraio 1993, n. 29, e successive modificazioni, che è approvato dal Presidente del Consiglio dei ministri.

2. Una copia del piano approvato è trasmessa alle amministrazioni. Ciascuna amministrazione realizza il piano per le parti di specifica competenza anche avvalendosi della collaborazione del Dipartimento per l'informazione e l'editoria. Entro il 31 gennaio dell'anno successivo a quello di riferimento, i Ministri trasmettono al Presidente del Consiglio dei ministri una relazione su quanto previsto dal presente comma.

Art. 13.*(Progetti di comunicazione a carattere pubblicitario)*

1. Le amministrazioni dello Stato sono tenute ad inviare al Dipartimento per l'informazione e l'editoria, ai fini della formulazione di un preventivo parere, i progetti di comunicazione a carattere pubblicitario che prevedono la diffusione dei messaggi sui mezzi di comunicazione di massa.

2. I progetti di cui al comma 1 devono, in particolare, contenere indicazioni circa l'obiettivo della comunicazione, la copertura finanziaria, il contenuto dei messaggi, i destinatari e i soggetti coinvolti nella realizzazione. Deve, inoltre, essere specificata la strategia di diffusione con previsione delle modalità e dei mezzi ritenuti più idonei al raggiungimento della massima efficacia della comunicazione.

3. Per le campagne di comunicazione a carattere pubblicitario, le amministrazioni dello Stato tengono conto, ove possibile, in relazione al tipo di messaggio e ai destinatari, anche delle testate italiane all'estero.

Art. 14.

(Finanziamento dei progetti)

1. La realizzazione dei progetti di comunicazione a carattere pubblicitario delle amministrazioni dello Stato, integrativi del piano di cui all'articolo 12 del decreto legislativo 3 febbraio 1993, n. 29, e successive modificazioni, ritenuti di particolare utilità sociale o di interesse pubblico, è finanziata nei limiti delle risorse disponibili in bilancio per il centro di responsabilità n. 17 "Informazione ed editoria" dello stato di previsione della Presidenza del Consiglio dei ministri, intendendosi ridotta in misura corrispondente l'autorizzazione di spesa di cui all'articolo 5 della legge 25 febbraio 1987, n. 67.

Art. 15.

(Procedure di gara)

1. Per la realizzazione delle iniziative di comunicazione istituzionale a carattere pubblicitario la scelta dei soggetti professionali esterni è effettuata, anche in deroga ai limiti previsti dall'articolo 6 del regio decreto 18 novembre 1923, n. 2440, nel rispetto delle disposizioni del decreto legislativo 17 marzo 1995, n. 157. A tali fini, con regolamento da emanare, su proposta del Presidente del Consiglio dei ministri, ai sensi dell'articolo 17, comma 1, della legge 23 agosto 1988, n. 400, e successive modificazioni, entro quarantacinque giorni dalla data di entrata in vigore della presente legge, sono stabiliti i criteri per la individuazione dei soggetti professionali da invitare alle procedure di selezione, nonché per la determinazione delle remunerazioni per i servizi prestati. A tali fini si tiene conto anche dei criteri stabiliti in materia dall'Autorità per le garanzie nelle comunicazioni.

Art. 16.

(Abrogazioni)

1. Sono abrogati l'articolo 5, commi 6, 7 e 8, della legge 25 febbraio 1987, n. 67, e l'articolo 9 della legge 6 agosto 1990, n. 223, e successive modificazioni.

ALLEGATO N. 2
DIRETTIVA SULLE ATTIVITÀ DI COMUNICAZIONE
DELLE PUBBLICHE AMMINISTRAZIONI

A tutti i Ministeri
- Uffici di Gabinetto
- Uffici per le Relazioni con il Pubblico
- Uffici Stampa
Alle aziende ed amministrazioni autonome dello Stato
A tutti gli enti pubblici non economici
Al Consiglio di Stato
- Segretariato Generale
Alla Corte dei conti
- Segretariato Generale
All'Avvocatura generale dello Stato
- Segretariato Generale
Agli Uffici centrali del bilancio
A tutte le Province
A tutti i Comuni
Alle Camere di Commercio, industria, artigianato e
agricoltura
Alla Scuola Superiore della Pubblica
Amministrazione
Al Formez
All'A.R.A.N.

e, per conoscenza:

Alla Presidenza della Repubblica
- Segretariato generale
Alla Presidenza del Consiglio dei Ministri
- Segretariato generale
All'A.N.C.I.
All'U.P.I.
All'U.N.C.E.M.2

VISTA la legge 23 agosto 1988, n.400, recante "Disciplina dell'attività di Governo e ordinamento della Presidenza del Consiglio dei Ministri";

VISTO il decreto legislativo 30 marzo 2001, n.165, recante "Norme generali sull'ordinamento del lavoro alle dipendenze delle amministrazioni pubbliche";

VISTA la legge 7 giugno 2000, n.150 "Disciplina delle attività di informazione e di comunicazione delle pubbliche amministrazioni";

VISTO il decreto del Presidente della Repubblica del 21 settembre 2001, n.422, recante "Regolamento per l'individuazione dei titoli professionali del personale da utilizzare presso le pubbliche amministrazioni per le attività di informazione e comunicazione e disciplina degli interventi formativi";

VISTO il decreto del Presidente del Consiglio dei Ministri del 9 agosto 2001, recante "Delega di funzioni del Presidente del Consiglio dei Ministri in materia di funzione pubblica e di coordinamento dei Servizi di informazione e sicurezza al Ministro senza portafoglio on. dott. Franco Frattini";

VISTO il decreto del Presidente del Consiglio dei Ministri del 31 ottobre 2001, recante "Struttura di missione per la comunicazione e informazione ai cittadini";

VISTA la direttiva del Ministro per la Funzione Pubblica del 13 dicembre 2001, sulla Formazione e la valorizzazione del personale delle pubbliche amministrazioni

EMANA LA PRESENTE DIRETTIVA

PREMESSA

Con l'entrata in vigore della legge del 7 giugno 2000 n.150, e l'emanazione del Regolamento di attuazione del 21 settembre 2001 n. 422, le pubbliche amministrazioni 3 dispongono di un nuovo indispensabile strumento per sviluppare le loro relazioni con i cittadini, potenziare e armonizzare i flussi di informazioni al loro interno e concorrere ad affermare il diritto dei cittadini ad un'efficace comunicazione.

La comunicazione pubblica cessa di essere un segmento aggiuntivo e residuale dell'azione delle pubbliche amministrazioni, e ne diviene parte integrante, così come accade da decenni alle imprese che agiscono nel mercato dei prodotti e dei servizi.

Lo sviluppo delle attività legate alla comunicazione di impresa e alla pubblicità, in grado di determinare scelte organizzative e strategiche che influiscono positivamente sulla visibilità e sull'immagine aziendale e che coinvolgono trasversalmente tutto il processo produttivo, attraverso azioni di comunicazione interna, hanno accompagnato nel nostro Paese il percorso e la crescita delle imprese del settore privato e, recentemente, anche di alcune pubbliche amministrazioni.

La riforma della pubblica amministrazione, il federalismo e il rafforzamento dei livelli locali di governo, l'attuazione del principio di sussidiarietà e il conseguente nuovo orizzonte delle missioni delle amministrazioni, possono realizzarsi solo con il pieno consenso dei cittadini e delle imprese, degli operatori del settore pubblico, da coinvolgere attraverso opportuni ed adeguati processi di relazione e comunicazione.

FINALITA' E AMBITO DI APPLICAZIONE

Con questa direttiva il Dipartimento della Funzione Pubblica, in linea con la volontà del Governo di attuare un radicale processo di cambiamento della pubblica amministrazione, fornisce alle amministrazioni pubbliche, di cui all'art. 1 comma 2 del Dpr 21 settembre 2001, n.422, gli indirizzi di coordinamento, organizzazione e monitoraggio delle strutture, degli strumenti e delle attività previste dalla normativa in materia di informazione e comunicazione pubblica.

La direttiva si propone di contribuire al perseguimento, da parte delle pubbliche amministrazioni, delle seguenti finalità:

- sviluppo di una coerente politica di comunicazione integrata con i cittadini e le imprese;
 - gestione professionale e sistematica dei rapporti con tutti gli organi di informazione (mass media tradizionali e nuovi);
 - realizzazione di un sistema di flussi di comunicazione interna incentrato sull'intenso utilizzo di tecnologie informatiche e banche dati, sia per migliorare la qualità dei servizi e l'efficienza organizzativa, sia per creare tra gli operatori del settore pubblico senso di appartenenza alla funzione svolta, pieno coinvolgimento nel processo di cambiamento e condivisione nelle rinnovate missioni istituzionali delle pubbliche amministrazioni ;
 - formazione e valorizzazione del personale impegnato nelle attività di informazione e comunicazione;
 - ottimizzazione, attraverso la pianificazione e il monitoraggio delle attività di informazione e comunicazione, dell'impiego delle risorse finanziarie.
- Questa direttiva, pertanto, richiama e impegna la responsabilità dei vertici delle amministrazioni pubbliche all'applicazione della legge n.150/2000 e alla definizione di strutture e risorse necessarie per:
- progettare e realizzare attività di informazione e comunicazione destinate ai cittadini e alle imprese;
 - procedere ad una rinnovata ingegneria dei processi di comunicazione interna e adeguare i flussi di informazione a supporto dell'attività degli uffici che svolgono attività di informazione e comunicazione, e il loro coordinamento, già individuati dalla legge 150/2000;
 - produrre e fornire informazioni, promuovere eventi che, tenendo conto dei tempi e dei criteri che regolamentano il sistema dei media, possano tradursi in notizie per i mass media tradizionali e nuovi – come i giornali on-line - e altri mezzi di diffusione di notizie di interesse pubblico.

La direttiva, inoltre, pone all'attenzione dei dirigenti degli Uffici stampa e degli Urp, così come delle analoghe strutture previste dalla legge 150/2000, la ricerca dell'efficienza e dell'efficacia nei processi di produzione della comunicazione, quale obiettivo della loro attività.

1. GLI OBIETTIVI

Le pubbliche amministrazioni, attraverso gli Uffici Stampa, i Portavoce e gli Urp e le analoghe strutture, devono:

- 1) garantire un'informazione trasparente ed esauriente sul loro operato,
- 2) pubblicizzare e consentire l'accesso ai servizi promuovendo nuove relazioni con i cittadini,
- 3) ottimizzare l'efficienza e l'efficacia dei prodotti-servizi attraverso un adeguato sistema di comunicazione interna.

Per consentire il pieno raggiungimento di questi obiettivi, le pubbliche amministrazioni devono:

- 1) dare avvio e sviluppo alle strutture deputate alla realizzazione delle attività di informazione, Portavoce e Ufficio Stampa, e di comunicazione, Ufficio per le Relazioni con il Pubblico,
- 2) promuoverne il pieno raccordo operativo sotto forma di coordinamento e attraverso una adeguata struttura organizzativa.

Inoltre, nella creazione dei nuovi profili professionali e delle nuove forme di organizzazione del lavoro pubblico e della sua comunicazione interna, deve essere favorita la defi-

nizione di adeguati interventi formativi e di aggiornamento che promuovano operatori dell'informazione e comunicazione competenti e motivati.

Il Dipartimento della Funzione Pubblica, con la collaborazione delle associazioni professionali del mondo dell'informazione, della comunicazione e delle relazioni pubbliche, realizzerà un sistema di monitoraggio dell'applicazione della legge n.150/2000 anche in vista di una programmazione di successivi interventi e direttive che avranno come obiettivo di rendere il settore coerente con la dimensione europea.

2. TIPOLOGIA DELLA COMUNICAZIONE

La legge n.150/2000 indica quali figure capaci di realizzare le attività di informazione e comunicazione nell'amministrazione pubblica il Portavoce e l'Ufficio Stampa, da un lato, e l'Ufficio per le Relazioni con il Pubblico e analoghe strutture, dall'altro.

I due segmenti di attività individuati sono importanti, ma non singolarmente esaustivi della funzione di comunicazione la cui complessità si esprime sia attraverso la previsione di differenti tipologie professionali, sia attraverso attività che non si esauriscono nel *front-office* o nei rapporti con i media.

La comunicazione interna e la produzione di messaggi complessi verso l'esterno rappresentano momenti differenti della stessa funzione di informazione e comunicazione delle pubbliche amministrazioni, e pertanto richiedono un coordinamento che nei governi, con efficacia, le interazioni e le sinergie.

Questa dimensione complessiva e integrata della comunicazione non può essere dimenticata né sottovalutata nell'attuazione della legge del 7 giugno 2000 n.150.

Nello svolgimento delle attività di comunicazione e informazione, così come nella costruzione degli assetti organizzativi delle loro strutture, le amministrazioni devono, inoltre, considerare centrali e decisivi gli strumenti interattivi della comunicazione *on line* (Internet-intranet). I processi organizzativi devono, conseguentemente, essere ridisegnati in relazione all'esigenza di sviluppare modalità interattive di comunicazione interna ed interistituzionale nei confronti dei cittadini.

Una buona comunicazione interna, fondata su di un'ampia circolazione delle informazioni sulle attività ed i processi lavorativi, e il pieno coinvolgimento del personale nei progetti di cambiamento organizzativo, consente di costruire al meglio l'identità di un'amministrazione, favorisce la crescita di un senso di appartenenza positivo alla dimensione del lavoro pubblico e contribuisce a porre su nuove basi l'immagine della sfera pubblica.

3. MODALITÀ OPERATIVE: IL COORDINAMENTO DEGLI STRUMENTI DELLA COMUNICAZIONE

Le amministrazioni devono assicurare il raccordo operativo tra i segmenti di comunicazione attivati, il Portavoce, l'Ufficio stampa e l'Ufficio per le Relazioni con il Pubblico e le analoghe strutture, devono prevedere forme organizzative di coordinamento delle loro attività per massimizzare l'utilizzo delle risorse umane ed economiche, e creare sinergie ed integrazione tra le azioni di comunicazione per contribuire a rendere efficaci e soddisfacenti le relazioni con i cittadini.

Ciascuna amministrazione, quindi, potrà istituire al proprio interno una struttura di coordinamento, costituita dal direttore dell'Urp e delle analoghe strutture ove esistenti, dal direttore dell'Ufficio Stampa e dal Portavoce se presente all'interno dell'amministrazione.

La struttura di coordinamento ha funzioni di programmazione, indirizzo e raccordo delle attività da realizzare.

Alla struttura di coordinamento spetta il compito di presentare al Vertice dell'amministrazione, entro il 30 novembre di ogni anno, il programma delle iniziative di comunicazione.

Il programma deve contenere:

- la definizione degli obiettivi e della strategia della comunicazione integrata (azioni di comunicazione interna, esterna, on line, pubblicitaria etc);
- la descrizione delle singole azioni con l'indicazione dei tempi di realizzazione (calendarizzazione per fasi);
- la scelta dei mezzi di diffusione e il budget;
- la pianificazione delle attività di monitoraggio e valutazione dell'efficacia delle azioni (sia in itinere al progetto sia ex post).

3.1 LA STRUTTURA DI MISSIONE PER L'INFORMAZIONE E LA COMUNICAZIONE CON I CITTADINI.

Per soddisfare l'esigenza di raccordo operativo e d'integrazione tra le strutture di informazione e comunicazione previste della legge del 7 giugno 2000 n.150, il Dipartimento della Funzione Pubblica ha attivato un'apposita "Struttura di missione", con l'incarico di:

- 1) integrare le proprie attività di comunicazione ed informazione (Ufficio stampa, Urp, sito web) coordinandole con l'ufficio del Portavoce;
- 2) supportare le amministrazioni nell'attuazione delle norme per sviluppare e sperimentare azioni e progetti di comunicazione pubblica integrata.

La struttura di missione ha l'obiettivo di garantire l'attuazione della legge del 7 giugno 2000 n.150, di monitorare l'attivazione di strutture di comunicazione integrata presso le amministrazioni, nonché di fornire consulenza alle amministrazioni anche per l'attività di formazione, limitatamente al settore della comunicazione.

Presso la struttura, inoltre, operano gruppi di lavoro specializzati sull'applicazione della legge e sull'uso di un linguaggio chiaro e comprensibile da parte delle amministrazioni.

4. FUNZIONI DEGLI ORGANI DELL'INFORMAZIONE E DELLA COMUNICAZIONE

Un moderno sviluppo dell'informazione e della comunicazione richiede un decisivo impegno delle amministrazioni.

Particolare attenzione deve essere posta ai compiti che la legge affida agli Urp, attraverso la realizzazione delle Reti civiche e del sito Internet della pubblica amministrazione, nella loro funzione di relazione verso l'esterno. Essi svolgono infatti compiti di informazione, di garanzia di accesso ai servizi, di ascolto delle esigenze degli utenti, di promozione dell'innovazione e della semplificazione, nonché di verifica della soddisfazione del cittadino rispetto all'erogazione dei servizi stessi.

In questo contesto, gli Uffici per le Relazioni con il Pubblico e le analoghe strutture devono poter ricorrere a procedure di comunicazione interna codificate ed efficaci per divenire il terminale di destinazione di atti e documenti che consentano sollecite ed esaurienti risposte alle richieste dei cittadini. Nei casi più complessi, gli Urp devono poter disporre della documentazione utile alla soddisfazione dell'utente entro un tempo ragionevole, comunque predeterminato dalle amministrazioni di appartenenza che individueranno, del pari, le sanzioni in caso di inadempienza o di ritardo nella risposta.

Al fine di rendere gli Urp strumenti del cambiamento interno della pubblica amministrazione, attraverso una funzione di marketing istituzionale e di verifica della soddisfazione del cittadino rispetto all'erogazione dei servizi, è opportuno che essi siano in grado di progettare e sviluppare azioni di studio e ricerca attraverso risorse umane in possesso delle competenze necessarie.

L'incarico di gestione delle Reti Civiche, assegnato dalla legge n.150/2000 agli Urp, e del sito Internet, è destinato ad espandere la dimensione di questi uffici da semplice sportello di informazione al cittadino a terminali di banche dati. Gli Urp devono pertanto essere in grado di svolgere più funzioni e di corrispondere ad una domanda differenziata di servizi da parte del cittadino.

La stessa legge n.150/2000 attribuisce all'Ufficio stampa, prioritariamente, la gestione dell'informazione in collegamento con gli organi di informazione mezzo stampa, radiofonici, televisivi ed on line.

In particolare l'Ufficio stampa, coordinato da un direttore di servizio, si occupa:

- della redazione di comunicati riguardanti sia l'attività dell'amministrazione e del suo vertice istituzionale sia quella di informazione, promozione, lancio dei servizi;
- dell'organizzazione di conferenze, incontri ed eventi stampa ;
- della realizzazione di una rassegna stampa quotidiana o periodica, anche attraverso strumenti informatici;
- del coordinamento e della realizzazione della newsletter istituzionale e di altri prodotti editoriali.

Nelle amministrazioni locali di piccole dimensioni, per meglio ottimizzare le loro funzioni, gli Uffici stampa, così come gli Uffici per le Relazioni con il Pubblico, possono essere costituiti in forma consorziata tra Enti locali che raggruppino una popolazione residente non inferiore a 25.000 unità.

A differenza dell'Ufficio stampa e dei suoi compiti istituzionali, la figura del Portavoce, presente nelle amministrazioni complesse, sviluppa un'attività di relazioni con gli organi di informazione in stretto collegamento ed alle dipendenze del vertice "pro tempore" delle amministrazioni.

5. LA FORMAZIONE

La legge del 7 giugno 2000 n.150 e il regolamento del 21 settembre 2001, Dpr n. 422, e più specificatamente la direttiva del Ministro per la Funzione Pubblica del 13 dicembre 2001, sulla "Formazione e la valorizzazione del personale delle pubbliche amministrazioni", individuano nella formazione la chiave per migliorare la qualità delle prestazioni e per incentivare la motivazione del personale. La normativa offre alle amministrazioni i primi strumenti per adeguare, migliorare, selezionare – attraverso la definizione di percorsi di formazione ad hoc – le risorse umane già indirizzate o da indirizzare nei settori delle relazioni con i media (ufficio stampa e ufficio del portavoce) e con i cittadini (Uffici delle relazioni con il pubblico e analoghe strutture). E' da tenere presente che le attività di informazione e comunicazione - svolte all'interno di queste strutture - sono considerate rilevanti per la concreta realizzazione di pratiche di buon governo.

Le norme sopraindicate sanciscono una parità dell'offerta formativa con la presenza di soggetti privati e di una cultura di mercato dal cui confronto e competizione deve derivare un miglioramento complessivo della qualità della formazione in questo settore.

La formazione, oltre ad avere il compito di professionalizzare le risorse umane, dovrà essere la leva primaria per rendere omogeneo il livello di preparazione e la capacità del personale impegnato nella comunicazione pubblica.

In considerazione di ciò le amministrazioni devono adottare programmi formativi per tutto il personale impegnato nell'attività di informazione e comunicazione come previsto dalle norme vigenti e dalla direttiva del 13 dicembre 2001.

L'attività formativa dei singoli dipendenti svolta nel periodo intercorso tra l'entrata in vigore della legge n.150/2000 e la pubblicazione del regolamento (Dpr n.422/2001), che rispetti i requisiti previsti dalle due norme, su richiesta delle amministrazioni di appartenenza, potrà essere validata da una commissione, istituita presso la Struttura di Missione del Dipartimento della Funzione Pubblica.

6. I NUOVI PROFILI PROFESSIONALI

L'individuazione e la regolamentazione delle tipologie professionali che opereranno negli Uffici stampa, negli Uffici per le relazioni con il pubblico e in strutture analoghe uti-

lizzando strumenti di informazione e comunicazione tradizionali e nuovi, come indicato dall'art.8, comma 3 ed art. 9, comma 5, della legge del 7 giugno 2000 n.150, sono affidate alla contrattazione collettiva con le organizzazioni sindacali rappresentative sul territorio nazionale delle categorie professionali.

7. IL MONITORAGGIO DELLE ATTIVITÀ

Il Dipartimento della Funzione Pubblica ha già promosso e svilupperà in modo costante sondaggi, studi, ricerche e sperimentazioni finalizzate a:

- 1) monitorare lo stato di attuazione della legge del 7 giugno 2000 n. 150,
- 2) verificare le inadeguatezze da questa già rivelate nel lungo dibattito che ne ha accompagnato la pur necessaria approvazione (dall'esigenza di meglio definire gli ambiti delle singole professionalità, ai rilievi mossi anche in sede europea circa gli accessi a taluni ruoli ed uffici),
- 3) promuovere modelli e standard di riferimento che favoriscano la nascita e lo sviluppo di una cultura della comunicazione integrata nell'ambito delle pubbliche amministrazioni.

Nell'ambito di tale attività, che sarà sviluppata in collaborazione con le associazioni di categoria e gli ordini professionali dei comunicatori, delle relazioni pubbliche e dei giornalisti, grande attenzione verrà dedicata alla costruzione di tipologie professionali e modelli di valutazione delle professionalità della nuova comunicazione pubblica e de l'efficacia del loro agire. Si tratta di tenere sotto osservazione la qualità dei servizi e delle attività, di valutare le performance e "validare" i risultati.

Le amministrazioni, a tal fine, dovranno verificare, attraverso sondaggi, studi e ricerche, da affidare anche a soggetti privati, l'attuazione del piano di comunicazione annuale e misurarne l'efficacia.

8. IL LINGUAGGIO

Il Dipartimento della Funzione Pubblica ha già promosso e realizzato, a partire dai primi anni '90, progetti dedicati alla semplificazione del linguaggio amministrativo usato nei contatti con i cittadini. L'opinione pubblica, ma anche le amministrazioni, si aspettano ulteriori sforzi per combattere il cosiddetto "burocratese" più chiaro ed accessibile e la comunicazione tra i cittadini e la pubblica amministrazione più snella ed efficace. La comunicazione delle pubbliche amministrazioni deve soddisfare i requisiti della chiarezza, semplicità e sinteticità e, nel contempo, garantire completezza e correttezza dell'informazione. Questo obiettivo dovrà essere perseguito anche con l'impiego dei nuovi strumenti informatici.

Il Dipartimento della Funzione Pubblica attiverà nei prossimi mesi, presso la Struttura di Missione, un servizio di consulenza il cui scopo sarà di assistere le pubbliche amministrazioni e i gestori di servizi pubblici a riscrivere atti e documenti, a migliorare la qualità della comunicazione per renderla più semplice e comprensibile a tutti i cittadini ed utenti dei servizi pubblici. L'obiettivo sarà di quello di rendere ufficiali le regole della semplificazione e di promuoverne la diffusione in tutte le amministrazioni.

9. LE RISORSE

Le amministrazioni si impegnano a individuare nel proprio bilancio un capitolo dedicato alle spese complessive per la comunicazione e informazione pubblica in una percentuale non inferiore al 2% delle risorse generali.

10. OSSERVANZA DELLA DIRETTIVA

La dirigenza verrà valutata, ai sensi del D.lgs. del 30 luglio 1999 n.286 e del D.lgs del 30 marzo 2001 n.165, anche alla luce dell'applicazione della presente direttiva. Pertanto i vertici dell'amministrazione, in sede di emanazione della direttiva annuale e degli indirizzi strategici, indicheranno le misure di comunicazione istituzionale da adottare e gli obiettivi da raggiungere in linea con il programma di governo dell'amministrazione pubblica.

Roma, 7 febbraio 2002

IL MINISTRO
PER LA FUNZIONE PUBBLICA E PER
IL COORDINAMENTO DEI SERVIZI DI
INFORMAZIONE E SICUREZZA

B

*Finito di stampare
nel mese di ottobre 2004
da GRAFITALIA - Reggio Emilia*