

# U URPdegliURP

## STRUMENTI/6

COMUNICARE  
DENTRO  
L'AMMINISTRAZIONE

STRUMENTI/6  
URPdegliURP

**COMUNICARE  
DENTRO  
L'AMMINISTRAZIONE**

*a cura di  
Annalisa Gramigna e Stefania Stecca*

---

*Questa pubblicazione è frutto dell'attività del Tavolo di lavoro "**Comunicare dentro l'amministrazione**" sul tema della comunicazione interna, realizzato nell'ambito del programma di attività 2008 dell'iniziativa URPdegliURP .*

*Un ringraziamento va a tutti coloro che a vario titolo hanno collaborato alla realizzazione del percorso di lavoro e di questa pubblicazione.*

*Si desidera esprimere un doveroso ringraziamento a tutti i referenti delle amministrazioni che hanno partecipato attivamente agli incontri del Tavolo. La loro disponibilità alla discussione, al confronto e all'analisi critica delle esperienze realizzate ha offerto il necessario contributo alla elaborazione delle idee e delle indicazioni metodologiche ed operative contenute in questa sintetica guida.*

*Oltre alle autrici Annalisa Gramigna e Stefania Stecca che hanno curato anche la progettazione esecutiva ed il coordinamento dei lavori del Tavolo, un ringraziamento particolare va infine, per l'efficace e professionale supporto tecnico ed organizzativo, a tutto lo staff di URPdegliURP*

---

## COMUNICARE DENTRO L'AMMINISTRAZIONE

Presentazione

Premessa.....	p.2
1. La comunicazione interna: una definizione condivisa.....	p.8
2. La meta ovvero i destinatari.....	p.11
2.1. Imparare a vederli: la segmentazione del target	
2.2. Imparare a conoscerli: l'interrogazione del target	
2.3. Destinatari: il doppio statuto, le singole specificità	
3. La rotta ovvero la definizione del percorso che conduce all'elaborazione della risposta strategica.....	p.22
3.1 Il rigore del percorso: dal bisogno percepito all'ascolto strutturato	
3.2. Uno strumento di lettura delle informazioni raccolte	
3.3. Esplicitare gli obiettivi	
4. La scelta del giusto mezzo, ovvero la progettazione e gestione delle modalità e degli strumenti di comunicazione.....	p.36
4.1. Gli strumenti più diffusi	
4.2. Quale mix di strumenti?	
5. La scelta dell'equipaggio ovvero quali i ruoli e le competenze.....	p.49
5.1. Il modello organizzativo a supporto della comunicazione	
5.2. Le figure professionali della comunicazione interna	

6. Organizzare il viaggio ovvero le caratteristiche organizzative  
hard.....p.54

- 6.1 Relazione fra le caratteristiche dell'organizzazione e la comunicazione  
interna
- 6.2. Le leve organizzative a supporto della comunicazione interna
- 6.3. Esiste un contesto organizzativo "ideale" per la comunicazione  
interna?

7. Il clima del viaggio ovvero la cultura organizzativa  
dominante.....p.65

Conclusioni.....p.73

Appendice 1: I partecipanti e i  
progetti.....p.76

Appendice 2: Le sintesi dei  
progetti.....p.78

## Presentazione

Nella terza edizione del Tavolo Nazionale sulla Comunicazione ci siamo occupati di comunicazione interna vissuta, ancora in molte amministrazioni, come punto di debolezza, problema aperto, funzione organizzativa incerta e sfumata, scarsamente legittimata, impopolare tra i vertici politici, irrinunciabile strumento di lavoro per la struttura operativa.

L'idea di affrontare il tema non è sembrata pertanto peregrina: pur essendo diffusamente acclarato - almeno astrattamente - il grande valore e le sue inesprese potenzialità quale leva di cambiamento e miglioramento dei processi di lavoro, la comunicazione interna rappresenta ancora per molti enti un'aspirazione progettuale dai confini imprecisi, appiattita su alcuni - pochi - strumenti di comunicazione, percepita come "bloccata", impedita da disegni organizzativi poco funzionali.

Il Tavolo Nazionale sulla Comunicazione ha affrontato questo tema - problema con un duplice obiettivo: capire come amministrazioni attente si sono mosse riguardo la comunicazione interna e delineare, laddove possibile, linee guida utili per chi desidera cimentarsi sul tema.

Al primo obiettivo è stata data risposta attraverso tre incontri nel corso dei quali ci si è confrontati direttamente con 21 amministrazioni che hanno voluto raccontare, presentandoli, i loro percorsi di lavoro e la messa a punto dei loro progetti. Al secondo obiettivo si prova a dare risposta con questa pubblicazione, nella quale si è organizzato il sapere raccolto, si propongono riflessioni e approfondimenti - anche utilizzando esempi proposti nel Tavolo - e si mettono a disposizione alcune considerazioni funzionali alla definizione di scelte e linee di azione.

Questa pubblicazione nasce quindi con il contributo fondamentale delle persone che hanno aderito al Tavolo Nazionale sulla comunicazione interna, che hanno voluto condividere le conoscenze, in particolare gli enti che hanno portato le loro esperienze e che ringraziamo: Agenzia delle Entrate, Ausl Aosta, Ausl Bologna, Ausl Modena, CCIAA Bergamo, Comune di Ancona, Comune di Castelmaggiore, Comune di Forlì, Comune di Mantova, Comune di Riccione, Comune di Roma, Comune di Trento, Comune di Udine, Consiglio regionale Friuli Venezia Giulia, Erdisu Trieste, Inail, Inpdap Trieste, Provincia di Parma, Provincia di Rimini, Regione Campania, Regione Veneto.

## Premessa

### La comunicazione interna: una tazza di mare in tempesta

“Dovendo parlare di comunicazione interna, nella pubblica amministrazione, quali sono gli aspetti e i temi da considerare?”. Da qui desideriamo partire nel tentativo di esplorare, almeno in chiave teorica, rimandi espliciti e impliciti associati all'espressione “comunicazione interna” così da delinearne l'estensione del territorio, i suoi confini e le sue pertinenze. In questa fase serve, infatti, immaginare la comunicazione interna come un costrutto statico, per vederne, bloccate in una sorta di fermo-immagine, le sue componenti. Anche se essa è, per sua natura, fluida e dinamica, non imbrigliabile in classificazioni rigide, mai completamente standardizzabile.

“Una tazza di mare in tempesta” è il titolo di uno spettacolo teatrale di Roberto Abbiati che ha avuto il genio di ridurre a pochi minuti l'immenso Moby Dick, la storia del capitano Acab e della balena bianca, senza perderne l'essenza poetica, render conto dell'esperienza mistica, riportare l'intreccio narrativo. Ci sembra una metafora adatta, quella del viaggio in una tazza di mare in tempesta, a rappresentare l'avventura della comunicazione in un ente pubblico. Il viaggio, perché nella comunicazione interna, come in ogni viaggio, c'è qualcosa - molto - di ancora aperto e di avventuroso: come in procinto di partire per un viaggio, anche in materia di comunicazione interna cogliamo la necessità di muoverci, di dare risposte a bisogni di conoscenze, seppur non sempre siano chiari i luoghi verso i quali andare, come farlo, in compagnia di chi e per raggiungere cosa. La metafora del mare perché come il mare che può essere governato ma che può anche travolgere, così le organizzazioni possono essere luogo di pace e di tempeste. Come per navigare in mare, anche per muoversi nella pubblica amministrazione, nelle sue strutture più complesse, è necessario conoscere processi ruoli e funzioni, adattarsi ai climi, saper cogliere le opportunità, controllare i rischi. Ma significa anche occuparsi di una serie di aspetti che preparano il viaggio.

Abbiamo allora organizzato il documento - la nostra avventura - definendo così le sue tappe:

1. *La meta*, ossia chi, che cosa vogliamo raggiungere: i nostri destinatari
2. *La rotta*, ovvero la definizione del percorso che conduce all'elaborazione della risposta strategica
3. *L'equipaggio*, ovvero quali i ruoli e le competenze
4. *Il giusto mezzo*, ovvero la progettazione e gestione delle modalità e degli strumenti di comunicazione

5. *L'organizzazione del viaggio*, ovvero le caratteristiche organizzative *hard*
6. *Il clima del viaggio*, ovvero la cultura organizzativa dominante.

Torniamo allora alla domanda-spunto: Di cosa parliamo quando parliamo di comunicazione interna?

**Comunicazione: termine insidioso**

In tema di comunicazione - qui genericamente intesa - sono infatti moltissime le aspettative. Soprattutto da chi la vive come carente o mal gestita, essa è ritenuta strategica per la sua intrinseca "natura generativa" di sapere, conoscenza, consapevolezza, trasparenza e, più in generale, leva feconda di partecipazione attiva, crescita e sviluppo di un sistema pubblico moderno ed efficiente per la sua naturale contiguità con quelle libertà che si incardinano nel sistema democratico.

"Comunicazione" è tuttavia un termine insidioso, per varie ragioni.

In parte perché con questo stesso termine si definiscono situazioni comunicative anche molto diverse che, pur apparentate sotto lo stesso nome, richiedono competenze, abilità e, talvolta, professionalità anche molto differenti tra di loro. Il rischio è una "mimesi semantica" che riconduce sotto il cappello di "comunicazione" un insieme indistinto di elementi problematici, senza la spinta ad analizzarli nella loro verticalità e la possibilità di ricondurre al giusto ambito-sorgente ciascun problema. La risposta progettuale costruita senza chiarire le ambiguità difficilmente sarà adeguata al problema da risolvere: si agirà in termini emulativi, ci si innamorerà di una particolare soluzione tecnologica, ci si appiattirà su un set di strumenti incuranti dei dettagli significativi che ne precedono e seguono l'introduzione. Il risultato che ne consegue rischia di trasformarsi in un appesantimento delle procedure, generare ridondanze, lasciare comunque "scoperte" carenze comunicative. E squalificare, così, il potenziale di efficacia della comunicazione stessa, portando acqua ai delegittimatori.

Il termine "comunicazione" è insidioso anche per altre ragioni. La comunicazione è generata da un processo di cui molta parte rimane sommersa, ciò che se ne vede non ne è che il "terminale estetico", ma saper comunicare non è questione puramente estetica: una buona comunicazione (tanto sul piano individuale quanto su quello organizzativo sociale e politico) nasce da un percorso interrelato e complesso che fluisce solo in date condizioni. Basti dire, per appellarsi ad un'esperienza frequente per chi lavora, che è molto più facile "non saper gestire

una riunione” che saperlo fare, è facile boicottarla, è facile far perdere tempo, è facile ostacolare il raggiungimento dello scopo fissato dalla riunione stessa.

Le condizioni perché le persone fruiscono e si inseriscano in un sistema di comunicazione efficace implica aspetti che riguardano sì, competenze, tecnologie e sapere comunicativo, ma toccano anche aspetti legati alle responsabilità individuali, a disegni organizzativi, a carichi di lavoro che poco hanno a che fare con la comunicazione in senso stretto, ma che la condizionano inevitabilmente.

Migliorare la comunicazione - limitandoci in questa sede a quella organizzativa<sup>1</sup> - significa poter intervenire sulla parte sommersa del suo processo di genesi e sviluppo, significa aprirsi alla possibilità di essere chiamati ad intervenire su abitudini, procedure, architetture organizzative, rapporti e regole che le presiedono, competenze individuali, e altro ancora che impongono di estendere il campo di azione e necessitano di legittimazione e potere (o quanto meno disponibilità a riconoscerli all'occorrenza). Ancora troppo spesso la responsabilità di intervenire sulla qualità della comunicazione è data con troppa leggerezza (“Sì, tu fai fai, poi vediamo” è la frase che riportata a suggello del passaggio di delega) segnando il destino di pur mirabili e qualificati progetti di ringiovanimento comunicativo.

C'è poi una questione più generale che chiama in causa il processo di mitizzazione che assumono, nel tempo e nel succedersi delle stagioni, alcuni termini come trasparenza, accesso, comunicazione, partecipazione.

“Nella società contemporanea la differenza di informazione non dipende da un impedimento all'accesso alle fonti - gli uomini nella storia non sono mai stati così liberi - ma alla capacità del loro uso. La mole di informazioni è indomabile. E non è solo questione d'intelligenza - certo che lo è - ma è soprattutto di complessità. Il complesso ha il vantaggio di essere aperto, ma ha lo svantaggio di essere insintetizzabile. [...] Quanto più ampia è la “massa di informazioni” tanto più si fa esperienza dell'incompiutezza del sapere e dell'opacità del mondo”<sup>2</sup>. Sono parole di Salvatore Natoli, filosofo teoretico, un cervello non fuggito.

La scelta di questo pensiero, volutamente attinto da una disciplina diversa dalla comunicazione pubblica, è motivata dall'esigenza di puntare l'attenzione sul potere miracolistico attribuito alle parole, e ad alcune parole in particolare, e in particolari stagioni politiche. L'ondata di rinnovamento normativo partita con gli anni Novanta e mirante a riequilibrare il rapporto tra cittadino e pubblica amministrazione, incardinato su potenti novità in materia di comunicazione e informazione, politica e pubblica, ha generato grande attivismo, enormi

---

<sup>1</sup> Nell'accezione utilizzata da Invernizzi (comunicazione interna, esterna e di servizio)

<sup>2</sup> S. Natoli, *Stare al mondo*, Saggi Universale economica Feltrinelli, Milano 2008 (prima ediz.2002)

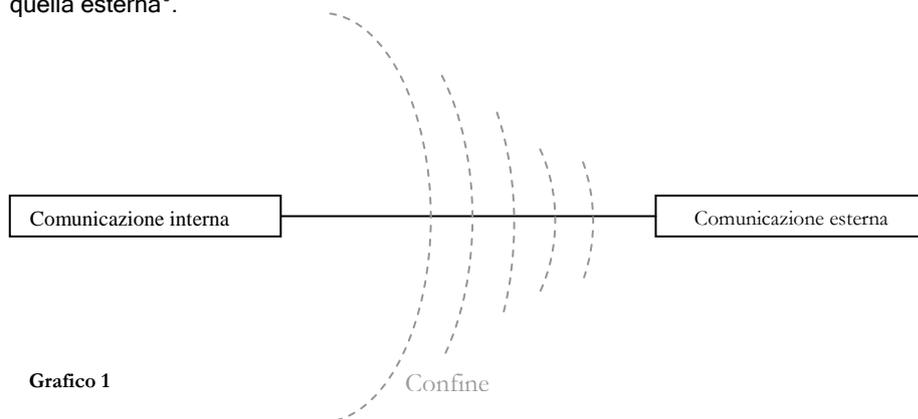
aspettative, imponenti scatti in avanti e drammatiche corse a vuoto. Oggi, in materia di comunicazione, il tessuto della pubblica amministrazione è estremamente variegato: tutti ci hanno provato, la semina c'è stata, ma per alcuni il raccolto è arrivato per altri la semina su un terreno povero e dilavato non ha generato che sterilità. La geografia che ne risulta presenta livelli di maturità così diversi che nulla può essere dato per scontato.

Amministrazioni capaci sono andate molto avanti, altre realtà sono ancora alla preistoria della comunicazione, pur avendo fatto tutti passi avanti e pur avendo tutti investito sforzi ed energia.

Oggi quelle stesse parole - trasparenza, accesso, comunicazione, partecipazione - sono pratiche concrete e quotidiane in alcune realtà, rimangono sogni e chimere per molte altre. E sono proprio i meno attrezzati che più di altri le mitizzano e le scolpiscono su un orizzonte destinato a non essere raggiunto mai. Chi ha raggiunto risultati concreti sa bene - prendendo a prestito un'espressione di Gustavo Zagrebelsky sulla democrazia - che la comunicazione "non è un traguardo ma un compito che si rinnova". Ci vogliono non solo volontà e determinazione, ma anche costanza e senso di responsabilità, perché essa possa svilupparsi e crescere, con efficacia, nel tempo.

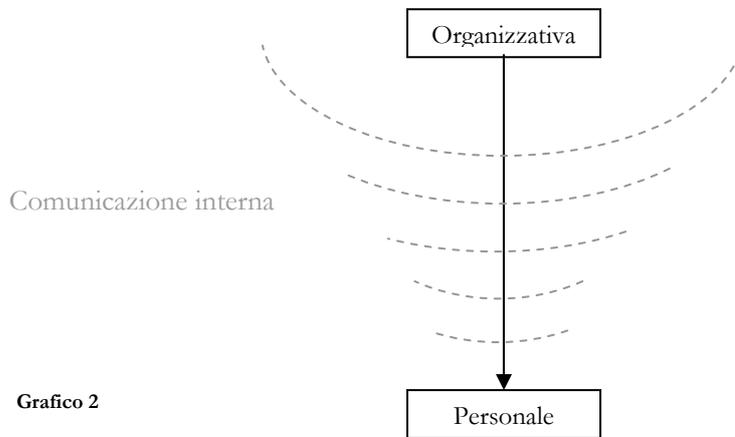
#### **Il territorio della comunicazione interna: l'esigenza di delinearne i confini**

Un primo aspetto su cui occorre prestare attenzione è la delimitazione dei *confini* della comunicazione interna, sia intesi su un ipotetico asse orizzontale nel quale si contrappongono, lungo un continuum, due polarità: la comunicazione interna e quella esterna<sup>3</sup>.



<sup>3</sup> In questo momento si sta utilizzando il solo termine comunicazione per semplicità: si considera quindi con l'espressione *comunicazione esterna* tutte le attività di comunicazione e informazione rivolte verso l'esterno dell'ente.

Sia su un secondo asse che si definisce rispetto ad una polarizzazione che si sviluppa sull'asse della verticalità e che lega, lungo un continuum, la contrapposizione tra comunicazione organizzativa e comunicazione personale.



Da un punto di vista organizzativo il limite orizzontale (grafico 1) va delineato con necessità maggiore in quei casi in cui ad occuparsi di comunicazione è una struttura articolata e suddivisa internamente in una molteplicità di funzioni (es: settore comunicazione istituzionale, ufficio stampa, portavoce, Urp, sistema informativo, comunicazione interna). E' questo il caso di enti di maggiori dimensioni e complessità vuoi sul piano dell'estensione territoriale (è il caso di enti regionali e nazionali), vuoi su quello della specificità o estensione settoriale, cioè enti in cui le divisioni tra settori si definiscono per professionalità e competenze molto specifiche (ad esempio le grandi aziende ospedaliere, le università) o - nel caso di estensioni settoriali - dove convivono competenze e professionalità molto diversificate (è il caso dei grandi comuni, delle regioni).

Nelle realtà organizzative di dimensioni più contenute, laddove ad occuparsi di comunicazione è un piccolo gruppo di persone facenti capo ad un'unica struttura (quando non si tratta di una sola persona), la questione di chiarezza è puramente operativa, riservata ai soggetti che se ne occupano, poiché in tal caso non si genera moltiplicazione di strutture.

La complessità, lo abbiamo già detto, è difficilmente sintetizzabile, ma per chi si occupa di comunicazione essa rappresenta - laddove presente - un dato di fatto da cui partire, un elemento da acquisire nell'analisi di contesto e sul quale modellare la più adeguata geografia di competenze e architettura di strumenti e mezzi di comunicazione. In tal senso la necessità di definire i confini può generare ricadute sul piano del disegno organizzativo.

Nel grafico 2, la comunicazione organizzativa si personalizza procedendo verticalmente verso il basso, progressivamente si trovano livelli via via più circoscritti (la comunicazione settoriale, quella di team di lavoro, quella tra capo e collaboratore, ecc.) arrivando fino alle abilità e competenze relazionali del singolo individuo. Su questo asse ciò che viene chiamato in gioco sono gli aspetti legati alle competenze dei singoli, le loro expertise e abilità professionali.

Spesso, parlando con i dipendenti pubblici di circolazione delle informazioni, vengono imputate responsabilità a chi, pur avendo ruoli di coordinamento o dirigenza, anziché diffondere il sapere, lo trattiene.

Fatti salvi i diversi stili di leadership, va da sé che il segreto, la diffidenza, l'eccessiva divisione di compiti - in assenza di forme di condivisione del sapere - ostacolano la comunicazione e il suo fluire. Quando non sono previsti momenti di scambio informativo o - pur previsti - risultano inefficaci, le ragioni possono essere imputate alla scelta di uno strumento inadeguato, o a cause di natura metodologica (ad esempio, l'incapacità a gestire/coordinare gruppi di lavoro). Le ragioni dell'inefficacia possono però anche essere dovute a limiti personali: personalità chiuse e introversive chiamate a ruoli che richiedono apertura e carisma. In questi casi diventa molto difficile definire, almeno in chiave generale e astratta, i confini da non oltrepassare. Certo la formazione comportamentale è una strada, ma la sua efficacia dipende da molti fattori e non offre - in ogni caso - risposte immediate. Le possibilità di migliorare performance individuali dipende da svariate ragioni, molte delle quali strettamente soggettive. La comunicazione comportamentale non si insegna, né apprende come fosse una nuova legge o un programma informatico. I risultati che essa dispiega sono strettamente correlati alla volontà del singolo di agire su di sé e gli effetti possono essere anche molto dilatati nel tempo.

I codici comportamentali e il sistema di regole che dettano le linee di ogni buona politica comunicativa in ambito organizzativo non possono che collocarsi come complesso di norme che ciascuno interpreta e adatta in base al proprio stile individuale e al proprio ruolo. Dunque, pur in condizioni di eccellenti e condivisi principi, le risposte individuali differiranno e si personalizzeranno.

## 1. La comunicazione interna: una definizione condivisa

“La comunicazione interna può essere definita come **l'insieme delle attività specialistiche di comunicazione necessarie a supportare il funzionamento, lo sviluppo e il successo delle organizzazioni complesse**. Tali attività, che devono essere gestite e integrate tra di loro con un'adeguata attività manageriale, possono essere suddivise in quattro categorie ciascuna con uno specifico obiettivo. La *comunicazione strategica*, per indirizzare e coinvolgere le persone dell'organizzazione. La *comunicazione creativa*, per generare le conoscenze e le competenze necessarie. La *comunicazione della conoscenza o formativa*, per diffondere le competenze distintive dell'organizzazione. La *comunicazione funzionale*, per supportare i processi gestionali e produttivi”. (Invernizzi, 2006)<sup>4</sup>.

Questa definizione di comunicazione interna ci sembra che - meglio di altre - restituisca la varietà e complessità della materia e al contempo ne suggelli il potenziale valore per il buon funzionamento e il successo di qualsiasi organizzazione.

Nello specifico Invernizzi così definisce le quattro tipologie di comunicazione interna:

1. La **comunicazione strategica** è quella attivata per indirizzare e per coinvolgere le persone e riguarda tutte le attività necessarie a far conoscere ai diversi stakeholders i valori dell'impresa, le sue strategie, le sue politiche e i suoi risultati nei campi economico, sociale e ambientale.
  - a. Gli stakeholders sono soprattutto i dipendenti e i collaboratori, i giovani da assumere, gli investitori, gli ex dipendenti, i collaboratori esterni
  - b. L'obiettivo della comunicazione strategica è di coinvolgere tutte le persone che fanno parte dell'organizzazione. Solo le persone che conoscono e condividono i valori, le politiche aziendali e i risultati dell'impresa possono infatti massimizzare il valore aggiunto del loro agire e contribuire così al successo dell'organizzazione.
  - c. Gli strumenti tipici della comunicazione strategica sono:
    - i. la comunicazione interpersonale agita dai capi e dai manager con le persone che lavorano con loro e con i quali sono in corso rapporti di collaborazione

---

<sup>4</sup> E. Invernizzi (a cura di) *Manuale di Relazioni Pubbliche 2. Le competenze e i servizi specializzati*, McGraw-Hill, Milano 2006

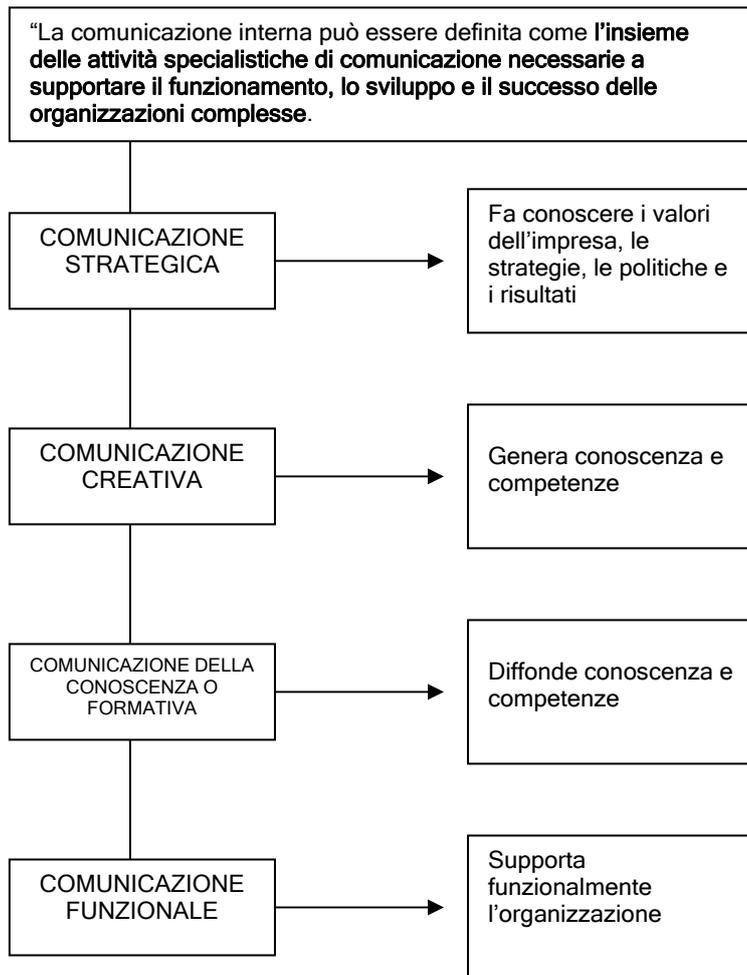
- ii. la comunicazione “a cascata” (che passa dai vertici alla base lungo l’asse gerarchico).
2. La **comunicazione creativa** è quella che si propone di generare conoscenza e competenze e si realizza in tutti i contesti formali e informali attivati al fine di realizzare occasioni di scambio e di dialogo tra soggetti dell’organizzazione, dove il sapere si crea all’interno e si acquisisce dall’esterno, spesso in modo informale.
  - a. L’obiettivo della comunicazione creativa è quello di creare conoscenza, cioè di generare e trasmettere sapere innovativo, alimentare ambiti di cooperazione e di scambio, risolvere problemi.
  - b. I suoi strumenti tipici sono le comunità di pratica, gli incontri di brainstorming, i gruppi di miglioramento, i circoli di qualità, le task force costituite per risolvere problemi importanti, i gruppi di progettazione o i focus group attivati con dipendenti o utenti per valutare il loro grado di soddisfazione.
3. La **comunicazione della conoscenza o formativa** è quell’insieme di modalità e di strumenti di comunicazione che servono a, e vengono utilizzati per, diffondere le conoscenze e le competenze distintive che si creano all’interno di un’organizzazione o che vengono acquisite dall’esterno.
  - a. Tra gli obiettivi: diffondere competenze relazionali e di comunicazione interpersonale indispensabili al funzionamento e al successo delle organizzazioni moderne.
  - b. Gli strumenti possono essere cartacei, l’intranet, i percorsi formativi o modalità di training on the job, o l’uso di Centri di Sviluppo delle Competenze che valorizzano l’efficacia esperienziale e intuitiva delle learning histories.
4. La **comunicazione funzionale** è quella che si propone di diffondere le informazioni necessarie al funzionamento dell’organizzazione. Si tratta di informazioni di tipo operativo necessarie a supportare i diversi processi produttivi e decisionali interni, l’attività degli operatori di front-line.
  - a. L’obiettivo principale è fornire le informazioni che supportano i processi produttivi e l’erogazione di servizi al personale preposto.

- b. Gli strumenti tipici sono tutti quelli che favoriscono la gestione e circolazione delle informazioni: mail, intranet, riunioni, manuali, circolari informative, bacheche, televisioni aziendali, ecc.

Per completare il quadro teorico di riferimento proposto da Invernizzi ricordiamo le due fondamentali colonne della comunicazione interna: *l'ascolto* (che alimenta i canali e le differenti categorie di comunicazione interna citate) e *il management della comunicazione* che rappresenta la componente attuativa delle decisioni assunte, pianificandole e gestendole nel tempo.

## IN BREVE

---



## 2. La meta ovvero i destinatari

Prima ancora di mettersi in viaggio, è necessario decidere dove si vuole arrivare: ossia qual è la meta del viaggio. Nel nostro caso si tratta del viaggio della comunicazione interna, orientato quindi al raggiungimento di una meta-destinatario molto precisa o ben identificabile: stiamo parlando dei cosiddetti stakeholders *interni* di un'organizzazione, cioè un sottoinsieme dei "destinatari diretti e indiretti dell'agire complessivo dell'ente, che risentono del suo comportamento nel soddisfacimento dei loro bisogni e nel raggiungimento dei loro obiettivi e possono a loro volta influenzare l'organizzazione"<sup>5</sup>. Questa impostazione dello studioso americano è tratta dalla sua teoria sugli stakeholders in base alla quale per affrontare la propria missione istituzionale in modo socialmente responsabile è necessario per un'organizzazione considerare gli interessi, i doveri e i bisogni dei molteplici pubblici con i quali ci si relaziona. E il pubblico interno di un ente della pubblica amministrazione è certamente una meta solo *astrattamente* definibile in modo univoco, di fatto molto articolata e diversificata al suo interno.

Ciò impone - in questo caso, come per ogni progetto di comunicazione - di aprirsi alla conoscenza dei bisogni e degli interessi dei molteplici pubblici interni di un'organizzazione, il rischio - al contrario - è ritenere di "sapere già tutto il necessario" senza verificarlo con adeguati metodi di analisi adducendo una conoscenza pregressa, intuibile in virtù del fatto che ci si sta riferendo a colleghi, e dunque a persone vicine, simili, che conosciamo e comprendiamo nel loro lavoro quotidiano. Cadere in questo errore, più frequente di quanto si possa pensare, rischia di far prendere da subito una strada di progettazione sbagliata. Si rischia di saltare subito alla scelta dello strumento e dei suoi contenuti: si rischia insomma di avvallare lo sviluppo di un percorso di lavoro *sganciato* dai suoi principali collaboratori e utenti.

*Conoscere il proprio pubblico*, letto attraverso le necessità di chi lavora per lo sviluppo di una efficace comunicazione interna, significa strutturare una preliminare *fase di ascolto* attraverso la quale cogliere i molteplici "punti di vista" dei pubblici interni attraverso gli strumenti messi a disposizione dalla metodologia della ricerca sociale e attraverso un percorso di rilevazione da strutturare con rigore, coinvolgendo tutti i destinatari interni o un loro campione rappresentativo.

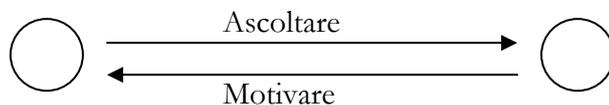
"L'obiettivo di questa prima fase è conoscere *nello specifico* esigenze e aspettative degli stakeholders riferite direttamente o indirettamente alle finalità dell'organizzazione. Esigenze e aspettative di cui *comunque* si dovrà tenere

---

<sup>5</sup> R. E. Freeman, *Strategic Management, A stakeholders Approach*, Pitman, Boston 1984

conto, integrandole nella fase successiva e, almeno in parte, appropriandosene, oppure decidendo di non integrarle, con la consapevolezza però, che quelle aspettative o esigenze in ogni caso emergeranno nella fase di attuazione della strategia definita, creando anche - in casi estremi ma non troppo remoti - potenziali occasioni di conflitto e di crisi".<sup>6</sup>.

L'ascolto attivo proposto da Muzi Falconi contiene in sé una componente fondamentale che introduce un elemento di responsabilità verso chi viene ascoltato: la necessità di rendere conto di eventuali bisogni e aspettative "non integrabili" nel progetto di comunicazione che nascerà. Questo aspetto è molto importante perché costringe a collocare su un piano di realtà le aspirazioni progettuali: a partire dalla buona pratica di motivare le scelte di progetto e fare altrettanto con bisogni e aspettative emerse nell'ascolto che non si ritengono perseguibili (o che non lo sono nell'immediato). E' chiaro che tale modalità non garantisce l'eliminazione di conflitti o situazioni di crisi, ma introduce elementi di trasparenza fondamentali per qualsiasi percorso di negoziazione, oltre a mantenere aperta la circolarità ascolto-feedback, tipica di una comunicazione efficace.



"Le organizzazioni possono essere descritte come *reti di relazioni* per definire e assolvere *impegni reciproci*" (Invernizzi, 2006). Perché ciò si verifichi al meglio è fondamentale che l'organizzazione stabilisca al suo interno un rapporto collaborativo con i suoi dipendenti. L'ascolto è pratica virtuosa, fondamentale perché la *relazione* sia viva e fertile, ma la sua efficacia diviene *impegno reciproco* laddove ispirata da senso di responsabilità, se si incarna in una "etica del finito", se assume cioè dentro di sé la consapevolezza che i bisogni (di conoscenza, aggiornamento, sapere) sono infinitamente più ampi della capacità di darne risposte puntuali, compiute e definitive, e che non tutte le aspettative possono essere soddisfatte o possono esserlo nei termini che ciascuno vorrebbe per sé.

"Quanto più ampia è la *massa di informazioni* tanto più si fa esperienza dell'incompiutezza del sapere e dell'opacità del mondo. La tecnica [per noi internet, la velocità con la quale oggi si produce e si fa circolare conoscenza] fa sperimentare all'uomo contemporaneo la sua inadeguatezza"<sup>7</sup>. Essere

---

<sup>6</sup> T.Muzi Falconi, Governare le relazioni. Obiettivi, strumenti e modelli delle relazioni pubbliche, Il sole24ore, Milano, 2002

<sup>7</sup> S. Natoli, *Stare al mondo*, Saggi Universale economica Feltrinelli, Milano 2008 (prima ediz.2002)

consapevoli di questo iato ineliminabile tra attese e risposte (di natura temporale, sui contenuti circolanti, sulla tempestività degli strumenti, ecc.) aiuta ad emanciparsi da una visione eccessivamente naif e più professionale sulla comunicazione in generale e su quella organizzativa interna nel nostro specifico. Di esempi positivi, grazie anche al lavoro di raccolta realizzato con il Terzo Tavolo Nazionale sulla comunicazione, per fortuna ce ne sono.

## 2.1. Imparare a vederli: la segmentazione del target

### *Un esempio tratto dal Piano di comunicazione interna del Comune di Forlì*

*Pur essendo ovvio che un piano di comunicazione interna si rivolge ai clienti interni, non si deve dimenticare che è molto importante riuscire a segmentare il pubblico di riferimento, “componendo in base alle esigenze analizzate, per trovare unità sociali significative per la gestione aziendale e differenziare i modi di relazione con il personale, riconnettendoli alle dinamiche organizzative, all’innovazione tecnologica, all’evoluzione dei sistemi di lavoro, alla cultura dei lavoratori, per operare, poi, compensazioni tra i diversi modi di comunicare con i gruppi individuati, in funzione degli obiettivi di tutta l’azienda”. (Santoro)*

*Il Comune di Forlì ha circa 900 dipendenti. Al suo interno vi sono due gruppi consistenti: da una parte 105 vigili urbani e dall’altra 120 insegnanti. A questi si aggiungono altri gruppi minori - cuochi, cantonieri, addetti al verde, necrofori -, per un totale di circa 130 persone. Questi gruppi lavorano prevalentemente fuori dalla sede comunale e hanno alcune caratteristiche in comune:*

- *svolgono attività di tipo prevalentemente tecnico;*
- *hanno un forte senso di appartenenza al gruppo professionale;*
- *hanno scarsi o sporadici contatti con le figure dirigenziali;*
- *non hanno un contatto continuo con la sede centrale;*
- *fanno un uso molto scarso del computer, per cui non hanno la posta elettronica e il collegamento Internet.*

*Per quanto riguarda il gruppo maggiore dei dipendenti, quelli per intenderci che sono presso le sedi comunali, è necessario fare un’ulteriore scomposizione fra tecnici (geometri, ingegneri, architetti, ma anche assistenti sociali, pedagogisti) e amministrativi. Anche per il gruppo dei tecnici interni, abbastanza frammentato e variegato, prevale normalmente una maggiore attenzione al contenuto*

*professionale e una certa difficoltà di dialogo con gli «amministrativi» considerati più o meno consapevolmente come «burocrati», nel senso negativo del termine.*

*Il gruppo degli amministrativi è quello in cui è più difficile l'individuazione delle tematiche di interesse, perché ha come denominatore comune la tipologia di attività svolta.*

*Altro dato importante da considerare, è quello dell'aggregazione per categorie contrattuali, da cui risulta che vi sono circa: 37 dirigenti, 130 quadri di categoria D, 750 dipendenti di categoria C e B.*

*Infine, è opportuno tenere conto, come ulteriore elemento di scomposizione, dell'età di servizio (anche se non vi possono essere automatismi, è presumibile che nei più anziani di servizio siano più radicate le abitudini e minori le aspettative, ecc.) e della formazione (quanti laureati, in quali categorie sono collocati, ecc.), atteso che questo influisce sui comportamenti e sulle aspettative di ciascuno.*

*La segmentazione del target ci aiuta a comprendere che la comunicazione interna non può essere ricondotta solo alla definizione di flussi informativi finalizzati alla comunicazione con il cittadino, ma deve tenere conto della complessità del pubblico dei clienti interni a cui ci si rivolge. Anche se il denominatore comune ai diversi tipi di comunicazione che si vanno delineando - la macrofinalità -, può essere considerato la qualità del rapporto con i cittadini, questa ha un significato diverso, a seconda che ne parliamo con un vigile, con un insegnante di asilo nido, con l'ufficio che riceve le iscrizioni agli asili nido e via dicendo.*

*La segmentazione del pubblico interno di riferimento mostra tutta l'inconsistenza delle definizioni e dei luoghi comuni sui «pubblici dipendenti». E' necessario, invece, parlare a gruppi complessi, distinti dalla professionalità, rivolgendosi a loro con mezzi, contenuti e linguaggi diversi, a seconda delle aspettative e dei bisogni del gruppo a cui ci si rivolge».*

---

La descrizione contenuta in questo estratto del Piano di comunicazione interna del Comune di Forlì, è un esempio di come provare a *staccare dallo sfondo*, isolandole, caratteristiche appartenenti a particolari categorie di personale che possono divenire significative, perché discriminanti, sul piano della circolazione del sapere e delle sue diverse modalità.

Per poter passare alla seconda fase - l'interrogazione del target - è necessario infatti definire le numerose variabili che possono rappresentare un elemento differenziale con la quale un dipendente interagisce con l'organizzazione e chi vi

lavora. Oltre naturalmente alle caratteristiche demografiche (uomo/donna; l'età anagrafica; l'età di lavoro presso l'ente in questione; il titolo di studio; ecc.), sono certamente aspetti significativi:

- il livello di inquadramento professionale;
- l'essere a tempo pieno o part-time;
- avere o meno accesso ad una postazione internet, la modalità e frequenza di questo accesso (personale: postazione internet sul proprio tavolo di lavoro; di gruppo: c'è un computer disponibile a certe condizioni xy; o altro ancora);
- l'essere un dipendente o avere una forma di inquadramento professionale che limita certe forme di accesso al sapere;
- lavorare nella struttura centrale o in una sede distaccata territorialmente;
- appartenere ad una specifica *famiglia professionale*, cioè tecnici e professionisti che possono necessitare di *specifici accessi a specifici saperi*;

e altre caratteristiche ancora che, in riferimento alla specifica organizzazione per la quale si sta progettando la comunicazione, possono essere significative (è chiaro che, lo vedremo nella parte in cui si parlerà delle caratteristiche dell'organizzazione sono molto importanti gli aspetti legati alla natura e complessità dell'organizzazione: la sua dimensione - numero di dipendenti - la sua estensione territoriale - nazionale, regionale, comunale - la sua missione istituzionale - amministrativa, sanitaria, formativa - la sua molteplicità di funzioni, ecc.).

Ciò che qui preme evidenziare è quanto sia importante prima ricostruire, per poi andare a interrogare, la varietà del nostro pubblico interno, sul piano della significatività di specifiche caratteristiche rispetto alla circolazione interna della comunicazione.

## 2.2 Imparare a conoscerli: l'interrogazione del target

Per interrogare i diversi attori che fanno parte dell'organizzazione e che possono incidere sul sistema della comunicazione interna si possono utilizzare diversi strumenti, sia di tipo *qualitativo* che di tipo *quantitativo*. E' interessante rilevare come praticamente tutte le amministrazioni che hanno preso parte al Tavolo di lavoro, hanno realizzato questa fase di ascolto organizzato attraverso strumenti differenti con l'intento di ottenere, tutte, indicazioni rilevanti ai fini della buona realizzazione di progetti, strumenti o sistemi di comunicazione interna.

Le finalità delle attività di ascolto e analisi del contesto interno, così come indica anche la letteratura <sup>8</sup>, sono sintetizzabili in queste quattro:

- conoscere l'ambiente di riferimento;
- identificare gli stakeholders e gli influenti;
- analizzare l'organizzazione interna;
- ricercare informazioni e contenuti da comunicare.

Diverse sono le amministrazioni che hanno utilizzato strumenti *qualitativi*:

- interviste faccia a faccia rivolte, in genere, a testimoni privilegiati come i decisori (Direttore Generale, Giunta, ...) oppure la rete dei referenti dei diversi uffici;
- focus group che hanno coinvolto il personale oppure i dirigenti.

L'intervista faccia a faccia è uno strumento utile per raccogliere informazioni ricche e consente di interagire con l'intervistato, cosa che ha diversi vantaggi come, per esempio, poter spiegare meglio cosa si vuole sapere, oppure aggiungere questioni per approfondire alcune tematiche che emergono e che sembrano di interesse. Per favorire la riuscita dell'intervista, però, è bene concentrarla su un numero limitato di argomenti perché l'intervistato ha un'attenzione - e un tempo - limitati. L'intervista, nei casi considerati, è stata *libera*, quindi guidata da poche domande aperte che sono state formulate in modo da stimolare l'intervistato a esprimersi liberamente. Generalmente, in questo tipo di intervista, le domande possono essere formulate nel corso dell'intervista a seconda di come si sviluppa la dinamica del colloquio.

Il focus group, invece, è un'intervista di gruppo. Il vantaggio è quello di poter sfruttare la presenza e le dinamiche del gruppo per poter raccogliere contestualmente informazioni da diversi soggetti e per approfondire i temi grazie

---

<sup>8</sup> E. Invernizzi (a cura di) *Manuale di Relazioni Pubbliche 2. Le competenze e i servizi specializzati*, McGraw-Hill, Milano 2006

alla discussione. I partecipanti, come è successo anche nei casi citati, sono selezionati sulla base delle necessità informative e sulla base di criteri che di volta in volta vengono definiti. La conduzione del focus group in genere è affidata ad un esperto poichè non è semplice governare le dinamiche del gruppo.

Per la buona riuscita del focus group è importante:

- limitare il numero dei partecipanti a 8 - 10;
- scegliere come deve essere composto il gruppo;
- definire la durata del focus group;
- scegliere le adeguate tecniche di animazione del gruppo;
- curare e preparare le strutture e il luogo in cui si tiene il focus.

Coloro che prendono parte ad un focus group non sono, e non devono essere, un campione rappresentativo dell'intero universo di riferimento. E' bene però conoscere l'universo e scegliere persone che possano rappresentare punti di vista differenti.

Come dimostrano i casi presi in esame, anche gli strumenti quantitativi -da soli insieme a quelli qualitativi - hanno dei vantaggi e sono diffusamente utilizzati per l'ascolto organizzato. In particolare le amministrazioni coinvolte nei lavori del Tavolo hanno anche realizzato indagini a campione attraverso *questionari a risposta chiusa*.

Il vantaggio di questo sistema di ricerca è che consente di raggiungere un elevato numero di soggetti. I risultati, inoltre, vengono analizzati e diffusi in forma aggregata e anonima e questo favorisce la raccolta di informazioni che riguardano temi personali o giudizi nei confronti dell'organizzazione. Come per gli strumenti qualitativi ancora di più nel caso in cui si utilizzino strumenti quantitativi è necessario definire quale sia *l'universo* di riferimento, sulla base degli obiettivi informativi. E' possibile, per esempio, che si vogliano avere indicazioni e giudizi da parte di tutti coloro che non hanno funzioni apicali o dirigenziali, oppure invece che si sia attenti a possibili questioni di genere, ecc.. Quando le organizzazioni sono piuttosto grandi, dall'universo viene estratto un *campione*, cioè un gruppo che possa rappresentare statisticamente l'intero universo di riferimento. Questo consente di realizzare l'indagine coinvolgendo solamente il campione ed estendendo poi i risultati a tutto l'universo.

Nel caso delle indagini quantitative realizzate dalle amministrazioni partecipanti al Tavolo, non sono stati definiti campioni rappresentativi poiché si tratta di un passaggio complesso da gestire e ritenuto non fondamentale. In questi casi, quindi, il campione si è auto selezionato, hanno risposto cioè coloro che

spontaneamente hanno aderito alla ricerca. Ciò non significa che coloro che hanno risposto, siano rappresentativi dell'universo, non è detto cioè che il loro punto di vista rappresenti anche quello di tutti coloro che non hanno risposto e consegnato il questionario.

Le indagini quantitative sono state realizzate sia per indagini di clima, sia per indagini sul benessere organizzativo, oppure per definire le esigenze informative rappresentate dai singoli.

Osservando le esperienze presentate dalle amministrazioni del Tavolo si può dire che le diverse indagini quantitative siano state condizionate da due - il primo decisivo, il secondo residuale- fattori: gli obiettivi della comunicazione interna, che hanno determinato i contenuti delle indagini e le caratteristiche dell'organizzazione, sulla base delle quali si sono scelte le modalità operative. Laddove l'obiettivo è stato quello di migliorare la comunicazione esterna e dove si voleva un'organizzazione più performante, l'indagine preliminare è stata funzionale a mappare i flussi informativi e a definire le debolezze del sistema di comunicazione interna. Dove, invece, l'obiettivo della comunicazione interna era quello di coinvolgere le persone e realizzare occasioni di scambio per generare nuove competenze o condivisione del sapere, le indagini sono state quelle sul clima e sul benessere organizzativo. Le caratteristiche dell'organizzazione non hanno condizionato i contenuti delle ricerche ma le modalità operative e, in particolare, le indagini quantitative sono state scelte dalle organizzazioni più grandi e complesse per arrivare più facilmente ad ascoltare e dare voce ad un maggior numero di persone.

Va detto, comunque, che spesso le indagini qualitative precedono e, comunque, integrano quelle quantitative.

Infine, oltre alle indagini più strutturate in alcune amministrazioni si utilizzano altre modalità di ascolto come, per esempio, la lettura delle conversazioni che viene fatta dai dipendenti attraverso forum o l'analisi delle richieste delle bacheche elettroniche. In effetti ci sono momenti informali delle relazioni tra lavoratori dai quali è possibile trarre spunti di riflessione e di analisi delle necessità o del malessere delle persone nei luoghi di lavoro.

### 2.3. Destinatari: il doppio statuto, le singole specificità

La particolarità dei destinatari della comunicazione interna è che essi sono potenzialmente sia fruitori sia produttori di sapere destinato a “entrare nel flusso interno”.

**Fruitori** - in quanto pubblico interno, sono i destinatari ideali del sapere inerente l'organizzazione, sia quando prodotto internamente, sia quando proviene dall'esterno ma coinvolge direttamente o indirettamente l'ente stesso.

**Produttori** - in quanto soggetti che - lavorando nell'ente - possono contribuire allo sviluppo di patrimonio di sapere con una diretta incidenza interna all'organizzazione o generato dall'ente e destinato all'esterno.

Produttori e fruitori di sapere sono però categorie ampie, da definire ulteriormente in gruppi più specifici, che però, possedendo uno statuto misto, richiedono fin da subito attenzione alla necessità di garantire flussi bi-direzionali di circolazione del sapere:

- per favorire una raccolta e verifica diffusa del sapere
- per diffondere responsabilità su ciò che viene veicolato
- per raccogliere feedback e favorire il miglioramento qualitativo.

A livello generale - includendo anche le suddivisioni degli enti che hanno partecipato al Tavolo - si possono individuare gruppi di destinatari sulla base di alcune caratteristiche:

⇒ **il tipo di utente del servizio** definisce

personale di **front line**, le cui esigenze informativo/comunicative sono in parte standardizzabili, in parte imprevedibili perché conseguenti all'impatto generato verso l'esterno dalle politiche e azioni dell'ente (reazioni dei cittadini, commenti della stampa, ecc.);

personale di **staff**, le cui esigenze informativo/comunicative sono standardizzabili e programmabili, interrotte da urgenze sollecitate dal front-line o dall'esterno in seguito ad situazioni improvvise e imprevedibili.

⇒ **la posizione gerarchica** definisce

**personale di direzione**, le cui esigenze informativo/comunicative devono sostenere la presa di decisioni

**personale intermedio**, le cui esigenze informativo/comunicative devono sostenere attività di coordinamento di gruppi di lavoro, programmazione e progettazione

**personale esecutivo**, le cui esigenze informativo/comunicative devono sostenere la conoscenza delle attività operative di propria competenza

⇒ la **competenza professionale** definisce

specifiche **comunità di pratica**, le cui esigenze informativo/comunicative devono sostenere l'aggiornamento e l'approfondimento di materie specifiche

esigenze di strutturazione di **gruppi di lavoro ad hoc**, che possono definire esigenze informativo/comunicative nuove e temporanee

⇒ il **tipo di dotazione tecnologica a supporto del proprio lavoro** definisce

**personale con accesso alla tecnologia**, le cui esigenze informativo/comunicative possono essere veicolate attraverso l'uso di tale supporto

**personale che non ha accesso alla tecnologia**, le cui esigenze informativo/comunicative devono essere veicolate utilizzando forme integrative e personalizzate

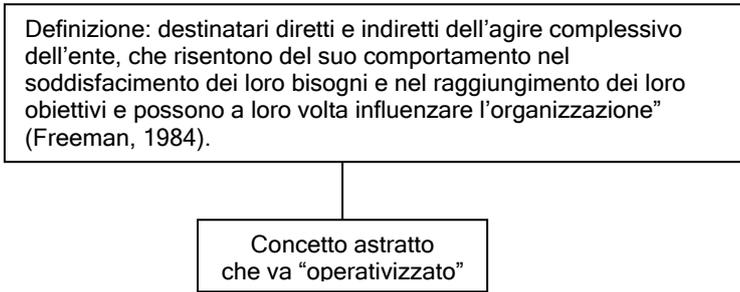
Questi sono solo alcuni esempi, variabili in base a singole specificità organizzative, della necessità di delineare le caratteristiche del destinatario che possono condizionare la circolazione del sapere. La completezza di tale analisi è fondamentale per la qualità di questa fase progettuale e per garantire la coerenza nelle scelte che verranno fatte nelle fasi successive: gli strumenti, le modalità comunicative, la periodicità/tempestività di circolazione, i diversi tipi di contenuti (trasversali o settoriali) e così via.

---

**IN BREVE**

---

**Chi sono i destinatari**



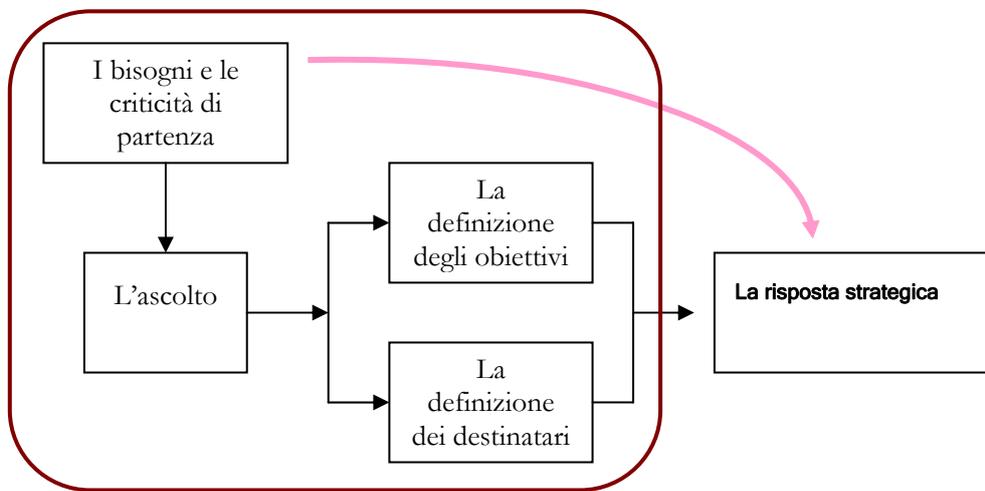
**Le fasi**



### 3. La rotta ovvero la definizione del percorso che conduce all'elaborazione della risposta strategica

La lettura del contesto organizzativo, la messa a punto di un adeguato strumento di indagine e la definizione degli obiettivi che ne conseguono rappresentano un passaggio chiave del lavoro progettuale. Si tratta di raccogliere elementi utili per consentire una corretta fase analitica a supporto della successiva fase elaborativa, connettendo tra loro l'analisi dei bisogni, il momento dell'ascolto, l'esplicitazione degli obiettivi e la definizione della risposta strategica. Passaggi che rappresentano il cuore di un sistema di coerenze necessarie ad una adeguata impostazione progettuale: tanto più il percorso è rigoroso, capace di includere in un'unica tessitura tutti gli elementi significativi, tanto più il risultato sarà adeguato alle specificità del contesto.

#### Le tappe della fase analitica



Il metodo di lavoro suggerito è, infatti, finalizzato alla definizione di una rotta nella quale le scelte compiute siano il frutto di un percorso progettuale capace tanto di rigore nel processo decisionale quanto di apertura ad elementi innovativi. Ciascuno dei tasselli riportati nel grafico si riferisce a passaggi che proviamo a chiarire di seguito nel dettaglio e sintetizzano l'immersione esplorativa nel mare organizzativo necessaria alla costruzione della risposta strategica.

### 3.1. Il rigore del percorso: dal bisogno percepito all'ascolto strutturato

Semplificando, si può dire che alla base della spinta verso un'azione orientata al raggiungimento di un determinato obiettivo, vi è un bisogno. Il motore che guida questa azione, ciò che genera il movimento, è la motivazione volta ad appagare tale bisogno.

Affinché, dalla iniziale percezione, si possa sviluppare un percorso progettuale vero e proprio, è necessario che le premesse siano affidabili, occorre pertanto definire in forma oggettiva e strutturata i caratteri del bisogno originario: si tratta cioè di passare da una generica percezione ad una più articolata analisi del contesto, delle sue criticità e punti di forza (delle opportunità e delle minacce se si desidera ricorrere alla Swot analysis).

“Per analizzare correttamente una situazione occorre percepirla il più completamente, fedelmente e finemente possibile. Riuscire a farlo significa **essere disponibili ad aprirsi al problema**, aspetto che presuppone la necessità di **mettersi in ascolto**, con tutte le nostre capacità, senza pregiudizi, senza filtri e senza barriere”

Questo auspicio, valido tanto sul piano individuale quanto su quello organizzativo, assume una pregnanza del tutto particolare quando ci occupiamo di comunicazione interna, in cui i destinatari, non solo posseggono specificità del tutto proprie (come evidenziato nella parte ad essi dedicata), ma sono altresì gli esclusivi detentori di punti di vista preziosi sulla qualità della circolazione interna del sapere e sulla coerenza tra ambizioni dichiarate e realtà vissuta. Chi sperimenta quotidianamente la fluidità, la coerenza e l'efficacia di questo flusso, vitale per l'organizzazione, è anche colui che - più di chiunque altro - sa indicare i luoghi e i livelli in cui si verificano strozzature, distorsioni ed errori.

Raccogliere questi elementi di conoscenza è dunque non solo prezioso ma necessario per una efficace progettazione.

L'ascolto interno immaginato dovrà pertanto essere strutturato e in grado di coinvolgere i destinatari più significativi del processo comunicativo che si desidera mettere in atto:

- **ascolto strutturato**: perché si faccia uso di strumenti metodologici (intervista, questionario, focus group, ecc.) che garantiscono l'interrogazione uniforme del campione selezionato
- **destinatari più significativi**: perché, come abbiamo visto nel paragrafo in cui abbiamo trattato nel dettaglio gli aspetti che li riguardano, la loro individuazione, interrogazione e specificità sono aspetti che contribuiscono a connotare la qualità dell'analisi del contesto di

riferimento. Conoscerli, conoscerne somiglianze e differenze, consente di articolare una mappatura dei bisogni comunicativi e delle possibilità di fruizioni del sapere che non si possono dare per scontate. Non è raro, infatti, che proprio da questo passaggio emergano aspetti sommersi e poco conosciuti, localizzati in ambiti particolari o tipici di particolari figure professionali, che lo rendono tanto più necessario quanto più complesso è il sistema organizzativo sul quale si sta intervenendo. Naturalmente la scelta degli strumenti di indagine, come l'eventuale selezione del campione, dipendono da caratteristiche della stessa organizzazione, dalla sua articolazione e complessità, rispetto ai quali si rimanda al paragrafo di questo stesso documento: "L'interrogazione del target".

Una volta definito il tipo di indagine di ascolto è necessario concentrare le rilevazioni in un arco di tempo il più possibile ridotto.

Infine non va trascurato il significato meta-comunicativo che un'indagine di ascolto può dispiegare in un contesto organizzativo. Pare ormai accertato che le organizzazioni più efficienti sono quelle con i dipendenti più soddisfatti e il clima più partecipativo, organizzazioni capaci di stimolare un ambiente relazionale franco, collaborativo, comunicativo, organizzazioni che coltivano la qualità della comunicazione sia orizzontale sia verticale, in tutte le sue funzioni, dal centralista al direttore generale. Alla base di queste organizzazioni c'è la diffusione di una cultura che dà valore all'ascolto come elemento chiave per la circolarità, la trasparenza e la coerenza informativa.

L'ascolto non è solo un atto coraggioso e serio per un'organizzazione, ma è il passaggio attraverso il quale si:

- **ricosce valore** al proprio interlocutore e a quanto egli generosamente mette a disposizione rispondendo alle domande
- **attribuisce responsabilità** all'ascoltatore, che del materiale raccolto dovrà dimostrare di saper fare buon uso, riconoscendogli coerentemente adeguato valore e autorevolezza nell'elaborazione della risposta strategica.

Per dirla con una battuta: se "Non si può non comunicare", è certo che *si può non ascoltare*. Ma progettare la comunicazione interna di una qualsiasi realtà organizzativa senza ascoltare coloro ai quali è destinata, e che dovranno utilizzarla quotidianamente, è di per sé paradossale, oltre che presuntuoso e molto rischioso sul piano dell'adeguatezza e dell'efficacia della risposta progettata.

Nel paragrafo *Imparare a conoscerli: l'interrogazione del target* abbiamo illustrato alcune modalità di ascolto strutturato, a partire da quelle utilizzate dagli enti che hanno partecipato al Tavolo Nazionale sulla comunicazione. Qui ci preme evidenziare che la scelta dello strumento di ascolto deve considerare le differenze tra le due tipologie di ricerca: quella quantitativa e quella qualitativa. Tale distinzione attiene quindi a ciò che riguarda l'impostazione della ricerca, le modalità di rilevazione, l'analisi dei dati e i risultati. Poiché nessuno strumento di rilevazione è neutro, la scelta di quello più adeguato deve rispondere - anche in questo caso - a criteri di coerenza rispetto al contesto di riferimento e agli obiettivi conoscitivi.

Per una sintetica illustrazione riportiamo un confronto tra i due tipi di ricerca (e relativi strumenti di rilevazione) proposto da Corbetta (2003)<sup>9</sup> nella tabella sottostante in cui si tipizzano le differenze tra le due tecniche, stressandole.

	<b>RICERCA QUANTITATIVA</b>	<b>RICERCA QUALITATIVA</b>
<b>Impostazione della ricerca</b>		
Relazione con la teoria	Strutturata Le fasi sono logicamente sequenziali Si fonda su logiche deduttive	Aperta Interattiva  Si fonda su logiche induttive
Funzione della letteratura	Fondamentale per la definizione della teoria e delle ipotesi	Ausiliaria
Concetti	Operativizzati	Orientativi, aperti, in costruzione
Rapporto con l'ambiente	Approccio manipolativo	Approccio naturalistico
Interazione psicologica tra lo studioso e lo studiato	Osservazione scientifica Distaccata, neutrale	Immedesimazione empatica nella prospettiva del soggetto
Interazione fisica tra lo studioso e lo studiato	Distanza Separazione	Prossimità Contatto
Ruolo del soggetto studiato	Passivo	Attivo

<sup>9</sup> P. Corbetta, *La ricerca sociale: metodologia e tecniche*, Il Mulino, 2003

	RICERCA QUANTITATIVA	RICERCA QUALITATIVA
<b>Rilevazione</b>		
Disegno della ricerca	Strutturato, chiuso Precede la ricerca	Destrustrato, aperto Costruito nel corso della ricerca
Rappresentatività	Campione statisticamente rappresentativo	Singoli casi, non statisticamente rappresentativi
Strumento di rilevazione	Uniforme per tutti i soggetti Obiettivo: matrice dei dati	Varia a seconda dell'interesse dei soggetti Non si tende alla standardizzazione
Natura dei dati	Hard, oggettivi e standardizzati (oggettività vs. soggettività)	Soft, ricchi e profondi (profondità vs. superficialità)
<b>Analisi dei dati</b>		
Oggetto dell'analisi	La variabile (analisi per variabili, impersonale)	L'individuo (analisi per soggetti)
Obiettivo dell'analisi	Spiegare la variazione - la "varianza" - delle variabili	Comprendere i soggetti
Tecniche matematiche e statistiche	Uso intenso	Nessun uso
<b>Risultati</b>		
Presentazione dei dati	Tabelle (prospettiva relazionale)	Brani di interviste, di testi (prospettiva narrativa)
Generalizzazioni	Correlazioni Modelli causali Leggi. Logica della causazione	Classificazione e tipologie Tipi ideali Logica della classificazione
Portata dei risultati	Generalizzabilità (al limite nomotecnica)	Specificità (al limite idiografica)

**Tabella 1 - Confronto tra ricerca quantitativa e ricerca qualitativa**  
(Corbetta, *La ricerca sociale: metodologia e tecniche*)

Dal punto di vista della messa a punto di uno strumento di ascolto finalizzato alla comprensione di bisogni di comunicazione interna il fattore che più pesa nella scelta tra i due tipi di ricerca dipende prevalentemente da alcuni presupposti analitici dell'indagine. Con buona approssimazione, se l'indagine ha una finalità più di tipo esplorativo è opportuno propendere per tecniche qualitative. Viceversa, se si vuole stimare il peso di alcune variabili in un quadro più definibile a priori, allora è preferibile il ricorso a strumenti di natura quantitativa. Si rimanda naturalmente a testi specifici l'eventuale approfondimento.

Qui preme ancora sottolineare che, dall'esame dei progetti realizzati dagli enti che hanno partecipato al Tavolo, la maggior parte ha scelto strumenti di tipo qualitativo per rilevare i bisogni nei casi in cui ci fossero esigenze di comunicazione interna di tipo *creativo* o *funzionale* (riprendendo la suddivisione di Invernizzi). Vi sono enti che hanno scelto strumenti di tipo quantitativo (come il questionario sul Benessere organizzativo o rilevazioni di qualità rispetto ad iniziative intraprese nel passato) nei casi in cui volevano monitorare alcune variabili rispetto alla qualità della vita al lavoro percepita dai "clienti interni" o la qualità percepita di particolari attività o servizi per i dipendenti.

### **3.2. Uno strumento di lettura delle informazioni raccolte**

Certamente nel caso in cui si scelgano strumenti di tipo qualitativo molto aperti all'emersione di conoscenza o sapere (il brainstorming o i focus group, ad esempio) una delle esigenze più importanti è la necessità di non perdere elementi significativi raccolti nel corso delle sedute di ascolto.

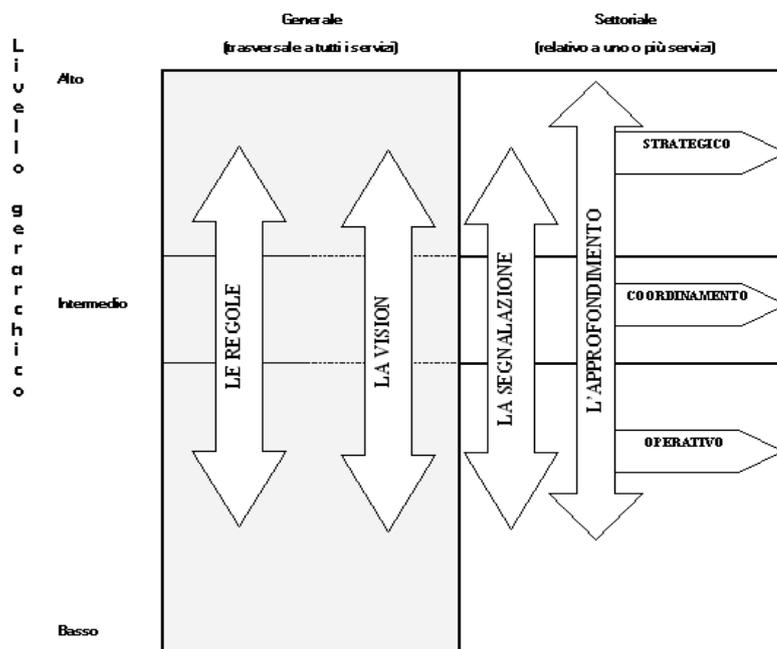
#### ***Un esempio tratto dal Piano di comunicazione interna del Comune di Trento***

*Il Piano di comunicazione interna del Comune di Trento ha, fin dall'inizio della sua progettazione, poggiato le basi su una scelta ambiziosa: i bisogni espressi dai dipendenti avrebbero dovuto ricevere risposte organizzative strutturate. L'ascolto, posto alla base della costruzione del Piano, e le conoscenze che avrebbe generato andavano dunque assunte come originarie e a fondamento della costruzione della risposta strategica.*

*Per questa ragione la lettura delle informazioni raccolte nei focus group avviene attraverso una matrice basata su due variabili significative nel definire omogeneità e differenze della circolazione del sapere: il livello gerarchico dei dipendenti e il grado di specificità delle informazioni trattate.*

Si delinea così una matrice capace di includere tutte le informazioni raccolte nei focus group e contemporaneamente di rappresentare diverse aree di circolazione del sapere rispetto alle quali dare risposte specifiche.

**Tipologia informazioni**



La matrice colloca sull'asse verticale le tipologie di "livello gerarchico" suddividendole in tre aree: alto (vi rientrano i politici e i dirigenti), intermedio (include i funzionari e capiufficio), basso (il personale di categoria C e B). Tre gruppi diversi che corrispondono a diverse esigenze informative espresse nei focus group dal personale e che dovrebbero condurre a diverse proposte organizzative e metodologiche sul piano della comunicazione e della sua circolazione.

Sull'asse orizzontale sono invece distribuite le tipologie di informazioni, a partire da una suddivisione in due macro categorie: informazioni generali e informazioni settoriali, in base alla loro natura informativa: è generale ai servizi un'informazione che può interessare tutti i dipendenti dell'ente, è settoriale l'informazione specifica, che interessa tipicamente chi si occupa di una particolare materia.

*La matrice così strutturata consente letture e approfondimenti sia dei contenuti informativi, sia degli strumenti di comunicazione, sia delle modalità di circolazione dell'informazione, perché apre la possibilità di elaborare modalità standardizzate nel trattamento di alcune informazioni e personalizzate per i singoli servizi.*

*Intanto consente di individuare una prima significativa suddivisione tra:*

- **Informazioni generali**, utili a tutto il personale, non differenziabili in logica gerarchica, veicolate a tutti i dipendenti e aperte al feed-back individuale, all'interno delle quali si possono cogliere due sottogruppi, riconducibili alla coppia ordinario/straordinario, operatività/clima (consenso, appartenenza):
  - **è ordinario e operativo** il sapere che si riferisce alle **regole**, che governano l'attività dell'ente e la cui conoscenza è importante per ciascun dipendente;
  - **è straordinario e riferibile al clima** il sapere che si riferisce alla costruzione della **vision**, cioè a dare la rotta, a orientare e dare senso all'operato di ciascun dipendente.
- **Informazioni settoriali**, utili alle persone operanti nei vari servizi, sostiene la conoscenza progettuale, gestionale e operativa specifica.

*Anche in questo caso l'informazione dovrebbe essere de-gerarchizzata e circolare. La differenza tra livelli gerarchici non dovrebbe essere sul "cosa dire" (i contenuti) ma sul 'come dire' (le modalità e gli strumenti comunicativi);*

*Si suddivide, in conseguenza, in due livelli informativi:*

- *la segnalazione a tutto il personale del servizio (o dei servizi coinvolti);*
- *l'approfondimento nei tempi utili e secondo modalità adeguate alle esigenze dei diversi livelli gerarchici.*

#### **Informazioni generali: le regole**

*Si tratta di informazioni definibili come "dovute" cioè informazioni normative o di elevato valore vincolante che possono riguardare nuove procedure, norme, regolamenti, nuove disposizioni, scadenze, concorsi e in generale tutta quella tipologia di informazioni che nasce da decisioni dell'ente stesso o di altri enti e che incide sulla vita dell'organizzazione. Sono conoscenze che possiedono la natura di 'obbligo' o di 'dovere' informativo verso i dipendenti dell'ente.*

*Alcuni esempi che rientrano in questa categoria:*

- *informazioni sulle nuove normative a carattere generale - leggi, regolamenti e relative a interpretazioni attuative;*

- informazioni in materia di gestione del personale - disposizioni, nuovi arrivi, chi va in pensione;
- informazioni in materia di bandi e concorsi;
- delibere a carattere generale;
- informazioni sull'organizzazione dell'ente - referenti, competenze, processi;
- obiettivi e pianificazione annuale (di interesse generale), database;
- informazioni relative all'attività sindacale;

**Informazioni generali: la vision**

In questo caso si fa riferimento a **informazioni** definibili **"politico-strategiche "** cioè informazioni che riguardano nuove policy, nuovi progetti e iniziative che l'ente promuove o ai quali aderisce. Questa tipologia di informazioni, per la sua natura politica e strategica, contribuisce a definire la vision dell'ente, i suoi orizzonti, il suo cammino futuro. Anche queste, come le precedenti, sono informazioni da indirizzare a tutti i dipendenti perché aiutano a conoscere l'organizzazione, le sue priorità, a far sentire ciascun dipendente parte di una tensione comune, a rinforzare lo spirito di gruppo e di appartenenza. Rientrano in questa categoria, ad esempio:

- le informazioni relative ai progetti e alle iniziative - anche a carattere pluriennale - di particolare valore strategico o di particolare impatto, il loro stato di avanzamento (per la parte di interesse informativo generale, possono rientrare in questa categoria anche i 'conclusi' a carattere generale);
- le partnership con altri enti per specifiche iniziative;
- le politiche pluriennali;
- le strategie di riorganizzazione dell'ente e delle sue attività;
- la raccolta di suggerimenti, consigli, disfunzionalità, disservizi, opinioni dei dipendenti su materie generali (e in riferimento a quanto indicato sopra).

<i>Categoria informazioni</i>	<i>Natura</i>	<i>Obiettivi</i>	<i>Modalità informative</i>	<i>Bidirezionalità e feedback</i>
<b>LE REGOLE</b>	<i>Dovute</i>	Supporta la conoscenza Veicola messaggio di attenzione e vicinanza dell'ente ai bisogni dei dipendenti	Generali (per tutti) A scansione periodica fissa Rendendo identificabili e separate le due	Dovrà essere garantito il feedback del singolo dipendente (verso la regia centrale della comunicazione e o verso emittente del singolo contenuto)
<b>LA VISION</b>	<i>Opzionali</i>	Supporta la vision Favorisce senso di appartenenza	due categorie di informazioni Bidirezionale	

**Informazioni settoriali: la segnalazione e l'approfondimento**

Le informazioni settoriali si caratterizzano contemporaneamente sia per i contenuti sia per i **destinatari**:

- sono informazioni utili al personale di uno o di più settori
- trattano di un particolare tema di pertinenza di quell/i settore/i, perché importante per lo svolgimento delle relative attività.

Possono riguardare nuove procedure, nuovi applicativi, nuove disposizioni o regolamenti, scadenze, incontri, concorsi, ma anche nuovi progetti o iniziative che il servizio promuove o nei quali è coinvolto e, in generale, tutta quella tipologia di informazioni che nasce dal servizio o da decisioni del suo dirigente. Alcuni esempi che rientrano in questa categoria:

- leggi, regolamenti e relative interpretazioni specifiche di un servizio;
- informazioni sull'organizzazione del servizio: referenti, competenze, riunioni;
- informazioni sulle attività e i programmi del servizio: obiettivi e pianificazione;
- approfondimento sui nuovi applicativi specifici;
- progetti promossi dal servizio o nei quali il servizio è coinvolto, scadenze;
- cause e sentenze che coinvolgono il servizio;
- aspetti relativi alla gestione del personale del servizio.

Di ciascun contenuto è possibile definire due livelli di conoscenza: la segnalazione (si segnala il contenuto informativo) e l'approfondimento (il contenuto informativo può essere approfondito nel dettaglio). Se la segnalazione informativa è indirizzata a tutti, il suo approfondimento varia in base al destinatario da raggiungere. In particolare, sono state evidenziate tre necessità differenti in base al livello gerarchico del dipendente:

- bisogni informativi per supportare la visione strategica;
- bisogni informativi per supportare l'attività di coordinamento;
- bisogni informativi per supportare l'attività operativa

<i>Categoria informazioni</i>	<i>Natura</i>	<i>Obiettivi</i>	<i>Modalità informative</i>	<i>Bidirezionalità e feedback</i>
<b>LA SEGNALAZIONE</b>		<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Supporta la conoscenza</li> <li>▪ Veicola messaggio di attenzione e vicinanza dell'ente ai bisogni dei dipendenti</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Generali (per tutti)</li> <li>▪ A scansione periodica fissa</li> <li>▪ Bidirezionali</li> </ul>	Dovrà essere garantito il feedback del singolo dipendente
<b>L'APPROFONDIMENTO</b>	Tematiche	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ E' un prezioso segnale di attenzione ai bisogni lavorativi dei dipendenti</li> <li>▪ Favorisce il coinvolgimento e la motivazione</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Differenziate</li> <li>▪ Adeguate al destinatario e al contenuto del messaggio</li> <li>▪ Bidirezionali</li> </ul>	

Una matrice di questo tipo non pretende di avere caratteri di universalità, ma ha spiegato - nel caso del Comune di Trento - una grande capacità di lettura: ha infatti consentito di collocare tutti i bisogni raccolti dai dipendenti all'interno di una lettura sistemica, di rappresentare tali bisogni in un quadro coerente con l'organizzazione dell'ente e di lasciare ampio respiro creativo per la fase successiva: l'articolazione della risposta strategica.

### 3.3. Esplicitare gli obiettivi

Gli elementi significativi del contesto organizzativo, le caratteristiche degli strumenti di comunicazione interna già esistenti, le volontà strategiche della dirigenza, eventuali linee di indirizzo dettate da precise politiche possono a questo punto integrarsi in un unico quadro di lettura con i risultati emersi dalla fase di ascolto e consentire la messa a punto del passaggio successivo: definire gli obiettivi di comunicazione interna.

Esplicitare gli obiettivi è un passaggio di grande utilità: consente di fare chiarezza e dare concretezza al lavoro, delimitando e delineando i confini dell'azione progettuale. Pensarli in termini impegnativi e vincolanti aiuta a costruire una "geografia del possibile", a limitare i voli pindarici e ad ancorare in un orizzonte di realtà le proprie ambizioni.

In base agli obiettivi individuati nei rispettivi piani, gli enti coinvolti dal Tavolo esprimono due tensioni: la prima si caratterizza per la necessità di sviluppare la comunicazione interna a supporto delle attività di front line; la seconda per qualificare la comunicazione tra i dipendenti sia sul piano funzionale<sup>10</sup> (garantire la circolazione di informazioni utili allo svolgimento del proprio lavoro) sia sul piano strategico (diffondere valori, sviluppare senso di appartenenza, supportare cambiamenti organizzativi, coinvolgere i dipendenti).

Ciò che emerge - in generale - è il valore positivo riconosciuto ad una efficace comunicazione interna nel migliorare l'efficienza dei processi produttivi e la qualità dei rapporti interpersonali.

Dal punto di vista metodologico, gli obiettivi di comunicazione interna esplicitati nel documento progettuale possono essere pochi o tanti, organizzati su livelli progressivi (dal generale al particolare) o meno, ciò che è importante è che siano:

- CHIARI E COMPRESIBILI
- REALISTICI

---

<sup>10</sup> I termini "funzionale" e "strategico" sono qui intesi con riferimento alla classificazione data della comunicazione interna da Invernizzi.

- POSSIBILMENTE MISURABILI
- COERENTI
- CONDIVISI
  - o con l'analisi del contesto
  - o con le risposte progettuali che si individueranno successivamente

In generale, e in chiave del tutto astratta, si possono immaginare quattro situazioni progettuali:

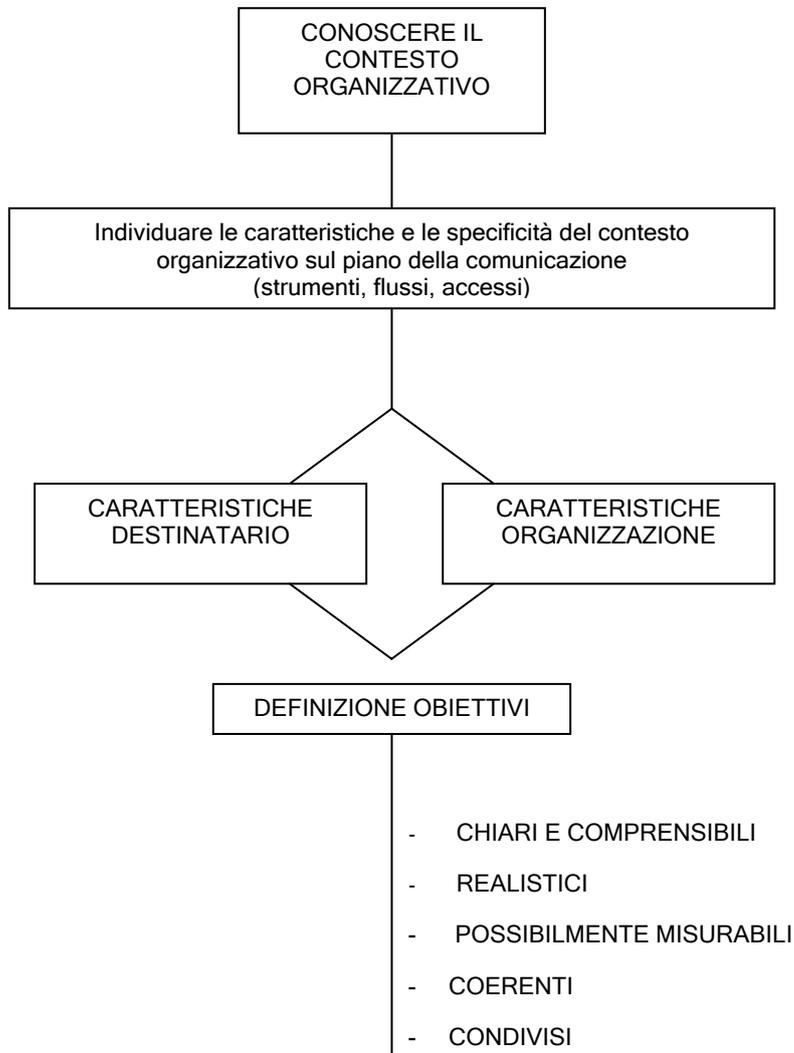
- PROGETTI STRATEGICI E GENERALI DI INDIRIZZO annuali o a più lungo termine
- PROGETTI OPERATIVI articolati o specifici

	Numero limitato di obiettivi	Numero esteso di obiettivi
Obiettivi astratti	PROGETTI STRATEGICI GENERALI DI INDIRIZZO (cui dovrebbero riferirsi successivi progetti operativi)	PROGETTI STRATEGICI GENERALI A LUNGO TERMINE (cui dovrebbero riferirsi successivi progetti operativi)
Obiettivi concreti	PROGETTI OPERATIVO SPECIFICI (ad esempio la progettazione di uno specifico strumento di comunicazione)	PROGETTI OPERATIVI ARTICOLATI

Questo schema di lettura propone una classificazione sulle tipologie più ricorrenti di organizzazione degli obiettivi. Tuttavia ci sembra importante ricordare che in materia di progettazione della comunicazione - in ogni tappa del lavoro - si

dovrebbe essere capaci di aprirsi a possibilità nuove, senza che questo incida sul rigore metodologico, di cui questo documento rappresenta una proposta.

## IN BREVE

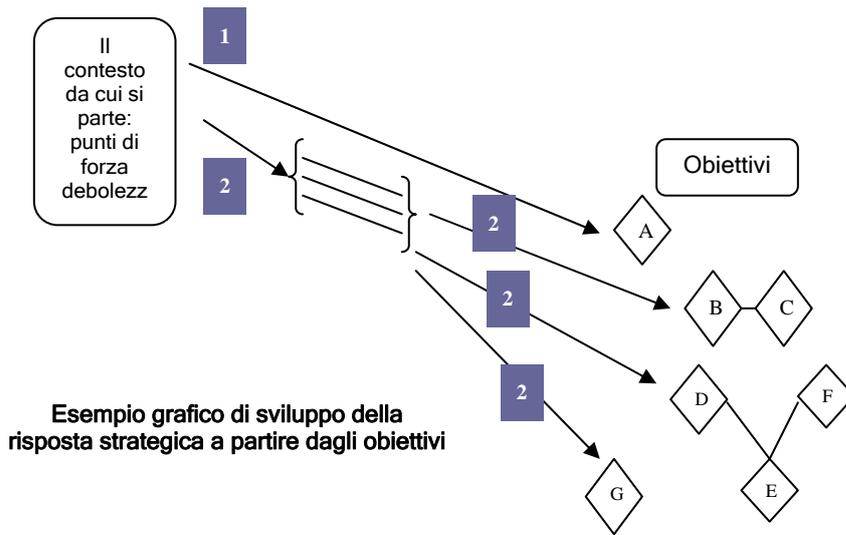


#### **4. La scelta del giusto mezzo ovvero la progettazione e gestione delle modalità e degli strumenti di comunicazione**

La progettazione del nostro viaggio è ora arrivata alla scelta delle modalità con le quali intraprenderlo per dare le risposte strategiche ai bisogni emersi in partenza. Utilizziamo questo termine - "modalità" - perché almeno in questa fase vorremmo includere varie possibilità, sia innovative sia tradizionali, nel tentativo di individuare specificità e connotazioni ideali in base alle diverse funzioni/esigenze comunicative.

Occorre una riflessione preliminare su cosa intendiamo per "risposta strategica" di comunicazione interna. L'analisi di contesto che emerge dall'elaborazione dei risultati dell'indagine di ascolto, integrata da elementi organizzativi significativi sul piano della comunicazione interna (strumenti e modalità comunicative pre-esistenti, loro storia, criticità, valore aggiunto apportato), definisce uno scenario di punti di forza e debolezza, minacce e opportunità che legittimano la ricerca di una risposta sistemica, cioè capace di suggerire la scelta di strumenti, adozione di buone pratiche, introduzione di regole concepite in termini elastici e permeabili alla struttura, che dovrà farli propri, modellandoli quotidianamente sulle proprie esigenze. Questa concezione progettuale può partire da un Piano di comunicazione scritto e approvato, ma il suo reale profilo richiede l'interazione e l'adattamento sul campo. Le ragioni, fin troppo ovvie, dipendono dal fatto che essendo la comunicazione interna un "progetto di socialità" essa non può prescindere dalle spinte e resistenze, adattamenti e cambiamenti che lo stesso contesto di socialità - elasticamente - farà proprie.

In questa visione possono essere intesi rigidamente solo la partenza e l'arrivo del nostro viaggio, ossia la fotografia analitica del contesto di partenza (fermata nell'analisi di contesto) e il porto di destinazione (cioè i risultati a fronte degli obiettivi che ci si è dati): la scelta dei mezzi adeguati a sostenere la navigazione dovrà poter subire adattamenti, pur all'interno di alcune regole di fondo sul piano tecnologico e pratico.



**Esempio di declinazione operativa a partire dalla rappresentazione di correlazioni tra "contesto" e "obiettivi" raffigurata alla pagina precedente**

Linee di sviluppo della risposta strategica	Implicazione dell'obiettivo	Ordinamento gerarchico degli obiettivi	Esempi di obiettivi
Strutturare processo che garantisca continuità operativa	Qualificare uno specifico strumento tecnico		A) Garantire un costante aggiornamento dei database a supporto dell'Urp

linee di sviluppo della risposta strategica	Implicazione dell'obiettivo	Ordinamento gerarchico degli obiettivi	Esempi di obiettivi
Introduzione di nuovi strumenti		Obiettivi idealmente sulla stessa linea di sviluppo	B) Predisporre strumenti di comunicazione per valorizzare la condivisione e la diffusione delle informazioni inerenti l'organizzazione
			C) Migliorare il flusso informativo a supporto degli uffici di front line
Sensibilizzazione ad abilità relazionali	Sviluppo di forme di interazione sociale diretta o mediata da strumenti	Obiettivi idealmente sulla stessa linea di sviluppo	D) Favorire lo sviluppo di forme di incontro tra capi e collaboratori
Delineare principi e regole di circolazione			E) Sviluppare le forme di comunicazione interna bi-direzionale
Formazione connessa			F) Valorizzare le forme di ascolto diffuso per migliorare le relazioni personali e favorire l'emersione di proposte di natura professionale (idee, proposte, criticità, soluzioni)
			G) Migliorare la formazione sugli strumenti di social networking e sulle abilità comportamentali che favoriscono il lavoro in team

Questo esempio esplicita il lavoro a ritroso che, dagli obiettivi, porta alla definizione della risposta strategica. Idealmente i passaggi prevedono:

1. di organizzare gli obiettivi in una logica gerarchica;

2. di collocarli lungo omogenei assi di sviluppo;
3. di declinarli in soluzioni operative;
4. di individuare le tipologie di azione che conducono alla soluzione operativa individuata.

La connessione tra bisogni e risposte di comunicazione non va intesa in termini meccanici e univoci (tra un bisogno e una risposta) ma sistemici, facendo attenzione a non elaborare risposte prescrittive, ma lavorando sia sul fronte tecnologico quanto su quello comportamentale. Questa impostazione progettuale progressiva favorisce lo sviluppo di soluzioni comunicative personalizzate, pur partendo da strumenti e modalità comuni.

Come abbiamo già avuto modo di accennare, un piano di comunicazione interna non può e non deve calarsi dall'alto, né essere rigido, ma deve definirsi progressivamente - attraversare sperimentazioni e verifiche in ambiti circoscritti e controllabili - per consentire di confermare le pratiche che si dimostrano più adeguate, scartando quelle meno funzionali alle esigenze dell'organizzazione.

La comunicazione interna nasce da una progettazione iniziale ma necessita di conferme e adattamenti quotidiani, per questo deve essere progressiva e flessibile, aperta all'ascolto interno e permeabile.

#### **4.1. Gli strumenti più diffusi**

Tra i partecipanti al Tavolo Nazionale, le tipologie di strumenti e modalità utilizzati restituiscono un quadro molto vario e per questo utile per alcune riflessioni a partire da alcune specificità.

##### **La tecnologia web 2.0 e dintorni**

Una grossa parte della comunicazione interna è supportata dalla tecnologia e si declina in varie tipologie di strumenti.

**Intranet** gestita centralmente o localmente: nel primo caso, c'è una redazione centralizzata a supporto, presso la quale vengono indirizzate le notizie che, una volta trattate (scritte, riscritte, editate in base alle esigenze dello strumento) verranno pubblicate. Nel caso di gestione locale, invece, sono i referenti della rete, o persone individuate e formate alla tecnologia CMS (la più diffusa tra chi ha scelto questa soluzione), che si occupano dell'aggiornamento e del presidio delle pagine intranet relative al proprio servizio/settore. Spesso questa modalità di aggiornamento della Intranet vale anche per le pagine del proprio servizio/settore pubblicate sul sito Internet.

Le informazioni pubblicate sono normalmente: unidirezionali, impersonali, scritte, a periodicità variabile, pubblicate in base a regole e criteri definiti, sia per quanto riguarda l'editing sia per quanto riguarda il posizionamento (che ne determina la visibilità).

L'accesso alla intranet può prevedere dei sistemi di accreditamento che consentono l'accesso differenziato ai dati in base alla famiglia professionale (community) di appartenenza.

Tra i vantaggi più significativi della intranet: consentire sia l'approfondimento verticale sia la condivisione orizzontale della conoscenza, velocità degli aggiornamenti, flessibilità dell'editing (oltre alla forma scritta, si possono inserire immagini, filmati, applicativi, ecc.)

Le criticità più ricorrenti riguardano l'affidabilità dell'informazione e il livello di aggiornamento della notizia.

**Sistema di posta elettronica:** la casella di posta elettronica individuale. Le comunicazioni di posta elettronica sono per loro natura personali, informali e possono essere indirizzate a persone interne o esterne all'ente. Il destinatario può essere una singola persona, un gruppo selezionato in base a esigenze personali o un gruppo professionale interno. In alcuni casi è prevista l'opzione di invio a tutto il settore/servizio o a tutta la struttura. Questa modalità di comunicazione oltre ad essere personale, come già detto, è normalmente scritta e non ha una periodicità definita. E' potenzialmente bidirezionale, cioè consente il feedback del destinatario, ma con intervalli temporali (il feedback non è cioè immediato come nella conversazione telefonica o nella chat).

**Newsletter:** normalmente è periodica (settimanale, quindicinale o mensile), formale. Consente di focalizzare l'attenzione su alcune notizie ritenute, a livello generale, di maggiore interesse per il dipendente. Come la Intranet è unidirezionale, impersonale, scritta, a periodicità variabile, in cui le notizie sono pubblicate in base a regole e criteri definiti, sia per quanto riguarda l'editing sia per quanto riguarda il posizionamento (che ne determina la visibilità). News al dipendente (con la busta paga elettronica).

**Web tv:** utilizzata nella forma di videogiornale interno.

**Interattività e sviluppo di relazioni virtuali:** rientrano in questa classe le forme di socializzazione attraverso il web (blog, forum, chat, ecc.) che aprono opzioni comunicative di natura individuale. Si tratta di modalità più informali delle soluzioni elencate finora, presuppongono la condivisione della tecnologia, sono normalmente scritte, ma si possono avere soluzioni che consentono connessioni video (e audio). Sono strumenti bidirezionali che favoriscono la partecipazione

attiva e personale. Sono particolarmente funzionali all'interno di comunità di pratica per la condivisione di problemi e soluzioni.

### **I periodici stampati**

Appartengono a questa categoria gli house organ e tutti quei fogli informativi periodici (stampati e distribuiti ai dipendenti o a gruppi particolari) di comunicazione interna. Possono avere periodicità diversa: mensili, bimestrali, semestrali. Normalmente tanto più sono curati e tanto più aumenta il numero di pagine, tanto più si riduce la periodicità e con essa la tipologia di notizie selezionate.

Per queste ragioni la funzione non è informativa, ma di approfondimento su tematiche di natura trasversale, generalmente rispondono ad esigenze informative del management. Sono troppo spesso considerati autoreferenziali e autocelebrativi. Sono unidirezionali, scritti, impersonali (istituzionali) e formali.

### **Informazioni in transito: la bacheca**

Le bacheche, sia nella versione tradizionale come in quella elettronica, sono uno degli strumenti ancora utilizzati per quelle tipologie di dipendenti il cui lavoro non avviene attraverso l'utilizzo del computer. E' caso di chi lavora fuori dalla struttura, che non ha accesso quotidiano ad un computer personale. In alcuni casi il problema comincia ad essere superato con nuovi strumenti elettronici, come gli smart phone, ma in generale la bacheca - posizionata in luoghi di accesso e transito obbligato - si inserisce in una tradizione ancora molto consolidata. Essa accoglie normalmente circolari e comunicazioni scritte, impersonali, a periodicità variabile, formali. Può accogliere anche contributi di natura personale.

### **Incontri e riunioni**

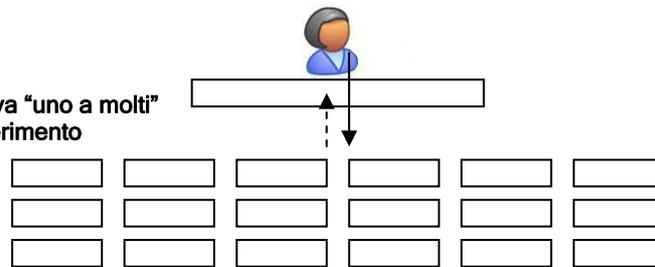
Le riunioni, intese nell'ambito della comunicazione interna, sono occasioni di incontro diretto tra colleghi. Alla base della loro riuscita, oltre ad un buon clima relazionale, vi è l'adozione di alcune regole che rispondono ai principi del lavoro di gruppo.

**Riunioni informative:** sono tipicamente unidirezionali, una o più persone parlano, il pubblico ascolta. Possono prevedere un numero elevato di partecipanti (anche un centinaio, naturalmente la sala che accoglie tale incontro dovrà garantire - in tal caso - il mantenimento di una buona qualità dell'ascolto e un adeguato volume per la comprensione di tutti). Consentono normalmente scarse possibilità di interazione (possibilità che si riduce all'aumentare del numero degli ascoltatori), il

feedback avviene in genere con domande finali. L'organizzazione dello spazio è funzionale all'intervento frontale, da postazione con microfono, che può prevedere contributi video e proiezione di slide.

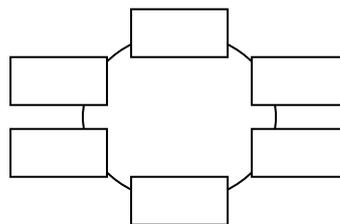
L'eventuale necessità di momenti di interazione deve essere previsto in fase organizzativa: preannunciandolo ai partecipanti, predisponendo forme di raccolta delle domande (in appositi form distribuiti a tutti o mettendo a disposizione uno o più microfoni in sala), prevedendo un vero e proprio intervallo di tempo dedicato (ciò implica di gestire il tempo a disposizione dei relatori anche in funzione di questa esigenza).

**Rappresentazione della rete comunicativa "uno a molti" che supporta il trasferimento di informazioni**



**Riunioni di approfondimento:** si fondano - e differenziano dalle precedenti - per la necessità di garantire interazione tra i partecipanti: le persone sono poste sullo stesso livello comunicativo: non c'è pubblico, non c'è un oratore, ciascun partecipante è presente in virtù di una specifica competenza e pertanto chiamato a intervenire, ascoltare e interagire con gli altri. Perché sia efficace è necessario che "tutti possano interagire con tutti" in base al principio della rete stellare di comunicazione, quindi è più efficace se non si superano i 12/15 partecipanti. L'organizzazione dello spazio più funzionale a questa modalità è la disposizione circolare dei partecipanti (intorno a un tavolo o con le sedie disposte in cerchio) affinché ciascuno possa vedere tutti gli altri.

**Rappresentazione della rete comunicativa "stellare" che supporta l'interazione tra i partecipanti**



RIUNIONI	FORMALI	INFORMALI
INFORMATIVE	Riunioni/incontri informativi periodici Riunioni informative a livello di ufficio Riunioni di feedback del top management Incontri fra direzioni centrali per illustrare modello organizzativo redazionale e annunciare diverse proposte formative Sistema riunioni a cascata su Peg e piano obiettivi Periodiche video conferenze per sensibilizzare a temi specifici	Riunioni/incontri informativi Riunioni informative a livello di ufficio
	Riunioni di approfondimento Momenti strutturati di confronto all'interno di gruppi professionali omogenei	Riunioni per affrontare dubbi e definire linee operative condivise Momenti di confronto all'interno di gruppi professionali omogenei
DI APPROFONDIMENTO		

L'ulteriore differenza tra riunioni formali e informali introduce un elemento che separa modalità più strutturate e rigide (incontri formali) dalle riunioni in cui vi è maggiore libertà negli interventi (sia da parte dei partecipanti, sia nei contenuti), maggiore flessibilità nella gestione dei tempi interni, dove il clima relazionale è più caldo e le interazioni improntate ad una maggiore informalità.

### **Regole, linee guida e manualistica**

La comunicazione interna ha poi la necessità di formalizzare su supporti divulgativi una serie di documenti che riguardano aspetti valoriali (ad esempio la carta etica), sistemi di regole (linee guida rispetto a particolari attività, documentazione per neo assunti, manuale del consigliere), manualistica (manuali per l'utilizzo di applicativi e software), applicativi, banche dati (schede-notizia su vari servizi): tutta documentazione che sempre di più viene messa a disposizione attraverso la intranet e che viene stampata o consultata all'occorrenza. In questo caso si tratta di materiale editato, spesso vere e proprie pubblicazioni, disponibili in pdf o altri supporti più comodamente fruibili.

### **Partecipazione e ascolto**

Tra gli enti che hanno lavorato a progetti partecipati di comunicazione interna è emersa la necessità di strutturare forme di emersione della "creatività" che hanno chiamato in causa gli stessi dipendenti. Lavorando in particolare sulla comunicazione di tipo funzionale (che supporta il lavoro quotidiano) è emerso il bisogno di dare spazio a chi, lavorando e confrontandosi quotidianamente con criticità e problemi, possiede elementi conoscitivi per elaborare soluzioni ad hoc. Attraverso la partecipazione a premi o concorsi di idee si sono sperimentate forme più allargate di partecipazione al miglioramento di processi di lavoro, valorizzando gli apporti interni, prima di rivolgersi all'esterno.

Sempre su questo filone, c'è chi ha sperimentato modalità di **ascolto** permanente (Punti di ascolto per la comunicazione interna) o periodiche (focus group per la valutazione e il miglioramento di specifici strumenti). Per quanto ancora poco diffuse e occasionali, queste forme di apertura ai contributi interni, per ricercare soluzioni e miglioramenti condivisi, sono tentativi di tradurre nel quotidiano quei bisogni di riconoscimento e valorizzazione che emergono dalle molte indagini in tema di benessere organizzativo, clima e qualità della vita al lavoro.

A supporto di questo complesso di iniziative e attività vi è l'attività di **formazione**.

I temi sui quali si è scelto di investire - da parte degli enti che hanno partecipato al Tavolo Nazionale - riguardano prevalentemente:

1. La scrittura (semplificazione del linguaggio, scrittura amministrativa, web writing);
2. I software (content management system, gestione di applicativi complessi, sistemi personalizzati);
3. Gli strumenti (intranet).

#### 4.2. Quale mix di strumenti?

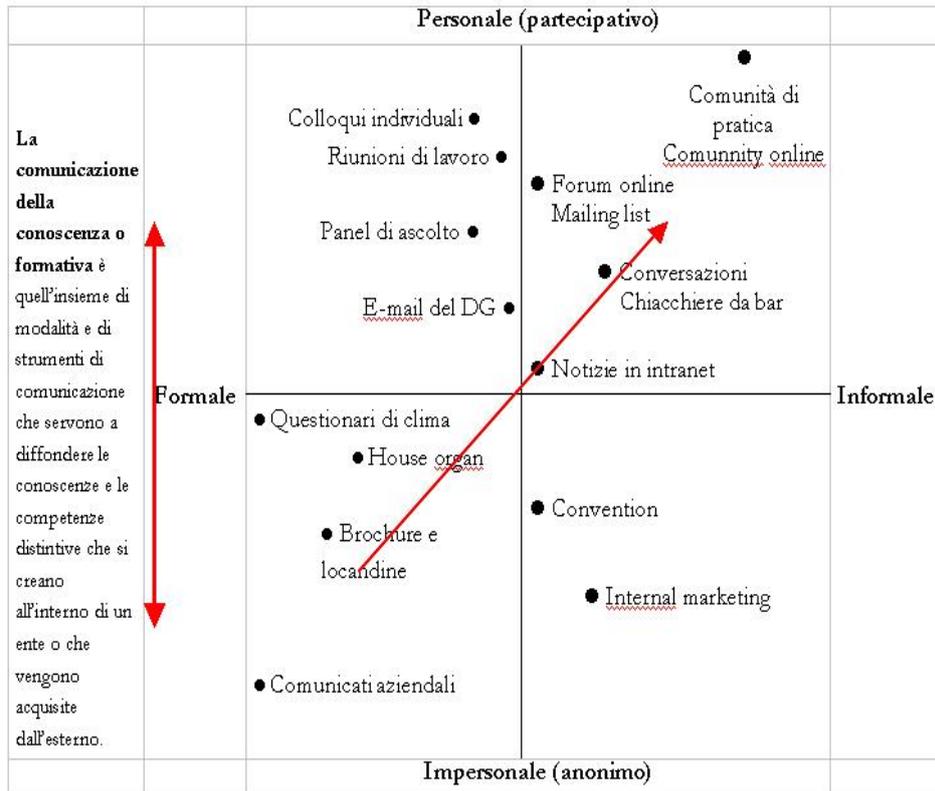
La scelta, adattamento o personalizzazione di strumenti e modalità comunicative richiede pertanto che se ne conoscano le caratteristiche, potenzialità, adattabilità, oltre che i costi di progettazione e gestione, i tempi.

La tecnologia è, in questo quadro, una variabile molto significativa e in costante rinnovamento: ciò che vale oggi, domani è già cambiato, rinnovato, migliorato. Del resto da essa non si può prescindere.

Nel paragrafo precedente abbiamo introdotto alcune polarizzazioni utili a caratterizzare le differenze tra i vari strumenti e modalità comunicative utilizzate dagli enti che hanno partecipato al Tavolo Nazionale:

- Unidirezionale/Bidirezionale;
- Scritto/verbale;
- Formale/Informale;
- Periodico/occasionale (periodicità variabile);
- Personale (partecipativo)/Impersonale (anonimo);

Sono alcune lenti attraverso le quali connotare gli strumenti e le modalità disponibili. In particolare le coppie Formale/Informale - Personale (partecipativo)/Impersonale (anonimo), consentono la rappresentazione di modelli alternativi di strategie di comunicazione.



**Area della comunicazione strategica** attivata per indirizzare e per coinvolgere le persone, tutte le attività necessarie a far conoscere ai diversi stakeholder i valori dell'impresa, le sue strategie, le sue politiche e i suoi risultati nei campi economico, sociale e ambientale.

La **comunicazione funzionale** è quella che si propone di diffondere le informazioni necessarie al funzionamento dell'organizzazione. Si tratta di informazioni di tipo operativo necessarie a supportare i diversi processi produttivi e decisionali interni, l'attività degli operatori di front-line.

La **comunicazione creativa** è quella che si propone di generare conoscenza e competenze e si realizza in tutti i contesti formali e informali attivati al fine di realizzare occasioni di scambio tra soggetti dell'organizzazione, dove il sapere si crea all'interno e si acquisisce dall'esterno, spesso in modo informale.

Schema: "I due assi della comunicazione aziendale" (Artuso, Mason, 2008)<sup>11</sup>

<sup>11</sup> P. Artuso, G. Mason *La nuova comunicazione interna. Reti, metafore, conversazioni, narrazioni.* FrancoAngeli Tools, Milano 2008

La spinta dal quadrante in basso a sinistra verso il quadrante in alto a destra rappresenta una tensione interna, anche nella PA, a favore di forme di comunicazione più informali e partecipative, abbandonando progressivamente, soprattutto per la comunicazione funzionale, modalità che risultano oggi meno efficaci e qualitative.

Il mix di strumenti e modalità di comunicazione interna variano da ente ad ente, ma in generale la loro scelta e personalizzazione dovrà essere fatta rispettando esigenze che riguardano principi di comunicazione ed esigenze che riguardano la specificità dell'ente che le utilizzerà e le sue politiche di comunicazione.

Dal punto di vista della comunicazione è bene che le modalità e strumenti di comunicazione previsti:

- si integrino tra loro, evitando ridondanze;
- siano affidabili (aggiornati, corretti, completi);
- siano adeguati al mezzo che li veicola (il contenuto dovrà adattarsi alle specificità del mezzo sul piano della forma);
- siano differenziati in modo da consentire sia l'informazione sia la conoscenza approfondita;
- siano facilmente fruibili e coerenti con le esigenze delle varie tipologie di destinatari interni (singoli, gruppi di lavoro, comunità professionali, management);
- siano curati (errori, forme di sciattezza, incompletezza non costruiscono autorevolezza);

Infine, non è superfluo ricordare che strumenti e modalità comunicative vanno concepiti *al servizio* di esigenze interne (di tipo strategico, funzionale, creativo o formativo, per riprendere la ripartizione di Invernizzi): devono cioè essere concepite *a supporto* di esigenze organizzative e pensate *al servizio* dei destinatari. In tal senso è pregnante garantire coerenza tra le scelte di strumenti e modalità e i bisogni e le attese delle differenti tipologie di destinatari interni emerse nella fase di ascolto.

---

**IN BREVE**

---



## 5. La scelta dell'equipaggio ovvero quali i ruoli e le competenze

Un viaggio avventuroso e complesso richiede una scelta corretta dell'equipaggio: il gruppo chiamato a costruire i successi e ad affrontare e gestire le avversità. Questo significa definire i tipi di professionalità necessari, i loro ruoli, la modalità di collaborazione interna al gruppo di lavoro e tra tale gruppo e la struttura, nonché il loro inserimento nel più ampio disegno organizzativo.

Sul piano delle professionalità necessarie allo svolgimento delle attività di comunicazione interna, la normativa non introduce riferimenti specifici, annoverando tali attività tra quelle che l'Urp ha il compito di organizzare e coordinare. I testi che se ne sono occupati riferiscono genericamente tale compito in capo a cosiddetto "Comunicatore pubblico", aggiungendo in alcuni casi la figura del webmaster per l'area intranet. La comunicazione interna, sul piano delle professionalità, è definita più per differenza che per specificità.

La questione merita tuttavia una riflessione a partire dai partecipanti al Nazionale, dai quali emerge, in maniera pressoché uniforme, la scelta di sviluppare una struttura di comunicazione diffusa, allocata presso i vari servizi (chiamata "rete di referenti" o "rete di comunicatori"), con il compito di far circolare notizie e contenuti per soddisfare bisogni informativi interni o degli uffici di front-line (Urp, in particolare). I referenti della rete sono spesso reclutati su base volontaria e fungono da "antenne" di trasmissione, sorte di sinapsi capaci di cogliere notizie e inserirle in un flusso che le metterà in circolo.

La rete dei referenti, di norma coordinata da un ufficio centrale, non ha - almeno in via generale - competenze professionali specifiche, pur acquisendo un ruolo nel sistema di raccolta e diffusione del sapere. Sono figure formate a questo compito e chiamate ad operare sulla base di un sistema di regole definito dal o con l'ufficio centrale, nel quale vi sono - al contrario - persone dotate di professionalità più specifiche in materia di comunicazione.

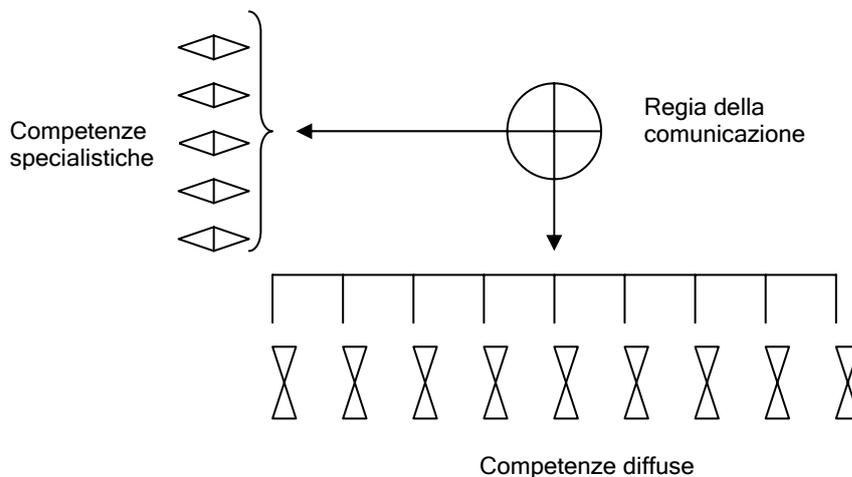
Tale modalità organizzativa è stata riscontrata tanto in strutture locali, come i Comuni, le Asl, gli uffici del Consiglio Regionale o l'Edisu; quanto in enti che erogano servizi sull'intero territorio nazionale, come l'Agenzia delle Entrate e l'Inail.

Parlando di competenze in materia di comunicazione, potremmo pertanto introdurre una prima distinzione tra "competenze diffuse" e "competenze specialistiche". Sono *diffuse* le competenze richieste a chi è chiamato ad occuparsi di *attività a supporto* degli uffici centrali di comunicazione: si tratta di personale in carico ai vari servizi che, per scelta o per obbligo, è chiamato a raccogliere e segnalare informazioni, progetti o attività in corso che posseggano

valore di notizia per altri servizi interni o per i cittadini e che, pertanto, debbano essere indirizzate a chi possa garantire tale diffusione.

Sono *specialistiche* tutte le professionalità specifiche della comunicazione: dai giornalisti, agli informatici, ai webmaster, videoperatori, redattori, grafici che, in capo al servizio di comunicazione, svolgono tutte quelle attività previste dall'ente in materia di informazione e comunicazione, inclusa quella interna. Questi professionisti posseggono dunque competenze riconducibili al mondo della comunicazione.

Il raccordo tra competenze diffuse e competenze specialistiche è - o dovrebbe essere - garantito da una struttura che svolge il compito di "regia della comunicazione", sulla base di una rappresentazione esemplificata nello schema seguente.



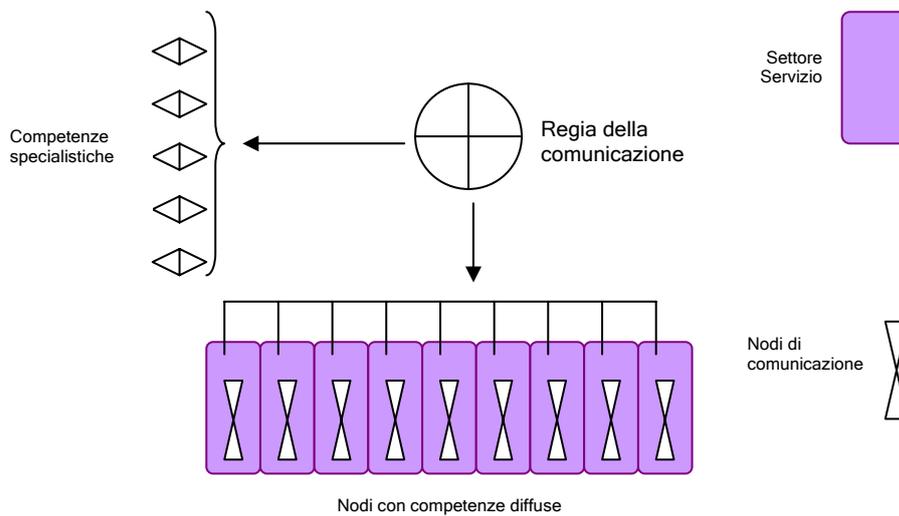
Dal punto di vista quantitativo il team di competenze specialistiche può variare molto, come molto diversa può essere la sua composizione interna, così strettamente correlata alla tipologia di strumenti gestiti in proprio e alla varietà di attività comunicative avviate dall'ente di cui fanno parte. Anche la rete dei referenti sarà costituita in base all'organizzazione dell'ente e alle sue suddivisioni interne in servizi e settori diversi.

Certamente si possono immaginare livelli intermedi di coordinamento, sia per quanto riguarda le competenze specialistiche sia per quelle diffuse, in base alla complessità dell'ente nel quale si sta operando e alla sua organizzazione settoriale e territoriale.

### 5.1. Il modello organizzativo a supporto della comunicazione

In generale, il modello organizzativo che più si dimostra flessibile e adattabile a vari tipi di complessità è il modello che potremmo definire “reticolare e coordinato”. Costituito da punti connessi tra di loro (nodi) che si muovono in base a forme di coordinamento.

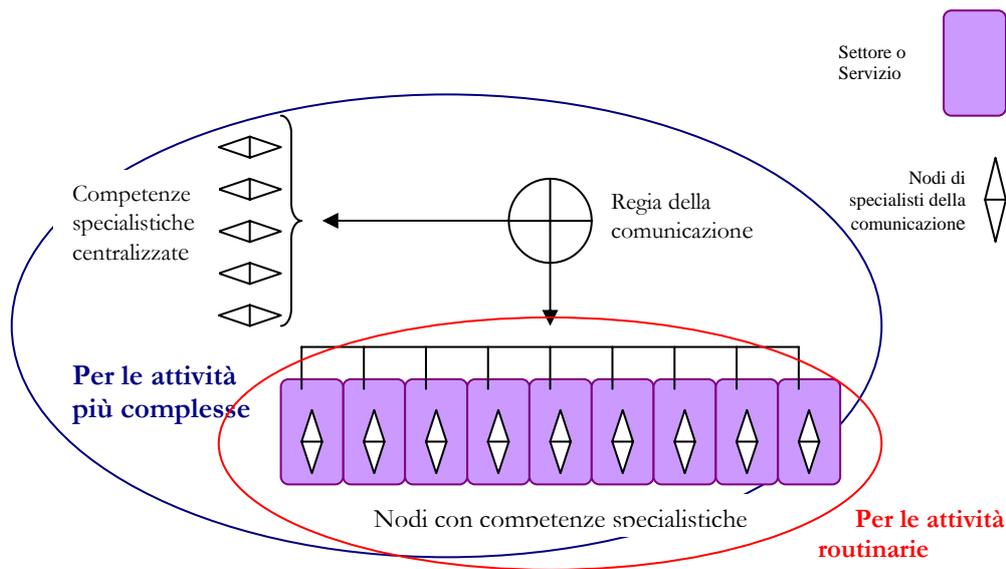
#### Modello “reticolare-coordinato” delle strutture di comunicazione - *versione A*



In questa proposta, quella più diffusa tra i partecipanti al Tavolo i “nodi di comunicazione” sono i referenti della rete e sono persone appartenenti ai servizi per i quali - spesso in forma volontaria - assumono il compito di “fluidificatori” della comunicazione, come sopra indicato.

Esiste però anche una versione B di questo modello. E' il caso in cui i nodi della comunicazione, allocati presso i servizi, appartengono a professionisti della comunicazione (uffici stampa, webmaster o altro) il cui compito permane quello di fare da raccordo tra il settore e la regia centrale della comunicazione (attività coordinata), che si aggiunge però ad un'attività che possono svolgere in autonomia (su questioni specifiche del settore), possedendone le professionalità.

**Modello "reticolare-coordinato" delle strutture di comunicazione - versione B**



Questo tipo di configurazione è coerente con un certo grado di complessità organizzativa. In tale modello - anziché individuare localmente dei referenti della comunicazione che acquisiscono *competenze diffuse* - a livello di singoli servizi o settori, si destina personale con *competenze di tipo specialistico*, che opera in staff al management (politico e/o amministrativo) e può interagire direttamente nel singolo settore per attività più frequenti ed ordinarie e ricorrendo al coordinamento trasversale, con la regia centrale dell'ente, per attività più complesse.

Nell'uno o nell'altro caso, è importante che sia chiaro il disegno delle competenze e delle attribuzioni operative di cui sono investite le figure individuate, sia quando si tratti di competenze diffuse, sia quando si tratti di competenze specialistiche.

**5.2. Le figure professionali della comunicazione interna**

I profili professionali coinvolti dalla comunicazione interna sono fortemente correlati ai tipi di strumenti e modalità di comunicazione attivati. In linea generale ed astratta si può parlare di:

- comunicatore pubblico, con competenze di progettazione delle strategie di comunicazione, direzione, coordinamento e raccordo delle attività
- profili tecnici di tipo tecnologico (informatici, webmaster, programmatori)
- profili tecnici di tipo comunicativo (grafici, redattori, fotografi, videoperatori)

Questo tipo di figure possiedono competenze specialistiche.

Le competenze diffuse, a supporto delle precedenti, sono generalmente definite in base ad esigenze di ogni singola realtà organizzativa. Per garantire la conoscenza e condivisione di queste prassi operative, integrate da principi guida e minime regole di circolazione interna che si desidera diffondere, si ricorre talvolta alla pubblicazione di una sorta di "Carta etica" o "Libro bianco": un documento insomma che possa configurarsi come codice deontologico di riferimento per garantire quella necessaria ecologia comunicativa capace di limitare distorsioni e strozzature, garantendo quel minimo comune denominatore necessario a costruire processi condivisi.

## IN BREVE



## 6. Organizzare il viaggio ovvero le caratteristiche organizzative hard

Il viaggio richiede conoscenza sia dei propri mezzi sia delle peculiarità del contesto con il quale ci si confronterà e richiede, altresì, un'attenta organizzazione per consentire di arrivare alla meta avendo la capacità di affrontare eventuali imprevisti ed avendo operato scelte che consentano di proseguire serenamente nel percorso quotidiano. Vi sono condizioni che facilitano il viaggio come ve ne sono che lo complicano, rallentano, o lo costringono a cambiamenti in corsa. Quali sono, allora, *specifici fattori organizzativi* del viaggio? Per proseguire con la metafora, il viaggio va organizzato e realizzato conoscendo bene l'imbarcazione di cui si dispone e la sua dotazione perché anche questo condiziona la scelta dei mari che si potranno solcare.

La questione, quindi, riguarda le caratteristiche organizzative dell'ente nel quale la comunicazione interna dovrà svilupparsi: è possibile individuare una correlazione diretta tra le scelte strategiche di comunicazione interna e alcune organizzative hard? Ci sono particolari altre leve organizzative che favoriscono e possono supportare la realizzazione dei progetti di comunicazione interna? Infine, esiste un contesto organizzativo "ideale" per la comunicazione interna?

### 6.1. Relazioni fra le caratteristiche dell'organizzazione e la comunicazione interna

Proviamo a rispondere alla prima questione, se sia possibile, cioè individuare una relazione stretta tra la struttura organizzativa dell'amministrazione e le scelte strategiche di comunicazione interna.

Nelle amministrazioni che hanno preso parte al Tavolo le condizioni organizzative che ci consentono di distinguere le amministrazioni prese in esame riguardano principalmente:

- Il **tipo** di amministrazione e, di conseguenza, il ruolo istituzionale: ci sono Comuni, Regioni, Aziende Sanitarie, Camere di Commercio, Agenzia delle Entrate, Inail e altri enti. La distinzione diventa rilevante rispetto ai "contenuti" della comunicazione, ai destinatari, alle strutture organizzative macro e micro, ai servizi offerti;
- La **dimensione** dell'organizzazione, sia quella *quantitativa* che quella *territoriale*. Ci sono organizzazioni molto grandi e altre, invece, più piccole. Tra le amministrazioni più grandi c'è chi ha vari uffici decentrati sul territorio nazionale; altre, invece, hanno uffici dislocati in diversi punti di una stessa

città. Poi ci sono le amministrazioni piccole, che hanno poche sedi all'interno della stessa città o ne hanno una sola;

- La **collocazione** della comunicazione interna: in alcune organizzazioni si trova tra le staff e in altre, invece, tra le line. Inoltre in alcuni casi la comunicazione interna è affidata agli uffici comunicazione e altre volte a coloro che gestiscono le risorse umane.

Analizzando questi tre aspetti non emergono immediati rapporti causali tra la dimensione e la natura della comunicazione interna. Questi elementi non sembrano in diretta relazione tra loro: non lo è la collocazione organizzativa di chi si occupa di comunicazione interna, né lo è la scelta strategica del tipo di comunicazione interna da realizzare.

Il principale collegamento causa-effetto che si ritrova tra macro struttura e comunicazione interna riguarda la scelta degli strumenti: quelli che possano favorire l'informazione (intranet, bacheche, house organ, ecc.) e quelli che facilitano lo scambio (posta elettronica, riunioni di lavoro, tv aziendale, ecc.). In questo è soprattutto la *dimensione dell'ente* che condiziona la scelta degli strumenti: le organizzazioni più grandi e con decentramenti territoriali (locali e/o nazionali) si avvalgono più spesso di strumenti generalisti e tecnologicamente avanzati.

C'è poi una relazione causale tra la collocazione e la natura della comunicazione interna: quando se ne occupa una Direzione o un'Unità Operativa, se si trova in staff o è una line spesso siamo di fronte a tipi di comunicazione interna differenti. La scelta relativa alla collocazione organizzativa - in staff o in line- invece, ha una valenza strategica definita caso per caso, che sfugge ad una logica (o ad una necessità) generale e "buona per tutti". Anche se la comunicazione interna è affidata a chi si occupa di risorse umane oppure alla funzione comunicazione si hanno spesso soluzioni differenti. Analizzando le diverse realtà organizzative presentate dalle amministrazioni del Tavolo nazionale, si evidenzia come, spesso, le amministrazioni affidano a chi già si occupa di comunicazione esterna anche la progettazione e la gestione della comunicazione interna. Ci sono solamente due realtà (su 21) che possiedono un ufficio ad hoc: Comune di Roma e Agenzia delle Entrate.

Si può dire che la comunicazione interna viene affidata ad una Direzione nelle realtà organizzative più complesse (per dimensione e dislocazione territoriale) mentre nelle realtà organizzative più piccole viene affidata ad una Unità Operativa. In questo senso, quindi, ci si trova di fronte ad una funzione più o meno coordinata alle altre (gestione del personale, comunicazione esterna, ecc.) e, di conseguenza, più o meno legittimata dai lavoratori dell'organizzazione.

## 6.2. Le leve organizzative a supporto della comunicazione interna

A questo punto proviamo a prendere in esame le leve che sono utilizzate nelle diverse realtà organizzative per sostenere i progetti di comunicazione interna. È interessante considerarle in quanto elementi che possono rafforzare la funzione di comunicazione interna sia quando questa ha già una legittimazione forte “dall’alto”, sia quando, invece, è necessario costruire una nuova legittimazione “dal basso”. I risultati, nei due casi, non sono gli stessi ma è interessante osservare come vengono sfruttate le leve disponibili.

Anzitutto è evidente, dall’esame delle esperienze conosciute, che la creazione di gruppi di lavoro intersettoriale è un elemento non solo, in molti casi, necessario ma è anche una scelta che favorisce la comunicazione interna. A seconda dei progetti o delle iniziative che impegnano la funzione che si occupa di comunicazione interna, all’interno delle amministrazioni si attivano diverse **collaborazioni**. Le più frequenti sono con l’ufficio informatico e con l’ufficio risorse umane. I colleghi dell’informatica diventano necessari per la creazione e l’implementazione di intranet, di data base e, in generale, per tutti gli strumenti tecnologici (e-mail, sistemi di messaggistica, chat, ecc.). Questa collaborazione serve soprattutto per la creazione di sistemi che consentano un facile scambio di informazioni *strategiche* o *funzionali* ed è necessaria, quindi, per favorire i flussi informativi che consentono di conoscere obiettivi e politiche dell’organizzazione o per condividere tutte quelle informazioni che possono servire a far funzionare meglio l’organizzazione.

Nelle amministrazioni che propongono una comunicazione interna *creativa* e *formativa*, oltre che *strategica*, sono frequenti le collaborazioni con l’ufficio che si occupa delle Risorse Umane. In questi casi, infatti, la comunicazione interna cerca di favorire la **condivisione del sapere** come metodo per l’acquisizione e la creazione di nuove conoscenze. In qualche modo, quindi, la comunicazione interna ha un effetto sul sistema di competenze dei lavoratori e, per questo, diventa sinergica con coloro che, all’interno dell’amministrazione, hanno il compito di occuparsi della gestione del personale. Nelle organizzazioni più grandi e complesse è necessario creare forme di collaborazione con i diversi livelli territoriali, a partire dai Direttori e dai dirigenti responsabili delle strutture locali. Altre collaborazioni possono essere attivate, di volta in volta, a seconda delle necessità specifiche e contingenti della comunicazione interna.

Una particolare forma di collaborazione, che ha un carattere meno strategico e più operativo, è la **rete dei referenti**. Si tratta di una soluzione organizzativa che è praticamente presente in tutte le amministrazioni, tranne in quelle piccole nelle quali i flussi informativi sono sotto controllo direttamente della funzione

comunicazione. Per mantenere aggiornati e costanti i flussi informativi (attraverso i data base, i siti internet ed intranet, ecc.) le amministrazioni scelgono di affidare a figure decentrate la responsabilità dell'aggiornamento delle informazioni. Si coinvolgono, quindi, i colleghi che sono direttamente a conoscenza delle specifiche informazioni o che ne possono facilmente venire a conoscenza, essendo parte dei singoli uffici e a contatto diretto con coloro che queste informazioni le producono. La rete dei referenti spesso si trasforma in una vera e propria **redazione decentrata**. In questi casi viene riconosciuto alle "periferie" il compito di produrre in autonomia alcuni contenuti da pubblicare attraverso i diversi canali (intranet, house organ, newsletter, ecc.). Spesso anche il momento della pubblicazione viene affidato direttamente a questi colleghi. In questo modo, quindi, la responsabilità dell'informazione (della sua qualità e del suo aggiornamento) viene affidata a coloro che la producono. Dal punto di vista organizzativo queste scelte vanno governate in quanto si richiede ad alcuni colleghi di acquisire competenze che spesso non possiedono. Queste soluzioni, inoltre, impattano con la normale e quotidiana attività dei colleghi i quali, diventando referenti per la comunicazione (esterna e/o interna) o addirittura redattori, modificano le proprie mansioni e i propri compiti.

***Un esempio tratto dal Piano di comunicazione interna e dalle Linee guida per i collaboratori regionali, del 2008 dell'Agenzia delle Entrate***

*- Dal Piano di comunicazione interna 2008 -*

***La Rete dei referenti***

*Al fine di monitorare il funzionamento degli strumenti tradizionali e di ricevere input relativi ai bisogni comunicativi dell'organizzazione, si avvieranno interventi sulla Rete dei referenti della comunicazione interna. La necessità è quella di potenziare la funzione di ascolto organizzativo, attività questa attualmente poco diffusa.*

*Gli interventi sulla Rete si realizzeranno soprattutto mediante i già collaudati corsi di formazione, base e avanzato, compatibilmente con il piano generale di formazione dell'Agenzia. Nel corso dell'anno saranno inoltre realizzati incontri presso le sedi regionali tra la Rete dei referenti, lo staff regionale e lo staff centrale di comunicazione interna.*

- Dalle Linee guida per i collaboratori regionali - 2008 -

### **Introduzione**

*Nel suo ottavo anno di vita Pagine, il periodico di comunicazione interna del personale dell'Agenzia delle Entrate, vive una stagione di nuovi cambiamenti.*

*Le novità più importanti da quest'anno sono due: la rivista si avvarrà di una redazione allargata (partecipata) ai colleghi regionali e subirà una ristrutturazione delle rubriche. In queste pagine descriviamo le principali attività legate alla produzione della rivista e i flussi comunicativi tra la redazione centrale e i collaboratori regionali.*

### **La composizione della redazione**

*La rivista ha una redazione centrale e una rete di collaboratori fissi regionali. ... I collaboratori regionali sono stati scelti, preferibilmente tra i componenti dello staff regionale dall'Ufficio Comunicazione Interna, di concerto con il Responsabile regionale della funzione.[...]*

### **I flussi di comunicazione**

*I rapporti tra la redazione centrale e i collaboratori regionali avvengono tramite posta elettronica e/o telefono. La casella da utilizzare è quella funzionale della rivista, leggibile da parte di tutti i redattori centrali: [redazione.periodico@agenziaentrate.it](mailto:redazione.periodico@agenziaentrate.it). Eccezionalmente possono essere previste delle riunioni di redazione plenarie che prevedano la presenza fisica a Roma di tutta la rete dei collaboratori. Potrà anche essere utilizzato il collegamento in videoconferenza attivo nelle direzioni regionali. Nella redazione "partecipata" lo scambio delle informazioni e la condivisione di opinioni, proposte idee è fondamentale. All'inizio della lavorazione di ogni numero, la redazione centrale promuove un "brain storming" virtuale via posta elettronica: invia ai collaboratori regionali la bozza del timone<sup>12</sup>, indicando gli argomenti sui quali ragionare. E' importante e necessario l'apporto creativo di tutti i collaboratori, soprattutto per quegli argomenti in relazione ai quali è possibile creare dei dossier. Questo "circolo virtuoso" via mail dura qualche giorno. Al termine, la redazione centrale tira le fila della discussione e definisce il timone definitivo. Con questo documento si stabiliscono i compiti dei collaboratori regionali e i tempi di chiusura dei testi.*

---

<sup>12</sup> Termine giornalistico con cui si indica l'insieme delle pagine previste per il giornale; compresi anche gli spazi destinati alla pubblicità.

Laddove esistono forme di collaborazione di questo genere assistiamo ad un rafforzamento del ruolo di **coordinamento** svolto da coloro che si occupano di comunicazione (esterna e/o interna). Questa attività di coordinamento si può realizzare sia a livello più strategico, sia a livello operativo. In questo secondo caso vengono prodotti piani integrati per la comunicazione, attività mirate di formazione, manuali e linee guida che contengono regole redazionali, ecc.

E' importante, in questi casi, chiarire bene (anche formalizzandolo) quali sono i *confini* tra i diversi soggetti che entrano in gioco, individuando con precisione "*chi deve fare cosa*". Questa apparente ovvietà si scontra con un dato di realtà: la difficoltà di concordare con i referenti cosa ci si aspetta da loro e come questo impatta sul lavoro quotidiano. Per queste ragioni vanno chiariti tanto i principi generali, quanto le questioni più pratiche. Chi redige le pagine di un sito, per esempio, deve avere chiarezza della complessiva struttura logica del sito e della modalità di classificazione delle informazioni. Deve sapere con esattezza quando inserire un'immagine o una fotografia e dove, eventualmente, questi oggetti possono essere recuperati. Deve conoscere lo stile linguistico del sito. Non può avere incertezze sulla scelta di un corsivo, di un grassetto, di una abbreviazione. Deve sapere come collegare pagine interne e pagine esterne, ecc. Altrimenti ci troviamo di fronte, come ancora troppo spesso accade, a oggetti (siti, portali, brochure, ecc.) incoerenti, ridondanti, inefficaci o stonati.

### ***Un esempio tratto da Il supporto tecnologico dell'Urp. La banca dati Athena dell'Azienda Unità Sanitaria Locale di Modena***

#### ***La rete redazionale***

*La gestione del flusso integrato atto a garantire nel tempo i necessari livelli di sicurezza e affidabilità delle informazioni, è svolta da quattro soggetti principali che accedono al sistema o in sola visualizzazione o anche con la possibilità di introdurre modifiche. Agli utenti è assegnato l'account di dominio (username, password) rispettando precisi vincoli.*

*La rete è formalizzata attraverso apposito atto e secondo la funzione assegnata - informazioni di primo e secondo livello - risiede a livello centrale o a livello decentrato.*

- *Nucleo aziendale di coordinamento: è composto da un referente di dipartimento o funzione nominato dalle Direzioni dei Dipartimenti territoriali, dalle Direzioni dei Servizi Centrali e dalla Direzione di Presidio. Il nucleo sovrintende il progetto, elabora le strategie volte a garantirne la conoscenza e la promozione nelle diverse fasi, propone la formazione, sovrintende il*

*presidio delle informazioni che provengono dal SSR, utilizza i diversi strumenti di comunicazione per pubblicizzare i prodotti editoriali frutto delle informazioni provenienti dalla banca dati. Ogni referente ha il compito di assicurare l'omogeneità delle modalità di erogazione delle prestazioni erogate per la propria quota di competenza e, più generale, della corretta descrizione dell'offerta assistenziale delle strutture afferenti all'area dipartimentale.*

#### *RUOLO*

*Garante del presidio di informazioni complesse. Non accede alle opzioni di modifica, trasmette le variazioni all'URP aziendale che provvede ad aggiornare il data base secondo precise modalità redazionali.*

- *Referente di macrostruttura, o referente di Direzione Ospedaliera e Distrettuale. E' nominato dai Direttori dei Distretti e degli Ospedali. Rappresenta una posizione organizzativa di particolare complessità con il compito di presidiare il sistema localmente, svolgere azioni di stimolo e supporto, controllare ed autorizzare l'immissione dei dati provenienti dai referenti di struttura, direttamente nel data base. Presidia altre informazioni trasversali ai servizi legate alla sede fisica dei luoghi di erogazione delle prestazioni come ad esempio: indirizzo, autobus, parcheggio, informazioni utili.*

#### *RUOLO*

*Garante del presidio di informazioni di media complessità e supervisore delle informazioni di primo livello. Accede alle opzioni di modifica attraverso il controllo delle informazioni provenienti dal referente di struttura che entrano nel sistema previa sua autorizzazione. Trasmette le variazioni trasversali riguardanti le sedi fisiche presidiate all'URP aziendale che provvede ad aggiornare il data base secondo precise modalità redazionali.*

- *Referente di struttura o referente di servizio/degenza. E' nominato dal Direttore di Unità Operativa o Servizio. E' incaricato di aggiornare le informazioni specifiche del proprio servizio (orari di apertura, telefoni dedicati, personale, responsabile)*

#### *RUOLO*

*Accede alle opzioni di modifica attraverso l'aggiornamento delle informazioni di competenza osservando precise regole d'inserimento dati.*

---

Un'altra leva determinante per la comunicazione (interna ed esterna) è la **tecnologia**. Intranet, banche dati, Content Management System (CSM), sistemi di CRM (Customer Relationship Management), forum telematici, bacheche telematiche, posta elettronica, chat, web 2.0, sono solo alcuni esempi.

Le tecnologie sono alleati necessari, ma è importante mantenere equilibrio e coerenza negli investimenti in nuove soluzioni tecnologiche destinate alla comunicazione interna. **La tecnologia** non introduce, da sola e di per sé, innovazione, non può essere considerata una bacchetta magica: essa deve pur sempre rimanere strumento a supporto di precisi obiettivi.

Le organizzazioni nelle quali emergono i risultati più interessanti sono quelle che hanno attivato anche altre strategie per supportare la comunicazione interna a partire da quelle indicate sopra, che affidano alle persone (decisori e operatori) responsabilità dirette e compiti precisi.

Un'altra leva che può essere utilizzata insieme alle altre e a sostegno delle altre ed è la **formazione** nella sua accezione più ampia. La comunicazione interna, infatti, può essere l'oggetto e il tema trattato in particolari percorsi formativi oppure può essere l'argomento che rimane sullo sfondo mentre in aula si esercitano abilità e competenze legate ai comportamenti agiti che possono considerarsi "virtuosi" per una buona comunicazione interna. O ancora, la formazione può riguardare l'utilizzo degli strumenti (l'aggiornamento o l'interrogazione delle banche dati; la produzione delle pagine di una intranet; la creazione o l'apprendimento di regole editoriali, ecc.). La fantasia non ha limiti nel trovare le soluzioni più adatte e coerenti con le necessità della singola organizzazione che, come più volte sottolineato, variano da realtà a realtà e si diversificano, con il passare del tempo e il variare delle condizioni (l'arrivo di nuovi decisori politici; cambiamenti organizzativi; inserimento di nuovi leader; ecc.).

### ***Un esempio tratto dal sito della Provincia di Rimini***

*La Provincia di Rimini, all'interno del progetto "Il circolo virtuoso della comunicazione" avviato con il Piano di Comunicazione Integrata 2005, realizza tante e diverse attività di comunicazione - esterna ed interna - anche in collaborazione con l'Ufficio Controllo Interno.*

*Tra le attività vengono organizzati percorsi formativi sia dedicati ai temi della comunicazione, sia per supportare il "saper fare". Vediamo di seguito un esempio:*

**Obiettivi del corso:**

*Creare un contesto di riferimento che consenta lo sviluppo di una cultura comune orientata alla comunicazione efficace tra i differenti ruoli, nella gestione dei rispettivi team, nei rapporti all'interno ed all'esterno dell'organizzazione. La "lettura" e riconoscimento del gruppo e la comunicazione efficace per la motivazione rispetto agli obiettivi dell'organizzazione.*

*Modalità di lavoro: casi pratici e co-progettazione, scambio, sviluppo ed implementazione di idee, sperimentazioni in aula in piccoli gruppi.*

**Contenuti**

- Il TEAM come sistema: presupposti di efficacia e di crescita
- Evoluzione della leadership: lo sviluppo del potenziale del TEAM
- Le potenzialità individuali al servizio del TEAM: valori condivisi ed obiettivi comuni
- Il ciclo di vita del gruppo: da insieme di persone a TEAM
- Il feed-back ed il feed-back sul feed-back come strumenti di regolazione del TEAM
- Le leve del "problem solving sistemico"
- Strategie e piani di intervento sul TEAM per gestire conflitti e disfunzioni relazionali
- La generatività del TEAM: come favorire produzione di idee, contributi e risultati
- Leve di integrazione e di motivazione del TEAM

*Nel secondo semestre 2009 è in previsione una **nuova attività di formazione** sulla comunicazione dedicata ai Referenti.*

---

**6.3. Esiste un disegno organizzativo "ideale" per la comunicazione interna?**

Sulla base di quanto indicato, appare evidente come non sia immaginabile un contesto "ideale" per una comunicazione interna efficace, a conferma che non è la comunicazione interna che fa l'organizzazione ma è l'organizzazione che fa la comunicazione interna. La comunicazione, infatti, è a sua volta una leva, uno strumento funzionale all'organizzazione.

E', quindi, compito di chi si occupa di comunicazione interna partire dalla realtà organizzativa nella quale si sta muovendo e adottare le soluzioni migliori che consentano, da una parte, di essere utile e funzionale al sistema organizzativo e dall'altra, perché no, di produrre effetti sull'organizzazione che progressivamente

possano introdurre dei cambiamenti virtuosi (più conoscenza; maggiore senso di appartenenza; ecc.).

Non esiste, quindi, un modello astrattamente ideale di organizzazione, né un modello ideale di comunicazione interna. Certo è, però, che ci sono scelte organizzative che si possono rivelare vincenti: le amministrazioni del Tavolo lo dimostrano sia con i loro successi, che con i loro insuccessi.

Le diverse scelte organizzative che riguardano la collocazione della comunicazione interna (staff o line) e la sua struttura (Direzione o Unità Operativa), determinano due effetti diversi: un effetto *strategico-funzionale* e un effetto *simbolico-legittimante*. L'effetto strategico-funzionale è dato dal fatto che, sulla base della collocazione organizzativa e sulla base della struttura (quindi della maggiore o minore importanza dell'attore al quale viene affidata la comunicazione interna) si stabilisce *cosa sia* e *cosa debba fare* la comunicazione interna. Questa scelta organizzativa ha, inoltre un effetto simbolico-legittimante nel senso che collocazione e struttura hanno un valore simbolico che consente di legittimare in modo più o meno forte chi si occupa di comunicazione interna. Questi due effetti generati dalle diverse soluzioni organizzative sono strettamente collegati tra di loro.

E' sulla base di questa originaria scelta organizzativa strutturale (quindi sulla base delle funzioni e della legittimazione riconosciuta alla comunicazione interna) che coloro che se ne occupano adottano soluzioni organizzative e operative particolari, scegliendo le leve più adeguate per poter realizzare le attività e i progetti, costruendo una strategia basata anche sulla loro fattibilità. D'altra parte, è impensabile che realtà complesse come le Regioni, per esempio, che hanno il compito di definire e attuare politiche tanto diverse (il sociale, il lavoro, l'ambiente, il turismo, le attività produttive e lo sviluppo, ecc.) senza erogare direttamente servizi ai cittadini (a parte qualche eccezione), accentrino la comunicazione interna all'interno di una unica Direzione o un unico ufficio che se ne occupi in maniera *esclusiva*. Ci sono, infatti, esigenze informative del tutto particolari all'interno delle singole Direzioni e dei singoli Settori. Per questo è necessario immaginare modalità di comunicazione interna a più livelli, che possano riguardare, da una parte, tutti i lavoratori in quanto parte di un'unica realtà organizzativa ma che prevedano anche forme di interazione e scambio che non coinvolgano sempre e necessariamente tutto l'ente.

Al contrario, se l'amministrazione è più piccola e meno frammentata nella sua attività di produzione di servizi e prodotti, le soluzioni possono essere di tipo diverso. Può essere il caso, per esempio, di una Camera di Commercio nella quale operano poche persone. In questo caso chi si occupa della comunicazione interna può accentrare maggiormente non solo la definizione di strategie ma

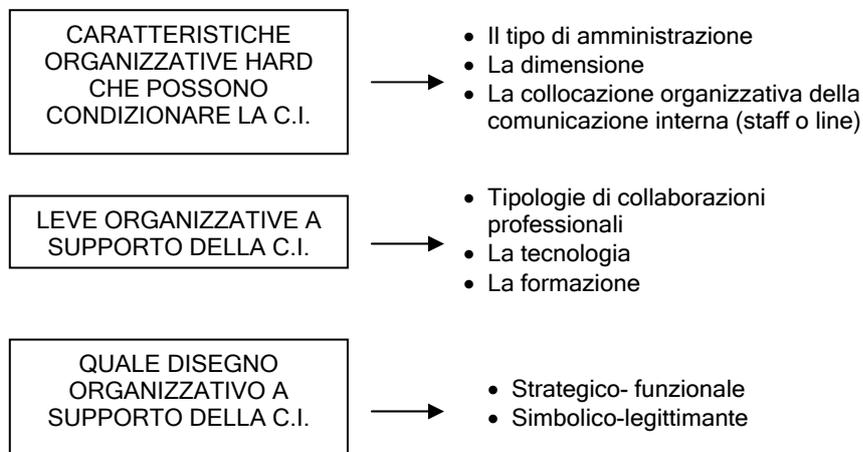
anche attività di supporto, permettendosi anche di gestire direttamente le informazioni e gli strumenti creati per informare e far circolare conoscenza, oltre a supportare i colleghi nell'acquisizione di competenze più specifiche relative alla comunicazione (per esempio la gestione delle relazioni interpersonali, ecc.).

**Ciò che le esperienze del Tavolo, mostrano è che i sistemi di comunicazione interna efficaci sono tali in virtù soprattutto di una professionalità e autorevolezza riconosciuta alle persone che se ne occupano.** Le scelte organizzative hanno, come si diceva sopra, un valore simbolico ma tocca alle persone mettere in atto meccanismi virtuosi che consentano alla comunicazione interna di avere un'utilità. E questo vale a tutti i livelli, nessuno escluso. Ciò non significa che "tutti devono dire tutto a tutti" significa, però, che serve **coerenza** tra le soluzioni organizzative, i messaggi lanciati e i comportamenti agiti.

L'organizzazione gerarchica deve dare ordini chiari e precisi, consentendo alle persone di avere chiaro quale sia il loro compito e le attività che devono essere svolte. In organizzazioni in cui prevale questo modello non serve che la comunicazione sia anche *creativa o formativa*.

Nelle organizzazioni a rete, invece, la comunicazione interna assume un ruolo rilevante, fino ad essere strumento per una nuova cittadinanza. In queste organizzazioni, infatti, ci sono tanti e diversi rapporti interfunzionali e con soggetti esterni che costituiscono l'essenza dei processi produttivi. Anche nel mondo pubblico, come in quello privato, le strutture organizzative sono sempre meno gerarchiche ed è anche per questo che si determina un evidente interesse e una maggiore importanza della comunicazione interna (Invernizzi, 2006).

## IN BREVE



## 7. Il clima del viaggio ovvero la cultura organizzativa dominante

Nel corso di un viaggio non si può prescindere da due aspetti: i climi che si incontreranno e il *mood* del viaggio cioè il “sapore” che quel viaggio avrà. Ogni viaggio, infatti, si distingue per essere un’esperienza particolare e unica: le persone che si incontrano, i cibi, i colori, gli ambienti. Questi due fattori sono incognite che determinano il senso che il viaggio ha, già nella fase della preparazione, e assume nel corso del suo sviluppo. Certi climi creano maggior conforto nel viaggio, altri invece determinano pericoli e consigliano ai naviganti di interrompere temporaneamente la loro navigazione. È importante, quindi, non sottovalutare i fattori climatici. Così come, alla stessa stregua, è determinante non sottovalutare il clima delle organizzazioni e la loro cultura organizzativa.

C’è indubbiamente una stretta relazione tra la comunicazione, come leva organizzativa, e il modo di essere dell’organizzazione, la sua cultura, intesa come “l’insieme dei valori dominanti, opinioni, atteggiamenti e norme che sono la base per giustificare decisioni e comportamenti” (M. Pilati, H.L. Tosi)<sup>13</sup>. La comunicazione in parte è l’effetto della cultura organizzativa e, in parte, può tentare di incidere sulla stessa per modificarla; può essere, quindi, *causa*, in alcune circostanze, oppure *effetto* della cultura organizzativa nella quale agisce.

La cultura organizzativa è la risultante di diversi fattori come:

- l’inserimento e la socializzazione. Gli individui sviluppano valori durante il processo di socializzazione e di inserimento nei diversi tipi di organizzazione. I processi di ricerca e di selezione del personale escludono gli individui che non presentano coerenza con la cultura organizzativa e la socializzazione cambia gli atteggiamenti di coloro che entrano nell’organizzazione. In questo modo si sviluppa un certo grado di omogeneità degli orientamenti di personalità in ogni organizzazione;
- i riconoscimenti. Nelle organizzazioni i riconoscimenti alle persone rinforzano in modo selettivo alcuni specifici tipi di comportamenti e atteggiamenti e ne escludono altri;
- gli stili e le modalità di comportamento dei decisori. Sono fattori che influenzano il modo di essere delle persone, oltre che le dinamiche professionali e relazionali;

Rispetto ad ognuno di questi fattori la comunicazione, e quella interna in particolare, assume un ruolo rilevante nelle sue diverse finalità, a partire dalla

---

<sup>13</sup> Pilati M., Tosi H. L., *Organizzazione e gestione risorse umane*, Management Vol 4, Università Bocconi Editore., Milano, 2006.

*comunicazione strategica* che serve per indirizzare e coinvolgere i collaboratori intorno ai valori e alla missione dell'organizzazione.

I fattori che riguardano questi aspetti più *soft* dell'organizzazione sono più spesso sottovalutati ma si rivelano, in genere, le cause principali del malessere delle persone al lavoro, a partire proprio dal disagio che nasce nel sentirsi parte di un'organizzazione della quale poco si conosce e nella quale poco ci si riconosce<sup>14</sup>.

Su questo piano possono agire due diverse forme di comunicazione: quella interpersonale dai dirigenti ai collaboratori e quella, invece, "organizzativa".

La comunicazione tra "capo" e "collaboratore" rappresenta lo strumento fondamentale della comunicazione finalizzata al coinvolgimento (Invernizzi, 2006). Per questo, come accade per esempio nella Provincia di Rimini, la funzione comunicazione cerca di stimolare e di supportare i dirigenti nella loro attività di comunicazione con i collaboratori. In questo caso, attraverso adeguati percorsi formativi, si è cercato di rendere maggiormente consapevoli le persone dei loro ruoli e delle loro responsabilità.

#### ***Un esempio tratto sito della Provincia di Rimini.***

#### ***Conclusioni del Progetto Sperimentazione 2008***

*Il progetto - realizzato in collaborazione con l'Ufficio Controllo Interno - si inserisce nel complesso delle attività di comunicazione "Il circolo virtuoso della comunicazione" avviato da questa amministrazione con il Piano di Comunicazione Integrata 2005.*

*Il modello è costruito per stimolare riflessioni, fare domande, migliorare il processo di comunicazione per raggiungere obiettivi e risultati desiderati.*

*Creiamo uno spazio per segnalare opinioni, osservazioni, domande in modo da poter migliorare la comunicazione organizzativa.*

*Il "metodo-spazio" per la comunicazione interna e organizzativa è rappresentato dai "Punti di Ascolto", per i quali è stata organizzata un'apposita formazione con i Referenti per la Comunicazione.*

*Nel secondo semestre 2009 è in previsione una nuova attività di formazione sulla comunicazione dedicata ai Referenti. Fare domande, rilevare criticità e trovare insieme soluzioni creative. Per una comunicazione più efficace e più efficiente.*

---

<sup>14</sup> E' utile citare a questo proposito l'analisi fatta in "Persone al lavoro" a cura di M. Bonaretti e P. Testa, Rubettino, 2005.

*La comunicazione organizzativa degli strumenti di programmazione offre l'occasione di **riportare l'organizzazione ad una propria intenzionalità definendo funzioni e scopi delle informazioni trasmesse**, con un particolare riferimento a coloro che devono ricevere le informazioni (es. influenti, decisori ed esecutori materiali dei provvedimenti).*

*In un rapporto di **affiancamento con i responsabili delle attività** oggetto della sperimentazione - Ufficio Controllo interno e Personale - l'Ufficio Comunicazione propone un sistema di comunicazione e relazione che raggiunga obiettivi e scopi rendendo visibili e consapevoli ruoli e funzioni, obiettivi ed evidenze.*

---

Come si vede dall'esempio della Provincia di Rimini, sono diverse le scelte organizzative forti operate per dare il senso dell'ascolto e dell'accoglienza. Questo ha un grande valore simbolico: per esempio l'esistenza dei Punti di Ascolto propone tanti e differenti messaggi "valoriali" a partire dal riconoscimento della necessità di essere ascoltati, considerato come un *bisogno* dei lavoratori.

Nei capitoli precedenti si è esaminata la comunicazione interna come processo e si sono presi in esame, uno ad uno, i diversi aspetti che la possono connotare e descrivere: gli obiettivi, gli strumenti, e così via. Ogni aspetto preso in considerazione precedentemente torna utile, ora, per riferirlo alla cultura organizzativa in quanto ogni scelta fatta, che sia consapevole o che sia inconsapevolmente accettata, rappresenta ciò che per l'organizzazione è "buono" e ciò che è "non buono".

E' utile sottolineare che, a partire dalle amministrazioni che hanno aderito al Tavolo Nazionale, abbiamo analizzato contesti organizzativi che hanno storie lunghe e che affrontano il tema della comunicazione interna non certo, come si dice, "nell'anno zero"<sup>15</sup>. Nei casi presi in esame, infatti, i problemi organizzativi non si sono posti nel momento in cui la struttura organizzativa è nata. **Per questo può essere difficile, in corso d'opera, introdurre novità che segnino un cambio di passo evidente, condiviso e legittimato, specialmente quando si intende lavorare sugli aspetti "soft": quelli relazionali, quelli simbolici**, Il rischio, infatti, è di non essere coerenti e, di conseguenza, di essere poco convincenti. E basta veramente poco! Di fatto, già un'iniziativa come l'indagine sul benessere organizzativo ha un grande valore simbolico così come l'introduzione di particolari modalità di lavoro: i gruppi di miglioramento, i gruppi di ascolto, il lavoro in team, i punti di ascolto, ecc.

---

<sup>15</sup> Ci sono amministrazioni pubbliche nate da pochi anni o neonate come, per esempio diverse province oppure le unioni di comuni.

Spendere tempo in queste attività dice alle persone che fanno parte delle organizzazioni più tradizionali, che l'organizzazione ha cambiato atteggiamento: che spende tempo per ascoltare e per prendere in considerazione il punto di vista dei lavoratori. Questo genere di iniziative crea delle aspettative: i più cinici si aspettano "la fregatura" e i positivi si aspettano, invece, che finalmente qualche cosa potrà cambiare in meglio.

In una ricerca dedicata ai temi del benessere organizzativo realizzata dal Dipartimento della Funzione Pubblica qualche anno fa, si legge: *"Tutti i casi osservati mostrano che un punto di caduta fondamentale è rappresentato dalla credibilità delle azioni adottate. La motivazione degli individui non è questione solamente di mutamenti di immagine superficiali, ma l'effetto di interventi strutturali che modificano le condizioni in cui operano i lavoratori. Questo percorso è complesso e faticoso e richiede investimenti consistenti di credibilità. La credibilità riguarda la capacità di realizzare concretamente le azioni programmate e di darne conto, riguarda la presenza reale dei leader nel corso dei lavori mostrando che l'interesse dichiarato non è solamente di facciata, ma reale e tangibile nell'agenda delle priorità."*<sup>16</sup>,

E' importante, quindi, riflettere bene, prima di introdurre iniziative ad alto contenuto simbolico, perché il rischio è quello di "bruciare" il capitale sociale che si trova nelle organizzazioni, cioè il senso di fiducia, la credibilità e, di conseguenza, la motivazione e il senso di appartenenza. Ed è bene evitare iniziative ad alto contenuto simbolico quando si sa già, in partenza, che nulla potrà cambiare e che per i vertici quelle iniziative sono inutili oppure quando si è a conoscenza che, almeno per qualcuno, queste iniziative nascondono intenzioni "manipolative".

In contesti organizzativi nei quali ai lavoratori appare evidente un disinteresse palese per azioni di ascolto o di orientamento all'utenza ("mettiamo sul sito il questionario così i cittadini pensano di poter dire la loro. In fondo fanno tutti così e non si fa male a nessuno"), i dipendenti difficilmente potranno credere che il questionario di *people satisfaction* o il questionario del benessere organizzativo, possa essere effettivamente preso in considerazione dai decisori come l'avvio di un percorso di ascolto serio dell'organizzazione. Soprattutto quando non sono visibili altri cambiamenti di tipo comportamentale, le decisioni "passano sopra la testa delle persone" anche quando le riguardano direttamente, in quanto lavoratori o in quanto responsabili di un certo ufficio; quando le strategie e i cambiamenti non sono minimamente concordati; ecc.

---

<sup>16</sup> M.Bonaretti, P.Testa (a cura di), *Persone a lavoro*, Rubbettino, 2003, pag.35

In questo senso è interessante l'esperienza dell'Usl Valle d'Aosta che ha introdotto una Carta Etica che, per altro, "è frutto del lavoro corale che nasce dagli operatori dell'Azienda".

### ***Un esempio tratto dal sito dell' Azienda Unità Sanitaria Locale Valle d'Aosta***

#### ***Che cos'è la Carta Etica***

- *È uno strumento di lavoro. Si propone di aiutare chi la consulta a migliorare la qualità del proprio lavoro e ad aumentare il ben essere della vita lavorativa.*
- *Si rivolge a lettori di "buona volontà" che, a partire da quanto qui contenuto, vogliono impegnarsi in un personale e continuo percorso di perfezionamento etico.*
- *Propone e discute esempi di buon comportamento, indica direzioni d'azione, traccia linee guida per orientarsi e su cui impostare l'agire lavorativo quotidiano.*
- *Vuole essere usata, maneggiata, discussa. Si propone di far nascere nuove idee, di stimolare ulteriori riflessioni, altre personali risposte ai problemi etici posti dal lavoro.*
- *Vuole essere aperta ad ulteriori contributi e a continue integrazioni e modifiche, per essere sempre aggiornata e all'altezza dei tempi.*
- *Vuole parlare alla mente, ma soprattutto al cuore di chi lavora. Vuole lanciare un messaggio di speranza e ottimismo. Cerca sempre di far intravedere un futuro migliore, possibile e praticabile.*
- *È frutto della convinzione che l'impegno etico individuale necessita di paralleli adeguamenti strutturali di sistema. Che si possa, si debba, però migliorare la qualità della vita lavorativa a partire dalle piccole cose, dai comportamenti e dagli atteggiamenti personali, intervenendo sul senso che ciascuno, nel proprio "qui e ora", dà al proprio lavoro.*

#### ***Come è fatta e come funziona***

*La Carta tenta di evitare con cura i pericoli dell'astrattezza e del formalismo. Il ben essere etico, prima che dalle procedure, nasce dall'adesione convinta delle persone. E alle persone, alle loro esperienze, alla loro ricchezza interiore la Carta dà voce e lascia più spazio possibile*

*Prende corpo grazie alla partecipazione attiva di circa 200 dipendenti dell'Azienda, appartenenti a Settori e ruoli diversi, impegnati in un percorso di orientamento sulle tematiche etiche in ambito lavorativo*

*La Carta è costruita per argomenti e sottoargomenti o, se si preferisce, per capitoli e paragrafi. Si tratta di temi organizzativi importanti e delicati, con cui occorre insieme misurarsi.*

---

Con la Carta Etica l'organizzazione prende ufficialmente degli impegni con le persone che vi lavorano chiedendo, contestualmente, ad ognuno di fare la propria parte. Si tratta di un meta-messaggio molto forte al quale devono dar seguito cambiamenti evidenti e un grande lavoro di co-costruzione e condivisione di nuovi principi e nuove regole.

Ciò può essere reso difficile da fattori diversi come, per esempio, la presenza di "punti di vista" differenti, a volte anche opposti, tra loro.

Proprio nel caso di una Usl ci sono ruoli amministrativi e *professional* (medici, infermieri, chirurghi) che hanno, per esempio, ordini di priorità non sempre identici: per un chirurgo è prioritario il buon esito dei suoi interventi ed è totalmente secondaria la razionalizzazione dei processi piuttosto che i risparmi su certi materiali. Anzi, questa logica può addirittura essere concepita come dannosa perché certe soluzioni possono incidere su elementi ritenuti centrali nel servizio offerto a vantaggio dei pazienti e delle famiglie. Ritornando all'esempio, questi due mondi possono, astrattamente, condividere i principi di una eventuale Carta Etica ma il problema sta nella traduzione quotidiana, operativa e spicciola di quei principi.

Per questo, ad un'iniziativa come quella della Carta, devono seguire azioni concrete ed evidenti, che diano il senso di un cambio di rotta.

Come si diceva, nelle organizzazioni spesso si formano delle sotto culture professionali, le cosiddette "tribù professionali"<sup>17</sup> con propri linguaggi, miti, riti, ecc.

In genere queste comunità (professionali o di pratica) sono formate da persone che condividono un sapere professionale specifico e che si riconoscono particolarmente in quello, a volte anche in modo sbilanciato rispetto al senso di appartenenza generale all'organizzazione di cui fanno parte. Questo elemento va tenuto in considerazione da chi si occupa di comunicazione interna per valorizzare queste comunità, sia per lavorare, eventualmente, sul loro senso di appartenenza.

---

<sup>17</sup> Esempi di sottoculture sono le comunità che sono formate anche attraverso il supporto esterno di soggetti come Formez o Dipartimento della Funzione Pubblica: i Controller; i Comunicatori; ecc.. Oppure ci sono comunità che si formano spontaneamente: i docenti universitari di certe discipline, i primari, gli infermieri, ecc.

La comunicazione interna intreccia tutti gli aspetti della cultura organizzativa perché è attraverso questa comunicazione, formale o informale che sia, che si innervano nel sistema riti, linguaggi, miti, simboli, valori, ecc. Ogni gesto quotidiano, all'interno di un'organizzazione, rientra nei riti, nei linguaggi, nelle forme di socializzazione e nei simboli di quel contesto. Si pensi ai tempi e ai modi della pausa caffè o del pranzo; alle modalità di convocare, gestire e chiudere le riunioni. Oppure si pensi a simboli forti come i tornelli, per esempio, come le linee telefoniche o l'accesso ad internet a disposizione solamente di alcuni e non di tutti; alla dimensione delle stanze, alla collocazione degli uffici o all'uso del parcheggio che spesso definiscono lo status. Si pensi poi ai benefits vari che possono andare dai corsi di formazione (in alcuni contesti), agli asili aziendali, ai portatili di servizio; per non parlare dei sistemi premianti o incentivanti e, in generale, delle modalità di trattamento del personale; ecc. Ognuno di questi elementi consente alle persone di acquisire il proprio status all'interno di quel sistema sociale che è l'organizzazione e di acquisire il senso di appartenenza e di fedeltà che deriva dal riconoscimento e dall'adesione agli ideali, agli obiettivi da raggiungere ma anche alle modalità utilizzate quotidianamente nello svolgimento del proprio lavoro. I fattori organizzativi e le scelte di mantenimento o di cambiamento, "parlano".

In tutto questo la comunicazione interna può essere veicolo di cambiamento, veicolo di tradizione, veicolo di informazioni, veicolo di simboli, ecc.

Anche la comunicazione informale ha, in tutti i sistemi sociali e quindi anche nelle organizzazioni, un suo ruolo. Quello che accade spesso, però, è che la comunicazione informale sostituisce quasi completamente la comunicazione formale e ufficiale. Ciò determina che informazioni non precise, che partono da fonti varie ed eventuali, diventano "notizie" che le persone si scambiano. E' utile, invece, che molti dei contenuti delle diverse forme di comunicazione interna, non seguano la strada della totale informalità. Affinché la comunicazione interna sia strutturata e funzionale, all'interno di un'organizzazione, è necessario che sia forte la sua legittimazione e che, di conseguenza, le notizie che riguardano scelte strategiche ed organizzative rilevanti siano affidate alla funzione comunicazione che si occuperà di diffonderle secondo le modalità e i canali più adeguati.

Nelle amministrazioni, spesso, si investe di più nella creazione di sistemi forti dal punto di vista strutturale e infrastrutturale ma deboli dal punto di vista della legittimazione. E' importante ricordare che una buona struttura *hard* non può sostituire tutti gli elementi *soft* che danno senso - perché danno contenuti e legittimazione - alla comunicazione.

La comunicazione interna, quindi, prima di porsi il problema di "contenere" la comunicazione informale (attraverso blog aziendali, forum, ecc.) è utile che crei le

condizioni per far circolare un sapere comune necessario a tutti per lo svolgimento del proprio lavoro e per mantenere alta la motivazione dei lavoratori.

Sembra utile concludere con questa considerazione (Bonaretti - Testa, 2003):

*“[...] solamente un lavoro profondo sul piano delle identità e delle culture organizzative, della costruzione di relazioni, della valorizzazione e del riconoscimento della cittadinanza organizzativa può consentire di ridefinire un terreno di fiducia tra gli attori, senza il quale i sistemi di valutazione e valorizzazione del lavoro non hanno possibilità di crescere e svilupparsi.”.*

## IN BREVE

---

I CONDIZIONAMENTI DELLA  
CULTURA ORGANIZZATIVA

- I valori e il processo di socializzazione
- I riconoscimenti
- Gli stili e le modalità di comportamento dei decisori
- I simboli
- I linguaggi
- Le coerenze (politiche e azioni; comportamenti; simboli e significati; dichiarazioni e scelte; ecc.)
- La fiducia reciproca;
- Riconoscimento della “cittadinanza organizzativa”

## Conclusioni

E' facile cogliere nelle pagine precedenti una sorta di tensione tra fissità e apertura che anima chi lavora sulla comunicazione interna: l'esigenza di un rigore progettuale da una parte accompagnata alla necessità di sintonizzarsi con il multiforme contesto, che si traduce in attenzione costante alle specificità, ascolto e monitoraggio, precisione nell'analisi, cura nelle risposte. Il tutto senza la pretesa di annoverare tutte le pratiche di scambio all'interno dell'organizzazione sotto l'etichetta di "comunicazione interna". Non sembra un paradosso, è piuttosto la difficile linea di tensione - l'equilibrio instabile - che è chiamato a percorrere chi si appresta ad un simile lavoro. L'ambizione cui tende un qualsiasi progetto di comunicazione interna deve lasciare spazio all'emersione di soluzioni organizzative da parte dei diretti interessati.

La dimensione sociale della comunicazione, la velocizzazione dei tempi di circolazione del sapere, la diversificazione delle materie, la moltiplicazione degli attori impongono questa flessibilità.

Non si può né si deve controllare tutto, ma ci si deve sintonizzare con i bisogni vecchi e nuovi delle persone che nella struttura vivono e lavorano.

Le considerazioni riportate sul lavoro progettuale vanno intese in chiave strategica, non rappresentano il processo operativo, ma approfondiscono alcuni passaggi chiave per il lavoro progettuale, aspetti sui quali non ci si è soffermati sempre in modo esaustivo.

Nel passare alla progettazione operativa è importante garantire - nella progressione del lavoro - un sistema di coerenze:

- ⇒ tra criticità obiettivi e destinatari
- ⇒ tra strumenti e modalità di comunicazione, obiettivi e destinatari
- ⇒ tra modalità di comunicazione, stile visivo e contenuti
- ⇒ tra modalità di comunicazione, tempi e risorse
- ⇒ tra obiettivi e risultati.

Queste coerenze rappresentano verifiche progressive per garantire congruenza alle varie fasi della progettazione operativa.

La comunicazione interna è una frontiera che, come mostrano gli enti che hanno preso parte al Tavolo, non ha un confine predefinito: si può partire lavorando su un singolo strumento, limitarsi alla definizione di alcune linee di indirizzo oppure procedere alla stesura di un Piano integrato di comunicazione interna. In generale un progetto di comunicazione interna nasce con l'aspirazione di sviluppare efficaci forme di condivisione e circolazione del sapere e questo - pur nella sua genericità - è un obiettivo più che legittimo. **E' bene evitare, invece, di caricare il progetto di comunicazione interna di ambizioni rispetto alle quali non si possiedono né leve né legittimazione.** Questo è il rischio che riteniamo più

pericoloso: perché innesca aspettative che travalicano i confini gestibili con la sola comunicazione.

Si suggerisce piuttosto un lavoro progressivo, che compia il passo successivo dopo aver consolidato i precedenti, seguendo alcune raccomandazioni:

1. Avviare percorsi progettuali sostenibili, rispetto alla legittimazione che si ha all'interno della propria organizzazione e rispetto alle capacità reali di realizzazione dei progetti stessi (da parte della funzione comunicazione e da parte del resto dell'organizzazione), dunque è bene:
  - evitare l'avvio di progetti senza la necessaria legittimazione formale e sostanziale da parte del top management;
  - evitare di creare false aspettative, facendo promesse che non si è in grado di mantenere;
  - motivare le persone accogliendo tutti i contributi e i segnali di investimento professionale e personale da parte loro.
2. I progetti complessi vanno pianificati su periodi medio-lunghi: *tutto e subito* non è un motto che funziona nella comunicazione.
3. Concepire la comunicazione interna come risorsa:
  - una comunicazione organizzativa efficace, qualificata, rispondente alle attese e bisogni degli stakeholders interni può già essere un obiettivo ragionevole. Agire sul miglioramento della partecipazione, del senso di appartenenza, lo sviluppo di comunità significa mettere in campo temi che implicano la volontà e azioni specifiche del top management (direzione generale e/o politica) nonché l'introduzione di politiche da loro avallate. Se non ci sono tali condizioni, la comunicazione interna - quand'anche qualificata - potrà agire solo indirettamente verso tali obiettivi.
  - Quando ci sono le professionalità e l'esperienza qualificata, la creazione di gruppi professionali o comunità di pratiche sono buone modalità per far crescere le competenze evitando attività di formazione esterne.
4. La comunicazione è fatta da professionisti: è importante cercare le persone giuste e la rosa di professionalità più adeguata. Le competenze di chi si occupa di comunicazione (esterna ed interna) possono essere molteplici, ciascuna realtà dovrà costruire - progressivamente nel tempo - la propria squadra.
5. Non ci sono regole universali e assolute per produrre una "buona comunicazione", se non quelle riferibili all'etica professionale: qualificare la comunicazione e renderla autorevole è un lavoro incrementale,

- continuo, non banale, che richiede impegno costante ed elasticità organizzativa.
6. In tema di comunicazione interna i capi - ad ogni livello - hanno peso e ruolo determinanti: possono qualificare o distruggere fiducia e motivazione, sono parte integrante della rete di comunicazione e grava sulle loro spalle la responsabilità di guidare e di promuovere buone pratiche. Per il loro ruolo incidono direttamente sulla qualità della circolazione interna del sapere.
  7. La comunicazione interna è di tutti, ma non tutto è di tutti: c'è un sapere trasversale, di interesse generale, ma ci sono altresì varie tipologie di saperi specifici, adeguatamente e costantemente presidiati da funzioni ad hoc: a tali saperi vanno garantiti canali specifici.
  8. La tecnologia aiuta, è un tassello fondamentale, ma sono le persone il cuore della comunicazione: la tecnologia deve rimanere un supporto, un mezzo facilitante, non il riparo alle individuali mancanze.
  9. La comunicazione interna si deve intrecciare con altre leve organizzative interne per avere maggiore forza e, da questo punto di vista, è fondamentale strutturare forme di collaborazione, confronto e coordinamento tra uffici.
  10. La comunicazione interna non è la panacea di tutti i mali organizzativi ma può contribuire a far vivere meglio le persone al lavoro.

## Appendice 1

### **I Partecipanti al Terzo Tavolo di lavoro nazionale di URP degli URP "Comunicare dentro l'amministrazione"**

Ente: **Agenzia delle Entrate**

Referenti: Paola Caldarola, Antonio Campanella

Progetto: **Piano di comunicazione interna 2008**

Ente: **Azienda USL Aosta**

Referente: Giorgio Galli

Progetto: **Benessere organizzativo, carta etica e comunicazione interna**

Ente: **Azienda USL Bologna**

Referente: Luca Ribani

Progetto: **Ulisse**

Ente: **Azienda USL di Modena**

Referente: Maurizia Gherardi

Progetto: **La banca dati Athena**

Ente: **Camera di Commercio di Bergamo**

Referenti: Damiana Calvetti, Loretta Libertini

Progetto: **Camera e dintorni ed Intranet**

Ente: **Comune di Ancona**

Referente: Barbara Ulisse

Progetto: **Ankonet: il nuovo portale dei dipendenti del Comune**

Ente: **Comune di Castel Maggiore**

Referente: Angela Petrucciani

Progetto: **Sistema di comunicazione interna**

Ente: **Comune di Forlì**

Referente: Milena Vasumini

Progetto: **Il piano di comunicazione interna**

Ente: **Comune di Mantova**

Referente: Paola Dugoni

Progetto: **I Gruppi di miglioramento come strumento di comunicazione interna**

Ente: **Comune di Riccione**

Referente: Tiziana Vanzolini, Anna Aurucci

Progetto: **Neuronet: la rete neurale del Comune di Riccione**

Ente: **Comune di Roma**  
Referenti: Paola Conti, Alfredo Noto  
Progetto: **La comunicazione interna per migliorare la qualità dei servizi**

Ente: **Comune di Trento**  
Referente: Chiara Morandini  
Progetto: **Piano di comunicazione partecipato**

Ente: **Comune di Udine**  
Referente: Marina Galluzzo  
Progetto: **Intranos**

Ente: **Consiglio Regionale Friuli Venezia Giulia**  
Referente: Giuseppe Sansone  
Progetto: **Intranetconsiglio: verso un virtual workspace del Consiglio regionale**

Ente: **Erdisu Trieste**  
Referente: Eugenio Ambrosi  
Progetto: **Comunicazione organizzativa**

Ente: **INAIL**  
Referenti: Ester Rotoli, Mario Stancati  
Progetto: **La funzione strategica della comunicazione interna**

Ente: **INPDAP Trieste**  
Referenti: Monica Ferri, Fulvio Vardabasso  
Progetto: **Intranet**

Ente: **Provincia di Parma**  
Referente: Mirca Coruzzi  
Progetto: **ProvinciaNet**

Ente: **Provincia di Rimini**  
Referente: Manuela Priolo  
Progetto: **Per una comunicazione efficace ed efficiente: come comunica la Provincia di Rimini**

Ente: **Regione Campania**  
Referente: Silvia Massa  
Progetto: **Rete di comunicazione interna**

Ente: **Regione Veneto**  
Referente: Ubaldino Sampaoli  
Progetto: **Personale Informa**

## Appendice 2

### **Le sintesi dei progetti presentati al Terzo Tavolo di lavoro nazionale di URP degli URP "Comunicare dentro l'amministrazione"**

#### ***Agenzia delle entrate***

##### ***Piano di comunicazione interna 2008***

In seguito all'indagine sul clima interno, l'Agenzia dell'entrate ha redatto il Piano di comunicazione interna.

Gli obiettivi del PdC sono quelli di potenziare le attività di comunicazione interna tradizionali, differenziare l'attività di comunicazione interna per target, potenziare, attraverso il rafforzamento della rete dei referenti, la funzione di ascolto organizzativo. Il Piano del 2008 inoltre prevede il miglioramento e l'implementazione dei tradizionali strumenti di comunicazione interna usati dall'Agenzia dell'entrate, ed in particolare del periodico Pagine (house organ nato nel 2000 che mira a diffondere informazione e le buone pratiche e a veicolare i valori dell'Agenzia); il portale intranet Page (attivo dal 2000 fornisce ai dipendenti un'informazione completa e tempestiva e offre una serie di servizi, come per esempio i forum tematici).

Il PdC prevede inoltre l'avvio di un nuovo canale di comunicazione: la web TV. Il canale sarà utilizzato per un breve video-giornale interno (a periodicità stabilita). Il progetto prevede, in una fase successiva, la creazione di un vero e proprio canale televisivo via web accessibile dalla intranet.

#### ***Azienda USL Aosta***

##### ***Benessere organizzativo, carta etica e comunicazione interna***

L'azienda Usl di Aosta ha inserito il processo di miglioramento della comunicazione interna all'interno del più vasto processo relativo al Benessere organizzativo. L'ente infatti persegue i seguenti macro-obiettivi: sviluppare i processi di cambiamento, rafforzare il senso di appartenenza e l'identità professionale, valorizzare le competenze, migliorare la qualità del lavoro, favorire la partecipazione degli operatori e migliorare, attraverso il potenziamento di alcuni strumenti già utilizzati all'interno dell'ente, la comunicazione interna.

L'azienda ha infatti implementato principalmente due strumenti: la intranet e l'house organ.

Nel 2007 l'azienda ha sviluppato il percorso progettuale relativo al benessere organizzativo; è stato individuato come strumento il questionario, che è stato somministrato a tutto il personale dell'ente e successivamente analizzato ed rielaborato da un gruppo di lavoro eterogeneo. I risultati dei questionari rappresentano il dato di partenza sul quale verranno organizzate le azioni di miglioramento organizzativo previste per l'anno in corso. Parallelamente l'ente ha ideato la "Carta Etica, dar valore ai valori", con la quale intende recuperare e riproporre una serie di valori al fine di costruire un rinnovato rapporto tra operatori, tra operatori e lavoro, tra operatori ed utenti. La carta etica è stata diffusa all'interno dell'ente attraverso la intranet e l'house organ, ma anche per consegna diretta.

#### ***Azienda USL Bologna***

##### ***Progetto "Ulisse"***

Ulisse, la nuova intranet dell'Usl bolognese, nasce all'interno di un articolato progetto realizzato nel biennio 2006-2007, con la finalità di costituire un sistema di comunicazione capace di integrare gli strumenti disponibili e facilitare in questo modo il raggiungimento degli obiettivi aziendali.

Il progetto si è sviluppato attraverso varie azioni: integrazione delle precedenti intranet, realizzazione di nuova architettura per migliorare l'accessibilità degli utenti e redattori, assegnazione della mail ai dipendenti per l'accesso ai servizi web, creazione un'unica piattaforma per il web aziendale (internet ed intranet), espansione della rete redazionale ai collaboratori aziendali, attivazione di nuove forme di collaborazione con partner esterni, creazione di una nuova rubrica aziendale. L'azienda Usl di Bologna si è anche impegnata nel monitoraggio della nuova intranet, realizzando statistiche sulla diffusione e sull'utilizzo del portale.

Alcuni dei risultati raggiunti sono rappresentati dalla innovativa piattaforma e dal nuovo modello di organizzazione, dalla partecipazione attiva delle redazioni e degli utenti. La intranet si è consolidata all'interno dell'ente come strumento di comunicazione interna, come "luogo" tecnologico usato dal personale sia per comunicare sia per reperire informazioni e servizi.

### ***Azienda USL di Modena***

#### ***La banca dati Athena***

Athena è la banca dati dedicata alla raccolta delle informazioni relative alle strutture aziendali e al personale, alle prestazioni erogate e alle modalità di accesso ai servizi. La banca dati informatica è stata avviata nel 2003, con l'obiettivo di costituire un sistema informativo in rete che attraverso un unico software, gestisse ed organizzasse i flussi in modo da ottimizzare i processi, ridurre gli sprechi, ed incidere positivamente sulle relazioni interne, secondo le strategie e gli obiettivi generali dell'azienda.

Athena raccoglie tutte le informazioni delle preesistenti banche dati aziendali, rendendole più uniformi ed omogenee; consente la raccolta e l'immissione delle informazioni direttamente dai detentori ed offre un'informazione aggiornata in tempo reale. Dal 2004 Athena può essere consultata direttamente dalla home page del sito intranet aziendale. Tutti gli utenti che si collegano ad Athena possono condividere l'intero patrimonio informativo, segnalare eventuali difformità, proporre nuovi contenuti e fornire informazioni. L'azienda modenese inoltre possiede un'articolata intranet, gestita dai referenti (di struttura, macro-struttura ed area) che in maniera quindi decentrata garantiscono l'affidabilità e l'omogeneità delle informazioni.

### ***Camera di Commercio di Bergamo***

#### ***Camera e dintorni ed Intranet***

La Camera di Commercio di Bergamo, consapevole dell'importanza che la comunicazione interna ha assunto negli ultimi anni per migliorare l'immagine e la qualità dei servizi, ha avviato un progetto di comunicazione interna articolato in vari strumenti (dalle affissioni in bacheca a prodotti editoriali) e in particolare ha dato nuovo impulso al processo di informatizzazione.

Tra gli strumenti informatici, la Camera di Commercio ha sviluppato la rete Intranet, strumento flessibile capace di rispondere alle necessità che l'organizzazione presenta. La intranet offre servizi informativi (anche relativi al rapporto di lavoro) e operativi al personale, consente di ridurre la burocrazia e di favorire la collaborazione tra i dipendenti. Come prodotto editoriale invece l'ente camerale ha pubblicato il volume "Benvenuto ai nuovi assunti" che illustra le finalità dell'ente camerale e fornisce a vecchi e nuovi assunti, lavoratori di ruolo e a tempo determinato, informazioni utili sui diritti e doveri /stipendio, ferie, permessi, orario, sicurezza,ecc. L'Urp e l'Ufficio Stampa realizzano inoltre la rassegna stampa quotidiana on line, disponibile on line per tutti i dipendenti entro le 11 della mattina.

L'ultimo prodotto nato è "Camera e dintorni" rivista interna redatta dall'Urp con la collaborazione dai colleghi dei vari uffici. La rivista (in versione cartacea e on-line) ospita articoli e notizie sul mondo del lavoro, ma anche proposte per il tempo libero, rubriche di cultura e utilità varie (ricette, consigli utili, mercatino, ecc). Partendo inoltre dalla considerazione che è necessario anche rendere partecipe il personale, oltre che informarlo, la Camera di commercio ha realizzato indagini di customer interna.

#### ***Comune Ancona***

##### ***Ankonet: il nuovo portale dei dipendenti del Comune***

Il servizio Informatica e Innovazione del Comune sta concludendo la realizzazione della nuova intranet, con l'obiettivo di rendere maggiormente coinvolti e operativi i singoli servizi, affidando loro - sulla base del modello delle redazioni decentrate - l'opportunità di aggiornare e inserire notizie. Non esisterà più, quindi, una comunicazione interna "centralizzata" ma al contrario la comunicazione interna sarà gestita da vari colleghi che sono abilitati ad inserire nuovi contenuti per il proprio settore.

La nuova intranet è un prodotto open source e si basa sulla piattaforma Wiki, il cui utilizzo diviene semplice ed intuitivo in quanto assimilabile ad un normale motore di ricerca. Ogni argomento, modulo, informativa e quant'altro ha una propria scheda informativa di semplice creazione per ogni utente che desideri inserire documentazione per la propria area di appartenenza o servizio. L'utente che gestisce le pagine all'interno della Intranet, ne diventa amministratore e può stabilire i permessi di accesso a tali informazioni all'interno della propria area di competenza. Ogni servizio diventa quindi gestore e responsabile della documentazione prodotta.

#### ***Comune Castel Maggiore***

##### ***Sistema di comunicazione interna***

L'esigenza di migliorare il funzionamento della comunicazione interna, garantendo un costante flusso di informazioni, si è rafforzata per il Comune di Castel Maggiore con l'apertura dell'Urp (febbraio 2001)

L'obiettivo iniziale era quello di creare e strutturare una rete che favorisse questo flusso di comunicazione; a questo fine è stato individuato un referente per ogni settore del Comune, con la responsabilità di raccogliere, elaborare le informazioni all'interno del proprio ufficio, collaborando per la realizzazione di una banca dati. Dal 2004, inoltre vengono individuate dal Comune di Castel Maggiore nuove finalità come rendere note le strategie e gli obiettivi dell'Ente, migliorare il clima interno, coinvolgendo e motivando i dipendenti, accelerare i processi di innovazione tecnologica ed orientare la cultura su nuovi valori. Nel 2006 sono stati attivati la newsletter esterna (integrata dall'Urp con una sezione di informazioni interne) e un sistema informatico di rilevazione delle presenze, ferie, aspettative e di invio elettronico della busta paga. E' stato inoltre realizzato il manuale d'immagine integrata allo scopo di dare un'unica veste grafica a tutte le attività esercitate dall'amministrazione comunale e sono stati organizzati corsi di formazione su argomenti che interessano tutto il personale dell'Ente.

#### ***Comune Forlì***

##### ***Il piano di comunicazione interna***

Approvato nel 2004 il progetto di comunicazione interna risponde alle necessità di ridefinire il senso di appartenenza dei dipendenti del comune, di coordinare la

comunicazione interna con la comunicazione esterna e di facilitare la realizzazione delle innovazioni di carattere organizzativo. In vista di tali obiettivi il Comune ha individuato alcuni azioni fondamentali. Tra queste diffondere la consapevolezza sulla mission dell'ente, favorire le relazioni fra singoli e la conoscenza delle informazioni, predisporre canali di ascolto e di partecipazione, chiarezza in merito ai ruoli e alle competenze di ciascuno all'interno della propria area, conoscenza della relazione programmatica, degli obiettivi e dei risultati raggiunti, fluidità e chiarezza nelle comunicazioni interne alle aree e fra aree diverse.

Il progetto di Comunicazione Interna avviato nel 2004 ha prodotto la rete intranet e la newsletter.

Gli sviluppi futuri previsti dal Comune di Forlì, comprendono la piena realizzazione degli obiettivi del piano e l'elaborazione di un questionario di rilevazione sui bisogni di comunicazione, l'individuazione di nuovi strumenti di partecipazione (ad esempio un blog interno) e di diverse modalità di gestione di alcuni strumenti già attivati (redazioni decentrate per la Intranet, ecc.).

#### ***Comune Mantova***

##### ***I Gruppi di miglioramento come strumento di comunicazione interna***

I gruppi di miglioramento sono l'insieme di figure professionali appartenenti ad una medesima organizzazione, ma provenienti da diversi servizi e settori che, tramite il confronto organizzato e coordinato, affrontano temi trasversali per trovare soluzioni di miglioramento dei servizi e snellimento delle procedure. I punti di forza sono: il coinvolgimento del dipendente e il principio della fiducia diffusa. Attraverso i gruppi di miglioramento il Comune di Mantova ha realizzato i seguenti progetti: riduzione dei passaggi cartacei, miglioramento della comunicazione interna ed esterna (nascita della redazione, predisposizione del regolamento sulla comunicazione e potenziamento dell'urp) e la creazione dello "sportello unico servizi".

#### ***Comune di Riccione***

##### ***Neuroret: la rete neurale del Comune di Riccione***

Nel 2005 è stato intrapreso un percorso progettuale finalizzato a realizzare un nuovo portale Intranet, con l'obiettivo di rendere disponibili all'utenza interna contenuti e servizi, in un'ottica di miglioramento dei flussi di comunicazione. Il Progetto si è articolato in due fasi. Durante la prima fase è stato diffuso un questionario per definire in maniera condivisa i prodotti da pubblicare e sono state preparate e compilate le schede di rilevazione prodotti/servizi da parte dei referenti. Gli obiettivi e le attività che hanno caratterizzato la seconda fase invece sono la gestione integrale ed integrata della documentazione e della comunicazione, l'ottimizzazione dei tempi dei processi di lavoro, il pieno coinvolgimento dell'utenza attraverso una metodologia di gestione decentrata dei contenuti della intranet, il miglioramento dei meccanismi di comunicazione interpersonali e relazionali.

#### ***Comune Roma***

##### ***Incomune***

Nel 2001 all'interno del Comune di Roma viene creato l'Ufficio di Comunicazione interna, struttura che gestisce le attività e gli strumenti di comunicazione interna. Uno di questi strumenti, ormai consolidato all'interno del Campidoglio è "Incomune", periodico interno (nato nel 1993) rivolto al personale capitolino; la rivista contiene informazioni relative all'organizzazione del lavoro e alle diverse attività dell'ente. Dal

2001 inoltre è attiva anche la newsletter "Incomune". Un altro importante strumento, pensato al fine di rafforzare l'identità dell'ente e il senso di appartenenza dei dipendenti, è il Premio "Ernesto Nathan", concorso a cadenza annuale aperto a tutto il personale.

Il Comune ha inoltre realizzato con la collaborazione del Servizio Civile, per quattro anni consecutivi, alcuni progetti finalizzati ad ottimizzare efficienza ed efficacia dei prodotti/servizi, a diffondere la conoscenza delle strutture e delle regole interne all'amministrazione e a promuovere l'aggiornamento continuo e la più capillare diffusione di dati e documentazione dell'ente.

### ***Comune Trento***

#### ***Piano di comunicazione partecipato***

Nell'ambito del percorso di applicazione di metodi e strumenti della Qualità Totale e dei modelli di eccellenza europei, quali EFQM e CAF, è emersa sotto diversi profili l'esigenza di analizzare e pianificare al meglio le attività di comunicazione. Anche se la prima riflessione riguardava la comunicazione verso i cittadini, il Comune di Trento si è subito reso conto che, se le informazioni non "circolano" bene all'interno dell'organizzazione, arrivando puntualmente a quanti ne devono poi curare la trasmissione verso l'esterno, la comunicazione esterna non può essere efficace. In questo percorso si è aggiunta la considerazione legata all'importanza dell'informazione interna come strumento di motivazione e coinvolgimento delle risorse umane, oltre che come presupposto per il corretto svolgimento dei propri compiti da parte di tutti i collaboratori. Di qui la decisione di impostare il Piano generale di comunicazione partendo da quella interna e di farlo non "a prescindere" dai destinatari del medesimo, vale a dire chiunque operi all'interno dell'organizzazione, ma con il coinvolgimento diretto e la partecipazione attiva dei medesimi, sia nella fase iniziale, ricognitiva e di rilevazione dei punti di forza e delle aree di debolezza, sia in quella di individuazione di soluzioni e strumenti per il miglioramento.

Né è scaturito il "Piano di comunicazione interna", come risultato di numerosi focus group di ascolto iniziale e di un concorso di idee per raccogliere e valorizzare proposte e soluzioni funzionali a migliorare le carenze evidenziate; il tutto "letto" in modo organico, inserito in un quadro di coerenza generale ed integrato con indicazioni e scelte organizzative. Adesso l'ente sta avviando la fase applicativa, che continua a vedere il coinvolgimento di proponenti e collaboratori, secondo un programma di massima di implementazione delle soluzioni indicate, con steps periodici di monitoraggio, verifica e ricalibrazione. Attraverso questa positiva esperienza il Comune di Trento è riuscito ad rafforzare ed evidenziare lo spirito collaborativo e propositivo di molti e l'importanza di una sua valorizzazione.

### ***Comune Udine***

#### ***Intranos***

La rete intranet fa parte di un più ampio progetto di comunicazione interna che prevede le seguenti azioni: la costituzione della rete dei referenti, l'analisi della comunicazione interna, la realizzazione della intranet, la creazione di una newsletter settimanale per i dipendenti (con link al sito intranet per approfondimenti), la realizzazione del Piano di Comunicazione dell'Ente, il coinvolgimento degli uffici per la realizzazione del Bilancio Sociale. L'analisi sulla comunicazione interna (realizzata nel corso del 2006 attraverso un questionario rivolto a tutti i dipendenti e interviste ai dirigenti e politici) ha consentito di individuare le azioni da intraprendere per la

soluzione delle criticità. Dall'analisi è emerso un dato positivo relativo alla diffusa conoscenza e all'utilizzo della rete intranet. Intranos, nata nel 2005, è valutata positivamente dai dipendenti, grazie ad Intranos infatti il dipendente accede in tempo reale a tutte le informazioni necessarie per il suo lavoro. Intranos è diventato un vero e proprio strumento di lavoro per tutti i dipendenti, ai quali garantisce aggiornamento tecnico e normativo, reperibilità di atti e documenti, accesso a manuali e dispense per la formazione e tutta una serie di ulteriori servizi.

#### ***Consiglio Regionale Friuli Venezia Giulia***

##### ***Intranetconsiglio: verso un virtual workspace del Consiglio regionale***

La nuova release della intranet consiliare, operativa da alcune settimane, si configura come spazio di lavoro virtuale studiato per fornire un complesso sistema di risorse documentali, di informazioni e di strumenti in grado di garantire un'efficace interscambio informativo tra quanti operano nel contesto del Consiglio regionale.

I contenuti di Intranetconsiglio sono organizzati per aree (cruscotto, notizie, documentazione e personale) a loro volta suddivise in sezioni.

Le caratteristiche peculiari della rete sono: interattività con il file system consiliare, integrazione con la intranet regionale, personalizzazione degli strumenti di lavoro effettuabile direttamente dall'utente, redazione di news interne, work group area, servizio di Bacheca pubblica interna gestibile autonomamente dall'utente. Alla condivisione delle informazioni e della conoscenza concorrono, secondo le rispettive competenze, molte unità organizzative del Consiglio tramite l'aggiornamento periodico dei dati e della documentazione negli archivi informatici consiliari. Lo spazio virtuale è in costante evoluzione per rispondere adeguatamente ai cambiamenti organizzativi; per raggiungere tale obiettivo è stata sviluppata una costante attività di analisi attraverso la creazione di uno specifico focus group composto da una eterogenea tipologia di utenti.

#### ***Erdisu Trieste***

##### ***Comunicazione organizzativa***

La comunicazione interna all'interno del piano di comunicazione organizzativa, si colloca come strumento fondamentale per sostenere i cambiamenti organizzativi e gestionali prefissati (dal miglioramento degli aspetti del lavoro alla nuova visibilità del proprio lavoro). La comunicazione interna attraverso vari strumenti, come la pubblicazione della Newsletter mensile, la redazione partecipata del Bilancio sociale 2007, può aumentare la soddisfazione e la realizzazione dei dipendenti influenzando positivamente sul processo di rinnovamento dell'immagine dell'Ente e di semplificazione burocratica.

#### ***INAIL***

##### ***La funzione strategica della comunicazione interna***

La circolazione di informazioni all'interno dell'ente è un elemento fondamentale per garantire livelli adeguati di consapevolezza ed impegno nella politica adottata in tema di sicurezza sul lavoro e nel raggiungimento degli obiettivi dell'istituto. La cultura aziendale dell'Inail è improntata al coinvolgimento e alla partecipazione attiva del personale e alla cooperazione tra tutti i soggetti interessati. In questo contesto aziendale la comunicazione interna assume una determinante funzione strategica. Lo strumento maggiormente sviluppato in tale ambito è la intranet aziendale. La intranet consente la circolazione delle informazioni soprattutto tra Direzione generale

e strutture territoriali e rappresenta un supporto operativo allo svolgimento delle attività aziendali (accesso alle procedure, banche dati, "cerca persona", ecc). Nel 2005 è stata effettuata un'indagine sul livello di gradimento di altri tre prodotti di comunicazione interna: le news (pubblicate in home page della intranet) la rassegna stampa on-line e il self-service (che permette ai dipendenti di consultare i dati relativi al proprio rapporto di lavoro). Il giudizio emerso dall'indagine è ampiamente positivo. Un servizio particolarmente utilizzato dagli utenti è la Banca Dati Normativa, che raccoglie tutta la produzione dell'istituto e di fonti esterne. Nel 2006 infine è stato implementato un servizio rivolto agli operatori del call center, Inail Informa, che contiene le informazioni generali su servizi e prodotti dell'istituto; le finalità del servizio consistono nel facilitare la reperibilità delle informazioni e nel garantire l'omogeneità delle informazioni fornite.

L'INAIL, molto attento ed impegnato nelle politiche e tematiche di pari opportunità, ha previsto una serie di azioni di comunicazione interna anche in questo ambito: implementare il sito del Comitato PO dell'ente, intensificare l'utilizzo della posta elettronica potenziare il dialogo interattivo con tutto il personale, utilizzare la videoconferenza, redigere circolari esplicative sul ruolo e le funzioni del Comitato.

### ***INPDAP Trieste***

#### ***Intranet***

Il progetto avviato nel 2005, con l'obiettivo di realizzare una piattaforma per agevolare e coordinare, in maniera semplice il flusso delle informazioni all'interno della sede di Trieste, ha seguito tre direttrici di intervento: le informazioni dal back office al front-office; le informazioni trasversali, le informazioni dal front-office al back office. In particolare gli step del progetto sono stati: rilevare il gap informativo ed individuare i flussi da alimentare, elaborare la relativa interfaccia grafica della intranet.

La intranet che è stata realizzata attraverso questo progetto offre molti servizi e vari tipi di informazioni ed è diventata uno strumento indispensabile per la vita organizzativa dell'ente.

### ***Provincia Parma***

#### ***ProvinciaNet***

La rete intranet, completamente ristrutturata nel 2007, è il principale strumento usato dalla provincia di Parma per perseguire l'obiettivo di rendere più efficiente la comunicazione interna. Migliorare la comunicazione interna permette di agevolare il lavoro dei dipendenti, di promuovere trasparenza, condivisione realizzando in questo modo una maggiore partecipazione del personale.

Il progetto si è articolato in varie fasi: esame delle criticità, progettazione condivisa della nuova intranet attraverso incontri del gruppo di lavoro coi diversi settori dell'ente, realizzazione e sperimentazione (per sei mesi), verifica attraverso la diffusione di un questionario rivolto a tutti i dipendenti. I risultati attesi sono stati raggiunti: si è realizzata una significativa operazione di ascolto del pubblico interno, si sono moltiplicate le possibilità di accesso alle informazioni da parte del personale, si è raggiunto un buon livello di comunicazione di servizio, anche attraverso la creazione di un sistema di invio automatico di e-mail a tutto il personale.

**Provincia Rimini**

***Per una comunicazione efficace ed efficiente: come comunica la provincia di Rimini***

Il piano , per la parte della comunicazione interna, mira a rilevare i bisogni comunicativi dell'ente e attivare i necessari interventi in termini di azioni e strumenti e contenuti (approfondendo il metodo avviato con il Piano di Comunicazione 2004 e consolidato dal PdC 2007). Le azioni previste, finalizzate ad una corretta e trasparente circolazione delle informazioni tra le diverse sedi della provincia, riguardano il trasferimento dei flussi informativi per il monitoraggio e l'aggiornamento dei contenuti di sito istituzionale, la valorizzazione di nuovi spazi per la comunicazione, la riorganizzazione delle bacheche. L'ente inoltre realizza la newsletter "Punto d'incontro", che con periodicità trimestrale fornisce informazioni al personale sulla "vita dell'organizzazione", favorendo la partecipazione e rafforzando la motivazione e il senso di appartenenza dei dipendenti e collaboratori. Una specifica attenzione inoltre è rivolta alla creazione di "Punti di Ascolto" spazi creati all'interno dei servizi, in collaborazione con l'Ufficio Comunicazione, per la rilevazione e l'analisi dei bisogni comunicativi dell'organizzazione.

**Regione Campania**

***Rete di comunicazione interna***

La gestione della comunicazione interna ha previsto dal punto di vista progettuale una prima fase dedicata all'organizzazione interna dell'Urp ed una seconda fase rivolta all'ottimizzazione del flusso di informazioni con gli altri uffici dell'ente. Nel settembre 2006 l'Urp ha avviato uno studio finalizzato a progettare ed implementare un sistema di gestione dei flussi informativi sia all'interno del servizio, sia tra il servizio ed i referenti delle aree generali di coordinamento. L'ente campano ha inoltre scelto di investire fortemente sulla dotazione tecnologica al fine di fornire agli operatori strumenti adeguati a gestire la complessità organizzativa degli uffici. Tra questi per esempio la nuova piattaforma di telefonia ed il software MC3 (multi contact center campania), il quale permette di differenziare le richieste dell'utenza. Uno sviluppo progettato dalla regione in questo ambito è inoltre la creazione di una banca dati ad uso interno, in cui verranno archiviate ed aggiornate le schede-notizia relative ai vari servizi e contenenti tutte le informazioni utili.

**Regione Veneto**

***Personale Informa***

La regione Veneto considera la circolazione interna delle informazioni e la condivisione della conoscenza come un obiettivo da perseguire nell'ottica del miglioramento del clima organizzativo e della realizzazione degli obiettivi strategici dell'ente. In tal senso la Direzione Risorse Umane e la Direzione Comunicazione, dopo aver avviato nel 2003 il sito intranet Personale Informa, hanno deciso di implementare la comunicazione interna con lo sviluppo nel 2004 di una newsletter (dal 2005 con periodicità quindicinale). La regione ha inoltre realizzato un house organ, chiamato "Notiziando".



**Il volume è stato curato da Annalisa Gramigna e Stefania Stecca**

### **Annalisa Gramigna**

*Collabora da anni con il Dipartimento della Funzione Pubblica sui temi della comunicazione e della qualità dei servizi. Attualmente segue progetti dedicati alla sperimentazione di strumenti per il miglioramento della qualità dei servizi e alla valutazione civica. Ha collaborato con la Regione Emilia Romagna per la progettazione e l'implementazione del progetto "La rete degli Urp in Emilia Romagna" e per la realizzazione di "URPdegliURP", con il quale tuttora continua a collaborare. All'interno del Programma Cantieri, del Dipartimento della Funzione Pubblica, ha curato la pubblicazione del Manuale per la rilevazione della customer satisfaction, ha coordinato il Cantiere di innovazione dedicato alla Customer satisfaction e il Cantiere di innovazione dedicato ai piani di comunicazione.*

### **Stefania Stecca**

*Laureata in Scienze della Comunicazione presso l'Università di Torino.*

*Svolge attività di consulenza, progettazione e formazione nell'ambito della comunicazione organizzativa, sia in ambito pubblico sia privato, e di formazione comportamentale per gli aspetti legati alla comunicazione interpersonale e alle dinamiche di gruppo. Si occupa di rilevazioni di people satisfaction e di indagini sulle tematiche del "Benessere organizzativo" nonché di progetti di comunicazione e co-marketing. Ha collaborato con il Dipartimento della Funzione Pubblica per la formazione in aula e il supporto a distanza dei Cantieri di innovazione in materia di "Benessere organizzativo" e relativamente ai "Piani di comunicazione". Ha collaborato con l'Università di Torino e la Provincia di Torino per attività di ricerca in materia di comunicazione pubblica*

*Roma*  
*Aprile 2010*