

Comunicare la rete

Dall'analisi realizzata emerge che l'attenzione alla comunicazione degli sportelli multiente è molto alta nella fase iniziale, di creazione e lancio dell'iniziativa. La comunicazione viene utilizzata, quindi, soprattutto per pubblicizzare la nuova struttura e per mettere in evidenza la scelta della collaborazione. Spesso la comunicazione ai cittadini intende diffondere l'idea del generale vantaggio che la nuova struttura può portare senza, però, che questo vantaggio sia stato effettivamente analizzato (come è stato detto nella descrizione delle fasi precedenti). L'organizzazione della comunicazione, quando gli sportelli sono a regime, si concentra sull'interazione con gli utenti che richiede agli operatori una buona capacità di relazione e un supporto informativo adeguato.

Comunicare può essere utile per: far sapere che esiste un nuovo sportello o servizio multiente; far conoscere le nuove opportunità proposte dallo sportello o dal servizio multiente; favorire il miglior uso dei nuovi locali o dei nuovi servizi; mettere in evidenza la compresenza di più amministrazioni che collaborano per migliorare informazioni e servizi;

Si può trattare, quindi, di una comunicazione più "di servizio" oppure di una comunicazione che assume una valenza di tipo politico.

Ciò che va sottolineato è che **la comunicazione deve accompagnare il servizio** nella sua evoluzione; per questo va pianificata in concomitanza con le innovazioni o le modifiche che il servizio stesso subisce. La strategia di comunicazione deve intrecciarsi -ed essere al servizio- della strategia più complessiva che riguarda la gestione dello sportello multiente.

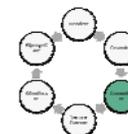
Per realizzare una comunicazione efficace è utile seguire alcuni passaggi-chiave:

1. individuare chiaramente gli obiettivi della comunicazione;
2. definire, per ogni obiettivo, chi sono i soggetti da raggiungere (destinatari);
3. programmare adeguate azioni di comunicazione sulla base di obiettivi e destinatari
4. scegliere i canali e definire i contenuti.

Questo processo può essere seguito per organizzare la comunicazione dei front office integrati che offrono informazioni e servizi ai cittadini e anche nel caso di strutture organizzative integrate a supporto di altre amministrazioni.

ATTENZIONE!

- Per creare una strategia di comunicazione va sempre tenuto in conto il rapporto tra i costi e i benefici. In presenza di un nuovo ufficio/servizio multiente si consiglia di creare una



comunicazione che ne favorisca l'utilizzo ma di evitare grandi campagne di comunicazione soprattutto quando la creazione della rete multiente ha bassa valenza strategica.

- Accade, spesso, che amministrazioni diverse si accordino per essere compresenti in spazi centrali della città (in genere presso i comuni che hanno uffici baricentrici) per favorire l'accesso ai cittadini. In questo caso la comunicazione deve supportare l'obiettivo principale di questa scelta logistica cioè facilitare l'accesso attraverso la formalizzazione e la diffusione di informazioni relative alla localizzazione e agli orari degli sportelli. A questo fine, quindi, non è corretto impostare una campagna di comunicazione "tradizionale" investendo risorse in prodotti di comunicazione. E' molto più importante, invece, ripensare la segnaletica esterna ed interna agli uffici; aggiornare tutti i siti istituzionali; utilizzare dei 'facilitatori' e mediatori come, per esempio, i medici di base per comunicare con gli anziani, i disabili e le loro famiglie oppure informare le associazioni o i gruppi organizzati.
- E' importante istruire adeguatamente gli operatori che diventano elementi-cardine sia per l'erogazione del servizio sia per la sua promozione. Il loro è un ruolo estremamente importante nel sistema di erogazione del servizio e sono loro che faranno da 'semplificatori' per i cittadini rispetto alla nuova complessità che il multiente genera.
- Fare attenzione al **come** comunicare ma anche **COSA** comunicare: se non c'è un'idea chiara di cosa sia il servizio si può creare più confusione che altro.
- Fisica e virtuale: la comunicazione deve essere coerente e servente al progetto creato.
- Vanno presidiati tutti i canali utili a mantenere dinamica la comunicazione per evitare di creare disallineamenti tra l'evoluzione dei servizi e le informazioni distribuite (soprattutto sul fronte dell'aggiornamento). Ci sono informazioni che sono soggette a rapida obsolescenza (orari, numeri di telefono, per es) che è meglio non inserire in supporti difficilmente modificabili come gli stampati in generale.
- Evitare di pubblicare informazioni inutili (soprattutto on line).

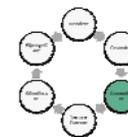
COSA FARE

Vediamo, allora, come si può procedere per comunicare efficacemente la rete.

1. Individuare chiaramente gli obiettivi della comunicazione

E' importante partire dagli obiettivi della comunicazione che devono essere chiari e definiti prima di impostare nel modo più efficace le azioni di comunicazione.

Gli obiettivi della **comunicazione esterna** (che si rivolge ai cittadini e agli utenti dei servizi) in seguito alla nascita di un nuovo ufficio/servizio possono essere diversi:



- **informare dell'esistenza** di un nuovo ufficio/servizio;
- **favorire l'accesso** al nuovo ufficio/servizio;
- **facilitare l'utilizzo** del nuovo ufficio/servizio;
- ...

Quando, invece, si creano reti 'interne' cioè strutture organizzative integrate di supporto ad altre amministrazioni, gli obiettivi della comunicazione variano a seconda della funzione che deve avere la rete. In alcuni casi, infatti, le reti servono per creare e diffondere know how con l'intenzione, quindi, di supportare il lavoro quotidiano degli operatori della comunicazione pubblica. In altri casi, invece, le reti nascono per creare modalità organiche e più 'economiche' per l'erogazione dei servizi informativi a vantaggio sicuramente degli operatori ma anche dei cittadini. Nel primo caso la rete ha una funzione principalmente di servizio 'interno' e nel secondo, invece, porta alla creazione sistemi di interazione più fluidi tra gli operatori oppure al superamento delle possibili intermediazioni attraverso la creazione di portali rivolti direttamente ai cittadini.

Gli obiettivi della comunicazione 'interna' nei due casi non sono proprio identici:

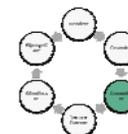
- nelle reti di supporto agli operatori la comunicazione serve principalmente per **coinvolgere i referenti** che fanno parte delle diverse amministrazioni; per **diffondere i risultati delle attività** e, spesso, per **valorizzare le amministrazioni e le persone** che portano alla rete esperienze significative o esemplari;
- nelle reti di coordinamento delle amministrazioni la comunicazione serve sicuramente per coinvolgere i referenti ma, prima ancora, per **condividere l'obiettivo comune** e per portare i vertici delle amministrazioni partecipanti ad assumersi la responsabilità di **legittimare i risultati** del lavoro delle amministrazioni in rete. Inoltre la comunicazione serve per **diffondere i risultati** degli stessi.

2. Definire, per ogni obiettivo, chi sono i soggetti da raggiungere

Una volta che sono chiari gli obiettivi che la comunicazione deve raggiungere (sulla base delle strategie più generali che portano alla decisione della "rete" come formula organizzativa), dovranno essere meglio identificati i soggetti da raggiungere.

Proviamo a fare qualche esempio:

Supponiamo, come detto sopra, che l'obiettivo della comunicazione si è data sia quello di **informare dell'esistenza** di un nuovo ufficio/servizio. In questo caso può essere utile informare **tutti coloro che, potenzialmente**, possono essere interessati e che possono trarre un vantaggio dal nuovo ufficio/servizio:



- se lo sportello multiente è tematico i destinatari saranno tutti coloro che appartengono alle categorie servite dallo sportello, per esempio over 65 oppure disabili, immigrati, ecc.;
- se lo sportello multiente è generico allora i destinatari sono più ampi e, in alcuni casi, possono riguardare l'intera popolazione di un comune, di una provincia o di altre ripartizioni territoriali (come, per esempio, nel caso dell'unione di comuni).

Se, invece, l'obiettivo della comunicazione è quello di **favorire l'accesso e favorire l'utilizzo** del nuovo ufficio/servizio, vanno raggiunti tutti coloro che hanno l'esigenza di utilizzare il nuovo ufficio/servizio a partire, anzitutto, da **coloro che sono già utenti delle amministrazioni** che si sono unite nella nuova conformazione o nella nuova struttura e questo vale per tutti i tipi di sportelli multiente sia generici che tematici. Rivolgersi, anzitutto, all'utenza reale consente di strutturare azioni informative e di accesso ai servizi più mirate, sfruttando l'occasione del contatto diretto che gli utenti hanno nel momento in cui si rivolgono ai servizi entrando, fisicamente o virtualmente, negli spazi organizzati dalle amministrazioni. Questi spazi possono diventare essi stessi veicolo di comunicazione e di facilitazione all'uso dei servizi. Definire le modalità di comunicazione 'mirando' l'utenza reale dei servizi consente di ripensare a tutti gli elementi del sistema di erogazione dei servizi come elementi funzionali alla comunicazione:

- il ruolo del personale, la sua collocazione, la capacità di gestire le relazioni, ...;
- tutti i 'supporti fisici' (segnaletica, modulistica, arredi, bacheche, ...) e l'organizzazione logistica;
- il ruolo più o meno autonomo dell'utente nella creazione del servizio (dalla totale autonomia del self service alla creazione, invece, di percorsi guidati, ...).

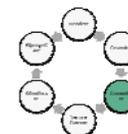
Per quanto riguarda, invece, i destinatari la comunicazione 'interna' –cioè della comunicazione che supporta la creazione e lo sviluppo delle strutture organizzative integrate di supporto ad altre amministrazioni- saranno diversi i soggetti da raggiungere a seconda degli obiettivi:

- decisori tecnici e/o politici;
- responsabili delle strutture;
- referenti operativi;
-

3. Programmare adeguate azioni di comunicazione sulla base di obiettivi e destinatari

Le azioni di comunicazione possono essere le più diverse ma la loro efficacia aumenta quanto più sono **coerenti** con:

- **il servizio** che va comunicato e le sue strategie di creazione e sviluppo;

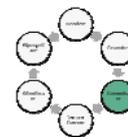


- **gli obiettivi** di comunicazione definiti;
- **i destinatari** individuati;
- **le condizioni di contesto** ovvero quei fattori che possono facilitare o che, al contrario, possono rendere più complessa una comunicazione efficace. Questi fattori possono essere diversi e di tipo differente: per esempio la presenza o assenza di possibili attori che possono avere un ruolo di ‘facilitatori’; la presenza o assenza di segnaletica adeguata; la presenza o assenza di condizioni che favoriscono l’accesso al servizio (barriere architettoniche, parcheggi, ecc.); oppure ancora resistenze o forti legittimazioni che arrivano da attori interni o esterni; ecc.;
- **le risorse** disponibili (economiche ed umane).

E’ utile che le azioni di comunicazione siano coerenti tra loro e si rafforzino reciprocamente. Queste azioni possono essere le più varie e le esperienze analizzate lo dimostrano. Ricordiamo, per esempio, le attività di comunicazione realizzate per promuovere nuovo servizio multiente tematico (quindi dedicato ad un target specifico), collocato presso gli uffici di una delle amministrazioni aderenti al progetto. Per far sapere ai cittadini dell’esistenza del servizio e ricordare i giorni e gli orari di apertura dello stesso sono state realizzate, contemporaneamente, diverse azioni:

- creazione di materiali informativi ad hoc da distribuire presso gli sportelli di tutti gli enti che prendono parte alla rete;
- aggiornamento delle pagine dei siti istituzionali;
- supporto di alcuni ‘facilitatori’ presso i quali consegnare i materiali informativi (volantini e/o locandine, per esempio);
- diffusione delle informazioni attraverso strumenti di comunicazione attraverso i media locali.

Nella definizione delle azioni di comunicazione vanno scelti gli strumenti e i canali più adeguati ed è necessario definire la periodicità delle iniziative di comunicazione. Per raggiungere certi obiettivi di comunicazione, infatti, può essere adeguata una **comunicazione una tantum** ma per orientare i propri comportamenti delle persone (come quando ci si rivolge, per esempio, agli utenti potenziali di un servizio) può essere più efficace una **comunicazione continua** e scandita nel tempo che ricordi sistematicamente le opportunità date dal nuovo servizio. Questo, però, solo quando effettivamente si è in presenza di un **nuovo servizio** creato dal sistema a rete. Non è consigliabile, invece, creare una comunicazione di questo tipo quando la rete ha una valenza più “interna” cioè non richiede grossi cambiamenti di comportamento ai cittadini. Se, per esempio, il Comune e l’Inps si accordano per distribuire anche presso il comune il CUD in caso di richiesta del calcolo ISEE, oppure se il Comune rilascia anche il passaporto oltre alla carta d’identità, è opportuno concentrare l’attenzione più sulla



facilitazione dell'accesso al servizio e alla sua fruizione che sulla promozione spinta del servizio verso tutta la cittadinanza.

La strategia di comunicazione va definita tenendo in considerazione due fattori generali di contesto:

- nella nostra società dell'informazione tutti i cittadini sono costantemente sottoposti a molteplici messaggi e 'rumori' che hanno, come effetto, una generale minore propensione a porre attenzione a ciò che, in quel momento, non li interessa o riguarda direttamente. Per questo una comunicazione generalista e non mirata rischia di essere inutile e poco efficace;
- comunicare costa ed quindi è opportuno progettare le azioni di comunicazione più efficaci per evitare spreco di denaro pubblico.

4. Scegliere i canali e definire i contenuti

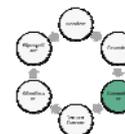
La scelta dei canali e la definizione dei contenuti consegue, logicamente, agli obiettivi individuati, ai destinatari e alle azioni di comunicazione previste.

Nello scegliere i canali è importante riflettere sulle caratteristiche di ognuno per sfruttarne al massimo le potenzialità: l'efficacia di ogni strumento va contestualizzata e considerata anche sulla base dei contenuti che vanno veicolati.

I contenuti della comunicazione relativa all'esistenza di un nuovo sportello multiente possono essere, per esempio:

- la localizzazione;
- i giorni e gli orari di apertura;
- l'elenco delle amministrazioni che hanno aderito al progetto;
- l'elenco delle informazioni e dei servizi offerti;
- spiegazioni più articolate relative alle informazioni e ai servizi offerti;
- il racconto dei cambiamenti in atto presso le amministrazioni del territorio;
- gli aspetti che generano valore aggiunto per i cittadini;
- i vantaggi che trae l'amministrazione dal lavoro 'in rete';
- ...

Ci sono, tra questi, contenuti che hanno un maggior rischio di 'obsolescenza' come, per esempio, gli orari e i giorni di apertura. Inoltre si tratta di informazioni utili soprattutto a chi sia interessato ad utilizzare i servizi e, quindi, a recarsi presso lo sportello multiente. E' consigliabile, allora, inserire questi contenuti all'interno di strumenti più 'flessibili' come, per esempio, il sito internet evitando, invece, di pubblicarli all'interno di uno stampato che non può essere facilmente aggiornato. E' più utile inserire nello stampato (volantino, brochure, ecc.) informazioni più articolate che spiegano il servizio offrendo



la possibilità di un facile contatto attraverso elementi semplici ed immediati come una mappa e/o un numero di telefono unico.

Il portale 'in rete'

Ci sono diverse esperienze di reti tra amministrazioni che hanno portato alla creazione di portali interistituzionali, immaginati come strumento che facilita il cittadino nel reperimento delle informazioni e dei servizi (almeno quelli già pensati come servizi on line). Queste esperienze sono nate con l'intenzione di *creare opportunità* per i cittadini. Spesso però, queste opportunità sono rimaste più nelle intenzioni che nei fatti, soprattutto perché non si è sufficientemente pensato alla particolarità del canale scelto e non si è sufficientemente considerato a chi ci si rivolge attraverso questo canale.

Creare un portale interistituzionale come **somma dei singoli siti** delle amministrazioni presenti, non porta grande valore aggiunto indipendentemente dal fatto che si strutturi un portale ex novo oppure si crei un'interfaccia che intenda facilitare la navigazione all'interno dei singoli siti.

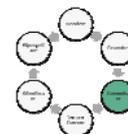
La rete, ancora più delle strutture fisiche, mette in evidenza i limiti degli sportelli multiente: separare le informazioni dai servizi a cui fanno riferimento diventa poco utile per i cittadini. **Il portale multiente si configura come un grande front office dal quale ci si aspetta un back office coordinato.** La frammentazione, la disomogeneità, l'incompletezza e, ancora peggio, gli errori (dovuti anche alla mancanza di notizie aggiornate) allontanano i cittadini e fanno perdere la voglia di tornare a visitare portali che risultano inaffidabili o poco utili.

Quando i cittadini si rivolgono alle amministrazioni è per trovare soluzioni a particolari problemi o per analizzare e confrontare le opportunità che l'amministrazione pubblica mette in campo: documentazione, risposte a quesiti, servizi, tutela dei diritti, pagamenti di rette o imposte, ecc. **Tutte le informazioni devono essere agganciate a queste 'risposte'**. Significa ribaltare la logica e ripartire, nell'organizzazione dei servizi e delle informazioni on line, dagli **output** ripensando in questo modo ai processi di erogazione.

Anche in questo caso il portale, come strumento e canale di comunicazione, deve seguire le logiche di progettazione che sono state indicate sopra: definire gli obiettivi della comunicazione a supporto delle policy delle amministrazioni, individuare i target, scegliere i contenuti da veicolare tenendo in considerazione le specificità della rete.

Quando si parla di specificità della rete ci si riferisce al fatto che on line possono essere pubblicati molti contenuti, ma va tenuto in considerazione che a video le persone leggono velocemente, saltando molte parole. Pertanto le pagine pubblicate devono organizzare i contenuti con la logica della 'piramide' cioè prima le informazioni centrali e principali poi tutte quelle di dettaglio.

Inoltre, anche di fronte a servizi on line, gli utenti possono avere la necessità di rivolgersi agli operatori, quindi è importante aprire finestre per l'interazione o inserire i riferimenti per i contatti diretti (numeri



di telefono o indirizzi di posta elettronica). E' importante considerare, poi, che i frequentatori del web hanno l'abitudine –e l'attitudine- sempre più frequente, di interagire e avere un ruolo attivo: anche sui siti istituzionali si aspettano di trovare spazi per poter commentare, reclamare, chiedere,

Infine, nella creazione delle strategie di comunicazione è importante tenere in considerazione che la separazione tra le informazioni di servizio e le informazioni legate alle decisioni - che hanno valenza più politica- può creare sfiducia da parte dei cittadini specie quando le decisioni hanno, di fatto, un effetto sui servizi (come nel caso in cui cambiamenti istituzionali portano ad una riorganizzazione anche logistica dei servizi).

Il web è sempre di più lo strumento della partecipazione e i cittadini lo utilizzano non solo per **ricercare conoscenza** ma anche per **condividere conoscenza**. In genere, chi interagisce in rete (all'interno dei social network, commentando articoli, ecc.) ritiene che la propria voce abbia un ruolo e si inserisca nell'arena pubblica, come quella degli altri, generando effetti nelle dinamiche relazionali e nei sistemi di sapere. Per questo è altamente probabile che trovare, all'interno di un sito istituzionale, un forum al quale nessun politico o funzionario prende parte, o spazi per la partecipazione solo formali, faccia capire immediatamente che si è di fronte ad un'operazione di *maquillage*. Questo non solo genera scontento, ma, peggio, genera sfiducia e corrode il capitale sociale perché i cittadini fondano la loro opinione (e la loro fiducia) sulla coerenza dei comportamenti.