

"Formare organizzando ed organizzare formando attraverso la comunicazione"

LA COMUNICAZIONE INTERNA E LA RIORGANIZZAZIONE DEL SETTORE COMUNICAZIONE

La comunicazione rappresenta un elemento decisivo per il miglioramento dell'organizzazione aziendale, per lo sviluppo delle risorse umane e per affermare una diversa modalità di lavoro in una Pubblica Amministrazione che, ponendo al centro della propria attenzione il cittadino, fornisce servizi e prestazioni ad alta "qualità sociale".

In particolare la comunicazione interna, con la conoscenza degli obiettivi, delle strategie e dei processi in atto, sollecita il senso di appartenenza del singolo dipendente e migliora la capacità di instaurare un diverso sistema di relazioni finalizzato ad ottenere l'adesione ed il coinvolgimento dei singoli nella realizzazione dei programmi e dei progetti del Comune.

Sulla base di questi presupposti, il Comune di Fabriano ha avviato a settembre 2004 un progetto di comunicazione integrata che raccolga le azioni di comunicazione esterna ed interna all'ente.

In particolare per quanto riguarda la **comunicazione interna** l'obiettivo che ci si poneva era quello di rendere la comunicazione interna un elemento fondante dell'azione amministrativa, sviluppando cultura e strategie della comunicazione, e avviando quel processo che, attraverso la comunicazione, crei per il personale un vasto processo di identità da cui far nascere poi l'adesione alle scelte amministrative.

Per quello che riguarda la **comunicazione esterna**, l'obiettivo era di riorganizzare e razionalizzare il settore della comunicazione/informazione con particolare riguardo all'Ufficio Relazioni con il pubblico e al sito web

Per comprendere meglio le scelte e le strategie adottate nella realizzazione del progetto, occorre inquadrare alcune questioni preliminari, ma fondamentali non solo per la riuscita del progetto, ma per l'ideazione dello stesso:

Prima Questione:

Se si vuole rispondere con coerenza alla costruzione di un sistema di comunicazione che funzioni un vincolo fondamentale è un forte mandato politico e un forte commitment da parte della direzione generale dell'Ente.

L'Amministrazione Comunale di Fabriano aveva esplicitato nel programma di mandato tra gli obiettivi prioritari:

- la riorganizzazione della struttura comunale;
- la rivisitazione ed implementazione delle sue strutture di comunicazione;
- il radicamento di una nuova cultura all'interno della struttura a cui far socializzare quanti in essa operano per costruire una organizzazione in grado di conoscere i propri valori, le proprie funzioni, il contesto in cui svolgono l'azione istituzionale, i cittadini ai quali tale azione è rivolta.

Seconda Questione:

Avere chiaro che la qualità e l'efficacia della comunicazione dell'Ente passa attraverso le sue modalità organizzative. Il sistema deve essere coerente.

Sostanzialmente il progetto di costruzione del sistema di comunicazione esterno dell'Ente è stato collegato alla costruzione di un sistema di comunicazione interna e di comunicazione organizzativa.

La comunicazione organizzativa supporta la comunicazione interna per erogare una buona comunicazione esterna, o per meglio dire la comunicazione interna attraverso la comunicazione organizzativa supporta la comunicazione esterna che può riassumersi nello slogan "non c'è comunicazione esterna se non c'è una buona comunicazione interna".

Il fulcro centrale del progetto è stato quindi di accreditare l'importanza strategica della comunicazione, della necessità di garantire coerenza tra comunicazione interna ed esterna; entrambe dovevano diventare supporto a tutte le strategie, le politiche e le attività dell'intera Amministrazione Comunale.

Il problema è stato allora di come creare questo nuovo contesto che per funzionare deve essere caratterizzato da un elevato scambio comunicativo, dalla coerenza e veridicità delle informazioni e dal coinvolgimento di tutto il personale.

Gli strumenti utilizzati sono stati la formazione e l'organizzazione : Formare organizzando ed organizzare formando attraverso la comunicazione questa è stata la sfida che tutti insieme ci siamo dati.

LO STATO DI PARTENZA

Le strutture di comunicazione , URP e sito web erano presenti ormai da diversi anni, tuttavia, l'analisi dello stato dell'arte evidenziava la necessità di valutare se la funzione delle strutture di comunicazione era pienamente svolta secondo l'accezione che le è consona.

L'U.R.P risultava completamente delegittimato, le modalità con cui era interpretata ed implementata la funzione di comunicazione e relazione con il cittadino era caratterizzata da parte degli operatori dell'URP da rapporti diretti, quotidiani e il più delle volte anche personali con gli utenti , veicolando le informazioni più immediate , reperite attraverso rapporti diretti tra uffici e spesso informali. Molto spesso , quindi, sia per abitudine che per necessità, l'attività di *front office* era svolta dai servizi ed uffici dell'Ente, mentre la comunicazione interna e la circolazione dei flussi informativi interni avveniva, quando avveniva, attraverso relazioni informali e non sulla base di un sistema mediato e strutturato.

L'altro strumento di comunicazione esterna , il sito web o rete civica dell'Ente , era gestito tecnicamente dall'ufficio sistemi informativi che si limitava ad effettuare operazioni di manutenzione degli apparati e ad inserire informazioni su richiesta di alcuni uffici . Il risultato finale era un sito scarsamente utilizzato dai cittadini, in quanto carente di informazioni e servizi, o con informazioni datate e a volte non veritiere, non rispondente ai criteri di accessibilità e di usabilità.

Nel nuovo piano di riorganizzazione dell'Ente la struttura di comunicazione : URP-ReteCivica è stata prevista all'interno del Settore Servizi al Cittadino di cui ho assunto la direzione a dicembre 2003 .

L'Ente aveva l'esigenza di ridefinire il ruolo dell'Amministrazione nella percezione dei cittadini, riorganizzando e pianificando il sistema di comunicazione esterno ed interno, per non lasciare la comunicazione all'intuizione o alle esigenze che man mano si presentavano: c'era il bisogno di stabilire priorità, di definire l'univocità dei messaggi e del linguaggio dell'Amministrazione con l'esterno.

Date le considerazioni di partenza si è deciso di intraprendere un percorso per fasi che a partire dall'analisi delle funzioni dei servizi ed uffici e di quelle dell'URP fosse finalizzato a:

- far percepire la centralità della comunicazione interna ed esterna come risorsa strategica per valorizzare la qualità dei servizi forniti;
- fornire le conoscenze adeguate relative al cambiamento introdotto dalla normativa sulla comunicazione, per leggere ed interpretare le trasformazioni del contesto sociale e culturale in cui le azioni comunicative si realizzano;
- far conoscere agli operatori dell'URP e degli sportelli le caratteristiche e le modalità di funzionamento dell'organizzazione dell'Ente;
- specificare gli obiettivi comunicativi da porsi e l'uso degli strumenti di cui si dispone da attivare a seconda dei risultati che si intendono raggiungere;
- fornire gli strumenti operativi per elaborare e realizzare un progetto di comunicazione integrata.

In questo quadro la prima riflessione è stata se la “Comunicazione Pubblica “ poteva essere una leva ed un prodotto credibile ed alto in grado di produrre *Organizzazione* - cioè quel processo continuo alla fine del quale si forniscono beni o servizi ad alta “qualità sociale”.

La seconda riflessione è stata se la definizione del ruolo e delle funzioni della struttura di Comunicazione esterna ed in particolare dell'URP poteva essere l'occasione per attivare il processo di comunicazione interna e quindi di perseguire l'obiettivo generale e cioè quello di produrre il “valore organizzazione” per l'Ente.

Il progetto nasce su questi presupposti e si realizza sostanzialmente su due direttrici:

- una direttrice che ha riguardato la formazione finalizzata alla riappropriazione da parte degli amministratori, dirigenti e dipendenti dei ruoli , alla definizione ed alla assunzione delle responsabilità ed alla acquisizione di nuovi comportamenti;
- e una direttrice che ha riguardato la definizione e il ruolo organizzativo della Struttura di Comunicazione Esterna (URP-RETE CIVICA) , quindi, stabilire le modalità con cui si struttura la funzione di comunicazione e relazione con il cittadino, nonché di acquisire strumenti essenziali per poter svolgere tali funzioni in modo efficace , stabilendo confini chiari, ma anche modalità di integrazione con i settori /servizi dell’Ente, e accreditare non solo formalmente , ma sostanzialmente il ruolo e le funzioni della struttura di comunicazione, sia all’interno che all’esterno dell’Ente.

Come partner del progetto è stata individuata l’Associazione Comunicazione Pubblica ed Istituzionale in ragione della sua *mission* e della sua esperienza nel settore della formazione in comunicazione pubblica interna ed esterna. Un soggetto, quindi, capace di condividere le nostre riflessioni e di rispondere alle nostre esigenze.

Il progetto nelle sue linee generali è stato messo a punto e presentato all’Amministrazione nel settembre 2004.

FASE PROPEDEUTICA

La prima fase , di carattere propedeutico , era finalizzata a:

- creare un terreno di lavoro comune da condividere con gli amministratori , i dirigenti, le organizzazioni sindacali interne e la delegazione trattante ;
- esplicitare gli strumenti del progetto: la formazione e l’organizzazione strumenti che si fondono e si devono “confondere” perché possano produrre una reale svolta innovativa che sia pure costante nel tempo e cioè affidabile, e produca un impegno coerente e cioè significativo.

La formazione diventa un vero e proprio investimento, la “infrastruttura soffice” da costruire perché il Comune possa rintracciare e perseguire la sua “missione”.

La formazione era articolata in formazione d’aula e project work, svolto dal personale nel normale orario di lavoro.

FASI OPERATIVE

Le attività prioritarie per l’avvio e lo sviluppo del progetto sono state:

Fase 1: metodologia e gruppo di lavoro

Metodologia

La prima fase si è aperta con una giornata seminariale sul ruolo e le funzioni dei politici e dei dirigenti, secondo la normativa, tenuta da Adriana Laudani, nel corso della quale sono state presentate le linee generali del progetto agli assessori ai consiglieri ai presidenti di commissioni consiliari, ai dirigenti

Questo incontro è stato determinante per condividere la strategia del progetto, conoscerne le peculiarità e affermarne i valori guida. Questo appuntamento è stato poi ripetuto nel corso del progetto per illustrare i passi fatti e per adeguare continuamente il progetto con le indicazioni offerte dall’organizzazione ed accettate dall’Organo politico.

Incontro con Le Organizzazioni Sindacali

Un incontro, altrettanto importante, è stato organizzato con le Organizzazioni Sindacali e con la Delegazione trattante.

L’incontro ha reso partecipe il Sindacato, confermando il ruolo imprescindibile dello stesso per il successo del progetto. Questo ha permesso di allargare la conoscenza da parte di tutto il personale di ciò che si andava a fare, e di assicurare il coinvolgimento delle Organizzazioni Sindacali interne per intraprendere e realizzare il cambiamento dell’Azienda.

Individuazione del gruppo di lavoro

Il gruppo di lavoro che doveva supportare il consulente esterno in tutte le fasi del progetto è stato così individuato:

- referenti dei vari settori, addetto stampa, operatori dell'URP, supportati in questa fase riorganizzativa da una stagista individuata dal consulente esterno, da un dipendente del CED e coordinato dal dirigente della comunicazione e per la comunicazione interna dal dirigente responsabile dell'ufficio staff personale e organizzazione .

Il gruppo di lavoro ha operato su due linee strategiche:

- Comunicazione esterna per garantire ai cittadini l'informazione sui servizi ed i procedimenti nonché l'accesso agli atti
- Comunicazione interna per garantire a tutti i dipendenti la conoscenza degli obiettivi, delle strategie e dei processi in atto

Il gruppo di lavoro ha operato costantemente con verifiche periodiche dei punti di criticità e di fattibilità del progetto. Più volte , il gruppo ha posto all'attenzione della direzione generale e anche dell'Amministrazione la verifica della ricaduta del progetto sulla struttura , sollecitando interventi ed apportando correttivi.

La rete dei referenti

La rete dei referenti aveva il compito di raccogliere le informazioni, moltiplicando ed amplificando la capacità informativa dell'Ente, garantendo l'aggiornamento delle informazioni e dei procedimenti.

La nomina dei referenti è stata concordata con i dirigenti tenendo conto dei seguenti criteri:

1. partecipazione al corso di comunicazione
2. soggetti che all'interno del settore abbiano un ruolo non di responsabilità di unità, ma che abbiano motivazione ad impegnarsi nel progetto e che siano messi in condizione di essere punto di riferimento del settore nell'ambito della comunicazione dell'attività del settore stesso
3. verifica, tramite un colloquio, dell'attitudine dei dipendenti individuati.

Il referente ha avuto il compito di rapportarsi con il relativo settore con modalità e strumenti ,anche diversificati a seconda della contestualità e dell'attività del settore stesso.

L' attività del referente è stata quella di presidiare all'interno del settore la fase della comunicazione del procedimento, o del nuovo servizio o della rimodulazione dello stesso affinché producessero efficacia.

Il referente ha anche operato nel versante della comunicazione non strettamente finalizzata alla comunicazione esterna, dando supporto informativo al personale del settore in ordine a materiale di carattere generale (personale, ced, circolari interne, direzione generale) mettendo a punto con il supporto dei sistemi informativi una rete interna (intranet).

Fase 2: analisi della struttura, dei procedimenti, degli atti

Conoscenza dell'organizzazione

La conoscenza dell'organizzazione avvia di fatto il processo di cambiamento del Comune giacché l'analisi e la consapevolezza della situazione esistente, acquisita attraverso il confronto con il referente del settore che a sua volta attiverà confronti individuali con i colleghi, rende possibile il riconoscimento del ruolo di ciascun protagonista dell'organizzazione.

L'analisi organizzativa sé stata effettuata con:

- interviste ai membri della Giunta, al Direttore generale
- interviste con i dirigenti ed i quadri
- incontri di gruppo per Settore

Lo strumento delle interviste individuali e degli incontri di gruppo strutturati per Settore ha consentito di definire un quadro delle aree critiche, soprattutto riguardo alla comunicazione interna e alla organizzazione gestionale.

Progettazione con il gruppo di lavoro delle:

- Interviste individuali finalizzate al reperimento delle informazioni, alla definizione delle modalità di aggiornamento e all'analisi dei procedimenti
- Incontri di gruppo intersettoriali

Obiettivo del lavoro: Definizione del contenuto dei flussi informativi e documentali, del loro reperimento e delle modalità di aggiornamento

Fase 3: Predisposizione della banca dati URP. Attivazione di sinergie per il reperimento dei flussi documentali nelle banche dati settoriali.

Definizione delle schede/notizie sui servizi e della tipologia degli atti per garantire l'accesso e la trasparenza

Il metodo

Per realizzare le schede notizie occorre esemplificare come ogni servizio è organizzato e si deve, perciò, configurare una “ricerca-intervento” attraverso la quale il consulente evidenzia i punti critici, di resistenza, ma anche le risorse e le potenzialità.

E ciò perché, nel conseguente rapporto con tutti gli operatori del Comune, emergano le “soluzioni positive”, cioè i tratti essenziali del nuovo assetto e delle nuove procedure di lavoro, che porta alla “semplificazione”. In questo modo i dipendenti si sentono “partecipi” e protagonisti attivi del cambiamento .

In questa fase i referenti di settore sono stati impegnati ad apprendere e a trasferire le modalità di predisposizione delle schede notizie con incontri periodici con gli operatori dell'URP, supportati dalla stagista e dal consulente esterno.

Il lavoro dei referenti ha riguardato anche l'analisi della parte normativa primaria e secondaria con particolare riguardo agli atti a valenza interna ed esterna, dedicando a ciò giornate di formazione seminariale. (tempi cinque giornate).

L'attività di ridefinizione delle funzioni delle strutture di comunicazione esterna e di riorganizzazione dei processi di comunicazione interna è entrata nel vivo a novembre 2004 e si è conclusa ad aprile 2006 con la presentazione del nuovo sito web ed una campagna informativa rivolta alla città.

Durante il 2006 è stata effettuata una prima valutazione dell'impatto e del gradimento delle attività realizzate con il progetto attraverso la rilevazione degli accessi presso l'URP, le statistiche relative al sito web, l'utilizzo degli strumenti interattivi presenti sul sito, quali l'iscrizione alla newsletter, la partecipazione ai forum, la funzionalità del servizio reclami.

I RISULTATI

In relazione a questo progetto è difficile parlare di risultati conseguiti una volta per tutte, sia, perchè il progetto a cui abbiamo messo mano è, soprattutto per quanto riguarda il tema, per noi più nuovo, della comunicazione interna, in continuo *progress* in quanto gli obiettivi di processo debbono conservare e consolidare una dimensione temporale e una dimensione più prettamente qualitativa. Per questo preferisco parlare di traguardi superati, in parte consolidati, in parte da consolidare.

Tra questi traguardi i più significativi in termini organizzativi sono:

- la nuova percezione del servizio di relazione con il pubblico e la veicolazione interna delle informazioni hanno fornito un valore aggiunto alle attività svolte, aumentando il coinvolgimento del personale che è stato considerato soggetto attivo del processo di cambiamento, con il conseguente miglioramento del clima interno e dell'immagine dell'Ente;

- la costruzione di una “infrastruttura soffice” attraverso l’attività formativa , in particolare quella in project work che ha permesso una qualificazione del personale, l’aumento delle conoscenze e quindi delle competenze e ha prodotto un sostegno alla realizzazione delle attività di comunicazione rinforzando il ruolo del gruppo di coordinamento e riducendo il livello di conflittualità interna.

In termini di destinatari finali il progetto ha avuto una positiva ricaduta per quanto riguarda la comunicazione interna:

- sulla struttura organizzativa e sul personale che grazie alla struttura di comunicazione esterna (URP e Rete Civica) riesce a meglio comunicare il suo operato, avendo anche la possibilità di giovare per la sua attività di banche dati informative disponibili via web;
- sugli operatori dell’URP che vedono riconosciuto il ruolo dell’ufficio da parte degli altri dipendenti;

per quanto riguarda la comunicazione esterna :

- sui cittadini singoli, enti, aziende, associazioni a cui viene offerto un servizio di informazione e comunicazione puntuale e per alcuni servizi anche bidirezionale via web;
- sulla Amministrazione che ha visto attraverso la comunicazione declinati i propri obiettivi strategici, e valorizzati e resi visibili i servizi e le iniziative promosse o partecipate dai cittadini.

Concludo con una riflessione , dietro una operazione così complessa tante sono state le difficoltà , le fatiche e gli insuccessi da affrontare, fortunatamente siamo riusciti a risolverli attraverso azioni correttive messe in atto dalla direzione generale, sicuramente, la scelta metodologica vincente è stato puntare sul coinvolgimento diretto delle persone e sulla condivisione da parte dell’organizzazione di saper fare a meno dei vincoli del passato e di anticipare o adattarsi alle opportunità del futuro. Credo ,quindi di poter dire che il principale risultato è stato creare una *salutare* “discontinuità” con il passato.