



UNIVERSITA' DI PISA  
FACOLTA' DI LETTERE E FILOSOFIA

MASTER POST-LAUREA IN  
COMUNICAZIONE PUBBLICA E POLITICA

COMUNICAZIONE E INFORMAZIONE  
MODELLI DI DIFFUSIONE E PROPOSTE IN AZIENDE  
PUBBLICHE

Lo stage è stato effettuato presso  
l'Ufficio Reclutamento Formazione e Tempo Determinato  
dell'Università di Pisa

Candidato  
Simona Arpaia

Tutor Università  
Federico Nobili

Tutor Ente  
Vincenzo Tedesco

Ottobre 2005

A.A. 2004/2005

**COMUNICAZIONE E INFORMAZIONE**  
**MODELLI DI DIFFUSIONE E PROPOSTE IN AZIENDE**  
**PUBBLICHE**

1. IL VALORE DELLA COMUNICAZIONE NELLA PA .....	4
1.1. MODELLI COMUNICATIVI IN AZIENDE PUBBLICHE .....	5
2. UNIVERSITÀ DI PISA .....	10
3. PROGETTI E INDIRIZZI PER LA COMUNICAZIONE .....	14
3.1. RIUNIONI .....	16
3.2. NEWSLETTER .....	17
3.3. FRONT OFFICE.....	19
3.4. CONDIVISA.....	21
3.4.1. LINEA MOBILITÀ E GESTIONE GIURIDICA TEMPO DETERMINATO: APPLICAZIONE CONDIVISA .....	23
3.5. WEB .....	24
3.5.1. LINEA FORMAZIONE E VALUTAZIONE DEL POTENZIALE: UPDATE WEB.....	27
3.5.2. LINEA COLABORAZIONI COORDINATE E CONTINUATIVE: ATTIVAZIONE WEB .....	30
4. CIRCOLARITÀ DEL PROGETTO .....	33
4.1. TAVOLA OPERATIVA .....	36
BIBLIOGRAFIA .....	41
RIFERIMENTI NORMATIVI .....	42

Questo lavoro è l'esito dell'attività di stage svolta presso l'Università di Pisa-Ufficio Reclutamento, Formazione e Tempo Determinato, a conclusione del percorso formativo del Master in Comunicazione Pubblica e Politica dell'Università di Pisa.

L'obiettivo dello stage consisteva nel riuscire ad utilizzare in senso operativo le conoscenze acquisite durante il corso per migliorare le performance dell'Ufficio. Il lavoro, pertanto, si è fondato sull'elaborazione e l'implementazione di un piano complessivo di comunicazione interna con rilevanti implicazioni verso l'utenza propria dell'Ufficio, caratterizzata dall'essere sia totalmente esterna all'ente nel suo complesso, l'Università di Pisa, che esterna all'Ufficio ma interna all'ente.

L'aver lavorato per anni all'Ufficio Reclutamento, Formazione e Tempo Determinato mi ha fornito un'importante conoscenza del contesto a partire dalla quale è stato possibile programmare con il tutor dell'ente, dott. Vincenzo Tedesco, un lavoro che riuscisse a monitorare accuratamente le attività e ad estrapolare un'attenta analisi qualitativa del percepito (all'interno e all'esterno), così da poter programmare un calibrato piano di aggiornamento comunicativo.

Si è arrivati quindi a progettare cinque proposte comunicative direttamente applicabili per rendere più efficace il funzionamento della struttura e stimolare la capacità innovativa, la professionalità e la motivazione delle risorse umane.

## 1. IL VALORE DELLA COMUNICAZIONE NELLA PA

La gestione e diffusione delle informazioni assume un ruolo strategico in qualsiasi organizzazione. La comunicazione cerca di rendere efficace al meglio questo processo e, nelle organizzazioni lavorative, esplica il suo ruolo sia verso l'esterno, cioè verso utenti o clienti, che verso l'interno, interessando le dinamiche relazionali nella gestione delle risorse umane.

Nelle aziende pubbliche il rinnovamento del sistema delle relazioni comunicative costituisce un aspetto decisivo del percorso orientato al raggiungimento di standard di efficienza promossi dalle recenti teorie di management pubblico. Un adeguato sistema di flussi di comunicazione, infatti, coadiuva i cambiamenti tecnologici ed operativi in atto negli enti pubblici per ottimizzare le risorse a disposizione, colmando carenze e lacune strutturali.

Una migliore comunicazione, inoltre, è condizione indispensabile (anche se non sufficiente) per realizzare dei servizi orientati al cittadino: il miglioramento dei processi comunicativi nelle aziende pubbliche ha la funzione primaria di consentire ai cittadini di essere consapevoli dei propri diritti e di poter compiere con maggiore facilità le azioni necessarie alla soddisfazione delle proprie esigenze.

Le parole chiave del processo comunicativo delle aziende pubbliche sono quindi conoscenza, affidabilità e apertura. Vale a dire far conoscere i servizi all'esterno, ma anche favorire la consapevolezza tra gli stessi addetti ai lavori; garantire l'affidabilità e cioè il funzionamento del sistema comunicativo, l'aggiornamento, la

sua costante rispondenza alla realtà, il suo essere esaustivo e chiaro; e, infine, garantire l'apertura del sistema che deve essere in grado di ricevere input e svilupparsi verso nuovi destinatari e contenuti informativi.

La comunicazione deve dunque rappresentare una funzione strategica ed una risorsa primaria, da sottrarre ai rischi consueti in cui spesso scade la comunicazione istituzionale in termini di frammentarietà, grigiore espressivo e dispersione organizzativa. Pertanto deve presentare delle qualità imprescindibili: deve essere corretta (cioè veritiera e completa, esaustiva della problematica rappresentata, non ridondante e preferibilmente schematica), organizzata e coordinata con il sistema (quindi complementare alle linee comunicative del sistema per realizzare una maggiore integrazione istituzionale, gestionale e professionale dei servizi), semplice e comprensibile, facilmente individuabile, tempestiva, accessibile per tutti (e quindi necessariamente veicolata su una pluralità di canali) e aggiornata costantemente rispetto alle variazioni intervenute.

### 1.1.MODELLI COMUNICATIVI IN AZIENDE PUBBLICHE

L'evoluzione di una cultura amministrativa fondata sull'efficienza, la trasparenza, la partecipazione e l'innovazione, veicolata con il contributo di tutti coloro che operano quotidianamente nelle istituzioni, richiede necessariamente un adeguamento comunicativo, un impegno costante e continuo di ogni pubblica amministrazione a dialogare con i cittadini, con i media, con le altre istituzioni e, da ultimo ma non meno importante, con ogni sua articolazione interna.

Le amministrazioni pubbliche non parlano tutte allo stesso modo, la comunicazione che promana da ciascuna di esse possiede caratteristiche peculiari legate al loro proprio contesto e alle esigenze specifiche dei soggetti coinvolti. Tuttavia in buona parte delle aziende pubbliche, negli ultimi anni, si è consolidata una profonda svolta culturale che ha portato all'affermarsi dell'idea che la comunicazione pubblica come orientamento all'utente, e quindi come customer satisfaction, riguardi ogni aspetto del lavoro di tutti coloro che agiscono in una pubblica amministrazione e sia un'attività trasversale, un'attitudine che l'azienda nella sua globalità deve manifestare.

La comunicazione interna di un'azienda pubblica è l'insieme di azioni intraprese per attivare, mantenere e migliorare le relazioni e la reciproca informazione con i suoi interlocutori interni secondo un piano di coordinamento finalizzato a promuovere la condivisione di procedure, a indurre il consenso a nuove iniziative, a stimolare la collaborazione in vista di uno sviluppo organizzativo, a creare un clima interno di distensione e coesione.

Quando nei modelli organizzativi delle aziende pubbliche si assiste allo snellimento dei sistemi gerarchici e al conseguente decentramento organizzativo, emerge l'esigenza di processi di armonizzazione e coordinamento delle unità decentrate e, allora, si sviluppa la comunicazione interna, che può divenire parte integrante del processo produttivo, in quanto fornisce un concreto contributo in grado di migliorarne i risultati. La conoscenza aziendale, infatti, diviene efficace e si traduce in un surplus qualitativo per l'ente quando, attraverso la comunicazione interna/organizzativa, si

trasforma in flussi comunicativi, circola e si trasmette all'interno dell'azienda.

Tuttavia, generalmente, la comunicazione interna è un'area di intervento tra le più trascurate: la maggior parte delle organizzazioni pubbliche si rivolge ai collaboratori solo quando ritiene di dover diffondere informazioni "importanti e urgenti" per indurre ad assumere determinati comportamenti in funzione di particolari obiettivi a breve periodo. Non c'è l'abitudine a investire risorse pianificando le attività di comunicazione rivolte ai destinatari interni e, in genere, sono utilizzati solo strumenti tradizionali e consolidati (riunioni, incontri, bacheche, notiziario interno, mail...)¹.

La buona comunicazione interna, invece, ha interessanti potenzialità strategiche da non sottovalutare: consente di motivare i collaboratori e condividere mission, valori e obiettivi dell'organizzazione; trasferisce informazioni tempestive ed esaurienti; ha un' incisiva influenza sul "clima lavorativo" che aiuta a conseguire i risultati che l'intero gruppo si propone.

Tenendo in considerazione questi principi e relativamente al lavoro che qui ci si accinge a sviluppare, si propone un excursus dei modelli comunicativi applicati nelle articolazioni interne di aziende pubbliche².

La Camera di Commercio di Torino ha attivato, a partire dal 2002, un piano di comunicazione interna finalizzato ad accompagnare il processo di riorganizzazione dell'ente. Il percorso compiuto ha

---

¹ Sono strumenti sicuramente economici e con veloci tempi di realizzazione e, se concepiti e realizzati con professionalità, con un buon grado di efficacia nei confronti del pubblico interno.

² Gli esempi che verranno citati trattano solo di macrostrutture, in quanto, al di là della teoria, è difficile trovare in letteratura il richiamo di effettive dinamiche relazionali all'interno delle articolazioni di un ente.



affrontato differenti aspetti comunicativi: dalla comunicazione razionale delle ricollocazioni allo sviluppo di processi di integrazione tra le persone, dal potenziamento del sistema incontri allo sviluppo delle professionalità. Operativamente questi processi si sono tradotti in percorsi formativi diffusi per il management e per tutto il personale, in frequenti riunioni ed incontri esplicativi a diversi livelli e in moduli comunicativi particolari orientati allo sviluppo del benessere nel luogo di lavoro. Fra questi ultimi il "teatro-formazione" sperimentato con coloro che avrebbero dovuto gestire il cambiamento<sup>3</sup>, un'indagine qualitativa tra tutti i dipendenti per capire il significato del "benessere nel luogo di lavoro"<sup>4</sup> e un ambiente fisico più luminoso (con arredi chiari e spazi più accoglienti).

Il Comune di Cesena ha realizzato un piano di azione comunicativa basato sul presupposto che la comunicazione interna e quella esterna di un ente sono strettamente correlate, e che quindi non è possibile ottenere una comunicazione esterna efficace, trasparente e completa, se il livello di comunicazione interna non è altrettanto efficace, trasparente e completo. Scegliere di operare sul versante interno prima di agire con piani di comunicazione esterna è indubbiamente un percorso lungo ed articolato, che non porta a risultati immediati, ma è in grado di modificare in profondità l'organizzazione. Gli interventi messi in atto hanno puntato al coinvolgimento diretto di tutti i dipendenti: sono state

---

<sup>3</sup> È consistito nella rappresentazione di spettacoli e filmati che descrivevano diverse organizzazioni aziendali per creare un nuovo clima lavorativo in cui la qualità della vita viene considerata un valore fondamentale da affermare e difendere.

<sup>4</sup> Il presupposto dell'indagine sta nel considerare che si passa in ufficio circa metà della vita. In questa prospettiva acquista particolare importanza definire e generare il benessere.

costituite riunioni di coordinamento, a cadenza settimanale, per le posizioni apicali dell'ente e altri incontri, meno frequenti, per gli altri funzionari; si è elaborato una newsletter interna ed un forum elettronico per stimolare il ruolo attivo dei dipendenti; è stata avviata un'indagine sul benessere organizzativo; si è progettato uno specifico percorso di riqualificazione formativa, cercando di valorizzare le professionalità "nascoste" dei dipendenti.

A tutt'altro livello dimensionale, anche il Ministero dell'Interno ha in atto specifiche azioni di comunicazione interna. Tra queste dal 1999 è iniziata la realizzazione di un Giornale Telematico redatto dalla Direzione Centrale per la Documentazione, con la collaborazione di funzionari delle singole Direzioni Generali e delle Prefetture, e visualizzabile da un'apposita pagina web dalle Prefetture di tutto il territorio. Il Giornale Telematico è uno strumento quotidiano di comunicazione interna tra il Viminale e gli organi periferici che consente uno scambio costante, rapido e capillare di informazioni. La valutazione in itinere del progetto fra i fruitori, lo ha riconosciuto come un'iniziativa di grande utilità per l'interscambio costante ed aggiornato di informazioni di reciproco interesse e per stimolare una forte condivisione dei valori che sottendono alle attività istituzionali. Emerge che anche in sistemi che interessano tutto il territorio nazionale, come in quelli di dimensione minore, le iniziative di comunicazione interna devono puntare a condividere informazioni di reciproco interesse ed hanno come effetto principale l'esortare un positivo senso di appartenenza all'ente, che consente di condividere i valori e l'impegno nella realizzazione della mission.

## 2. UNIVERSITÀ DI PISA

L'organizzazione dell'Amministrazione Centrale dell'Università di Pisa prevede sei Dipartimenti, strutture di livello dirigenziale preposte all'assolvimento di attività istituzionali, a loro volta articolati in Uffici secondo criteri di omogeneità di compiti e funzioni.

Per il perseguimento di specifici obiettivi gli Uffici possono, a loro volta, essere strutturati in moduli operativi o linee di attività.

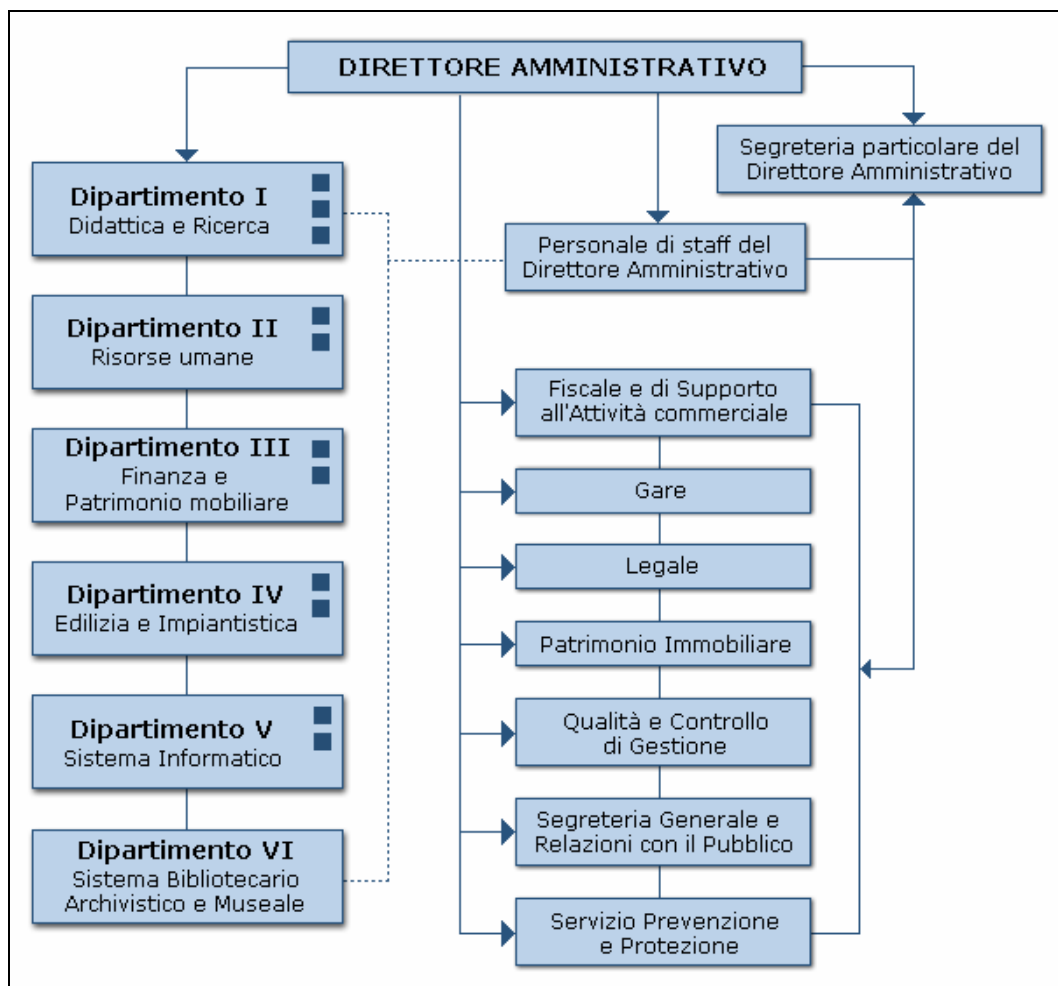


Figura 1 - Organigramma della gestione amministrativa dell'Università di Pisa (Fonte: [www.unipi.it](http://www.unipi.it))

Dal punto di vista comunicativo il Regolamento di Organizzazione delle Strutture Amministrative Centrali di Ateneo prevede una Conferenza delle strutture centrali (art.7), che cura la collaborazione tra le strutture centrali promovendo la circolazione di informazioni e documentazione tra le stesse, e l'Ufficio Comunicazione, struttura indicata dall'organigramma aziendale fra quelle incaricate della gestione politica dell'Ateneo, preposta alle attività di comunicazione istituzionale e promozione dell'Ateneo.

Nel regolamento non è prevista alcuna indicazione riguardo alla comunicazione all'interno delle singole strutture, demandando il compito alla gestione organizzativa di ogni dirigente del Dipartimento e vice-dirigente a capo degli Uffici.

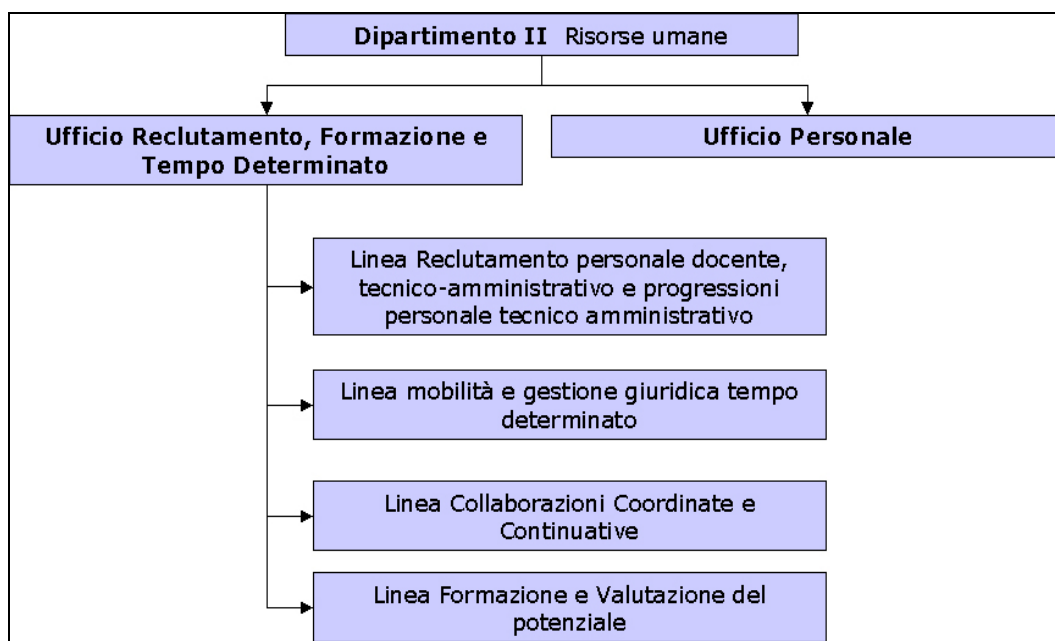


Figura 2 - Organigramma dell'Ufficio Reclutamento, Formazione e Tempo Determinato dell'Università di Pisa

L'Ufficio Reclutamento, Formazione e Tempo Determinato è un'articolazione del Dipartimento II Risorse Umane; è competente per le funzioni inerenti la gestione organico del personale docente e

tecnico-amministrativo, le procedure di reclutamento del personale docente e tecnico-amministrativo anche a tempo determinato, il conferimento e la gestione giuridica degli assegni di ricerca, la formazione e valutazione del potenziale del personale tecnico-amministrativo, la gestione giuridica del personale a tempo determinato, la gestione giuridica ed economica delle collaborazioni coordinate e continuative. L'Ufficio si articola nelle seguenti quattro linee di attività:

- § Reclutamento personale docente, personale tecnico-amministrativo e progressioni personale tecnico-amministrativo (procedimenti di pertinenza: reclutamento del personale docente e dei ricercatori mediante diverse modalità -concorsi, supplenze, affidamenti, nulla osta...-, cambiamenti di settore scientifico disciplinare, procedure di selezione per il personale tecnico-amministrativo).
- § Mobilità e gestione giuridica tempo determinato (procedimenti di pertinenza: assunzioni di personale a tempo determinato, assenze, congedi e distacchi del personale tecnico-amministrativo, trasferimenti interni, lavoro interinale).
- § Gestione giuridica ed economica delle collaborazioni coordinate e continuative attivate da tutta l'Università di Pisa.
- § Formazione e valutazione del potenziale (procedimenti di pertinenza: programmazione della formazione del personale dell'Ateneo e report sull'attività svolta; attivazione e gestione diretta dei corsi di formazione e aggiornamento; monitoraggio e raccordo delle attività formative del personale -anche

esterne- e valutazione del potenziale; rilascio di certificazioni ed attestati).

### 3. PROGETTI E INDIRIZZI PER LA COMUNICAZIONE

La ricerca di proposte comunicative efficaci per l'Ufficio Reclutamento, Formazione e Tempo determinato doveva soddisfare la necessità di trovare soluzioni a basso costo a supporto delle esigenze organizzative connesse alla circolazione ed alla disponibilità delle informazioni.

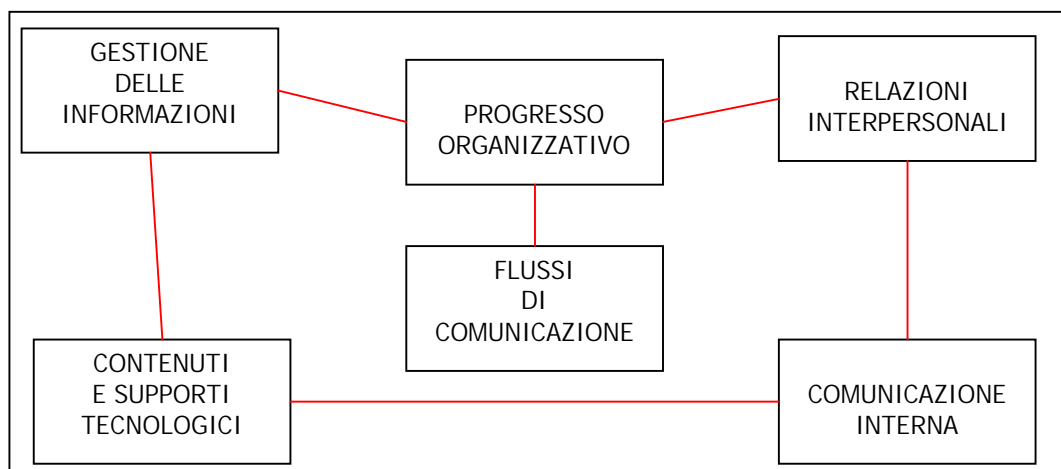


Figura 3 - Dimensioni coinvolte nei progetti di comunicazione di un'organizzazione

La proposta di comunicazione elaborata prevede una serie di azioni indipendenti tra loro, ma indubbiamente più funzionali se messe in pratica in modo fortemente interrelato.

L'interlocutore primario dei progetti è il personale dell'Ufficio: sicuramente come attuatore e in buona parte come destinatario. La strategia comunicativa proposta è orientata al coinvolgimento diretto degli operatori per stimolare, attraverso la partecipazione, una forte motivazione professionale ed un atteggiamento aperto, e non ostile, ai possibili cambiamenti.

Nella comunicazione verso l'interno il piano di intervento cerca di delineare azioni tese alla valorizzazione delle dinamiche relazionali nella gestione delle risorse umane e a favorire il coinvolgimento degli operatori in vista del miglioramento della qualità delle prestazioni erogate e del rapporto con gli utenti. Il miglioramento della comunicazione verso l'esterno si pone come risultato delle azioni che intervengono nel flusso della comunicazione interna tra gli operatori.

In concreto le proposte operative avanzate sono:

- § riunioni;
- § front office;
- § newsletter;
- § condivisa;
- § aggiornamento web.

Sono tutte azioni che sottolineano il valore relazionale dell'informazione, infatti si presentano come occasioni di sinergia tra le varie informazioni, le quali aumentano valore se gestite in modo relazionale.

Le prime soluzioni possono definirsi "comportamentali", le ultime due proposte operative, invece, sono incentrate sulle moderne tecnologie informatiche e telematiche: la condivisa consiste nella creazione di un sistema server/client per ogni singola linea di attività, mentre l'aggiornamento web presuppone una nuova disposizione dei contenuti delle pagine dell'Ufficio all'interno del sito internet [www.unipi.it](http://www.unipi.it).

Queste ultime due proposte fungono da supporto organizzativo per una migliore circolazione e disponibilità delle informazioni all'interno dell'Ufficio. Entrambe sono di costo estremamente



contenuto: utilizzano materiale hardware già in dotazione all'Ufficio e competenze informatiche di cui la maggior parte del personale è già in possesso (conoscenze di base dei corsi di formazione erogati dall'Università di Pisa: "Office automation e reti" e "Pubblicare sul sito web dell'Ateneo").

Le cinque proposte consentono un ricavo in termini efficienza ed efficacia ed aumentano il valore aggiunto estratto dalle informazioni disponibili. La circolazione dell'informazione fra tutti gli attori del sistema considerato ha come oggetto primario la maggiore funzionalità dei servizi e delle iniziative realizzate nell'Ufficio; l'importante effetto secondario atteso è il rafforzare la logica operativa a rete nell'organico dell'Ufficio.

Le proposte puntano alla realizzazione di una metodologia di lavoro condivisa che consenta di affrontare meglio situazioni di emergenza che necessitano redistribuzioni delle competenze (picchi di attività, distacco di personale...).

### 3.1.RIUNIONI

Le riunioni possono interessare l'intero Ufficio o le sue singole articolazioni a seconda delle esigenze che di volta in volta si presentano.

L'essere legate alle esigenze le denota quindi come riunioni operative che non hanno una cadenza prefissata, ma vengono indette a seconda delle necessità. Le occasioni possono essere le più varie, ad esempio momenti di criticità dovuti a periodi di intenso carico di lavoro, variazioni determinanti nell'organico dell'Ufficio, introduzione di modifiche normative e regolamentari, adozione o

creazione di nuove procedure, necessità di coordinazione tra linee di attività diverse, oppure gli incontri possono essere mini-briefing operativi per decidere in tempo reale come muoversi di fronte al presentarsi di situazioni non prevedibili.

Il contenuto degli incontri prevede principalmente la presentazione di situazioni e la scelta di strategie operative per affrontarle, inoltre sono l'occasione utile per la diffusione di informazioni anche marginali alla situazione analizzata ma comunque funzionali alla pianificazione del lavoro.

La caratteristica comunicativa principale delle riunioni deve essere il superamento del tradizionale schema monodirezionale dell'informazione in favore di un'impostazione "circolare" con momenti essenziali nella conoscenza delle peculiarità del contesto di volta in volta analizzato, nell'individuazione delle criticità e nell'apertura alla progettualità, cioè alla selezione di strumenti, percorsi e supporti anche innovativi idonei a superare le criticità e/o a creare nuovi scenari.

### 3.2. NEWSLETTER

Tra le metodologie di comunicazione interna si inserisce la realizzazione di una newsletter informativa a cadenza mensile redatta dal responsabile dell'Ufficio che sintetizza in tre/quattro punti il lavoro corrente di ogni singola linea di attività. È una sorta di report molto sintetico che consente a tutto il gruppo di sapere l'attività in corso dell'intero Ufficio.

La finalità strategica di una comunicazione mensile diffusa tra i soggetti operanti all'interno della rete dell'Ufficio consente

innanzitutto di rafforzare la logica di rete e lo sviluppo del senso di appartenenza ad una mission. Con la newsletter il responsabile dell'Ufficio riafferma il suo ruolo di coordinamento nei momenti di interscambio tra i diversi segmenti di attività e svolge, inoltre, un importante ruolo di supporto metodologico.



La veste grafica dovrà risultare semplice e flessibile, in grado di adattarsi agevolmente alle varie esigenze e in modo da essere assemblata con facilità. L'inoltro può avvenire attraverso apposite

mailing list, costantemente aggiornate, in modo da rendere praticamente immediato l'intervallo di tempo tra l'elaborazione delle informazioni e la loro diffusione.

L'utilizzo della posta elettronica presenta diversi pregi: innanzitutto è uno strumento rapido ed immediato di cui rimane il documento; ha un linguaggio usualmente meno formale e più sintetico dei documenti cartacei, quindi potenzialmente più diretto e comprensibile; inoltre ha costi praticamente nulli. Un'altra caratteristica positiva è che non interrompe l'interlocutore, il quale può visualizzarla quando preferisce.

Un'ulteriore applicazione di questo mezzo di comunicazione potrebbe essere la sua diffusione all'esterno dell'Ufficio, sia ad un pubblico comunque interno all'Università che ad uno totalmente esterno. In questi casi la newsletter andrebbe sicuramente rivista nei

contenuti, non essendo sempre opportuno diffondere all'esterno lo stato di avanzamento dettagliato delle procedure, e ne andrebbe valutato l'impegno necessario per la realizzazione con gli effettivi benefici da parte dell'Ufficio, considerando che, comunque, si è scelto di fornire al pubblico esterno un'informazione dettagliata a puntuale già attraverso il sito internet.

### 3.3.FRONT OFFICE

Il front office è la complessa attività diretta a fornire al cittadino informazioni e consulenza per la conoscenza delle prestazioni erogate dagli uffici.

L'organizzazione del front office ruota attorno alla convinzione che la prima informazione che ogni organizzazione dà di se stessa fornisce anche, immediatamente, la qualità del servizio percepita dagli utenti; pertanto dare al pubblico esatte informazioni su quanto offerto, darle con precisione, sollecitudine e gentilezza significa contemporaneamente comunicare una buona immagine dell'ufficio.

I settori di intervento operativi per "rigenerare" il front office riguardano prioritariamente l'identificazione dell'utenza e la valorizzazione dello spazio fisico.

Occorre innanzitutto identificare chi sono gli utenti per cui si fa front office e sondarne le aspettative, le esigenze e la soddisfazione. Si richiamano quindi tematiche di customer satisfaction e customer care in ambiente pubblico: l'attività di relazione con il pubblico è un importante indicatore per calibrare gli interventi da mettere in atto e le relative risorse, e serve per misurare l'efficacia dei cambiamenti introdotti.

Nel caso specifico del Ufficio Reclutamento, Formazione e Tempo Determinato il pubblico di riferimento è composto da personale interno docente e tecnico-amministrativo e da cittadini esterni, tra cui coloro che creano rapporti con l'Università di Pisa per effetto di procedure attivate dall'Ufficio. Per ciascuno di questi segmenti di pubblico occorre analizzare i feedback alle proprie azioni e, sulla base di questi, programmare ulteriori azioni di sviluppo per la soddisfazione dell'utenza.

Relativamente alla valorizzazione dello spazio fisico bisogna cercare di creare spazi non "affogati" ma accoglienti, e riuscire a disporre gli arredi in modo da realizzare un'agevole zona per il ricevimento dell'utenza<sup>5</sup> (spazi per compilare moduli, sedie di fronte alle scrivanie...); inoltre occorre rendere agevole il percorso di accesso all'ufficio, segnalandolo adeguatamente con indicazioni idonee a definirlo e individuarlo<sup>6</sup>.

Parallelamente all'attenzione per il front office relazionale diretto occorre sviluppare anche tematiche di front office on line: oggi web ed email costituiscono canali primari di relazione con la pubblica amministrazione che riducono i costi di amministrazione, velocizzano la tempistica di realizzazione dei servizi e moltiplicano gli effetti positivi della customer care<sup>7</sup>.

---

<sup>5</sup> Questa esigenza spesso contrasta con l'effettiva mancanza di spazi adeguati e, come accade alla Linea Reclutamento, per la presenza periodica di ingenti flussi di materiale cartaceo.

<sup>6</sup> Può essere difficile per l'Ufficio Reclutamento, Formazione e Tempo Determinato in quanto le linee di attività sono dislocate in aree diverse di Palazzo Vitelli.

<sup>7</sup> Un esempio di applicazione di questa logica si è realizzato alla Linea Reclutamento attraverso l'intensificazione dei rapporti email con gli utenti che avevano da ritirare i titoli presentati per procedure di reclutamento. Questo sistema di comunicazione snello e veloce consente all'utenza di non recarsi inutilmente presso l'Ufficio, infatti si richiedono i titoli via mail e si viene avvertiti, sempre via mail, quando questi sono pronti. In precedenza l'utente interessato doveva recarsi all'ufficio trascorso un determinato periodo

### 3.4.CONDIVISA

La condivisa è un luogo virtuale attraverso il quale si realizza la condivisione e la gestione del patrimonio conoscitivo presente all'interno dell'Ufficio<sup>8</sup>. È un sistema molto semplice sia per la realizzazione (è un sistema server/client), che per la successiva gestione, in quanto si basa su una modalità di lavoro che tutti siamo abituati ad usare: l'archiviazione in cartelle di documenti correlati fra loro<sup>9</sup>.

Il sistema condivisa si avvale di un computer server al quale la rete dei computer configurati come client possono accedere e gestire i dati che, appunto, si presentano in cartelle archiviate secondo criteri logici condivisi dall'ufficio. In questo modo qualunque persona abilitata può accedere alle cartelle di lavoro di tutto l'ufficio e può consultare e lavorare sull'ultima versione di tutti i documenti, chiunque l'abbia fatta. Lavorando in modalità condivisa, infatti, ogni singola articolazione dell'ufficio, attraverso il lavoro giornaliero, può

---

dall'approvazione atti, compilare un modulo di richiesta, tornare all'ufficio dopo circa un mese, sperando che i suoi titoli fossero pronti, e compilare un nuovo modulo per ritirarli. Adesso, invece, fa una richiesta per email, l'ufficio gli risponde informandolo o che prima del ritiro ci sono da rispettare determinate scadenze e quindi deve aspettare, o che i titoli sono pronti e può venire a ritirarli negli orari di apertura al pubblico. Con questo sistema si programma meglio l'attività dell'Ufficio, ma soprattutto si rispetta l'utenza evitandole viaggi inutili e creando, con l'email, un rapporto di "attenzione personale", filo conduttore delle teorie di customer satisfaction.

<sup>8</sup> Condivisa è stata una metodologia di lavoro parzialmente già in uso nell'Ufficio Reclutamento, Formazione e Tempo Determinato. Il settore Concorsi Personale Tecnico-Amministrativo la ha adottata fin dal 2001; l'utilizzo quotidiano, con una prima espansione al settore Concorsi Docenti, ne ha migliorato le funzionalità ottenendo uno strumento di lavoro pratico, razionale ed efficiente e suscitando l'idea di estenderne le potenzialità alle altre articolazioni dell'Ufficio.

<sup>9</sup> È un metodo di lavoro molto meno complesso di intranet, che è un sistema del tutto simile alla rete internet ma di esclusivo accesso interno all'organizzazione.

aggiornare a vantaggio di tutti le informazioni che sono disponibili immediatamente per tutti gli autorizzati<sup>10</sup>.

La realizzazione di condivisa per ogni linea di attività dell'Ufficio non comporta costi aggiuntivi: si può utilizzare il materiale hardware già in dotazione e, attraverso l'intervento del Servizio Sistemi Informatici dell'Ateneo, è possibile mettere in funzione per ogni linea di attività un computer server e configurare come suoi client i computer di ogni unità di quella linea. Inoltre il personale utilizza già il sistema Office e l'uso di condivisa sul piano delle conoscenze informatiche non richiede altro.

L'idea alla base della realizzazione di un sistema server/client sta nel riconoscere l'importanza della piena e completa disponibilità delle informazioni strategiche di un ufficio. Questo sistema consente all'attività lavorativa di essere sempre disponibile, aggiornabile da tutti gli utenti client, slegando l'informazione di lavoro dalla presenza del funzionario addetto e ovviando ai problemi che possono sorgere in caso di lunga assenza, soprattutto improvvisa.

Il funzionamento efficace (e ottimale) della condivisa prevede, oltre alla messa in rete delle informazioni, soprattutto la condivisione della logica di lavoro nel gruppo: occorre decidere quali dati condividere e stabilire una comune logica di archiviazione delle informazioni<sup>11</sup>.

---

<sup>10</sup> Data la presenza di tutta l'attività dell'ufficio sull'hard-disk di un unico computer è utile programmare un back up giornaliero dei dati conservati nel computer server.

<sup>11</sup> Ad esempio il sistema condivisa del settore concorsi prevede l'archiviazione dei dati in cartelle tematiche, fra queste i concorsi sono divisi per anno di indizione, a loro volta per Categorie e quindi per Dipartimento di riferimento; all'interno di ogni cartella-concorso così identificata sono archiviati database di anagrafica dei candidati, bando, disposizione di nomina della Commissione, graduatoria finale e approvazione atti e ogni documento prodotto sul concorso. Il settore formazione potrebbe adottare per l'archiviazione dei corsi un criterio simile suddividendoli per anno di realizzazione e all'interno di ogni corso

### 3.4.1. LINEA MOBILITÀ E GESTIONE GIURIDICA TEMPO DETERMINATO: APPLICAZIONE CONDIVISA

Il sistema condivisa è stato esteso alla linea di attività che si occupa della mobilità del personale e della gestione giuridica del tempo determinato. In questa linea la separazione delle due funzioni è piuttosto netta, trattandosi di attività chiaramente differenti.

Attualmente il sistema di condivisa riguarda la gestione giuridica del tempo determinato: sono condivise le schede contabili relative al budget per il tempo determinato di ogni centro di spesa e le informazioni relative ai dipendenti (dati anagrafici, periodi di contratto...), quindi dati sensibili necessariamente ad accesso limitato.

La prima positività riscontrata dall'adozione del sistema condivisa sta nell'aver un unico database aggiornato al quale può lavorare tutta la Linea: si evita così il rischio di duplicazioni solo parzialmente aggiornate.

L'ottica della condivisione è ritenuta un sistema di lavoro corretto, ma dalla Linea emerge una certa reticenza ad allargare ad ampio raggio il sistema per il rischio di compromettere dati ed informazioni a causa del diverso livello di informatizzazione degli operatori. Più che il vantaggio della condivisione, è quindi molto sentito il rischio di danneggiare database e informazioni, qualora se ne consentisse l'accesso a persone che normalmente non ci lavorano e non hanno adeguate competenze informatiche.

---

tutti i documenti relativi (disposizioni di indizione, dati dei partecipanti, rapporti con i formatori, dati sui finanziamenti, attestati...).



Pertanto, secondo gli addetti ai lavori, le possibilità di allargare il sistema si legano, pertanto, alla diffusione di competenze informatiche di uno stesso livello fra tutti gli operatori.

La mia impressione dall'esterno è invece che, più che alla diffusione delle competenze informatiche, si debba puntare ad altri due fattori: da un lato l'affermazione di una mentalità aperta all'informatizzazione e, dall'altro, l'applicazione di una logica di condivisione del lavoro, in cui, in un gruppo, le conoscenze e le competenze sono intercambiabili.

### 3.5.WEB

Lo sviluppo esponenziale dell'utilizzo della comunicazione ipertestuale colloca il mondo web in una dimensione di cultura quotidiana: internet sta divenendo lo strumento principale per un accesso agevole e mirato alle informazioni da parte del cittadino, è quindi fondamentale avere un sistema di comunicazione on line efficiente ed efficace, un sito funzionale non solo per l'utenza esterna ma anche come strumento informativo interno, che metta a disposizione in forma organizzata e facilmente individuabile i dati provenienti dal circuito interno.

L'espansione del web sta cambiando "il tempo della relazione delle persone": dai siti internet, anche quelli delle pubbliche amministrazioni, ci si aspetta immediatezza e aggiornamento in tempo reale. È importante mantenere le proprie pagine web "vive" ed utili, riuscire a farle apprezzare e puntare a renderle mezzo di una relazione effettivamente interattiva con l'utente. Aspettative forse elevate, ma che le pubbliche amministrazioni devono, in breve

tempo, arrivare a soddisfare per raggiungere una qualità elevata dei servizi che erogano in linea con le attese degli utilizzatori.

Oggi i siti internet di un'istituzione pubblica non possono più essere semplici vetrine informative, ma devono sempre più svolgere un ruolo di efficienti intermediari tra le esigenze dell'utenza (esterna e interna) e le soluzioni proposte dall'ente. I nuovi modelli comunicativi on line, pertanto, sono fortemente caratterizzati da una trasmissione dell'informazione on demand, quando serve, basata attentamente sulle esigenze dei destinatari.

È importante quindi lavorare sulla selezione dei contenuti da presentare e sulla logica della loro esposizione, ovviamente in modo coordinato al resto del sito, ma più funzionale alle esigenze della propria utenza calibrate con quelle del personale dell'Ufficio<sup>12</sup>.

La linea guida della riprogettazione sta nell'individuare gli elementi conoscitivi che l'Ufficio vuole fornire ai propri utenti e potenziali destinatari e nel realizzare una struttura delle informazioni che, nel rispetto dell'interfaccia web già esistente, consenta un accesso alle informazioni facile, completo ed accurato nel pieno rispetto della trasparenza dell'azione amministrativa e nell'ottica di agevolare al massimo l'utenza consentendo, parallelamente, un risparmio di tempo alle attività delle varie linee (ad esempio prevedendo moduli scaricabili via web, notizie on line sempre aggiornate, la possibilità di iscriversi a corsi e a concorsi da internet...<sup>13</sup>).

---

<sup>12</sup> La ristrutturazione delle pagine web si limita all'aggiornamento delle informazioni e al loro migliore coordinamento, tralasciando la rispondenza a condizioni di accessibilità che sono di competenza dell'amministratore del sito. Il quale dovrà anche cercare di garantire sempre più che il sito web sia uno strumento di comunicazione agevolmente aggiornabile e gestibile (in modo controllato e limitato) da tutti i nodi della rete.

<sup>13</sup> Quest'ultima applicazione prevede la consulenza di un sistemista software, è comunque un sistema già attivato per le procedure di immatricolazione all'Università di Pisa

Il mantenimento e l'aggiornamento delle informazioni on line può avvenire da parte di ogni singola articolazione dell'Ufficio, in quanto la maggior parte del personale dovrebbe essere in possesso dell'adeguata formazione per la gestione autonoma delle pagine del sito internet.

Le azioni di aggiornamento web per il complesso dell'Ufficio prevedono innanzitutto la creazione di un indirizzo email comune per ogni linea di attività dedicato alla richiesta generica di informazioni. Inoltre occorre cercare di avere indirizzi email e internet, per quanto possibile, semplici ed intuitivi: gli indirizzi dovrebbero avere una relazione di significato il più possibile immediata con i servizi ai quali si riferiscono e dovrebbero essere facili da comunicare all'utenza, perché indirizzi troppo difficili da memorizzare ostacolano l'accesso alle pagine web<sup>14</sup>. Infine la sezione web di ogni linea di attività dovrà rendere disponibili in rete i fac-simile di modulistica per poter usufruire dei propri servizi.

Riguardo ai contenuti occorre tenere presente che tutte le notizie presentate dovranno rispettare il più possibile il cosiddetto schema delle 5W (what, where, when, who, why ...e how), cioè sostanziarsi di contenuti concreti, certi e definiti, riuscendo a dare immediatamente l'informazione essenziale, per poi, eventualmente,

---

(progetto Matricolandosi), per cui si potrebbe utilizzare come base di lavoro per la realizzazione di un'applicazione adatta alle esigenze dell'Ufficio Reclutamento, Formazione e Tempo Determinato.

<sup>14</sup> Ad esempio: [tempodeterminato@adm.unipi.it](mailto:tempodeterminato@adm.unipi.it) - [www.unipi.it/tempodeterminato](http://www.unipi.it/tempodeterminato); [formazione@adm.unipi.it](mailto:formazione@adm.unipi.it) - [www.unipi.it/formazione](http://www.unipi.it/formazione); [concorsi@adm.unipi.it](mailto:concorsi@adm.unipi.it) - [www.unipi.it/concorsi](http://www.unipi.it/concorsi); [cococo@adm.unipi.it](mailto:cococo@adm.unipi.it) - [www.unipi.it/cococo](http://www.unipi.it/cococo). Questo, però, non è sempre possibile poiché, come si può constatare navigando sul sito [www.unipi.it](http://www.unipi.it), talvolta le informazioni di una linea di attività si smistano per più sezioni del sito principale. Ma dove è possibile è utile farlo perché consente di comunicare all'esterno un indirizzo internet semplice ed intuitivo.

approfondire in seguito. Nonostante la diversità delle informazioni di ogni linea di attività, le 5W ed il tenere presente che è più dannosa un'informazione sbagliata rispetto ad un'informazione non disponibile sono linee guida basilari.

### 3.5.1. LINEA FORMAZIONE E VALUTAZIONE DEL POTENZIALE: UPDATE WEB

Sulla scorta delle linee guida generali presentate, si propone per la Linea Formazione e Valutazione del Potenziale, una nuova struttura delle notizie più funzionale, almeno nelle intenzioni, a fornire informazioni utili all'utenza.

Linea Formazione e Valutazione del potenziale	attuale	
Prima pagina delle informazioni web della Linea	<a href="http://www.unipi.it/ateneo/personale-/formazione/index.htm">www.unipi.it/ateneo/personale-/formazione/index.htm</a>	Indirizzo lungo e dispersivo. Assolutamente non memorabile.
Informazioni a cura di	Informazioni a cura dell'Ufficio Reclutamento, formazione e tempo determinato email: <a href="mailto:formazione@adm.unipi.it">formazione@adm.unipi.it</a> tel. +39 0502212.126/241/268/662 fax +39 0502212.664	
Struttura delle pagine web	<ul style="list-style-type: none"> <li>§ Attività connesse alla gestione della Formazione <ul style="list-style-type: none"> <li>§ Analisi bisogni formativi</li> <li>§ Bachecca corsi</li> <li>§ Comunicazioni per voi</li> <li>§ Formazione esterna</li> <li>§ Indagine preliminare inglese – statistica</li> <li>§ Patente europea ECDL</li> <li>§ Per comunicare con noi</li> <li>§ Programmazione 2005</li> <li>§ Relazioni annuali</li> </ul> </li> <li>§ Avviso di selezione interna Master co-finanziati 2005-2006 <ul style="list-style-type: none"> <li>§ Avviso di selezione interna</li> <li>§ Circolare</li> <li>§ Fac-simile domanda</li> <li>§ Tabella costi</li> </ul> </li> <li>§ Bando Regionale per il finanziamento di percorsi formativi a domanda individuale L.8 marzo 2000 n.53 <ul style="list-style-type: none"> <li>§ <a href="#">Link diretto al documento .pdf</a></li> </ul> </li> <li>§ Documenti <ul style="list-style-type: none"> <li>§ Circolare formazione</li> <li>§ Circolare rateizzazione Master non co-finanziati</li> </ul> </li> <li>§ Corsi di formazione per la prevenzione e la protezione <ul style="list-style-type: none"> <li>§ Elenco di decine di corsi di formazione dal 2002, distinti per titolo e data</li> <li>§ Comunicazioni (informazioni per i partecipanti ai corsi)</li> </ul> </li> <li>§ Siti utili per la formazione professionale <ul style="list-style-type: none"> <li>§ Pagina di presentazione e collegamento a importanti enti formativi nazionali</li> </ul> </li> </ul>	<p>Voci troppo lunghe e poco chiare sul loro contenuto effettivo (soprattutto le generiche voci "attività connesse alla gestione della formazione" e "documenti").</p> <p>Non traspare un ordine di importanza nella presentazione delle voci.</p> <p>Anche nelle alberature interne si mantengono le stesse criticità della prima pagina: voci criptiche (es. "comunicazioni per voi"), mancanza di un ordine prioritario alle informazioni, aggregazioni logiche delle informazioni confuse.</p>

Linea Formazione e Valutazione potenziale	proposta	
Prima pagina delle informazioni web della Linea	<a href="http://www.unipi.it/formazione">www.unipi.it/formazione</a>	Indirizzo facile e immediato, da poter diffondere nelle proprie comunicazioni con l'utenza.
Informazioni a cura di	Informazioni a cura di: Linea Formazione e Valutazione del potenziale <a href="mailto:formazione@adm.unipi.it">formazione@adm.unipi.it</a> tel. +39 0502212.126/241/268/662 - fax +39 0502212.664	Indicare la fonte effettiva delle informazioni. È un'indicazione applicabile per tutte le linee di attività
Struttura delle pagine web	<ul style="list-style-type: none"> <li>§ Corsi di formazione <ul style="list-style-type: none"> <li>§ Elencare i corsi attivi per titolo (in grassetto) e per ciascuno di essi fornire calendario, programma, partecipanti, materiale...</li> <li>§ Per i corsi conclusi prevedere un sistema di archiviazione a cartelle che li suddivida per anno di realizzazione</li> <li>§ Indicare in abstract a ciascun corso le relative comunicazioni. Inserire invece quelle generali (lettera di rinuncia, firma...) in fondo alla pagina</li> </ul> </li> <li>§ Corsi per la sicurezza, prevenzione e protezione <ul style="list-style-type: none"> <li>§ Uguale a sopra</li> </ul> </li> <li>§ Master co-finanziati 2005-06 <ul style="list-style-type: none"> <li>§ Mantenere l'alberatura</li> </ul> </li> <li>§ Formazione esterna <ul style="list-style-type: none"> <li>§ Finanziamento di percorsi formativi individuali (mantenere il link diretto al documento .pdf)</li> <li>§ Siti di formazione professionale</li> </ul> </li> <li>§ Informazioni, documenti e modulistica <ul style="list-style-type: none"> <li>§ Bisogni formativi <ul style="list-style-type: none"> <li>§ Analisi dei bisogni formativi</li> <li>§ Indagine preliminare inglese – statistica</li> <li>§ Patente europea ECDL</li> </ul> </li> <li>§ Programmazione <ul style="list-style-type: none"> <li>§ Programmazione 2005</li> <li>§ Relazioni annuali</li> </ul> </li> <li>§ Normativa e circolari <ul style="list-style-type: none"> <li>§ Circolare formazione</li> <li>§ Circolare rateizzazione Master non co-finanziati</li> </ul> </li> <li>§ Inserire le comunicazioni generali (attestati, TRIO...) in fondo alla pagina</li> </ul> </li> </ul>	<p>Riposizionare le informazioni in un ottica di migliore servizio all'utenza. Prevedere poche voci, brevi e chiare nel loro contenuto già dall'intitolazione e presentate in ordine di importanza, con la possibilità di attivarne o disattivarne alcune a seconda delle esigenze. Quando è necessario avvalersi di abstract che, sotto il titolo, forniscono un'indicazione del contenuto.</p> <p>Cambiando la pagina index quelle successive sono totalmente ridisegnate sulla base delle nuove voci.</p> <p>Dato il loro elevato numero i corsi di formazione e quelli sulla sicurezza andrebbero raggruppati in cartelle sulla base dell'anno di realizzazione. Inoltre si tende ad identificare i corsi sulla sicurezza in base al numero del corso, è meglio indicarlo in numero, così è immediatamente individuabile, anziché scriverlo per esteso.</p>

### 3.5.2. LINEA COLABORAZIONI COORDINATE E CONTINUATIVE: ATTIVAZIONE WEB

Attualmente la linea non ha pagine web sul sito dell'Ateneo e diffonde le sue comunicazioni alle strutture attraverso l'invio, per posta elettronica, di un documento Access che raccoglie circolari, modulistica e linee guida per le strutture.

Il file access è strutturato con una logica trasferibile sul web con pochi adattamenti, l'informazione è già digitalizzata e quindi trasferibile pressoché in tempo reale. La diffusione delle informazioni attraverso il sito internet porterebbe a vantaggi tangibili in termini di migliore resa grafica, possibilità di raggiungimento diretto dei propri utenti (perché si contatterebbero direttamente i collaboratori senza l'intermediazione delle strutture decentrate), maggiore accessibilità ad informazioni generali sempre aggiornate da parte di tutte le strutture (anche quelle che non hanno collaborazioni, ma vorrebbero attivarle), possibilità delle informazioni on line, quindi accessibili da ogni postazione senza il vincolo di dover avere sulla macchina il file access.

Ovviamente certe informazioni continueranno ad essere inviate in forma riservata alle strutture, ma per i dati che possono, e devono, essere diffusi è meglio avvalersi delle potenzialità del web considerato che oltre al pregio di ottenere maggiore visibilità, trasparenza e accessibilità, si ha anche la prerogativa di avere la piena disponibilità delle informazioni da inserire.

La seguente proposta cerca di strutturare le informazioni della Linea, ricavate dal file access citato, in modo funzionale per il web. È una proposta sicuramente migliorabile con l'applicazione pratica e la consulenza dei collaboratori della Linea.



Linea Collaborazioni Coordinate e Continuative	proposta	
Prima pagina delle informazioni web della Linea	<a href="http://www.unipi.it/cococo">www.unipi.it/cococo</a>	Indirizzo facile e immediato, da poter diffondere nelle proprie comunicazioni con l'utenza.
Informazioni a cura di	Informazioni a cura di: Linea Collaborazioni Coordinate e Continuative <a href="mailto:cococo@adm.unipi.it">cococo@adm.unipi.it</a> tel. +39 0502212.224/321/541/576 - fax +39 0502212.110	Indicare la fonte effettiva delle informazioni. Modificare l'attuale indirizzo email <a href="mailto:mcococo@adm.unipi.it">mcococo@adm.unipi.it</a> . È un'indicazione applicabile per tutte le linee di attività
Struttura delle pagine web	<ul style="list-style-type: none"> <li>§ Moduli e dichiarazioni per i collaboratori</li> <li>§ Dichiarazione per le deduzioni d'imposta</li> <li>§ Dichiarazione ai fini previdenziali</li> <li>§ Dichiarazione applicazione INPS-Gestione Separata</li> <li>§ Indicazione della situazione previdenziale (aliquota INPS 10%)</li> <li>§ Comunicazione delle coordinate bancarie</li> <li>§ Richiesta di maggiore applicazione IRPEF</li> <li>§ Avvertenze per le strutture committenti</li> <li>§ Elencare linee guida</li> <li>§ Iter stipula contratto</li> <li>§ Avvertenze INAIL</li> </ul>	<p>I destinatari delle informazioni sono due: i collaboratori (più numerosi) e le strutture, quindi la prima pagina oltre ai contatti della Linea e a eventuali informazioni di carattere generale deve prevedere due percorsi di navigazione.</p> <p>Per ogni modulo fornire il file in formato .rtf, scaricabile dall'utente e compilabile al computer.</p> <p>Per le strutture committenti indicare sinteticamente, per punti, le linee guida da rispettare, l'iter per la stipula del contratto, e ogni altra informazione utile.</p>

## 4. CIRCOLARITÀ DEL PROGETTO

La comunicazione del progetto alle articolazioni organizzative dell'Ufficio prevede uno schema operativo di quattro fasi successive realizzate le quali si può nuovamente ripartire con ulteriori miglioramenti e aggiornamenti. È il concetto di "circularità del progetto" che si sostanzia in una metodologia di lavoro tout court, non legata esclusivamente a progetti di comunicazione, dinamica e costantemente tesa al superamento di se stessa in senso migliorativo.

Gli step di realizzazione sono:

1. presentazione del progetto;
2. diffusione del progetto;
3. realizzazione del progetto;
4. verifica dell'efficacia.

L'arco temporale di realizzazione del progetto comunicativo pensato nel presente lavoro è molto legato alla interiorizzazione degli obiettivi da parte delle diverse articolazioni organizzative. Infatti, se da un lato la realizzazione concreta delle proposte dal punto di vista operativo può essere realizzata in breve tempo (probabilmente meno di un mese), l'implementazione e la messa a regime dipendono molto dall'adesione al progetto, in considerazione del fatto che comunque le linee devono portare avanti la normale attività quotidiana e che con alcune delle proposte si interviene con cambiamenti, quantunque non radicali, decisivi (penso all'introduzione di condivisa e al web).

In considerazione di ciò riveste un'importanza decisiva la fase di presentazione del progetto: va correttamente comunicato ai suoi "clienti" presentando gli obiettivi che ci si era prefissi, esponendo le metodologie seguite e cercando di sottolineare il legame delle azioni proposte al contesto. In una serie di incontri successivi generali, e poi specifici per ogni linea di attività, oltre alle operazioni concrete da mettere in atto si deve riuscire a trasmettere i potenziali vantaggi organizzativi delle azioni proposte, sottolineando che molte di esse sono già in essere e che comunque non richiedono cambiamenti radicali, ma solo maggiore attenzione per gli aspetti comunicativi. In queste occasioni vanno attentamente ascoltate le osservazioni e le proposte di ogni linea di attività, e ne vanno saggiati il grado di informazione e di orientamento alla cosa.

A questa fase si lega strettamente lo step di diffusione del progetto che prevede l'inizio dell'interiorizzazione della riflessione alla base delle proposte comunicative avanzate, la discussione, l'interazione, l'apporto di modifiche funzionali alle proposte, la formazione che si riveli necessaria e la presa di contatti e accordi con i tecnici per la messa in atto delle proposte.

Durante la fase di diffusione possono essere fornite le spiegazioni per l'utilizzo dei sistemi proposti, ma anche le opportune suggestioni sull'espansione delle loro possibilità; inoltre si raccolgono osservazioni, valutazioni, commenti e segnalazioni, proprio perché l'implementazione delle azioni nasce grazie alle segnalazioni ed alle richieste di chi le mette in pratica. La fase di diffusione, quindi, si estende anche nella realizzazione del progetto che, per sua

natura, prevede prioritariamente la parte operativa, cioè la messa in pratica in concreto di quanto proposto.

La fase finale di verifica misura in questo caso l'efficacia comunicativa dell'intero processo e, sul piano interno, l'aver stimolato nei collaboratori delle varie linee di attività l'attenzione per la qualità comunicativa dei processi che mettono in atto e la percezione di essere parte attiva nella cura dell'informazione.

I ritorni effettivi si ricercano quindi sul miglioramento delle performance dell'Ufficio e sulla valorizzazione del potenziale del personale. Concretamente i risultati da accertare saranno in ordine all'efficienza dei servizi erogati dopo l'applicazione delle azioni comunicative proposte, efficienza misurabile con diversi indicatori: risparmi economici/temporali, soddisfazione dell'utenza, rafforzamento della motivazione professionale, efficienza e raggiungimento degli obiettivi.

Una volta di più questa fase dimostrerà che il successo dell'intero processo proposto ha il suo presupposto essenziale nel coinvolgimento, nella consapevolezza degli obiettivi e nella collaborazione da parte degli operatori delle varie articolazioni organizzative.

Successivamente alla fase di verifica e allo screening delle realtà con le quali il personale quotidianamente si misura, si creano i presupposti per intervenire con nuovi miglioramenti e mettere in atto un nuovo percorso progettuale.

#### 4.1.TAVOLA OPERATIVA

La successiva tavola sinottica analizza comparativamente e sinteticamente per ogni azione gli step da effettuare, i costi di realizzazione e i benefici attesi. Dispone anche la realizzazione delle azioni proposte all'interno di uno schema di "circolarità del progetto", sottolineando nuovamente l'importanza di adottare una metodologia di lavoro tesa al miglioramento continuo.

FASI	AZIONI	STEP	TEMPI	COSTI	BENEFICI
Presentazione	Incontri successivi generali e specifici (riunioni).	Sicuramente saranno necessari un incontro generale e 1 o 2 incontri specifici per linea di attività per mettere a punto le mosse operative della realizzazione.	Gli incontri possono occupare, per ogni singola linea di attività, 2-3 ore per 1-2 mattine. Ovviamente le riunioni andranno previste compatibilmente con gli impegni delle linee di attività per non costituire aggravii di lavoro o particolari disservizi all'utenza.	Nessuno, rientra nella quotidiana attività lavorativa.	Interiorizzazione della metodologia di lavoro alla base delle proposte comunicative avanzate.
Diffusione					
Realizzazione	Front office	Definizione dell'utenza. Valorizzazione dello spazio fisico.	La definizione dell'utenza è già insita nell'esperienza dell'ufficio e in continuo perfezionamento. I tempi delle altre modifiche dipendono dalla loro entità: se la valorizzazione degli spazi si traduce in una migliore disposizione degli arredi sono sicuramente più brevi che in caso di traslochi o lavori strutturali.	La valorizzazione degli spazi fisici può essere costosa perché può richiedere traslochi, lavori e nuove attrezzature.	Fornisce l'immediata percezione della qualità del servizio.

FASI	AZIONI	STEP	TEMPI	COSTI	BENEFICI
Realizzazione	Newsletter	Realizzazione immediata da parte del responsabile dell'Ufficio.	Fra la redazione e l'invio anche meno di un'ora. Per la redazione il responsabile non ha bisogno di un tempo di ricerca delle informazioni.	Nessuno, l'applicazione di posta elettronica è in dotazione.	Per ottenere coesione è importante riuscire a mantenere una regolarità nell'invio.
	Condivisa	<p>§ Reperimento hardware e realizzazione del sistema server/client: a cura dei tecnici.</p> <p>§ Riunione a livello di singola linea per la decisione della struttura logica.</p> <p>§ L'immissione dati secondo la logica concordata diviene una metodologia di lavoro quotidiana.</p>	<p>La stessa mattina in cui si appronta il sistema server/client è possibile decidere la logica di immissione delle informazioni.</p> <p>Immediatamente dopo si può iniziare a lavorare in condivisa.</p> <p>La messa in pratica del progetto non richiede granché, è con l'uso che lo si rende funzionale.</p>	Il materiale hardware e il supporto tecnico possono essere forniti dal servizio informatico interno dell'Ateneo. Per lavorare in questa modalità non è necessario un corso di formazione.	Condivisione delle informazioni e disponibilità immediata e aggiornata da parte di tutti gli abilitati. Potenzia i vantaggi organizzativi.

FASI	AZIONI	STEP	TEMPI	COSTI	BENEFICI
Realizzazione	Web	<p>§ Dotazione software necessaria: a cura dei tecnici.</p> <p>§ Corsi di formazione per la pubblicazione su web.</p> <p>§ Riunione a livello di singola linea per decidere il refreshing da attuare.</p> <p>§ Realizzazione operativa attraverso la pubblicazione on line.</p>	<p>Normalmente con user e password ogni computer dell'Amministrazione Centrale può accedere al programma di pubblicazione on line; in alcuni casi è necessaria l'installazione di appositi web-editor. I tempi tecnici per le abilitazioni sono brevissimi, si fa tutto in una mattina.</p> <p>Il corso di formazione per la pubblicazione su web dura 2 giorni.</p>	<p>Installazioni, abilitazioni e licenze sono competenza degli appositi servizi interni dell'Ateneo. Il corso di formazione è fatto da personale interno.</p>	<p>Possibilità di informazioni on line sempre aggiornate in tempo reale. L'effetto immediato è la percezione di un servizio efficiente da parte dell'utenza. Inoltre la disponibilità di modulistica e informazioni sul web riducono l'afflusso di pubblico e le chiamate telefoniche di prima informazione.</p>



FASI	AZIONI	STEP	TEMPI	COSTI	BENEFICI
Verifica		<p>§ Misura dell'efficacia comunicativa dell'intero processo.</p> <p>§ Misura la percezione nello staff interno di essere parte comunicativa attiva dell'Ufficio.</p>	<p>I tempi di verifica sono variabili: sarebbe opportuno verificare le azioni una volta a regime, ma anche interrogarsi se, dopo un congruo lasso di tempo, queste non sono interiorizzate e applicate.</p>		<p>Consente di programmare adeguatamente gli interventi successivi.</p>

## BIBLIOGRAFIA

- AA.VV. (ISTITUTO NAZIONALE PER LA COMUNICAZIONE) (2002) Manuale di comunicazione pubblica. Strategie e strumenti operativi per comunicare la P.A., Maggioli, Rimini.
- ALBANO P. (2004) Appunti di comunicazione pubblica, Rubbettino, Soveria Mannelli.
- ARENA G. (2001) La funzione di comunicazione nelle pubbliche amministrazioni, Maggioli, Rimini.
- ARPAIA S. (2004) Processi innovativi e consapevolezza organizzativa nella Pubblica Amministrazione. Il caso dei Comuni della Valdera, tesi di laurea disponibile sul sito [www.diritto.it](http://www.diritto.it).
- BETTANINI A. (2002) La comunicazione nel web in "Desk – cultura e ricerca della comunicazione", n.3, settembre.
- BONARETTI M. (2003) Costruire relazioni per governare il cambiamento, intervento al ComPA, Bologna, 19 settembre.
- BRONDONI S.M. (a cura di) (1999) La comunicazione nell'azienda pubblica, Giappichelli, Torino.
- BROTTO C. (2004) La comunicazione interna in De Vivo (2004).
- CAMURRI L. (2004) L'organizzazione che comunica e la comunicazione che organizza in "Comunicazione Pubblic@", n.89, novembre/dicembre.
- CRISTOFORETTI D., MALANCA M. (2001) La customer satisfaction nell'ente comune in "Azienda pubblica", n.2/3, gennaio-aprile.
- DE VIVO A., PANGALLO A. (a cura di) (2004) Una amministrazione che pensa. Fare comunicazione e informazione istituzionale Lupetti-Editori di Comunicazione, Milano.
- DIPARTIMENTO PER LA FUNZIONE PUBBLICA – FORMEZ (2002) La comunicazione nella pubblica amministrazione, Didagroup, Roma (cd-rom).
- DUCCI G. (2001) Prove tecniche di integrazione. Comunicazione pubblica e contesto organizzativo, Franco Angeli, Milano.
- FACCIOLI F. (1999) Comunicazione pubblica e cultura del servizio, Carocci, Roma.

- GIAMMARONI P. (2000) L'organizzazione che comunica, Edizioni lavoro, Roma.
- GRANDI R. (2001) La comunicazione pubblica. Teorie, casi, profili normativi, Carocci Editore, Roma.
- INVERNIZZI E. (2000) La comunicazione organizzativa: teorie, modelli e metodi, Giuffrè Editore, Milano.
- ISFOL (2004) Le campagne di informazione e comunicazione della pubblica amministrazione, Rubbettino, Soveria Mannelli.
- LEVI N. (a cura di) (2004) Il piano di comunicazione nelle amministrazioni pubbliche, Edizioni Scientifiche Italiane, Napoli.
- MANCINI P. (2004) Manuale di comunicazione pubblica Laterza, Bari (prima edizione 1996).
- ROLANDO S. (a cura di) (2001) Teoria e tecniche della comunicazione pubblica. Dallo Stato sovraordinato alla sussidiarietà, Etas, Milano.
- SODA L. (2000) L'innovazione nella pubblica amministrazione. Guida ai processi di cambiamento in sette parole chiave, DataneWS, Bologna.
- TEDESCO V. (2002) La gestione e lo sviluppo delle risorse umane, paper disponibile sul sito [www.diritto.it](http://www.diritto.it).
- TEDESCO V. (2005) Lo sviluppo delle risorse umane. Comportamenti organizzativi e dinamiche relazionali. La gestione delle attività per progetti, lezione al Master in Comunicazione Pubblica e Politica – Università di Pisa, 9 aprile.
- TORCHI A. (2005) La comunicazione interna come comunicazione organizzativa. Alcuni casi recenti, lezione al Master in Comunicazione Pubblica e Politica – Università di Pisa, 2 aprile.
- ZUANELLI E. (a cura di) (2000) Manuale di comunicazione istituzionale. Teoria e applicazioni per aziende e amministrazioni pubbliche, Editore Colombo, Roma.

## RIFERIMENTI NORMATIVI

- D.R. 01/2038 del 22.12.1998 (e successive modifiche)  
Statuto dell'Università di Pisa
- L. 150 del 7.7.2000  
Disciplina delle attività di informazione e di comunicazione delle pubbliche amministrazioni

D.R. 01/782 del 24.6.2004 (e successive modifiche)  
Regolamento di organizzazione delle strutture amministrative centrali  
dell'Ateneo