
LA COMUNICAZIONE
COME FUNZIONE
STRATEGICA PER IL
RINNOVAMENTO DELLA
PUBBLICA
AMMINISTRAZIONE

SOMMARIO

◆ INTRODUZIONE	pag. 3
◆ LA COMUNICAZIONE	pag. 5
◆ COME CREARE UN'IDENTITA' COMUNE E CONDIVISA ALL'INTERNO DI UN' ORGANIZZAZIONE: LA COMUNICAZIONE ORGANIZZATIVA	pag. 9
◆ COME CAPIRE QUANDO LA RETE INTERNA DI INFORMAZIONI FUNZIONA A DOVERE: LA COMUNICAZIONE INTERNA	pag. 13
◆ FINALITA' DELLA COMUNICAZIONE INTERNA	pag. 15
◆ STRATEGIE DELLA COMUNICAZIONE INTERNA	pag. 17
◆ GLI STRUMENTI DELLA COMUNICAZIONE INTERNA	pag. 19
◆ QUALITA' E TECNOLOGIA	pag. 20
◆ ATTIVITA' DI COMUNICAZIONE DELLA PUBBLICA AMMINISTRAZIONE	pag. 22
◆ LA LEGGE N. 150 DEL 7 GIUGNO 2000 E LA DIRETTIVA DELLA FUNZIONE PUBBLICA 7 FEBBRAIO 2002	pag. 24
◆ CONCLUSIONE	pag. 26

INTRODUZIONE

La trasformazione del lavoro nella P.A. ha indirizzato l'orientamento organizzativo sulla valorizzazione delle risorse umane.

Infatti, mentre le tecnologie sono facilmente imitabili, i comportamenti, la professionalità, la cultura aziendale, il senso di appartenenza ad un gruppo, sono difficili da gestire, risultando quindi strategici per un processo innovativo sostenibile.

Per tutto ciò, ogni organizzazione punta sempre più alla "valorizzazione" del capitale umano dove vengono considerate come priorità le variabili psico-sociologiche, i sentimenti e le relazioni interpersonali.

Lavorando ormai per processi, ci si rende conto che ogni lavoratore ha propri obiettivi, ed è per questo che, nella nuova gestione delle risorse umane, diventa fondamentale far coincidere la soddisfazione personale con il "successo" professionale.

Il "capitale umano" viene, in questo modo, considerato nella sua componente emotiva, cercando di lavorare sui comportamenti, sulle sue motivazioni personali e sui legami con il gruppo in cui interagisce.

Con tali premesse, la comunicazione diventa una delle risorse principali poiché entra nei processi organizzativi e afferma un modo diverso di essere e fare amministrazione.

Solo attraverso una comunicazione in grado di esplicitare e far condividere valori e metodologie di lavoro, è possibile far convergere, verso un obiettivo comune, tutte le articolazioni del sistema amministrativo. In questa concezione, la comunicazione interna, intesa come messa in comune di esperienze, valori, responsabilità, creazione di identità e condivisione dei processi organizzativi, diventa motore di sviluppo e leva per il cambiamento nella P.A.

Ha funzione di interpretare l'identità dell'istituzione per costruire relazioni a sostegno degli obiettivi dell'organizzazione.

E' cresciuta negli anni la capacità delle Amministrazioni di instaurare un dialogo aperto e costruttivo con i cittadini, ma c'è ancora molto da fare sul versante della capacità di comunicare e scambiare informazioni al proprio interno.

Nella P.A. vi è una mancanza culturale nel lavorare in gruppo: il pubblicare delle informazioni, a volte, è sintomo di perdita di potere: "l'informazione è mia e la posso usare per i miei scopi".

Spesso le persone lavorano perché devono lavorare, non c'è passione interiore nelle cose che fanno.

Anche nel lavoro bisogna credere in ciò che si fa, ed è qui che entra in gioco la comunicazione: un accurato sviluppo di una rete di comunicazione interna assume un'importanza strategica nel creare consenso attorno ai valori ed agli obiettivi comuni, mediante la condivisione della conoscenza tra i dipendenti; conoscenza che si traduce in collaborazione, creatività, know how condiviso, e come conseguenza, performance migliori.

LA COMUNICAZIONE

La comunicazione costituisce uno dei problemi fondamentali in ogni relazione umana e, in particolare, nei processi formativi.

Comunicare è il processo attraverso il quale gli uomini rendono comuni idee, pensieri, informazioni, esperienze, conoscenze, bisogni.

Per questa capacità la comunicazione ha costituito anche la procedura di potenziamento dei gruppi sociali, etnici e religiosi. Questo vuol dire che l'uomo comunica non solo per la sua appartenenza al mondo, ma anche in virtù della sua appartenenza ad una specifica situazione culturale.

Di comunicazione se ne parla, si studia, si cerca, si pratica come una ginnastica salutare anche se a volte faticosa, ma forse diamo ancora troppe cose per scontate, forse confidiamo troppo nelle sue probabilità di

successo, dimenticando quanto essa richieda attenzione, comprensione, volontà di capire e di farsi capire.

Il primo elemento da considerare è il fatto indiscusso che non si può vivere senza comunicare. La comunicazione è, quindi, necessaria e come tale, si realizza indipendentemente dalla nostra coscienza. Se il processo comunicativo è, dunque, fisiologico della natura stessa degli esseri viventi, ciò che possiamo considerare patologico è la presunzione di sfuggire, a volte, a questo postulato. Ogni nostro agire è un atto comunicativo, attraverso il quale assumiamo e diamo informazioni, valutiamo il nostro prossimo e ne siamo a nostra volta valutati, in un circolare processo di "messa in comune" di elementi, dati, fatti, sensazioni, emozioni.

La comunicazione è quindi anche responsabilità. Gli individui, così come le comunità e le organizzazioni, non devono sottrarsi allo sforzo di onestà, coerenza, ascolto e rimodulazione che essa richiede.

Citando Mc Luhan: *"non so cosa ho detto fino a quando non ascolto il mio interlocutore"*.

Non si deve mai dare per scontato che due persone siano in grado di dare lo stesso significato ad un messaggio, a causa della diversità di codice posseduto tra chi parla e chi ascolta. Non è vero che la comunicazione è di per sé efficace.

Al contrario, spesso, proprio perché è un atto soggettivo, risulta una personale costruzione della realtà che, il più delle volte, non coincide con la visione dei nostri interlocutori e per questo è soggetta a fraintendimenti ed errate interpretazioni.

Diventa, quindi, importante non banalizzare idee e comportamenti solo perché spontanei, ma allargare la nostra visuale verso l'esterno tenendo conto delle mille sfumature di colore di cui è possibile rivestire la realtà, esplorare i contesti socio culturali ed i modelli di riferimento.

La responsabilità della comunicazione di ognuno va oltre l'ambito oggettivo del messaggio emesso, ed ha bisogno di un attento lavoro di contestualizzazione, di un codice interpretativo comune, perché questo venga compreso, elaborato, accettato e perché l'informazione che ne deriva possa risultare utile al destinatario.

Un altro elemento importante è relativo all'apprendimento che la comunicazione genera; ogni atto comunicativo, per il tipo e la varietà delle informazioni che sono rese disponibili, incrementa la conoscenza.

Sono, quindi, infiniti gli stimoli che si diffondono tramite l'interazione fra gli individui, fino a condizionarne a volte le scelte ed i comportamenti in ragione di quali informazioni, quali percezioni, essi decidono di includere nel proprio bagaglio di conoscenze ed esperienze.

Comunicare in modo positivo significa promuovere una crescita consapevole e serena delle persone e della società in cui interagiscono, significa educare alla trasparenza ed alla condivisione, stimolare la ricerca del confronto alla luce delle relazioni con gli altri.

Può sembrare banale, ma è importante ricordare che la comunicazione è soprattutto relazione. Comunicare è l'atto fondamentale attraverso cui stabiliamo un contatto con gli altri, ci confrontiamo, leggiamo e valutiamo gli accadimenti, impariamo ad affrontare la diversità e le molteplicità.

Saper comunicare efficacemente significa costruire relazioni positive, orientare all'ascolto empatico, alla condivisione, alla fiducia, alla ricerca del migliore terreno comune in cui coltivare scambi soddisfacenti, stimolanti, costruendo un reciproco arricchimento.

In fondo è piacevole pensare che, applicando la forza della comunicazione, le relazioni aperte e coinvolgenti nei nostri contesti lavorativi, ci si può impegnare a costruire e trasformare un "presentimento per l'avvenire" nella realizzazione di un sogno.

COME CREARE UN'IDENTITA' COMUNE E CONDIVISA ALL'INTERNO DI UN'ORGANIZZAZIONE:

LA COMUNICAZIONE ORGANIZZATIVA

La comunicazione organizzativa ha come scopo l'ottimizzazione della gestione aziendale, è rivolta principalmente all'interno dell'azienda per sviluppare comportamenti coordinati, volti al raggiungimento degli obiettivi aziendali comuni.

E' l'insieme dei processi, caratterizzati per la loro importanza strategica e per l'alto grado di operatività, creazione, scambio e condivisione di messaggi.

Questi messaggi si differiscono a seconda del contenuto, sia informativo che di trasferimento, dei valori stessi che costituiscono l'anima dell'organizzazione. I contenuti si trovano all'interno delle diverse reti di relazione, determinando l'operatività, l'identità e la collocazione dell'organizzazione nell'ambiente esterno.

E' un processo di elaborazione interno, ma in diretto contatto con le sollecitazioni dell'ambiente esterno in cui si colloca.

Purtroppo i programmi di sviluppo di comunicazione organizzativa sono, per ora, confinati al settore privato: sono particolarmente apprezzati ed applicati nei settori sottoposti alla pressione della concorrenza.

Gli enti pubblici non hanno ancora mostrato un massiccio interesse a questo tipo di comunicazione, tanto che, spesso, è la comunicazione interna investita del compito di elaborare i messaggi legati alla "vision" dell'ente o alla preparazione della "carta dei valori".

Le amministrazioni pubbliche devono affrontare due grossi problemi quando decidono di avviare o sviluppare processi di comunicazione organizzativa.

Il primo, è legato direttamente alla natura originaria della struttura organizzativa della burocrazia, disegnata sul modello militare, quindi fortemente gerarchizzato, all'interno del quale le comunicazioni rispettano precise procedure. Gli sforzi che sono stati fatti in questi ultimi anni per modificare l'assetto troppo rigido di molte organizzazioni non è ancora sufficiente per creare un clima propizio.

Il secondo, è lo scarso sviluppo della comunicazione trasversale all'interno degli enti pubblici: ciò limita la diffusione di un processo di comunicazione organizzativa.

La mancanza della dimensione trasversale all'interno della P.A. è legata principalmente al personale. Fra i dipendenti pubblici, infatti, è molto scarso il senso di appartenenza all'ente: in queste persone è più sviluppata l'identificazione con il proprio settore, che non quella relativa all'intero ente.

Occorre fare una precisazione sulle linee di relazione identificabili nella comunicazione organizzativa tracciando quattro percorsi:

-  verso il basso (top down)
-  verso l'alto (bottom up)
-  verso i colleghi di pari livello (orizzontale)
-  verso i colleghi di diverso livello e funzioni diverse (trasversale)

La comunicazione verso il basso (top down) proviene dal superiore diretto o da un altro manager, e segue generalmente la catena di comando generale, dal vertice alla base. Riflette le relazioni d'autorità e di responsabilità evidenziate negli organigrammi ed ha lo scopo di far colloquiare il vertice con la base dell'organizzazione o con le singole categorie di pubblici di riferimento (dirigenti o quadri).

I messaggi vengono diffusi tramite relazioni o altri documenti, incontri, discorsi, conferenze o anche da riunioni in piccoli gruppi. Il contenuto di tali messaggi può riguardare: procedure, regole, obiettivi e piani dell'organizzazione, nomine e trasferimenti, informazioni generali sull'organizzazione e sui suoi risultati.

Questa comunicazione, sul rapporto Capo – Team, muta profondamente l'impostazione organizzativa e rappresenta uno stile di conduzione non solo per sviluppare le competenze ma anche per ispirare e definire vision e mission, diffondere valori e costruire clima.

La comunicazione dal basso verso l'alto (bottom up) serve per raccordare le aree periferiche con l'alta dirigenza, e comprende un feed back di dati ed informazioni sull'andamento generale e sull'avanzamento nel conseguimento degli obiettivi: ha lo scopo di fornire monitoraggio, partecipazione ai processi di innovazione.

Per sollecitare il percorso dal basso verso l'alto sono utilizzate le "analisi di clima" o "motivazionali", mentre per indagare sulle aspettative dei dipendenti, la "cassetta dei suggerimenti" che molte realtà organizzative impiegano con esiti positivi.

Sia la comunicazione orizzontale che trasversale veicolano, oltre che contenuti operativi e funzionali, anche contenuti emotivi, perché riguardano

lo scambio tra colleghi di pari grado o dello stesso gruppo di lavoro, oppure tra unità di pari o differente livello organizzativo.

La comunicazione trasversale si differenzia dall'orizzontale perché si crea tra posizioni formali non omogenee e nasce spontaneamente tramite la comunicazione personale.

Si va oltre, quindi, la dimensione specialistico – tecnica, con la convinzione che per ottenere dei risultati globali, le diverse unità organizzative devono interagire tra loro.

Si possono così creare sinergie, mettendo in comune specialisti di varie discipline, coordinando le attività dei gruppi.

COME CAPIRE QUANDO LA RETE INTERNA DI INFORMAZIONI FUNZIONA A DOVERE:

LA COMUNICAZIONE INTERNA

La comunicazione interna è un processo complesso di comunicazione, utilizzata per la diffusione di informazioni, comunicati, dati, compiti all'interno di un'organizzazione, perché destinata al pubblico interno, sia dipendente sia collaboratori.

Affinché le amministrazioni possano raggiungere i propri obiettivi, è necessario che adottino strategie di comunicazione interna ed esterna che siano convergenti ed adatte al risultato.

La comunicazione interna, elaborata dal quadro generale della comunicazione organizzativa, ha come scopo quello di essere complementare e funzionale alla comunicazione esterna.

Abbiamo visto che le relazioni tra le amministrazioni ed i cittadini sono passate da un sistema unidirezionale e verticale ad un sistema di dialogo di tipo orizzontale; ispirando, quindi, anche la comunicazione interna, con il risultato di costruire processi amministrativi con principi di partecipazione, di circolarità dell'informazione e di trasparenza.

Un'amministrazione che voglia cambiare rotta ed innovarsi, deve rielaborare e far evolvere il proprio sistema coerentemente con le nuove linee strategiche. I dipendenti rappresentano la principale opportunità per attuare il cambiamento, a patto che vengano messi in condizione di poter operare in tal senso; ciò è possibile se vengono informati, motivati, coinvolti nelle azioni innovative.

Durante le fasi di cambiamento, è fisiologico riscontrare resistenze, e per superarle, la comunicazione interna ha un'importanza fondamentale, poiché costituisce le condizioni affinché le strategie di cambiamento siano esplicitate e di conseguenza condivisibili.

FINALITA' DELLA COMUNICAZIONE INTERNA

SVILUPPO DELLE RISORSE UMANE

Avendo la funzione di trasmissione di conoscenza, la comunicazione interna genera apprendimento sia negli individui che nell'organizzazione. Favorisce quell'apprendimento che non è solo conoscenza generica, ma sviluppa quella competenza specifica laddove, per competenza, si intende un saper fare associato alla produzione di un risultato.

IDENTITA' E SENSO DI APPARTENENZA

Uno degli scopi principali della comunicazione interna è consolidare l'orgoglio, la fiducia, il senso di appartenenza ad un'organizzazione, attraverso azioni di informazione sulla mission e sulle strategie dell'istituzione.

Ogni dipendente dovrebbe conoscere i programmi dell'amministrazione ed essere consapevole del proprio ruolo e lavoro, all'interno di questi programmi. La comunicazione interna aiuta a rendere riconoscibile sia la

posizione di ognuno che l'utilità del gruppo, per il raggiungimento degli obiettivi e delle strategie dell'intera comunità.

Tutto ciò è possibile attivando processi di condivisione delle conoscenze, ed a questo punto entra in gioco il concetto di trasparenza, che, applicato alla comunicazione interna trasmette, secondo una logica di buon senso, informazioni e notizie destinate a creare valore all'interno dell'organizzazione.

CULTURA DELL'ISTITUZIONE

La comunicazione interna rafforza la cultura dell'istituzione come condizione imprescindibile per una strategia di gruppo.

La cultura va intesa, sia come condivisione di processi amministrativi che, come insieme dei presupposti cognitivi che influenzano i comportamenti organizzativi.

I dipendenti, in questo modo, si sentono di far parte di un sistema avendo modo di esprimere la propria identità in funzione di una creazione di valori, di concetti e di simboli riconosciuti unitamente.

Questo insieme di norme, linguaggi, concetti, immagini, aiuta le persone ad interpretare il proprio ambiente, facendo sì che si sentano motivati nelle loro azioni.

Bisogna però tener presente che i comportamenti all'interno di un'organizzazione ed il modo di prendere decisioni, dipendono fortemente dalla "cultura" del gruppo dirigente e da chi svolge funzioni operative.

STRATEGIE DELLA COMUNICAZIONE INTERNA

La comunicazione interna racchiude tre grandi linee di strategie:

-  informazione per guidare il personale
-  informazione per motivare il personale
-  comunicare per cambiare l'organizzazione

Queste tipologie di comunicazione rispondono a logiche differenti, basate sia sulla razionalità dell'informazione, incrementando l'ambito conoscitivo, che sul coinvolgimento emotivo e sentimentale, agendo sull'atteggiamento ed il comportamento dei destinatari.

INFORMARE PER GUIDARE

L'obiettivo è quello di ottenere un comportamento omogeneo tra i dipendenti, dando le informazioni necessarie per far funzionare bene

l'organizzazione e renderla efficiente. I contenuti di comunicazione saranno costituiti da informazioni sulle norme, sui programmi, sulle procedure, sui servizi ecc.

Gli strumenti utilizzati saranno di tipo formale come circolari, ordini di servizio, comunicati; tutto ciò utilizzando anche la via telematica (intranet, email, newsletter).

INFORMARE PER MOTIVARE

Questa strategia ha lo scopo di far conoscere l'organizzazione, gli obiettivi, i programmi e le attività svolte.

Il presupposto di questa strategia è che il dipendente è il primo pubblico di riferimento dell'organizzazione e, come tale, è un veicolo di pubblicità per l'esterno.

Ha bisogno, quindi, di un'identità sociale e deve poter essere messo in condizione di parlare del proprio ruolo professionale con orgoglio.

COMUNICARE PER CAMBIARE

Appartengono a questo gruppo tutte le occasioni di incontro durante le quali i dipendenti hanno la possibilità di esprimere, formalmente o no, il proprio parere: dalle opportunità formali come le riunioni di settore, i circoli

di qualità, la cassetta dei suggerimenti, a quelle meno formali come le feste di settore.

GLI STRUMENTI DELLA COMUNICAZIONE INTERNA

Nel piano di comunicazione interna trovano una collocazione vari tipi di strumenti da adottare:

-  gli strumenti tradizionali (bollettini e periodici di informazione, giornali, cartellonistica, convention con i dipendenti)
-  gli strumenti di ascolto, che rappresentano occasioni di comunicazione della cultura, idee, esperienze, per particolari momenti di cambiamento (le ricerche ed i sondaggi sul clima, sulla motivazione, la cassetta dei suggerimenti)
-  gli strumenti elettronici (intranet, video e cd istituzionali, teleconferenze).

Gli strumenti si possono classificare anche secondo i loro scopi conoscitivi:

- ✦ di memorizzazione, che permettono di conservare le informazioni e renderle disponibili a chi necessita di utilizzarle (manuali, guide, banche dati)
- ✦ di trasmissione, sistemi di informazione unidirezionale che collegano un emittente ad un certo numero di destinatari (stampa, cinema, radio, televisione)
- ✦ di elaborazione, che mettono gli operatori in grado di gestire i dati informativi (software applicativi)
- ✦ di generazione, che facilitano lo sviluppo in modo simultaneo ed integrato dei processi comunicativi (telefono, teleconferenza, reti telematiche).

QUALITA' E TECNOLOGIA

L'efficacia della comunicazione interna è, però, strettamente legata alla qualità dei messaggi diffusi. Approfittare del circuito interno per diffondere messaggi di poca importanza, provoca un effetto di disaffezione verso lo strumento, con il risultato finale che nessuno più presterà attenzione a ciò che è divulgato attraverso i canali di comunicazione interna.

Naturalmente si dovrebbe prestare attenzione anche al numero dei messaggi diffusi.

E' sempre importante non arrivare ad una sovraesposizione informativa del pubblico interno, in quanto si creerebbe solo un fastidioso senso di smarrimento e confusione.

Anche per questo motivo, è importante un' efficace programmazione e coordinamento delle informazioni diffuse e dei canali da utilizzare. Ciò non esclude che uno stesso messaggio non sia proposto su più mezzi di informazione, azione spesso necessaria, ma presuppone un intervento ponderato e non casuale.

La diffusione dei supporti tecnologici, con particolare riferimento alle tecnologie informatiche, ha aumentato le potenzialità offerte dalla comunicazione interna.

In termini di capillarità, di diffusione del messaggio e di velocità di diffusione, non c'è nulla che possa competere con una rete intranet, per esempio.

E' sottinteso che, in questo caso, ogni collaboratore sia dotato di una postazione computer, richiesta che si pone a monte dello sviluppo della rete di comunicazione interna.

Uno strumento tradizionalmente legato al supporto cartaceo come l'house organ, può beneficiare della riconversione su supporto digitale.

Quindi, l'interesse per lo sviluppo e la diffusione dei sistemi informatici, non è legato solo ai canali di comunicazione digitale, ma possono trovare nuovi impieghi anche mezzi comunicativi più tradizionali.

ATTIVITA' DI COMUNICAZIONE DELLA PUBBLICA AMMINISTRAZIONE

Le organizzazioni pubbliche, nelle loro molteplici categorie istituzionali ed operative, sono chiamate, anche nel nostro paese, finalmente, ad assumere condotte gestionali aderenti alla logica economico-aziendale, evidenziando, quindi, un primato dell'assunzione di responsabilità e del "problem solving" rispetto ai tradizionali principi dell'ambito di competenza e del rispetto di legittimità dell'atto amministrativo.

D'altro canto, il confronto con realtà pubbliche europee ed extraeuropee, la crescente diffusione dei flussi informativi e l'accesso sempre più facilitato alle nuove tecnologie informatiche, stanno costringendo anche la Pubblica Amministrazione italiana ad adottare nuove linee di condotta coerenti con le esigenze di una società evoluta.

La modernizzazione della gestione delle aziende pubbliche non può essere impostata semplicemente ricorrendo, ad esempio, a cambiamenti radicali del

vertice, limitata a sostituzioni mirate di alcuni responsabili – chiave delle organizzazioni, che finora nei fatti sono state sempre vanificate.

Un sostanziale rinnovamento di gestione non può essere, neppure, effettuato con l'applicazione di programmi di formazione del personale diretti a modificare drasticamente le competenze tecniche e le abilità, senza prima intervenire sui valori e sulla mission dell'azienda pubblica.

L'inserimento delle organizzazioni pubbliche italiane nelle realtà internazionali presuppone un notevole cambiamento nelle linee di condotta degli organi politici ed amministrativi e, quindi, l'impiego di nuove politiche gestionali.

Queste linee di condotta devono operare in prevalenza sulla comunicazione responsabile, orientata verso la customer satisfaction verso l'utenza, cioè le imprese, le famiglie e le altre aziende pubbliche. La comunicazione assume il carattere di fattore critico ad altissima sensibilità.

In questo contesto le caratteristiche di efficacia ed efficienza, non sono meri meccanismi operativi, ma specifici modelli di valore dell'azienda pubblica, che deve confrontarsi con il progresso economico e sociale e, allo stesso tempo, deve perseguire obiettivi di ottimizzazione dei risultati della gestione.

**LA LEGGE N. 150 DEL 7 GIUGNO 2000 E
LA DIRETTIVA DELLA FUNZIONE PUBBLICA
7 FEBBRAIO 2002**

Con l'entrata in vigore della legge n. 150 del 7 giugno 2000, la Pubblica amministrazione ha a disposizione uno strumento indispensabile per sviluppare le proprie relazioni con l'utenza e potenziare i flussi di informazioni al suo interno.

La comunicazione pubblica cessa di essere un elemento aggiuntivo e residuale e diviene parte integrante dell'attività dell'azienda pubblica, così come, da decenni, è parte integrante nell'attività delle imprese che operano nel mercato dei prodotti e dei servizi.

La riforma della Pubblica amministrazione, il federalismo ed il rafforzamento dei livelli locali del governo, il nuovo orizzonte delle missioni delle amministrazioni, possono realizzarsi solo con il pieno consenso dei cittadini e delle imprese, degli operatori del settore pubblico, che devono essere coinvolti attraverso adeguati processi di relazione e comunicazione.

Il Dipartimento della Funzione Pubblica, ha emanato la Direttiva 7 febbraio 2002, con la quale si propone di contribuire al perseguimento, da parte della Pubblica amministrazione delle seguenti finalità:

-  sviluppo di una coerente politica di comunicazione integrata con i cittadini e le imprese;
-  gestione professionale e sistemica dei rapporti con tutti gli organi di informazione (mass media tradizionali e nuovi);
-  realizzazione di una rete di flussi di comunicazione interna utilizzando le tecnologie informatiche e le banche dati, sia per migliorare la qualità dei servizi e l'efficienza organizzativa, sia per creare, tra gli operatori pubblici, senso di appartenenza alla funzione svolta e totale coinvolgimento nei vari processi di cambiamento;
-  formazione e valorizzazione del personale impegnato nelle attività di informazione e comunicazione;
-  ottimizzazione, attraverso la pianificazione ed il monitoraggio delle attività di informazione e comunicazione, dell'impiego delle risorse finanziarie.

Questa direttiva, pertanto, richiama ed impegna la responsabilità dei vertici delle amministrazioni Pubbliche all'applicazione della legge n. 150/2000 e alla definizione di strutture e risorse per:

-  progettare e realizzare attività di informazione e comunicazione destinate ai cittadini ed alle imprese;

 procedere ad una rinnovata ingegneria nei processi di comunicazione interna ed adeguare i flussi di informazione a supporto dell'attività degli uffici che svolgono attività di informazione e comunicazione, ed il loro coordinamento, già individuati nella suddetta legge;

 produrre e fornire informazioni, promuovere eventi che, tenendo conto dei tempi e dei criteri che regolamentano il sistema dei media, possano tradursi in notizie per i mass media tradizionali e nuovi (come i giornali on line) ed altri mezzi di diffusione di notizie di interesse pubblico.

CONCLUSIONE

La comunicazione è una funzione che attraversa l'azione delle organizzazioni e richiede consapevolezza, responsabilità, competenza, riconoscibilità e legittimazione, integrazione e coordinamento.

Le persone che fanno parte delle aziende pubbliche devono essere coscienti di esserne il biglietto da visita, assumersi le responsabilità che questo comporta, garantire capacità e professionalità in modo da costruire un'immagine interna ed esterna che dia riconoscibilità e credibilità.

La comunicazione efficace costruisce sistemi di relazione a sostegno degli obiettivi della Pubblica amministrazione; il manager o il dirigente trovano il proprio riconoscimento e apprezzamento se riescono, attraverso la comunicazione, a far percepire il loro contributo al raggiungimento dell'obiettivo e se l'obiettivo perseguito viene ritenuto positivo dall'utenza.

Ma la qualità esiste solo se è percepita e, quindi, va comunicata. Non basterà nemmeno farlo sapere: diventa essenziale farlo apprezzare, convincere della validità del proprio operato, far capire che il servizio offerto, la decisione assunta, contengono un valore in più, un beneficio per il cittadino.

Per questo la buona comunicazione sostiene la buona amministrazione e viceversa.

E d è in questo contesto che la comunicazione diventa una necessità e non più una scelta di valore, diventa uno strumento essenziale per un'amministrazione efficace, il complemento a tutte le attività.

Diventa una funzione strategica per il rinnovamento della pubblica amministrazione italiana.