



PIANO DI COMUNICAZIONE 2003

Roma, 4 dicembre 2002



Sommario

1. Introduzione.....	pag.	3
2. Obiettivi generali: l'immagine del DFP	pag.	4
3. Target di riferimento e modalità di comunicazione	pag.	6
4. La <i>Struttura di missione</i> per il DFP: le attività di comunicazione	pag.	8
5. DFP, <i>visibilità</i> per tutti: le attività degli Uffici e gli eventi	pag.	12
6. Il tema dell'anno: l' <i>Ufficio ideale</i>	pag.	20
7. Monitoraggio e valutazione delle politiche comunicative	pag.	23

1. Introduzione

“Le amministrazioni statali elaborano annualmente i programmi delle iniziative di comunicazione che intendono realizzare nell’anno successivo”: è il dettato della legge 7 giugno 2000.

Redigere il Piano annuale significa molto di più che adempiere ad un dettato normativo, significa contribuire a rendere effettivo uno dei principi base della Direttiva in materia di comunicazione indirizzata dal ministro della Funzione Pubblica alle amministrazioni il 7 febbraio 2002: quello, cioè, che attribuisce alla comunicazione una funzione integrativa dell’agire amministrativo, legittimandola.

Inoltre, definire il piano di comunicazione consente al Dipartimento di esercitare meglio, con maggiore autorevolezza cioè, il proprio ruolo di stimolo alle amministrazioni, come partner affidabile e competente nel panorama della comunicazione pubblica.

Quest’ultimo aspetto è quello che qui si è voluto, e dovuto, particolarmente privilegiare; il legislatore ha infatti indicato nel mese di novembre il termine per la definizione del Piano di Comunicazione e questa data non si accorda con quella, successiva, prevista come termine per l’emanazione della Direttiva del ministro (cioè entro 10 giorni dalla pubblicazione della legge di Bilancio).

La Direttiva è il documento che definisce le direttrici annuali della politica dell’amministrazione: “obiettivi, priorità, piani e programmi da attuare”. Per questo motivo il Piano di Comunicazione qui presentato risente di una inevitabile indeterminatezza (lo scarto temporale tra Piano e Direttiva) e rappresenta pertanto un documento *in progress*.

Accanto a ciò, è importante sottolineare che nel definire contenuti, modalità e risorse della comunicazione, l’Amministrazione deve imporsi una disciplina dell’uso delle disponibilità in suo possesso, razionalizzarle e finalizzarle al raggiungimento degli obiettivi. Una disciplina, dunque, ed anche uno stimolo ed un’occasione privilegiata per testare professionalità, obiettivi e modalità di comunicazione, ed infine verificare i risultati e l’efficacia che il motore di questa macchina complessa avrà saputo produrre.

Nel primo anno di attuazione della legge 150/2000 ancora poche sono state le amministrazioni che hanno provveduto a promuovere e presentare un Piano organico e completo di comunicazione.

Ancora più importante appare quindi ai nostri occhi la funzione del Piano di comunicazione 2003 del Dipartimento della Funzione Pubblica: se inteso, da un lato come stimolo all’agire comunicativo delle amministrazioni pubbliche, dall’altro come supporto ad una comunicazione pubblica che sappia organizzare, coordinare e integrare i suoi segmenti (dall’ufficio stampa e del portavoce all’urp, passando per le reti: il sito web, l’intranet e l’extranet).

2. Obiettivi generali: l'immagine del Dipartimento della Funzione Pubblica (DFP)

Il Dipartimento della Funzione Pubblica deve, oggi più che in passato – promuovere e sviluppare una attenta visibilità per le attività dei suoi uffici. E interpretare al meglio il suo nuovo ruolo di *partner* delle amministrazioni.

Per definire il Piano di comunicazione 2003 si è proceduto, quindi, alla raccolta delle proposte, dei suggerimenti e delle integrazioni provenienti dall'interno dell'Amministrazione. Il Piano è dunque espressione di un primo contributo dei singoli Uffici sia allo sviluppo della sua tematica principale, l'*Ufficio ideale* (vedi par. 6), sia alla definizione di ulteriori attività di comunicazione programmate per il 2003 che troveranno espressione compiuta nell'ambito della Direttiva del ministro.

2.1 Il ruolo di partner delle amministrazioni. Il DFP dovrà proseguire nell'attività di *partnership*, di produzione-proposta di moduli organizzativi e di azioni di comunicazione in direzione delle amministrazioni. Portando preliminarmente a termine il lavoro di attivazione delle proprie strutture di comunicazione (vedi par. 4).

2.2 La tematica principale. Il Piano annuale propone un indirizzo principale di comunicazione: l'*Ufficio ideale* (vedi par. 6). Questa proposta vuol significare l'indicazione di una tematica su cui concentrare (e chiamare a concentrarsi) impegno e risorse. Significa anche voler scegliere, *semplificando* il messaggio, un modulo meglio comunicabile ai *media* ma anche alle amministrazioni. Generando, così, spirito di iniziativa e di emulazione.

Per meglio sviluppare la tematica proposta – sia sul versante della qualità dei servizi ai cittadini, sia sul fronte della qualità del lavoro pubblico – è ipotizzabile anche il ricorso ad una campagna televisiva (vedi in proposito le opportunità connesse con il ruolo e le risorse di cui dispone il Dipartimento dell'Editoria e dell'Informazione presso la Presidenza del Consiglio dei ministri; legge 150/2000, art. 14 *Finanziamento dei progetti*).

2.3 Il nuovo logo e le sue applicazioni. L'esigenza di definire sempre meglio i contorni di una immagine coordinata troverà nello sviluppo delle applicazioni del nuovo logo un ulteriore impulso.

2.4 Mostre, saloni, rassegne. Si confermano gli appuntamenti con le rassegne *Euro PA* (Rimini, aprile 2003), *Forum PA* (Roma, maggio 2003) e *COMPA* (Bologna, settembre 2003) e *Smau* (Milano, ottobre 2003). Appuntamenti

divenuti tradizionale occasione di *vetrina* dei percorsi di innovazione e miglioramento del lavoro pubblico.

In occasione poi dell'Assemblea nazionale Anci (prevista per l'autunno 2003), il Dipartimento assieme ad Anci presenterà uno stand congiunto DFP-Anci sulle iniziative comuni a favore dell'innovazione nelle autonomie locali.

2.5 La Presidenza italiana del semestre europeo. Sono allo studio infine – oltre alla Prima Conferenza dell'Alta Dirigenza (vedi par. 5.2) – iniziative e attività di comunicazione da svolgere nel secondo semestre del 2003, in relazione al semestre di presidenza italiana dell'Unione Europea.

3. Target di riferimento e modalità di comunicazione

Le azioni di comunicazione si rivolgono a quattro grandi aree di riferimento:

- ☞ Le pubbliche amministrazioni;
- ☞ I *media*
- ☞ I cittadini
- ☞ I ragazzi

Le Pubbliche Amministrazioni sono, assieme ai *media*, il destinatario prevalente delle azioni di comunicazione del DFP.

Il nuovo ruolo del DFP - comportando sempre più il costituirsi di una prospettiva di *partnership* con le amministrazioni - è destinato ad estendere questa collaborazione anche alla programmazione, produzione e gestione delle azioni di comunicazione.

Sul fronte dei *media*: agenzie di stampa, quotidiani di informazione nazionali e locali, periodici di attualità, informazione, quotidiani e periodici specializzati, radio e TV nazionali e locali, *media on line*, rappresentano il tessuto di riferimento per l'informazione verso l'esterno cui si debbono aggiungere le nuove opportunità che consentono di saltare la *mediazione* dei canali di informazione tradizionali, promuovendo una vera e propria informazione-comunicazione autogestita attraverso il sito web e i *magazines on line*.

Quest'ultima dimensione – caratteristica dei nuovi *media* – apre anche al DFP un nuovo canale di comunicazione diretta con i cittadini.

Le ricerche ed i sondaggi promossi quest'anno hanno rivelato sul fronte dei cittadini, ad esempio, una scarsa conoscenza del ruolo e delle attività del DFP, una seria e preoccupante difficoltà a identificarne gli ambiti di competenza. Da qui nasce la proposta di nuovo logo e soprattutto la proposta di una nuova denominazione del Dipartimento (*Dipartimento per l'efficienza delle amministrazioni*).

L'analisi di questi dati, unita ad una riflessione sul nuovo ruolo del DFP e sull'attività dell'Urp del DFP stesso, potrà suggerire elementi interessanti per quelle azioni di comunicazione dedicate a ruolo, identità e immagine del DFP.

Un nuovo pubblico, infine, è rappresentato dall'universo giovanile. A questo pubblico il Dipartimento ha pensato con la proposta di un *cartoon*, "*Pino il pinguino*", che ha il compito di spiegare la pubblica amministrazione e di iniziare un proficuo scambio di informazioni tra una istituzione in fase di cambiamento e un pubblico che del cambiamento sarà il portavoce principale.

Quanto alle modalità della comunicazione e alla scelta dei mezzi, queste saranno definite in relazione agli obiettivi, ai *pubblici* prescelti, alle caratteristiche delle tematiche proposte.

Nonostante il prepotente affermarsi delle reti e il destino di una diffusione sempre più ampia di servizi *on line* appare ancora decisivo in questa fase il ruolo di radio e tv.

4. La Struttura di missione per il DFP: le attività di comunicazione

Gli obiettivi del Piano non possono prescindere dall'esigenza di proseguire e completare le azioni destinate a dotare il DFP di una struttura di comunicazione effettivamente integrata e a meglio definirne l'identità e l'immagine. Azioni per lo più conseguenti all'attivazione della *Struttura di missione per la comunicazione e l'informazione ai cittadini* ed ai suoi compiti tanto di coordinamento, quanto di monitoraggio del processo di attuazione dei dettati della legge 150/2000. Con il decreto del Presidente del Consiglio dei Ministri del 31 ottobre 2001, pubblicato nella Gazzetta Ufficiale n.43 del 20 febbraio 2002, si è voluto infatti istituire, all'interno del Dipartimento della Funzione Pubblica, una Struttura di missione (art.7, comma 4, del decreto legislativo 30 luglio 1999, n. 303).

L'obiettivo di questo nuovo organismo è quello di «riorganizzare, coordinare e integrare le attività di comunicazione e informazione ai cittadini svolte, anche attraverso Internet e le reti telematiche, dalle diverse strutture del Dipartimento nelle materie di competenza dello stesso, nonché di sperimentare procedure e modelli di eccellenza da mettere, eventualmente, a disposizione delle altre pubbliche amministrazioni».

Tra le attività di comunicazione avviate dalla Struttura nel corso del 2002 e che avranno un ruolo rilevante nel prossimo anno troviamo il *Progetto Chiaro!*, dedicato alla semplificazione del linguaggio amministrativo. Il progetto prevede possibilità, per tutte le amministrazioni, di ricorrere *on line* alla consulenza di un gruppo di esperti di giurisprudenza e linguistica. Le amministrazioni che abbiano, cioè, bisogno di aiuto nella produzione di testi, comprensibili e chiari, destinati ai cittadini possono ricorrere a questa *task force* del DFP. E' stato anche istituito un premio per il miglior atto amministrativo scritto in un linguaggio non "burocratese", con lo scopo di stimolare le amministrazioni a migliorare la loro comunicazione. La premiazione avverrà a maggio 2003, nell'ambito del tradizionale appuntamento romano di "Forum P.A." .

Importanti interventi dovranno essere attuati:

- ≡≡ per dotare la comunicazione del DFP di strumenti connessi sia a quanto proposto dalla Direttiva del Ministro in materia di comunicazione e relazioni pubbliche (febbraio 2002) sia alla successiva – interna al DFP – dedicata alla rete *intranet* ed ai temi della comunicazione interna
- ≡≡ per offrire e/o sviluppare la formazione nei segmenti tradizionali della comunicazione e nella ICT (*Information and Communication Technology*).

In sintesi si tratta di proseguire e completare:

- ~~zz~~ lo sviluppo di una conoscenza digitale di base comune, nei canali di relazioni interne ed esterne: piattaforma unitaria per internet-extranet, che supporti la comunicazione diretta *frontale* e *a distanza* (urp, call center) e quella *virtuale* (sito web). In pratica: **varo della nuova intranet e primi passi della extranet** (vedi Direttiva sopra citata); completamento delle azioni volte a dotare il DFP di un **sito web rinnovato** e ristrutturato nella architettura e nella grafica (vedi Direttiva 2002 del ministro al DFP);
- ~~zz~~ **l'attivazione di una rete di operatori della comunicazione** distribuita negli uffici del DFP in grado di dar vita a strutture redazionali modulate, rappresentative dell'intera realtà del DFP, capaci di raccogliere e interpretare le attività e gli atti degli uffici (flussi informativi) e trasformarli in prodotti digitali da indirizzare verso i *media* di destinazione. Attivazione di una **redazione composta da esperti di media, tradizionali e nuovi** (figure professionali: tecnologi, comunicatori, giornalisti) capace di un trattamento adeguato dei prodotti-documenti a seconda del *mezzo* che li veicolerà;
- ~~zz~~ l'analisi, definizione e rivisitazione dei compiti e delle risorse dei servizi della *Struttura di missione per la comunicazione e l'informazione ai cittadini* in funzione del supporto alla mutata attività del DFP in una fase di cambiamento dell'architettura costituzionale;
- ~~zz~~ **la formazione ex-legge 150 per gli operatori dell'Ufficio stampa e dell'Urp del DPP e formazione mirata per gli operatori della comunicazione e per i componenti delle reti redazionali** (in collaborazione con Ufficio Formazione; vedi progetto fondi ex-UMTS), destinata a funzionari e personale del DFP, soprattutto in direzione dei *new media* per ottenere buoni prodotti per le reti e migliorare quantità e qualità dei flussi di comunicazione del DFP.

4.1. Rivisitazione del ruolo e della missione dell'URP del DFP

Da una recente indagine, realizzata dall'Istituto Cattaneo di Bologna, sul rapporto tra cittadini e pubblica amministrazione presentata nel corso del Com-P.A. 2002 e' emerso che:

“I dati rilevati a proposito dell'URP [...] del comune sono a loro modo preoccupanti. Innanzitutto emerge che la maggioranza dei cittadini non è a conoscenza dell'esistenza dell'URP oppure non l'ha mai visitato”.

Per ridefinire e costruire una nuova identità istituzionale dell'Urp del DFP occorre realizzare un'azione di comunicazione che sviluppi i due ruoli:

- Quello generale, di agente promotore e sostenitore di iniziative di comunicazione istituzionale per rafforzare le relazioni dei cittadini con le istituzioni;

- Quello più specifico, di agente promotore e sostenitore di un processo nazionale di maggior riconoscimento sociale degli Urp di tutte le pubbliche amministrazioni.

In relazione ai target di riferimento del Piano di comunicazione 2003 (PA e cittadini, si veda par. 3), e tenendo conto della necessità generale di contrastare il dato statistico negativo sopra riportato, appare importante avviare un'iniziativa di rafforzamento dell'identità e dell'immagine dell'URP del Dipartimento: promuovere e coordinare un "Concorso di idee" per la realizzazione di un "Programma nazionale di iniziative", realizzate da URP di tutte le pubbliche amministrazioni nel corso dell'anno, finalizzate al miglioramento della qualità delle relazioni dei cittadini con le istituzioni.

Svolgendo un ruolo di "regia" del Concorso e del Programma nazionale, il DFP, per mezzo del suo URP, perseguirà il duplice obiettivo, diretto e indiretto, sia di sostenere il network degli operatori della comunicazione pubblica sia di favorire azioni di maggiore coinvolgimento dei cittadini a partire da un programma sistematico di rappresentazione/conoscenza degli URP quali Uffici di front office delle istituzioni.

4.2 L'Ufficio stampa, rassegna *on line* e biblioteca per tutti

L'ufficio stampa del Dipartimento, che si occupa quotidianamente di intrattenere rapporti con i *media*, prevede l'attivazione di una rassegna stampa *on-line* nell'ambito dell'informatizzazione del Dipartimento. L'Ufficio edita inoltre la rivista del Dipartimento ed attorno ad esso – nell'ambito delle attività della *Struttura di missione* – si costituirà la redazione impegnata a produrre testi per le riviste con le quali il Dipartimento ha avviato rapporti di collaborazione.

Sul versante della Biblioteca – che attualmente risponde alle richieste di ricerche e di studio del personale interno del Dipartimento - il software "Sebina", installato nell'anno in corso, potrà permettere anche l'apertura ad una utenza esterna.

E' stata avviata, con l'apporto di una società esterna, una totale riorganizzazione, in conformità degli standard biblioteconomici internazionali e di comunicazione, che si concluderà nel 2004, quando sarà possibile accedervi in maniera virtuale: il Web della Biblioteca sarà consultabile sia dall'interno del Dipartimento, che dall'esterno.

Tra gli obiettivi della Biblioteca per l'anno 2003: trasferimento, ricollocazione e informatizzazione delle opere possedute nei rinnovati locali, secondo i più aggiornati standard nazionali e internazionali. Ciò consentirà a tutto il personale di Palazzo Vidoni di consultare *on-line* (via intranet) il catalogo della Biblioteca avviando semplici ricerche per titolo, autore, soggetto, parole-chiave. E' prevista, inoltre, l'automazione delle richieste di prestito; l'elaborazione e diffusione, tramite bollettini, dei nuovi arrivi organizzati per materie.

4.3 Servizio progettazione e gestione sito

Il servizio progettazione e gestione sito incentrerà la propria attività sullo sviluppo dei siti intranet, internet e extranet.

Per quanto riguarda la **intranet**, è attualmente in corso un progetto di rinnovamento sia strutturale che grafico. La intranet è, da un lato, strumento di promozione del senso di

appartenenza nei dipendenti e, dall'altro, mezzo efficace con cui i gruppi di lavoro comunicano fra loro e reperiscono le informazioni necessarie a svolgere la propria funzione all'interno dell'amministrazione.

Informazioni accessibili in tempi brevi, motori di ricerca concettuali e semantici, strumenti di gestione documentale e di *workflow*, interfaccia grafica personalizzabile: questi i principali passi futuri verso un sito intranet altamente interattivo, in grado cioè di migliorare la conoscenza e la qualità del lavoro dei dipendenti nell'ottica di "un ufficio ideale".

La intranet sarà anche collegata agli altri due siti internet ed extranet, orientati l'uno verso i cittadini e le pubbliche amministrazioni, l'altro solo verso le amministrazioni.

Anche per quanto riguarda **internet**, si arriverà alla progettazione di un sito rinnovato sia nella veste grafica che nella organizzazione dei contenuti, dando maggiore visibilità a tutta l'attività del Dipartimento. Continuerà, inoltre, ad essere il mezzo per promuovere diversi progetti di comunicazione quali, ad esempio, "TelePA", "Chiaro" e "Pino il pinguino".

Il Dipartimento, "cabina di regia" delle pubbliche amministrazioni, procederà successivamente allo sviluppo del sito **extranet** per contribuire a migliorare la comunicazione e la cooperazione tra le PA.

Obiettivo finale è quello di ottenere un sistema web fortemente automatizzato, in grado di fornire ai suoi utenti contenuti aggiornati e strumenti interattivi efficienti.

5. DFP, *visibilità* per tutti: le attività e gli eventi

La dipendenza dal circuito del *media* impone, purtroppo in molti casi, una sintassi, un linguaggio ed una logica semplificate: non hanno così diritto di notizia molti dei contenuti più importanti delle attività delle pubbliche amministrazioni. Sono infatti diversi i criteri di selezione e della rilevanza attribuita. E' altrettanto indubbio che non sia facile contrastare questa tendenza e che per molti versi possa apparire presuntuoso e ingannevole il titolo di questo paragrafo.

Gli indirizzi in materia di *semplificazione del linguaggio*, prioritariamente rivolti ai cittadini, tendono però a favorire anche una maggiore *notiziabilità* dei testi e dei documenti amministrativi. Si tratta di un impegno complesso, da affrontare con serenità e gradualità, sapendo prima di tutto differenziare mezzi e pubblici. E cominciando con il cogliere risultati senza la presunzione di raggiungere un uditorio universale.

La promozione di una adeguata comunicazione collegata alle attività degli Uffici deve allora rappresentare un importante obiettivo istituzionale in grado di cogliere almeno due risultati:

- ≪≪ la diffusione di una informazione tempestiva (esterna-interna, soprattutto grazie ai nuovi *media*) di quelle attività indirizzate a pubblici altamente professionalizzati; ma anche un lavoro di vera e propria rappresentazione-spiegazione degli aspetti principali di quelle stesse attività rivolta in direzione dei pubblici giovanili (vedi la proposta di un *cartoon* e di un personaggio animato che promuove una discreta interattività con i bambini, proposta con compiti non-tradizionali di educazione civica);
- ≪≪ contribuire a creare – attraverso la rappresentazione/comunicazione del lavoro pubblico – una migliore gratificazione, un miglior benessere, un senso di appartenenza. Promuovendo così una maggiore attenzione alla gestione del capitale umano che porti a costituire appunto un “senso di appartenenza” e la responsabilizzazione del singolo dipendente. Il benessere organizzativo genera infine un impatto positivo sull’efficienza e la qualità dei servizi.

In questa direzione, del resto, sta operando una iniziativa cui il DFP non è estraneo: l’esperienza del primo TG web dedicato alle Pubbliche Amministrazioni, *Tele PA*. Una iniziativa che intende promuovere – attraverso anche un meccanismo di cosiddetta *personalizzazione* della notizia – volti nuovi e professionalità diffuse degli oltre 3 milioni di dipendenti pubblici italiani.

Una nuova immagine dell'Urp del DFP ed al contempo degli Urp di tutte le P.A. può trovare diffusione nel quadro del tema dell'anno dell' "*Ufficio pubblico ideale*".

Infatti le tre dimensioni del servizio pubblico, quelle dell'accesso, dell'offerta e dell'interazione richiamate al punto 6 del piano sono efficacemente sintetizzate più che in ogni altro ufficio pubblico nelle funzioni di *facilitatore* dell'accesso ai servizi che l'Urp svolge in base ai suoi compiti istituzionali e che possono diventare il punto di forza su cui far leva per la campagna mediatica che accompagnerebbe le iniziative proposte.

5.1 Le attività

5.1.1. Attività di comunicazione su iniziative intersettoriali coordinate dall'Ufficio del Capo Dipartimento

Nel biennio 2001-2002 il Dipartimento della Funzione Pubblica è stato al centro di una progressiva trasformazione di ruolo e modalità operative, destinata a proseguire e consolidarsi nel 2003. Una trasformazione strettamente connessa all'avanzamento dei processi di devoluzione di funzioni e poteri verso l'alto (Unione Europea), verso il basso (decentramento e federalismo verso regioni ed enti locali) e alla restituzione di compiti e attività ai privati.

Il Dipartimento, ancora pochi anni fa, ha interpretato il ruolo di potere centrale dello Stato, chiamato a governare l'assetto delle pubbliche amministrazioni attraverso atti unilaterali espressione di autorità quali leggi, regolamenti e circolari. Un metodo, tuttavia, non sempre efficace. D'altra parte, il sistema istituzionale e amministrativo è ormai profondamente cambiato, in nome dei principi di sussidiarietà verticale e orizzontale. Di qui la tendenza alla progressiva trasformazione del Dipartimento della Funzione pubblica in "*Centro di raccordo e cooperazione tra istituzioni amministrative e Cabina di regia e di monitoraggio nell'attuazione delle riforme amministrative*".

Di questa nuova impostazione sono emblematiche alcune iniziative intersettoriali del Dipartimento (coordinate dall'Ufficio del Capo Dipartimento in collaborazione con gli Uffici di volta in volta interessati) quali "*Cantieri*", "*Qualità ed efficienza delle pubbliche amministrazioni*", "*Governance*".

Il progetto "*Cantieri*" – coordinato congiuntamente con l'Ufficio per l'Innovazione nelle PA (UIPA) - incentiva e assiste le innovazioni amministrative di regioni, enti locali e altri soggetti pubblici ispirate a valori come l'attenzione ai risultati, l'orientamento agli utenti, la gestione

manageriale e la chiarezza del linguaggio e, cosa molto importante, favorisce la diffusione e riproduzione di tali innovazioni presso altre amministrazioni in altre parti del Paese (vedi par. 5.1.3 e il sito www.cantieripa.it).

☞ Al progetto “*Qualità ed efficienza*” – che coinvolge dirigenti di diversi Uffici del Dipartimento - hanno già aderito la Conferenza Unificata Stato, regioni, enti locali e Confindustria, Confartigianato, Cna, Casartigiani e Confcommercio. Esso punta a coinvolgere il mondo delle imprese (cliente-utente di importanti servizi delle amministrazioni) nella definizione di nuove modalità di erogazione dei servizi pubblici e a creare le condizioni per scambi concreti di esperienze e culture tra imprese e pubbliche amministrazioni. Anche qui, nel 2003 sarà organizzato un apposito convegno con tutti i partner del progetto, per illustrare i risultati del primo anno di attività.

☞ Il programma “*Governance*” – coordinato congiuntamente con l’Ufficio Formazione per le PA (UFPA) – è volto a promuovere, attraverso consulenza, assistenza tecnica e formazione, la transizione delle amministrazioni pubbliche da logiche operative esclusivamente amministrative e giuridico-formali a logiche di azione ispirate agli obiettivi, ai risultati, alla managerialità. In tal modo, si punta sia a valorizzare il ruolo degli organi politici nella definizione delle politiche pubbliche e delle strategie di governo, quanto a promuovere l’autonomia gestionale e la cultura manageriale della dirigenza. Il programma, gestito congiuntamente da Ufficio Formazione del DFP e Formez, beneficia di un finanziamento di 30 milioni di Euro (di cui 10 Meuro a valere su fondi Umts), ed è in via di attuazione d’intesa con Conferenza dei presidenti regionali, Anci, Upi, Uncem e Comitato per valutazione-controllo strategico della Presidenza del Consiglio.

Nel 2003:

- un apposito convegno, con la partecipazione delle rappresentanze di amministrazioni statali, regionali e locali, esaminerà lo stato di avanzamento del programma e le sue principali realizzazioni;
- sarà attivata di una apposita sezione del sito Internet del Dipartimento che raccoglierà documenti, esperienze e informazioni sulle iniziative attuative realizzate.

Tra gennaio e febbraio 2003, ancora, saranno organizzati appositi eventi comunicativi per esporre i contenuti essenziali di due importanti documenti governativi di prossima pubblicazione:

- ≡≡ convegno di presentazione della Relazione al Parlamento sullo stato della Pubblica amministrazione che, in questa occasione, offrirà una visione complessiva di 3 anni di riforme amministrative, dal 2000 al 2002.
- ≡≡ convegno o conferenza di presentazione della Relazione al Parlamento sull'anagrafe delle prestazioni e degli incarichi conferiti ai pubblici dipendenti nel 2001 (che, come previsto dall'art. 58 del d.lgs. 165/2001, verrà presentata alle Camere a fine 2002)

Ancora, entro la metà del 2003 sarà organizzata, congiuntamente con l'Ufficio Formazione, la *II° Conferenza Nazionale sulla Formazione nelle Pubbliche Amministrazioni*, con il coinvolgimento di tutte le Scuole nazionali di formazione (Scuola superiore della pubblica amministrazione - SSPA, Formez, Scuola superiore dell'amministrazione dell'interno - SSAI, Istituto diplomatico, Scuola dell'amministrazione delle finanze, Scuola superiore della pubblica amministrazione locale - SSPAL, Scuola dell'amministrazione civile della difesa, Istituto superiore di polizia, Istituto Tagliacarne), delle scuole regionali di formazione per il personale pubblico e dell'Associazione degli istituti di formazione (Asfor).

Infine, sono in via di progettazione specifiche iniziative di comunicazione da svolgere nel secondo semestre del 2003, in relazione al semestre di presidenza italiana dell'Unione Europea.

5.1.2 Le proposte dell'Ufficio per l'Organizzazione e Gestione del Personale delle pubbliche amministrazioni

Una prospettiva importante è rappresentata dalla tendenziale trasformazione dell'attuale Uppa (Ufficio Personale Pubbliche Amministrazioni) in Ufficio per l'Organizzazione e Gestione del Personale delle pubbliche amministrazioni (UOGP): più orientato verso i profili innovativi della gestione piuttosto che alle tradizionali problematiche di status giuridico-economico. Lo stesso raggio d'azione è destinato ad ampliarsi: verso le nuove forme del rapporto di lavoro nella sfera pubblica e verso modelli innovativi di gestione delle risorse umane.

Da qui l'esigenza di una politica di comunicazione che renda visibile la nuova *mission* e fruibili i servizi svolti dalla struttura a supporto delle pubbliche amministrazioni.

Due sono gli obiettivi di comunicazione dell'UOGP: *“Comunicare l'Identità dell'Ufficio”* e *“Comunicare pareri, indirizzi, modelli organizzativi ed informazioni”*.

Questi i contenuti delle azioni di comunicazione:

☞☞ *La nuova mission* dell'UOGP;

☞☞ *I servizi* svolti dall'UOGP:

- miglioramento delle condizioni di lavoro nelle pubbliche amministrazioni
- coordinamento e promozione della disciplina generale in materia di contratti flessibili di lavoro
- elaborazione degli indirizzi generali in materia di organizzazione delle strutture delle amministrazioni, di rapporto di lavoro e di gestione del personale delle amministrazioni pubbliche
- cura la gestione dei dati inerenti le politiche del personale delle pubbliche amministrazioni
- partecipazione alla promozione dei progetti di assistenza e formazione a supporto delle pubbliche amministrazioni in materia di rapporto di lavoro.

☞☞ *I progetti mirati*: con l'obiettivo di introdurre nelle pubbliche amministrazioni modelli di gestione organizzativa e banche dati.

Numerose le azioni di comunicazione in fase di progettazione. Vanno da una newsletter elettronica alla ridefinizione di mission e obiettivi dell'area Gestione Risorse nel sito internet DFP; dalla progettazione di una brochure di presentazione del nuovo UOGP alla progettazione della nuova area internet dell'ufficio in cui siano disponibili: a) servizi *on line*: banche dati consultabili ed implementabili dall'esterno; aree in cui sia possibile scaricare progetti per modelli organizzativi ed avere assistenza in tempo reale); b) uno spazio per la creazione di una comunità virtuale dei dirigenti delle risorse umane. Tra le azioni più significative, infine: l'Organizzazione della Conferenza dei servizi con i direttori generali del personale delle pubbliche amministrazioni ed un Convegno sull'ambiente ideale di lavoro per i dipendenti pubblici.

5.1.3 L'Ufficio per la Formazione del personale delle P.A.

L'Ufficio per la Formazione del personale delle pubbliche amministrazioni (UFFPA) ha promosso, nel settore della comunicazione, la realizzazione dei seguenti progetti, le cui attività sono già in corso e si protrarranno fino al 2004:

☞☞ **Progetto sulla comunicazione istituzionale**

Il progetto, affidato al FORMEZ, fa parte di una serie di azioni volte a sostenere le amministrazioni centrali e locali nell'applicazione della legge n.150 del 7 giugno 2000 e del recente regolamento attuativo che prevede

una forte attenzione alla riqualificazione ed alla formazione del personale interessato.

☞ **Progetto a sostegno dello sviluppo della programmazione e valutazione delle azioni di comunicazione pubblica**

L'obiettivo del progetto, in corso di realizzazione da parte del Formez, è di sviluppare le competenze dei dirigenti degli uffici-stampa e degli addetti agli URP in materia di controllo e valutazione delle politiche di comunicazione attuate dalle pubbliche amministrazioni e di pianificazione delle risorse.

A tal fine saranno svolte le seguenti attività:

- formazione e trasferimento di competenze, in linea con gli standard e i requisiti minimi previsti dalle scuole pubbliche di formazione e dal Formez, nei confronti dei funzionari delle amministrazioni coinvolte;
- studio, analisi e definizione dei contesti, dei linguaggi, delle procedure utilizzate per la produzione di comunicazione interna ed esterna.

Una ulteriore convenzione è in corso di definizione tra il Dipartimento e il Formez, in collaborazione con l'Ordine nazionale dei giornalisti, per la realizzazione di un progetto che ha l'obiettivo di definire e realizzare un programma operativo che spinga ad una qualificata crescita dei vari sistemi informativi e comunicativi delle strutture pubbliche centrali e locali attraverso la formazione degli operatori degli Uffici stampa, secondo quanto previsto dalla legge n.150 e dal successivo regolamento.

5.1.4 L'Ufficio Innovazione e le attività di *Cantieri*

Per quanto riguarda l'innovazione nelle pubbliche amministrazioni, la comunicazione del Dipartimento sarà impegnata a valorizzare in particolare le attività del programma "Cantieri" attraverso azioni relative alle seguenti aree che hanno come target le amministrazioni pubbliche. Di seguito un primo elenco caratterizzato da una accentuata *trasversalità* e comprensivo di numerose attività di comunicazione che enumeriamo in un unico paragrafo per rispettarne la coerenza interna :

☞ **Eventi**

III° Giornata degli innovatori al *ForumPa*

Altro evento di carattere nazionale per la presentazione dei risultati di Cantieri

☞ **Premi all'innovazione**

Prima edizione del premio “Successi di Cantieri”

Lancio della V° edizione del premio “Cento progetti al servizio dei cittadini”

☞ **Collana editoriale**

Sviluppo della Collana “Analisi e strumenti per l’innovazione” con nuovi titoli (tra 5 e 10)

☞ **Rapporti con Media**

Conferenze stampa per la presentazione dei risultati delle diverse attività di Cantieri

Attivazione di una rubrica sul Sole 24 Ore

☞ **Portale e Banche dati**

Sviluppo del Portale www.cantieripa.it come canale interattivo di comunicazione con la rete degli innovatori (oltre 6 mila iscritti)

☞ Promozione della nuova **Banca dati “Buoni esempi”**, come banca dati delle migliori esperienze

5.2 Gli eventi: La 1ª Conferenza nazionale dell’Alta dirigenza

L’anno 2003 è destinato ad avere un valore simbolico per la pubblica amministrazione del nostro Paese sotto due profili.

Da una parte, infatti, il 2003 segnerà un decennio di riforme della macchina dello Stato. D’altra, nel secondo semestre del 2003 l’Italia avrà la presidenza dell’Unione Europea, e questo impegno potrebbe coincidere con un passaggio importante; soprattutto se, come è negli auspici, si concluderanno con successo i lavori della Convenzione Europea, incaricata di disegnare il nuovo assetto istituzionale dell’Europa e se giungerà felicemente in porto il processo di allargamento dell’Unione a nuovi Paesi dell’est europeo. Questi eventi non potranno non avere riflessi importanti sul sistema della nostra pubblica amministrazione.

Nasce da qui l’idea di promuovere, per la prima volta, una “Conferenza dell’alta dirigenza statale”. Una Conferenza che sia occasione di riflessione e di dibattito comune, al più alto livello politico e amministrativo, lungo due grandi prospettive:

☞ La strada compiuta e le nuove sfide da affrontare per migliorare ancora il funzionamento della nostra amministrazione pubblica

☞ I temi centrali del semestre di presidenza italiana della UE

La Conferenza si svolgerà – sotto l’Alto Patronato del Presidente della Repubblica – nei giorni di lunedì 3, martedì 4 e mercoledì 5 febbraio 2003 a Roma, presso il Palazzo dei Congressi, e si articolerà in quattro sessioni.

Vi saranno invitati Segretari generali, Capi Dipartimento, Direttori generali, Prefetti, Ambasciatori e tutti gli altri dirigenti di livello generale delle amministrazioni statali, insieme agli alti vertici delle Forze armate e delle Forze di Polizia e ai Direttori generali degli enti pubblici.

Per assicurare alla riflessione e al dibattito il contributo più ampio di idee, tutti gli alti dirigenti invitati potranno far pervenire, alla segreteria organizzativa della Conferenza, un proprio testo con considerazioni e proposte sui due temi indicati. Un e-mail dedicata altadirigenza@funzionepubblica.it e un sito web le ospiterà e verranno poi raccolte in un dossier agli atti della Conferenza.

6. Il tema dell'anno: l'*Ufficio ideale* (per voi e per noi)

Sotto un unico tema apparente – l' *Ufficio ideale* – scorrono in realtà due tematiche principali, capaci di sviluppare una relazione simmetrica e probabilmente, per risultare credibili ed efficaci, *obbligate ad allearsi*:

≈≈ L' *ufficio ideale* inteso come grande campo di innovazione della relazione tra Pubblica Amministrazione e cittadino, capace cioè di riassumere e sviluppare al meglio le tre dimensioni del servizio pubblico: accesso, offerta e interazione.

≈≈ L' *ufficio ideale* inteso come quel posto di lavoro che si ispira ad un vero e proprio benessere organizzativo: obiettivo fin d'ora strategico per molti paesi Ocse i quali intendono accrescere la competitività del datore di lavoro pubblico sul mercato del lavoro, finora penalizzata da bassi livelli salariali, immagine negativa del settore pubblico e cattive politiche di gestione delle risorse umane (cfr. *Policy Brief* dell' *Ocse* intitolato “La pubblica amministrazione come il datore di lavoro ideale”)

L'*ufficio* può e deve essere, quindi, *ideale per voi* (cittadini che entrano in relazione con la PA) *e per noi* (funzionari e dipendenti pubblici).

Queste tematiche, in considerazione del nuovo ruolo del DFP, andranno declinate secondo la logica della *partnership* e dell'offerta di collaborazione e consulenza, abbandonando il vecchio modello direttivo. E' quanto del resto è accaduto con i progetti di *Cantieri*, più recentemente con *Governance* e da ultimo con il progetto *Chiaro!* (che ha iniziato ad operare con una consulenza *on line* e che naviga ora verso protocolli di intesa con Agenzia delle Entrate, INPS, etc.).

Il Dipartimento della Funzione pubblica ha commissionato una ricerca, realizzata dall'ISPO (Istituto studi della pubblica opinione), diretto dal prof. Mannheimer, nella quale l'obiettivo d'indagine era quello di focalizzare le attese ed i desiderata dei cittadini sullo “*Ufficio pubblico ideale*”.

I risultati di tale ricerca hanno evidenziato che:

- Le attese dei cittadini riguardano su accessibilità, efficienza e innovazione. Gli uffici pubblici devono essere in grado di soddisfare le richieste in maniera facile e veloce ma, contemporaneamente, devono disporre di una informazione e di una comunicazione puntuale e competente sui servizi e sulle procedure da osservare .

- I cittadini auspicano una reale semplificazione del linguaggio e delle procedure burocratiche unitamente ad una maggiore attenzione verso la formazione e la competenza del personale addetto.
- Il pubblico più giovane avverte l'esigenza che vengano sviluppate le componenti telematiche nell'erogazione dei servizi con un diffuso ricorso alle tecnologie ICT (*Information & Communication Technology*).
- L'ufficio pubblico ideale è immaginato vicino, comodo da raggiungere e con orari ampi. Deve essere strutturato in una sorta di *open space* capace di ospitare aree che consentano la giusta *privacy* e deve disporre di monitor e cartelloni informativi che veicolino una comunicazione chiara.
- Gli intervistati, infine, ritengono importante che si migliori la qualità dell'accoglienza e si operi un profondo cambiamento della dimensione fisica dello spazio dell'"attesa" e di quello del "dialogo".

Per creare una nuova interazione tra cittadino e personale delle pubbliche amministrazioni, per migliorare e riprogettare il *layout* fisico dello sportello e di tutto lo spazio dell'ufficio attraverso la ricerca di nuove soluzioni architettoniche, il Dipartimento della Funzione Pubblica ha promosso un'iniziativa d'intesa con l'Ordine degli Architetti di Roma: la firma di un protocollo e, prossimamente la diffusione di un bando di concorso, a carattere nazionale, diretto ad acquisire conoscenze ed idee per la progettazione e l'arredo degli spazi di relazione con il pubblico. L'obiettivo è il miglioramento della qualità degli spazi pubblici.

La finalità del concorso è quindi quella di reperire idee, progetti innovativi e di qualità, per la realizzazione di spazi ideali di lavoro e di scambio, interpretati non soltanto come spazi funzionali, ma, anche e soprattutto, come spazi di accoglienza di effettiva qualità architettonica.

Il concorso verrà suddiviso in tre sezioni che riguarderanno:

- l'organizzazione dello spazio architettonico,
- i componenti d'arredo,
- i sistemi grafici di segnalazione e riconoscibilità.

Per ogni sezione saranno previsti un primo, un secondo ed un terzo premio.

L'attività di promozione e divulgazione del concorso prevede una serie di eventi di pubblicizzazione, in parte già realizzati, presso la Casa dell'architettura.

Presso Forum p.a , infine (maggio 2003) si terrà una mostra conclusiva che ospiterà tutti gli elaborati progettuali pervenuti, ed un convegno nell'ambito del quale verranno assegnati i premi per i migliori progetti presentati

Il tema dell'anno si gioverà anche del contributo e dei risultati delle attività realizzate dal Programma *Cantieri*, tra i quali:

- linee guida e strumenti per migliorare il benessere organizzativo delle amministrazioni pubbliche;

- linee guida e strumenti operativi per la valutazione della soddisfazione degli utenti;
- linee guida e strumenti operativi relativi alla realizzazione dei *call center* per facilitare l'accesso ai servizi pubblici.

Inoltre, con riferimento al Benessere organizzativo, sulla base della sperimentazione condotta da *Cantieri*, su oltre 5000 dipendenti pubblici, potrà essere disponibile la metodologia per realizzare il Premio, per le migliori amministrazioni pubbliche, in analogia a quanto già avviene per le aziende private (classifica annuale realizzata dalla sezione italiana dell'Istituto Statunitense "A Great place to work").

7. Monitoraggio e valutazione delle politiche comunicative

7.1 La valutazione dell'azione amministrativa

La Direttiva del Ministro sull'attività amministrativa e sulla gestione del Dipartimento, annualmente individua le priorità dell'azione amministrativa, gli obiettivi di *policy* a medio e a breve termine e la strategia per raggiungerli, coerentemente con le indicazioni del programma di Governo e con i principi di trasparenza, qualità e miglioramento dell'azione attraverso la valutazione dei risultati conseguiti.

Vengono così individuati specifici programmi esecutivi di azione per ciascun obiettivo, programmi dettagliatamente illustrati in schede sintetiche che riportano l'indicazione dei soggetti responsabili o coinvolti, i termini temporali ed eventualmente la suddivisione in fasi, soprattutto gli *indicatori di misurazione* della attuazione e la stima delle risorse necessarie.

La Direttiva per il 2002 sottolineava il ruolo imprescindibile di una efficace politica di comunicazione istituzionale individuando cinque iniziative dal valore strategico (dalla nuova identità: il logo e le prime applicazioni, alla nuova architettura del sito web; dall'intranet del Dipartimento al progetto *Chiaro!* sulla semplificazione del linguaggio amministrativo per citare i più importanti, per concludere con una prima analisi riguardante il rinnovato profilo dell'Urp del Dipartimento).

Le schede dei progetti inseriti nella direttiva annuale contengono indicazioni circa i risultati attesi e le modalità di misurazione, che in questa prima esperienza si è limitata alla verifica del rispetto delle scadenze prefissate per l'azione. Un più complesso sistema di valutazione qualitativa/quantitativa potrebbe essere predisposto per attività particolari:

- nel caso di indagini, si può valutare ad esempio anche il grado di corrispondenza dell'indagine all'obiettivo programmato, l'ampiezza della rilevazione ed il grado di copertura
- nel caso di progetti formativi, la qualità del progetto sulla base di specifici indicatori inseriti nel progetto stesso
- per i progetti di finanziamento, la capacità di impegnare i budget stanziati
- per i progetti web, numero e qualità degli accessi

Sulla base dei progetti inseriti nella direttiva e sulla base dei risultati della gestione ordinaria il Capo Dipartimento provvede anche alla valutazione dei dirigenti secondo le indicazioni di legge.

Due appositi progetti interni prevedono inoltre la realizzazione di un sistema per consentire agli organi di vertice di monitorare costantemente l'attività e lo studio sperimentale di un sistema informatizzato per il controllo di gestione. Questi progetti sono integrati nel quadro delle attività di controllo della Presidenza del Consiglio presso la quale è istituito un apposito Ufficio per il controllo interno.

7.2 Valutazione delle politiche e delle azioni di comunicazione

Il contesto normativo/organizzativo delineato nel paragrafo precedente rende necessario il coordinamento tra Piano di comunicazione ed il più generale programma di azione del Dipartimento per il 2003. Soltanto una chiara definizione degli obiettivi dell'organizzazione potrà fornire gli indicatori cui ancorare una metodologia di valutazione.

Il proposito di inserire una più specifica attività di valutazione dei progetti di comunicazione ha ancora bisogno di una più generale riflessione da cui poi trarre ulteriori indicazioni qualitative e quantitative che meglio rispondano alle esigenze di verifica dei risultati rispetto alla sola scadenza temporale. Strumento importante ma indubbiamente *povero* se paragonato con le sofisticate metodologie che testano il lavoro aziendale, ad esempio.

Si potrà certo utilmente ricorrere ad indicatori esterni che non incontrino i limiti dovuti all'autoreferenzialità; si pensi in particolare al monitoraggio dei *media* per rilevare modifiche negli indici di *visibilità* del Dipartimento e delle sue attività ed eventuali variazioni qualitative nella percezione.

Come pure indicazioni circa l'efficacia delle azioni di comunicazione possono essere rilevate, indirettamente, dai risultati delle ricerche che già da alcuni anni il Dipartimento commissiona a strutture pubbliche e private specializzate nella rilevazione di atteggiamenti e orientamenti della pubblica opinione. In particolare queste ricerche sono rivolte al monitoraggio della percezione del cambiamento e sono realizzate tramite indagine presso cittadini, imprese e dipendenti pubblici.

Una soluzione, infine, certamente innovativa per la pubblica amministrazione, e sicuramente di grande efficacia, potrebbe essere quella di affidare ad una struttura esterna la verifica ed il controllo sull'attività svolta, richiedendo una sorta di certificazione di qualità delle attività.

Un'ipotesi che andrebbe testata e per la quale il Dipartimento – in virtù della funzione di stimolo sin qui acquisita – potrebbe impegnarsi fin dai prossimi mesi, promuovendo una giornata di pubblico confronto. Un convegno che - a partire da una definizione degli obiettivi dell'organizzazione - studi ed individui

modelli di valutazione adeguati alla gestione di progetti nell'ambito della comunicazione pubblica e istituzionale.

Il tema del Piano di Comunicazione e della conseguente valutazione delle attività di comunicazione può rappresentare il passo decisivo perché una cultura della comunicazione pubblica si affermi in Italia.

D'intesa con il mensile *Prima Comunicazione* – assieme a Comunicatori Pubblici, Ferpi e Ordine dei Giornalisti – il DFP darà vita il prossimo anno all'*Annuario* dei comunicatori pubblici.