



## **Cos'è l'URP**

Il punto di contatto tra l'Amministrazione Comunale ed il cittadino con il quale è possibile ottenere informazioni sull'offerta dei servizi, le news, gli eventi, le iniziative, entrando in contatto diretto con gli uffici. Lo sportello “ di risposte e di idee” al quale poter presentare segnalazioni, analisi, suggerimenti. La voce, specie per le fasce più deboli e disagiate, capace di offrire risposte ed attenzionare le problematiche maggiormente sentite.

## **Attività principali**

- consegna copie di atti amministrativi secondo le procedure di regolamentazione previste
- consultazione convocazioni e ordini del giorno della Giunta e del Consiglio comunali
- orientamento per facilitare l'accesso agli uffici comunali e ad altre amministrazioni (orari, indirizzi, modulistica)
- orientamento ed indicazioni per la ricerca di lavoro e nel campo della formazione
- informazioni di pubblica utilità su trasporti, cultura, manifestazioni, iniziative e tempo libero
- orientamento verso istituti di tutela dei diritti dei cittadini
- collegamento con la rete civica e con Internet
- collegamento con gli URP di altre amministrazioni locali e statali

## **Analisi del contesto**

L'analisi del contesto è un processo conoscitivo che un'organizzazione pubblica dovrebbe compiere nel momento in cui si accinge a realizzare un intervento che va ad impattare sull'ambiente socio-economico e territoriale di riferimento nonché sul proprio contesto organizzativo, elementi dai quali dipende in modo cruciale il risultato finale che l'intervento è in grado di produrre.

L'analisi del contesto di riferimento, infatti, consiste in un processo conoscitivo che ha lo scopo di:

- fornire una visione integrata della situazione in cui l'Amministrazione va ad operare
- stimare preliminarmente le potenziali interazioni e sinergie con i soggetti coinvolti nel progetto che si intende realizzare, sia a titolo diretto sia a titolo indiretto
- verificare i punti di forza e i punti di debolezza che caratterizzano la propria organizzazione rispetto al progetto da realizzare
- sincerarsi di vincoli e opportunità offerte dall'ambiente di riferimento

Due attività - chiave per capire gli utenti/clienti e per migliorare la qualità di un servizio e/o di un prodotto sono quelle dell'ascolto e della rilevazione della soddisfazione degli utenti/dei clienti stessi. Uno degli strumenti più utilizzati per la misurazione del grado di qualità percepita da parte dei destinatari di un servizio/prodotto, viene comunemente denominata "*indagine di customer satisfaction*".

La customer satisfaction e l'ascolto dell'utenza/della clientela acquisiscono un senso compiuto nella misura in cui diventano lo spunto di riflessione per una valutazione della qualità dei servizi/prodotti erogati e per una eventuale rimodulazione degli stessi, sulla base del feedback che esse forniscono. In effetti, nel momento in cui si attiva il confronto con i fruitori di un determinato servizio/prodotto, occorre anche essere in grado di gestire il conflitto e di ascoltare, dando un riscontro alle richieste che vengono fatte.

## **Come l'ente dialoga con cittadini e utenti**

La comunicazione esterna è uno degli aspetti che connotano la *comunicazione organizzativa* e viene di consueto utilizzata per dialogare direttamente con tutti gli interlocutori esterni all'ente o più genericamente si rivolge all'utenza potenziale attraverso azioni di comunicazione di massa. La comunicazione esterna rivolta all'utenza, alle altre amministrazioni o enti, imprese o associazioni, contribuisce a costruire la percezione della qualità del servizio e costituisce un canale permanente di ascolto e verifica del livello di soddisfazione dell'utente, tale da consentire all'organizzazione di adeguare di volta in volta il servizio offerto.

In tal senso è possibile individuare almeno due diverse modalità di comunicazione esterna, che si differenziano in base all'obiettivo della stessa: laddove l'intento dell'Amministrazione è quello di comunicare o rendere un servizio dedicato a target specifici di utenti, la comunicazione esterna sarà diretta proprio a quella tipologia di utenza, pertanto gli strumenti utilizzati dovranno consentire una personalizzazione del messaggio, ovvero una specificità rispetto al target cui sono destinati. Al contrario, se l'obiettivo comunicativo è svolgere un'azione di sensibilizzazione o informazione di massa, sarà utile servirsi di strumenti che consentano una larga diffusione del messaggio, utilizzando, laddove possibile, anche strumenti e modalità specifiche della comunicazione agli organi d'informazione di massa.

E' perciò possibile utilizzare la comunicazione esterna, tra gli altri scopi, per:

- far conoscere l'Amministrazione, i servizi e i progetti dell'ente;
- facilitare l'accesso ai servizi e agli atti dell'Amministrazione;
- conoscere e rilevare i bisogni dell'utenza;
- migliorare l'efficacia e l'efficienza dei servizi;
- favorire i processi di sviluppo sociale, economico e culturale;
- accelerare la modernizzazione di apparati e servizi;
- svolgere azioni di sensibilizzazione e policy making.

Tra gli strumenti di comunicazione esterna è possibile annoverare, tra gli altri:

SCRITTI	PARLATI	VISIVI	TECNOLOGICI EVENTI	
lettere	Seminari	foto	telefono	mostre
opuscoli	Conferenze	tv	posta elettronica	fiere
newsletter	focus group	cataloghi	internet	manifestazioni
questionari	conferenze stampa			avvenimenti speciali
interviste	interviste			
manuali				
comunicati				
stampa				
cataloghi				

E' inoltre importante ricordare che molti tra gli strumenti dell'elenco sopra riportato, che non vuole comunque essere esaustivo, bensì unicamente indicativo dell'universo dei mezzi utilizzati per le azioni di comunicazione esterna, vengono applicati in modo integrato rispetto ai canali sopra indicati, avvalendosi del linguaggio scritto e parlato, così come della comunicazione visiva e di quella mediata da tecnologie (un esempio al riguardo è la pubblicità, ovvero le campagne d'informazione, o le campagne stampa).

Un ulteriore elemento di novità, nell'ambito della comunicazione esterna, è il ricorso da parte degli Enti Pubblici, in linea con quanto accade anche nel settore privato, a modalità comunicative che fanno leva su elementi di carattere emozionale: a questo proposito, si può parlare di una vera e propria *comunicazione emozionale* che utilizza stimoli di carattere evocativo e suggestivo.

## Comunicazione interculturale

Il pluralismo culturale è divenuto una realtà delle società contemporanee. Il modo tradizionale di pensare la cultura, ossia delimitata geograficamente e appartenente a specifici gruppi che occupano determinati territori, appare superato. L'insieme dei

fenomeni definiti come “globalizzazione” impone di acquisire consapevolezza del fatto che le culture sono miste, intrecciate tra di loro e sottoposte a reciproca influenza. Questo, però, non significa che il mondo sia diventato tutto uguale ed omogeneo, anzi, vi sono disuguaglianze che tendono ad aumentare (come, ad esempio, quelle economiche) e culture locali che, per fronteggiare la minaccia dell’omogeneizzazione, tendono a chiudersi in loro stesse o in nuovi fondamentalismi. L’intercultura ha indotto a scoprire e mettere in rapporto le differenze etniche, ma il rischio è di limitarsi ad esaltare e fissare queste diversità, senza “metterle in dialogo” tra di loro o, addirittura, ostacolare la comprensione reciproca. In un tale contesto, il “compito” della comunicazione interculturale dovrebbe essere quello di favorire il confronto tra persone di culture diverse e la coesione sociale.

*“L’acquisizione delle abilità di comunicazione interculturale passa attraverso tre fasi: consapevolezza, conoscenza e abilità. Tutto comincia con la consapevolezza: il riconoscere che ciascuno porta con sé un particolare software mentale che deriva dal modo in cui è cresciuto, e che coloro che sono cresciuti in altre condizioni hanno, per le stesse ottime ragioni, un diverso software mentale. [...]*

*Poi dovrebbe venire la conoscenza: se dobbiamo interagire con altre culture, dobbiamo imparare come sono queste culture, quali sono i loro simboli, i loro eroi, i loro riti [...].*

*L’abilità di comunicare tra culture deriva dalla consapevolezza, dalla conoscenza e dall’esperienza personale”.*

(Hofstede, 1991)

Una comunicazione interculturale correttamente intesa si focalizzerà, quindi, sulla modalità soggettiva con cui le altre culture vengono vissute: la lingua parlata, la comunicazione non verbale, gli stili di comunicazione, la comprensione dei diversi “caratteri nazionali”.

Essa è centrata su una relazione “face-to-face” tra esseri umani ma ugualmente richiede una conoscenza approfondita dei tratti culturali dei diversi gruppi di appartenenza. Un’attenzione particolare della comunicazione in questo ambito è fornita al linguaggio non verbale, quella che Hall chiama la “dimensione nascosta”. Secondo questo autore, gli esseri umani sono guidati da due forme di informazioni alle quali si può accedere in due modi diversi: quello della cultura manifesta, che viene appreso tramite le parole e i numeri, e quello della cultura tacitamente acquisita, che non è verbale ma altamente situazionale e opera secondo regole che non sono consapevoli, ossia non vengono apprese nel senso comune del termine, ma vengono acquisite durante il processo di crescita o quando ci si trova in ambienti diversi.

In sintesi, la comunicazione non si realizza a condizione che ci sia una comprensione, poiché esiste a prescindere dalla volontà dei soggetti (anche tacendo si comunica), però, la comprensione del significato della comunicazione è sicuramente essenziale.

La cura della comunicazione interculturale contribuisce a realizzare, unita all'empatia nelle sue molteplici dimensioni, la comprensione dell'altro anche se, purtroppo, non è possibile immaginare una piena comprensione per l'indefinita libertà della persona e per l'immensa varietà di significati che noi stessi attribuiamo alla vita e alle espressioni culturali. Va, infatti, sottolineato che la comprensione dipende strettamente dal contesto, dalla situazione in cui si colloca la relazione.

## 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. Elaborata dal quadro generale tracciato dalla comunicazione organizzativa adottata all'interno dell'ente, la comunicazione interna si pone come complementare e funzionale alla comunicazione esterna, dalla quale si distingue perché veicolo principale per condividere qualsiasi tipo di messaggio, sia informativo che funzionale, da parte del pubblico interno all'ente. La circolazione del flusso di informazioni è convogliata in una rete strutturata di canali di divulgazione, in modo che sia facilmente fruibile e riconoscibile, sia per essere consultata che per essere alimentata. Per essere il più possibile efficace, la rete di comunicazione interna e la produzione di contenuti deve essere precedentemente pianificata e coordinata in modo da raggiungere un maggior grado di coordinamento delle funzioni della comunicazione. Solitamente, la gestione della comunicazione interna è affidata ad un servizio specifico, nel caso degli enti pubblici più grandi, oppure gestito da un solo ufficio, spesso lo stesso URP.

Le direttrici che seguono i messaggi sono individuabili abbastanza facilmente, tanto da poterli isolare in tre gruppi: *top-down*, *bottom-up* e "a rete". Tutte queste modalità sono accomunate dal fatto di essere bi-direzionali. I flussi delle informazioni possono essere originate dall'alto e rivolte agli altri strati dell'organizzazione, modalità denominata *top-down*, oppure seguire il percorso contrario, partire dalla base dell'organizzazione per raggiungere gli altri livelli dell'ente, chiamata *bottom-up*. Queste direttrici sono molto diffuse nelle tipologie organizzative di tipo tradizionale, ma sono poco adatte per organizzazioni meno gerarchizzate. Per quest'ultimo tipo di organizzazioni si parla di informazione "a rete", una tipologia di informazione diffusa che segue i centri nevralgici dell'organizzazione senza distinguere una direzione prevalente.

Costruire un sistema di comunicazione interna è un aspetto importante per un'organizzazione, anche per le più piccole: non si può confinare alla sola pausa caffè la comunicazione all'interno dell'ente. Un circuito interno di questo tipo può rispondere alla soddisfazione di diverse tipologie di esigenze. Innanzitutto, condividere il maggior numero di informazioni e dati permette all'ente di raggiungere livelli di efficienza ed efficacia molto alti, con l'effetto positivo di raggiungere gli obiettivi prefissati in modo meno dispendioso. Indirettamente, essere al corrente delle

attività intraprese dall'ente, anche solo a livello superficiale, aumenta il senso di appartenenza all'azienda, con un effetto positivo sul clima interno ed il benessere organizzativo.

## **Marketing relazionale**

Il marketing relazionale è una tecnica che si realizza in un diversa propensione per l'organizzazione che la adotta, propensione che mira a fidelizzare il rapporto con l'utente attraverso la gestione delle relazioni sviluppate su un orizzonte temporale di medio - lungo periodo. Nel curare le relazioni con l'utenza è fondamentale disporre di una banca dati capace di raccogliere tutte le informazioni acquisite sulle preferenze, aspettative ed esigenze del pubblico di riferimento. La quantità dati, chiamata massa di informazioni, risulterà particolarmente utile nel momento in cui si elaboreranno analisi di contesto o scenari di sviluppo per capire gli orientamenti degli utenti e poter arrivare ad anticiparli. L'elaborazione di scenari futuri è oggi facilitata dall'alto tasso di sviluppo raggiunto dai sistemi di Data Mining, strumenti informatici utilizzati per la costruzione di modelli di interpretazione e di previsione.

Nato in ambito aziendalistico, il marketing relazionale offre diversi preziosi spunti alla pubblica amministrazione sia nell'organizzazione dei rapporti con l'utenza, sia nella raccolta e gestione delle informazioni che lo riguardano. Considerare il cittadino-utente non più solo come l'obiettivo delle politiche e il destinatario ultimo dei servizi è uno degli aspetti caratterizzanti il marketing relazionale. L'utente viene coinvolto nella costruzione stessa del servizio, attraverso l'analisi dei suoi bisogni, attese e desideri, in modo da poter offrire risposte le più mirate possibili. In una situazione nella quale il rapporto fra pubblica amministrazione e utenza è passato dall'erogazione indifferenziata alla logica "one to one", ovvero un ente che personalizza le proposte per il singolo profilo dell'utente, il marketing relazionale offre il passo successivo nella direzione del coinvolgimento di tutti gli attori interessati e compresi nell'offerta del servizio. In questo modo, la messa in opera di un qualsiasi servizio diventa un processo "a rete", nella quale tutti gli attori sono chiamati a svolgere un ruolo paritario, dai fornitori, all'erogatore fino all'utente. Questi costruiscono rapporti basati sulla trasparenza e fiducia reciproca, tanto da arrivare a determinare gli obiettivi stessi, che, in questo modo, diventano condivisi. L'inclusione di tutti gli attori, dai fornitori all'utenza finale, nel processo di definizione del servizio permette un'economizzazione sugli interventi grazie all'aumento dell'efficienza, ancora maggiore di quello offerto dalla segmentazione dei pubblici di riferimento.

## **Trasparenza amministrativa**

La trasparenza amministrativa consiste, nella sua accezione più ampia, nell'assicurare la massima circolazione possibile delle informazioni sia all'interno del sistema amministrativo, sia fra questo ultimo ed il mondo esterno.

“L’attività amministrativa persegue i fini determinati dalla legge ed è retta da criteri di economicità, di efficacia e di pubblicità e di trasparenza, secondo le modalità previste dalla Legge nonché dai principi dell’ordinamento comunitario” ART. 1 legge 241/90 (modificata e integrata dalla Legge 15/2005)

E’ evidente come questa legge apporti importanti modifiche nei rapporti tra le pubbliche amministrazioni e i diritti dei cittadini.

Infatti non solo è previsto il diritto di prendere visione degli atti di un procedimento, ma anche che l’attività amministrativa deve ispirarsi al principio di trasparenza, inteso come accessibilità alla documentazione dell’Amministrazione o ai riferimenti da quest’ultima utilizzati nell’assumere una determinata posizione.

Ciò consente ai cittadini di veder garantiti i propri diritti nei confronti dell’Amministrazione pubblica: hanno diritto ad una informazione qualificata, ad accedere ai documenti amministrativi e conoscere, nei limiti precisati dalla legge, lo stato dei procedimenti amministrativi che li riguardano, seguendo le fasi attraverso cui l’attività amministrativa si articola.

## **Work in progress**

L’Amministrazione Comunale di Catanzaro tiene in forte considerazione il concetto di Work in progress (lavoro, opera in fase di elaborazione) da intendersi appunto come lavoro in continua evoluzione che tiene conto di una serie di componenti variabili e quindi edificanti. In primis l’apporto prezioso dei dirigenti, del personale, dei cittadini.

## **Definizione della mission**

Definire la mission di un Ufficio significa essenzialmente chiarire: i valori a cui ci si ispira; cosa si vuole “rappresentare” per i propri utenti; quali elementi influenzeranno, nel lungo periodo, obiettivi e scelte da adottare allo scopo di mantenere coerente con l’impostazione originaria, da integrarsi alle nuove necessità e funzioni.

La mission è dunque una dichiarazione di intenti a cui ispirarsi nel definire i propri obiettivi e successivamente la strategia, con particolare riguardo al proprio posizionamento, definendo di conseguenza la propria impostazione strategica. Pertanto, la corretta definizione degli obiettivi richiede che essi siano:

- **misurabili**, ovvero definiti in modo tale che sia possibile valutarne, a posteriori, il grado di raggiungimento, ciò sia per poterne valutare la soddisfazione, che per poter comprendere le motivazioni dell’eventuale mancato raggiungimento;
- **raggiungibili**, e dunque, tenendo conto delle diverse variabili e situazioni, realisticamente alla portata dell’organizzazione e delle sue risorse;
- **temporalmente limitati**, ovvero indicati per un orizzonte di tempo sufficiente per definire razionalmente, anche sulla base della complessità e della dimensione

dell'organizzazione, un percorso di crescita che tenga conto delle difficoltà iniziali di istituzione, ma valuti anche le potenzialità dell'organizzazione una volta giunta alla fase di regime;

- **geograficamente limitati**, ovvero riferiti ad un'area geografica precisa, che è quella in cui si è scelto di operare, in modo da ricondurli ad un ambito definito, che possa contribuire a chiarirne la portata.