

La comunicazione organizzativa motore di un cambiamento lungo due anni

Eugenio Ambrosi

ABSTRACT

Nel biennio 2007/2008 l'ERDISU di Trieste è stato oggetto di un processo di cambiamento sviluppato su 4 principi-cardine: Condivisione di valori; Controllo dei comportamenti; Comunicazione organizzativa; Decentramento di competenze. Un processo che ha destato l'interesse del progetto "Premiare la qualità" del Dipartimento Funzione Pubblica - Presidenza del Consiglio dei Ministri, che ne ha estratto due best practices per l'elenco proposto in autunno all'opinione pubblica a conferma del fatto che nel pubblico impiego lavorano "Non Solo Fannulloni"; ha avuto inoltre una menzione d'onore alla Creative Graz 2008 ed ha conquistato un 2° premio nazionale al COMPA 2008.

PREMESSA

L'Erdisu di Trieste è l'ente regionale per il diritto allo studio universitario presso l'Ateneo triestino: 67 dipendenti ed un bilancio di circa 33M€ nel 2008.

Nel biennio 2007/2008 abbiamo avviato un cambiamento incentrato su 4 principi-cardine:

Condivisione di valori, obiettivi, innovazioni, buone prassi, conoscenze;

Controllo organico dei comportamenti e delle attività del personale e degli studenti beneficiari;

Comunicazione organizzativa per coinvolgere e convincere motivando i dipendenti e gli studenti;

Decentramento di competenze ed individuazione di compiti sfidanti per i collaboratori.

Il processo si è sviluppato partendo dalla **Condivisione** dei valori e degli obiettivi stra-

PAROLE CHIAVE:

COMUNICAZIONE ISTITUZIONALE
COMUNICAZIONE ORGANIZZATIVA
PIANO DI COMUNICAZIONE
BILANCIO SOCIALE
CARTA DEI SERVIZI
HOUSE ORGAN
NEWSLETTER

tegici dell'Ente attraverso incontri con la struttura dirigente (24), il personale (3), circolari, documenti; il **Controllo** è partito dall'indagine sul benessere organizzativo, proseguito con l'analisi dei procedimenti e dei processi, il controllo dei carichi di lavoro e dell'orario di lavoro, la partecipazione al progetto FP Cantieri - Circolo dell'ascolto, i consumi degli studenti ed una customer satisfaction; si è diffuso attraverso il Piano di **Comunicazione** organizzativa, anche partecipando al GdL Funzione Pubblica - Comunicazione interna, (dal sito web bilingue alla Newsletter online (12 numeri), dalla rubrica sul quotidiano locale (41) all'Houseorgan cartaceo (2), dalla Carta dei servizi al Bilancio sociale); il **Decentramento** si è sviluppato attraverso l'esternalizzazione di servizi in global service e la revisione delle posizioni organizzative e dei coordinamenti inserendo i preposti in ambiti locali di collaborazione extraistituzionale.

Quasi a dire: “CoCoCoDe: ecce ovo”.

Il fattore catalizzatore di tutto il processo di cambiamento è stato individuato nel Piano di comunicazione organizzativa, strettamente connesso alla funzione di management direzionale, che ha permesso di sviluppare appieno quale elemento trainante innanzitutto la condivisione di valori ed obiettivi: chi non ha inteso farli propri ha potuto trasferirsi ad altre sedi dell'Ente Regione; chi, rimanendo, non ha accettato di fare squadra (l'organico è sceso dello 7,5%, lo straordinario dell'89,61%, le ore di assenza del 18,00%), è stato invitato ad adeguarsi e perseguito nei modi consentiti (in un caso, dopo 7 procedimenti disciplinare si è giunti al licenziamento).

Tutto ciò è stato reso possibile anche dal fatto che per la prima volta alla guida di un ente regionale è stato chiamato un dirigente che, oltre ad avere esperienza e titoli (tra l'altro, un master biennale alla SDA Bocconi), da anni insegna Comunicazione istituzionale come docente a contratto all'Ateneo triestino.

1 L'ANALISI DEL BENESSERE ORGANIZZATIVO ALLA BASE DELLA NUOVA PROPOSTA GESTIONALE

L'analisi del benessere organizzativo, proposta dall'Amministrazione regionale come uno strumento di ascolto periodico per confrontarsi con i propri dipendenti, coglierne sensazioni, aspettative, osservazioni, proposte e, quindi, identificare le possibili aree di miglioramento è stata utilizzata, nel caso dell'ERDISU TS, per delineare le azioni da compiere per aumentare il livello complessivo di benessere. Ciò nella convinzione che sia l'individuo che l'organizzazione concorrono insieme al raggiungimento di una migliore qualità della relazione esistente tra le persone e il contesto di lavoro.

La rilevazione 2006 come pure quella del gennaio 2007 hanno individuato alcune aree che necessitavano un concreto miglioramento, nel più ampio contesto dell'Amministrazione regionale come pure dell'Erdisu; tra queste di particolare valore, ai fini del presente lavoro:

LA CHIAREZZA DEGLI OBIETTIVI E LA CIRCOLAZIONE DELLE INFORMAZIONI

che sono diventati in qualche modo il leit motiv dell'azione di riorganizzazione dell'Ente, subito premiata con variazioni percentuali positive di alcuni indici rilevati:

- chiarezza obiettivi + 0,30
- circolazione informazioni + 0,23
- aumento della conoscenza del piano strategico + 0,25
- aumento della facilità di comunicazione con i propri dirigenti + 0,35.

Attraverso la proposta di un Piano di Comunicazione organizzativa si è cercato da subito da un verso di migliorare la proiezione esterna dell'immagine dell'Ente sia, dall'altro ed ancora prima, di contribuire alla ridefinizione dell'identità aziendale ed alla sua totale condivisione da parte dei dipendenti. Il re-styling del sito web, il lancio del quindicinale on line ErdisuNews, la preparazione di alcune brochure informative, la ridefinizione delle attività di sportello (il cosiddetto *front line*), la semplificazione di linguaggio e procedure sono state solo le prime iniziative volte proprio a creare le premesse per una migliore circolazione delle informazioni anche all'interno dell'Ente e tra i suoi dipendenti;

1.1 LE PREMESSE AD UNA NUOVA POLITICA DI COMUNICAZIONE DELL'ENTE

Si è dunque avviato subito a marzo la predisposizione del primo Piano di comunicazione dell'Ente che in breve ha assunto la connotazione, definitiva, di Piano di comunicazione organizzativa – PdCo.

E poiché è ormai universalmente accettato che una buona comunicazione presuppone una grande ed attenta capacità di ascolto, si è ottenuto, per lo specifico dell'Erdisu Trieste, di affiancare alla predisposizione del PdCo due ulteriori strumenti innovativi per l'Amministrazione regionale, nella prospettiva condivisa dalla competente Direzione centrale della Organizzazione, Personale Sistemi informativi – DCOPSI, di sperimentazione per conto dell'intera Amministrazione di soluzioni innovative per affrontare problemi consolidati: una analisi dei procedimenti e dei processi amministrativi e la partecipa-

zione al Circolo dell'Ascolto.

Contemporaneamente, ci si è posti il problema di farsi ascoltare all'esterno, atteso che l'immagine di cui godeva l'Ente all'interno dell'Amministrazione regionale come pure tra studenti e docenti era quella di una tipica pubblica amministrazione inefficiente, incapace di reggere alle sfide del cambiamento organizzativo ed istituzionale che la casa-madre Regione andava invece promuovendo e sostenendo a 360°. Da qui l'idea, subito concretizzata, di creare un primo canale di dialogo con la comunità territoriale di riferimento attraverso il principale organo di informazione disponibile, il quotidiano *Il Piccolo di Trieste*, che già ospitava l'inserito settimanale *Università curato dall'Ufficio stampa dell'Ateneo*.

1.1.1 L'ANALISI DEI PROCESSI E PROCEDIMENTI ORGANIZZATIVI

Il primo strumento è stato reso possibile dalla messa a disposizione a marzo, da parte della DCOPSI, di una società esterna di consulenza alla quale è stato dato l'incarico di realizzare uno studio sui processi e procedimenti ed in particolare di ovviare agli squilibri gestionali riscontrati nei servizi di portierato e guardaroba, di protocollo-archivio-segreteria, nell'utilizzo delle tecnologie per migliorare i flussi informatici ed informativi.

I risultati finali sono stati consegnati a dicembre ed a gennaio sono stati oggetti di discussione ed analisi con i referenti di progetto, gli analisti Quasar ed i responsabili DCOPSI, e, quindi, dell'ERDISU TS, Consiglio di Amministrazione e nucleo dirigente aziendale.

Con l'intervento si intendeva contribuire ad una maggior attitudine alla gestione per processi, alla definizione di obiettivi ed alla misurazione dei risultati di processo.

Tra gli obiettivi e risultati dell'intervento c'erano:

1. Definire i Full Time Equivalent (FTE*) per singola struttura stabile
2. Definire servizi e processi da mappare
3. Associare servizi/processi e strutture stabili

4. Allocare gli FTE sui singoli servizi/processi
5. Individuare eccellenze e criticità dei servizi/processi
6. Definire indicatori e parametri di misurazione per il monitoraggio dei processi.

Ne sono emerse alcune linee di riflessione sulla dimensione di tali processi, il cui peso sicuramente è apparso talora eccessivo e sovradimensionato rispetto ad una loro gestione ottimale:

- 17 processi su 49 (pari al 34%) assorbono l'80% delle risorse uomo dell'Ente, 9 di questi (18%) assorbono complessivamente il 60% e solo 4 processi (8%) assorbono il 40% delle risorse;
- i primi 6 processi (pari al 12%) complessivamente assorbono circa il 50% delle ore erogate. Di essi 2 sono ad erogazione diretta (Portierato e Guardaroba per complessivi 26%) e 4 sono di supporto (manutenzioni degli immobili 7,4%, protocollazione e spedizione 4,7%, supporto agli organi collegiali e istituzionali 4,5%, acquisti e forniture di servizi 4,7% per complessivi 21,3%);
- il processo con maggiore assorbimento di ore (pari a 22,2%) è costituito dal portierato.

La ricerca ha permesso di trarre anche alcuni elementi di riflessione di carattere generale in materia di

1. Struttura organizzativa
2. Personale e procedure organizzative
3. Sistemi informatici
4. Comunicazione

Per quanto concerne, in particolare, quest'ultimo punto, preso atto delle azioni di miglioramento avviate nel corso del 2007, tese ad una più rapida ed efficace comunicazione con l'ambiente esterno (enti, istituzioni e studenti), al fine di strutturare una serie di interventi organizzativi volti al potenziamento della comunicazione dell'Ente e della concentrazione degli sforzi in merito, gli analisti hanno ritenuto opportuno proporre di impostare una serie di interventi:

a. Opportunità di definire uno specifico assetto funzionale per la gestio-

ne dei processi in materia comunicativa
attraverso:

- Costituzione di una funzione di supporto alla direzione per la programmazione, implementazione e controllo delle attività comunicative dell'Ente. All'interno di tale funzione è stata indicata l'opportunità della partecipazione costante delle funzioni apicali della struttura;
- Definizione di obiettivi strategici da assegnare e strumenti di controllo dei risultati attraverso indicatori opportunamente scelti e calati non solo per il processo di comunicazione ma anche nei vari processi che utilizzano la comunicazione e l'informazione;
- Potenziamento dei processi di comunicazione in capo agli studenti attraverso una più strutturata attività informativa, veicolata da un ufficio di front office che possa da un lato fungere da erogante informazioni e dall'altro come primo elemento di risposta alle problematiche che si possano presentare. Si è fatto riferimento ad una sorta di URP all'interno del quale possano essere inserite delle persone con competenze adeguate al fine di aumentare l'efficacia del servizio.
- Potenziamento degli strumenti di comunicazione integrata (sito WEB in primis) al fine di automatizzare l'erogazione della comunicazione (e quindi eventualmente scaricare l'attività di sportello) e la presentazione delle domande. Si è specificato che uno strumento del genere deve essere posto sotto la responsabilità di un unico referente che funga da interfaccia con l'ambiente esterno e gestisca le problematiche di aggiornamento dei contenuti comunicativi e tecnici (anche in merito alle problematiche normative).

b. La dinamica e l'approccio comunicativo potrebbero svilupparsi se-

condo le fasi del ciclo di Deming (PDCA):

- Pianificazione e Programmazione strategica della comunicazione istituzionale;
- Deployment sulla struttura in termini di risultati obiettivo;
- Controllo dei risultati obiettivo (tramite gli indicatori);
- ri-programmazione delle Attività.

I risultati e le proposte sono stati poi utilizzati per predisporre una proposta di revisione della struttura organizzativa dell'Ente e per la definizione del bando per l'appalto, innovativo per l'Ente, a global service di 10 servizi economici sino ad allora gestiti individualmente.

1.1.2 IL CIRCOLO DELL'ASCOLTO ORGANIZZATIVO

Nell'aprile 2007 l'ERDISU è stato proposto per partecipare, insieme ad un centinaio di enti pubblici italiani, al "Circolo dell'ascolto organizzativo", un innovativo progetto attivato nell'ambito della sperimentazione del Programma Cantieri del Dipartimento della Funzione pubblica.

Il Progetto era volto a creare negli ambienti di lavoro pubblici un luogo e un metodo di incontro in cui persone provenienti da ambiti e funzioni diverse abbiano l'occasione di condividere esperienze, analisi, ipotesi di miglioramento e progetti di sviluppo. Scopo precipuo del circolo dell'ascolto è stato quello di generare un aumento nel livello di partecipazione di tutta l'organizzazione verso una nuova visione relazionale del lavoro.

Due "facilitatori" della DCOPSI, responsabili dell'attività, hanno collaborato con un gruppo di 13 dipendenti del Servizio interventi e opportunità allo studio universitario, vero e proprio focus group di analisi e valutazione, attraverso un ciclo di dieci incontri, iniziati già a maggio, con diverse tematiche operative: dal circolo di ascolto organizzativo alla valorizzazione del lavoro e delle persone, dalle dinamiche dell'ascolto alla mappa di valori e dei comportamenti per lo sviluppo, dai progetti di sviluppo e valutazione alle competenze per l'ascolto organizzativo.

Le sessioni di lavoro, concluse a dicembre,

hanno permesso di individuare ed analizzare le criticità che possono impedire la realizzazione di prospettive future, prima lavorando a livello generale, poi andandole a mappare in base alle aree di afferenza (area dell'organizzazione, della dirigenza e della persona). Attraverso tecniche del problem solving è stato predisposto il piano per aumentare la condivisione tra il personale delle procedure ordinarie di raccolta delle domande per i diversi bandi: l'attività è stata suddivisa per priorità, per azioni e sottoazioni, individuando il prodotto atteso, le risorse impegnate ed i tempi di realizzazione.

Conclusa la prima parte della sperimentazione si è passati ad analizzare come l'atteggiamento personale possa concretamente trasformarsi in un metodo per elaborare soluzioni di miglioramento, coniugando la centralità della persona e l'efficacia organizzativa.

E' stato analizzato un set di 15 competenze centrali per lo sviluppo delle risorse umane all'interno dei contesti organizzativi, ad ognuna delle quali corrispondono specifici comportamenti che costituiscono gli indicatori per considerare il livello di possesso della stessa. Cinque di queste sono state identificate come strategiche per l'Ente, in ordine di importanza: Organizzazione dei processi di lavoro, Comunicazione efficace, Gestione delle risorse umane, Problem solving, Decision making. In tale ambito sono state anche ipotizzate le possibili azioni concrete per lo sviluppo di tali competenze, non ultima la possibilità di legare gli obiettivi individuali dei funzionari e quelli collettivi degli uffici alle proposte avanzate dal Circolo dell'ascolto a metà febbraio.

1.2 IL PIANO DI FORMAZIONE 2008/2009

In maniera innovativa anche per l'Ente Regione, a fine primavera 2008 con un decreto organico è stato approvato il Piano di Formazione 2008/9, redatto sulla base di quanto emerso dall'analisi Quasar e dai focus group del Circolo dell'Ascolto e tenendo conto:

- a) dell'utilità del corso considerato rispetto al collaboratore,
- b) della conoscenza dei corsi che possono

aiutare il collaboratore a migliorare i propri "comportamenti organizzativi",

- c) della conoscenza dei corsi specialistici utili al miglioramento della qualità del lavoro del collaboratore o a farlo crescere professionalmente, anche per quanto riguarda il raggiungimento dei suoi obiettivi individuali,

- d) della conoscenza dei corsi dell'area informatica;

- e) della pertinenza del corso con le attività del collaboratore,

- f) della personalizzazione del piano formativo in base alla condivisione dell'offerta formativa con il collaboratore.

Oltre due terzi del personale ha concordato di inserire nel Piano di formazione almeno un corso, di livello più o meno avanzato, in tecniche di comunicazione.

1.3 LA PAGINA UNIVERSITÀ DE IL PICCOLO DI TRIESTE

Con una veloce variazione di bilancio il Consiglio di Amministrazione ha autorizzato l'individuazione del budget necessario per entrare nella Redazione, curata dall'Ufficio stampa dell'Ateneo, della pagina settimanale Università ospitata dal quotidiano locale.

La pagina, essendo curata all'esterno della redazione del quotidiano, garantiva la possibilità di pubblicare integralmente, e quindi senza intermediazioni giornalistiche, i pezzi che di volta in volta venivano concordati con il referente giornalistico dell'ateneo: è stato così possibile articolare nel tempo la presentazione di tutti gli eventi, grandi e piccoli, presenti e futuri, che interessavano l'ente ed il suo interagire con gli studenti, l'università, le istituzioni, il territorio. Talora introducendo temi che erano ancora in via di impostazione e discussione all'interno dell'ente e che, proprio attraverso quello spazio mediatico, attivavano meccanismi di confronto che permettevano di recepire sensazioni ed umori, condivisioni e ripulse delle idee che all'interno dell'ERDISU andavano maturando.

E' attraverso quella pagina che si è comunicato alla città che l'Ente stava cambiando; è attraverso quei contributi proposti in chiave

giornalistica che si è affermata una nuova immagine dell'Ente; è attraverso quell'essere in cronaca locale finalmente per le buone notizie che ci riguardavano che è stato possibile rifinire l'identità dell'Ente.

Nel tempo, la credibilità del comunicare si è trasferita alla credibilità del comunicatore che, avendo nella pagina Università una indispensabile cassa di risonanza, si è visto riconoscere una nuova reputazione, fondata sulle informazioni che si davano, sulle conferme gestionali che seguivano agli annunci, sul riconoscimento pubblico che ci veniva da chi entrava in contatto con l'Ente.

Come suggeriva Aristotele, la probabilità di essere creduti era cresciuta e noi eravamo credibili.

2 IL PIANO DI COMUNICAZIONE ORGANIZZATIVA PER COINVOLGERE E CONVINCERE MOTIVANDO I DIPENDENTI E GLI STUDENTI

Grazie a questa cornice organizzativa il PdCo, la cui realizzazione è stata avviata come detto a marzo 2007, è stato in grado di svilupparsi come il motore trainante del processo di riorganizzazione dell'Ente.

E' ormai assodato che la comunicazione di un Ente pubblico costringe a due operazioni separate ma, allo stesso tempo, legate da tratti comuni, al punto che riesce difficile indicare quale venga prima e quale dopo:

a. **STRUTTURARSI, ORGANIZZARSI, DARSÌ UNA FORMA:** per una efficace comunicazione bisogna che tutte le attività siano strutturate ed organizzate, il che vuol dire poter assegnare a ciascun compito un riferimento (e viceversa), avere chiaro l'obiettivo, poter contare su certezze di budget, di strategia, di risorse umane (con diversi orientamenti professionali) e strumentali, di poter pianificare per tempo le attività e di poter definire un coordinamento certo;

b. **PENSARE ALLA PROPRIA IDENTITÀ, A COSA SI FA, A COME LO SI FA, AL PERCHÉ, A CHI DEVE FARE COSA, A COME FARE MEGLIO:** capire chi si è e cosa si vuole fare è propedeutico per riuscire a fare della comunicazione una funzione cen-

trale dell'attività dell'Ente. La comunicazione, mettendo ordine nei processi e nelle attività, può così far fare il salto di qualità all'amministrazione che vuole fare luce su se stessa.

Il PdCo è lo strumento principe e come tale è stato pensato anche per l'Erdisu TS.

Formalmente, l'ERDISU di Trieste, individuando per la prima volta nella primavera 2007 un PdCo, ha inteso programmare le attività di informazione e comunicazione istituzionale rivolte agli studenti, ai dipendenti, ai cittadini e ai soggetti pubblici e privati al fine di promuovere e garantire la trasparenza dell'azione amministrativa, attivare forme d'ascolto permanenti finalizzate all'individuazione dei bisogni e al miglioramento della qualità dei servizi e delle prestazioni, promuovere le attività di comunicazione interna quale strumento di sviluppo organizzativo, garantire il diritto all'informazione anche attraverso la semplificazione di atti, linguaggio e procedure.

L'attività di comunicazione e informazione è stata così considerata propria dell'Ente nel suo complesso e quindi tutti i servizi svolti sono stati chiamati ad agire di concerto e ad essere partecipi dei processi di informazione e comunicazione verso il cittadino, in osservanza del principio generale di omogeneità ed unitarietà della comunicazione integrata e multicanale.

Le attività di informazione e comunicazione del PdCo comprendevano, ed hanno compreso anche nel successivo 2008:

- l'informazione attuata mediante l'uso dei media;
- la comunicazione esterna rivolta a studenti, cittadini, Enti e soggetti pubblici e privati;
- la comunicazione interna realizzata nell'ambito dell'Ente;
- la comunicazione agli interessati in rete con altri Enti che gestiscono servizi pubblici.

Le attività di informazione e di comunicazione, in particolare, sono state finalizzate a:

- illustrare e favorire la conoscenza delle decisioni dell'Ente;
- illustrare e promuovere le attività dell'Ente, il suo funzionamento, le sue finalità e strutture, nonché il quadro di riferimento

- normativo in cui opera;
- favorire la conoscenza e l'accesso ai servizi pubblici, alle informazioni e ai documenti, attraverso una pluralità di strumenti e modalità operative;
- promuovere conoscenze allargate e approfondite sui temi del DSU
- favorire la semplificazione delle procedure e la modernizzazione degli apparati, nonché garantire la possibilità ai destinatari e agli interessati di accesso e partecipazione al procedimento;
- promuovere l'identità dell'Ente
- garantire l'ascolto degli studenti per migliorare la qualità dei servizi;
- favorire la circolazione delle informazioni su strategia, obiettivi e organizzazione dell'Ente tra dipendenti per accrescerne il senso di appartenenza

Le professionalità della comunicazione e dell'informazione istituzionale sono state organizzate in un coordinamento flessibile facente capo al Direttore dell'Ente. Il coordinamento ha recepito le priorità e l'indirizzo dell'Ente, garantendo il raccordo operativo delle varie attività e strutture di comunicazione ed elaborando il PdCo nell'ambito dell'attuazione dei programmi dell'Ente, secondo le direzioni strategiche delineate dal Consiglio di amministrazione. Ciò ha garantito la programmazione unitaria e uniforme delle attività di comunicazione esterna ed interna.

Il coordinamento, l'organizzazione e la circolazione delle informazioni interne sono risultate anche nell'esperienza dell'Erdisu TS il presupposto essenziale dell'attività di comunicazione integrata dell'Ente e dell'efficacia operativa degli sportelli fisici e telematici che erogano servizi agli studenti e dei canali informativi dell'Ente.

2.1 LA COMUNICAZIONE INTERNA

URP degli URP (dove URP sta per Ufficio Relazioni con il Pubblico), il progetto del Dipartimento della Funzione Pubblica curato dal FORMEZ a sostegno della comunicazione nelle Pubbliche Amministrazioni, ha avviato a

fine aprile 2008 il Tavolo di lavoro "Comunicare dentro l'amministrazione".

Sono state invitate a parteciparvi 22 enti identificati come "esperti" sulla base dell'attività di comunicazione istituzionale svolta negli ultimi tempi: tra gli altri l'Agenzia delle Entrate e l'INAIL, i Comuni di Roma e Prato, Udine e Trento, le Province di Rimini e Parma, le Regioni Campania e Veneto, il Consiglio regionale FVG, le ASL di Bologna ed Aosta, la CCAA di Bergamo. E l'ERDISU di Trieste. Attraverso 3 incontri tra amministrazioni esperte e con il supporto di una figura esterna la cui competenza ha consentito di guidare il confronto e la riflessione sulle esperienze condotte, si è giunti alla produzione di documenti che sono stati condivisi e quindi messi a disposizione dell'intera comunità dei comunicatori pubblici italiani.

Il tema della comunicazione interna costituisce tradizionalmente un vero elemento di debolezza delle organizzazioni pubbliche, poco abituate e scarsamente preparate a considerare la comunicazione interna come una variabile strategica della gestione dell'organizzazione. Per la comunicazione inoltre essa costituisce una vera e propria pre-condizione: senza una buona circolazione delle informazioni tra i diversi settori dell'organizzazione, si fatica a gestire i propri strumenti di comunicazione, a realizzare la propria attività, ad esercitare una regia coordinata dei messaggi veicolati ai diversi pubblici di riferimento.

Concetti, questi, come precedentemente riportato, che erano puntualmente emersi in occasione delle rilevazioni del Benessere Organizzativo 2006 e 2007 anche per l'Erdisu TS.

Su questi concetti sono stati individuati alcuni grandi temi di lavoro, discussione e confronto:

1. la dimensione della comunicazione interna intesa come "facilità di circolazione delle informazioni fra i diversi attori di un'organizzazione;
2. la dimensione "strategica" della comunicazione interna;
3. gli strumenti utilizzati e le risorse possibili;

4. la partecipazione del personale;
5. a chi si rivolge la comunicazione interna;
6. la comunicazione interna, punto critico nelle organizzazioni;
7. il piano di comunicazione interna;
8. il disegno organizzativo e le competenze;
9. l'adozione di linee guida comuni.

I tre mesi di lavoro hanno permesso di confrontare quanto in corso d'opera a Trieste con le esperienze degli altri partecipanti, alcune delle quali di assoluto rilievo come quelle dell'Agenzia delle Entrate e del Comune di Roma.

Anche grazie a questo scambio professionale alla fine del progetto l'Ente è giunto alla pubblicazione dell'house organ CasaErdisu,

2.2 UN HOUSE ORGAN PER LA CASAERDISU

A giugno è stato in effetti diffuso, esclusivamente tra i dipendenti dell'Erdisu, il primo numero dell'house organ casaerdisu, una pubblicazione ad uso interno realizzata per aggiornare il personale dell'Ente sulle attività e gli obiettivi a medio termine da raggiungere. La diffusione in tutti gli uffici avviene in via cartacea, come strumento di lavoro da tenere a portata di mano.

L'house organ, distribuito a fine mese come compendio informativo dell'attività svolta, è stato progettato per contenere spunti e informazioni sulla vita dell'Ente: dall'organizzazione, attraverso le sue attività, alle principali novità che riguardano le attività stesse per l'immediato futuro, dalla gestione del personale alle notizie utili, dalle novità contrattuali fino ai concorsi interni.

La pubblicazione si configura come uno strumento formato A3, su cartoncino bianco, impossibile da "insabbiare" accidentalmente tra le altre carte della scrivania, e porta sul retro una serie di informazioni utili al lavoro quotidiano: l'organigramma dell'Ente; i principali referenti di lavoro dell'ateneo triestino, l'elenco degli erdisu italiani, tutti con indirizzo mail e, dove possibile, numero di telefono.

Obiettivo dell'house organ: realizzare un giusto equilibrio tra aggiornamenti informativi e commenti/dibattiti, a partire dalle

notizie che riguardano l'Ente.

A tal fine le due funzioni principali dell'house organ sono state individuate nel favorire la circolazione e quindi la condivisione delle informazioni tra i vari uffici, in senso verticale dall'alto al basso e viceversa ma anche orizzontale, tra strutture parallele che spesso dialogano poco tra di loro; e nello stimolare il coinvolgimento e la partecipazione dei dipendenti, tenendoli aggiornati e contribuendo a costruire il senso di appartenenza all'Erdisu dei suoi funzionari.

2.3 IL SITO WEB PARLA INGLESE

Grazie ad uno stage di laurea di una studentessa in Scienze della Comunicazione è stato possibile fare

Su www.erdisu.com le informazioni vengono autogestite dai nostri funzionari, garantendo così una più immediata attenzione alle esigenze degli studenti anche attraverso l'uso di un linguaggio semplice e pulito, in grado di agevolare la lettura e la comprensione anche agli studenti stranieri, per i quali si sta pensando di realizzare anche qualche pagina in inglese. Una serie di facili link permettono di navigare con facilità nel mondo Erdisu: così la bacheca alloggi on-line, i bandi, la mobilità internazionale MOVE, la card Trieste universitaria, la sicurezza e prevenzione negli ambienti Erdisu, l'organizzazione degli uffici e dei singoli referenti per le pratiche, lo Sportello disabili in collegamento con l'Università così come la Rassegna stampa.

Nell'inverno 2007 è stata realizzata, con una tesi di laurea in Scienza della comunicazione, l'analisi dell'utilizzo del web da parte degli Erdisu italiani e, all'interno di questa, è stato sviluppato un ampio benchmarking tra il nostro sito e gli altri esistenti, individuandone pregi e difetti e delineando una possibile strategia di re-styling del sito medesimo.

Sulla base di tale analisi è stato messo online, in collaborazione con il Dipartimento di matematica e informatica, dal 25 giugno 2007 il rinnovato sito dell'Ente, che facilita gli studenti nel conoscere tutte le strutture e le attività utili per la loro vita studentesca, nel trovare

tutte le informazioni utili su agevolazioni e bandi come pure nel reperire le ultime notizie sull'attività dell'ERDISU TS.

Il sito è stato poi configurato, nelle parti fondamentali, anche nella versione inglese, questa volta in collaborazione con la Scuola Superiore di Lingue moderne, Interpretariato e Traduzione - SSLMIT, nell'ambito del Protocollo d'intesa 2007.

In questo modo si è connotato in una dimensione ancor più internazionale il servizio reso dall'Ente, tenuto conto che sono centinaia e centinaia gli studenti stranieri che ogni anno fanno domanda per gli assegni, le borse di studio e in generale i servizi erogati dall'Erdisu e che spesso necessitano delle opportune informazioni in una lingua veicolare, nella fattispecie l'inglese.

Senza ripercorrere tutte le innovazioni introdotte, a partire dall'impianto grafico ai nuovi servizi interattivi e transattivi introdotti (questi ultimi per la presentazione delle domande di accesso ai bandi), piace ricordare che è stata avviata una rubrica dedicata alle domande ricorrenti poste dagli studenti, dando risposta direttamente sul sito web dell'Erdisu (<http://www.erdisu.trieste.it>) attraverso l'apposita sezione delle FAQ (Frequently asked questions) introdotta nella home page.

Un modo per semplificare la vita agli studenti universitari, evitando loro di dover spendere soldi al telefono per avere risposte su quesiti abbastanza frequenti. Ma anche un modo per snellire l'attività dell'Ente ed evitare disservizi: una recentissima analisi sull'universo delle domande di contributo ha fatto emergere che una domanda su tre contiene errori e comporta un supplemento di istruttoria con perdita di tempo sia per gli studenti che per i dipendenti dell'Ente con l'immediata conseguenza di un concreto aumento del costo amministrativo di ogni singola pratica.

L'intervento sul sito è stato importante, in chiave organizzativa, anche perché, in collaborazione con il Servizio Informativo Regionale - SIR, c'era la possibilità di monitorare giornalmente gli accessi al sito web e, quindi, di verificare le modalità di utilizzo del sito dell'Erdisu da parte dell'utenza. Non a caso i picchi di

accesso corrispondono ai periodi di apertura dei bandi per i benefici economici ed alla pubblicazione delle relative graduatorie.

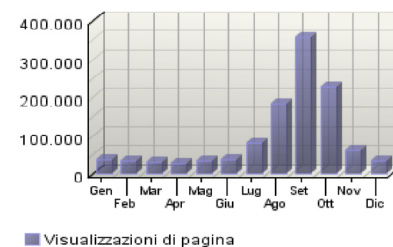
TENDENZA DELLE VISITE



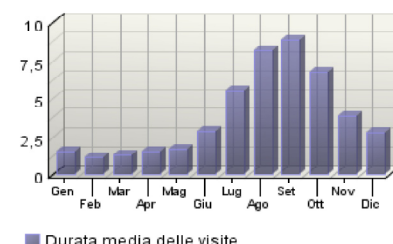
RIEPILOGO DELLE VISITE

Visitatori	109.860
Visite	174.133
Visitatori che hanno visitato una volta	94.865
Media per giorno	477
Visitatori con più di una visita	14.995
Durata media delle visite	00:08:59
Media delle visite per visitatore	1,59
Visite internazionali	28,32%

TENDENZA DELLE VISUALIZZAZIONI DI PAGINA



TENDENZA DELLA DURATA MEDIA DELLE VISITE



RIEPILOGO DELLE VISUALIZZAZIONI DI PAGINA

Visualizzazioni di pagina	1.140.265
Media del giorno	3.124
Media delle visualizzazioni di pagina per visita	6,55

2.3.1 IL PROGETTO SPORTELLO ABITATIVO

Attraverso il sito è stato dato vita ad uno Sportello abitativo informativo, da tempo meta ambita dell'Ente, con l'obiettivo principale di facilitare l'incontro tra la domanda e l'offerta di alloggi per studenti tramite anche l'utilizzo di una nuova bacheca on-line che permette di verificare in tempo reale le stanze libere (in appartamenti condivisi) offerte a studenti in città, fornendo, in un unico elenco, gli annunci provenienti da fonti tradizionali (bacheche, supermercati...) e gli annunci inseriti on line.

Il servizio è stato reso possibile con una convenzione non onerosa stipulata con la società di Trento che svolge analogo servizio per l'Opera universitaria di quella città, è stato impostato per essere attivo 24 ore su 24 e consultabile da qualunque computer collegato ad internet per verificare costantemente le disponibilità di alloggio. I vantaggi per gli utenti sono evidenti: confrontare facilmente tutte le offerte e mettere bene in evidenza il prezzo, distinguere l'offerta privata da quella di agenzia, avere a disposizione una banca dati aggiornata, offrire la possibilità di rivolgersi ad uno sportello munito di personale con competenze linguistiche, formato per svolgere un servizio di assistenza e consulenza per la corretta stipula e registrazione dei contratti ma anche per fornire tutte le informazioni relative agli sgravi fiscali previsti per proprietari ed inquilini (ICI ed Irpef). E magari contribuire così facendo ad una riduzione dei costi di mediazione delle agenzie immobiliari.

2.4 ERDISUNews

La newsletter, nata nel giugno 2007, si configura ormai come un punto fermo nell'attività

di informazione e comunicazione dell'Ente, puntualmente distribuita all'inizio del mese per diffondere tra studenti e stakeholder novità e contenuti dell'attività istituzionale dell'Ente. Nel panorama del DSU italiano non ha paragoni, essendo solo l'Ente di Firenze attualmente presente nel panorama editoriale del settore con un prodotto diffuso tre/quattro volte l'anno in formato monopagina.

Si presenta con un formato grafico moderno, pulito, un po' fumettistico che strizza l'occhio alla nostra utenza studentesca e viene diffuso via mail ad un indirizzario di circa 3.000 stakeholder ed utenti, in via di progressivo aumento, ed è disponibile, anche con gli arretrati, sul sito istituzionale. E' interamente realizzato in proprio, con risorse professionali dell'Ente, a costo sostanzialmente nullo, quantomeno a bilancio, atteso che dal direttore al caporedattore, dal grafico all'esperto web sono tutti dipendenti regionali in forza all'Ente.

Ha partecipato al concorso Comunicare on line promosso da COM.PA. 2008, ove è stato classificato 2° su 93 partecipanti.

2.5 SEMINARI E CONVEGNI

In questo biennio si sono tenute nella Sala convegni 5 iniziative pubbliche promosse dall'Ente:

- un convegno incentrato sulle opportunità di ripristino ambientale attraverso metodi biologici;

- un convegno sul tema dei giovani e della società del benessere

- ambedue in collaborazione con il Lions Host Trieste;

- un seminario sul diritto allo studio universitario con gli assessori competenti di Regione, Provincia e Comune e le rappresentanze studentesche;

- una Serata Africa, in collaborazione con le organizzazioni degli studenti africani

- una giornata di studi sulla sicurezza accessibile in collaborazione con l'Ateneo ed il Comando provinciale Vigili del Fuoco

A settembre 2007 l'Ente è stato invitato a portare a Klagenfurt la propria esperienza al seminario europeo "Knowledge Region -

The Alps-AdriaticChallenges”.

Inoltre, nel maggio 2008 alla Stazione Marittima di Trieste l'ERDISU è stato tra i promotori del seminario “Cross-border cooperation of universities and research centres. Contribution to regional development”, organizzato dalla Comunità di lavoro delle Regioni europee di confine (Association of European Border Regions – AEBR) in collaborazione con la Regione Friuli Venezia Giulia. Tema centrale è stato quello della cooperazione tra le università e i centri di ricerca delle regioni di confine come motore di sviluppo economico e sociale con un occhio attento alle proposte del DSU.

L'ERDISU ha partecipato al “I° Forum europeo sul diritto allo studio e la formazione universitaria” tenutosi a Perugia dal 5 al 7 giugno ed organizzato dall'Associazione nazionale degli organismi per il diritto allo studio universitario (Andisu) con il patrocinio dell'Unione Europea, il contributo del Ministero dell'Università e della Ricerca e la stretta collaborazione dell'Adisu di Perugia. Nell'occasione ha proposto anche uno stand informativo in comune con l'Ateneo triestino.

A metà ottobre l'ERDISU è stata invitata a presentare al Creative Graz Award 2008 la propria esperienza di Piano di comunicazione organizzativa: scopo è quello di proporre ai partecipanti il ritmo delle varie fasi che, nell'ottica di una modernizzazione dell'ERDISU, hanno portato dal piano di comunicazione a newsletter, nuovo sito, sito in inglese, carta dei servizi, articoli sulla pagina settimanale Università del quotidiano locale Il Piccolo, collaborazione con Ufficio Stampa e URP dell'Università, Casa Erdisu, Bilancio sociale 2007 e, in un prossimo futuro, Web radio e wireless internet connection.

2.6 LA CARTA DEI SERVIZI

A settembre 2007 è stata approvata la Carte dei Servizi dell'Erdisu TS e subito messa online sul sito web affinché tutti gli studenti ne potessero disporre per offrire suggerimenti e pareri, ed è stata poi distribuita a giugno in formato tascabile. La Carta dei Servizi, in formato pocket, misura 14,5 cm in altezza e 10 cm in

larghezza, entra facilmente in un taschino della camicia o dei pantaloni ed è caratterizzata da un aspetto decisamente moderno e giovanile, in coordinato d'immagine con la Newsletter, la Tessera Mensa, i manifesti promozionali dell'Università 2008/2009.

La Carta dei Servizi non dà prestazioni dirette ma si configura come un vero e proprio patto tra l'Erdisu e gli studenti. Un patto per offrire loro i servizi legati al diritto allo studio (posti letto nelle Case dello Studente, contributi alloggio, pasti a prezzo ridotto, borse di studio e sussidi di varia natura) con un standard di qualità garantito.

I principi cardine della Carta sono qualità, partecipazione e miglioramento continuo, nell'ottica di garantire un costante quanto elevato livello di offerta di servizi.

La Carta dei Servizi si caratterizza per l'obiettivo di prospettare un patto con gli studenti per una continua verifica degli standard qualitativi dei singoli servizi e rientra nell'ambito del Piano di Comunicazione organizzativa dell'Ente, ruotando attorno all'articolazione puntuale delle modalità di erogazione dei servizi: dalle borse di studio alle mense, dai posti alloggio ai premi per le tesi migliori, dalla mobilità internazionale ai servizi di ambito culturale. Ed anno dopo anno attraverso appositi indicatori verrà monitorata la congruenza degli standard qualitativi offerti e, se necessario, ne verrà proposta la modifica.

La Carta dei Servizi diviene così un riferimento puntuale, sia come canale di informazione istituzionale verso gli utenti e la comunità di riferimento sia come strumento di promozione e marketing.

2.7 LA RETE WIRELESS

Grazie ad un contributo della Regione è stata avviata la definizione di un progetto di rete wireless a servizio dell'utenza studentesca che vive e studia nelle Case dello Studente, a Trieste come a Gorizia.

Si trattava di recepire l'esigenza, ormai espressa da parecchi anni, degli studenti ospiti nelle residenze gestite dall'Ente e degli studenti che, pur non risiedendo nelle strutture,

fanno un uso quotidiano dei servizi messi a disposizione (mensa, biblioteca, spazi comuni, ecc.) di poter disporre di connettività senza fili. Questo servizio viene già loro offerto dalle strutture di Ateneo in quasi tutto il comprensorio del campus universitario sotto forma di rete tradizionale, con aule informatizzate e chioschi, ma più capillarmente dalla rete wireless di Ateneo.

La scelta di adottare capillarmente una soluzione wireless ha due fondamentali vantaggi: il primo è costituito dalla scelta di confluire fisicamente nella rete dell'Ateneo. Considerata la diversa dislocazione degli edifici esistenti presso il campus della sede centrale dell'Università, ove esiste già, fin dal 1989, un collegamento fisico in fibra ottica con tale rete informatica, ciò renderà possibile un servizio di buona qualità a costi notevolmente inferiori rispetto ai cablaggi tradizionali. Tale scelta diventa l'unica soluzione percorribile nell'ambito delle strutture abitative presenti nel centro cittadino, in particolare nel complesso "Urban", ove la scelta wireless diveniva obbligata anche per il collegamento alla rete di Ateneo tramite un ponte wireless hyperlan, considerato che il più alto degli edifici presenti nel complesso "Urban" è in portata ottica con l'edificio centrale dell'Ateneo.

Il secondo fondamentale vantaggio è dato dall'efficiente servizio che la rete di Ateneo offre già attualmente all'utenza studentesca. In questo modo, infatti, verrà globalizzato il modo di approccio alla rete da parte dello studente, che si troverà ad utilizzare, con le medesime credenziali, la stessa quantità e qualità di servizi (accesso ad Internet, ai servizi di portale, alle reti bibliotecarie, ecc.) di cui già oggi dispone nelle aree del campus direttamente servite dall'Ateneo. Inoltre, in questo modo, sarà unificato il controllo di sicurezza, con tutti i risvolti legati alla legislazione vigente, in particolare alle vigenti norme antiterrorismo.

2.8 LA RELAZIONE SULL'ATTIVITÀ MOVE 2000-2007

Nell'autunno 2007, grazie ad un contributo della Fondazione CRT, è stato possibile stam-

pare un libro riepilogativo della esperienza di mobilità internazionale MOVE maturata dall'ERDISU.

La pubblicazione, corredata da una sezione documentaria e di testimonianze, ha tracciato un bilancio dei risultati così conseguiti dall'inizio delle attività del progetto nel 2000 fino a fine giugno 2007 ed ha offerto l'occasione per riflettere sul processo di realizzazione della società della conoscenza, sensibile all'innovazione, alla ricerca scientifica, allo scambio di esperienze e best practices. E su quanto siano preziose le iniziative di orientamento, di formazione e di tirocini organizzati presso enti e imprese di altri paesi dell'Unione Europea, proposte ai giovani laureati, quale rafforzamento delle azioni per la mobilità internazionale, in cui sia possibile far colloquiare in maniera organica e costruttiva tutti gli attori coinvolti, dalle Istituzioni (Università, Enti Pubblici) alle realtà produttive.

La pubblicazione ha permesso di portare a conoscenza della comunità regionale e nazionale un'esperienza, quella condotta a partire dal 2000 con il Progetto MOVE, particolarmente significativa perché rappresenta una spinta importante per la realtà regionale, tradizionalmente di confine, verso l'innovazione e l'eccellenza in un più ampio movimento di conoscenza e di scambio in una dimensione europea.

2.9 IL BILANCIO SOCIALE

Uno degli obiettivi prioritari dell'azione regionale è quello di un uso efficiente delle risorse destinate ai servizi per il diritto allo studio universitario-DSU, che sono finalizzate ad un miglioramento delle prestazioni degli studenti ed al sostegno degli studenti capaci e meritevoli, anche se privi di mezzi (articolo 34 della Costituzione).

Nell'autunno 2007 è parso opportuno elaborare delle linee guida per un modello di analisi dell'efficacia della spesa con specifico riferimento alle attività del DSU.

Ciò al fine di poter comparare le prestazioni ed i costi sostenuti dall'Erdisu per le sue finalità istitutive, linee guida approvate con dal

Consiglio di Amministrazione a fine novembre.

Nel quadro degli indirizzi di modernizzazione delle amministrazioni pubbliche, particolare rilevanza assume ormai da anni l'adozione di iniziative e strumenti di trasparenza, relazione, comunicazione ed informazione volti a costruire un rapporto aperto e proficuo con cittadini ed utenti. Molte disposizioni, dalla legge 7.8.1990 n. 241 alla legge 7.6.2000 n. 150, si ispirano a questo concetto ed hanno introdotto a tal fine istituti giuridici, principi operativi e strutture organizzative. Tra le iniziative che le amministrazioni, proprio in questa logica, hanno iniziato ad adottare e che si stanno sempre più diffondendo, quella dell'utilizzo di tecniche di rendicontazione sociale (accountability) ha particolare rilevanza e specifiche potenzialità.

Il Piano regionale degli interventi per il diritto e le opportunità allo studio universitario per l'anno 2007 -triennio 2006/2008- prevedeva che nell'ambito del nuovo sistema di rilevazione dei costi, gli enti individuassero soluzioni organizzative finalizzate ad introdurre adeguati sistemi di programmazione di bilancio e di controllo di gestione. Il tutto avrebbe dovuto avvenire anche in previsione dell'adozione del bilancio sociale, il quale, oltre ad essere uno strumento volto a delineare un quadro omogeneo, puntuale, completo e trasparente della complessa interdipendenza tra fattori economici e socio politici connaturati e conseguenti alle scelte fatte, si configura come un mezzo per migliorare l'organizzazione, la gestione e la comunicazione interna

Stante l'assenza di normative che statuiscono principi formali di redazione per il bilancio sociale, eccezion fatta per la Direttiva della Presidenza del Dipartimento FP del Consiglio dei Ministri 17.2. 2006 "Rendicontazione sociale nelle Amministrazioni pubbliche", il CdA dell'Ente ha ritenuto di adottare ed esplicitare, in sede di recepimento degli indirizzi regionali in materia, i principi ritenuti rispondenti alle esigenze dell'Ente che, in via sperimentale, sono stati così individuati:

responsabilità, identificazione, trasparenza, inclusione, coerenza, neutralità, competenza

di periodo, prudenza, comparabilità, comprensibilità, chiarezza ed intelligibilità, periodicità e ricorrenza, omogeneità, utilità, significatività e rilevanza, verificabilità dell'informazione, attendibilità e fedele rappresentazione, autonomia delle Parti terze.

Seguendo il percorso tracciato dalla programmazione, l'ERDISU è così in grado di orientare la propria azione e di esplicitare gli indirizzi che intende perseguire e le priorità di intervento, dando conto del proprio operato nelle diverse aree di intervento e dei risultati conseguiti in relazione agli obiettivi dichiarati, mettendo in evidenza le risorse utilizzate, le azioni poste in essere e i risultati gestionali conseguiti.

In questa prima esperienza l'ERDISU ha inteso:

a) rielaborare i dati del triennio 2005 - 2007 per offrire una visione completa dei risultati raggiunti,

b) comunicare gli obiettivi fissati con la programmazione dell'anno 2008.

Il Bilancio Sociale 2007 dell'ERDISU TS è stato distribuito a settembre 2008 in un elegante formato quadrotta, copertina bianca minimalista con sovrainpressi titolo e logo.

2.10 PREMI COMUNICAZIONE

Al fine di valorizzare la propria attività di comunicazione istituzionale l'Ente ha partecipato ad alcuni concorsi volti ad identificare le best practices pubbliche, premiarle e promuoverle come modelli da seguire

Così abbiamo partecipato fuori concorso al Premio innovazione 2007, ideato dalla Regione, che mirava a stimolare da parte di aziende pubbliche e private la pratica della ricerca e dell'innovazione, proponendo il nostro Piano di Comunicazione organizzativa, caratterizzato dallo sviluppo di diversi progetti tesi ad accrescere la trasparenza dell'azione amministrativa ed a migliorare il livello di comunicazione istituzionale.

Abbiamo analogamente partecipato fuori concorso con il nostro Piano di comunicazione organizzativa al Premio Creative Region Graz 2008, che si è celebrato ad ottobre nel capoluogo stiriano; la giuria ha valutato posi-

tivamente il progetto proposto dall'Erdisu TS, ritenendolo degno di menzione e di pubblicazione sul sito del Premio (<http://www.creative.graz.at/cms/beitrag/10106341/2076717/>)

Abbiamo partecipato al premio XIV COMPA 2007 ed in quella occasione siamo stati invitati a Bologna a presentare ad una tavola rotonda tematica la nostra esperienza in materia di Comunicazione organizzativa.

L'anno successivo siamo arrivati secondi su 93 partecipanti al Premio per la migliore Newsletter di un ente pubblico, la cerimonia di premiazione ha avuto luogo ad ottobre a Milano in una splendida cornice di folla.

2.11 CUSTOMER SATISFACTION E CONTROLLO DELLA QUALITÀ DEI SERVIZI

Se nel 2007 era stata dedicata attenzione all'esigenza di ascoltare le voci interne all'Ente, nel 2008 è stata realizzata una analisi di customer satisfaction per verificare il gradimento della ristorazione proposta dall'Ente.

Sono stati raccolti e decodificati 813 questionari dei 1000 somministrati a maggio agli studenti dell'Università di Trieste; i questionari sono stati predisposti, distribuiti e analizzati da un focus group di 11 studenti del Corso di Comunicazione degli enti territoriali di Scienze della Formazione, avvalendosi della collaborazione di un docente a contratto della Facoltà di economia.

I dati raccolti sono stati disaggregati e ricomposti, anche se purtroppo è venuta meno la prevista analisi di regressione che avrebbe dato più precise indicazioni su eventuali interventi migliorativi gestionali da proporre, quali menù, tariffe, servizi integrativi.

Ma le linee di tendenza sono emerse chiaramente e la riproposizione periodica della rilevazione potrà permettere di conoscere meglio i clienti/studenti, di individuare correttivi prima e di riprogettare la proposta gestionale e verificarne l'attuazione poi.

Innanzitutto, si è avuta indicazione sull'utente tipo che frequenta le 2 mense in appalto: sono studenti con leggera prevalenza maschi (52%) della triennale e della specialistica, con una buona presenza di fuori corso; solo il 6% si

dichiara studente borsista e solo il 7% dimora al campus universitario, mentre il 21% ha domicilio fuori città. Uno studente su 4 mangia a casa o in bar esterni all'università.

I tre motivi che stanno alla base del non uso delle mense sono principalmente i menù proposti, la lontananza e soprattutto la coda per accedervi. Anche se poi la coda nell'opinione rilevata è solo per il 25% superiore ai 15 minuti. Metà degli studenti si presenta peraltro in mensa nell'ora centrale (12.30 - 13.15 e, generalmente, si tratta di studenti che solo nell'8% dei casi hanno a disposizione più di un'ora per la pausa pranzo.

Un terzo degli studenti appartiene alla prima fascia tariffaria, alla quale il pasto intero costa 1,55 euro; un quinto alla seconda (3,10 euro), il 37% alla terza (4,00 euro). L'8% della quarta fascia paga invece il prezzo pieno che da fine giugno, avendo l'Ente esaurito il rimborso alla ditta appaltatrice di alcuni lavori edili, potrebbe diminuire di 0,42 centesimi.

Ed ancora numerosi outputs, che non è il caso di riportare in questa sede, come pure sono emerse alcune idee di migliorie da apportare al servizio: l'inserimento in mensa delle macchine per il caffè, di un apparecchio per la ricarica automatica delle tessere mensa, la proposizione di un calendario mensile dei menù (in sostituzione di quello settimanale già on line); proposte avanzate dagli studenti che, nel 73% dei casi, hanno affermato di non aver avuto in precedenza alla customer satisfaction la possibilità di fare osservazioni o dare suggerimenti.

Le risposte all'ultima condensano il senso del questionario e del servizio reso: l'84% degli studenti consiglierebbe ad un amico di mangiare nelle mense dell'ERDISU.

2.12 L'ENTE E LA COMUNICAZIONE 2.0

Il web 2.0 è la nuova frontiera e non solo per l'ERDISU TS, che si voleva mettere dalla parte degli studenti, che voleva cercare di stabilire con loro una relazione bidirezionale, che era consapevole che nessuno meglio di loro può valutare servizi e progetti, segnalare criticità, manifestare esigenze, fare proposte. E' questa

un'amministrazione che decide di improntare i suoi processi, anche quelli interni, sui principi della condivisione e della collaborazione, coinvolgendo tutte le risorse a disposizione per migliorare la gestione interna e l'efficienza dei servizi offerti, sfruttando a tal fine le opportunità offerte dalle nuove tecnologie e dagli strumenti del web 2.0. A volte la scelta è obbligata, a volte è strategica, a volte un mix di situazioni.

D'altronde, il Web 2.0 è un fenomeno complesso, al crocevia fra la privatizzazione della sfera pubblica e la pubblicizzazione di quella privata, tipico della post-modernità delle società occidentali. Siamo partiti dal website, utilizziamo Google a piene mani, abbiamo ragionato con i nostri studenti di un possibile blog, siamo finiti nostro malgrado in YouTube ed abbiamo buttato l'occhio su Second Life, cercando in tempi e modi diversi di capire il ruolo dei nostri stakeholder ma anche dell'Ente su questo nuovo palcoscenico multimediale, tra vita privata-intima e sfera pubblica-politica, che sarebbe poi esploso con Facebook.

2.12.1 TRA YOUTUBE ...

Il 10 marzo 2008 un topo di campagna ha fatto capolino in messa centrale. Il 16 marzo il topo ha fatto capolino su YouTube, e con lui l'Erdisu TS.

La società gestore della mensa ce ne aveva dato comunicazione dopo 15 minuti dall'avvistamento del topo, confermandoci subito dopo che erano state prese tutte le misure necessarie per evitare il ripetersi di simili episodi, tra le altre una completa derattizzazione ed una pulizia straordinaria di locali, utensili e attrezzature, secondo le procedure dell'apposito Codice di Autocontrollo.

I funzionari dell'Ente hanno anticipato il periodico sopralluogo sulle aree di competenza ed il consulente tecnologo alimentare ha verificato le condizioni igieniche della mensa, peraltro già sottoposta al controllo dell'ASL. Si è presentata una comunicazione sul merito al CdA e, nell'elaborazione allora in corso della customer satisfaction sulla mensa, abbiamo chiesto esplicitamente agli studenti anche del

topo.

L'occasione è stata peraltro fonte di ripensamento sui rischi che quotidianamente si corrono di finire non più solo o non tanto nelle pagine di cronaca della stampa locale ma, attraverso i canali mediatici, in una dimensione nazionale se non internazionale. L'utilizzo da parte di giovani e studenti di videotelefonini per riprendere ed al limite creare per poi diffondere sul web eventi più o meno scandalistici supera quelle che sono le ordinarie previsioni di censura e reclamo nei confronti dell'operato del singolo dipendente o dell'amministrazione pubblica di riferimento, come quasi quotidianamente ormai la stampa riporta in chiave spesso scandalistica.

Da notare che tra i commenti apparsi su YouTube in merito al video-topolino ce n'era uno che richiamava proprio la necessità di fare rimbalzare la notizia sui quotidiani: la qual cosa apre una pagina molto complessa sul non facile incontro-confronto-scontro che un Ente pubblico deve agire nell'ambito della comunicazione 2.0, nei cui circuiti mediatici chiunque può creare e mettere in condivisione contenuti potenzialmente destabilizzanti per una pubblica amministrazione ed i suoi amministratori, dirigenti, funzionari.

2.12.2 ... E SECOND LIFE

Nell'ambito della collaborazione con il Corso di laurea in Comunicazione una stagista ha sviluppato presso l'Erdisu TS la tesi "Second life: comunicazione pubblica nel mondo virtuale": l'esperienza con YouTube non era ancora archiviata che già cercavamo di anticipare i tempi dell'impatto con l'emergente social network, andando ad analizzare i risvolti delle applicazioni della realtà virtuale che possono essere sviluppati anche nell'ambito di una P.A.

Second Life è un mondo virtuale, creato da programmatori informatici e accessibile su Internet attraverso un personal computer, nel quale i residenti possono creare il mondo in cui amerebbero vivere ovvero una versione on-line del mondo che conosciamo e che cerca di replicare molti degli elementi fondamentali della vita reale. E' per questo che le applicazio-

ni di Second Life ci sono sembrate allora assai interessanti. D'altronde, non siamo stati i primi: sono molte le amministrazioni pubbliche che hanno cominciato a considerare Second Life come spazio nel quale sviluppare servizi per la collettività, istituendo strutture virtuali e rendendo possibili percorsi di e-government anche nello spazio virtuale della comunità.

In questa prospettiva Second Life si qualifica come ulteriore opportunità di avvicinamento tra l'utenza e l'amministrazione pubblica.

L'interesse dell'Erdisu TS per Second Life trovava dunque illustri precedenti in realtà quali la Provincia di Vicenza, la Regione Toscana o il Ministero degli Affari Esteri, che si sono cimentati in piattaforme virtuali per comunicare e promuoversi o anche solo per fare sperimentazioni prima del passaggio al reale.

Anche se dopo il boom mediatico dei primi mesi del 2007 l'interesse per Second Life era in parte calato, l'approccio dell'Ente era importante perché gli utenti del web 2.0, quello caratterizzato dalla capacità di costruire e proporre contenuti personali in un contesto di socializzazione sempre più articolato, rimangono comunque sempre più numerosi e nella geografia di quel mondo nascono nuove isole con una frequenza vertiginosa: aziende, politici, noti brand, divi dello spettacolo non resistono all'impulso di creare una filiale di se stessi in Second Life. L'enfasi posta sul fenomeno ancora non accenna a placarsi ed è difficile ad oggi predire il futuro di SL. Per quanto riguardava l'ERDISU TS, si era ipotizzata una sua presentazione virtuale, magari in unione con l'Università, per spiegare agli studenti di ogni dove i vantaggi di studiare a Trieste ed i servizi offerti per agevolarli nel loro percorso di studio; ma si era anche pensato di tenere lezioni virtuali di prevenzione e sicurezza antincendio in collaborazione con il Comando dei Vigili del Fuoco, andando ad integrare le lezioni e le esercitazioni pratiche fatte a Trieste e Gorizia. Insomma, le prospettive di lavoro non mancavano.

2.13 LA BIBLIOTECA DELL'EUROREGIONE

Nel contesto dell'ampio progetto di Euroregione, che la Regione sta portando a

compimento e che mira ad ampliare la cooperazione transfrontaliera, l'ERDISU TS ha ottenuto un primo contributo da parte della Direzione centrale per le relazioni internazionali, comunitarie e autonomie locali per creare una vera e propria biblioteca dell'Euroregione.

La Biblioteca è stata così arricchita e munita di pubblicazioni, libri e riviste delle diverse regioni che fanno parte dell'Euroregione (Veneto, Carinzia, Slovenia, Contea litoraneo montana e Contea istriana in Croazia) e dell'Euroregione Adriatica (quindi, l'intero bacino, sino a Grecia e Puglia) nell'ottica di rafforzare la coesione territoriale e dovrebbe contemplare in futuro rassegne, testi e magazines a carattere territoriale in altre lingue parlate dagli assegnatari di posto alloggio presenti alla casa dello studente come tedesco, sloveno, serbo, croato, albanese.

L'obiettivo, volto a rivitalizzare una biblioteca sin qui inutilizzata se non inutile, è stato definito per mettere a disposizione libri, quotidiani e riviste caratterizzati da contenuti di attuale e diretto interesse per gli studenti, assegnando alla Biblioteca dell'Euroregione un ruolo di punto di riferimento, di aggregazione e di interscambio culturale. Un modo per avvicinare quanti studiano a Trieste, futura classe dirigente delle rispettive comunità, alla comprensione della propria realtà di provenienza nel più ampio contesto euro regionale.

2.14 LA WEB RADIO

Nell'ambito del PdCo si è fatta strada l'idea di ospitare al pianoterra della mensa centrale la nuova Web Radio, denominata "RadioInCorso" e promossa dagli studenti di Scienze della Formazione.

L'idea, buttata lì ancora nel 2007, aveva suscitato l'interesse dell'Ente ed ancor più quello della Facoltà di Formazione, una delle Facoltà che hanno sottoscritto nel 2007 un Protocollo di collaborazione didattico-formativa con l'ERDISU, ma poi si era incagliata. Chiariti alcuni aspetti organizzativi di fondo con la Facoltà e l'Ateneo, gli studenti hanno dapprima ottenuto un contributo dalla Facoltà per sostenere le prime spese, hanno poi partecipato ad alcuni corsi di formazione organizzati da Radio 24, la

radio del Sole 24 ore, ed hanno infine ricevuto un finanziamento dalla Fondazione Cassa di Risparmio di Trieste per far fronte all'acquisto delle prime apparecchiature (in particolare computer e mixer).

In via provvisoria la sede della Web Radio "RadioInCorso" è stata individuata nell'edificio H3 dell'Università, nel frattempo l'ERDISU ha trovato i fondi per la sistemazione degli ambienti al piano terra della Mensa centrale destinati a fornire alla sua definitiva sistemazione.

2.15 IL CONTACT CENTER

Uno dei progetti più ambiziosi del Piano era certamente la strutturazione di un moderno Contact center: la rete telefonica dell'Ente non funziona, necessita di un intervento urgente di ristrutturazione. L'occasione si prestava quindi per ripensare l'uso del telefono al servizio dell'attività istituzionale, in linea con quanto fanno numerose pubbliche amministrazioni, un progetto è in via di definizione.

Il telefono si offre oggi come strumento utile per fornire sempre più servizi integrati e soddisfare il bisogno di fare in modo che tali servizi siano sempre più personalizzati, tarati sulle esigenze e le richieste dei destinatari. Non è il mezzo più tecnologicamente avanzato, ma rappresenta una prima fase di comunicazione e di relazione di servizio, alla quale può seguire uno sviluppo multimediale che completa il percorso della PA verso la realizzazione di un *Contact center* che rappresenta uno degli strumenti di innovazione auspicati dal piano di *e-government* e dalle norme relative alla digitalizzazione della PA.

Le attività (e le chiamate) gestite da un *Contact Center* sono suddivisibili in due grandi gruppi: chiamate in entrata o *inbound* ricevute dagli operatori e che provengono dal cittadino/cliente e riguardano l'assistenza ai clienti, l'erogazione di informazioni o la fornitura di determinati servizi (ad es.: numeri verdi, help desk); chiamate in uscita o *outbound*, ovvero quelle fatte dagli operatori con vari obiettivi (ricerche di mercato, reperimento di informazioni, vendita, recupero crediti, etc).

Il *Call Center* integrato, detto appunto *contact center*, utilizza anche altri canali di comunicazione ed erogazione del servizio (*e-mail*, *wap-umts*, *web*, posta, sportelli, operatori sul territorio), si avvale di innovazione tecnologica e procedure di lavoro ben definite e permette un approccio completo con l'utente.

Un *contact center* di I° livello fornisce assistenza di tipo informativo e l'accesso ai servizi, la sua evoluzione di II° livello costituisce il primo contatto fra amministrazione e utente e fornisce informazioni oppure inoltra la richiesta al II° livello specializzato. Esso è suddivisibile in:

- *contact center*/specialistico verticale: di solito utilizzato dalle organizzazioni che erogano un solo servizio specifico (ad es.: area tributi di un Comune);
- *contact center* specializzato/orizzontale: utilizzato nelle organizzazioni che offrono una pluralità di servizi ad una utenza differenziata;
- *contact center* come rete di nodi specializzati: instaura un meccanismo di collaborazione fra strutture o Enti diversi, per fornire, servizi diversi (ad es.: le informazioni relative all'iscrizione alla scuola dei figli, i trasporti, la mensa, etc).

Creare un *contact center* significa investire sulle relazioni dell'organizzazione con i propri utilizzatori, rispondere alle esigenze, offrire fiducia e soluzione ai problemi: in una parola, *Citizen Relationship Management* (nel caso ci si riferisca ad una PA). La creazione di un *contact center* impatta in modo notevole sull'organizzazione, risulta fondamentale che l'intera organizzazione si orienti all'utente, il cambiamento deve essere di tipo culturale.

Difficoltà economiche e culturali ne hanno poi impedito la realizzazione.

CONCLUSIONI

È opinione diffusa che l'agire delle Amministrazioni sia un modo di procedere vincolato sia nei fini che nei mezzi: nei fini, per perseguire gli obiettivi che rispondono agli interessi generali; nei mezzi in quanto il modo in cui tali obiettivi vengono perse-

guiti è assolutamente rilevante.

Come che sia, le decisioni amministrative devono essere conoscibili, partecipate, responsabili ed efficienti. Da qui la necessità di realizzare politiche organizzative che favoriscano comportamenti organizzativi adeguati.

La comunicazione organizzativa, grazie anche alle nuove tecnologie informatiche e digitali, è lo strumento aggiunto che permette la realizzazione di quel cambiamento organizzativo che le norme possono prefigurare ma che la cultura burocratica può ostacolare se non impedire e vanificare. In un Ente di servizio quale è l'ERDISU TS la specificità della funzione comunicativa è essenziale, strettamente connessa alla responsabilità sociale di cui esso è portatore.

L'ERDISU TS produce outputs immediatamente visibili, non solo politiche astratte, atti e provvedimenti amministrativi; esso assegna borse di studio, gestisce posti alloggio, distribuisce pasti ed organizza altri servizi alla persona.

La comunicazione istituzionale garantisce che alla prestazione di tutto ciò si affianchi l'innovazione organizzativa, la certezza dei diritti e l'informazione agli studenti attraverso un mix molto variegato di canali e strumenti. Tutto ciò non accade spontaneamente: perché processi di comunicazione virtuosi all'interno e con l'esterno di un Ente si mettano in moto ci vuole una rivisitazione dei ruoli di management che, partendo dalla responsabilità, dal controllo, dalla condivisione di valori, strategie, programmi obiettivi si ponga come obiettivo primario il cambiamento.

Questo è quello che all'ERDISU TS è stato fatto, facendo della comunicazione organizzativa leva e grimaldello per il cambiamento.

Ne sono conferma i riconoscimenti venuti dal Dipartimento Funzione Pubblica - Presidenza del Consiglio dei Ministri, che ha inserito due delle iniziative qui richiamate tra le 200 best practices proposte all'opinione pubblica italiana con il concorso "Premiare la qualità", ideato dal Ministro Brunetta nell'ambito del progetto "Non solo fannulloni", volto a combattere e rovesciare la ricorrente e spesso motivata rappresentazione negativa dei lavo-

ratori pubblici; dalla rassegna internazionale Innovative Graz Award 2008, che ha dato una menzione d'onore al Piano di comunicazione organizzativa dell'Ente; dal 2° premio assoluto conquistato dalla newsletter Erdisu News al COM.PA. 2008, il salone europeo della comunicazione pubblica giunto ormai alla quindicesima edizione.

BIBLIOGRAFIA

- E. AMBROSI (a cura di), *La Carta dei servizi dell'ERDISU di Trieste*, Trieste, 2008
- E. AMBROSI (a cura di), *Bilancio Sociale 2007*, Trieste, 2008
- G. ARNESANO, *Viral marketing*, Milano, 2007
- G. BENIGNI, *YouTube, la storia*, Adriano Salani Editore, Milano 2008
- A. BORTOLOTTI, G. MAINO (a cura di), *La carta dei servizi*, Roma, 2003
- M. CEDRONI, G. PANCALDI, M. SOLARINO, *Valutare la comunicazione*, Roma, 2004
- M.C. CORBALLIS, *Dalla mano alla bocca*, Milano, 2008
- U COSTANTINI, E. FLORA, G. MIGLIORE (a cura di), *La comunicazione pubblica, linee operative*, Roma, 2004
- V. de MAGISTRIS, G. GIOIOSO (a cura di), *Nuovi profili di accountability nelle P.A. - Analisi di casi*, Roma, 2005
- A. FABRIS (a cura di), *Guida alle etiche della comunicazione*, Pisa, 2007
- M. FRANCESCHETTI, *Comunicare con l'utente*, Roma, 2007
- G. GARDINI, *Le regole dell'informazione*, Milano, 2009
- A. GRAMIGNA (a cura di), *Amministrazioni in ascolto - Esperienze di customer satisfaction nelle pubbliche amministrazioni*, CANTIERI - Dipartimento Funzione Pubblica, Napoli, 2005
- E. INVERNIZZI, *La comunicazione organizzativa: teorie, modelli e metodi*, Milano, 2000
- N. LEVI (a cura di), *Il piano di comunicazione nelle amministrazioni pubbliche*, Dipartimento FP - CANTIERI, Napoli 2004
- A. LOVARI, M. MASINI, *Comunicazione Pubblica 2.0*, Milano, 2008
- C. PASCOTTO, *Dal marketing territoriale alla*

comunicazione, Trieste, 2006

A. PASTORE, M. VERNUCCIO, *Impresa e comunicazione – Principi e strumenti per il management*, Milano, 2006

F. PEZZANI (a cura di), *Logiche e strumenti di accountability per le Amministrazioni Pubbliche*, Milano, 2005

EUGENIO AMBROSI

docente a contratto di Comunicazione istituzionale degli enti territoriali; dirigente Regione Friuli Venezia Giulia.