



Il Salone si è aperto con un convegno sull'importanza dell'azione comunicativa nelle pubbliche amministrazioni. L'incontro si prefiggeva di avviare un confronto-dibattito fra i comunicatori pubblici molisani e due esperti dell'Università del Molise invitati ad intervenire: Guido Gili, studioso di comunicazione e Preside della Facoltà di Scienze Umane e Sociali e Guido Meloni, giurista e Preside del Corso di laurea in Scienze della Comunicazione Sociale ed Istituzionale. Il convegno ha messo in evidenza importanti questioni e criticità sull'attività comunicativa delle amministrazioni molisane. Riportiamo qui di seguito, l'intervento di Guido Gili.

A seguire, nell'articolo successivo, una lunga intervista con Guido Meloni



Ho aderito volentieri all'invito ad intervenire a questo Convegno perché l'Università, che qui rappresento, è molto interessata, sotto vari aspetti, al tema della comunicazione pubblica e a confrontarsi con chi fa comunicazione pubblica nella provincia e nella regione. L'Università è innanzitutto essa stessa una amministrazione pubblica, quindi ha il problema della comunicazione interna ed esterna verso i suoi diversi interlocutori. In secondo luogo, l'Università del Molise, in particolare la Facoltà di Scienze Umane e Sociali, prevede nella sua offerta formativa un Corso di laurea triennale in Scienze della comunicazione e, soprattutto, una laurea magistrale in Scienze della comunicazione sociale e istituzionale, nella quale si formano i futuri comunicatori pubblici di questa regione.

Vorrei svolgere, come introduzione ai lavori di questo incontro e dell'intero Salone della Comunicazione promosso dalla Provincia di Campobasso, alcune riflessioni di carattere generale sulla comunicazione pubblica, cioè sulla cornice generale dentro la quale collochiamo oggi l'ufficio relazioni con il pubblico, l'ufficio stampa, le reti civiche, i progetti "informa giovani", etc., insomma tutte le diverse iniziative comunicative con cui un'amministrazione pubblica può mettersi in relazione con i cittadini. Nel delineare questi punti, mi sono anche ispirato ad una relazione che Alessandro Rovinetti ha tenuto a Campobasso nel marzo 2003 nell'ambito del Programma di formazione per responsabili e addetti di uffici stampa e uffici relazioni con il pubblico gestito dall'Università del Molise, come previsto dalla Legge 150/2000, e rivolto a chi già da qualche tempo lavorava come comunicatore nelle amministrazioni pubbliche regionali senza un riconoscimento ufficiale di tale ruolo, riconoscimento che invece la frequenza a tale corso consentiva. Certamente nello sviluppo e nella crescita della comunicazione pubblica in Italia, la Legge 150/2000 costituisce una tappa fondamentale, una soglia, un salto di qualità. Una tappa di un cammino che è cominciato con un sistema amministrativo ancora largamente costruito sul silenzio e sul segreto d'ufficio, che per decenni hanno rappresentato i pilastri dell'edificio della Pubblica Amministrazione.

1. Allora il primo punto che dobbiamo sottolineare è costituito dalle implicazioni, dalle conseguenze del passaggio da un sistema essenzialmente chiuso su se stesso, largamente auto-referenziale, ad un sistema che invece si pone in costante comunicazione con il suo ambiente esterno (cittadini, altre amministrazioni, aziende, mass media, etc.). Voi sapete, per esperienza, che passare da un'amministrazione costruita sul segreto d'ufficio e sul silenzio a un'amministrazione che comunica non è un salto concettuale, organizzativo e amministrativo semplice. È facile dire che bisogna comunicare, comunicare di più, comunicare meglio, ma questo implica una ristrutturazione organizzativa, delle scelte sul piano organizzativo,

la ri-definizione di nuove professionalità, e soprattutto un cambiamento di mentalità, del modo stesso di concepire la pubblica amministrazione, il suo ruolo, i suoi compiti, i suoi diritti-doveri, etc. Un aspetto va qui subito precisato: la comunicazione pubblica è diversa rispetto a tutte le altre forme di comunicazione (la comunicazione d'impresa, pubblicitaria, ma anche la comunicazione politica). Quando si dice "diversa" non si vuole esprimere un giudizio di valore (nel senso di meglio o peggio), ma si intende sottolineare una specificità, una caratteristica propria. Si potrebbe definire così: la comunicazione della pubblica amministrazione è "un servizio". Nel concetto di "servizio" sono implicati due aspetti. Il primo è "l'utilità". La comunicazione pubblica "serve" ai cittadini, anzi "serve" i cittadini, non solo come singoli, ma anche come collettività. Il secondo aspetto, presente nel concetto di servizio, è che la comunicazione pubblica è una comunicazione che "impegna" chi la fa. Cioè la comunicazione sfida l'amministrazione pubblica (nelle sue finalità, *mission*, organizzazione interna, etc.) ad essere fedele, ad essere all'altezza di ciò che dice. Quindi la comunicazione pubblica non è solo rivolta all'esterno, ma impegna chi la fa. Mi spiego con un esempio: se io sto aspettando l'autobus da mezzogiorno e mentre sto aspettando leggo un cartello della campagna di comunicazione dell'azienda di trasporto pubblico con scritto: "con l'autobus arrivi prima e meglio", io come cittadino mi arrabbio due volte: primo, per l'autobus che non arriva; secondo, perché penso che invece di buttare via i soldi nella campagna pubblicitaria sarebbe stato meglio dotarsi di due autobus in più e assumere due autisti, così almeno gli autobus arrivano prima. Analogamente, se si pubblicizza un ospedale o una università che non funziona, si dovranno comunque fare i conti con l'esperienza di chi in quell'ospedale o in quell'università c'è stato ed ha constatato di persona, di "prima mano" la veridicità di quanto affermato, l'efficienza o l'inefficienza. Ecco cosa intendo quando dico che la comunicazione esterna non lascia inalterata l'organizzazione



Un momento dell'intervento di Guido Gili durante il convegno

interna, ma esige che questa organizzazione venga ripensata per essere all'altezza di quello che si promette nella comunicazione.

2. Il secondo punto discende da quanto si è appena detto. Bisogna evitare di mettere al centro della propria preoccupazione il problema dell'immagine, la ricerca di un'immagine. Con uno slogan si potrebbe dire: un'amministrazione pubblica non ha bisogno di immagine perché l'immagine è fatta dalla qualità dei servizi. Il primo principio del *marketing* (anche in campo commerciale) è che bisogna avere un buon prodotto da vendere poiché il cliente, dopo aver provato il prodotto, si fa una sua precisa idea e non ci casca più. Lo stesso accade per i servizi della pubblica amministrazione. Il principio del *marketing* pubblico è offrire buoni servizi. Allora il problema non è l'immagine, ma la reputazione.

La reputazione è la "credibilità provata", basata sull'esperienza che le persone si fanno direttamente della efficienza di una istituzione, di una amministrazione, di un servizio. La reputazione presenta quattro caratteristiche principali: si basa su elementi fondati e certi di cui il ricevente ha diretta conoscenza o che ricava da fonti attendibili e veritiere; si forma solo con il passare del tempo attraverso numerose conferme e si accresce attraverso queste conferme; è pubblica, riconosciuta da tutti o dalla maggior parte di coloro che entrano in relazione con l'amministrazione o il servizio (novantanove contenti e uno scontento, che però ci si deve impegnare ad accontentare); è resistente e modificabile solo lentamente.

La buona o la cattiva reputazione non può essere modificata repentinamente attraverso operazioni superficiali e

di semplice "immagine". Cosa significa questo?

Significa che la reputazione (buona o cattiva) di una amministrazione o di un servizio pubblico si specifica a tre livelli: la sua storia e la sua tradizione, cioè la fama di credibilità costruita e consolidata nel tempo (e questa non si cambia da un giorno all'altro: è la fiducia che i cittadini hanno o non hanno nelle loro istituzioni)

la sua credibilità attuale, cioè la capacità di assolvere efficacemente le proprie finalità e funzioni sociali in modo efficiente, equilibrato, giusto, attraverso una adeguata organizzazione interna e la capacità di relazionarsi con i suoi pubblici; la qualità delle persone che concretamente lavorano in quella amministrazione, dalle funzioni di vertice, fino alle persone che fanno attività di sportello o danno indicazioni all'ingresso. È l'importanza della relazione interpersonale. Qualità significa capacità di dare informazioni e risposte, disponibilità, competenza: prestazioni queste che non dipendono solo dalle qualità personali, ma si sviluppano e si accrescono attraverso la formazione del personale, la buona organizzazione del *front-office*, etc.

3. Terzo punto. La comunicazione pubblica è un servizio che viene reso in eguale misura ai cittadini e alle amministrazioni.

Tra i tanti luoghi comuni e le formule semplificatorie e sostanzialmente errate vi è quella che la comunicazione pubblica e le sue strutture comunicative, ad esempio l'ufficio relazioni con il pubblico, "servono" ai cittadini.

Questo non è vero, o almeno è vero solo a metà. Perché? Perché l'URP e la comunicazione pubblica in generale servono in eguale misura ai cittadini e all'amministrazione.



L'URP è il punto di equilibrio e di incontro tra le aspettative dei cittadini, che debbono trovare un canale per esprimersi e non limitarsi al mugugno al bar o allo scrivere lettere ai giornali, e la vitale esigenza dell'amministrazione di conoscere i propri interlocutori e quindi di riposizionare eventualmente i propri servizi nel modo migliore, adeguandoli alla domanda effettiva, rendendoli più efficienti. La comunicazione non serve solo a garantire il diritto del cittadino all'informazione e a comunicare con l'amministrazione, ma serve anche all'amministrazione a migliorare i propri servizi e la propria organizzazione interna. Questo aspetto rivela un'altra dimensione fondamentale: la comunicazione con i cittadini, ad esempio attraverso l'URP, mette anche in movimento, chiama in causa quella dimensione decisiva della comunicazione che è la comunicazione interna, poiché comunicazione interna ed esterna sono due facce della stessa realtà. Non è un caso che le aziende *for profit* dedichino sempre più attenzione alla comunicazione interna, investano sempre di più in comunicazione interna rispetto alla pubblicità esterna. Hanno capito che i propri dipendenti sono il loro primo pubblico, quello che va coinvolto e motivato. Ciò assume un valore strategico dove il personale interno è a contatto con il pubblico esterno e quindi la sua preparazione, competenza, motivazione incide direttamente sull'immagine che il pubblico si fa dell'amministrazione. Il portiere che uno incontra per primo, quello che risponde al centralino, la persona che risponde allo sportello sono l'immagine, la faccia dell'amministrazione che il pubblico incontra. Perciò occorre essere estremamente attenti a questi aspetti nel senso di creare le migliori condizioni organizzative e di lavoro e investire nella formazione del personale.

4. La comunicazione non è un di più rispetto all'organizzazione, ma è parte integrante di essa.

Questo aspetto è stato espressamente sottolineato dalla legge 150/2000. Nella direttiva che accompagna l'attuazione della legge, la comunicazione cessa di essere un segmento aggiuntivo e residuale dell'azione della pubblica amministrazione per diventare parte integrante. Ma quali sono le finalità, gli scopi o, come si dice oggi, la

mission delle pubbliche amministrazioni?

La comunicazione della pubblica amministrazione risponde a diverse finalità: trasmettere informazioni, persuadere, favorire la partecipazione. Vorrei concludere svolgendo alcune brevi osservazioni su ognuno di questi tre aspetti.

a) Trasmettere informazioni. Potremmo anche dire: spiegare. La comunicazione serve a spiegare. Quando si dice che la pubblica amministrazione fa informazione, cioè offre informazioni, sembra si dica una cosa banale. Non è banale perché il diritto all'informazione – e ad un'informazione chiara, corretta e completa – è un diritto fondamentale, dal momento che consente l'esercizio di tutti gli altri diritti. Se io non so di avere un diritto, non potrò neanche esercitarlo. Da molti studi emerge che i maggiori fruitori dei servizi di *welfare* non sono i più bisognosi, ma i ceti medi più istruiti. Perché? Proprio perché, tramite la maggiore istruzione e la migliore capacità di interloquire con le amministrazioni, riescono a sfruttare meglio i servizi sociali a loro disposizione. I più poveri, i meno istruiti, i più anziani spesso sono quelli che non riescono ad avvalersi adeguatamente di questi servizi perché non sanno come fare.

b) Persuadere. Sembra una parola negativa (quasi sinonimo di manipolazione, di inganno), ma non lo è. Persuadere significa mostrare le buone ragioni per un certo comportamento. Cioè convincere, educare, promuovere comportamenti pro-sociali e più vantaggiosi per tutti, facendone capire il vantaggio. Si pensi, ad esempio, ad una campagna per spiegare l'utilità per tutti della raccolta differenziata dei rifiuti. Il suo senso è: se tu dai una mano per la raccolta differenziata delle immondizie forse la tua città sarà un po' meno sporca e forse tu pagherai un po' meno tasse per l'immondizia.

c) Favorire la partecipazione. Io credo che un'amministrazione trasparente, che comunica con i cittadini favorisca la fiducia dei cittadini, il senso di sicurezza e di benessere diffuso, e finisca per favorire la loro partecipazione. E quindi contribuisca a ravvivare il tessuto sociale di una città, la vivacità associativa, la partecipazione. In una parola favorisca la democrazia. ■

BIBLIOGRAFIA CONSIGLIATA

Per un approfondimento dei temi trattati in questo intervento, si possono consultare, anche per le loro indicazioni pratiche:

Guido Gili, *La credibilità. Quando e perché la comunicazione ha successo*, Rubbettino, 2005.

Alessandro Rovinetti, *Diritto di parola. Strategie, professioni, tecnologie della comunicazione pubblica*, Edizioni Il Sole 24 Ore, 2002.

Franca Faccioli, *Comunicazione pubblica e cultura del servizio. Modelli, attori, percorsi*, Carocci, 2000.

Maddalena Della Volpe, *Le professioni della comunicazione*, Carocci, 2001.

Massimo Franceschetti, *Comunicare con l'utente*, Carocci, 2007.