



STUDIOFOR
management development

associato a

CONFINDUSTRIA
PALERMO

Associazione Siciliana Amministratori Enti Locali

Seminari 2009

*“Necessità di una formazione politico-istituzionale dei giovani:
strumento per la creazione di una futura classe dirigente locale”*

*Incontro del 23 maggio 2009 – Gangi
Relatore prof. Luigi M. Sanlorenzo*

Le attività di informazione e di comunicazione istituzionale delle pubbliche amministrazioni e il ruolo degli enti locali (Abstract)

Il ruolo della comunicazione pubblica nelle società contemporanee va correlato all'evoluzione dei compiti esercitati dalle amministrazioni pubbliche. Si possono distinguere, al riguardo, quattro fasi principali.

Fino agli inizi del Novecento, allorché lo Stato aveva funzioni essenzialmente *d'ordine*, i pubblici poteri non dialogavano con gli *amministrati* (i *sudditi*), ma esercitavano semplicemente il loro potere di *imperium*. La sostanziale assenza di attività di comunicazione nei riguardi dei cittadini – se si eccettuano le forme obbligatorie di informazione (*Gazzetta ufficiale*, foglio degli annunci legali, ecc.) – era coerente con il modello di amministrazione e, in particolare, con le funzioni svolte dai poteri pubblici. La comunicazione era, di fatto, unidirezionale e si esprimeva in ordini e divieti con relative sanzioni. Il binomio logico (e normativo) ordinare/vietare aveva, infatti, come unico risvolto l'obbligo di garantire l'informazione *legale* dell'enorme. Il messaggio implicito era che lo Stato *sorvegliava* perché nulla turbasse il buon andamento del vivere civile.

Agli inizi del XX secolo lo Stato iniziò ad intervenire direttamente nella gestione dei servizi e, nel contempo, gli enti locali svilupparono forti iniziative nel settore dei servizi urbani in favore della collettività (fenomeno noto come *municipalizzazione*). Con l'espansione dei servizi pubblici (specie a livello locale) la comunicazione diventa *latente*: non c'è mentre dovrebbe esserci. È chiaro, infatti, che l'istituzione, ad esempio, di una linea tranviaria urbana impone all'amministrazione adeguate azioni di informazione e comunicazione nei confronti dei potenziali utenti.

Nel periodo fascista la comunicazione delle istituzioni è, insieme, distorta e *negata* nella sua valenza di servizio. Prevale largamente, infatti, l'aspetto propagandistico nel quale l'intento di creare o rafforzare l'adesione al regime oscura gli aspetti di servizio alla collettività.

Nel cinquantennio repubblicano la vicenda del rapporto tra cittadini e istituzioni è stata segnata da una contraddizione: mentre i principi democratici dell'ordinamento spingono verso la scomparsa dello squilibrio tra poteri pubblici e cittadini, l'azione effettiva delle amministrazioni pubbliche tende a perpetuare il tradizionale modello della supremazia dei poteri pubblici nei riguardi dei cittadini.

Il primo momento di svolta si colloca nel decennio della realizzazione dell'ordinamento regionale. Nei circa vent'anni che intercorrono tra la nascita delle regioni a statuto ordinario e le riforme degli anni Novanta sono avvenute nel sistema amministrativo modifiche tali da imporre il problema della *comunicazione* tra poteri pubblici e cittadini come uno degli elementi cruciali della modernizzazione. Il passaggio dallo Stato alle regioni di funzioni importanti (servizi sociali, istruzione, sviluppo economico, trasporti) ha *avvicinato* ai cittadini i poteri titolari di tali servizi, costringendo regioni ed enti locali a fronteggiare il problema della comunicazione ai cittadini in termini radicalmente nuovi.

Si è venuta consolidando la consapevolezza della necessità di modificare – attraverso riforme che intervenissero in maniera radicale sulle funzioni, sulle strutture, sui procedimenti – il nesso tra Stato e cittadini. Il *nuovo*



STUDIOFOR
management development

associato a

CONFINDUSTRIA
PALERMO

volto dei poteri pubblici, insomma, avrebbe dovuto essere il risultato di una complessiva, profonda riforma del sistema amministrativo in grado di cominciare a colmare la distanza tra apparati pubblici e collettività.

Nelle dinamiche del sistema democratico i poteri pubblici si sono trovati sempre più a dover *spiegare* tanto se stessi quanto i propri comportamenti. Da un lato, quindi, chi erano e cosa facevano, dall'altro perché adottavano determinate decisioni. Hanno contribuito a determinare tale trasformazione sia la *pressione* sociale, sia la necessità delle amministrazioni di recuperare credibilità ed affidabilità. Il primo dei due elementi in gioco fa direttamente riferimento al principio democratico che deve (o, ad essere più realisti, dovrebbe) presiedere all'azione dei poteri pubblici. Il secondo rinvia, invece, ad un principio di *mercato*, poiché riguarda più direttamente la percezione della collettività sul livello qualitativo dei servizi erogati dalle pubbliche amministrazioni.

Nei grandi servizi a rete (elettricità, servizi telefonici, servizi postali, ferrovie) la tendenza – affermatasi a partire dalla metà degli anni Ottanta – alla privatizzazione dei gestori di pubblico servizio ha reso indispensabile la necessità di recuperare affidabilità attraverso adeguate attività di comunicazione, campagne di informazione, nonché mirate azioni di marketing.

I processi di riforma del sistema amministrativo hanno perseguito, nell'ultimo decennio, l'obiettivo di far arretrare le amministrazioni pubbliche dalla gestione dei servizi, per valorizzarne, in cambio, il ruolo di **regolatori** di attività svolte da soggetti terzi (in prevalenza privati anche se con presenza pubblica più o meno marcata).

Ad un'attività regolatrice di tipo tradizionale – contrassegnata dalla sintesi imporre/vietare – si è andata affiancando, in misura sempre più larga, un'azione regolatrice che presuppone la partecipazione dei privati e dei singoli cittadini.

Migliorare il rapporto con i cittadini attraverso adeguate azioni di comunicazione è un'esigenza specifica dell'attuale evoluzione del sistema pubblico. La comunicazione è funzionale ai processi di riforma delle amministrazioni pubbliche: senza di essa, infatti, non si promuove effettivo accesso alle istituzioni e non si assicura l'efficacia dei provvedimenti di modernizzazione. L'esigenza della comunicazione tra istituzioni e cittadini emerge sia in relazione alle informazioni possedute e/o utilizzate dai poteri pubblici, sia in rapporto all'obbligo di favorire la partecipazione dei cittadini (consentendo un reale accesso ai documenti amministrativi e fornendo loro informazioni sui servizi di pubblica utilità).

Le trasformazioni nei rapporti tra Stato e cittadini hanno inciso in modo significativo sulle caratteristiche della comunicazione pubblica.

Da un modello basato sulla informazione unidirezionale (di tipo *obbligatorio*) si è passati **ad un processo bidirezionale**. La comunicazione da parte delle istituzioni pubbliche si qualifica, di conseguenza, in comunicazione di servizio (come parte del servizio stesso) o di cittadinanza (se diretta al coinvolgimento dei cittadini nella soluzione di un problema di interesse generale). La comunicazione si presenta come un potente strumento di cambiamento dell'amministrazione e, nel contempo, come un fattore centrale per rendere operanti i diritti di *cittadinanza*. Strumento, in sintesi, per un nuovo *patto* tra Stato e cittadini.

Negli anni Novanta il tradizionale impianto normativo che regolava le pubbliche amministrazioni è stato scosso dalle fondamenta. Con una radicalità e una rapidità inusuale nella storia nazionale. Nelle più importanti leggi di riforma di questi anni esiste, infatti, una connessione specifica tra due elementi che hanno modificato il tradizionale rapporto tra Stato e cittadini: il diritto di accesso di questi nei confronti

dell'attività dell'amministrazione, da un lato, gli strumenti con i quali i poteri pubblici possono comunicare, dall'altro.

In sintesi, si può ritenere legittimo concludere che le riforme del decennio 1990-2000 abbiano segnato il passaggio dal segreto alla trasparenza e dall'unilateralità alla partecipazione. Le politiche di modernizzazione in tema di comunicazione pubblica e di maggiore trasparenza dell'attività dell'amministrazione si sono mosse verso una più marcata tutela dei diritti dei cittadini e verso l'accentuazione del *risultato* dell'azione amministrativa. Il passaggio da un'amministrazione imparziale ad un'amministrazione orientata ai risultati non può, naturalmente, realizzarsi (pena la perdita di *identità* della missione stessa dell'amministrazione pubblica) attraverso il sacrificio dei valori di imparzialità e di rispetto dei principi di eguaglianza. Non a caso il punto di partenza è un principio sancito per gli enti locali dall'art. 7 della Legge 142/1990, che demandava a norme regolamentari l'emanazione di disposizioni atte ad assicurare il *diritto deicittadini ad accedere* alle informazioni in possesso dell'amministrazione locale. Analogo principio fu stabilito, in via generale per tutte le pubbliche amministrazioni, dall'art. 22, della Legge 241/1990.



La legislazione degli anni Novanta (su questo terreno) si è mossa su due piani distinti, ma logicamente connessi, integrando le *riforme procedimentali* con l'individuazione di *strumenti organizzatori*. La riforma di tipo procedimentale fa capo, evidentemente, alla Legge 7 agosto 1990 n. 241 con la quale si è voluto – tra l'altro – dare all'attività amministrativa una trasparenza molto più accentuata rispetto alla normativa precedente. Il principale strumento organizzatorio per favorire la comunicazione tra cittadini e amministrazione è costituito – a sua volta – dagli Uffici relazioni con il pubblico previsti dall'art. 12 del 29 del 1993.

Tra le due normative non vi è soltanto un legame strumentale (l'una che semplifica la possibilità per il cittadino di ottenere informazioni sull'operato dell'amministrazione, l'altra che crea un *punto* di contatto e di ascolto delle esigenze dei cittadini), ma vi è soprattutto una coerenza di indirizzo.

Tale connessione ha trovato in successivi provvedimenti ulteriori estensioni. La direttiva sull'erogazione dei servizi pubblici, emanata il 27 gennaio 1994 dal Presidente del Consiglio dei ministri, impone (capo II, n. 4: rapporti con gli utenti) ai *soggetti erogatori* di pubblico servizio di istituire "appositi uffici destinati ai rapporti con il pubblico, presso i quali siano disponibili tutte le informazioni utili agli utenti".

Sotto questo profilo la Legge 241 e la direttiva Ciampi sono i due pilastri *procedimentali* del processo di trasformazione dei rapporti tra poteri pubblici e cittadini. La prima implica profonde *mutazioni genetiche* nell'azione dell'amministrazione. Gli effetti diffusi non potranno, quindi, che vedersi in un tempo medio-lungo. La seconda, al contrario, era mirata a determinare in tempi brevi *azioni positive* da parte delle amministrazioni pubbliche e dei gestori di pubblico servizio.

Punto ideale di arrivo di tale processo è la legge-quadro sulla comunicazione pubblica (150/2000), che fornisce strumenti più incisivi ad un settore chiave per i processi di modernizzazione del sistema pubblico.

I pubblici poteri – a prescindere dal tipo di attività svolta – sono chiamati a:

- garantire la trasparenza dei processi decisionali, rendendo effettivo il diritto di accesso dei cittadini agli atti delle amministrazioni pubbliche;
- informare con completezza e correttezza i cittadini sulle decisioni adottate;
- individuare gli *standard* qualitativi dei servizi erogati e garantirne la più ampia comunicazione ai cittadini.

Tra cambiamento e riforme amministrative esiste una differenza che riguarda anche le modalità di applicazione delle norme. Quanto più esse sono innovative, tanto più la loro traduzione in comportamenti concreti delle amministrazioni è complessa. Anche perché l'innovazione potrà essere realizzata soltanto a patto che si riesca a coinvolgere i cittadini/utenti nei processi di riforma. Ciò implica una profonda modifica nei rapporti di fiducia tra cittadini e amministrazione.

La molteplicità delle attività svolte dalle amministrazioni pubbliche, ovvero da gestori di *public utilities*, è tale da rendere indispensabili specifiche azioni mirate a chiarire ai cittadini le modalità di fruizione dei servizi. Soltanto un'adeguata attività di comunicazione può, infatti, migliorare il rapporto con i cittadini.

Nei tentativi compiuti negli ultimi decenni sul questo versante da molte amministrazioni ci si è dovuti scontrare con il giudizio quasi sempre negativo che l'opinione pubblica ha dell'operato dei pubblici uffici e, in genere, dei pubblici servizi. Nonostante i miglioramenti significativi nelle *performances* di un nutrito gruppo di amministrazioni e a dispetto degli sforzi degli addetti, qualunque esempio di disfunzione dell'amministrazione finisce per riprodurre all'infinito lo stereotipo dell'inefficienza burocratica. Diventa, di conseguenza, indispensabile capire le ragioni di un così radicato pregiudizio contro gli impiegati pubblici. Dall'altro, occorre provare a individuare quali possano essere le strade per invertire la tendenza.

Le carenze nella comunicazione da parte delle amministrazioni pubbliche dipendono, come è noto, da fattori molteplici: incertezza nelle politiche di comunicazione, conseguenti difficoltà a definire strategie, problemi di caratura professionale, scarsa attitudine (e abitudine) a confezionare prodotti di comunicazione, insufficiente cultura del marketing, difficoltà di distinguere tra comunicazione politica e comunicazione di servizio.

In una fase di intensa trasformazione del sistema amministrativo il miglioramento del rapporto (non facile) tra cittadini e pubblici poteri passa anche attraverso una dosata miscela di azione e comunicazione.



STUDIOFOR
management development

associato a



Le crescenti aspettative dei cittadini e delle imprese (sia come singoli sia in forma organizzata) obbligano le amministrazioni pubbliche a fare della *customer satisfaction* il presupposto e l'obiettivo dell'attività dei pubblici servizi. Parallelamente, la progressiva scomparsa del carattere *autoritativo* delle attività pubbliche e la conseguente (seppur tendenziale) parificazione tra cittadini e pubblici poteri rendono indispensabile alle organizzazioni pubbliche comunicare forme e modi del loro operare. Il miglioramento della qualità dei servizi resi, o la semplificazione procedurale di un adempimento, o ancora la maggiore velocità di risposta a una richiesta (o altro ancora, in combinazione) devono essere, ovviamente, gli elementi di partenza.

Altrettanto importante è informare in modo costante ed esauriente i cittadini. Migliorare la soglia della qualità è il presupposto per una comunicazione efficace e convincente. L'impatto con i problemi posti dalla trasformazione dell'amministrazione comporta per i pubblici funzionari una forte capacità di rinnovamento. Le frontiere sulle quali far valere una dimensione professionale che rinnovi in misura adeguata il profilo delle dirigenze pubbliche sono, fondamentalmente, tre: identità/ruolo, identificazione/visibilità, appartenenza/consapevolezza. Ognuna di esse rinvia, a sua volta, ad una capacità: saper essere, sulla base della qualità delle prestazioni fornite, uno degli attori del cambiamento in corso nell'amministrazione; essere riconosciuti come soggetti attivi della trasformazione; saper essere *corpo*.

Recuperare identità è, infatti, un processo strettamente connesso all'esigenza di rivendicare autonomia e alla correlata necessità di assicurare responsabilizzazione. Soltanto mettendo in moto questo circuito virtuoso le burocrazie pubbliche potranno collaborare in modo attivo alla riuscita dei tentativi di modernizzare il sistema amministrativo nel nostro Paese.

Negli anni recenti, la comunicazione ha assunto un rilievo sempre maggiore nella vita sociale. Ad un incremento dell'importanza delle attività legate alla comunicazione ha corrisposto un altrettanto importante sviluppo della consapevolezza dell'importanza della comunicazione nelle vicende umane.

Non è quindi soltanto aumentata la quantità delle attività umane e sociali che possono essere ricondotte alla comunicazione ma si è di molto sviluppata la consapevolezza dell'importanza della comunicazione nelle vicende umane. Fattori legati alla tecnologia e fattori legati alla cultura come sempre si intrecciano.

Così molti analisti da un lato ritengono che si sia entrati nell'epoca della comunicazione e che quella attuale sia l'economia dell'informazione, dall'altro appare sempre più chiaro che esiste un potere simbolico al netto del quale è difficile comprendere i comportamenti umani e la storia stessa. Potere coercitivo, potere economico, potere politico non sono sufficienti ad interpretare quello che è accaduto e quello che accade. C'è bisogno di considerare anche il potere simbolico. E questo vale nelle società come nelle organizzazioni complesse, per interpretare il passato come per agire nel presente. La comunicazione è il cemento del potere simbolico, lo costruisce e lo tiene insieme.

Comportamenti delle organizzazioni di mercato o di quelle politiche vengono sempre più analizzati come azioni simboliche. Quello che tiene insieme la società appare sempre più la stretta di mano invisibile costituita dal condividere valori e regole fondamentali tenute insieme dalla comunicazione, cioè dal reciproco mettere in comune significati.

Anche in questo contesto, e non solo in riferimento al percorso specifico di riforma prima descritto, va collocata anche la riflessione sulla comunicazione di quelle organizzazioni molto particolari che sono le amministrazioni pubbliche.

Le amministrazioni pubbliche italiane si sono poste il problema della comunicazione essenzialmente sotto **tre angolature** tutte tre rispondenti ad esigenze profondamente radicate al proprio interno e nella relazione con il contesto sociale e istituzionale:

- **la trasparenza**, il diritto all'informazione nelle sue molteplici valenze, il problema dell'accesso agli atti, ecc.;
- **la partecipazione democratica** con il delicato problema del rapporto tra *government* e *governance*;
- **l'efficacia organizzativa**, cioè la capacità di perseguire consapevolmente gli obiettivi amministrativi.

Le riflessioni che seguono si concentrano soprattutto sul terzo spunto di riflessione e quindi considerano la comunicazione come un'attività svolta consapevolmente da un'organizzazione allo scopo diraggiungere determinati obiettivi politico amministrativi.

La cultura della comunicazione è maturata prima di tutto in organizzazioni che operano sul mercato e si è caratterizzata per un lungo periodo in termini di distinzione, valorizzazione delle specificità, messa a fuoco dei destinatari



STUDIOFOR
management development

associato a



dei messaggi (l'armamentario del marketing dei prodotti) e poi in termini di fidelizzazione del cliente e quindi di *customer satisfaction* (l'armamentario del marketing dei servizi).

Al centro delle attenzioni sono comunque i destinatari delle proposte delle organizzazioni siano essi prodotti o servizi. Da qui il grande fascino che per molti anni ha rappresentato proporsi di considerare il cittadino non più suddito ma cliente, attribuendogli cioè il peso e l'importanza che esso ha per le organizzazioni commerciali.

Acquisito il punto che le amministrazioni pubbliche in quanto organizzazioni che perseguono uno scopo possono, anzi debbono, utilmente fare i conti con la cultura maturata nel campo delle esperienze commerciali (*marketing*, comunicazione istituzionale, *corporate identity*, *brand equity*, fidelizzazione, *customer satisfaction*, eccetera) si apre tuttavia la questione della messa a fuoco delle specificità.

Infatti la cultura della comunicazione maturata nel campo delle organizzazioni commerciali non può essere riportata né meramente tralata al settore pubblico ma va adattata e resa rispondente alle esigenze specifiche delle organizzazioni della pubblica amministrazione.

La domanda diventa quindi di quale comunicazione ha bisogno la pubblica amministrazione per raggiungere i propri obiettivi? Quale è la cultura della comunicazione adatta, appropriata? Come valutare la legittimità delle somme investite in comunicazione?

Il modo principale per un'organizzazione di qualificare la propria identità, e quindi di influire nella costruzione della propria immagine, è quello di qualificare i punti di contatto con la vita quotidiana delle persone coinvolte nella propria attività. E questo rappresenta il nodo fondamentale di un piano di comunicazione. Occorre quindi riportare a consapevolezza i comportamenti comunicativi di un'organizzazione, comunicare per influire sulla propria immagine attraverso la costruzione consapevole della propria identità e attraverso comportamenti coerenti con gli obiettivi perseguiti.

L'immagine dunque, come i significati, è una negoziazione tra emittente e ricevente ed è il ricevente a determinare in ultima analisi il significato poiché lo negozia. Di qui la centralità dell'ascolto senza il quale non si può comprendere quale significato assumono i propri comportamenti. Solo un **ascolto strutturato**, ovvero un monitoraggio della propria immagine a sua volta conseguenza delle proprie azioni comunicative consapevoli o inconsapevoli, volontarie o involontarie nelle percezioni delle persone che influiscono sul raggiungimento degli obiettivi, può permettere una comunicazione efficace.

Da qui l'importanza di individuare, in un **piano di comunicazione**, quali sono i gruppi di opinione pubblica, di cittadini la cui percezione del lavoro amministrativo ostacola o aiuta il raggiungimento degli obiettivi, gerarchizzarli, attribuirgli importanza e perseguire l'obiettivo di costruire con loro una relazione. Sono i destinatari i costruttori consapevoli di significati e i destinatari, i cittadini, sono sempre più parte direttamente coinvolta nella soluzione dei problemi di governo. Questo implica superare la visione del cittadino come cliente, consumatore, azionista, utente o, in termini di piano di comunicazione, target o bersaglio: è necessario passare a considerare il cittadino come partner della soluzione di un problema e far vivere, anche al settore pubblico, le nuove tendenze che stanno maturando nei settori più avanzati dei servizi di mercato.

Il piano di comunicazione consiste nella individuazione di sette passaggi fondamentali:

- l'analisi dello scenario;
- l'individuazione degli obiettivi di comunicazione;
- l'individuazione dei pubblici di riferimento;
- la scelte strategiche;
- le scelte di contenuto;
- l'individuazione delle azioni e degli strumenti di comunicazione;
- la misurazione dei risultati.

Questi sette passaggi sono in qualche modo preceduti e dipendono strettamente dagli obiettivi strategici dell'amministrazione. Il piano di comunicazione infatti è inteso come lo strumento di pianificazione della comunicazione rispetto alle politiche dell'organizzazione, ovvero come una delle leve per l'attuazione delle politiche pubbliche: il piano di comunicazione individua politiche di comunicazione utili ed efficaci rispetto al raggiungimento degli obiettivi strategici dell'organizzazione al cui conseguimento concorrono, naturalmente, anche altri strumenti.



STUDIOFOR
management development

associato a

CONFINDUSTRIA
PALERMO

Oggi quindi è necessario aprirsi alla cultura del marketing relazionale cioè dello sviluppo della partnership con i destinatari dell'azione pubblica. La comunicazione efficace costruisce **sistemi di relazione a sostegno degli obiettivi** dell'organizzazione; il manager o l'amministratore (politico temporaneamente a capo dell'organizzazione) trovano il proprio legittimo riconoscimento e apprezzamento se si riesce, attraverso la comunicazione, a far percepire il loro contributo al raggiungimento dell'obiettivo e se l'obiettivo perseguito viene ritenuto positivo dai destinatari (dagli interessati, dai coinvolti) dell'azione amministrativa.

Ma **la qualità esiste solo se è percepita** quindi va comunicata. Il compito quindi non è solo quello di fare e fare bene. Non basterà nemmeno farlo sapere. Diventa essenziale farlo apprezzare, convincere della validità intrinseca del proprio operato. Fare capire che la cosa offerta, la decisione assunta, i servizi erogati, contengono un valore in più, un beneficio per il cittadino.

Perciò **la buona comunicazione sostiene la buona amministrazione, e viceversa**. È legittimo il desiderio del politico temporaneamente a capo dell'amministrazione di vedere riconosciuto il proprio lavoro, la qualità del proprio impegno, ma ciò avviene se si impegna a far comprendere la qualità del proprio operare e il giudizio sulla qualità compete ai destinatari dell'attività amministrativa.

Va anche considerato che la decisione amministrativa spesso richiede **una modificazione dei comportamenti dei cittadini coinvolti** il che, necessariamente, implica convincimento, persuasione. La comunicazione è, allora, parte della decisione amministrativa, non è un *add on*, ma è parte del prodotto e come tale va inserita il più presto possibile nel processo decisionale. Governare, soprattutto negli ambiti in cui si eroga un servizio, significa, molto spesso, riuscire a convincere i cittadini ad adottare comportamenti coerenti con le scelte compiute, con gli obiettivi perseguiti. È così per la raccolta differenziata, ma anche per l'uso di quel bene tutto particolare che è un centro storico, per la riforma sanitaria, ma anche per le politiche di assistenza e per la sicurezza. Solo se il cittadino assume il comportamento appropriato esiste la soluzione del problema, cioè il prodotto stesso dell'attività di governo. Quindi sono sempre di più le decisioni amministrative il cui successo è strettamente legato al comportamento del cittadino, appunto allo sviluppo di un rapporto di partnership.

È in questo contesto che la comunicazione diventa una **necessità** e non più una scelta di valore, uno strumento essenziale per un'amministrazione efficace, il complemento di tutte le attività. Diventa una funzione strategica.

Perciò in tutte le attività amministrative la parte di *relazione comunicativa con il cittadino* deve essere gestita consapevolmente e in modo persuasivo sin dalle prime fasi del processo di decisione perché il cittadino è parte di quella decisione e deve diventare partner della soluzione di quel problema.

Da qui discende che la comunicazione deve diventare elemento costitutivo **della cultura dell'organizzazione** e deve essere **diffusa nell'organizzazione in funzione del carico relazionale che ciascuna attività comporta** poiché in un'organizzazione di servizio, il personale erogatore entra in contatto diretto con il fruitore e si trasforma in un medium, un mezzo di comunicazione. Questo rafforza l'assunto che **non può esserci comunicazione esterna efficace se non c'è un'altrettanto efficace comunicazione interna**, cioè il cemento dell'identità e della cultura organizzativa.

http://www.giustizia.it/cassazione/leggi/1150_00.html

<http://www.urp.it/allegati/Direttiva%2027%20luglio%202005.pdf>

<http://www.senato.it/parlam/leggi/090151.htm>

<http://www.lacomunicazione.net/direttiva.htm>

Note sul Relatore

dott. prof. Luigi M. Sanlorenzo, Palermo, 1956
Docente di Economia e Gestione delle
Imprese Università degli Studi di Palermo e di Messina
Consulente di Direzione di Acque Potabili Siciliane SpA
Esperto Esterno del Comune di Palermo per lo Sviluppo Manageriale dei
Dirigenti
Formatore Senior Certificato da Associazione Italiana Formatori (AIF), Milano
Senior H.R. Consultant - Registro Nazionale Italiano - AIDP, Milano
Titolare STUDIOFOR - Management Development, Palermo
Profilo professionale completo sul sito: <http://www.studiofor.it/titolare/index.htm>