

## LA COMUNICAZIONE INTERNA NEL COMUNE DI MODENA

GIUGNO 2002

La finalità principale di un progetto sulla comunicazione interna nel Comune di Modena può essere così sintetizzata: aumentare **il senso di appartenenza** dei dipendenti all'organizzazione, conseguendo in tal modo un miglioramento del **clima** aziendale e del livello di **motivazione**.

Ciò dovrebbe avere come conseguenza anche **un miglioramento della comunicazione esterna**, non solo perché funzionerebbero meglio i canali di comunicazione fra i settori e l'Ufficio relazioni con il Pubblico, ma anche perché i dipendenti del Comune interagiscono quotidianamente con molti cittadini e sono in gran parte essi stessi cittadini di Modena, che inevitabilmente riportano nelle famiglie e negli ambienti che frequentano al di fuori del lavoro quanto sul posto di lavoro vedono e vivono.

Un affinamento dei meccanismi e degli strumenti della comunicazione rappresenta comunque una necessità, se è vero che il Comune di Modena è interessato da tempo da **cambiamenti** (organizzativi, funzionali, tecnologici) di notevole portata ed è **una organizzazione complessa**.

L'obiettivo può essere raggiunto attraverso **una serie coordinata di azioni** e di iniziative caratterizzate da alcuni elementi essenziali: un forte **investimento dei vertici** dell'ente, un forte **impegno della struttura** nel suo insieme, una **continuità** nel tempo, ma, soprattutto, la consapevolezza del fatto che gli effetti positivi di tali azioni rischierebbero di essere vanificati se ci si ponesse il problema solo in termini di trasmissione di informazioni (di "comunicare a", invece che, come necessario di "**comunicare con**").

E' necessario da una parte recuperare **la memoria storica** delle trasformazioni intervenute nell'organizzazione e nelle funzioni del Comune, dall'altra incrementare il livello di **conoscenza dei programmi**.

La posta in gioco è duplice: accreditare nel complesso della struttura **l'importanza strategica della comunicazione** (di una buona comunicazione interna, che abbia, come si diceva prima, riflessi positivi anche sul versante della comunicazione ai cittadini) e dimostrare che **la dimensione del cambiamento** (avvenuto ed avvenire) rappresenta qualcosa di inevitabile ma anche di desiderabile.

**Il contesto delle risorse umane** è quello di un insieme di dipendenti che svolge mansioni estremamente diversificate e che rischia di non aver consapevolezza di dove si trova ad operare, perché dell'ente conosce poco il passato e magari, purtroppo, conosce poco anche il presente ed il futuro.

Il Comune di Modena è interessato poi, al pari di tutte le organizzazioni complesse ed in forte trasformazione, dal venire meno di alcuni principi che hanno sorretto in passato la comunicazione interna alle aziende: la vicinanza fisica, l'identità sociale, la distinzione

netta fra comunicazione formale e comunicazione informale, la scarsa disponibilità di canali di informazione.

La diminuzione della rilevanza di tali fattori comporta senz'altro **difficoltà**, ma rappresenta anche **un'opportunità da sfruttare** e configura comunque il quadro in cui inevitabilmente dobbiamo muoverci: un gran numero di dipendenti, che appartengono a generazioni diverse, che svolgono mansioni diverse, che sono distribuiti sul territorio in molteplici uffici ed in varie sedi, che comunicano fra loro anche a prescindere dalle linee gerarchiche, orizzontalmente, all'interno di molteplici **reti di relazioni** anche informali.

Data questa premessa, se si vuol davvero coinvolgere adeguatamente tutto il personale, bisogna mettere in campo sia strumenti di **comunicazione scritta** (pubblicazioni, lettere, documentazione) che strumenti di **comunicazione non scritta** (riunioni, comitati, gruppi), sia **strumenti telematici** (di cui incentivare ulteriormente l'utilizzazione) che **strumenti cartacei** (da non abbandonare) e soprattutto deve trattarsi di **un insieme di strumenti coordinato, strutturato** e con caratteristiche di continuità, quindi necessariamente dotati di **un presidio solido** sia a livello centrale che nei settori ed in particolare, ma non solo, in quelli di più rilevanti dimensioni.

Si propone pertanto di seguito una serie di iniziative, che si ritengono coerenti con le premesse, da intraprendere fin dai prossimi mesi.

- ripresa, da settembre 2002, della pubblicazione del **periodico aziendale** "Strettamente Personale", con periodicità quadrimestrale (febbraio – giugno – ottobre), con ripristino dell'edizione cartacea per raggiungere effettivamente tutti i dipendenti ed apertura a contributi di dipendenti;
- conferma della connotazione della rete interna "**Comnet**", come strumento prezioso e potente di informazione e documentazione, con eventuale sperimentazione, nella seconda metà del 2003, di uno spazio forum aperto ai dipendenti;
- utilizzazione, occasionalmente, in particolare nei mesi in cui non esce il periodico, della distribuzione delle **buste paga**, per la trasmissione ai dipendenti di comunicazioni particolarmente rilevanti e/o documentazione, in particolare relativa ai programmi di lavoro;
- progettazione di alcune **newsletter** tematiche da inviare periodicamente, a partire dal 2003, alle mailing list esistenti ed a dipendenti che ne facciano richiesta, utilizzando il sistema "Uno X 1";
- riordino degli **spazi** già tradizionalmente (ampiamente ma spesso disordinatamente) utilizzati **per l'affissione** di comunicazioni varie, per esempio in corrispondenza o in prossimità degli orologi marcatempo, regolamentandone l'uso (distinzione fra spazi dell'amministrazione, spazi sindacali e spazi per altre comunicazioni);

- predisposizione di due tipi di **“kit” informativo**: uno per i neoassunti (da consegnare al momento della sottoscrizione del contratto individuale di lavoro) ed uno settoriale (da consegnare a cura del settore al quale il dipendente viene assegnato, anche a seguito di mobilità interna);
- svolgimento, nell’autunno 2002, di una **ricerca** sul clima aziendale e sui livelli di informazione dei dipendenti (nell’ambito del “Piano poliennale delle ricerche”), da ripetere annualmente;
- organizzazione, nel primo semestre 2003, di un **convegno** sulla comunicazione interna nel Comune di Modena, coinvolgendo esperti che in passato hanno interagito con l’ente su questi temi e rappresentanti di alcuni enti che in questo campo hanno compiuto esperienze significative ed interessanti;
- valorizzazione delle **reti di referenti di vario tipo esistenti**, con definizione più precisa dei compiti e della periodicità delle riunioni;
- valorizzazione, negli stessi termini, dei **momenti di collegialità** ai vari livelli centrali e decentrati (conferenza dirigenti, comitati di direzione o coordinamento e simili);
- obbligatorietà dello svolgimento di almeno una **assemblea di settore** che coinvolga tendenzialmente tutti i dipendenti, anche con modalità diversificate a seconda delle peculiarità dimensionali dei settori, per l’illustrazione dei/discussione sui programmi annuali di lavoro;
- sperimentazione, in un numero limitato di settori, nel corso del 2003, di **“gruppi di miglioramento della qualità”** (eventualmente anche intersettoriali, per valorizzare le capacità di elaborazione di proposte di innovazione dal basso, naturalmente incentivate e premiate);
- svolgimento di due iniziative che ricostruiscano e facciano conoscere la **storia del Comune** di Modena negli ultimi decenni: una a fine 2002 (esposizione della migliore e più significativa produzione di manifesti del Comune dal 1970 in poi), una a fine 2003 (da definire).

Forse la gamma degli strumenti e delle azioni può apparire sovrabbondante ed eccessivamente ambiziosa, ma bisogna tenere conto del fatto che la prima cosa da comunicare è **la volontà di comunicare davvero con i dipendenti** (e non solo ai dipendenti), cioè la volontà di **mettersi in ascolto** e di far sul serio, con **un convinto e convincente investimento sulla comunicazione che viene dai vertici** dell’ente e che punta ad avere come risultato intermedio un più ampio coinvolgimento dei lavoratori nell’elaborazione e nell’attuazione dei programmi, come risultato finale un miglioramento concreto e misurabile dell’organizzazione del Comune di Modena.

**G. P.**

