

La comunità degli operatori degli URP: identità e nuove prospettive

UrpdegliUrp è nato come uno strumento finalizzato a supportare, valorizzare e potenziare il patrimonio di esperienze degli Urp e più in generale delle attività di comunicazione delle amministrazioni del territorio nazionale. L'idea originaria era quella che gli Uffici per le Relazioni con il Pubblico, istituiti per legge ma in realtà interpreti del bisogno concreto di ridefinire il rapporto tra Pubblica Amministrazione e cittadini, potevano sperimentare, attraverso il ruolo di interfaccia tra sistema burocratico e sistema sociale, azioni di cambiamento e di applicazione delle riforme.

Il progetto nasceva nel 1998. Erano già passati diversi anni dall'emanazione della prima legge di riferimento per il settore degli Urp, ovvero la 241, e dalle prime indicazioni circa l'istituzione di questi nuovi uffici nelle pubbliche amministrazioni, ovvero il Dlgs 29/93 e la Direttiva Berlusconi dell'ottobre del 1994.

Tra il 1994 e il 1996 il Dipartimento della Funzione Pubblica aveva poi diretto un progetto pilota sui "Servizi polifunzionali di Accesso alla Pubblica Amministrazione" grazie al quale nove città italiane aveva sperimentato azioni di riorganizzazione dei propri servizi con l'ottica di migliorare i rapporti tra amministrazioni e cittadini. Il progetto pilota anticipava l'idea e la filosofia dello "Sportello Unico", un modello di Ufficio per le Relazioni con il Pubblico in grado di fornire ai cittadini, in un punto solo, tutte le informazioni che lo interessano, indipendentemente dalla competenza dell'organizzazione amministrativa.

Nello stesso 1996 la Regione Emilia Romagna sperimentava l'avvio della rete regionale degli Urp, un progetto di sostegno degli uffici delle pubbliche amministrazioni emiliano-romagnole finalizzato a mettere a disposizione, attraverso il principio di condivisione, risorse, competenze, informazioni e occasioni di incontro per gli operatori.

Sulla scorta di queste esperienze, UrpdegliUrp si proponeva come punto di riferimento per le centinaia di operatori della comunicazione pubblica interessati ad agire

concretamente il proprio ruolo all'interno delle rispettive amministrazioni, ad essere attori del cambiamento che il quadro normativo veniva definendo.

La prima fondamentale azione del progetto fu quella di cominciare a registrare, in termini quantitativi, il fenomeno degli Urp, consapevoli, per sentito dire ma non per certezza di indagine, che si trattava di una realtà ancora marginale in termini di diffusione e fortemente disomogena, con zone e pubbliche amministrazioni più operose e altre invece più lente ad adeguarsi al dettato normativo.

All'inizio il progetto contava meno di 900 uffici sparsi sul territorio nazionale. Oggi, grazie al recente censimento organizzato dal Dipartimento della Funzione Pubblica, ne sono stati registrati più di 4.600.

Indipendentemente dal dato numerico, dalla consistenza quantitativa del fenomeno, il progetto ha avviato le proprie azioni di sostegno al lavoro e al ruolo professionale degli operatori della comunicazione in primo luogo con l'offerta di informazioni on line utili allo sviluppo delle conoscenze professionali e poi con l'attività di consulenza fornita dallo sportello di Bologna, principale veicolo di aggiornamento del sito internet urp.it e di mediazione fra gli operatori.

In questa prima fase, il governo del progetto era dunque caratterizzato dal trasferimento delle conoscenze e degli strumenti professionali, nella convinzione che il bisogno, in questa prima fase, si concentrasse proprio sui servizi di informazione e sulla possibilità di mettere in rete operatori professionalmente alla ricerca di una nuova identità.

In effetti, trascorsa la prima fase sperimentale, veniva costituendosi, in parte anche spontaneamente, una rete professionale di operatori che, attraverso i canali e le attività realizzate dal progetto, condivideva risorse, identità, linguaggi, obiettivi comuni. Due gli strumenti principali attraverso cui la comunità interagiva: lo sportello di Bologna a cui gli operatori inviavano materiale e documentazione sull'attività dell'ufficio a titolo di testimonianza sulle esperienze e i progetti realizzati; la mailing list *Urpnews*, una piazza virtuale quotidiana di relazione e scambio fra gli stessi operatori iscritti. Gli scambi

potevano riguardare le esperienze concretizzate nei singoli uffici, la cooperazione a distanza per la soluzione di problemi, opinioni a confronto sul modello dei forum telematici fino alle comunicazioni di servizio e agli scambi informali di auguri natalizi.

Questo manifestarsi di identità di una rete professionale e di una comunità di pratica hanno indotto una ridefinizione strategica nella gestione del progetto: siamo quindi passati dalla fornitura di servizi di informazione alla gestione della rete professionale, in primo luogo attraverso l'attivazione di un mercato della conoscenza e, in seconda battuta, attraverso l'assunzione di principi di solidarietà, cooperazione e condivisione come metodi che dovevano caratterizzare l'agire del progetto e le modalità di partecipazione allo stesso.

Da una parte si è trattato di identificare e attivare le risorse e le competenze professionali presenti all'interno della comunità degli operatori perché potessero essere diffuse e condivise e, dall'altra, di avviare un confronto e una discussione di merito con gli operatori in grado di fornire input per l'ulteriore innovazione regolamentare e la formazione di politiche pubbliche di settore.

L'attivazione del mercato della conoscenza è avvenuta con l'iniziativa **della Mappa delle abilità e dei bisogni**. Attraverso una banca dati contenente una "mappatura" delle funzioni e delle abilità sviluppate dagli Urp sul territorio nazionale, si intende favorire l'incontro fra l'ufficio che vorrebbe avviare o potenziare una determinata funzione e l'ufficio che su quella specifica funzione ha sviluppato una esperienza interessante e matura. Bypassando il ricorso a consulenze esterne e mettendo invece a disposizione il proprio patrimonio di conoscenze e saper fare, gli Urp possono attivare scambi di informazioni, progetti, documentazioni, in prima battuta attraverso la consultazione della mappa on-line e poi, anche, attraverso contatti diretti, incontri, dialoghi non virtuali. Un mercato della conoscenza, dunque, in grado di veicolare risorse professionali a beneficio delle performance dell'intero sistema.

I principi di solidarietà e collaborazione sono stati assunti come criteri organizzatori del nuovo sito urp.it. Alcune sezioni sono la trasposizione diretta delle vecchie banche dati, anche se opportunamente riorganizzate e potenziate; altre però sono nate dalla ricca circolazione di prodotti e materiali professionali che avveniva spontaneamente attraverso i canali di comunicazione della comunità professionale, in primo luogo la stessa mailing list. In questo modo abbiamo creato sul sito sezioni che corrispondono al kit dell'operatore Urp, alla sua cassetta degli attrezzi d'uso quotidiano per la gestione degli uffici..

Tutto il materiale quindi non viene prodotto da noi: viene scelto, organizzato e classificato dalla nostra redazione dopo essere arrivato a noi direttamente dai responsabili e funzionari di Urp.

Il senso del nuovo sito e delle nuove sezioni fa appello ai principi di cooperazione: essere un contenitore aperto ai contributi e basato sulla disponibilità dei partecipanti ad essere contemporaneamente fornitori e clienti di know how professionale.

I numeri ci stanno danno ragione.

Il trend di crescita è infatti visibile in tutti i dati principali relativi agli strumenti attraverso cui opera il progetto: il ricorso allo sportello per risolvere quesiti e ottenere consulenze è aumentato, così come il traffico della mailing list che, passata da quota 240 iscritti nel 1999 agli oltre 600 di questi giorni, ha più che raddoppiato i valori medi della circolazione dei messaggi dai 60 di media mensile agli attuali 120. Il consolidamento dello strumento telematico è evidente anche nella linea che esprime l'andamento dei visitatori del sito urp.it:

I servizi di informazione e consulenza, il nuovo sito, la mailing list, la mappa delle abilità: sono queste le leve principali che hanno permesso a UrpdegliUrp di governare una comunità di operatori della comunicazione pubblica che scambia informazioni e conoscenze, identificando e attivando le risorse professionali e le competenze presenti all'interno della comunità degli operatori a beneficio dell'intero sistema.

Grazie alla gestione della comunità di pratica e al rapporto con le tante periferie dove si sperimentano i contenuti delle riforme, in questa fase il progetto è in grado di proporre alcuni motivi di riflessione e tendenze che descrivono lo scenario futuro.

In primo luogo ciò che la comunità degli Urp solleva è il problema dell'identità intesa sia sul piano dell'identità istituzionale che di quella all'interno delle amministrazioni.

Sul piano dell'identità istituzionale gli uffici sembrano evidenziare un proprio profilo specifico a seconda della tipologia di istituzione a cui appartengono

Non perché non vi sia un riferimento importante nella norma. Se prendiamo l'ultima importante normativa del settore, la Legge 150, il testo ci offre, bell'è pronto, uno schema organizzativo delle attività di comunicazione pubblica e un elenco completo dei prodotti e degli strumenti. Ma a ben guardare né lo schema né l'elenco sono sufficientemente risolutivi, nel senso che non sembra esserci un unico modello possibile di Urp, non sembra affermarsi un prototipo di ufficio comunque spendibile, ma diverse soluzioni organizzative e funzionali la cui ragion d'essere e di successo sta più che nella coerenza con il dettato normativo nella coerenza tra l'Urp come processo e il disegno strategico dell'Amministrazione nella quale questo processo si inserisce.

D'altro canto però gli uffici Urp condividono, abbastanza diffusamente e trasversalmente, il problema dell'identità all'interno della propria organizzazione. Operatori e funzionari devono fare i conti con un certo livello di conflittualità con i colleghi e con i vertici politico/amministrativi degli enti oppure stanno ancora faticosamente cercando una loro identità e legittimità di ruolo, relativamente visibile e condivisibile prima di tutto all'interno delle organizzazioni di appartenenza.

L'altro dato forte su cui riflettere è la richiesta, il bisogno di formazione professionale che gli operatori della comunicazione pubblica hanno evidenziato. Saper fare, passare

dalla provvisorietà alla strutturazione organica di funzioni e attività, acquisire competenze per fare bene e meglio il proprio lavoro, leggere per imparare, imparare per agire in modo professionale: sono questi i bisogni che UrpdegliUrp, anche attraverso le proprie iniziative, ha contribuito a mettere in luce. Ci sembra di poter dire che il mondo degli Uffici per le Relazioni con il Pubblico è alla ricerca di una sua identità anche attraverso il ricorso alla competenza professionale che è avvertita come una credenziale imprescindibile per consolidare un ruolo non provvisorio, non di risulta, non di facciata.

Possiamo poi dire, come ulteriore motivo di riflessione, che il bisogno di formazione non è indifferenziato e non riguarda tutte le competenze di cui l'Urp è ipoteticamente portatore, ma si concentra prevalentemente nell'area delle funzioni legate all'ascolto, alla qualità, agli interventi di riorganizzazione sulla base dell'analisi del feed back.

Tutto questo è significativo e non casuale. Da una parte si può infatti pensare ad un impulso a sottoscrivere il decalogo normativo: la stessa Legge 150 ci chiama infatti a responsabilità diretta e precisa anche sull'ascolto dell'utenza, sulla valutazione dei bisogni, sulle proposte all'amministrazione in termini di riorganizzazioni finalizzate ad una maggiore qualità ed efficienza delle prestazioni pubbliche. L'obbligo della normazione può non essere sufficiente a creare uffici e processi vincenti, come sappiamo, ma è comunque un punto di riferimento da cui partire o a cui arrivare.

La nostra interpretazione è che però possa trattarsi anche di un processo di maturazione, del compimento di un ciclo di vita non tanto degli Urp quanto della comunicazione pubblica come attività di relazione bidirezionale tra ciò che sta dentro e ciò che sta fuori dagli uffici della P.A. Inevitabilmente, avere aperto e strutturato canali di relazione con l'esterno comporta almeno l'intenzione di possibili ridefinizioni di processi e servizi: quanti colleghi stendono report sui reclami che corrispondono a elenchi di inefficienze che meriterebbero valutazioni, scelte e successive azioni di miglioramento. Ogni reclamo è un regalo, è stato detto. Ma è un regalo se viene agito, se fa coincidere l'intenzione con l'azione.

Gli Urp insomma sembrano voler almeno coniugare, in termini di competenze e ruoli, il binomio informazione - comunicazione con quello qualità - riorganizzazione mettendo a frutto gli esiti a cui le attività di comunicazione e di ascolto inevitabilmente conducono.

Si avverte cioè l'esigenza di arrivare allo "stadio maturo" della comunicazione pubblica, quello in cui c'è compiutamente la definizione della comunicazione come uno strumento strategico di gestione delle organizzazioni, come processo in grado di stringere la forbice tra la modernizzazione dello Stato e il sistema dei bisogni e dei diritti dei cittadini.

Da qui nasce il bisogno degli operatori di possedere e dominare gli strumenti per compiere questo intero percorso.

La Legge 150 e il regolamento attuativo ex art.5 sono già un importante risultato per consentire agli operatori di ampliare e completare la propria competenza professionale, oltre che fare leva su questo per costruire una legittimità e un ruolo all'interno delle amministrazioni.

Dal canto nostro, come progetto, inauguriamo una nuova fase cercando di rispondere a questi bisogni di identità e di apprendimento sia attraverso la gestione e le azioni di facilitazione degli scambi e dei trasferimenti di esperienze sia attraverso l'organizzazione di laboratori formativi, anche attraverso la valorizzazione delle abilità e delle migliori esperienze promosse all'interno della mappa.

In questo modo crediamo di aprire una nuova fase del nostro progetto, caratterizzata,

1. innanzitutto, dalla segmentazione, alla individuazione di universi specifici
2. in seconda battuta da azioni di facilitazione dell'apprendimento, anche sul ruolo, affiancando ai tradizionali servizi di informazione iniziative per la veicolazione di principi, metodi, tecniche e teorie

3. infine dal consolidamento del modello organizzativo al quale facciamo riferimento che è quello della rete, della comunità professionale che, pur nelle differenti soluzioni, condivide identità, linguaggi, strumenti ed obiettivi e che sperimenta nell'azione collettiva un modo migliore per trovare anche le risposte individuali.

Sono obiettivi non facili e non immediati. Per raggiungerli resta importante per noi il contributo di tutti coloro che all'interno degli Uffici per le Relazioni con il Pubblico sono impegnati, quotidianamente, nell'opera non semplice di rinnovare il rapporto tra l'Amministrazione e i cittadini. Solo un'ottica trasversale di questo ruolo ci sembra però la soluzione vincente: trasversale nel senso che non possiamo esserne gli unici detentori, proprio a partire dall'interno stesso delle nostre amministrazioni di appartenenza; trasversale però anche all'interno del nostro progetto nel senso che la rete e la comunità degli Urp che si identifica in UrpdegliUrp è uno strumento di questa trasversalità perché consente di valorizzare, diffondere e appunto condividere il nostro patrimonio collettivo di risorse.