

Ceris-Cnr, W.P. N° 6/2005

La Comunicazione Integrata tra Uffici per le Relazioni con il Pubblico della Pubblica Amministrazione

[The communication integrated among Public Relations Offices of Public Administration]

Gian Franco Corio

Consiglio Nazionale delle Ricerche
Istituto di Ricerca sull'Impresa e lo Sviluppo (Ceris-Cnr)
Via Real Collegio, 30
Tel. (+39) 011.6824.926; Fax (+39) 011.6824.966
e-mail: g.corio@ceris.cnr.it

Abstract. The hypothesis to start a collaboration between Public Relation Offices in relation to the institutional mission to create a system of integrated communication is the consequence of the existence of a "cultural difficulty" to enable the comprehension and acceptance of the role of the URP in their own structures and of the presence of an "inner" difficulty of communication.

Therefore information flows become negative in relation to the needs of the customers whose satisfaction is instead the main objective of the new model of Public Administration. The definition of the proposal of a plan on a possible interaction between URP is the consequence of the reflection on art.8 item 2 letter e) of law 150/2000, "Discipline of the activities of information and communication of Public Administration": "Public Administration sees to the reorganization of the Public Relation Offices ... guaranteeing the mutual information between the Public Relation Offices of several Administrations". The proposal to collaborate to the definition of the plan "Integrated communication between URP", is based on the following objectives: identification of joint interventions in order to optimize the actions of communication, creation of a system of permanent synergies between services, performance of communication at several levels and creation of one interactive net, creation of an active and integrated communication between Administrations and Agencies. The following set of researches refers to the activity of work group set up and management.

Keywords: Communication integrated; Public Relations Offices; Public Administration

JEL Codes: L30; L32; L39

WORKING PAPER CERIS-CNR
Anno 7, N° 6 – 2005
Autorizzazione del Tribunale di Torino
N. 2681 del 28 marzo 1977

Direttore Responsabile
Secondo Rolfo

Direzione e Redazione
Ceris-Cnr
Istituto di Ricerca sull'Impresa e lo Sviluppo

Sede di Torino
Via Real Collegio, 30
10024 Moncalieri (Torino), Italy
Tel. +39 011 6824.911
Fax +39 011 6824.966
segreteria@ceris.cnr.it
<http://www.ceris.cnr.it>

Sezione di Ricerca di Roma
Istituzioni e Politiche per la Scienza e la Tecnologia
Via dei Taurini, 19
00185 Roma, Italy
Tel. 06 49937810
Fax 06 49937884

Sezione di Ricerca di Milano
Dinamica dei Sistemi Economici
Via Bassini, 15
20121 Milano, Italy
tel. 02 23699501
Fax 02 23699530

Segreteria di redazione
Maria Zittino e Silvana Zelli
m.zittino@ceris.cnr.it

Distribuzione
Spedizione gratuita

Fotocomposizione e impaginazione
In proprio

Stampa
In proprio

Finito di stampare nel mese di July 2005

Copyright © 2005 by Ceris-Cnr

All rights reserved. Parts of this paper may be reproduced with the permission of the author(s) and quoting the source.
Tutti i diritti riservati. Parti di questo articolo possono essere riprodotte previa autorizzazione citando la fonte.

INDICE

LA COMUNICAZIONE PUBBLICA INTEGRATA E GLI URP	5
Introduzione	5
La tematica del lavoro	6
La comunicazione pubblica integrata e l'URP	6
Il gruppo di URP integrati	7
La proposta	8
A) RICERCA SUGLI ARGOMENTI PRIORITARI.....	11
La scelta degli argomenti.....	11
B) RICERCA SUGLI ELEMENTI CARATTERIZZANTI LA COMUNICAZIONE.....	19
La cultura della comunicazione e lo sviluppo della cultura di gruppo	19
Il progetto di comunicazione integrata	20
Il gruppo "Comunicazione integrata"	20
Comunicazione e gruppo di lavoro "Comunicazione integrata"	21
Guida	22
C) RICERCA SULL'IDEA DI <i>MISSION</i> DI DIRIGENTI ED OPERATORI DEGLI URP	27
La <i>mission</i> dell'Urp e la <i>mission</i> di gruppo integrato	27
D) RICERCA SUL GRADO DI ACCETTAZIONE DELLA GUIDA "URPINSIEME"	33
Conclusione.....	47
Working Paper Series (2005-1993).....	I-VI

LA COMUNICAZIONE PUBBLICA INTEGRATA E GLI URP

Introduzione

La considerazione che la comunicazione costituisca per la società moderna una risorsa fondamentale e strategica e l'apporto delle nuove tecnologie che incrementano la capacità d'informazione trasformano il ruolo delle Pubbliche Amministrazioni ed attribuiscono un altro innovativo che non riguarda unicamente la comunicazione ma che concorre a definire l'autonomia concettuale dell'informazione pubblica.

Questa autonomia si sviluppa sia rispetto al ruolo delle attività di produzione, raccolta e diffusione dei dati, sia in riferimento alla funzione stessa della comunicazione pubblica.

Le Pubbliche Amministrazioni, per essere qualitative, oltre a garantire la trasparenza e l'accesso, devono sviluppare un comportamento attivo per quanto riguarda la produzione, la raccolta e la conservazione dei dati, non condizionato cioè dalla loro diffusione.

In questo caso, la comunicazione istituzionale riguarda la trasmissione di dati tra le Pubbliche Amministrazioni e l'utenza attuata attraverso gli Uffici di Relazioni con il Pubblico¹.

Il "dovere" istituzionale di rendere accessibili insiemi diversi di dati pubblici richiede che questi Uffici definiscano l'utilizzo del patrimonio informativo delle Pubbliche Amministrazioni, organizzando attività a ciò finalizzate.

Un modello di "servizio comunicativo" che abbia nella propria *mission* questo dovere istituzionale, dovrebbe necessariamente sviluppare ed evolvere le attività di "pubblicità" di atti e di fornitura delle informazioni assumendo il ruolo di vero e proprio servizio di informazione pubblica.

La dimensione della informazione pubblica e le sue caratteristiche rilevanti di bene pubblico definiscono un modello di comunicazione che comprende quelle attività, di natura diversa, necessarie per assicurare al cittadino la più ampia diffusione di dati in possesso a costi e condizioni operative ragionevoli e sostenibili.

La funzione generale della comunicazione richiede allora la definizione dei limiti e delle finalità, la identificazione dei flussi informativi, la determinazione dell'attività di regolazione della garanzia della qualità dei dati, la definizione delle attività di prestazione e di diffusione delle informazioni.

In base a quanto detto si evince che la posizione strategica degli Uffici Relazioni con il Pubblico si sviluppa se acquisisce un ruolo innovativo di emittente di comunicazione pubblica integrata per cui l'effettiva posizione di questo Ufficio dovrebbe essere definita in relazione al fabbisogno degli utenti, cioè a seguito della valutazione delle aspettative e delle esigenze dei soggetti utilizzatori della comunicazione e delle informazioni degli Enti, che dovranno di conseguenza adattare le proprie organizzazioni.

In un tale modello, che utilizzi un dialogo continuo e partecipato tra soggetti la comunicazione diventa non soltanto confronto ma soprattutto creatrice di valore aggiunto e stimolo delle attività degli Enti.

In questo caso gli Uffici Relazioni con il Pubblico diventano strumento di mediazione ed interdipendenza tra Ente ed ambiente e di coinvolgimento e di coesione all'interno della struttura.

In particolare le funzioni istituzionali da attribuire in questo caso agli URP si riferiscono ad attività specifiche che agiscono a più livelli:

- agevolando le comunicazioni interne finalizzate a sviluppare efficacemente le attività;
- istituendo un sistema comunicativo rivolto agli utenti esterni;
- facendo conoscere gli Enti all'esterno e facendosi conoscere come servizio;
- diventando il luogo ed il mezzo attraverso il quale possono essere diffusi i valori degli Enti;
- diventando sistemi privilegiati nel processo di risoluzione di problemi e di sviluppo di soluzioni innovative, supportando tali processi attraverso l'accoglienza delle esigenze espresse e dei problemi posti dagli utenti interni ed esterni.

¹ Per convenzione gli Uffici Relazione con il Pubblico saranno successivamente indicati con la sigla URP.

È possibile quindi affermare che la partecipazione e la soddisfazione dell'utente finale, realizzata attraverso la raccolta delle esigenze, contribuiscono ad definire la comunicazione interna/esterna in una forma integrata.

Di conseguenza è possibile, attraverso la definizione del quadro delle caratteristiche, delle aspettative e dei bisogni dell'utenza esterna, delineare e disegnare il modello di comunicazione integrata, costruire la cultura della qualità e della comunicazione tra URP di Enti diversi determinando il modello di collaborazione comunicativa ed informativa tra Uffici di Relazioni con il Pubblico.

La tematica del lavoro

Questo lavoro riguarda la descrizione di alcuni dei passi metodologici e delle ricerche effettuate all'interno del progetto dell'URP del CNR finalizzato a definire un sistema di "Comunicazione integrata tra URP" tra Amministrazioni Pubbliche che possono avere una stessa tipologia di utenza.

L'acquisizione di un nuovo tipo di sensibilità, quello di considerare fondamentale l'aprirsi ad un pubblico integrato, ha indotto gli Uffici Relazioni con il Pubblico a sviluppare la tendenza a diventare sempre più *customer oriented* ed a coinvolgere, di conseguenza, ogni componente dell'organizzazione per orientarla a questa modalità di comunicazione.

In questo caso gli Uffici per le Relazioni con il Pubblico, ponendosi al centro del sistema di scambi comunicativi tra Enti e tra Enti ed ambienti, svolgono un ruolo strategico fondamentale negli Enti di appartenenza, rappresentano un punto nodale della rete Pubblica Amministrazione e diventano strumenti di comunicazione pubblica integrata.

L'obiettivo del progetto "Comunicazione integrata tra URP", ha riguardato la definizione di uno strumento che rappresentasse effettivamente uno sistema di comunicazione integrata tra URP soddisfacente le esigenze di utenti esterni e di clienti interni alle Amministrazioni.

Il lavoro ha inoltre permesso di comprendere il ruolo degli URP in relazione al fabbisogno di comunicazione di dipendenti e di utenti esterni e di verificare il livello evolutivo di questo tipo di Servizio all'interno del più generale processo di rinnovamento della Pubblica Amministrazione italiana, espresso in numerose indicazioni normative.

La comunicazione pubblica integrata e l'URP

La necessità per le Istituzioni Pubbliche di aprirsi all'esterno e di adattare l'organizzazione, è in rapporto con le mutate esigenze della società caratterizzata da un forte livello di complessità.

In questo contesto la comunicazione diventa allora confronto e dialogo e produzione di valore aggiunto.

Una trasformazione di questa portata dipende da alcune ragioni fondamentali:

- la considerazione che l'utente della comunicazione sia soggetto attivo nel processo di comunicazione interattiva² con le Istituzioni;
- la valutazione che l'utente, in quanto destinatario delle informazioni, sia una risorsa ed uno stimolo per le attività delle Istituzioni;
- la necessità di coinvolgere in questo orientamento all'utente i dipendenti delle Istituzioni.

L'obiettivo della realizzazione del progetto "Comunicazione integrata tra URP" ha quindi avuto un ruolo strategico e di collante³ dei diversi aspetti di un'organizzazione complessa rappresentata dagli URP interessati alla proposta di scambio/dialogo interattivo.

L'attività di questi Uffici non è soltanto un ambito privilegiato di comunicazione ma, partecipando allo sviluppo organizzativo istituzionale, diventa strumento di coinvolgimento e di coesione all'interno

² La comunicazione interattiva tra URP è conseguenza sia dell'incremento qualitativo degli scambi comunicativi finalizzati a raccogliere i bisogni degli utenti e sia considerando gli utenti come parti del sistema attivate dall'URP stesso.

³ La comunicazione è il collante delle organizzazioni sociali in quanto unisce e connette la conoscenza di cui le organizzazioni sono costituite» (Vicari, 1991).

delle Amministrazioni di appartenenza e contemporaneamente di mediazione e di interdipendenza tra Istituzioni e tra singola Istituzione ed ambiente.

Le funzioni attribuite agli Uffici Relazioni con il Pubblico richiedono che la loro attività sia finalizzata a:

- far conoscere l'Ente e farsi conoscere come Ufficio fornendo informazioni di utilità pubblica, agevolando l'accesso e migliorando la fruibilità dei propri servizi, trasmettendo conoscenza sia dal sistema verso l'ambiente e sia dall'esterno verso il sistema;
- diffondere i valori e la *mission* dell'Ente;
- accogliere le esigenze espresse ed i problemi definiti dall'utenza interna ed esterna;
- risolvere i problemi informativi e sviluppare soluzioni comunicative innovative;
- indurre il cambiamento interno partendo dalle esigenze espresse dai propri utenti;
- agevolare gli operatori nello svolgimento delle loro attività e nel rapporto con gli utenti.

Infine occorre sottolineare che la partecipazione e la soddisfazione degli utenti degli Uffici Relazioni con il Pubblico contribuiscono a definire i contenuti della comunicazione pubblica ed a confermare la fiducia degli utenti.

La diffusione delle competenze comunicative tra tutti i soggetti organizzativi diventa cruciale, proprio perché ciascuno di essi, è e deve diventare comunicatore verso l'interno e verso l'esterno per cui l'URP può essere considerato come "luogo" di comunicazione pubblica integrata in vista del miglioramento della qualità del servizio erogato e della partecipazione attiva di un'utenza correttamente informata.

Gli Uffici Relazioni con il Pubblico assumono sempre più il carattere di organizzazioni con il compito principale di garantire un servizio efficiente e di sviluppare la funzione di sollecitatore e di facilitatore di una comunicazione pubblica integrata.

Gli URP, in quanto interfaccia tra interno ed esterno, costruiscono l'insieme tra sistema ed ambiente, svolgono un ruolo strategico nel processo di rinnovamento delle strutture pubbliche e costituiscono il punto nodale di una rete di flussi comunicativi.

Gli URP devono inoltre "promuoversi" nei confronti dei propri pubblici per rendersi più visibili ed accessibili agli utenti, tenendo conto della circostanza che si rivolgono anche ad una clientela interna.

Queste considerazioni avvalorano l'ipotesi che ci si debba dirigere verso una comunicazione sempre più integrata, creatrice di un profondo e costruttivo legame tra interno ed esterno per cui gli URP rappresentano uno dei nodi di una rete interna collegato in maniera combinata ed efficace ad un più ampio *network* esterno.

In questo caso ogni componente dell'organizzazione degli Uffici Relazioni con il Pubblico deve sviluppare un ruolo di sostegno e di soggetto incentivante di una cultura della comunicazione efficace che deve essere presupposto della definizione di un effettivo "circolo virtuoso" in grado di collocare gli individui centralmente ai processi di creazione del valore.

Per rendere possibile tale proposito occorre realizzare strutture comunicative più flessibili che condividano i bisogni degli utenti e nelle quali i soggetti interni ed esterni siano promotori ed interlocutori privilegiati di un'organizzazione efficiente ed efficace.

Il gruppo di URP integrati

La costituzione di un gruppo di comunicazione integrata tra Uffici Relazione con il Pubblico di Amministrazioni Pubbliche diverse ha richiesto, prioritariamente:

- di analizzare tipologia e contenuti della comunicazione in atto presso gli URP;
- di definire le interazioni funzionali tra diversi sistemi di comunicazione;
- di attivare sinergie fra attività e sistemi di comunicazione degli Enti.

In particolare la costruzione del sistema integrato ha rappresentato per l'URP del CNR il conseguimento di un duplice risultato e cioè il raggiungimento di una maggiore efficacia e completezza

della propria attività comunicativa e contemporaneamente di una maggiore consapevolezza, da parte dell'Ente, delle attività di comunicazione di questo Ufficio.

Inoltre, per attivare effettive e consistenti sinergie fra attività di informazione diverse, l'URP del CNR ha richiesto agli URP partecipanti al gruppo di definire i propri sistemi comunicativi per poi attuare l'integrazione tra sistemi.

Le ragioni che hanno giustificato questo comportamento operativo erano finalizzate a raggiungere una maggiore efficacia dell'attività comunicativa tra URP proprio perché le azioni combinate tra sistemi di comunicazione diversi favoriscono la definizione di interventi più efficaci e completi per differenti tipologie di utenti.

È stato quindi necessario conoscere i tipi di informazione ed i sistemi di comunicazione degli altri URP per decidere consapevolmente, usufruendo delle risorse esistenti e delle professionalità interne:

- la tipologia del modello di integrazione comunicativa tra URP di Enti diversi;
- quali strumenti attivare a questo fine, in considerazione della funzionalità e dei costi;
- come potenziare e implementare i contenuti del sistema di comunicazione integrata.

A questo scopo sono state evidenziate:

- le modalità di comunicazione degli URP degli Enti;
- gli elementi principali della gestione delle attività di comunicazione da parte degli URP;
- gli strumenti di comunicazione verso l'esterno e verso l'interno, prodotti e gestiti da Uffici degli Enti, che l'URP utilizza o che dovrebbe utilizzare;
- i soggetti, interni agli Enti, che comunicano e quali strumenti di comunicazione utilizzano per rivolgersi ai propri utenti;
- i soggetti che si avvalgono dei prodotti degli Enti ed i modi d'uso;
- gli interlocutori funzionali e sinergici con le politiche di conoscenza e di comunicazione degli URP degli Enti;
- le modalità più efficaci di comunicazione degli URP verso l'esterno.

Attraverso successivi *focus group* si sono evidenziate:

- le esigenze, le priorità, le esperienze e le aspettative degli URP;
- gli aspetti della buona/cattiva qualità della comunicazione;
- i tipi di fonti e di canali di informazioni "immissari" degli URP;
- gli obiettivi di una comunicazione integrata tra URP;
- i contenuti e gli sviluppi di una comunicazione integrata tra URP.

Lo sviluppo delle analisi ha permesso di chiarificare quale fosse il ruolo degli URP in un rapporto a rete di comunicazione integrata.

Contemporaneamente il gruppo ha preso in esame:

- quale avrebbe dovuto essere il tipo di collaborazione comunicativa da impiantare;
- come le informazioni da inserire avrebbero dovuto essere razionalizzate e precisate;
- le modalità di sistematizzazione dei flussi di comunicazione coerenti con le istanze delle Istituzioni di appartenenza;
- come si sarebbero potuti realizzare progetti mirati tra Enti.

La proposta

L'ipotesi di avviare un rapporto di collaborazione tra URP o strutture simili di Pubbliche Amministrazioni in relazione alla missione di creare un sistema di comunicazione integrata ha richiesto un esame preliminare da parte degli URP che hanno mostrato interesse al progetto che ha permesso di evidenziare i seguenti aspetti:

- l'anno di istituzione dell'URP;
- la posizione nella struttura organizzativa;

- la consistenza dell'organico;
- i tipi e le modalità delle attività;
- la tipologia di utenza e di informazioni;
- la posizione logistica dell'Ufficio.

L'analisi ha fatto emergere alcuni aspetti qualificanti e cioè:

- l'esistenza di una "difficoltà culturale" nelle strutture di appartenenza a far comprendere ed accettare il ruolo dell'URP;
- la presenza di una difficoltà comunicativa "interna" che diminuisce il valore dei flussi informativi relativamente ai bisogni degli utenti la cui soddisfazione è invece l'obiettivo principale del nuovo modello di pubblica amministrazione.

Un elemento fondamentale per definire una proposta di progetto su una possibile interazione tra URP è risultata la riflessione sull'art.8 punto 2 lettera e) della legge 150/2000, "Disciplina delle attività di informazione e di comunicazione delle Pubbliche Amministrazioni" in particolare "... Le Pubbliche Amministrazioni ... provvedono alla riorganizzazione degli uffici per le relazioni con il pubblico ..." ed inoltre "... a garantire la reciproca informazione ... fra gli uffici per le relazioni con il pubblico delle varie amministrazioni".

Il confronto sull'ipotesi di creazione di un sistema di comunicazione integrata tra URP si è di conseguenza focalizzato su alcuni punti ritenuti fondamentali dai partecipanti al gruppo di lavoro, in particolare relativamente:

- al ruolo degli URP;
- ai contenuti delle comunicazioni;
- alle metodologie di approccio all'utenza;
- alla formazione degli addetti.

Un primo risultato del lavoro riguarda l'acquisizione e la condivisione, da parte del gruppo, di alcuni assunti fondamentali:

- la consapevolezza che gli utenti dovrebbero avere un accesso immediato a qualunque tipo di informazioni con l'adozione di percorsi semplificati e di diretta visibilità;
- la precisazione delle esigenze di comunicazione reciproca finalizzata all'utenza;
- la determinazione delle tipologie di aree sulle quali esistono esigenze di comunicazione reciproca.

La proposta di collaborazione alla definizione del progetto "Comunicazione integrata tra URP" si è fondata sui seguenti obiettivi:

- individuazione di interventi congiunti per ottimizzare le azioni comunicative;
- creazione di un sistema di sinergie permanenti tra servizi;
- l'attuazione di comunicazioni a vari livelli e la realizzazione di una rete interattiva;
- la creazione di comunicazione attiva ed integrata tra Amministrazioni ed Enti.

Per quanto riguarda la soluzione delle problematiche discusse il gruppo di partecipanti ha espresso un notevole interesse a costituirsi in gruppo di lavoro, stabilendo di formalizzarlo al momento in cui gli obiettivi del progetto comune sarebbero stati maggiormente definiti.

L'individuazione della metodologia di lavoro ha permesso infine di definire:

- la modalità formale di convocazione alle riunioni operative anticipate via e-mail;
- la predisposizione della bozza dei documenti da esaminare individualmente prima delle riunioni;
- la verbalizzazione delle riunioni;
- la cadenza delle riunioni;
- la trasmissione, a cura del CNR, dei documenti finalizzati a sistematizzare ed armonizzare quanto emerso nelle discussioni;
- la fornitura dei primi risultati e la valutazione dell'attività svolta entro il 30 luglio 2002.

Per identificare i partecipanti al gruppo di lavoro è stata effettuata un'analisi dei dati sulla collocazione degli URP o Strutture analoghe nelle Pubbliche Amministrazioni e sul tipo di "dipendenza" nella struttura, ha permesso di evidenziare come il 66,7% degli Enti rappresentati nel gruppo di lavoro ha un servizio URP, nel 24,7% il servizio è fornito da strutture analoghe ad un URP mentre due Enti non hanno URP (v. tab. 1); dall'esame dei dati relativi alla distribuzione delle collocazioni degli URP nell'organigramma dell'Ente, (v. tab. 2), si deduce che il 33,3% dipende dall'organo di vertice amministrativo mentre il 44,4% di essi ha una dipendenza da Dipartimenti o Direzioni Generali e nessuno dipende direttamente da un vertice politico.

Per quanto riguarda la collocazione alla diretta dipendenza del Direttore Generale si osserva che questa posizione nella struttura è non solo importante per risolvere varie problematiche di *back-office* e di collaborazione da parte degli altri dirigenti ma che può rappresentare un modello per indirizzare eventuali ricollocazioni organizzative da parte degli URP.

Tab. 1: Presenza degli URP nelle Pubbliche Amministrazioni

Enti rappresentati	URP		strutture analoghe		prive di URP	
	n.	%	n.	%	n.	%
9	6	66,7	1	8,6	2	24,7

Fonte: dati URP del CNR

Tab. 2: Dipendenza degli URP

Enti rappresentati	amministrativa		altri uffici		senza URP	
	n.	%	n.	%	n.	%
9	3	33,3	4	44,5	2	22,2

Fonte: dati URP del CNR

A questo proposito il gruppo ha sentito la necessità di specificare che la dipendenza era di tipo strutturale mentre al vertice politico si sarebbe risposto solamente "del proprio operato" evidenziando la necessità che la Direzione della struttura acquisisca la consapevolezza che è necessario che all'interno degli Enti non soltanto si adotti un atteggiamento di collaborazione indirizzando il flusso di informazioni interne verso l'URP, tenuto conto che il ritorno di informazioni verso gli uffici costituirebbe un reale supporto e sostegno alla struttura, ma che si individuasse un metodo per far conoscere le funzioni dell'URP all'interno.

Instaurando un buon livello di collaborazione si rende quindi possibile introdurre nell'Ente modalità innovative ed efficaci di comunicazione definite secondo le esigenze della struttura e quelle degli utenti.

Il lavoro si è sviluppato dall'aprile 2002 negli anni 2003-2004 attraverso sedute di *focus group* per rilevare opinioni ed atteggiamenti dei partecipanti al gruppo.

La discussione ed il confronto sui temi all'ordine del giorno e la rilevazione delle opinioni hanno permesso il recupero dell'interazione tra i partecipanti che hanno inoltre potuto formarsi un'opinione nel corso della discussione od anche di modificare quella espressa inizialmente in modo da formulare la propria posizione sul tema con maggiore convinzione.

Sono state effettuate inoltre alcune ricerche, in particolare:

- A) la ricerca sugli argomenti più interessanti che si sarebbero dovuti affrontare prioritariamente;
- B) la ricerca sugli elementi caratterizzanti la comunicazione;
- C) la ricerca sull'idea di *mission* di dirigenti ed operatori degli URP;
- D) la ricerca su grado di accettazione della Guida "URPINSIEME".

A) RICERCA SUGLI ARGOMENTI PRIORITARI

In tutte le Aziende Pubbliche ha assunto una posizione fondamentale l'elemento "comunicazione" ed è cresciuta da parte della stessa Pubblica Amministrazione, la necessità imprescindibile per la propria evoluzione, di "aprirsi ai propri pubblici" per rispondere ai bisogni di quei soggetti che sono risorse per le Amministrazioni stesse.

La tendenza della Pubblica Amministrazione di essere sempre più *customer oriented* induce una nuova sensibilità istituzionale che determina nuovi modelli culturali attraverso i quali è possibile coinvolgere ogni componente interna ed esterna e modificare la propria organizzazione orientandola ad una maggiore efficacia ed efficienza.

In questa linea gli Uffici per le Relazioni con il Pubblico svolgono un ruolo strategico se assumono il ruolo di strumenti di comunicazione pubblica integrata e si collocano al centro degli scambi comunicativi tra sistemi integrati della Pubblica Amministrazione ed utenti.

Un primo quesito si pone e cioè quali siano i passi da effettuare affinché un gruppo di URP costruisca effettivamente uno strumento di comunicazione pubblica integrata in grado di soddisfare le esigenze dei clienti delle Istituzioni e ricopra un effettivo ruolo strategico in relazione al fabbisogno comunicativo all'interno del processo di rinnovamento della Pubblica Amministrazione italiana.

In particolare il tema di questo lavoro riguarda il sistema di comunicazione che un gruppo di Enti ed Istituzioni Pubbliche ha ritenuto necessario instaurare tra i servizi degli URP rispettivi ed i propri utenti, con l'obiettivo di fornire, attraverso l'integrazione dei propri prodotti comunicativi, un valore aggiunto determinante per l'integrazione degli utenti.

La scelta degli argomenti

L'elemento di fondo da cui si è partiti nel lavoro di ricerca di un modello di comunicazione integrata tra URP della Pubblica Amministrazione Pubbliche ha riguardato la definizione del ruolo effettivamente ricoperto da questi uffici in relazione al fabbisogno di comunicazione degli utenti per cui si è ritenuto necessario verificare, prioritariamente, il livello "evolutivo" dei singoli URP all'interno di un più generale processo di rinnovamento della Pubblica Amministrazione.

La costruzione di un sistema integrato di comunicazione tra URP della Pubblica Amministrazione ha reso possibile conseguire un duplice risultato e cioè il raggiungimento di una maggiore efficacia e completezza dell'attività comunicativa su diverse tipologie di utenti e contemporaneamente l'induzione negli Enti di una maggiore consapevolezza nei confronti delle attività di comunicazione.

Le fondamenta del progetto "Comunicazione integrata tra URP" si sono basate sul ruolo attivo dei partecipanti nel processo di comunicazione interattiva e la loro funzione di risorsa e di stimolo nei confronti dell'azione comunicativa degli Enti.

Inoltre si è considerato fondamentale che per attuare effettive e consistenti sinergie fra attività di comunicazione di URP diversi e per definire interazioni funzionali tra diversi sistemi di comunicazione, questi uffici dovessero acquisire la consapevolezza che le azioni combinate di per tipologie diverse di utenti favoriscono la definizione di interventi più efficaci e completi.

L'ipotesi di avviare un rapporto di collaborazione tra URP, o strutture similari, di Pubbliche Amministrazioni che, in relazione alle missioni istituzionali, fossero intenzionati a creare un sistema di comunicazione integrata, ha richiesto da parte del gruppo di URP interessati al progetto la conoscenza di alcuni elementi:

- la tipologia ed i contenuti della proposta;
- il sistema dei flussi di comunicazione degli Enti;
- gli elementi principali della gestione delle attività di comunicazione;
- i soggetti che utilizzano i prodotti dell'Ente e come;
- gli interlocutori funzionali e sinergici con le politiche di conoscenza e di comunicazione.

Le successive analisi degli URP si sono concentrate su:

- le proprie esperienze, le aspettative, le esigenze e le priorità;
- la tipologia delle tematiche comuni e non, più richieste;
- gli obiettivi, i contenuti e gli sviluppi di una comunicazione integrata.

Questo esame preliminare ha permesso di evidenziare che le realtà degli URP si diversificavano per numerosi aspetti quali:

- l'anno di istituzione;
- la posizione nella struttura organizzativa;
- la consistenza dell'organico;
- i tipi e le modalità delle attività;
- la tipologia dell'utenza;
- la tipologia delle informazioni;
- la posizione logistica;

ed ha fatto emergere alcuni elementi fondamentali e qualificanti e cioè:

- l'esistenza di una "difficoltà culturale" a far comprendere ed accettare il ruolo dell'URP nelle strutture di appartenenza;
- la presenza di una difficoltà comunicativa "interna" origine di flussi informativi rallentati e negativi relativamente ai bisogni degli utenti la cui soddisfazione è invece l'obiettivo principale del nuovo modello di Pubblica Amministrazione.

Nell'ipotesi di creare un sistema di comunicazione integrata tra URP, si è ritenuto indispensabile precisare i contenuti degli argomenti ritenuti fondamentali dai partecipanti al gruppo di lavoro, in particolare relativamente a:

- il tipo di collaborazione comunicativa tra URP della Pubblica Amministrazione;
- il modello di comunicazione integrata che si voleva realizzare;
- i contenuti delle comunicazioni;
- le metodologie di approccio all'utenza;
- la razionalizzazione e la precisazione dei dati;
- la formazione specifica degli addetti di questi uffici;
- la costruzione della cultura della comunicazione tra URP;
- la definizione di una *mission* comune.

Il gruppo di lavoro ha sviluppato la necessità di definire, sistematizzare ed armonizzare quanto scaturito dalle discussioni e si è deciso di definire quali argomenti affrontare prioritariamente.

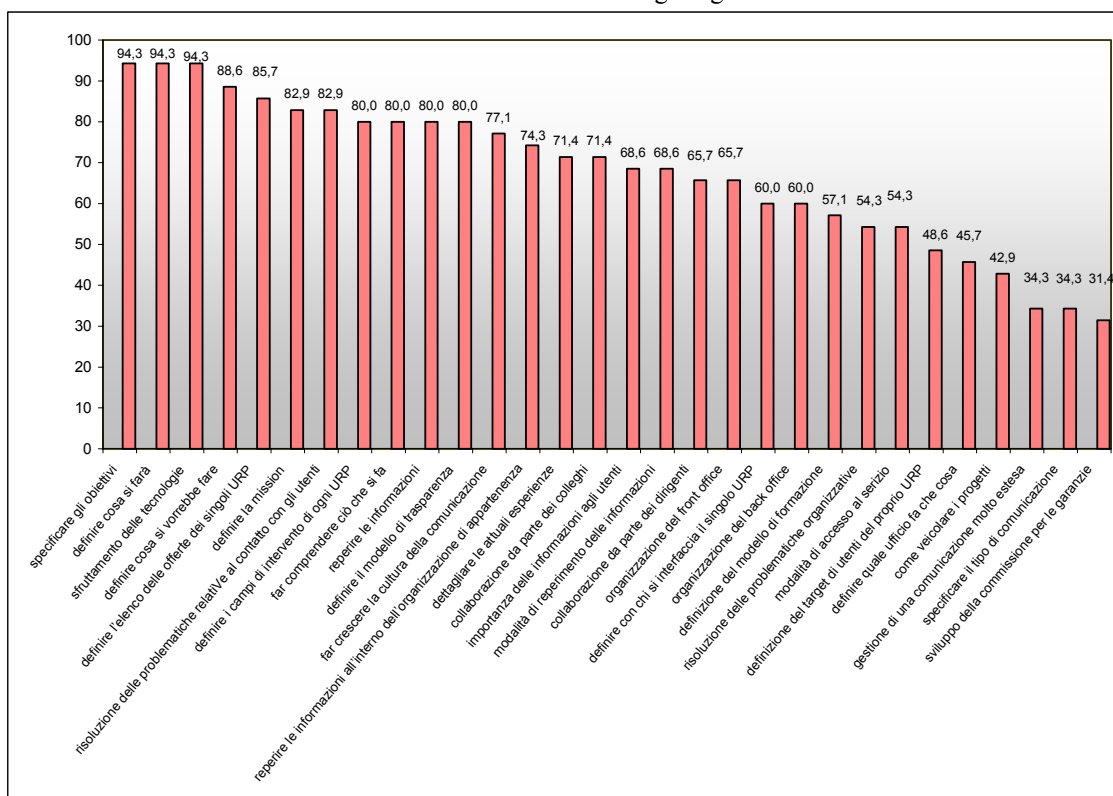
A questo proposito è stato fornito un elenco di "argomenti da affrontare", (v. tab. 1), sui quali i partecipanti sono stati richiesti di esprimersi utilizzando cinque gradi di livello, da 1, argomento da affrontare in un secondo momento, a 5, argomento assolutamente prioritario; gli URP rispondenti sono stati 6 per un totale di 13 partecipanti.

Tab. 1: Elenco argomenti

- | |
|--|
| <ul style="list-style-type: none"> - risoluzione delle problematiche organizzative della struttura di appartenenza - reperimento delle informazioni da parte dei propri utenti - reperimento delle informazioni nell'organizzazione di appartenenza - collaborazione attiva da parte dei dirigenti dell'organizzazione di appartenenza - collaborazione attiva da parte dei colleghi dell'organizzazione di appartenenza - risoluzione delle problematiche relative al contatto con gli utenti - far comprendere ciò che si fa - definizione delle attività degli uffici di riferimento - modalità di reperimento delle informazioni - segnalazione dell'importanza delle informazioni agli utenti - organizzazione del <i>front office</i> - organizzazione del <i>back office</i> - collaborazione alla crescita della cultura della comunicazione - specificazione del tipo di comunicazione - definire come veicolare i progetti - accesso al servizio - sfruttamento delle tecnologie - gestione di una comunicazione molto estesa - definizione del modello di formazione - definizione del modello di trasparenza - dettaglio delle attuali esperienze - specificazione degli obiettivi del gruppo di lavoro - definire la <i>mission</i> del gruppo di lavoro - definire cosa si farà - definire cosa si vorrebbe fare - definire con chi si interfaccia il singolo URP - definire i campi di intervento di ogni URP - definire l'elenco delle offerte dei singoli URP |
|--|

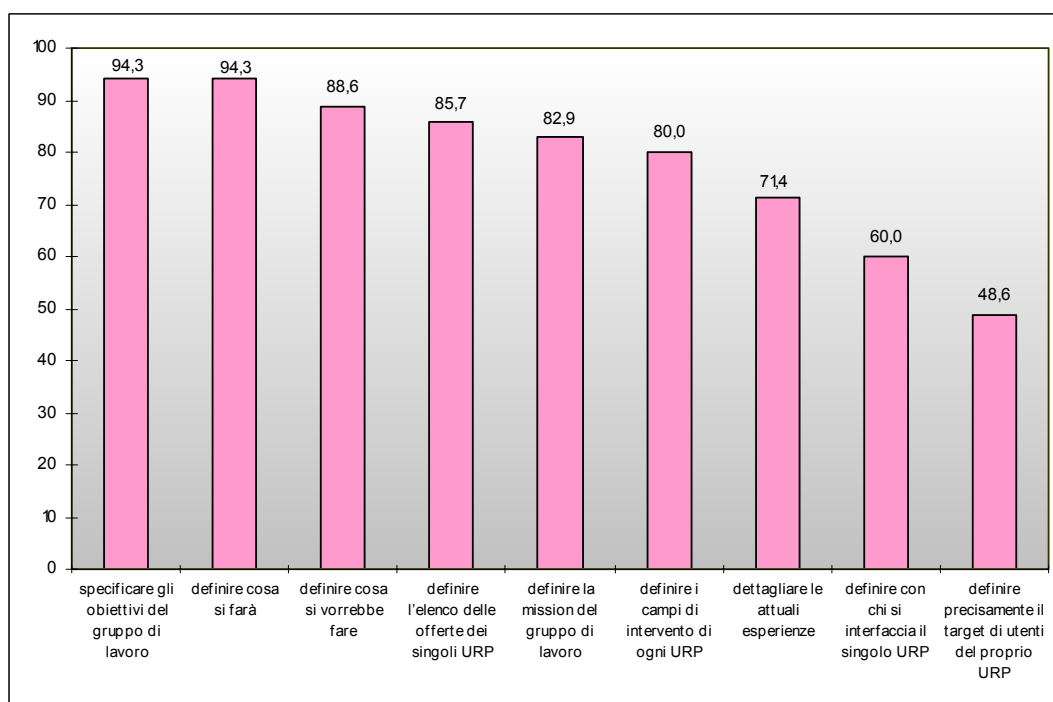
La definizione degli obiettivi e delle attività e lo sfruttamento delle tecnologie risultano essere gli argomenti maggiormente pregnanti per il gruppo di lavoro interessato al progetto "Comunicazione integrata tra URP", mentre risultano di medio o basso interesse il definire il target di utenti del proprio URP nonché le modalità per veicolare i progetti, specificare gli uffici ed i servizi in rapporto diretto con gli URP, gestire una comunicazione molto estesa, specificare il tipo di comunicazione da attivare ed infine sviluppare la commissione per le garanzie (v. graf. 1).

Graf. 1: Livello di adesione agli argomenti

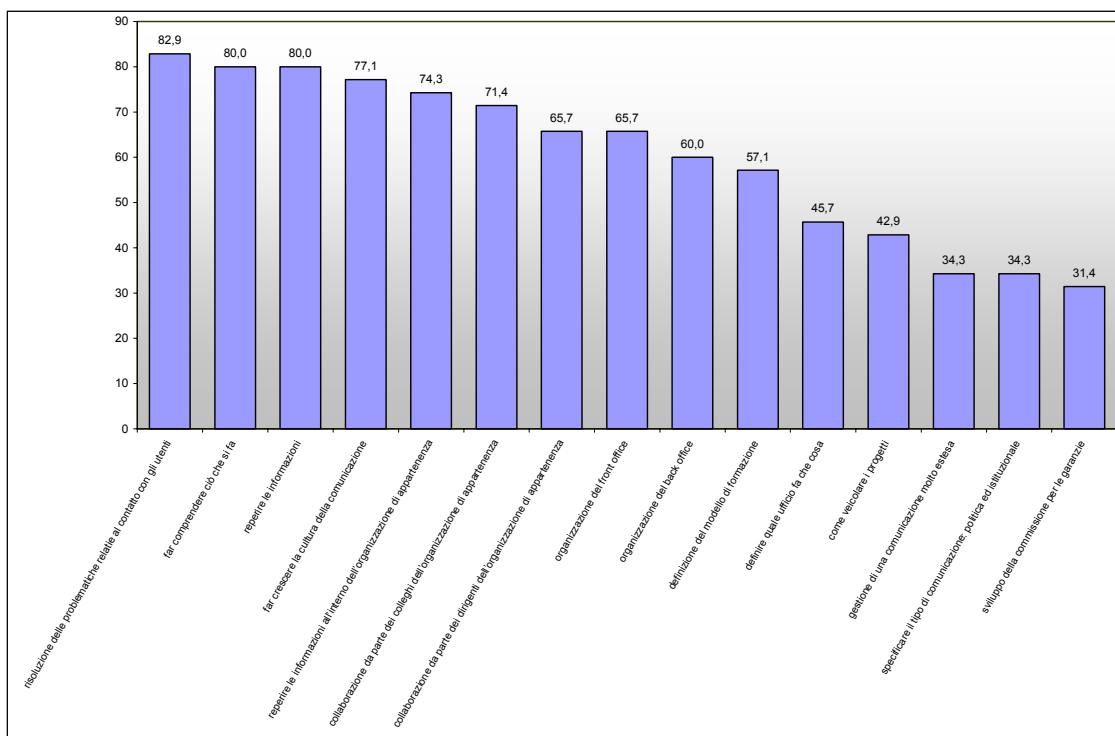


Gli argomenti sono stati successivamente raggruppati, a seconda degli ambiti di pertinenza, in tre macro-argomenti, quelli relativi alla comunicazione integrata, all'organizzazione di appartenenza ed all'utenza (v. Graf. 2, 3, 4).

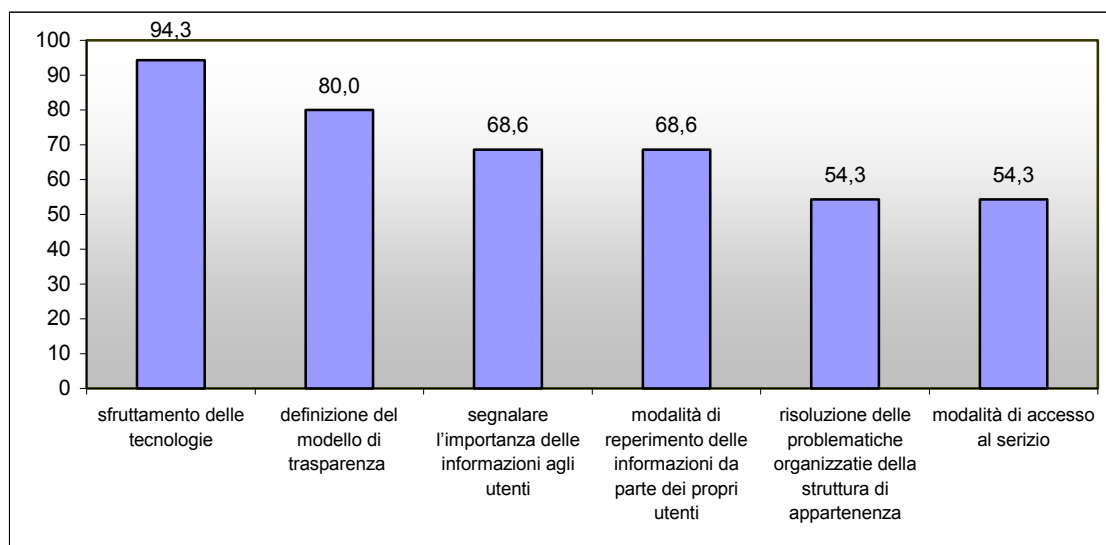
Graf. 2: Adesione agli argomenti pertinenti l'obiettivo comunicazione integrata



Graf. 3: Adesione agli argomenti pertinenti l'organizzazione di appartenenza



Graf. 4: Adesione agli argomenti pertinenti l'utenza



Relativamente agli argomenti pertinenti l'obiettivo comunicazione integrata il gruppo ha ritenuto essere prioritario lo specificare gli obiettivi del gruppo di lavoro, definire cosa si sarebbe fatto, definire l'elenco delle offerte dei singoli URP e definire la mission del gruppo di lavoro.

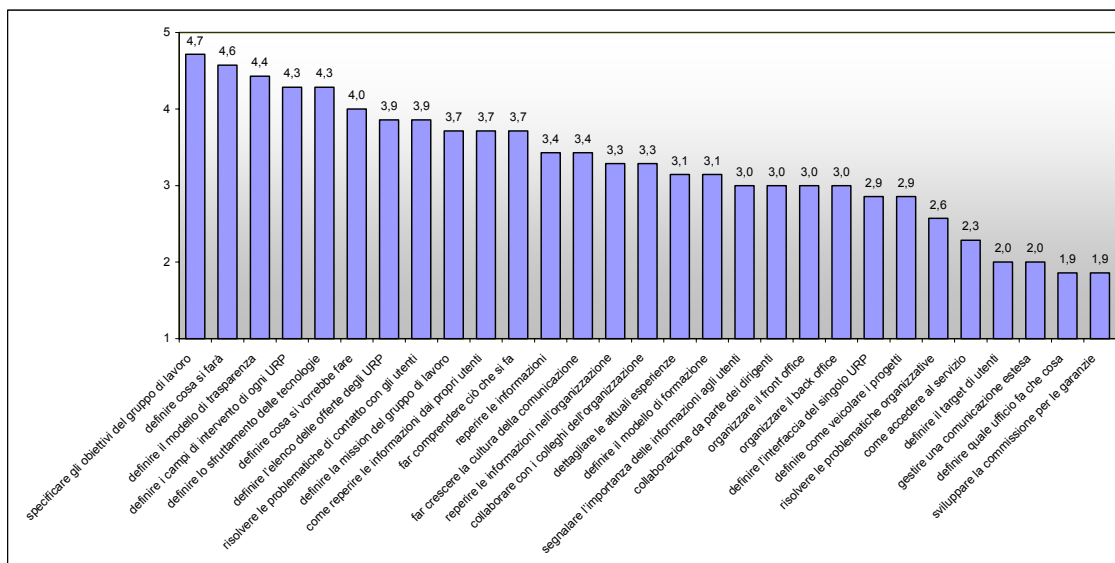
Sono stati considerati mediamente prioritari definire in maniera precisa il target di utenti di ogni singolo URP, risolvere le problematiche organizzative della struttura e definire le modalità di accesso al servizio per quanto riguarda rispettivamente l'aspetto della comunicazione integrata e quello relativo all'utenza, poco prioritario gestire una comunicazione molto estesa, specificare se il tipo di comunicazione emessa sia di tipo "politico" o istituzionale, sviluppare la commissione per le garanzie per quanto riguarda l'organizzazione di appartenenza.

Un'altra modalità di analisi utilizzata è quella che si riferisce alla valutazione alla priorità media calcolata sulla media delle scelte di maggiore o minore pertinenza da parte dei partecipanti al gruppo di lavoro (v. tab. 2).

Tab. 2: Priorità media

– specificare gli obiettivi del gruppo di lavoro	4,7
– definire cosa si farà	4,6
– definire il modello di trasparenza	4,4
– definire i campi di intervento di ogni URP	4,3
– definire lo sfruttamento delle tecnologie	4,3
– definire cosa si vorrebbe fare	4,0
– definire l'elenco delle offerte degli URP	3,9
– risolvere le problematiche di contatto con gli utenti	3,9
– definire la <i>mission</i> del gruppo di lavoro	3,7
– come reperire le informazioni dai propri utenti	3,7
– far comprendere ciò che si fa	3,7
– reperire le informazioni	3,4
– far crescere la cultura della comunicazione	3,4
– reperire le informazioni nell'organizzazione	3,3
– collaborare con i colleghi dell'organizzazione	3,3
– dettagliare le attuali esperienze	3,1
– definire il modello di formazione	3,1
– segnalare l'importanza delle informazioni agli utenti	3,0
– collaborazione da parte dei dirigenti	3,0
– organizzare il <i>front office</i>	3,0
– organizzare il <i>back office</i>	3,0
– definire l'interfaccia del singolo URP	2,9
– definire come veicolare i progetti	2,9
– risolvere le problematiche organizzative	2,6
– come accedere al servizio	2,3
– definire il target di utenti	2,0
– gestire una comunicazione estesa	2,0
– definire quale ufficio fa che cosa	1,9
– sviluppare la commissione per le garanzie	1,9
– specificare il tipo di comunicazione	1,7

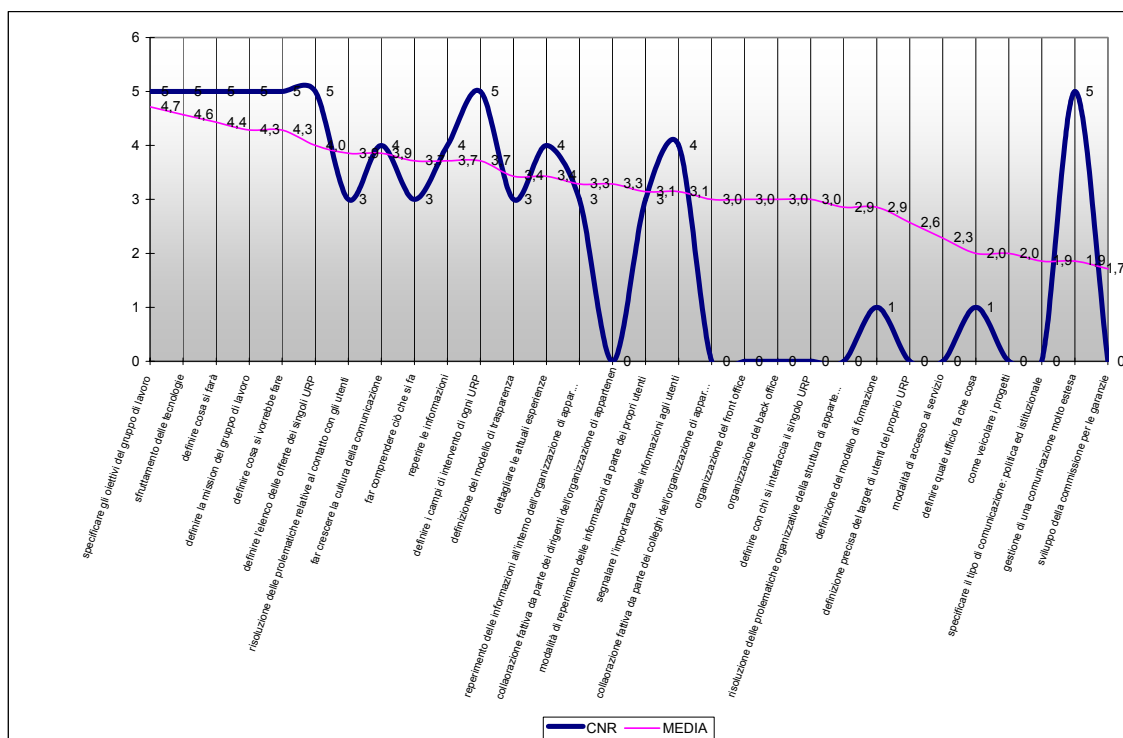
Graf. 5: Valori medi priorità



In particolare, in questo ambito, è utile confrontare le priorità dell'URP del CNR sui valori medi delle priorità (v. graf. 6) evidenziando come le priorità al massimo livello dell'URP del CNR riguardino la definizione:

- degli obiettivi del gruppo di lavoro
- di come utilizzare le tecnologie
- di cosa si farà
- della mission del gruppo di lavoro
- di cosa si vorrebbe fare
- del modello di trasparenza
- dell'elenco delle offerte degli URP
- dei campi di intervento di ogni URP
- della gestione di una comunicazione estesa
- di come far crescere la cultura della comunicazione
- delle attuali esperienze
- dell'importanza delle informazioni agli utenti

Graf. 6: Priorità dell'URP del CNR su media priorità



B) RICERCA SUGLI ELEMENTI CARATTERIZZANTI LA COMUNICAZIONE

La comunicazione rappresenta uno strumento essenziale per una Pubblica Amministrazione efficace, un elemento di complemento a tutte le attività, una funzione strategica, una componente della cultura dell'organizzazione da diffondersi in funzione del carico relazionale che le attività istituzionali comportano.

L'attenzione nei confronti delle problematiche che riguardano la gestione della cosa pubblica ha richiesto alla Pubblica Amministrazione di trasformare i propri apparati comunicativi affinché le informazioni fossero erogate ad un livello di qualità congruo e rispondente alle esigenze degli utenti.

La cultura della comunicazione e lo sviluppo della cultura di gruppo

I valori e le norme, dei quali i membri di un gruppo sono portatori, costituiscono le basi dei modelli culturali mentre il sistema di valori e di conoscenze condivisi dai membri di un gruppo definiscono le linee guida per sviluppare le attività "di gruppo", determinano i comportamenti e le motivazioni delle loro azioni, definiscono la cultura di gruppo, producono il clima interno al gruppo, esprimono la qualità e la produttività del gruppo ed influiscono sulla qualità complessiva.

Inoltre gli atteggiamenti ed i comportamenti dei singoli rinforzano le dimensioni del gruppo ed agiscono efficacemente sulle strategie, sulle prestazioni e sulla comunicazione.

Di conseguenza gli atteggiamenti dei membri del gruppo sono le condizioni per modellare il "prodotto comunicazione" secondo un disegno strategico fondato sugli orientamenti della mission di gruppo e sul quadro generale, finalizzato a sviluppare gli orientamenti di gruppo.

La definizione delle strategie funzionali alla mission di gruppo costituisce quindi il fondamento per attribuire le finalità agli obiettivi, stabilire le risorse da utilizzare, precisare le procedure e definire i flussi operativi.

La comunicazione contribuisce a determinare l'immagine del gruppo che agisce e condiziona le dimensioni della qualità; la messa in pratica delle strategie di comunicazione definite dal gruppo dipende dal livello di "solidarietà" complessivo espresso dai membri che devono essere saldamente convinti dell'importanza della comunicazione e consapevoli della necessità di fornire informazioni qualitative.

I processi culturali che si sviluppano a livello individuale e di gruppo assumono il ruolo di referenti cognitivi, agiscono sulle relazioni e sui modelli di comportamento che socializzano e omologano i membri del gruppo stesso mentre il "livello" culturale contribuisce a definire il significato del gruppo.

Le azioni culturali hanno allora un ruolo di riferimento per comprendere le relazioni ed i modelli di comportamento, sono utili a creare un clima di socializzazione tra i componenti del gruppo e favoriscono l'evoluzione individuale e di gruppo.

La conoscenza dei modelli culturali dei singoli permette di identificare i significati che il gruppo attribuisce alle attività, di definire il sistema delle prescrizioni, di interpretare quindi i codici culturali e come questi vengano adattati e fatti propri dal gruppo.

Nel gruppo la cultura dei singoli si trasforma in cultura di gruppo che, a sua volta, costituisce il fondamento delle attività espresse attraverso la coscienza di effettuare un servizio di qualità.

La cultura della comunicazione è l'insieme coerente di assunti fondamentali che un gruppo ha inventato, scoperto e sviluppato nell'affrontare i problemi di adattamento esterno e di integrazione interna, e rappresenta le modalità corrette di percepire, pensare e sentire in relazione ai problemi.

La misura della cultura permette di precisare l'efficacia, il peso e l'entità degli elementi che la compongono, di conoscere entità e qualità dei processi istituzionali di gruppo, di circoscriverne gli ambiti operativi e di capire le modalità attraverso le quali sono prodotti.

La mancanza di cultura della comunicazione rappresenta una criticità oggettiva che evidenzia come questo elemento sia un vantaggio, potenziale e reale, legato allo sviluppo della pianificazione della comunicazione.

Il progetto di comunicazione integrata

Per assolvere al mandato di “guidare” gli utenti nel percorso della conoscenza e della comunicazione, gli Uffici Relazione con il Pubblico di nove Amministrazioni Pubbliche hanno realizzato un progetto di comunicazione per fornire un prodotto che contenesse soluzioni pertinenti ed esaustive.

La definizione del sistema di comunicazione non si è basata esclusivamente sull'attività e sulla professionalità delle persone coinvolte, ma ha richiesto che i contenuti informativi degli URP delle diverse Amministrazioni partecipanti al progetto comunicazione divenissero, prima di tutto, patrimonio culturale del gruppo.

Il gruppo, attraverso lo sviluppo delle attività, del senso di appartenenza e la condivisione di comuni obiettivi operativi, ha attuato un ampio coinvolgimento dei membri nella costruzione del sistema di comunicazione.

La consapevolezza dell'importanza dell'integrazione della comunicazione ha creato, naturalmente, una “comunità” di comunicatori che ha deciso di avviare una pianificazione di future attività condivise e secondo modalità integrate.

L'interesse ed il coinvolgimento dei componenti del gruppo ha favorito la socializzazione e la condivisione dei messaggi informativi e valoriali dei prodotti delle diverse Amministrazioni all'interno di una rete di relazioni del gruppo; l'elaborazione di questi dati ha poi definito i contenuti del modello di comunicazione integrata.

La realizzazione del prodotto di comunicazione integrata si è fondata su alcune condizioni di fondo:

- le iniziative del gruppo sono state riferite ai valori guida delle Amministrazioni specificati ed esplicitati in modo che tutti i membri potessero conoscerli;
- la coerenza e le sinergie tra le attività di comunicazione del gruppo sono state condizioni necessarie a definire la gestione del gruppo stesso;
- le competenze di comunicazione e quelle personali sono state diffuse tra tutti i componenti del gruppo.

Inoltre la definizione dei legami tra le funzioni del gruppo e le strategie di comunicazione delle Amministrazioni ha rappresentato un elemento di additività o addizionalità della funzione di comunicazione integrata rispetto alle funzioni degli Enti.

Nella sostanza, costruire un prodotto di comunicazione integrata, si è rivelato fondamentale nel processo di cambiamento delle Pubbliche Amministrazioni in quanto tale trasformazione consente una maggiore capacità di governo dell'organizzazione, una più efficace implementazione delle politiche dell'informazione e una gestione di sistemi di relazione che rendono le Amministrazioni più aderenti alle necessità dei pubblici esterni ed interni.

Il gruppo “Comunicazione integrata”

Lo stringere legami fra i modelli culturali dei partecipanti e l'organizzare i contenuti della comunicazione nella sua accezione di processo incrementale e in continuo movimento hanno riguardato alcuni dei problemi principali che il gruppo ha affrontato.

La condivisione trasversale della logica e della cultura dell'integrazione della comunicazione, ha determinata nel gruppo una maggiore capacità di avvertire l'esigenza di mutamenti organizzativi secondo modelli definiti da una migliore conoscenza delle esigenze e delle aspettative di comunicazione.

L'attività di gruppo ha rappresentato inoltre l'occasione di lavorare in modo integrato rispetto alle modalità più tradizionali, ha promosso le relazioni interne e l'interdipendenza delle competenze, ha finalizzato il lavoro al raggiungimento di obiettivi condivisi, ha evidenziato i differenti livelli di responsabilità ma anche il senso di ciascun apporto rispetto al raggiungimento degli obiettivi.

Il lavoro del gruppo, in base di un piano di attività definito, ha inoltre indicato il prodotto che si voleva realizzare, ha programmato le azioni di comunicazione, individuandone le componenti ed ha definito gli strumenti e le risorse.

La correlazione di queste variabili ha di conseguenza permesso al gruppo di avere una visione complessiva della comunicazione.

La definizione del progetto "Comunicazione integrata" e la fase di costruzione del prodotto si sono quindi fondate principalmente sulla capacità di gruppo di relazionare.

La relazionalità infatti ha rappresentato uno dei valori del gruppo di lavoro e per questo il progetto ha costituito una leva strategica dal momento che il gruppo ha definito, valutato, scelto i propri obiettivi e le proprie linee di azione.

Il lavoro del gruppo si è sviluppato attraverso fasi diverse, partendo dalla esigenza dei partecipanti di definire un modello, e successivamente uno strumento, di comunicazione integrata tra URP appartenenti ad Amministrazioni Pubbliche diverse, per arrivare ad un momento di concreta realizzazione e successivamente di gestione del prodotto.

In questo percorso i partecipanti al gruppo si sono coinvolti sia per il proprio ruolo ed in ragione della funzione ricoperta nell'ambito delle Amministrazioni di appartenenza, sia per le competenze e conoscenze che sono state messe a disposizione e sia per i risultati, rappresentati dalla Guida

Le interazioni fra gli attori del gruppo sono state al contempo un presupposto e un risultato del lavoro in quanto senza una partecipazione corale non si sarebbe avuta una visione complessiva delle attività di comunicazione integrata.

Le esigenze che si sono manifestate nelle fasi del lavoro hanno permesso di acquisire nuove competenze e comportamenti e tale processo ha attraversato l'organizzazione del gruppo ed ha contribuito a cambiarne sia il modo di lavorare che il risultato del lavoro.

Il raggiungimento della condivisione della *mission* nel gruppo si è rivelato allora elemento fondamentale per l'integrazione della comunicazione ed ha rappresentato la leva strategica per raggiungere un primo obiettivo di trasparenza verso l'esterno.

Il prodotto di comunicazione integrata, conseguenza di processi di comunicazione pubblica, è stato infine in grado di incidere sulla cultura organizzativa, per fare parte del patrimonio delle strutture e delle persone.

Comunicazione e gruppo di lavoro "Comunicazione integrata"

Il gruppo di lavoro "Comunicazione integrata" rappresenta un ambito al quale afferiscono "operatori" della comunicazione caratterizzati da insiemi di conoscenze comuni, finalizzate all'attività di informazione, che influiscono sulle modalità di comportamento di gruppo, sulle azioni di gruppo e su quelle fra elementi del gruppo.

Sono quindi fondamentali gli aspetti culturali e le modalità attraverso le quali i partecipanti al gruppo di lavoro hanno attribuito i significati ai processi ed alle azioni comunicative, alle interazioni, ai rapporti ed alle relazioni nel sistema gruppo, la cui definizione ha sottolineato l'importanza che la comunicazione assume nelle Amministrazioni di appartenenza.

Le dimensioni culturali del gruppo ne hanno definite le qualità, la tipologia dei processi comunicativi e le modalità con le quali le Pubbliche Amministrazioni di appartenenza producono comunicazione.

Le conoscenze, le competenze specifiche e quelle funzionali, i comportamenti delle persone coinvolte nelle attività del gruppo, la loro interdipendenza, lo sviluppo del lavoro all'interno del gruppo,

la comunanza dei linguaggi, le sfere di azione, di conoscenze e le relazioni sociali hanno contribuito a definire gli ambiti culturali del gruppo integrato di nove URP.

Infine le motivazioni, il senso di appartenenza e di coinvolgimento nell'ambito del gruppo di lavoro hanno permesso a tutti i partecipanti di disporre delle informazioni necessarie per il più efficace perseguimento della *mission* e degli obiettivi di gruppo.

Questa risorsa ha permesso al gruppo di nove URP di esportare i propri valori e di affermare, attraverso i comportamenti, un'immagine consona a quella che il gruppo ha cercato di trasferire attraverso i contenuti della Guida, strumento che ha contribuito alla maturazione del senso di appartenenza al gruppo e di responsabilità da parte dei partecipanti.

I valori e le norme delle Amministrazioni di appartenenza, in quanto elementi caratterizzanti i modelli culturali dei partecipanti al gruppo di lavoro, hanno concorso a definire le linee di sviluppo delle attività di gruppo.

La conoscenza degli elementi che qualificano i processi di comunicazione ed i servizi ad esso collegati, hanno inoltre permesso di recepire la "disposizione" dei partecipanti nei confronti del lavoro di gruppo.

Capacità, propensioni ed attitudini dei membri del gruppo hanno realizzato il sistema dei principi, dei criteri e delle linee guida che strutturano le attività di gruppo; a questi principi ha fatto riferimento il gruppo integrato per qualificare le proprie attività, le interazioni, i rapporti e le relazioni "di gruppo" per cui il rilievo da attribuire all'impianto culturale del gruppo ha rappresentato un elemento fondamentale per definire l'efficacia globale.

Guida

L'attuazione della Guida ha trasformato il gruppo di nove URP in un insieme, allo stesso tempo specialistico e diffuso.

Specialistico in quanto la composizione del prodotto ha richiesto professionalità, competenze e formazione specifiche, elementi che necessitano di spazi e modalità organizzative ad hoc, diffuso perché i contenuti comunicativi, funzioni delle azioni delle Amministrazioni, sono stati caratterizzati da consapevolezza, responsabilità, competenza, riconoscibilità, legittimazione, integrazione e coordinamento da parte dei membri del gruppo di lavoro.

La ricerca per "mettere a fuoco" le dimensioni processuali della Guida ha assunto il significato di intenderla nella sua dimensione diacronica ed in quella organizzativa, cioè come processo e prodotto che ha attraversato e modificato il gruppo.

La ricerca si è sviluppata su due filoni per conoscere gli aggettivi che, secondo i partecipanti al gruppo di lavoro definivano in maniera essenziale e caratterizzante la comunicazione (v. tab. 1 e 2).

Tab. 1: Elementi essenziali

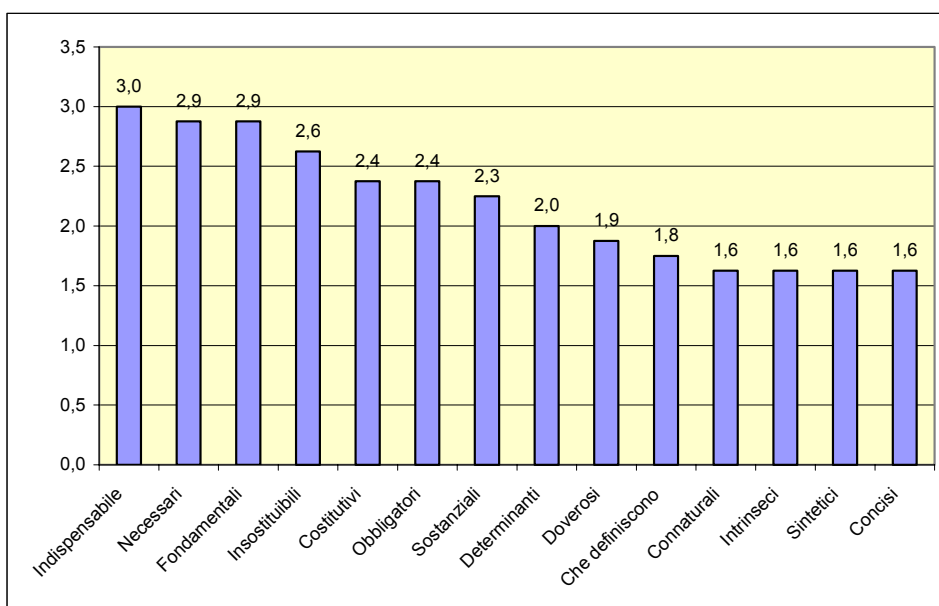
- indispensabile
- che definiscono
- costitutivi
- connaturali
- sostanziali
- intrinseci
- determinanti
- necessari
- obbligatori
- doverosi
- Insostituibili
- fondamentali
- sintetici
- concisi

Tab. 2: Elementi caratterizzanti

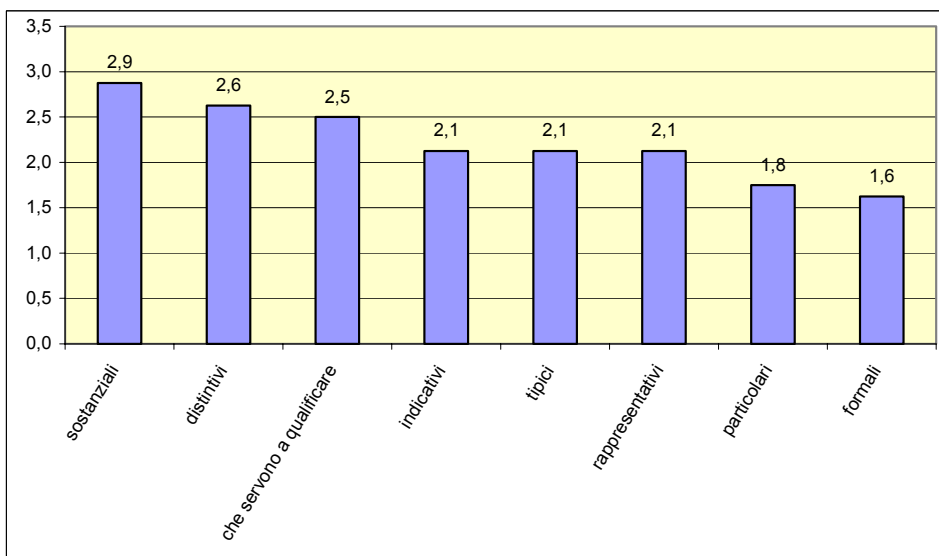
-	che servono a qualificare
-	distintivi
-	formali
-	sostanziali
-	indicativi
-	tipici
-	particolari
-	rappresentativi

La lettura dei grafici sottostanti fornisce un'immediata visione di quanto è stato considerato indispensabile e caratterizzante dai partecipanti il gruppo "Comunicazione integrata".

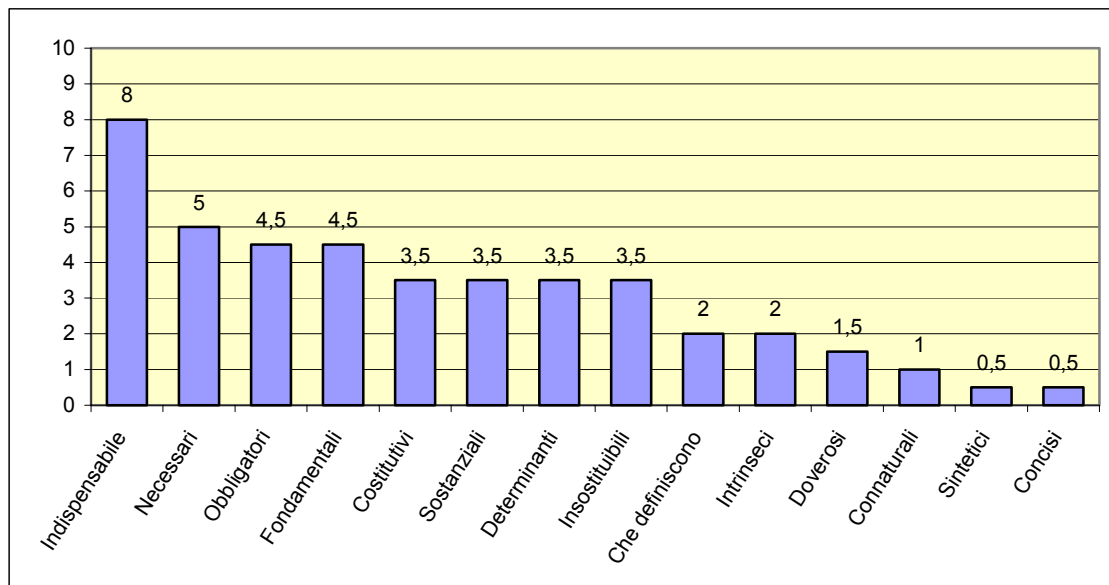
Graf. 1: Elementi essenziali della comunicazione (val. medio)



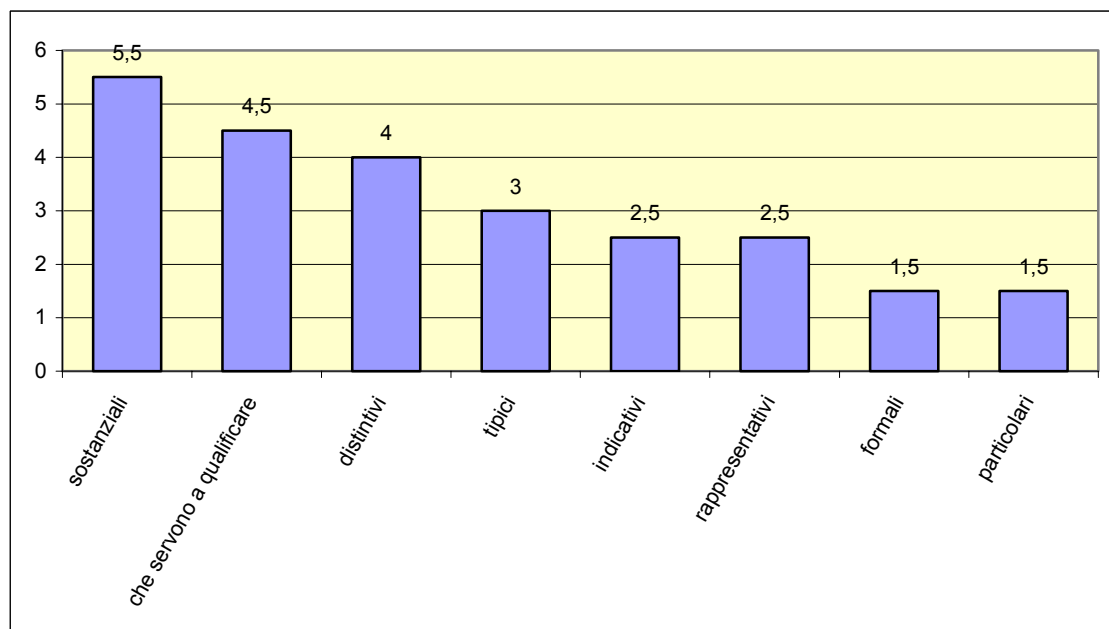
Graf. 2: Elementi caratterizzanti la comunicazione (val. medio)



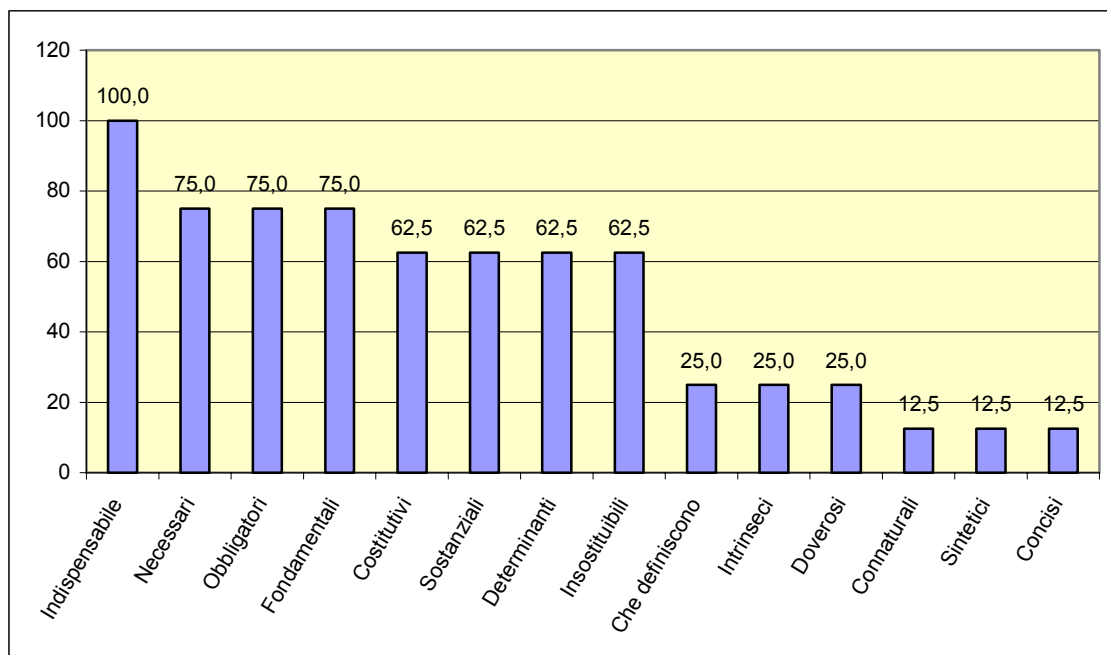
Graf. 3: Aggettivi essenziali per la comunicazione (valore medio % valori 4+5)



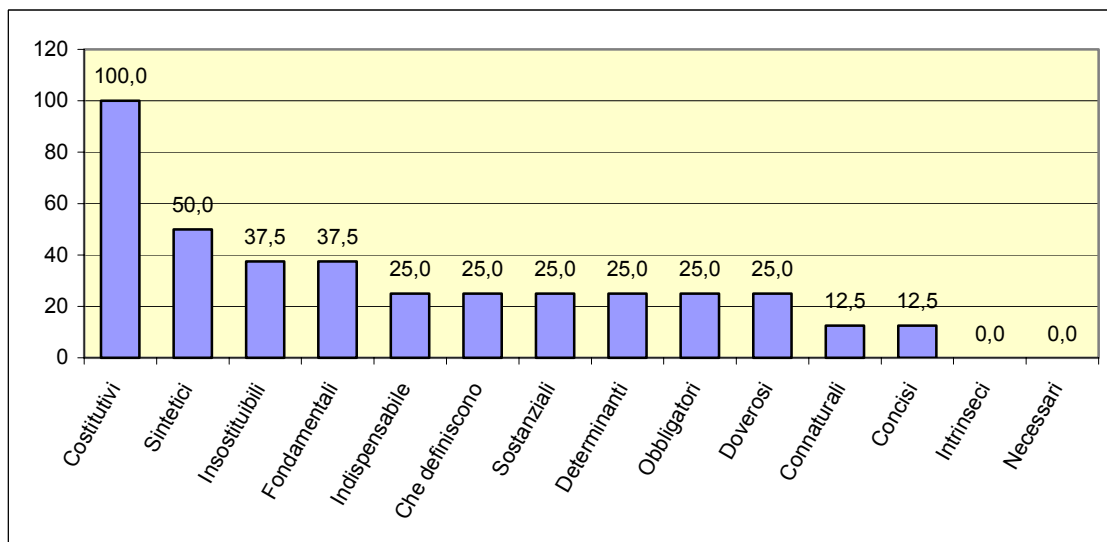
Graf. 4: Aggettivi caratterizzanti per la comunicazione (valore medio % valori 4+5)



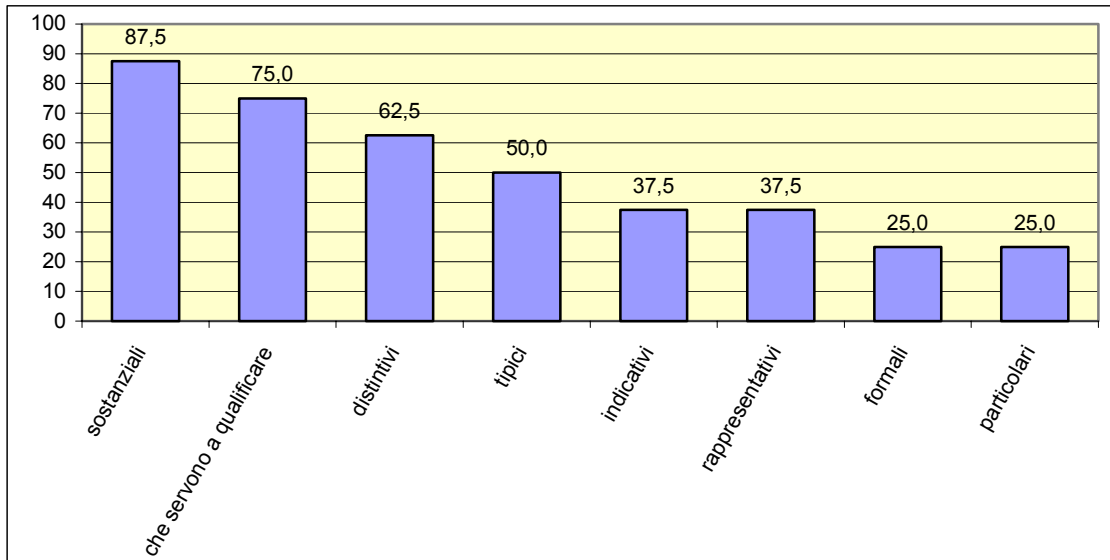
Graf. 5: Aggettivi essenziali molto appropriati (%)



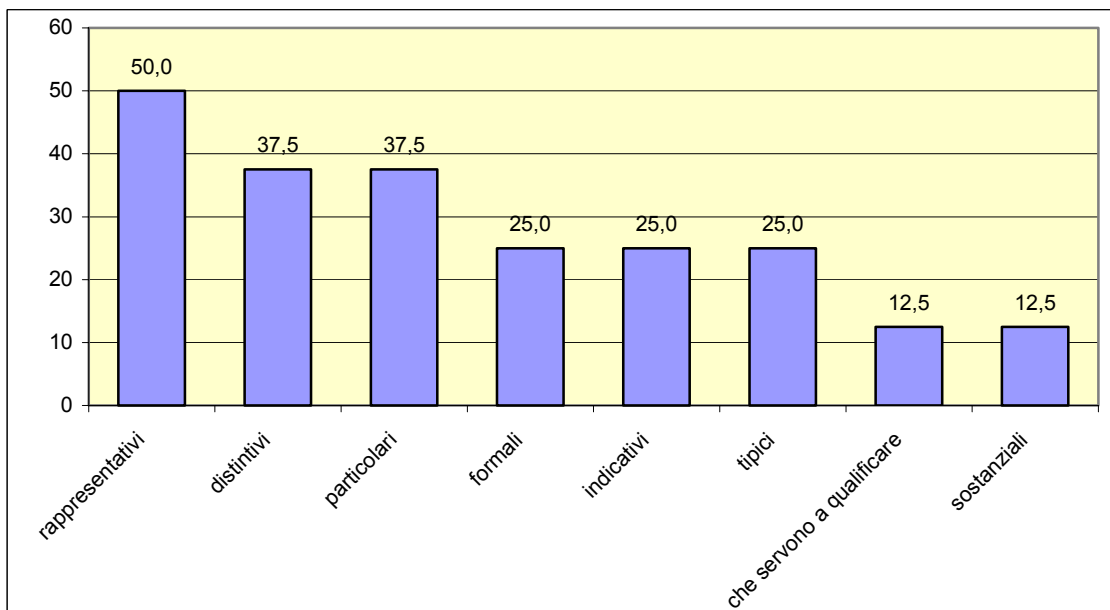
Graf. 6: Aggettivi essenziali mediamente appropriati (%)



Graf. 7: Aggettivi caratterizzanti molto appropriati (%)



Graf. 8: Aggettivi caratterizzanti mediamente appropriati (%)



C) RICERCA SULL'IDEA DI *MISSION* DI DIRIGENTI ED OPERATORI DEGLI URP

La *mission* dell'Urp e la *mission* di gruppo integrato

Nella Pubblica Amministrazione le componenti della *mission* rappresentano le caratteristiche fondamentali in base alle quali è possibile:

- connotare il “sistema di guida” complessivo della struttura;
- esplicitare le finalità dell'Ente in coerenza con le linee di indirizzo della *vision*;
- definire chiaramente gli scopi dell'esistere degli uffici;
- progettare ed organizzare operazioni, comportamenti e decisioni;
- ricercare le soluzioni dei problemi nelle quali siano ridotti al minimo i rischi ed i fattori negativi ed esaltati al massimo i vantaggi ed i fattori positivi;
- attuare il cambiamento continuo;
- scegliere in base al sistema di valori organizzativi definito dall'Ente;
- elaborare gli obiettivi che devono essere partecipati da parte di tutta l'Amministrazione;
- “trascinare” gli operatori di tutti i ruoli e livelli operativi nella costruzione di una *mission* comune e condivisa che tutto l'Ente deve cercare di raggiungere con coscienza e volontà di riuscita;
- identificare gli schemi interpretativi mediante i quali gli operatori si relazionano con l'Ente;
- definire un modello di struttura funzionale alle scelte strategiche;
- diminuire le opposizioni al cambiamento;
- definire le caratteristiche degli operatori che, in quanto parti di un sistema, devono essere in grado di affrontare in maniera globale ed integrata le problematiche istituzionali;
- individuare le condizioni e le circostanze favorevoli e fondamentali per l'evoluzione degli uffici sviluppando nuove strategie;
- stabilire i livelli e le modalità di soddisfazione degli utenti;
- gettare le basi per la crescita sociale e produttiva di un sistema di URP fra loro integrati.

In questo caso la determinazione puntuale dei punti di forza e di crisi dell'organizzazione è uno dei requisiti della costruzione della *mission* e rappresenta un ambito sul quale l'URP deve esercitare un'azione attiva e risolutiva per attribuire valori e caratteristiche reali di qualità alle capacità di risposta degli Enti.

L'evoluzione del lavoro del gruppo “Comunicazione integrata tra URP”, ha richiesto che il gruppo, definisse la propria *mission* “di gruppo integrato”, riflettendo prioritariamente in maniera globale ed organica sulle componenti la *mission* della propria struttura operativa.

In particolare tenere conto dell'idea di *mission* di URP diversi, identificando le condizioni di opportunità dei prodotti e dei servizi forniti in funzione dei bisogni degli utenti, può rappresentare il fondamento dell'organizzazione degli uffici e permette di ipotizzare e descrivere il futuro quadro in un ambito di prodotti e servizi di comunicazione integrata, sviluppati in maniera qualitativa e conforme alle idee del gruppo stesso.

Nel caso particolare l'identificazione e la rivisitazione delle *mission* specifiche degli URP potrebbe permettere ai responsabili degli URP, all'interno del gruppo integrato, di:

- attribuire alle proprie attività valenze di efficacia ed efficienza;
- definire atteggiamenti consequenziali;
- partecipare in modo rilevante alla determinazione del potenziale di gruppo;
- attuare modalità operative adeguate al raggiungimento degli obiettivi generali di gruppo;
- definire le priorità operative del gruppo.

Inoltre una *mission* conosciuta e condivisa all'interno del gruppo "Comunicazione integrata tra URP" avrebbe incrementato il consenso interno, la partecipazione e le condizioni di successo dei progetti comunicativi.

Infatti la scelta delle tematiche di lavoro del gruppo in funzione di una *mission* condivisa esprime, come conseguenza diretta, la possibilità di adeguare i singoli sistemi informativi e della comunicazione ad un unico modello e di disporre e diffondere, in tempo reale, nel gruppo dati concreti ed aggiornati.

La determinazione della *mission* "di gruppo" è quindi derivata, in maniera sostanziale, dalla raccolta dei giudizi relativi alle idee soggettive espresse dai partecipanti e dal "valore" che essi attribuivano alle modalità di erogazione dei servizi.

Il confronto tra i contenuti delle singole *mission* con la *mission* di gruppo integrato evidenzia inoltre gli elementi rappresentativi delle "diversità" tra Enti e sottolinea le caratteristiche di "unicità" e di originalità.

La ricerca sulla conoscenza le componenti l'idea di *mission* da parte dei partecipanti al gruppo "Comunicazione integrata tra URP", si è sviluppata inviando via e-mail un questionario conoscitivo attraverso il quale (v. tab. 1) veniva richiesto di esplicitare l'idea che essi avevano della *mission* su di una scala dal valore 1, che indicava gli elementi che nell'idea personale non erano "per niente presenti", al valore 5, per segnalare quelli che erano "decisamente presenti" nella loro rappresentazione personale.

Tab. 1: Elementi costitutivi la *mission*

LA MISSION:
· esprime gli elementi di convenienza di prodotti e servizi in funzione dei bisogni degli utenti
· esprime gli elementi di convenienza di prodotti e servizi in funzione della posizione di mercato
· rappresenta le basi dell'organizzazione
· chiarifica i ruoli
· si manifesta nel continuo
· si trasmette nel continuo
· rappresenta l'obiettivo finale
· descrive l'insieme delle strategie di business
· descrive la "ragion d'essere" istituzionale
· chiarisce le finalità delle linee d'azione
· chiarisce la coerenza delle linee d'azione
· favorisce l'attuazione della vision
· esprime i fini ultimi che orientano le scelte di "mercato"
· esprime i fini ultimi che orientano le scelte organizzative
· esprime i fini ultimi che orientano le scelte di operatori e dirigenti
· induce un notevole coinvolgimento emotivo
· stimola le energie e le abilità
· canalizza le energie e le abilità
· riflette i valori
· chiarifica gli elementi di non uniformità
· chiarifica le caratteristiche di originalità
· comprende una parte importante dei principi e delle idee di operatori e dirigenti
· indica le opportunità delle attività specifiche definite dai bisogni degli utenti
· chiarifica la tipologia dei prodotti e dei servizi
· chiarifica i vantaggi competitivi
· descrive le operazioni che è possibile attuare
· indica il grado d'importanza che viene attribuito al raggiungimento degli obiettivi
· induce la realizzazione della vision
· permette di focalizzare le attività
· permette di definire l'importanza delle attività
· permette di individuare le situazioni strategiche
· permette di individuare le priorità
· è il prodotto diretto del sistema delle performance
· è la risultante di <i>mission</i> individuali
· dipende in maniera sostanziale dai giudizi relativi ai prodotti ed ai servizi
· dipende dalla manifestazione delle attese degli utenti circa le prestazioni

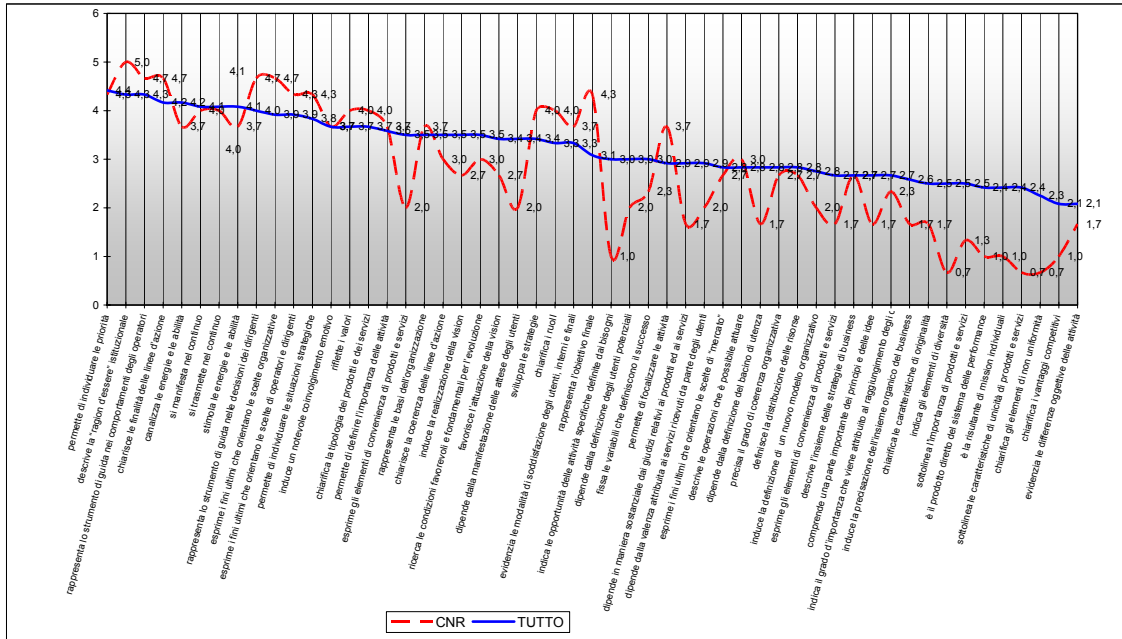
Tab. 2: Elementi presenti mediamente nell'idea di *mission*

- | |
|---|
| <ul style="list-style-type: none">- esprime i fini ultimi che orientano le scelte di operatori e dirigenti- permette di individuare le situazioni strategiche- induce un notevole coinvolgimento emotivo- riflette i valori- chiarifica la tipologia dei prodotti e dei servizi- permette di definire l'importanza delle attività- esprime gli elementi di convenienza di prodotti e servizi in funzione dei bisogni degli utenti- rappresenta le basi dell'organizzazione- chiarisce la coerenza delle linee d'azione- induce la realizzazione della vision- ricerca le condizioni favorevoli e fondamentali per l'evoluzione- favorisce l'attuazione della vision- dipende dalla manifestazione delle attese degli utenti circa le prestazioni- sviluppa le strategie- chiarifica i ruoli- evidenzia le modalità di soddisfazione degli utenti, interni e finali- rappresenta l'obiettivo finale- indica le opportunità delle attività specifiche definite dai bisogni degli utenti- dipende dalla definizione degli utenti potenziali- fissa le variabili che definiscono il successo |
|---|

La condivisione dei valori espressi dalla *mission* generale da parte dei membri del gruppo di lavoro, permette quindi di raggiungere gli obiettivi di sviluppare le strategie di gruppo, di delimitare gli elementi variabili che compongono il successo del gruppo, di impegnarsi nella definizione delle condizioni e delle circostanze favorevoli e fondamentali per l'evoluzione del gruppo e di stabilire i livelli e le modalità di gruppo per la soddisfazione delle richieste degli utenti.

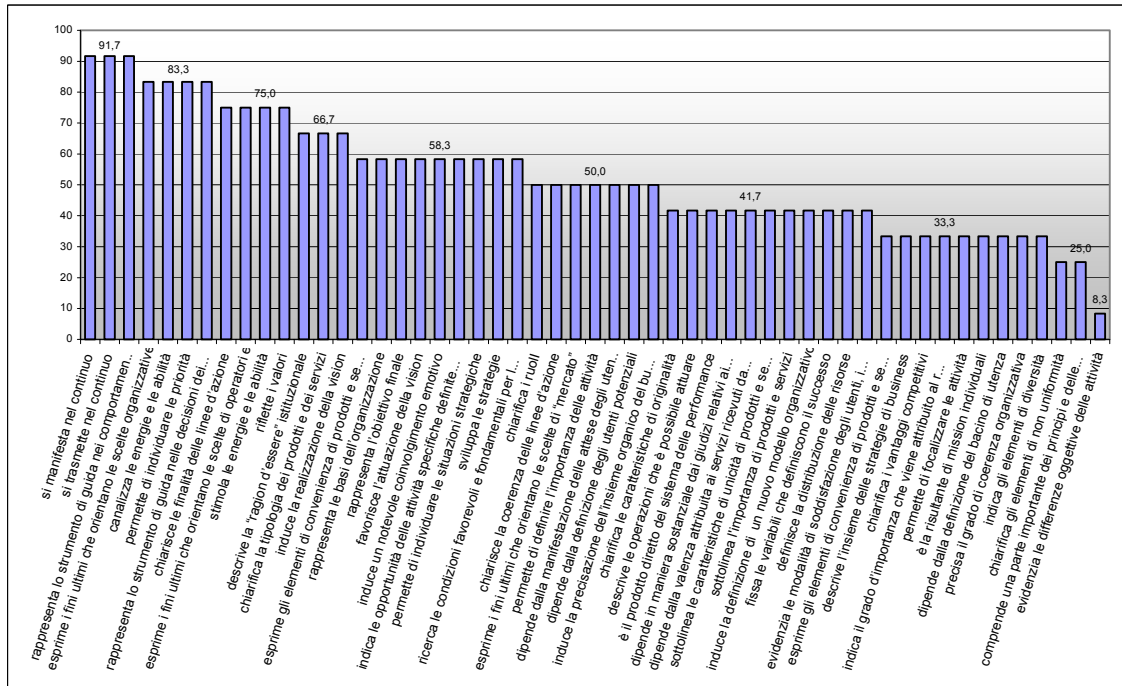
In particolare il confronto tra l'idea di *mission* espressa dal responsabile e dagli operatori dell'URP del CNR in funzione della *mission* desunta dalle risposte dei partecipanti al gruppo di lavoro, (v. graf. 2) indica gli scostamenti reali tra l'idea di *mission* del CNR e quella generale per cui l'analisi approfondita di questo aspetto è necessaria per rafforzare l'adesione dei membri del gruppo alle componenti della *mission* di gruppo, definita in maniera complessiva, innovativa ed integrata.

Graf. 2: Mission dell'URP del CNR su mission dei partecipanti al gruppo di lavoro



L'analisi del grafico n. 3 ci permette di indicare quali siano le componenti dell'idea di mission di maggior valore per i partecipanti al gruppo di lavoro "Comunicazione integrata tra URP"; la quasi totalità dei rispondenti (91,7%) evidenzia che la mission rappresenta lo strumento di guida nei comportamenti degli operatori, si manifesta e si trasmette nel continuo.

Graf. 3: Elementi molto / moltissimo presenti nell'idea di mission



Per l'83,3% dei rispondenti l'idea di *mission*:

- esprime i fini ultimi che orientano le scelte organizzative;
- canalizza le energie e le abilità;
- permette di individuare le priorità;
- rappresenta lo strumento di guida nelle decisioni dei dirigenti;
- chiarisce le finalità delle linee d'azione.

Nel 75,0% la *mission*:

- esprime i fini ultimi che orientano le scelte di operatori e dirigenti;
- stimola le energie e le abilità;
- riflette i valori;
- descrive la "ragion d'essere" istituzionale;

mentre nel 66,7% dei casi il ruolo della *mission* ha l'obiettivo di:

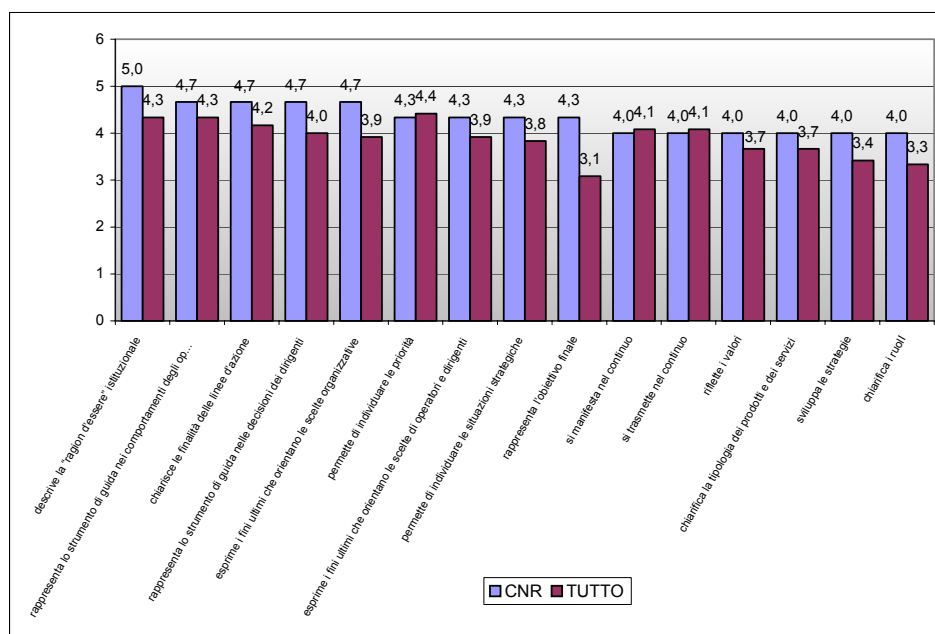
- chiarificare la tipologia dei prodotti e dei servizi;
- indurre la realizzazione della vision;
- esprimere gli elementi di convenienza di prodotti e servizi in funzione dei bisogni degli utenti.

Infine per il 58,3%:

- rappresenta le basi dell'organizzazione e l'obiettivo finale;
- induce un notevole coinvolgimento emotivo;
- indica le opportunità delle attività specifiche definite dai bisogni degli utenti;
- permette di individuare e di sviluppare le strategie;
- ricerca le condizioni favorevoli e fondamentali per l'evoluzione;
- chiarifica i ruoli.

Il confronto tra i valori delle componenti l'idea di *mission* espressi dall'URP del CNR ed i corrispondenti valori indicati dalla totalità dei partecipanti al gruppo di lavoro, considerati assolutamente e molto necessari, evidenzia come l'idea di *mission* dell'URP del CNR sia nettamente prevalente su quella del gruppo, (v. graf. 4).

Graf. 4: *Mission* dei partecipanti al gruppo di lavoro su *mission* CNR (valori alto e altissimo)



D) RICERCA SUL GRADO DI ACCETTAZIONE DELLA GUIDA “URPINSIEME”

La decisione di “testare” la fruibilità, l’utilizzo ed il livello di gradimento da parte di un panel di utenti della Guida “URPINSIEME”, primo risultato di un Progetto di comunicazione integrata tra nove URP di diverse Amministrazioni ed Enti, ha avuto il significato di confermare al gruppo di lavoro l’efficacia della Guida attraverso il coinvolgimento di un’ampia platea di utenti, studenti, ricercatori, professionisti, imprese, pubbliche amministrazioni, cittadini.

In questo caso la richiesta di valutare la Guida ha rappresentato lo strumento utile a fornire un contributo ad un miglioramento della Guida stessa per rispondere effettivamente alle esigenze di gruppi di utenti, istituzionali e non che, con il loro apporto hanno sviluppato una forma di partecipazione, propria del settore comunicazione, responsabilizzandosi contemporaneamente rispetto ai conte.

In particolare gli Uffici Relazioni con il Pubblico, hanno tra i propri compiti e funzioni quelli di monitorare l’utenza attraverso sondaggi sulla soddisfazione dei prodotti e di facilitare e supportare la partecipazione degli utenti effettuando una riflessione sistematica sui significati che la partecipazione assume.

A questo proposito si possono individuare livelli diversi maggiormente ampi ed impegnativi, di consultazione e coinvolgimento degli utenti per quanto riguarda le informazioni degli URP con l’obiettivo di:

- rendere accessibili il servizio;
- accrescerne la trasparenza;
- facilitare il confronto con servizi simili o alternativi.

La ricerca ha inoltre costituito un intervento finalizzato che permettesse a fasce diverse di utenti di esprimere le proprie opinioni rispetto alla Guida ed ai responsabili degli URP della Pubblica Amministrazione coinvolti nella definizione del prodotto di comunicazione integrata, di utilizzare i giudizi espressi dagli intervistati sia per confermarsi circa la “bontà” del prodotto e sia per mettere in atto miglioramenti e futuri sviluppi.

Il primo problema che è stato considerato ha riguardato l’identificazione dei gruppi di utenti a cui fare riferimento; ci si è quindi chiesto per quali fasce di utenza era stata pensata e progettata la Guida, quali sarebbero stati i canali più adatti per trasmettere le informazioni, quali avvertenze e modalità si sarebbero dovute attuare perché le fasce “deboli” o meno attive degli utenti avrebbero potuto essere raggiunte dalla Guida, come fare perché tutte le fasce di utenza fossero messe in grado di esprimersi.

Dopo avere individuato l’utenza potenziale e verificato quella reale, si sono identificati i segmenti di utenza ai quali i servizi si rivolgevano e dai quali si sarebbero raccolte le opinioni e le valutazioni.

Le persone appartenenti a diverse fasce di pubblico, disponibili a valutare la Guida, ed alle quali sono stati inviati i questionari, sono stati considerate alla stregua di testimoni privilegiati, cioè come referenti che, avendo una conoscenza diretta e ampia dei bisogni, sarebbero stati in grado di fornire specifiche e puntuali indicazioni.

Questa analisi è risultata efficace perché ha consentito di fare emergere le motivazioni e le preferenze di coloro che hanno esperienza diretta di utilizzo delle informazioni ed è stata molto utile per fare emergere problemi e punti di vista inusuali e poco considerati.

La raccolta diretta delle informazioni e delle reazioni da parte dei “consumatori di informazioni e di comunicazioni” è infatti finalizzata soprattutto per identificare i bisogni, valutare l’accettabilità di un prodotto/servizio e per verificarne l’utilizzo.

L’invio via e-mail del questionario è stato preceduto da una valutazione delle persone alle quali veniva consegnata la Guida sulla loro propensione a rispondere; in caso affermativo veniva loro richiesto l’indirizzo di posta elettronica (v. tab. 1).

Tab. 1: Disponibilità utenti

	n.	%
guide consegnate	1.160	
utenti disponibili	323	27,8

Fonte: Elaborazione Ceris

Si sono dichiarati disponibili a rispondere 323 utenti, cifra che è stata considerata l'universo della ricerca; le risposte sono stata 130, (40,2%), cifra che ha rappresentato il campione della ricerca (v. tab. 2).

Tab. 2: Universo e questionari ritornati

	n.	%
questionari inviati	323	
questionari ritornati	130	40,2

Fonte: Elaborazione Ceris

Le tabelle 3 e 4 indicano la tipologia dei rispondenti rispettivamente in funzione del loro ruolo e secondo la fascia di età (v. tab. 3 e 4).

Tab. 3: Tipologia rispondenti per appartenenza

utenti strutture						utenti urp						utenti vari					
privata		pubblica		ente locale		privato		pubblico		ente locale		altro		studenti		consulenti	
n	%	n	%	n	%	n	%	n	%	n	%	n	%	n	%	n	%
20	15,4	33	25,4	18	13,9	1	0,7	22	16,9	13	10	7	5,4	6	4,6	10	7,7

Fonte: Elaborazione Ceris

Dalla tabella delle tipologie di appartenenza dei rispondenti si evince che 71 individui (54,7%) appartenevano a strutture pubbliche e private diverse o ad Enti Locali, 36 (27,6%) erano operatori di URP pubblici, privati o di Enti Locali, 23 (17,7%) ricoprivano ruoli diversi.

Tab. 4: Tipologia rispondenti per fasce di età

19-25		26-30		31-40		41-50		51-60		oltre 60	
n	%	n	%	n	%	n	%	n	%	n	%
11	8,5	10	7,7	39	30	34	26,1	21	16,1	15	11,6

Fonte: Elaborazione Ceris

Con il questionario si è richiesto ai 130 "valutatori" della Guida di esprimersi, utilizzando una batteria di item costruiti per definire i livelli di fruibilità, di utilizzo e di gradimento, sulla qualità dell'offerta informativa.

La lettura del grafico "gradimento della Guida" (v. graf. 1) evidenzia che gli utenti attribuiscono ad un insieme di componenti la Guida una valenza di "bontà" (v. tab. 5), assegnando ad un secondo gruppo di caratteristiche valori intermedi (v. tab. 6).

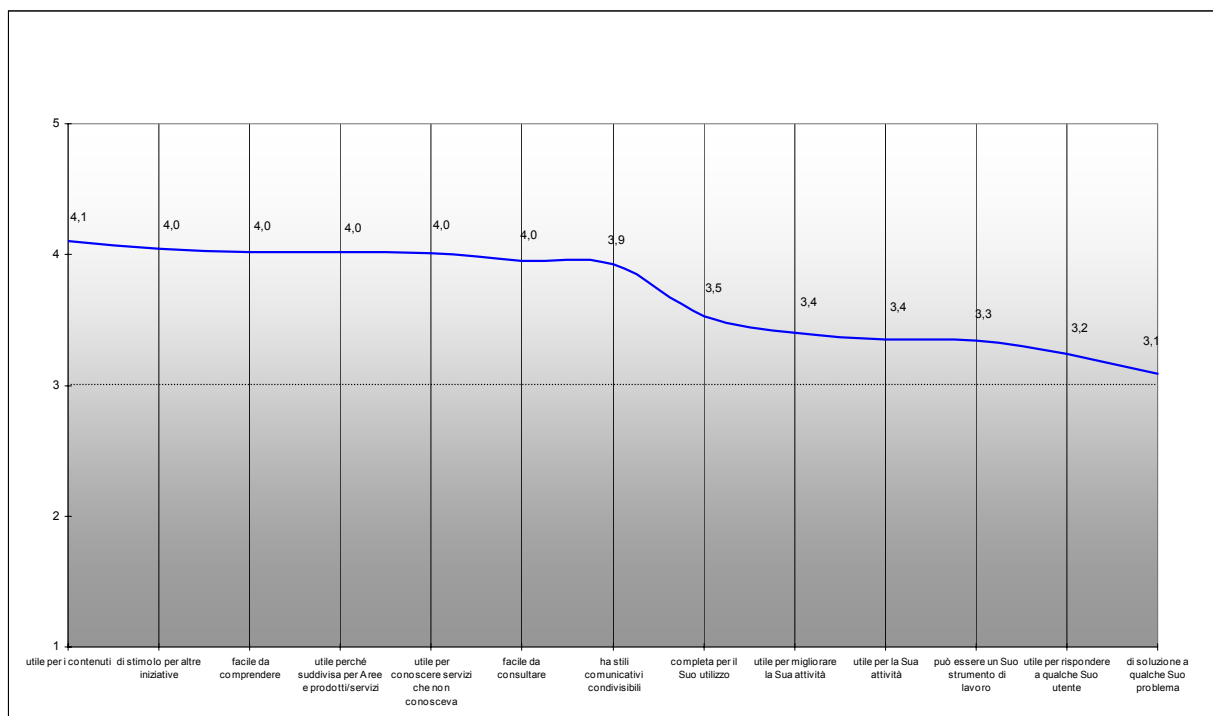
Tab. 5: Elementi di bontà della Guida

utile per i contenuti
di stimolo per altre iniziative
facile da comprendere
utile perché suddivisa per Aree e prodotti/servizi
utile per conoscere servizi non noti
facile da consultare
con stili comunicativi condivisibili

Tab. 6: Valori intermedi della Guida

di soluzione a qualche Suo problema
utile per la Sua attività
utile per migliorare la Sua attività
utile per rispondere a qualche Suo utente
completa per il Suo utilizzo
può essere un Suo strumento di lavoro

Graf. 1: Gradimento della guida

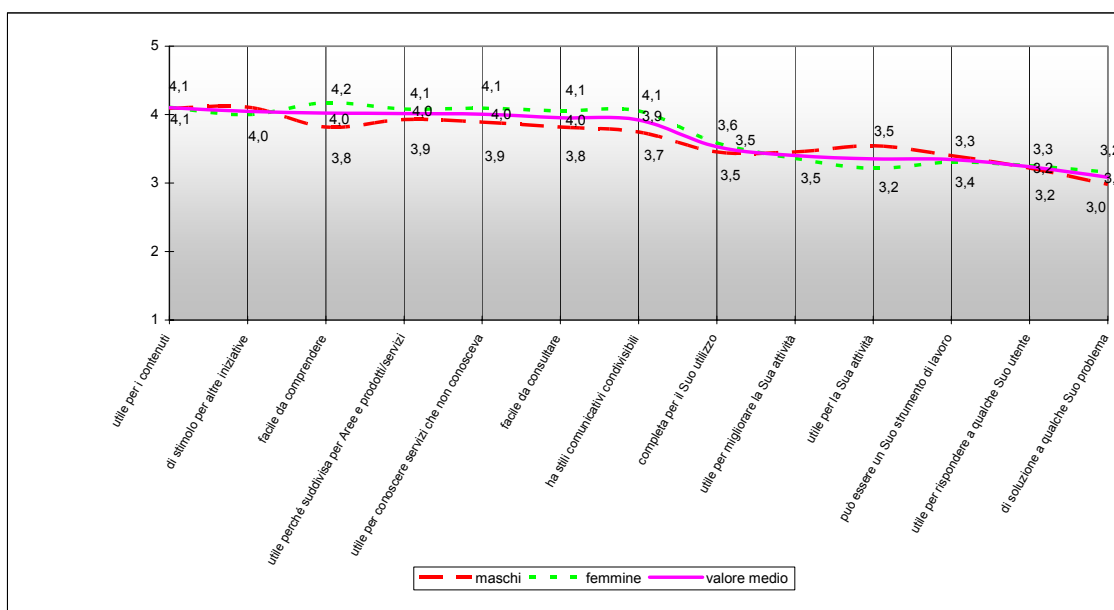


Gli stessi elementi considerati “buoni”, sono stati valutati leggermente al di sopra del valore “buono” dalle femmine ed al di sotto dai rispondenti maschi (v. graf. 2), mentre la valutazione fornita dagli intervistati ordinata per fasce di età fornisce indicazioni diverse fra di loro (v. graf. 3-8). In

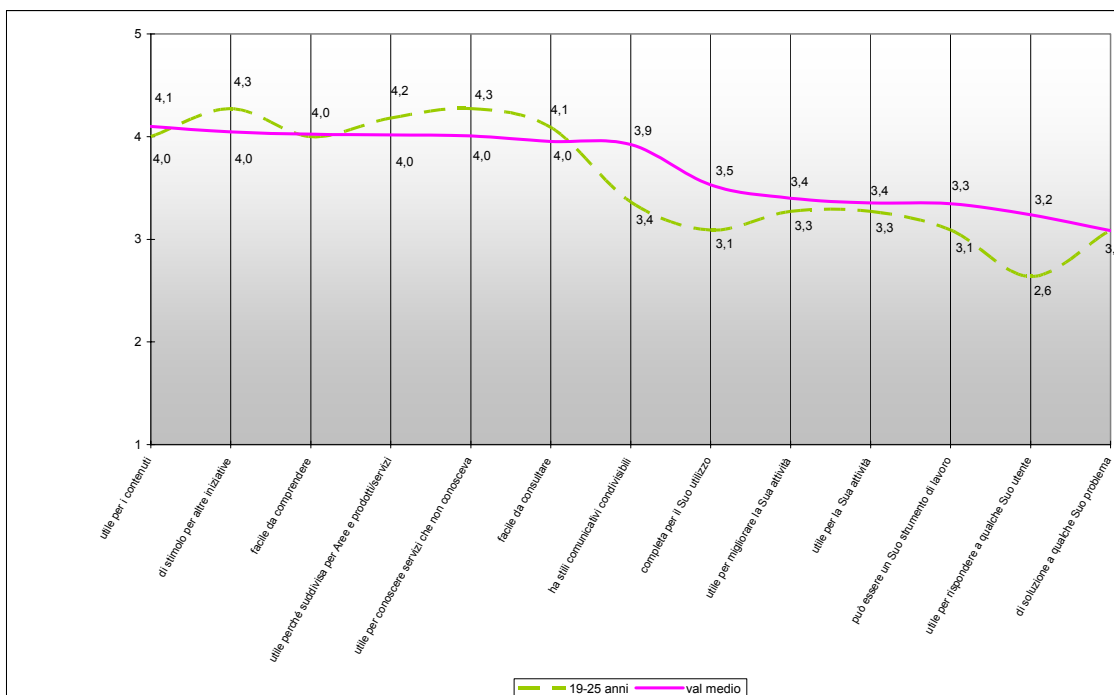
particolare, le fasce di età 19-25 anni e 26-30 anni evidenziano gli stessi punti di crisi, e cioè che la Guida non è completa per “il Suo utilizzo”, non è utile per “rispondere a qualche Suo utente”, non è di soluzione a “qualche Suo problema”.

La relativamente giovane età e la particolarità delle risposte fa pensare che questi rispondenti non appartengano né al settore pubblico e neppure siano operatori di URP ma piuttosto studenti.

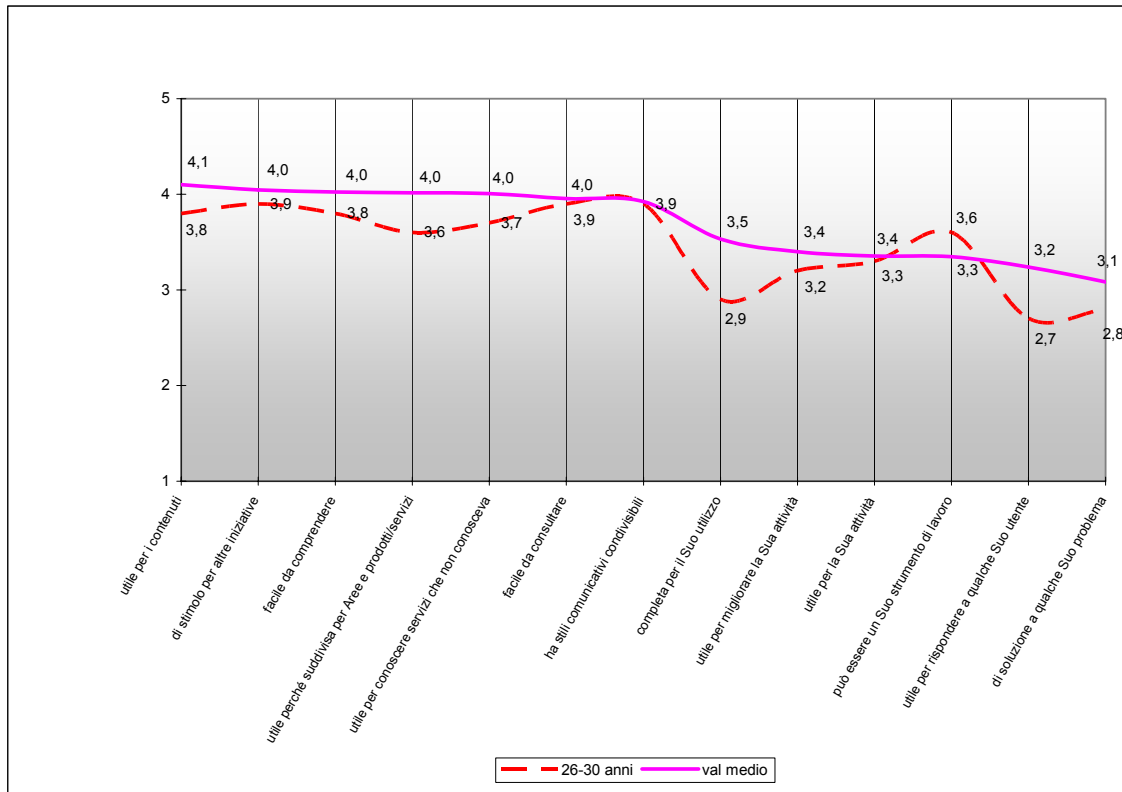
Graf. 2: Livello di gradimento della guida per sesso



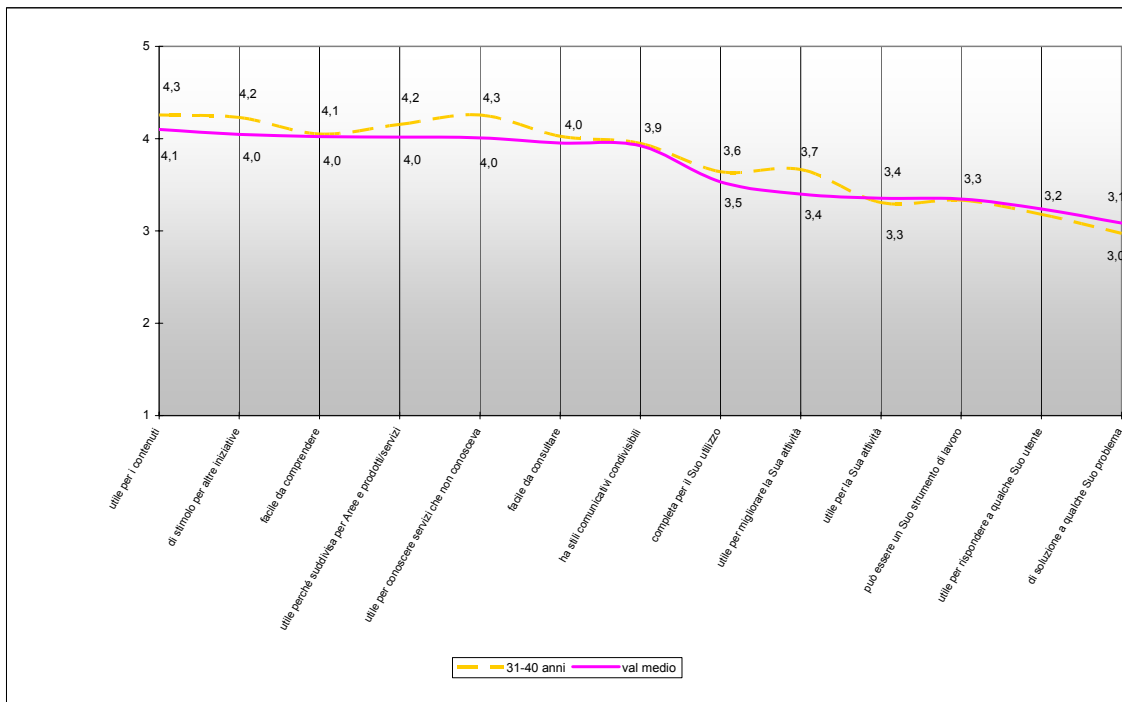
Graf. 3: Livello di gradimento della guida (fascia di età 19-25 anni)



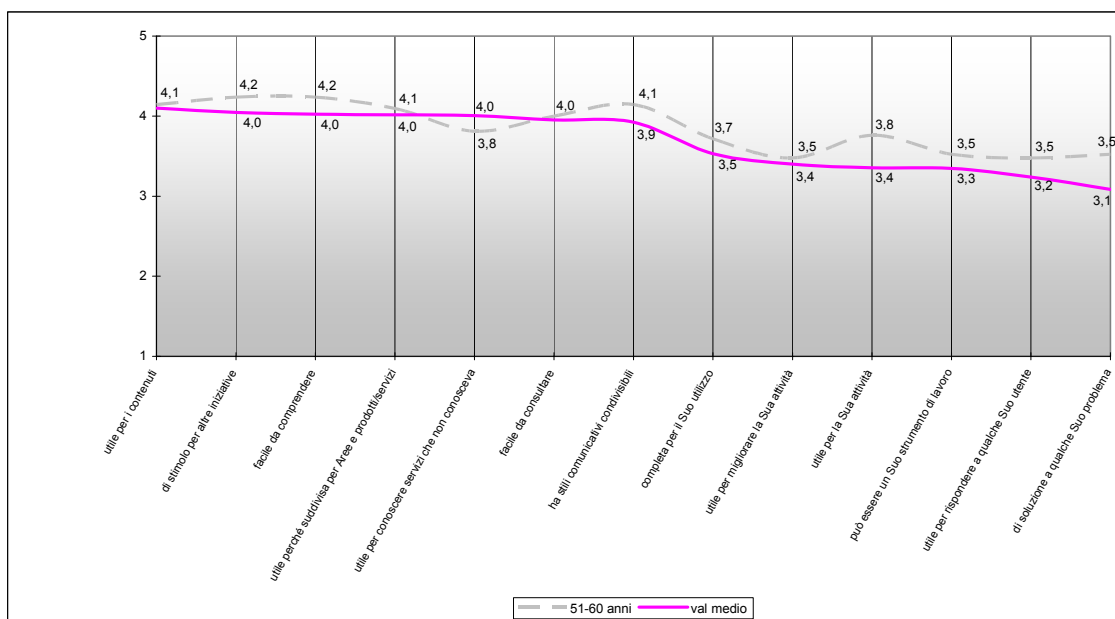
Graf. 4: Valutazione della guida (fascia di età 26-30 anni)



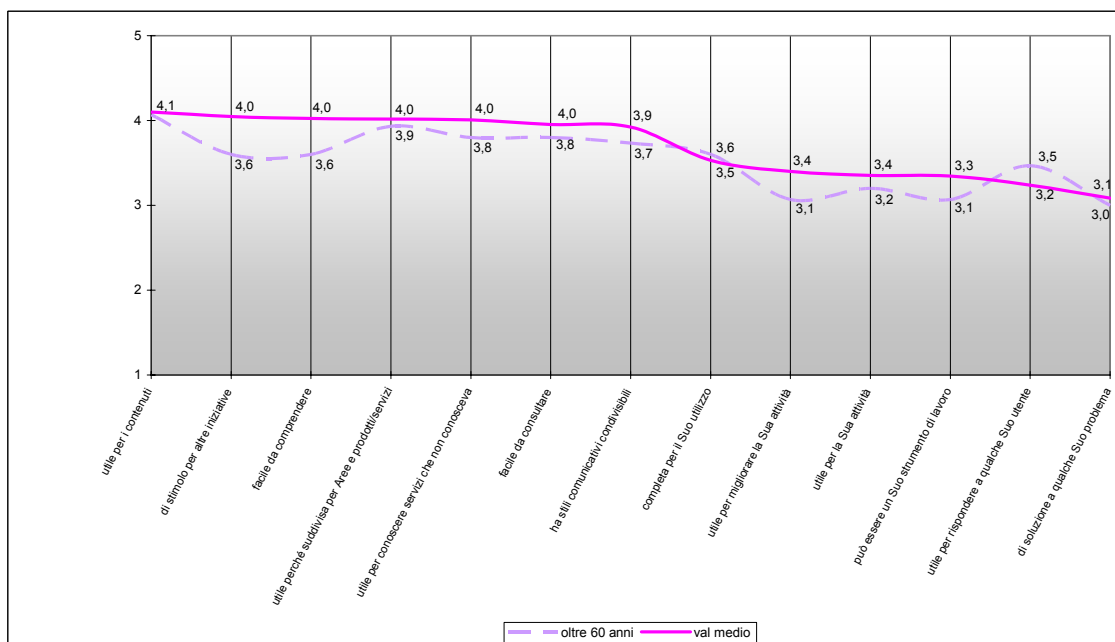
Graf. 5: Valutazione della guida (fascia di età 31-40 anni)



Graf. 6: Valutazione della guida (fascia di età 51-60 anni)

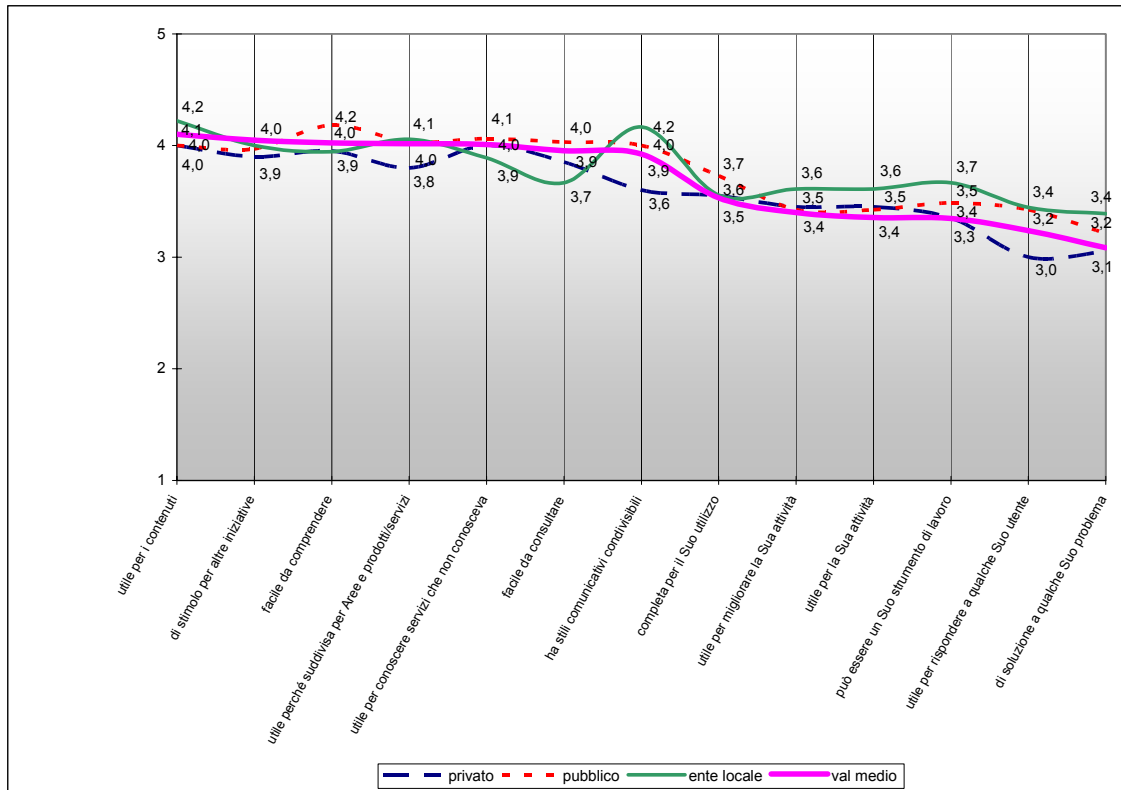


Graf. 7: Valutazione della guida (fascia di età oltre 60 anni)

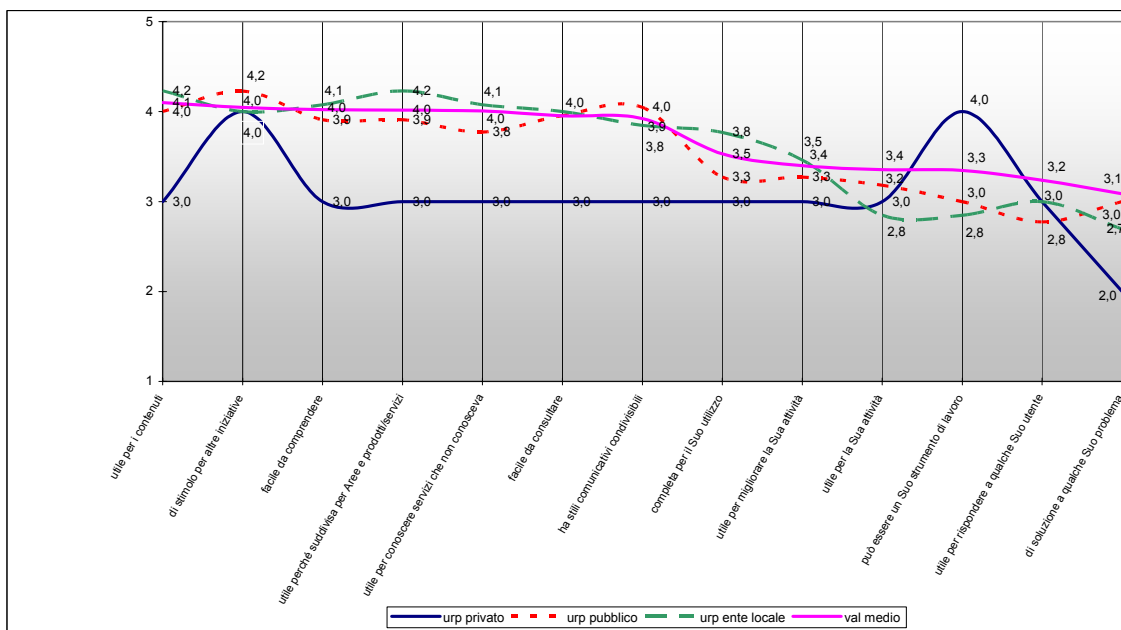


Le risposte dei “commentatori” della Guida appartenenti a strutture pubbliche, private ed ad Enti Locali (v. graf. 8), rispecchiano il trend delle risposte globali, mentre sono da evidenziare sia le indicazioni provenienti dagli operatori degli URP che sottolineano che la Guida “può essere uno strumento di lavoro” e di stimolo per altre iniziative (v. graf. 9), sia da persone appartenenti a varie categorie (v. graf. 10), che considerano essere al di sotto del valore mediano la completezza dello strumento relativamente al suo utilizzo, l’utilità per migliorare le proprie attività e per rispondere ai propri utenti specifici, l’essere uno strumento di lavoro e di soluzione a qualche problema.

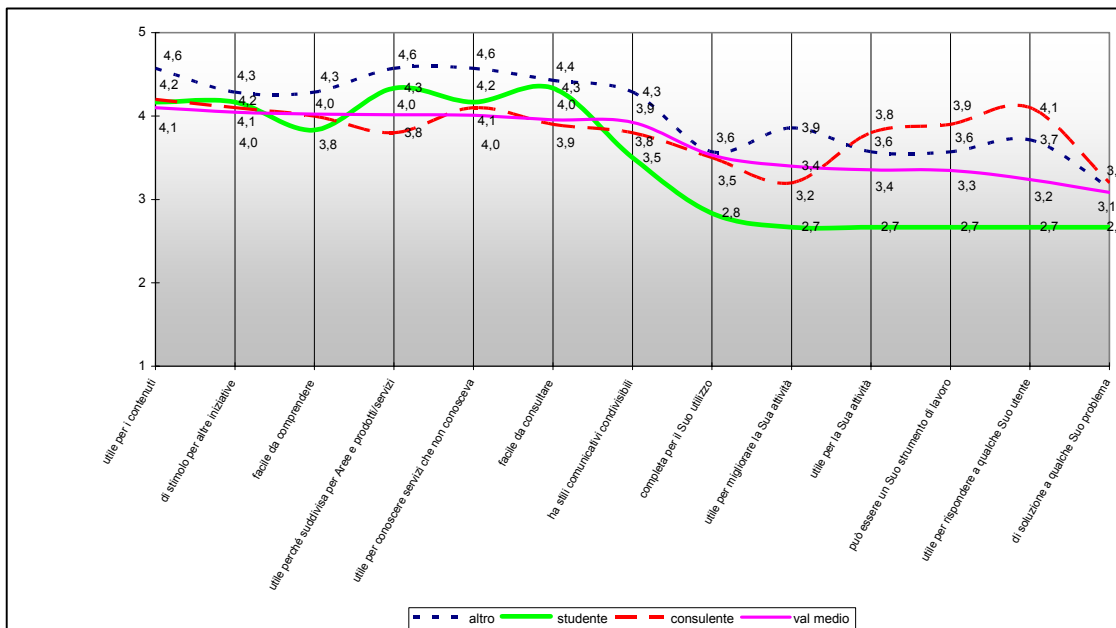
Graf. 8: Fruitori della guida appartenenti a strutture pubbliche, private ed Enti Locali



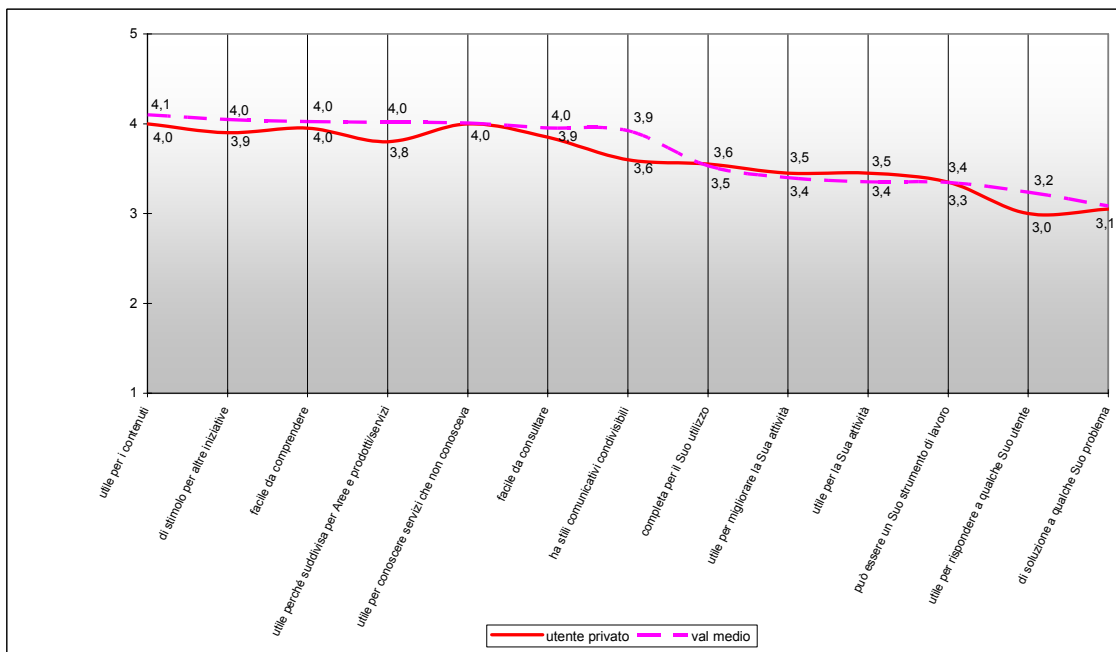
Graf. 9: Fruitori della guida appartenenti ad URP



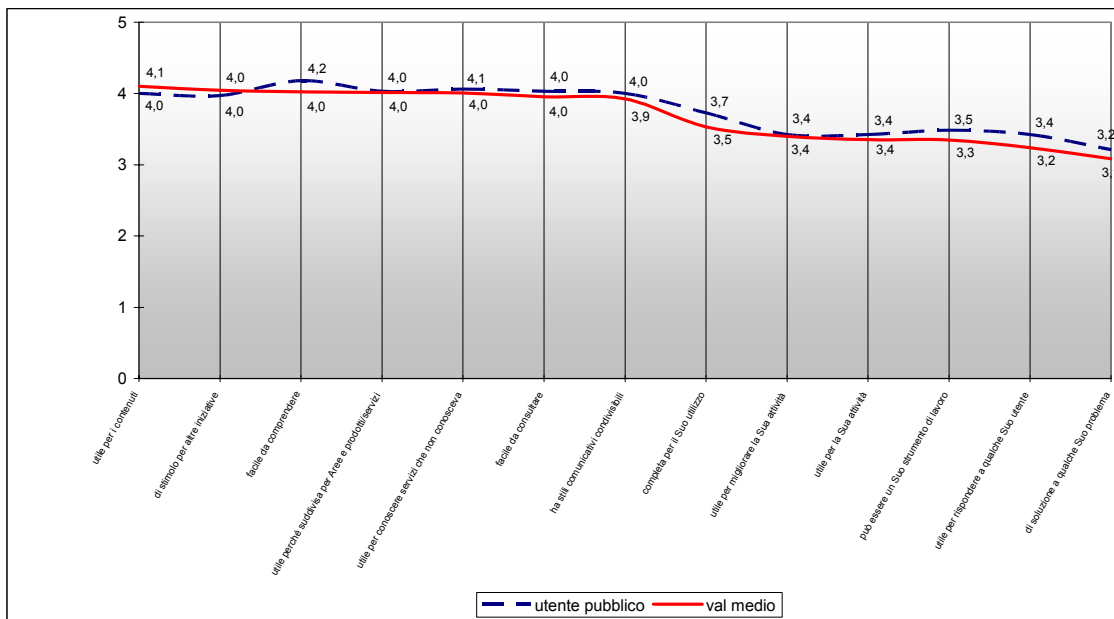
Graf. 10: Fruttor della guida appartenenti a varie categorie



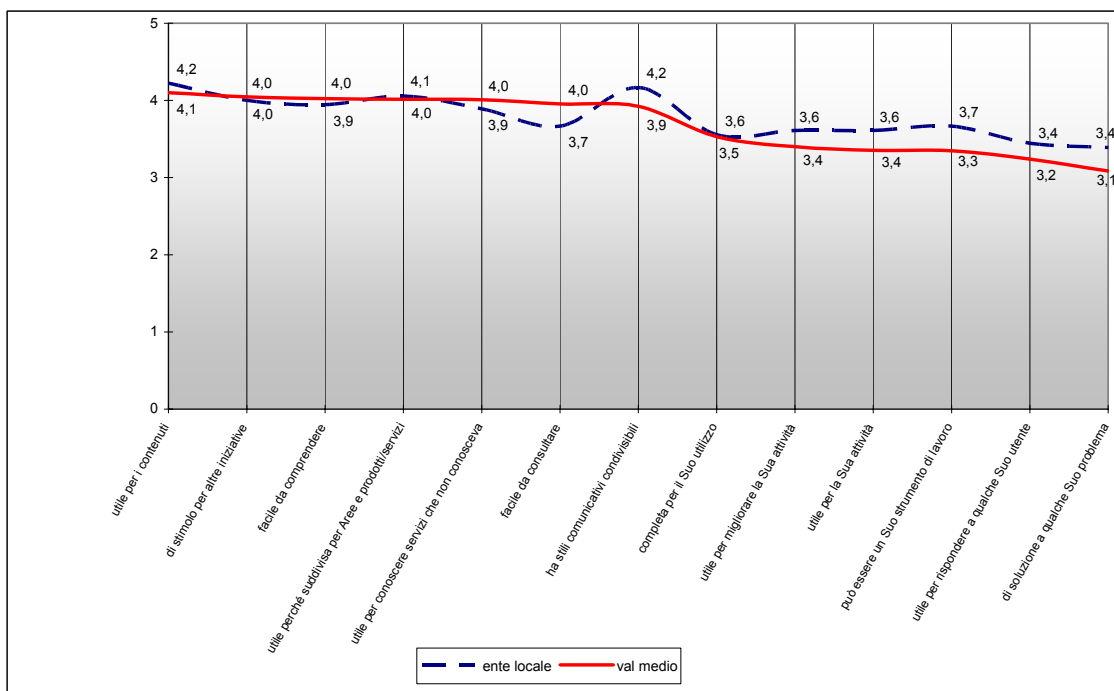
Graf. 11: Valutazione della guida da parte di soggetti privati su valori medi



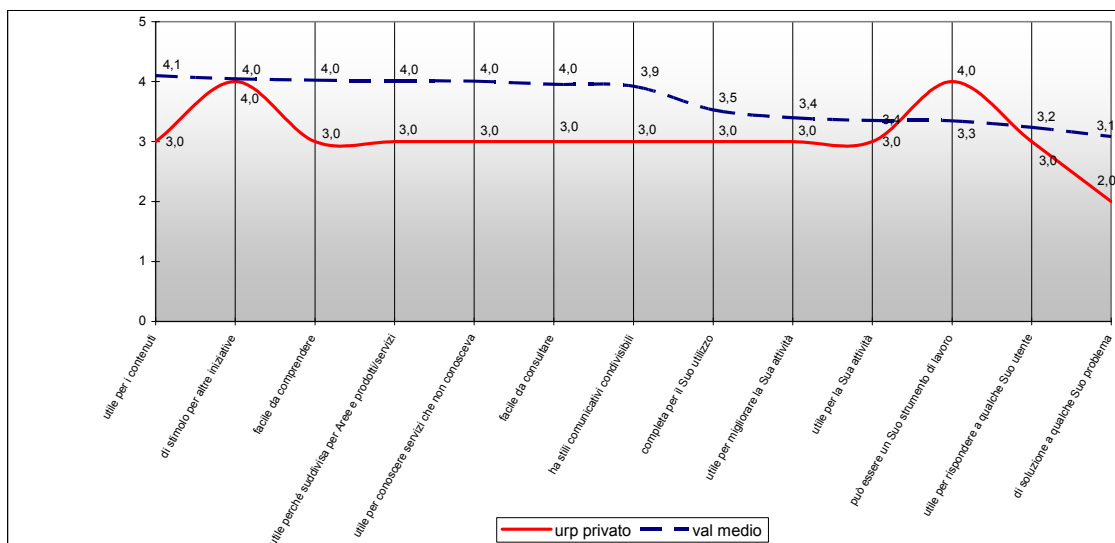
Graf. 12: Valutazione della guida da parte di URP pubblici su valori medi



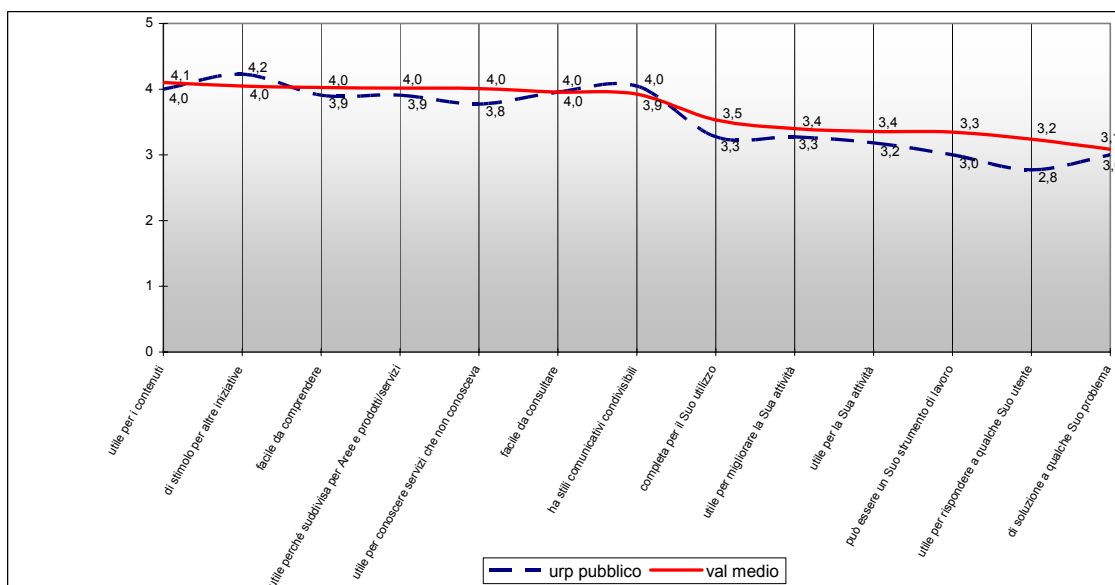
Graf. 13: Valutazione della guida da parte di Enti Locali su valori medi



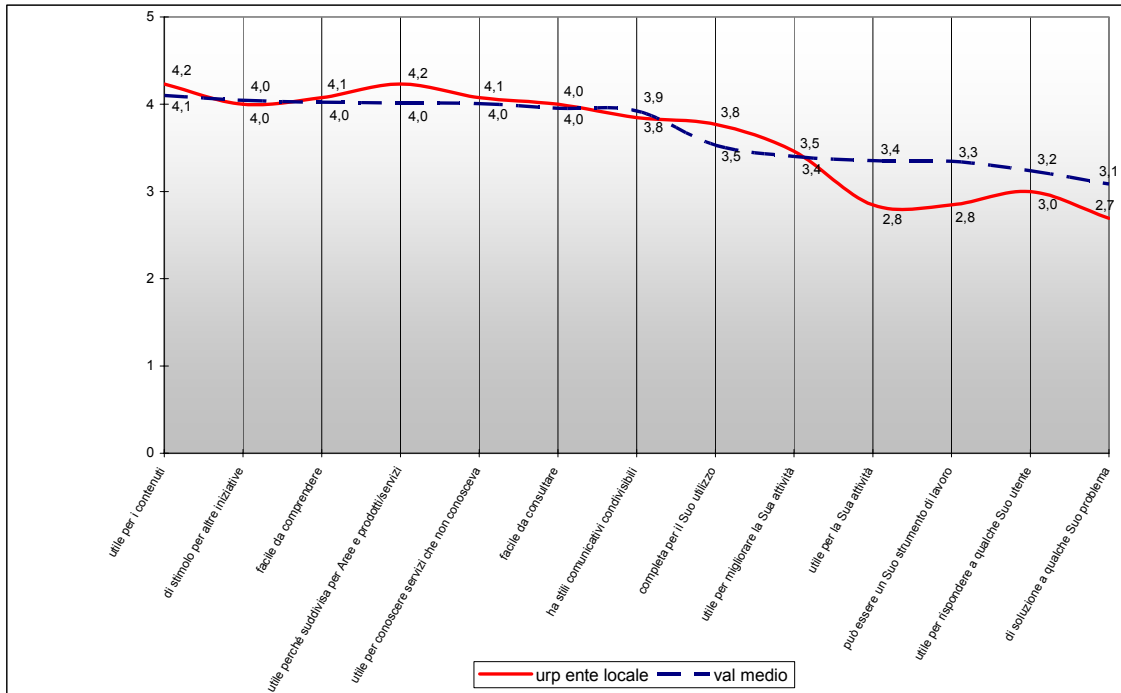
Graf. 14: Valutazione della guida da parte di URP privati su valori medi



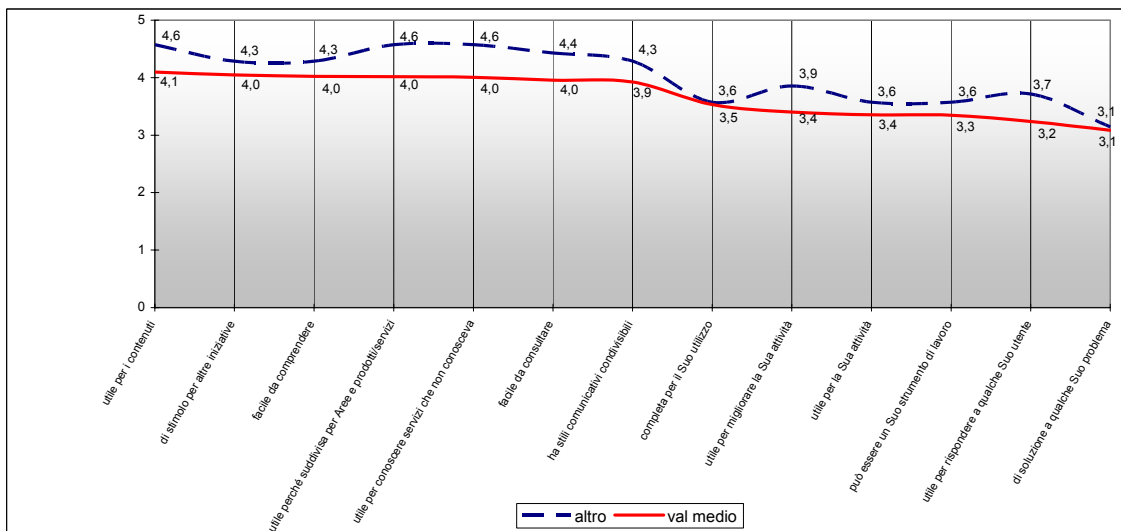
Graf. 15: Valutazione della guida da parte di URP pubblici su valori medi



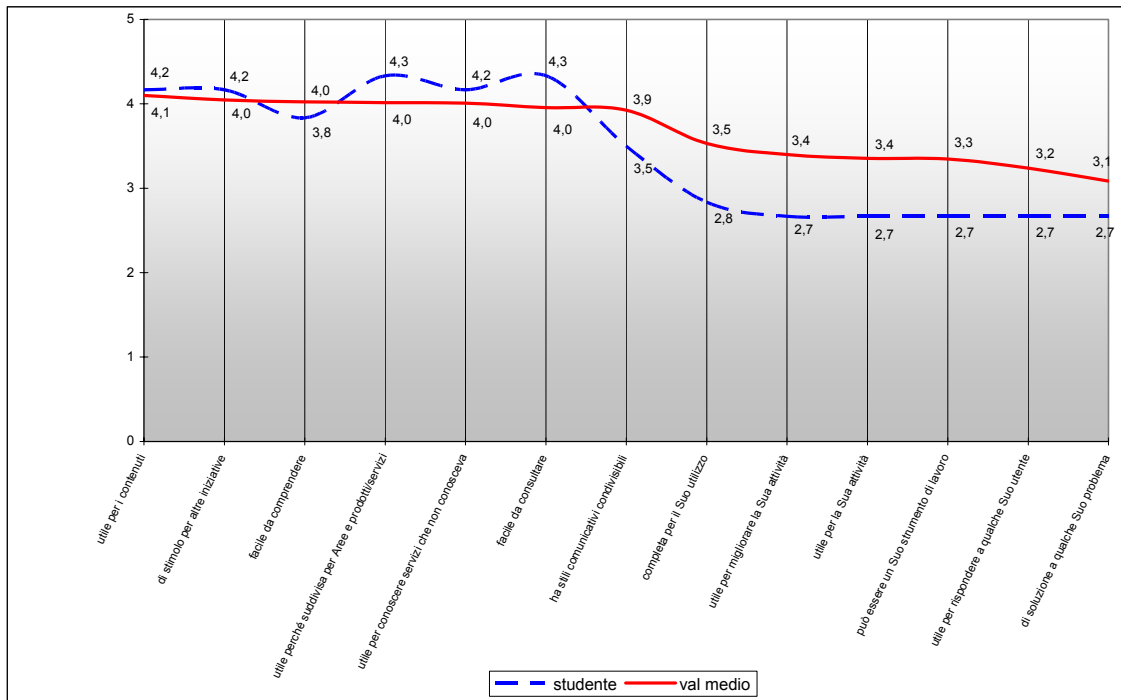
Graf. 16: Valutazione della guida da parte di URP di Enti Locali su valori medi



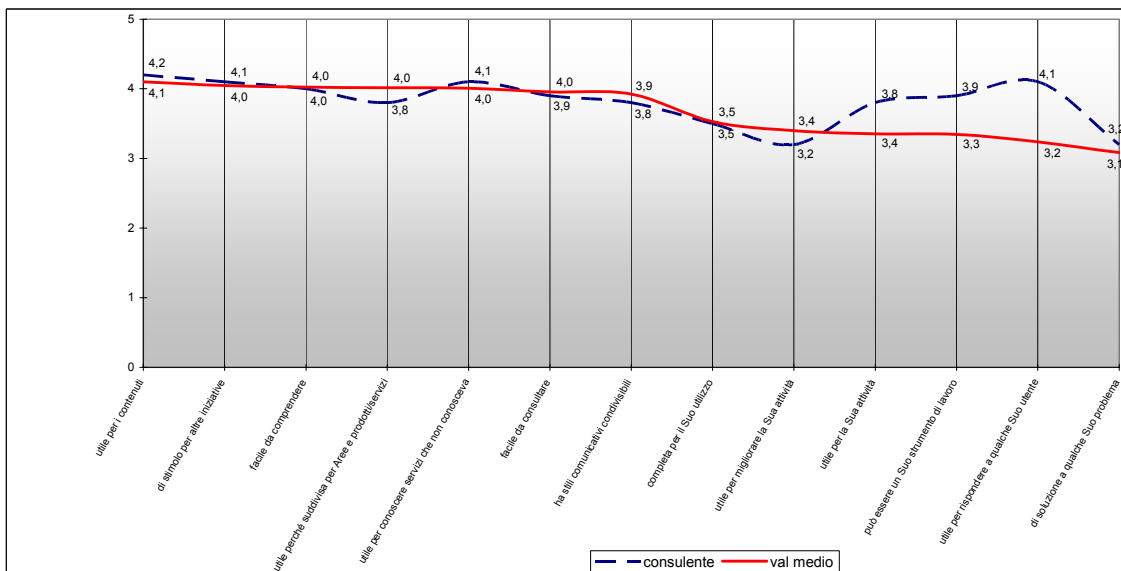
Graf. 17: Valutazione della guida da parte di soggetti "altro" su valori medi



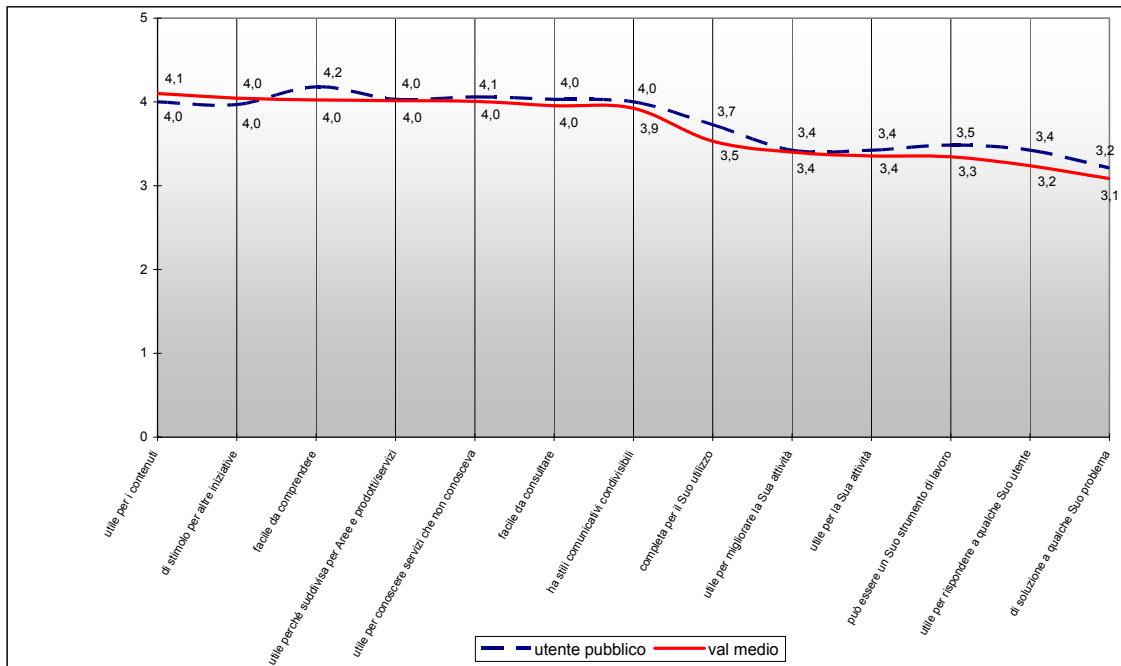
Graf. 18: Valutazione della guida da parte di studenti su valori medi



Graf. 19: Valutazione della guida da parte di consulenti su trend valori medi



Graf. 20: Valutazione della guida da parte di soggetti pubblici su valori medi



Un successivo step di analisi e commento dei dati è stato ottenuto aggregando le qualità della Guida secondo le macrovariabili “utilità” e “fruibilità”, componenti la variabile “gradimento” (v. tab. 7, 8 e graf. 21, 22).

Tab. 7: Utilità della guida

RISPONDENTI		i contenuti	conoscere servizi nuovi	come è suddivisa	l'attività	migliorare l'attività	rispondere a qualche utente
%	n.						
25,4	33	pubblico	pubblico	pubblico	pubblico	pubblico	pubblico
16,9	22	urp pubblico	urp pubblico	urp pubblico	urp pubblico	urp pubblico	urp pubblico
15,4	20	privato	privato	privato	privato	privato	privato
13,9	18	ente locale	ente locale	ente locale	ente locale	ente locale	ente locale
10,0	13	urp ente locale	urp ente locale	urp ente locale	urp ente locale	urp ente locale	urp ente locale
7,7	10	consulente	consulente	consulente	consulente	consulente	consulente
5,4	7	altro	altro	altro	altro	altro	altro
4,6	6	studente	studente	studente	studente	studente	studente
0,8	1	urp privato	urp privato	urp privato	urp privato	urp privato	urp privato
100	130	4,1	4,0	4,0	3,4	3,4	3,2
		molto utile			mediamente utile		

Fonte: Elaborazione Ceris

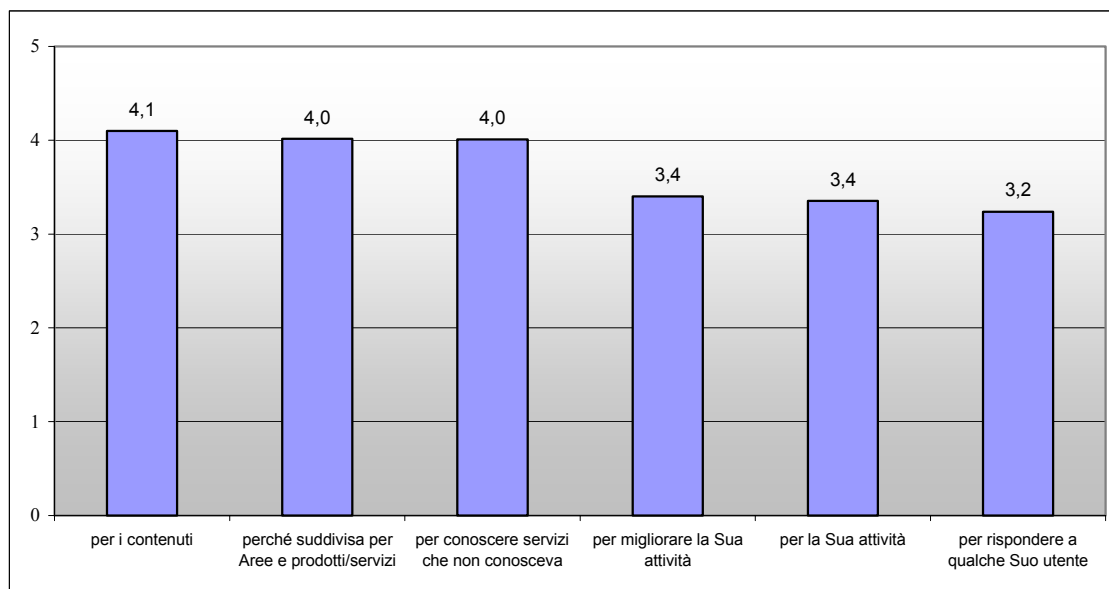
Tab. 8: Fruibilità della guida

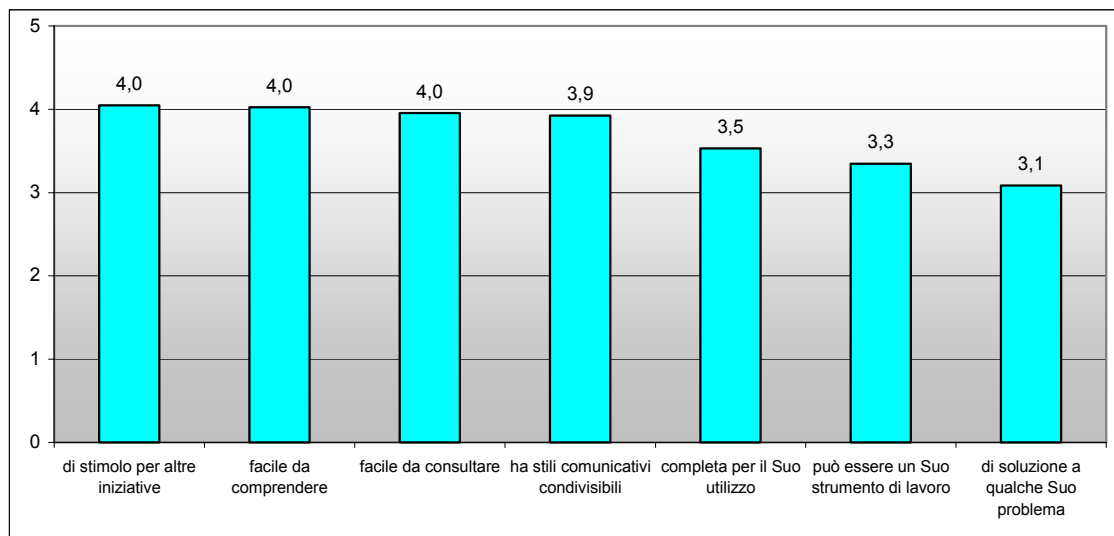
RISPONDENTI		facile da consultare	facile da comprendere	di stimolo per altre iniziative	ha stili comunicativi condivisibili	completa per il Suo utilizzo	può essere un Suo strumento di lavoro	di soluzione a qualche Suo problema	
%	n								
25,4	33	pubblico	pubblico	pubblico	pubblico	pubblico	pubblico	pubblico	
16,9	22	urp pubblico	urp pubblico	urp pubblico	urp pubblico	urp pubblico	urp pubblico	urp pubblico	
15,4	20	privato	privato	privato	privato	privato	privato	privato	
13,9	18	ente locale	ente locale	ente locale	ente locale	ente locale	ente locale	ente locale	
10,0	13	urp ente locale	urp ente locale	urp ente locale	urp ente locale	urp ente locale	urp ente locale	urp ente locale	
7,7	10	consulente	consulente	consulente	consulente	consulente	consulente	consulente	
5,4	7	altro	altro	altro	altro	altro	altro	altro	
4,6	6	studente	studente	studente	studente	studente	studente	studente	
0,8	1	urp privato	urp privato	urp privato	urp privato	urp privato	urp privato	urp privato	
100	130	4,0	4,0	4,0	3,9	3,5	3,3	3,1	
		molto fruibile				mediamente fruibile			

Fonte: Elaborazione Ceris

Complessivamente il 71,6% (93 individui) di coloro che hanno acconsentito di valutare la Guida ha definito questo prodotto molto utile e molto fruibile.

Graf. 21: Utilità della guida



Graf. 22: Fruibilità della guida

Conclusioni

La Guida, prodotto dell'attività di un insieme di Pubbliche Amministrazioni, è il risultato di processi di comunicazione, a volte complessi, che hanno determinato nei partecipanti al gruppo di lavoro la percezione della soddisfazione circa il servizio fornito e successivamente la consapevolezza di un valore acquisito, aggiunto, nel momento di interazione tra enti erogatori ed utilizzatori.

La fase di progettazione della Guida ha dovuto considerare anche aspetti gestionali ed organizzativi "di gruppo", caratterizzato dagli orientamenti psicologici, culturali e comportamentali dei partecipanti, la cui tipologia composita ha richiesto di definire le specifiche per la realizzazione del prodotto, predisponendo le procedure operative ed individuando le risorse ed i mezzi da utilizzare per rispettare il target di valore che il gruppo si era proposto.

La valutazione delle caratteristiche fondamentali della proposta, patrimonio del gruppo di nove URP attuatori dell'iniziativa promossa dal CNR, ha evidenziato le componenti oggettive della Guida che, nel loro insieme, hanno indicato il grado di soddisfazione dell'utenza, il cui giudizio è la risultante di una serie più o meno complessa di valutazioni soggettive.

Attraverso le caratteristiche peculiari della Guida ne è stata valutata la praticità e sottolineata contemporaneamente l'applicabilità secondo principi di utilità e convenienza, indicando implicitamente le correzioni da apportare in funzione della soddisfazione dei bisogni informativi degli utenti degli URP.

L'analisi e la valutazione di questa prima offerta informativa da parte di un gruppo eterogeneo di utilizzatori ha permesso al gruppo di lavoro, in linea con il nuovo corso della Pubblica Amministrazione, di decidere di aggiornare ed implementare il "prodotto Guida" in maniera sistematica sia per migliorare la qualità del servizio offerto dagli URP, sia per contribuire contemporaneamente ad ampliare la visibilità delle attività degli Enti.

Questa pratica "di servizio" fa parte della disponibilità delle Pubbliche Amministrazioni, anche se, nell'espressione concreta, si potrebbero riscontrare alcuni scostamenti.

Le prossime azioni relative al Progetto riguarderanno infatti la pubblicazione on-line della Guida e la successiva ideazione di una pagina web che permetterà la diffusione di maggiori informazioni veicolate anche attraverso i siti delle Amministrazioni e degli Enti partecipanti al Progetto.

Nell'ambito del miglioramento qualitativo della Guida, gli aspetti rilevanti percepiti dagli utenti, hanno anche indicato al gruppo di lavoro il grado di performance sviluppata nella definizione del prodotto stesso ed evidenziato i punti di bontà e di crisi.

Le indicazioni hanno tenuto conto sia degli elementi tecnici sia della innovatività dell'idea, in quanto prodotto nuovo accanto al tradizionale modo di "sentire" degli URP.

I risultati della ricerca, cioè la rilevazione del grado di soddisfazione degli utenti, sono serviti infine per definire un implicito controllo della qualità del processo mirato all'adozione di misure correttive ed ha determinato il target di valore del prodotto in funzione della mappa degli insiemi degli utenti.

I risultati ottenuti, sottolineano l'importanza di incrementare l'offerta dei prodotti e servizi del CNR, su cui l'URP, quale punto di snodo fra interno ed esterno, potrebbe orientare l'utenza.

WORKING PAPER SERIES (2005-1993)

2005

- 1/05 *Gli approcci biologici nell'economia dell'innovazione*, by Mario Coccia
- 2/05 *Sistema informativo sulle strutture operanti nel settore delle biotecnologie in Italia*, by Edoardo Lorenzetti, Francesco Lutman, Mauro Mallone
- 3/05 *Analysis of the Resource Concentration on Size and Research Performance. The Case of Italian National Research Council over the Period 2000-2004*, by Mario Coccia and Secondo Rolfo
- 4/05 *Le risorse pubbliche per la ricerca scientifica e lo sviluppo sperimentale nel 2002*, by Anna Maria Scarda
- 5/05 *La customer satisfaction dell'URP del Cnr. I casi Lazio, Piemonte e Sicilia*, by Gian Franco Corio
- 6/05 *La comunicazione integrata tra uffici per le relazioni con il pubblico della Pubblica Amministrazione*, by Gian Franco Corio
- 7/05 *Un'analisi teorica sul marketing territoriale. Presentazione di un caso studio. Il "consorzio per la tutela dell'Asti"*, by Maria Marenga
- 8/05 *Una proposta di marketing territoriale: una possibile griglia di analisi delle risorse*, by Gian Franco Corio
- 9/05 *Analisi e valutazione delle performance economico-tecnologiche di diversi paesi e situazione italiana*, by Mario Coccia and Mario Taretto
- 10/05 *The patenting regime in the Italian public research system: what motivates public inventors to patent*, by Bianca Poti and Emanuela Reale
- 11/05 *Changing patterns in the steering of the University in Italy: funding rules and doctoral programmes*, by Bianca Poti and Emanuela Reale
- 12/05 *Una "discussione in rete" con Stanley Wilder*, by Carla Basili
- 13/05 *New Tools for the Governance of the Academic Research in Italy: the Role of Research Evaluation*, by Bianca Poti and Emanuela Reale
- 14/05 *Product Differentiation, Industry Concentration and Market Share Turbulence*, by Catherine Mataves, Laura Rondi
- 15/05 *Riforme del Servizio Sanitario Nazionale e dinamica dell'efficienza ospedaliera in Piemonte*, by Chiara Canta, Massimiliano Piacenza, Gilberto Turati
- 16/05 *SERIE SPECIALE IN COLLABORAZIONE CON HERMES: Struttura di costo e rendimenti di scala nelle imprese di trasporto pubblico locale di medie-grandi dimensioni*, by Carlo Cambini, Ivana Paniccia, Massimiliano Piacenza, Davide Vannoni
- 17/05 *Ricerc@.it - Sistema informativo su istituzioni, enti e strutture di ricerca in Italia*, by Edoardo Lorenzetti, Alberto Paparello

2004

- 1/04 *Le origini dell'economia dell'innovazione: il contributo di Rae*, by Mario Coccia
- 2/04 *Liberalizzazione e integrazione verticale delle utility elettriche: evidenza empirica da un campione italiano di imprese pubbliche locali*, by Massimiliano Piacenza and Elena Beccio
- 3/04 *Uno studio sull'innovazione nell'industria chimica*, by Anna Ceci, Mario De Marchi, Maurizio Rocchi
- 4/04 *Labour market rigidity and firms' R&D strategies*, by Mario De Marchi and Maurizio Rocchi
- 5/04 *Analisi della tecnologia e approcci alla sua misurazione*, by Mario Coccia
- 6/04 *Analisi delle strutture pubbliche di ricerca scientifica: tassonomia e comportamento strategico*, by Mario Coccia
- 7/04 *Ricerca teorica vs. ricerca applicata. Un'analisi relativa al Cnr*, by Mario Coccia and Secondo Rolfo
- 8/04 *Considerazioni teoriche sulla diffusione delle innovazioni nei distretti industriali: il caso delle ICT*, by Arianna Miglietta
- 9/04 *Le politiche industriali regionali nel Regno Unito*, by Elisa Salvador
- 10/04 *Going public to grow? Evidence from a panel of Italian firms*, by Robert E. Carpenter and L. Rondi
- 11/04 *What Drives Market Prices in the Wine Industry? Estimation of a Hedonic Model for Italian Premium Wine*, by Luigi Benfratello, Massimiliano Piacenza and Stefano Sacchetto
- 12/04 *Brief notes on the policies for science-based firms*, by Mario De Marchi, Maurizio Rocchi
- 13/04 *Countrymetrics e valutazione della performance economica dei paesi: un approccio sistemico*, by Mario Coccia
- 14/04 *Analisi del rischio paese e sistemazione tassonomica*, by Mario Coccia
- 15/04 *Organizing the Offices for Technology Transfer*, by Chiara Franzoni
- 16/04 *Le relazioni tra ricerca pubblica e industria in Italia*, by Secondo Rolfo

- 17/04 *Modelli di analisi e previsione del rischio di insolvenza: una prospettiva delle metodologie applicate*, by Nadia D'Annunzio e Greta Falavigna
- 18/04 *SERIE SPECIALE: Lo stato di salute del sistema industriale piemontese: analisi economico-finanziaria delle imprese piemontesi*, Terzo Rapporto 1999-2002, by Giuseppe Calabrese, Fabrizio Erbetta, Federico Bruno Rolle
- 19/04 *SERIE SPECIALE: Osservatorio sulla dinamica economico-finanziaria delle imprese della filiera del tessile e dell'abbigliamento in Piemonte*, Primo rapporto 1999-2002, by Giuseppe Calabrese, Fabrizio Erbetta, Federico Bruno Rolle
- 20/04 *SERIE SPECIALE: Osservatorio sulla dinamica economico-finanziaria delle imprese della filiera dell'auto in Piemonte*, Secondo Rapporto 1999-2002, by Giuseppe Calabrese, Fabrizio Erbetta, Federico Bruno Rolle

2003

- 1/03 *Models for Measuring the Research Performance and Management of the Public Labs*, by Mario Coccia, March
- 2/03 *An Approach to the Measurement of Technological Change Based on the Intensity of Innovation*, by Mario Coccia, April
- 3/03 *Verso una patente europea dell'informazione: il progetto EnIL*, by Carla Basili, June
- 4/03 *Scala della magnitudo innovativa per misurare l'attrazione spaziale del trasferimento tecnologico*, by Mario Coccia, June
- 5/03 *Mappe cognitive per analizzare i processi di creazione e diffusione della conoscenza negli Istituti di ricerca*, by Emanuele Cadario, July
- 6/03 *Il servizio postale: caratteristiche di mercato e possibilità di liberalizzazione*, by Daniela Boetti, July
- 7/03 *Donne-scienza-tecnologia: analisi di un caso di studio*, by Anita Calcatelli, Mario Coccia, Katia Ferraris and Ivana Tagliafico, July
- 8/03 *SERIE SPECIALE. OSSERVATORIO SULLE PICCOLE IMPRESE INNOVATIVE TRIESTE. Imprese innovative in Friuli Venezia Giulia: un esperimento di analisi congiunta*, by Lucia Rotaris, July
- 9/03 *Regional Industrial Policies in Germany*, by Helmut Karl, Antje Möller and Rüdiger Wink, July
- 10/03 *SERIE SPECIALE. OSSERVATORIO SULLE PICCOLE IMPRESE INNOVATIVE TRIESTE. L'innovazione nelle new technology-based firms in Friuli-Venezia Giulia*, by Paola Guerra, October
- 11/03 *SERIE SPECIALE. Lo stato di salute del sistema industriale piemontese: analisi economico-finanziaria delle imprese piemontesi*, Secondo Rapporto 1998-2001, December
- 12/03 *SERIE SPECIALE. Osservatorio sulla dinamica economico-finanziaria delle imprese della meccanica specializzata in Piemonte*, Primo Rapporto 1998-2001, December
- 13/03 *SERIE SPECIALE. Osservatorio sulla dinamica economico-finanziaria delle imprese delle bevande in Piemonte*, Primo Rapporto 1998-2001, December

2002

- 1/02 *La valutazione dell'intensità del cambiamento tecnologico: la scala Mercalli per le innovazioni*, by Mario Coccia, January
- 2/02 *SERIE SPECIALE IN COLLABORAZIONE CON HERMES. Regulatory constraints and cost efficiency of the Italian public transit systems: an exploratory stochastic frontier model*, by Massimiliano Piacenza, March
- 3/02 *Aspetti gestionali e analisi dell'efficienza nel settore della distribuzione del gas*, by Giovanni Fraquelli and Fabrizio Erbetta, March
- 4/02 *Dinamica e comportamento spaziale del trasferimento tecnologico*, by Mario Coccia, April
- 5/02 *Dimensione organizzativa e performance della ricerca: l'analisi del Consiglio Nazionale delle Ricerche*, by Mario Coccia and Secondo Rolfo, April
- 6/02 *Analisi di un sistema innovativo regionale e implicazioni di policy nel processo di trasferimento tecnologico*, by Monica Cariola and Mario Coccia, April
- 7/02 *Analisi psico-economica di un'organizzazione scientifica e implicazioni di management: l'Istituto Elettrotecnico Nazionale "G. Ferraris"*, by Mario Coccia and Alessandra Monticone, April
- 8/02 *Firm Diversification in the European Union. New Insights on Return to Core Business and Relatedness*, by Laura Rondi and Davide Vannoni, May
- 9/02 *Le nuove tecnologie di informazione e comunicazione nelle PMI: un'analisi sulla diffusione dei siti internet nel distretto di Biella*, by Simona Salinari, June
- 10/02 *La valutazione della soddisfazione di operatori di aziende sanitarie*, by Gian Franco Corio, November
- 11/02 *Analisi del processo innovativo nelle PMI italiane*, by Giuseppe Calabrese, Mario Coccia and Secondo Rolfo, November

- 12/02 *Metrics della Performance dei laboratori pubblici di ricerca e comportamento strategico*, by Mario Coccia, September
- 13/02 *Technometrics basata sull'impatto economico del cambiamento tecnologico*, by Mario Coccia, November

2001

- 1/01 *Competitività e divari di efficienza nell'industria italiana*, by Giovanni Fraquelli, Piercarlo Frigero and Fulvio Sugliano, January
- 2/01 *Waste water purification in Italy: costs and structure of the technology*, by Giovanni Fraquelli and Roberto Giandrone, January
- 3/01 SERIE SPECIALE IN COLLABORAZIONE CON HERMES. *Il trasporto pubblico locale in Italia: variabili esplicative dei divari di costo tra le imprese*, by Giovanni Fraquelli, Massimiliano Piacenza and Graziano Abrate, February
- 4/01 *Relatedness, Coherence, and Coherence Dynamics: Empirical Evidence from Italian Manufacturing*, by Stefano Valvano and Davide Vannoni, February
- 5/01 *Il nuovo panel Ceris su dati di impresa 1977-1997*, by Luigi Benfratello, Diego Margon, Laura Rondi, Alessandro Sembenelli, Davide Vannoni, Silvana Zelli, Maria Zittino, October
- 6/01 *SMEs and innovation: the role of the industrial policy in Italy*, by Giuseppe Calabrese and Secondo Rolfo, May
- 7/01 *Le martingale: aspetti teorici ed applicativi*, by Fabrizio Erbetta and Luca Agnello, September
- 8/01 *Prime valutazioni qualitative sulle politiche per la R&S in alcune regioni italiane*, by Elisa Salvador, October
- 9/01 *Accords technology transfer-based: théorie et méthodologie d'analyse du processus*, by Mario Coccia, October
- 10/01 *Trasferimento tecnologico: indicatori spaziali*, by Mario Coccia, November
- 11/01 *Does the run-up of privatisation work as an effective incentive mechanism? Preliminary findings from a sample of Italian firms*, by Fabrizio Erbetta, October
- 12/01 SERIE SPECIALE IN COLLABORAZIONE CON HERMES. *Costs and Technology of Public Transit Systems in Italy: Some Insights to Face Inefficiency*, by Giovanni Fraquelli, Massimiliano Piacenza and Graziano Abrate, October
- 13/01 *Le NTBFs a Sophia Antipolis, analisi di un campione di imprese*, by Alessandra Ressico, December

2000

- 1/00 *Trasferimento tecnologico: analisi spaziale*, by Mario Coccia, March
- 2/00 *Poli produttivi e sviluppo locale: una indagine sulle tecnologie alimentari nel mezzogiorno*, by Francesco G. Leone, March
- 3/00 *La mission del top management di aziende sanitarie*, by Gian Franco Corio, March
- 4/00 *La percezione dei fattori di qualità in Istituti di ricerca: una prima elaborazione del caso Piemonte*, by Gian Franco Corio, March
- 5/00 *Una metodologia per misurare la performance endogena nelle strutture di R&S*, by Mario Coccia, April
- 6/00 *Soddisfazione, coinvolgimento lavorativo e performance della ricerca*, by Mario Coccia, May
- 7/00 *Foreign Direct Investment and Trade in the EU: Are They Complementary or Substitute in Business Cycles Fluctuations?*, by Giovanna Segre, April
- 8/00 *L'attesa della privatizzazione: una minaccia credibile per il manager?*, by Giovanni Fraquelli, May
- 9/00 *Gli effetti occupazionali dell'innovazione. Verifica su un campione di imprese manifatturiere italiane*, by Marina Di Giacomo, May
- 10/00 *Investment, Cash Flow and Managerial Discretion in State-owned Firms. Evidence Across Soft and Hard Budget Constraints*, by Elisabetta Bertero and Laura Rondi, June
- 11/00 *Effetti delle fusioni e acquisizioni: una rassegna critica dell'evidenza empirica*, by Luigi Benfratello, June
- 12/00 *Identità e immagine organizzativa negli Istituti CNR del Piemonte*, by Paolo Enria, August
- 13/00 *Multinational Firms in Italy: Trends in the Manufacturing Sector*, by Giovanna Segre, September
- 14/00 *Italian Corporate Governance, Investment, and Finance*, by Robert E. Carpenter and Laura Rondi, October
- 15/00 *Multinational Strategies and Outward-Processing Trade between Italy and the CEECs: The Case of Textile-Clothing*, by Giovanni Balcet and Giampaolo Vitali, December
- 16/00 *The Public Transit Systems in Italy: A Critical Analysis of the Regulatory Framework*, by Massimiliano Piacenza, December

1999

- 1/99 *La valutazione delle politiche locali per l'innovazione: il caso dei Centri Servizi in Italia*, by Monica Cariola and Secondo Rolfo, January

- 2/99 *Trasferimento tecnologico ed autofinanziamento: il caso degli Istituti Cnr in Piemonte*, by Mario Coccia, March
- 3/99 *Empirical studies of vertical integration: the transaction cost orthodoxy*, by Davide Vannoni, March
- 4/99 *Developing innovation in small-medium suppliers: evidence from the Italian car industry*, by Giuseppe Calabrese, April
- 5/99 *Privatization in Italy: an analysis of factors productivity and technical efficiency*, by Giovanni Fraquelli and Fabrizio Erbetta, March
- 6/99 *New Technology Based-Firms in Italia: analisi di un campione di imprese triestine*, by Anna Maria Gimigliano, April
- 7/99 *Trasferimento tacito della conoscenza: gli Istituti CNR dell'Area di Ricerca di Torino*, by Mario Coccia, May
- 8/99 *Struttura ed evoluzione di un distretto industriale piemontese: la produzione di casalinghi nel Cusio*, by Alessandra Ressico, June
- 9/99 *Analisi sistemica della performance nelle strutture di ricerca*, by Mario Coccia, September
- 10/99 *The entry mode choice of EU leading companies (1987-1997)*, by Giampaolo Vitali, November
- 11/99 *Esperimenti di trasferimento tecnologico alle piccole e medie imprese nella Regione Piemonte*, by Mario Coccia, November
- 12/99 *A mathematical model for performance evaluation in the R&D laboratories: theory and application in Italy*, by Mario Coccia, November
- 13/99 *Trasferimento tecnologico: analisi dei fruitori*, by Mario Coccia, December
- 14/99 *Beyond profitability: effects of acquisitions on technical efficiency and productivity in the Italian pasta industry*, by Luigi Benfratello, December
- 15/99 *Determinanti ed effetti delle fusioni e acquisizioni: un'analisi sulla base delle notifiche alle autorità antitrust*, by Luigi Benfratello, December

1998

- 1/98 *Alcune riflessioni preliminari sul mercato degli strumenti multimediali*, by Paolo Vaglio, January
- 2/98 *Before and after privatization: a comparison between competitive firms*, by Giovanni Fraquelli and Paola Fabbri, January
- 3/98 **Not available**
- 4/98 *Le importazioni come incentivo alla concorrenza: l'evidenza empirica internazionale e il caso del mercato unico europeo*, by Anna Bottasso, May
- 5/98 *SEM and the changing structure of EU Manufacturing, 1987-1993*, by Stephen Davies, Laura Rondi and Alessandro Sembenelli, November
- 6/98 *The diversified firm: non formal theories versus formal models*, by Davide Vannoni, December
- 7/98 *Managerial discretion and investment decisions of state-owned firms: evidence from a panel of Italian companies*, by Elisabetta Bertero and Laura Rondi, December
- 8/98 *La valutazione della R&S in Italia: rassegna delle esperienze del C.N.R. e proposta di un approccio alternativo*, by Domiziano Boschi, December
- 9/98 *Multidimensional Performance in Telecommunications, Regulation and Competition: Analysing the European Major Players*, by Giovanni Fraquelli and Davide Vannoni, December

1997

- 1/97 *Multinationality, diversification and firm size. An empirical analysis of Europe's leading firms*, by Stephen Davies, Laura Rondi and Alessandro Sembenelli, January
- 2/97 *Qualità totale e organizzazione del lavoro nelle aziende sanitarie*, by Gian Franco Corio, January
- 3/97 *Reorganising the product and process development in Fiat Auto*, by Giuseppe Calabrese, February
- 4/97 *Buyer-supplier best practices in product development: evidence from car industry*, by Giuseppe Calabrese, April
- 5/97 *L'innovazione nei distretti industriali. Una rassegna ragionata della letteratura*, by Elena Ragazzi, April
- 6/97 *The impact of financing constraints on markups: theory and evidence from Italian firm level data*, by Anna Bottasso, Marzio Galeotti and Alessandro Sembenelli, April
- 7/97 *Capacità competitiva e evoluzione strutturale dei settori di specializzazione: il caso delle macchine per confezionamento e imballaggio*, by Secondo Rolfo, Paolo Vaglio, April
- 8/97 *Tecnologia e produttività delle aziende elettriche municipalizzate*, by Giovanni Fraquelli and Piercarlo Frigero, April
- 9/97 *La normativa nazionale e regionale per l'innovazione e la qualità nelle piccole e medie imprese: leggi, risorse, risultati e nuovi strumenti*, by Giuseppe Calabrese, June

- 10/97 *European integration and leading firms' entry and exit strategies*, by Steve Davies, Laura Rondi and Alessandro Sembenelli, April
- 11/97 *Does debt discipline state-owned firms? Evidence from a panel of Italian firms*, by Elisabetta Bertero and Laura Rondi, July
- 12/97 *Distretti industriali e innovazione: i limiti dei sistemi tecnologici locali*, by Secondo Rolfo and Giampaolo Vitali, July
- 13/97 *Costs, technology and ownership form of natural gas distribution in Italy*, by Giovanni Fraquelli and Roberto Giandrone, July
- 14/97 *Costs and structure of technology in the Italian water industry*, by Paola Fabbri and Giovanni Fraquelli, July
- 15/97 *Aspetti e misure della customer satisfaction/dissatisfaction*, by Maria Teresa Morana, July
- 16/97 *La qualità nei servizi pubblici: limiti della normativa UNI EN 29000 nel settore sanitario*, by Efsio Ibba, July
- 17/97 *Investimenti, fattori finanziari e ciclo economico*, by Laura Rondi and Alessandro Sembenelli, rivisto sett. 1998
- 18/97 *Strategie di crescita esterna delle imprese leader in Europa: risultati preliminari dell'utilizzo del data-base Ceris "100 top EU firms' acquisition/divestment database 1987-1993"*, by Giampaolo Vitali and Marco Orecchia, December
- 19/97 *Struttura e attività dei Centri Servizi all'innovazione: vantaggi e limiti dell'esperienza italiana*, by Monica Cariola, December
- 20/97 *Il comportamento ciclico dei margini di profitto in presenza di mercati del capitale meno che perfetti: un'analisi empirica su dati di impresa in Italia*, by Anna Bottasso, December

1996

- 1/96 *Aspetti e misure della produttività. Un'analisi statistica su tre aziende elettriche europee*, by Donatella Cangialosi, February
- 2/96 *L'analisi e la valutazione della soddisfazione degli utenti interni: un'applicazione nell'ambito dei servizi sanitari*, by Maria Teresa Morana, February
- 3/96 *La funzione di costo nel servizio idrico. Un contributo al dibattito sul metodo normalizzato per la determinazione della tariffa del servizio idrico integrato*, by Giovanni Fraquelli and Paola Fabbri, February
- 4/96 *Coerenza d'impresa e diversificazione settoriale: un'applicazione alle società leaders nell'industria manifatturiera europea*, by Marco Orecchia, February
- 5/96 *Privatizzazioni: meccanismi di collocamento e assetti proprietari. Il caso STET*, by Paola Fabbri, February
- 6/96 *I nuovi scenari competitivi nell'industria delle telecomunicazioni: le principali esperienze internazionali*, by Paola Fabbri, February
- 7/96 *Accordi, joint-venture e investimenti diretti dell'industria italiana nella CSI: Un'analisi qualitativa*, by Chiara Monti and Giampaolo Vitali, February
- 8/96 *Verso la riconversione di settori utilizzatori di amianto. Risultati di un'indagine sul campo*, by Marisa Gerbi Sethi, Salvatore Marino and Maria Zittino, February
- 9/96 *Innovazione tecnologica e competitività internazionale: quale futuro per i distretti e le economie locali*, by Secondo Rolfo, March
- 10/96 *Dati disaggregati e analisi della struttura industriale: la matrice europea delle quote di mercato*, by Laura Rondi, March
- 11/96 *Le decisioni di entrata e di uscita: evidenze empiriche sui maggiori gruppi italiani*, by Alessandro Sembenelli and Davide Vannoni, April
- 12/96 *Le direttrici della diversificazione nella grande industria italiana*, by Davide Vannoni, April
- 13/96 *R&S cooperativa e non-cooperativa in un duopolio misto con spillovers*, by Marco Orecchia, May
- 14/96 *Unità di studio sulle strategie di crescita esterna delle imprese italiane*, by Giampaolo Vitali and Maria Zittino, July. **Not available**
- 15/96 *Uno strumento di politica per l'innovazione: la prospezione tecnologica*, by Secondo Rolfo, September
- 16/96 *L'introduzione della Qualità Totale in aziende ospedaliere: aspettative ed opinioni del middle management*, by Gian Franco Corio, September
- 17/96 *Shareholders' voting power and block transaction premia: an empirical analysis of Italian listed companies*, by Giovanna Nicodano and Alessandro Sembenelli, November
- 18/96 *La valutazione dell'impatto delle politiche tecnologiche: un'analisi classificatoria e una rassegna di alcune esperienze europee*, by Domiziano Boschi, November
- 19/96 *L'industria orafa italiana: lo sviluppo del settore punta sulle esportazioni*, by Anna Maria Gaibisso and Elena Ragazzi, November

- 20/96 *La centralità dell'innovazione nell'intervento pubblico nazionale e regionale in Germania*, by Secondo Rolfo, December
- 21/96 *Ricerca, innovazione e mercato: la nuova politica del Regno Unito*, by Secondo Rolfo, December
- 22/96 *Politiche per l'innovazione in Francia*, by Elena Ragazzi, December
- 23/96 *La relazione tra struttura finanziaria e decisioni reali delle imprese: una rassegna critica dell'evidenza empirica*, by Anna Bottasso, December

1995

- 1/95 *Form of ownership and financial constraints: panel data evidence on leverage and investment choices by Italian firms*, by Fabio Schiantarelli and Alessandro Sembenelli, March
- 2/95 *Regulation of the electric supply industry in Italy*, by Giovanni Fraquelli and Elena Ragazzi, March
- 3/95 *Restructuring product development and production networks: Fiat Auto*, by Giuseppe Calabrese, September
- 4/95 *Explaining corporate structure: the MD matrix, product differentiation and size of market*, by Stephen Davies, Laura Rondi and Alessandro Sembenelli, November
- 5/95 *Regulation and total productivity performance in electricity: a comparison between Italy, Germany and France*, by Giovanni Fraquelli and Davide Vannoni, December
- 6/95 *Strategie di crescita esterna nel sistema bancario italiano: un'analisi empirica 1987-1994*, by Stefano Olivero and Giampaolo Vitali, December
- 7/95 *Panel Ceris su dati di impresa: aspetti metodologici e istruzioni per l'uso*, by Diego Margon, Alessandro Sembenelli and Davide Vannoni, December

1994

- 1/94 *Una politica industriale per gli investimenti esteri in Italia: alcune riflessioni*, by Giampaolo Vitali, May
- 2/94 *Scelte cooperative in attività di ricerca e sviluppo*, by Marco Orecchia, May
- 3/94 *Perché le matrici intersettoriali per misurare l'integrazione verticale?*, by Davide Vannoni, July
- 4/94 *Fiat Auto: A simultaneous engineering experience*, by Giuseppe Calabrese, August

1993

- 1/93 *Spanish machine tool industry*, by Giuseppe Calabrese, November
- 2/93 *The machine tool industry in Japan*, by Giampaolo Vitali, November
- 3/93 *The UK machine tool industry*, by Alessandro Sembenelli and Paul Simpson, November
- 4/93 *The Italian machine tool industry*, by Secondo Rolfo, November
- 5/93 *Firms' financial and real responses to business cycle shocks and monetary tightening: evidence for large and small Italian companies*, by Laura Rondi, Brian Sack, Fabio Schiantarelli and Alessandro Sembenelli, December

Free copies are distributed on request to Universities, Research Institutes, researchers, students, etc.

Please, write to:

MARIA ZITTINO, Working Papers Coordinator
 CERIS-CNR, Via Real Collegio, 30; 10024 Moncalieri (Torino), Italy
 Tel. +39 011 6824.914; Fax +39 011 6824.966; m.zittino@ceris.cnr.it; <http://www.ceris.cnr.it>

Copyright © 2005 by CNR-Ceris

All rights reserved. Parts of this paper may be reproduced with the permission of the author(s) and quoting the authors and CNR-Ceris