

Francesca Mauri, matr. n.550233

Elaborato per la selezione per l'incarico di funzione URP e Comunicazione

Motivazioni personali

Ci sono lavori che scegli, come il medico e l'infermiere, e lavori che ti capitano. Più difficile è la terza via: che ti capiti, cioè, di avere il lavoro che avresti voluto, senza quasi saperlo.

Io rientro in questo terzo caso. Ho scelto di studiare comunicazione e avevo in mente di fare la giornalista, nell'illusione utopistica che, se mi fosse andata bene, avrei potuto scrivere di cultura, alimentando così, per tutta la mia vita professionale, la formazione umanistica che mi contraddistingue.

La vita mi ha assecondato di nascosto, accompagnandomi lungo una via così originale che io stessa ci ho messo un po' a capire che ciò che mi veniva offerto era esattamente quello che volevo. Anzi, di più, proponendomi un'opportunità che risulta gradita anche alla mia forse un po' troppo rigida impostazione analitica.

E' anche vero che, se questo percorso tortuoso io l'ho seguito fino ad ora, andando oltre le difficoltà e le delusioni, talvolta non senza fatica e scoramento, è perché in fondo sentivo che la direzione era quella più adatta alle mie aspirazioni.

E nel diciassettesimo anno di servizio per questa Azienda (la preposizione non è scelta a caso: 'per' questa Azienda lavoro dal 2004, 'in' questa Azienda, come dipendente, dal 2009) ho finalmente capito di essere approdata nel porto giusto. E il fatto che ci abbia messo così tanto tempo a convincermene non è solo imputabile ad un mio scetticismo costituzionale, ma soprattutto - lo dico a mia giustificazione - all'evoluzione davvero marcata che il mio ruolo e il mio lavoro hanno conosciuto in questi anni.

La scrittura professionale ne è stato il *leitmotif*, relegata alla stesura dei soli comunicati stampa all'inizio, applicata agli ambiti e alle necessità più disparate via via che la mia capacità in tale senso veniva riconosciuta: dalla redazione dei testi per la comunicazione al cittadino sul sito Internet e in tutte le altre fattispecie (locandine, cartelli, brochure...), alle lettere di risposta alle segnalazioni (credo di averne all'attivo diverse migliaia, anche se solo di recente inviate con la mia firma), alla preparazione di presentazioni, alla scrittura di articoli per la newsletter aziendale. Non sono mancate nel tempo le occasioni per progettare dei prodotti multimediali, non solo quindi scriverne i testi, e mi è capitato persino di dover lavorare alla sceneggiatura di uno spettacolo teatrale per celebrare i cento anni dell'Ospedale di Varese. E poi sono arrivate tutte le possibili declinazioni del ghost writing (discorsi, lettere istituzionali, lettere professionali ma a carattere privato, introduzioni a libri, interventi a convegni scientifici, istituzionali, convention...). Da ultimo, ma solo in senso cronologico, sono arrivati i post sui canali social aziendali: in poco più di due anni, ne ho curati centinaia.

Come è evidente da questo elenco non esaustivo, la scrittura negli anni si è estesa a moltissimi ambiti ed è andata sempre più integrandosi con contenuti audio e soprattutto video, che hanno amplificato non solo l'efficacia dei testi, ma la potenzialità creativa di chi fa il mio lavoro. Perché il mio è davvero un lavoro creativo, anche se molto diverso da quello che normalmente si definisce tale. Ed è una creatività raffinata, quella richiesta: senza togliere alcun merito ai geni della pubblicità social della Ceres o di Taffo, emblemi di ciò che viene definito creativo oggi in comunicazione, è un compito molto più arduo trovare soluzioni creative all'interno del rigidissimo perimetro della comunicazione pubblica, tanto più se riferito ad un'istituzione sanitaria.

Ma nella giungla comunicativa che la diffusione dei social media ha reso ancora più intricata, la creatività è necessaria. Anzi, lo è ancor di più per un'Azienda come questa: qui non si tratta 'solo' di rendere più accattivante un contenuto e conquistare quote di mercato, come nella comunicazione commerciale, ma di fare in modo che un contenuto utile, spesso imprescindibile come la salute, arrivi a destinazione, sia notato e si distingua da altri per legittimità e veridicità, sconfessando le fake news. Questo non è un obiettivo, è una vera missione, un dovere.

E quanto più la comunicazione, per arrivare davvero ai cittadini e diffondere capillarmente le informazioni, migra da contesti canonici, come i giornali o il sito web aziendale, fondati su una logica di

tipo pull, su canali votati all'intrattenimento, come la maggior parte dei social, tanto più risulterà determinante sfruttare il vecchio ma attualissimo escamotage dell'"interessante per mezzo".

Una sfida appassionante, che richiede competenze mai definitive e capacità di leggere il cambiamento delle mode, degli interessi, dei gusti, oltre appunto a quella dose di creatività che, unitamente al ruolo preponderante che in questo lavoro ha la scrittura, da sole sarebbero state sufficienti a convincermi, quando ero ancora una disorientata matricola, che questo avrebbe potuto essere il lavoro che volevo.

Ma manca un ingrediente, altrettanto fondamentale: i contenuti trattati nello svolgimento del mio lavoro afferiscono all'area semantica della salute, una di quelle dove è massima la connotazione culturale, e umanistica in particolare: non direttamente, quindi, ma attraverso una delle sue applicazioni più elevate, anche il desiderio di alimentare la mia formazione classica trova soddisfazione.

Riflessioni organizzative

In una pubblica amministrazione, l'attività di comunicazione è ancora spesso considerata un orpello. E più questa convinzione è radicata nell'organizzazione, più la struttura preposta alla comunicazione farà fatica a svolgere la propria funzione e più drammatiche saranno le conseguenze in termini di reputazione aziendale da un lato e di utilità (nel senso più ampio del termine) per i cittadini, dall'altro. A questo proposito, è bene ricordare che per un'Azienda sanitaria la reputazione ha un plusvalore rispetto a quella delle altre tipologie di impresa: un danno reputazionale per un Ospedale innesca una perdita di fiducia da parte dei cittadini, che tenderanno a cercare altrove, in sedi più lontane e non necessariamente più qualificate, le risposte ai loro bisogni di salute.

E' quindi fondamentale che la struttura deputata alla Comunicazione sia il più possibile integrata nel contesto aziendale. Determinante, a tale scopo, è, da un lato, la capacità stessa di chi opera in quella struttura di mettere a frutto le informazioni e le relazioni che le vengono offerte, dall'altro, la valorizzazione della struttura stessa nel contesto interno da parte della Direzione: sono infatti fermamente convinta che in realtà grandi, complesse e conservative come le aziende sanitarie pubbliche, i cambiamenti di tipo culturale - e la consapevolezza dell'importanza strategica della comunicazione presuppone un cambiamento culturale - abbiano un andamento top-down. E quanto sta avvenendo nella nostra Azienda lo conferma: la decisione di collocare la struttura stessa nello staff della Direzione generale e di coinvolgerla in tutti i più importanti processi decisionali aziendali, infatti, non consente solo alla struttura di disporre della maggior parte delle informazioni necessarie per valorizzare l'azienda e rispondere alle istanze provenienti dall'esterno, ma legittima la struttura stessa nel contesto interno, promuovendone ulteriormente il coinvolgimento.

Un'altra considerazione utile riguarda l'opportunità di integrare all'interno della struttura Comunicazione l'attività dell'URP con quella dell'Ufficio Stampa. Personalmente, ritengo che la soluzione adottata nell'ASST Sette Laghi sia quella in grado di garantire maggiore efficienza. URP e Ufficio Stampa non sono tra loro contrapposti, uno finalizzato a detenere, l'altro ad enfatizzare, contenuti diversi. Quest'ultima visione è anacronistica e viziata da chi continua, da un lato, ad appiattire l'URP a ufficio reclami, e, dall'altro, a considerare l'Ufficio Stampa come la grancassa dell'Azienda. L'URP e la Comunicazione, invece, rispetto alla quale l'Ufficio Stampa è un di cui, insistono sugli stessi contenuti, alcuni dei quali prodotti all'interno dell'Azienda, altri provenienti dall'esterno: dalle segnalazioni dei cittadini e quindi per il tramite dell'URP, o dalle relazioni instaurate con i giornalisti o altre istituzioni, e quindi per il tramite dell'Ufficio Stampa. Non secondario, in tutto questo, è poi il ruolo del Terzo Settore, di cui l'URP è chiamato a svolgere il coordinamento: i volontari sono un'altra delle più importanti fonti di informazioni e proposte per l'intera Azienda.

L'attività dell'Azienda, i servizi offerti, le novità, i successi raggiunti, così come le criticità e i problemi, devono essere oggetto di un'attenta comunicazione frutto di una progettazione complessiva, che sappia sfruttare i canali dell'URP e di tutta la Comunicazione, compreso l'Ufficio Stampa. E ciò è ancora più evidente se si tiene presente che il confine tra URP e Ufficio Stampa è stato reso sempre più sfumato dall'avvento dei social media, grazie ai quali la nostra Azienda è in grado di comunicare (e non semplicemente informare, si badi) direttamente con i cittadini. I social media infatti hanno reso possibile la disintermediazione dell'attività dell'Ufficio Stampa, che oltre a rivolgersi alle testate giornalistiche ora parla anche direttamente con i loro lettori, così come con tutti coloro che affidano in tutto o in parte ai social la soddisfazione dei loro bisogni informativi. Ed è la stessa struttura deputata alla Comunicazione



che si trova a dover gestire i commenti ai post pubblicati al pari dei messaggi inviati su Messenger né più né meno che se fossero segnalazioni da URP.

La permeabilità dei canali utilizzati, inoltre, favorisce ulteriormente questa commistione: una infografica pubblicata sul sito Internet aziendale può essere ripresa in un post su Facebook o su Instagram, rimandando per gli approfondimenti allo stesso sito aziendale. Persino un articolo di giornale, scritto partendo da un comunicato stampa emesso dall'Azienda, può diventare argomento per un post sui social, da cui i cittadini possono trarre a loro volta spunto per rivolgersi all'URP per chiarimenti o proposte.

In definitiva, la soluzione organizzativa adottata, di concentrare in un'unica struttura le diverse declinazioni della comunicazione aziendale appare come la più logica e la più fertile. Certamente, per far fronte a così tante istanze e necessità in maniera ordinata e ragionata e promuovere la qualità dell'attività, è importante che la struttura disponga di una dotazione di personale calibrata e che siano valorizzate le competenze peculiari che gli operatori che vi prestano servizio vanno sviluppando. Anche su questo versante, l'Azienda ha compiuto scelte che hanno decisamente migliorato la situazione, portando da tre a sette le persone impiegate nella struttura. Resta da risolvere la necessità di individuare dei fornitori per garantire stabilmente competenze multimediali e grafiche.

Un modello interpretativo: l'enzima e l'aedo.

Per meglio cogliere la portata dell'attività della struttura Comunicazione e URP e, di conseguenza, sfruttarla appieno a livello aziendale, provo a ricorrere a due metafore: l'enzima e l'aedo.

L'emergenza pandemica ha portato ancora più in evidenza il ruolo strategico della Comunicazione aziendale in tutte le sue articolazioni. Ogni provvedimento adottato, dalla sospensione dell'attività ambulatoriale e chirurgica nell'ondata primaverile alla regolamentazione degli accessi, dalla necessità di spostare interi reparti all'organizzazione dell'attività legata ai tamponi e, più recentemente, alla somministrazione dei vaccini anticovid - solo per citare i più impattanti - ha coinvolto la struttura deputata alla Comunicazione, che in questi processi non si è limitata a riferire ai propri interlocutori esterni le informazioni di servizio, ma ha raccolto informazioni dall'esterno, le ha messe in circolo all'interno, sia verso l'altro, ovvero la Direzione e i suoi staff, sia verso l'intera organizzazione, ha avanzato spunti e proposte e accompagnato i processi in ogni fase. Ha agito, cioè, come quelle proteine, gli enzimi appunto, che, sullo sfondo, senza essere artefici di questo o quel passaggio di un processo, si limitano ad aiutare come possono, accelerando il compimento dell'opera. La metafora si adatta in particolare al ruolo dell'URP, che non si limita appunto ad offrire un'interfaccia aziendale per gli utenti, ma interviene a difesa, tutela, o comunque a vantaggio dell'Azienda sia a livello micro, cioè quello di ogni singola pratica riferita ad un utente, sia a livello macro, astraendo dagli input ricevuti informazioni strategiche o almeno tattiche ai fini della performance aziendale. Perché questo avvenga al meglio, però, è importante che ve ne sia consapevolezza almeno nelle trame più spesse del tessuto organizzativo.

L'aedo, invece, è il ruolo che più propriamente si confà all'Ufficio Stampa: non una segreteria al servizio dei giornalisti, e nemmeno una fonte di informazioni destinate ad essere la base per ben più strutturati articoli. L'emergenza covid ha accelerato un processo già in atto, con effetti dirompenti sui classici comunicati stampa. Ad emergere potentemente è la narrazione, delle notizie, degli eventi, delle storie, ancora una volta 'l'interessante per mezzo', ma non solo: l'aedo in questo caso è un giornalista, quindi saldamente ancorato al codice deontologico professionale, che non è più chiamato soltanto a fare informazione, ma a raccontare nel modo più completo possibile, grazie alle mille sfumature della propria narrazione, la realtà complessa e ricca di umanità qual è quella di un'Azienda sanitaria come la nostra.

Francesca Marini

114