



## **IL FRONT-OFFICE NEL RAPPORTO CON IL CITTADINO**

**la comunicazione come base della soddisfazione del cittadino  
e della qualita' del servizio**

comunicare di persona e al telefono - elementi di comunicazione scritta

dispensa a cura di:  
dott. Loris Dal Poz - psicologo del lavoro

### **CONTENUTI DELLA DISPENSA:**

- le caratteristiche del front-office
- errori tipici nella comunicazione verbale
  - la telefonata
- i comportamenti dell'interlocutore: come gestirli
- spunti per una comunicazione innovativa nella p.a.
- le emozioni di chi si rivolge ad un servizio: interpretarle
  - l'analisi dei bisogni secondo MASLOW
- il linguaggio burocratico: la buona comunicazione scritta
  - la scheda-notizia

**IL FRONT-OFFICE NEL RAPPORTO CON IL CITTADINO**  
comunicare di persona e al telefono – elementi di comunicazione scritta  
Dr. Loris Dal Poz

La buona comunicazione e' la base da cui partire per garantire la soddisfazione del cittadino e la corretta qualita' del servizio reso.

Il front-office, fisico, telefonico o virtuale, e' dunque luogo di primaria importanza per la creazione dell'**immagine aziendale**, l'**erogazione**, la **costruzione** ed il **miglioramento del servizio**.

### **Finalita' del corso**

---

Favorire una presa di coscienza adeguata degli elementi che influiscono sulla qualita' del front-office, fornendo strumenti utili per aumentarla.

### **A chi e' rivolto**

---

Personale con un ruolo di **accoglienza**, **informativo** e di **assistenza**.

**Durata:** 8h

### **Programma**

---

- fornire una buona impressione predisponendosi e predisponendo ad un buon ascolto
- curare l'immagine aziendale
- l'accoglienza del cliente: effettuarla e predisporla, di persona e al telefono
- fare l'analisi dei bisogni del cliente e fornire risposte adeguate
- oltrepassare i filtri nella relazione
- relazionarsi ai diversi comportamenti: aggressivo, logorroico, timido, pignolo, *altro*
- prevenire e gestire il malcontento
- gestire le provocazioni e i tentativi di negoziazione/manipolazione
- diminuire l'ansia nell'interlocutore ed in se stessi
- spiegare in modo efficace
- riportare i messaggi all'interno dell'azienda garantendo il flusso di comunicazioni
- essere attivi nel miglioramento dei processi
- presentare un servizio
- la telefonata: in arrivo ed in uscita
  
- elementi di comunicazione scritta
  - "deburocratizzarla,„
  - essere certi che un messaggio sara' letto e capito

Verranno svolte molteplici attivita' di simulazione.

## **Il Front-Office: il dialogo con il cittadino, il ruolo degli operatori**

Se il back-office rappresenta il motore che mantiene in movimento tutte le attività dell'Ufficio per le Relazioni con il Pubblico, il front-office ne è il punto di massima visibilità. La linea di contatto che sostituisce i tradizionali spartiacque della burocrazia ed ha il compito di avvicinare sempre di più le richieste del cittadino ai servizi dell'Amministrazione.

Un luogo dove l'informazione diventa la traduzione pratica di quanto indicato dalle leggi nazionali e regionali e dagli Statuti comunali e provinciali. Nelle pagine precedenti abbiamo esaminato le caratteristiche strutturali dell'URP, la sede e il personale, la ricerca delle notizie e la creazione della redazione. Tutti questi elementi sono decisivi e concorrono, ciascuno per la sua parte, a definire l'efficienza del frontoffice, la capacità degli operatori e l'efficacia del servizio reso.

Le attività di front-office si rivolgono al singolo utente ma, e questa è una delle novità introdotte dalla direttiva dell'11 ottobre 1994 e successivamente ribadita, ad esse possono accedere anche enti e Istituzioni. È questo uno dei pochi esempi di servizio di informazione che può parlare direttamente e alla pari con gruppi organizzati e, anche per questo, è legittimato a svolgere funzioni diverse e complesse.

Questa articolata attività rappresenta la migliore risposta a chi vorrebbe limitare l'azione dell'URP a semplice erogatore di informazioni.

La molteplicità delle funzioni svolte rende necessario assegnare al front-office personale qualificato e dotato di una specifica professionalità (il comunicatore pubblico e il tecnico per le relazioni con il pubblico). Queste nuove figure vanno ricercate all'interno di ogni amministrazione, direttamente formate e costantemente aggiornate nelle tecniche e nelle evoluzioni dei sistemi comunicativi. Si tratta, infatti, di professionisti che non solo debbono essere in grado di pensare e gestire la comunicazione verso i cittadini ma anche di mantenere il miglior rapporto possibile con il cittadino, conoscere al meglio la struttura amministrativa, l'organizzazione generale dell'ente, la differenza tra i vari atti (circolari, ordinanze, deliberazioni, regolamenti, decreti, ecc.).

L'uso e la diffusione delle nuove tecnologie consente inoltre di garantire alle attività di front-office un loro svolgimento in tempo reale.

Sono ammesse eccezioni per quanto riguarda l'attività di accesso per le quali è opportuno ipotizzare, soprattutto nel caso di richieste di documenti e atti di una certa complessità, o che chiamano in causa uffici diversi, tempi più lunghi ma comunque non superiori a quelli previsti dai regolamenti sui diritti di accesso.

In alcune realtà meno estese e più definite come, ad esempio, un piccolo Comune, una circoscrizione o un quartiere, è ipotizzabile che l'attività di front-office si arricchisca di un ulteriore elemento. Si tratta, in questi casi, di accompagnare le funzioni di comunicazione con l'avvio di una fase nuova che introduca il principio

della predisposizione di pratiche. Questo, ovviamente, richiede un processo di riorganizzazione dell'URP e del modo di organizzare il lavoro di settori diversi. Nel front-office il cittadino diventa protagonista. Può chiedere e ricevere risposte, attivare domande per singole prestazioni, conoscere gli atti, prendere visione dello stato dei provvedimenti, informarsi di opportunità e, più in generale, imparare a conoscere e a utilizzare al meglio tutti i servizi della propria amministrazione. A questo proposito vanno segnalati alcuni progetti di integrazione, a livello di URP di Quartiere, delle funzioni informative con quelle d'anagrafe per realizzare non una somma di competenze ulteriori e diverse ma una nuova professione ed un nuovo URP destinato ad aprire una ulteriore fase di sviluppo di un'attività di comunicazione che diventa anche erogazione di servizi. Insomma un tentativo serio di rispondere ad una divertente affermazione di Arthur Bloch: "Se hai un problema che deve essere risolto da una burocrazia, ti conviene cambiare problema".

Una prima conseguenza di questo ruolo attivo è che, finalmente, l'utente si misura, ad "armi pari", con il proprio ente e non è più oggetto ma soggetto paritario con gli apparati.

Un ulteriore risultato è che l'amministrazione può, davvero, cominciare a conoscere e riconoscere il cittadino.

Questa entità che tutti pretendono di interpretare, ma che, troppo spesso, risulta poi sfuggente e indefinita nei suoi bisogni, nelle sue esigenze, nella sua dimensione sociale e culturale.

Eppure, la complessità della nostra società esige ormai che, per amministrare, oltre alle capacità, alle risorse e ai programmi, si debbano mettere a fuoco, con sempre maggior certezza, aspettative, bisogni e speranze del cittadino, primo e fondamentale referente dell'amministrazione pubblica.

La frammentazione e la diversità degli interessi espressi da una società come quella italiana richiedono, anche in questo campo, analisi meno superficiali.

Il front-office, a questo proposito, può svolgere una funzione di verifica e di ascolto tutta particolare.

Qui è possibile definire al meglio il pubblico degli utenti, segmentarlo per età, interessi, composizione sociale o servizi utilizzati. Finalmente sarà possibile ragionare non più in termini di categorie generali: gli anziani, gli studenti, i commercianti, le donne, ecc., ma ciascuno di questi gruppi comincerà ad assumere forme e caratteristiche meglio definite e più specifiche.

Così facendo si otterrà, in poco tempo, una mappa dettagliata degli utenti dei servizi pubblici favorendo, di conseguenza, ogni ulteriore iniziativa amministrativa tesa ad incidere, con maggior efficacia, nel tessuto civile delle comunità.

Oltre ai cittadini, altri interlocutori privilegiati del servizio di front-office sono gli enti, le imprese e le associazioni. Questo rapporto si sviluppa attraverso un flusso costante di notizie e di aggiornamenti, mediante lo scambio di servizi e grazie ad una vera e propria rete che, dall'Ufficio per le Relazioni con il Pubblico, si estende

sul territorio.

In questa prospettiva, ad esempio, laddove enti ed Istituzioni non comunali non saranno in grado di istituire propri URP, sarà quello comunale a potersi e doversi trasformare in URP della città. In esso dovranno confluire notizie e informazioni di Amministrazioni pubbliche e private, quest'ultime con una caratteristica comune e decisiva per l'accesso: quella di svolgere un ruolo sociale o no-profit.

Sempre nel front-office dell'URP vanno organizzati quei servizi che debbono rispondere ai nuovi diritti dei cittadini (accesso, trasparenza, privacy) che vanno garantiti secondo principi di efficienza e di equità affermati negli Statuti e nei regolamenti ma che solo grazie ad una organizzazione come l'URP diventano contenuti veri di un nuovo rapporto tra la pubblica amministrazione e la gente.

Per migliorare ulteriormente la capacità di interpretare nuovi bisogni ed esigenze degli utilizzatori dell'URP è consigliabile dotarsi di apposite schede per registrare le domande e le risposte non contenute nelle Banche Dati. Questo lavoro si rivelerà particolarmente prezioso in occasione delle periodiche revisioni dell'attività dell'URP in quanto consentirà di modificare, nel senso suggerito dall'utenza, i servizi forniti.

Nel front-office, infine, vanno predisposte tutte le possibili strumentazioni di servizio al cittadino realizzate da enti diversi. Ad esempio:

- i terminali-video con gli orari di arrivo e partenza di aerei e treni;
- i terminali informatici di quelle amministrazioni (Ministero delle Finanze, Inps, ecc.) che consentono, tramite il proprio codice fiscale, di conoscere in tempo reale le singole posizioni contributive e pensionistiche
- i sistemi informatici per la lettura e il pagamento di bollette per servizi pubblici
- i terminali informatici per ottenere certificati anagrafici o per pagare servizi o tributi comunali.

Definiti gli strumenti, occorre ora precisare i diversi ruoli che il front-office deve svolgere per fornire prestazioni al più alto livello. Si tratta, fondamentalmente, di agire su quattro settori: operativo, relazionale, simbolico, decisionale.

**Ruolo operativo:** riguarda ogni attività che consente l'avvio delle singole funzioni e l'interazione con l'utenza. Questo ruolo prevede forme e livelli di coinvolgimento diversi:

*fisico:* sorvegliare l'accesso, registrare dati, compilare moduli;

*intellettuale:* spiegare, fornire chiarimenti, raccogliere notizie, elaborare informazioni;

*sociale:* comprendere e risolvere problemi, rispondere a nuovi bisogni, gestire situazioni impreviste.

Il ruolo operativo è facilmente standardizzabile in quanto richiede uniformità di comportamenti ed atteggiamenti coerenti da parte dei singoli operatori.

**Ruolo relazionale:** riguarda la caratterizzazione del personale rispetto al Back-Office e, più in generale, rispetto all'intero ente. Segna il momento più importante dell'interazione con l'utente. Questo ruolo può così articolarsi:

*L'immagine:* il personale deve essere sempre e comunque riconoscibile nello svolgimento delle sue funzioni. Questo non solo facilita l'approccio ma rende l'operatore ed il cittadino più coscienti e responsabili nel proprio agire. A questo fine è indispensabile che il personale sia dotato, come già prevedeva una disposizione, in larga misura disattesa, di un proprio cartellino di identificazione.

*Il comportamento:* l'atteggiamento di chi opera in una struttura di comunicazione è un elemento decisivo per il giudizio che l'utente si fa del servizio. È quindi indispensabile un comportamento che evidenzii il carattere del tutto particolare del lavoro svolto. Sono da evitare atteggiamenti di sufficienza nei confronti del cittadino mentre è consigliabile una cordialità di modi che lo metta a proprio agio e non lo faccia sentire una fastidiosa presenza.

*Il linguaggio:* risulta particolarmente efficace servirsi di espressioni di uso comune, svolgere ragionamenti semplici, utilizzare un tono di voce chiaro, non alzare mai la voce, non apparire irridenti o scostanti.

Non bisogna mai dimenticare che operare in un front-office di un URP è funzione delicata ed importante ma che può generare abitudine e disattenzione. La ripetitività dei comportamenti può rischiare di diventare un automatismo in cui il rapporto umano finisce lentamente per trasformarsi in quantità di contatti-persona giornalmente svolti. Il pericolo quindi è di considerare il cittadino alla stregua di un numero.

**Ruolo simbolico:** è un atteggiamento tipicamente aziendale che trova il suo strumento più idoneo nell'attività di comunicazione interna. Viene così a formarsi un personale conscio dei propri diritti e dei propri doveri, che conosce le strategie e gli obiettivi di fondo della propria azienda e ne condivide largamente le scelte. Un personale che in modo cosciente e propositivo, è in linea con i valori e le scelte della propria amministrazione e per questo ne diviene il primo e più efficace strumento di informazione.

**Ruolo decisionale:** chi opera all'interno di un URP deve assumere un numero elevato di decisioni, molte delle quali in tempo reale o quasi. Egli si trova in uno snodo complesso in cui gli interessi della propria amministrazione si confrontano con quelli del cittadino e non sempre comportano unicità di vedute. Mantenere il necessario equilibrio è essenziale sapendo che in questa funzione si incrociano due tipi diversi di interesse:

*l'interesse professionale:* rischia di interrompere il flusso tra i due protagonisti del front-office, il tecnico e il cittadino. A volte, il primo tende a "proteggersi" con richiami alle norme e ai regolamenti oppure cerca di squilibrare a suo favore il rapporto in nome di vincoli tecnici e comunicazionali;

*l'interesse personale:* è quello che può portare l'operatore a riproporre alcuni di quei filtri che, al contrario, la comunicazione tende ad eliminare nel tentativo di realizzare parità di condizioni e rapporti diretti. È quindi da respingere la tentazione

di sottolineare tutto quanto tende a rendere impraticabile un reale dialogo (orari, moduli, scrivanie, divisorii).

Occorre quindi agire in modo coerente ed equilibrato affinché le logiche che presiedono a questi due tipi di interesse finiscano se non per annullarsi almeno per trovare un nuovo e superiore equilibrio che consenta quindi di superare vecchie contrapposizioni (noi e loro) e tradizionali schemi burocratici (l'impiegato e il richiedente), facendo prevalere il reciproco vantaggio che una comunicazione così definita può arrecare ad entrambi i suoi protagonisti.

Da una corretta lettura di questi ruoli e dalle successive trasformazioni degli stessi in atteggiamenti coerenti e in azione pratica nascono le basi perché il front-office sia all'altezza del proprio compito e sia capace di dare un segno importante del cambiamento in atto. Un cambiamento non solo nelle forme esteriori e negli atteggiamenti, ma nella sostanza e nelle scelte. Un cambiamento che la comunicazione pubblica ha il compito di raccontare e il dovere di garantire anche per il futuro.

## **2. La banca dati: la gestione delle notizie, l'aggiornamento, la rete dei referenti**

L'Ufficio per le Relazioni con il Pubblico ha nella banca dati il proprio elemento qualificante ed indispensabile per rispondere alle attese degli utenti. Ma la banca dati richiede un attento e preliminare lavoro di predisposizione e costruzione delle schede-notizie, cioè della pratica esemplificazione di come ogni servizio è organizzato e del modo più semplice per attivare le singole richieste di utilizzo. Per realizzare un prototipo di scheda-notizia sono necessarie due azioni preliminari: l'individuazione del livello di informazione da erogare e la ricognizione dei servizi a prevalente interesse esterno. Definire il livello di informazione da fornire è anche un modo per precisare la qualità stessa del servizio da istituire.

In linea di massima si possono individuare tre livelli di informazioni: il primo riguarda le informazioni di carattere generale (l'organizzazione dell'ente), il secondo riguarda le informazioni specifiche (l'iscrizione alla scuola materna), il terzo, infine, riguarda le informazioni specialistiche (quale documentazione è necessaria per ottenere una licenza di commercio).

I primi due tipi di informazioni sono quelli da mettere a disposizione dell'utenza, si definiscono di "primo livello" e riguardano notizie relative all'accesso alle prestazioni ed ai servizi resi dalle diverse amministrazioni. Esse si riferiscono agli uffici e alle strutture che assolvono ad un prevalente rapporto con l'esterno e riguardano una conoscenza non specialistica delle singole materie. Debbono tuttavia essere in grado di indirizzare il richiedente verso il settore che può soddisfare ulteriori e più specialistiche richieste fornendogli, al tempo stesso, una serie di informazioni sulle tipologie dei servizi di cui può fruire, sulle modalità per richiederli e su come accedere alle diverse prestazioni. Indicando, in alcuni casi, veri

e propri percorsi amministrativi soprattutto per quelle richieste che chiamano in campo competenze ed uffici diversi.

Le informazioni di “secondo livello” quelle cioè che entrano nei dettagli di atti amministrativi complessi e del loro iter, per il forte contenuto specialistico dovranno essere soddisfatte da uffici informazioni di settore (casa, servizi tecnici, attività produttive, ecc.). Se un cittadino – ad esempio – vuole sapere come ottenere una licenza edilizia, può rivolgersi all’URP del proprio Comune che è abilitato a fornirgli la documentazione necessaria. Resta inteso che se lo stesso cittadino, una volta fatta la domanda, vorrà conoscere a che punto è la propria pratica di concessione non potrà più rivolgersi all’URP ma dovrà fare capo all’ufficio informazioni del settore tecnico.

Anche perchè a quel punto la richiesta di notizie è quasi sempre avanzata da un tecnico (il geometra, l’architetto o l’ingegnere progettista) che ha necessità di confrontarsi con analogo esperto dell’amministrazione comunale.

La ricognizione dei servizi riguarda invece la scelta delle prestazioni rivolte ai cittadini e alle imprese che interessano in misura rilevante anche se diversa da ente ad ente, l’intera pubblica amministrazione.

#### *La scheda-notizia*

Strumento essenziale dell’attività di ogni redazione diventa quindi la schedanotizia.

Questa può essere:

- *cartacea*, se la banca dati non è collegata con servizi e amministrazioni decentrate

e quindi questi sono tenuti a compilare i moduli che li riguardano, predisposti dalla redazione centrale;

- *elettronica*, se la banca dati è collegata con servizi e amministrazioni decentrate che possono compilare a video la scheda o le schede sulle proprie prestazioni o prodotti.

In una fase di avvio e di rodaggio della banca dati dell’URP è bene che la validazione finale delle schede risieda nella redazione centrale almeno fino a quando i singoli partners non abbiano sviluppato le competenze necessarie a non “inquinare” la banca dati. Le chiavi d’accesso e le abilitazioni alle modifiche vanno concesse con grande attenzione.

Questo, naturalmente, non per quanto riguarda i contenuti – la cui paternità e validazione è determinata dalle fonti originarie – ma per quanto riguarda la forma, la descrizione standardizzata che è l’espressione della leggibilità e della trasmissibilità delle notizie, della loro reale visibilità e fruibilità.

Concepire quindi il formato standard di una scheda-notizia, è un’operazione che, se svolta con metodi appropriati, tecnicamente corretti e adeguati agli scopi, elimina una parte delle future, assai probabili, oscurità di significati, dell’incomunicabilità con i fornitori delle informazioni e delle potenziali conflittualità generate da queste evenienze.

Un ipotetico schema di scheda-notizia potrebbe essere così definito:

- *Oggetto* della prestazione o servizio
- *Ufficio* competente
- *Responsabile* di settore
- *Indirizzo*
- *Telefono*
- *Orario* di apertura al pubblico
- *Eventuali sedi decentrate*
- *Requisiti* che devono essere posseduti dal richiedente
- *Modalità* di richiesta
- *Modalità e tempi* di erogazione del servizio
- *Documentazione* da presentare
- *Facsimile* di eventuali domande
- *Indicazioni* delle leggi e norme afferenti il servizio
- *Contributi* economici eventualmente a carico dell'utente

Definito l'impianto generale della scheda-notizia essa va compilata mediante un complesso lavoro che vede gli operatori dell'URP impegnati a ricostruire, con i responsabili dei singoli servizi, i percorsi procedurali, le responsabilità e le competenze che intercorrono o si intrecciano nella realizzazione di ogni pratica. In questo modo risulta chiaro ed evidente l'intero percorso amministrativo e di conseguenza la scheda-notizia di ogni singolo servizio può essere compilata dai componenti della redazione dell'URP. Ultimata la stesura, ogni scheda viene trasmessa, per la validazione finale, all'ufficio di competenza il quale la restituisce, debitamente autorizzata, alla redazione.

A questo punto la scheda-notizia può essere inserita nella memoria del sistema implementando così la relativa banca dati.

Spetta ora all'operatore dell'URP mettere in relazione le richieste del cittadino con le informazioni di cui dispone. Questa funzione viene attivata mediante la ricerca della relativa scheda-notizia che, come abbiamo visto, è stata in precedenza realizzata e inserita nella banca dati. Le strategie di ricerca possono avere luogo in modi e forme diverse. Si suggerisce, anche per facilitare il dialogo con l'utente, non sempre in grado di definire chiaramente tutti gli aspetti della sua domanda, un sistema che consenta la ricerca in due modi:

a) *attraverso l'uso di parole-chiave* del linguaggio naturale relative all'oggetto

della richiesta formulata dall'utente. Tali parole dovrebbero andare da un minimo di tre ad un massimo di dodici.

Ad esempio, il cittadino che richiede notizie sui sussidi mensili per anziani o inabili e non è in grado di formulare in modo completo la domanda, è aiutato nella ricerca dalle seguenti parole chiave: quartiere, sicurezza sociale, sussidio, anziano, inabile, aiuto economico, invalido, aiuto, contributo. Così chi non riesce ad esprimere al meglio la richiesta di consultazione e lettura presso le biblioteche comunali, è soccorso dalle seguenti parole chiave: lettura, libro, quotidiano, periodico, biblioteca, fotocopia, rivista, emeroteca, libreria;

*b) attraverso il nome dell'ufficio competente all'erogazione del servizio richiesto, se l'utente o l'operatore sanno già a quale ufficio è necessario rivolgersi.*

L'interrogazione viene effettuata dall'addetto che ha raccolto personalmente la richiesta del cittadino. Quest'ultimo però deve essere messo in grado di seguire le varie fasi di individuazione e, alla fine, leggere la risposta contemporaneamente all'operatore. Questo è possibile utilizzando un doppio video sistemato su ogni personal computer. La risposta può essere immediatamente e gratuitamente stampata e consegnata all'interessato qualora richiesta. Ma la banca dati dell'URP non potrà svolgere una valida funzione se non sarà in grado di garantire e garantirsi un costante aggiornamento delle notizie.

L'aggiornamento si prospetta quindi come attività di lungo periodo, destinata a diventare l'aspetto prevalente del lavoro della redazione. Un'attività che implica l'interazione costante e permanente tra redazione, unità organizzative comunali ed enti esterni assieme alla conseguente attivazione di una pluralità di canali di informazione.

Non esistono regole assolute per le procedure di aggiornamento. Di seguito vengono suggerite due possibili modalità:

- la prima, di carattere ordinario, consiste nella segnalazione da parte dei soggetti competenti di tutte le variazioni della propria attività e della propria organizzazione interna che hanno riflessi sul piano dell'informazione al cittadino;
- la seconda, di carattere straordinario, consiste nella possibilità che sulla base di segnalazioni, problemi, esigenze emerse nel corso del servizio al pubblico, la redazione avanzi la richiesta di verificare l'esattezza di alcune informazioni o di integrare le informazioni contenute nelle schede disponibili con ulteriori informazioni, che non erano state previste nella fase di realizzazione della Banca Dati, ma delle quali il rapporto col pubblico, ha rivelato la necessità.

Questa seconda modalità di aggiornamento è particolarmente utilizzabile nei primi mesi di funzionamento dell'URP, quando l'impatto con la realtà del servizio al pubblico consentirà una serie di osservazioni sulla qualità e la tipologia del contenuto informatico della banca dati.

Inoltre permette di garantire, nel lungo periodo, una comunicazione completa,

nei due sensi, tra URP e unità operative di settore e che può essere considerata essenziale per il buon funzionamento e il successo del servizio. Le schede-notizie relative alle attività dei singoli servizi sono trasmesse, nella loro stesura definitiva, ottenuta in base a segnalazioni pervenute dai relativi settori, agli uffici interessati. In questo modo il processo di controllo e di aggiornamento non solo è assicurato ma facilitato in quanto la stessa scheda è in possesso sia dell'URP che dell'ufficio competente. Ma non solo. La scheda dovrebbe anche riportare il nome del funzionario che l'ha compilata e a cui la redazione farà d'ora in poi riferimento, in assenza di eventuali modifiche.

L'aggiornamento, in questo caso, avviene sia su segnalazione degli uffici che per iniziativa della redazione dell'URP. Diventa quindi strategico definire le fonti di informazione che vanno organizzate su di un livello interno ed uno esterno ad ogni ente.

Nel primo caso si avranno *informazioni statiche* che riguardano, cioè, i servizi e che sono fornite dagli uffici e dai settori competenti. Le informazioni che provengono dall'esterno, invece, si dividono in *informazioni statiche* che riguardano i servizi di altre amministrazioni e in *informazioni dinamiche* che riguardano iniziative, eventi e sono fornite da associazioni, gruppi, altri enti, organi di informazione, ecc.

Esiste poi un problema di segnalazione da parte dell'ufficio di settore il cui responsabile è tenuto a comunicare tempestivamente e per iscritto alla redazione dell'URP ogni variazione relativa a:

- attività a rilevanza esterna delle unità operative dipendenti (nei casi di assegnazione di nuove attività, di soppressione o di modificazione di attività in essere);
- attribuzione di attività in essere a rilevanza esterna a unità operativa dipendente diversa dall'attuale;
- dati identificativi delle unità operative dipendenti a rilevanza esterna, e cioè: denominazione, indirizzo, numero di telefono, responsabile, orario di apertura al pubblico, sedi decentrate;
- modalità di erogazione del servizio o di rilascio di atti (tipologia dei servizio o dell'atto, condizioni per l'erogazione, modalità di presentazione della richiesta da parte del cittadino, ecc.);
- requisiti richiesti all'utente per ottenere l'erogazione del servizio o il rilascio dell'atto;
- documentazione che deve essere presentata dall'utente;
- norme generali di riferimento (comunali, regionali e statali);
- contribuzione a carico del cittadino (tariffa, tassa, ecc.).

Se la segnalazione viene fatta, per ragioni di tempestività, telefonicamente, deve essere seguita da una comunicazione scritta.

La redazione, tuttavia, non sarà mai in grado da sola di gestire una complessità

di notizie con i relativi aggiornamenti in modo efficiente ed efficace. D'altra parte l'aggiornamento delle notizie rappresenta uno degli elementi decisivi per legittimare la funzione dell'URP.

Quando un URP non è in grado di dare notizie esatte non solo viene meno ad uno dei suoi compiti ma trasmette un elemento di sfiducia al cittadino. Un ufficio che non è in grado di essere aggiornato sull'orario esterno delle piscine, potrà mai essere credibile quando sarà chiamato a dare informazioni su questioni essenziali come, ad esempio, richiedere una licenza edilizia o lo stato di una pratica?

Questo interrogativo rappresenta, molte volte, l'inizio di un processo di delegittimazione che, se non bloccato immediatamente, trasformerà l'URP in uno dei tanti uffici burocratici e quindi vissuti dal cittadino non come un servizio utile ma come una ulteriore conferma dell'incapacità del sistema pubblico di comprendere le esigenze della collettività.

Per garantire alla redazione maggiori certezze nel proprio lavoro di raccolta e diffusione di informazioni è dunque necessario organizzare una struttura di rete informativa costituita da redazioni decentrate nei diversi settori dell'ente. Le redazioni decentrate hanno il compito di inserire e aggiornare autonomamente le informazioni di loro competenza.

Il rapporto tra queste e la redazione centrale è garantito da referenti di settore incaricati di reperire, verificare e validare le informazioni di loro spettanza e, solo dopo che la redazione centrale avrà verificato l'espletamento di tale procedura, le schede-notizia saranno inserite nella banca dati dell'URP e ammesse alla consultazione generale.

Per quanto riguarda invece le informazioni che provengono da fonti diverse dell'ente, resta compito della redazione sollecitarne l'invio e l'aggiornamento. Attraverso questo meccanismo la banca dati diventa anche un importante strumento di comunicazione interna e la base per un flusso informativo che potrà raggiungere, oltre all'URP e gli uffici di settore, tutti gli altri eventuali strumenti di informazione che possono essere attivati: URP di quartiere, call-center, rete civica

## La comunicazione verbale

### Gli errori tipici nella comunicazione verbale

È molto difficile scegliere ed utilizzare le parole giuste per ottenere dagli altri ciò che si desidera, ed al contrario è molto semplice far deviare una discussione banale in una grossa litigata...per quale motivo?

Al di là dell'aspetto semplice e della loro brevità, le parole (e il modo in cui sono dette!) sono in grado di richiamare una miriade di significati in tempi brevissimi, e di scatenare in chi le ascolta una serie di rapidissime reazioni, spesso difficili da gestire ed interpretare.

Il significato di una frase ed il valore che questa assume per l'ascoltatore, non è dato dal semplice sommarsi di qualche parola, ma piuttosto da una "FUNZIONE ESPONENZIALE" i cui fattori sono le parole ed il loro significato, il contesto, lo stato emotivo e le esperienze degli interlocutori, le modalità espressive utilizzate, e altro ancora.

Date tutte queste variabili, diviene molto facile commettere degli errori, anche ricorrenti, e deteriorare in poco tempo relazioni più o meno importanti e durature.

Di seguito si riporta un elenco di errori tipici che si possono commettere nel rivolgersi ad altri: **a seguito di ogni frase è chiesto di descrivere che reazioni questa può causare nell'interlocutore e per quale motivo**

#### **1) *Dirigere, dare ordini:***

"Si fa così...devi parlare con me quando ..."

#### **2) *Predicare, moraleggiare:***

"La vita non è tutta rose e fiori.... Non dovresti reagire così... La pazienza è una virtù che dovresti imparare...."

**3) Consigliare, offrire soluzioni:**

"Io farei così... Perché non...? Non dico nulla, però secondo me dovresti..."

**4) Sottolineare errori, cercare di persuadere:**

"È qui che ti sbagli.... Si hai ragione, ma il fatto è..."

**5) Giudicare, criticare, condannare:**

"Non sei ragionevole.... Sei soltanto pigro.... Il fatto è che a te non interessa..."

**6) Elogiare, assecondare:**

"Beh, te la stai cavando egregiamente...Con te so che potrò stare tranquillo..."

**7) Ridicolizzare, prendere in giro:**

"Tante storie per un lavoro così facile!"

**8) Analizzare, diagnosticare:**

"Il tuo problema è che.... Sei soltanto stanco. Quello che vuoi veramente è...."

**9 )Rassicurare, consolare:**

"Non ti preoccupare, ora *andrà* meglio, sé sorridi!"

**10) Interrogare, inquisire:**

"Perché.... Che cosa... Come...."

**11) Cambiare argomento, fare sarcasmo, chiudersi:**

"Parliamo di cose piacevoli...Dai lasciamo stare, tanto ho capito come la pensi..."

**12) Incalzare:**

"Su,spiega allora...dai!"

**13) Generalizzare:**

"Sei il solito...fai sempre di testa tua..."

Forniamo ora un'analisi di riferimento:

**1) Dirigere, dare ordini:**

"Si fa così...devi parlare con me quando ..."

Fa sentire l'altro incapace, impossibilitato a partecipare attivamente alle scelte, privo di responsabilità se non quella di rispettare le consegne.

## **2) *Predicare, moraleggiare:***

"La vita non è tutta rose e fiori.... Non dovresti reagire così... La pazienza è una virtù che dovresti imparare...."

Fa sentire "in obbligo" e suscita sentimenti di colpa. Può alimentare nella persona un atteggiamento difensivo e indurlo a "trincerarsi" sulle sue posizioni (del tipo: "e chi lo dice?"). Provoca chiusura, disaffezione o contro-moralismo: "Beh, allora neanche tu dovresti...."

## **3) *Consigliare, offrire soluzioni:***

"Io farei così... Perché non...? Non dico nulla, però secondo me dovresti..."

Può suggerire che la persona non sia in grado di risolvere i suoi problemi. Le impedisce di ragionare sul problema, valutare le possibili soluzioni e verificarle. Può alimentare la dipendenza o suscitare resistenze.

## **4) *Sottolineare errori, cercare di persuadere:***

"È qui che ti sbagli.... Si hai ragione, ma il fatto è..."

Suscita una posizione difensiva di contro-argomentazione, spesso induce la persona a "tapparsi le orecchie", a interrompere l'ascolto. Può farla sentire inferiore, inadeguata.

## **5) *Giudicare, criticare, condannare:***

"Non sei ragionevole.... Sei soltanto pigro.... Il fatto è che a te non interessa..."

Sottintende incompetenza, stupidità, sconsideratezza da parte della persona. Tronca la comunicazione perché suscita timore di un giudizio negativo. Spesso la persona crede ai giudizi "sono cattivo", o ribatte sullo stesso tono ("senti chi parla").

## **6) *Elogiare, assecondare:***

"Beh, te la stai cavando egregiamente...Con te so che potrò stare tranquillo..."

Suggerisce grosse aspettative da parte dell'altro ascoltatore e la possibilità di una valutazione futura. Può essere recepito come condiscendenza o come tentativo manipolatorio di incoraggiare il comportamento desiderato dall'ascoltatore.

## **7) *Ridicolizzare, prendere in giro:***

"Tante storie per un lavoro così facile!"

Può farlo sentire indegno, non amato, può avere un effetto devastante sulla sua immagine di sé. Spesso suscita ritorsioni verbali.

## **8) *Analizzare, diagnosticare:***

"Il tuo problema è che.... Sei soltanto stanco. Quello che vuoi veramente è...."

Può essere intimidatorio o frustrante. La persona può sentirsi intrappolata, messa a nudo o non creduta! Blocca la comunicazione della persona, timorosa di esporsi o di essere fraintesa.

**9 )Rassicurare, consolare:**

"Non ti preoccupare, ora *andrà* meglio, se sorridi!"

La persona può sentirsi incompresa. Suscita forti sentimenti di ostilità ("È facile per te dire così"). Spesso la persona recepisce il messaggio sull'ascoltatore come: "non va bene che tu stia male".

**10) Interrogare, inquisire:**

"Perché.... Che cosa... Come...."

Dato che rispondere alle domande espone non di rado a critiche, spesso le persone imparano a replicare con false risposte, elusioni, mezze verità o bugie.

**11) Cambiare argomento, fare sarcasmo, chiudersi:**

"Parliamo di cose piacevoli...Dai lasciamo stare, tanto ho capito come la pensi..."

Suggerisce che le difficoltà della vita vanno scansate, piuttosto che affrontate.

Può sottintendere che i problemi della persona sono irrilevanti, puerili o inesistenti. Blocca la sua apertura nel momento in cui sperimenta una difficoltà.

**12) Incalzare:**

"Su, spiega allora...dai!"

Toglie all'altro lo spazio necessario per la risposta sottolineandone una mancanza di argomentazioni magari non reale. Crea grande frustrazione nell'interlocutore che ne è vittima, e scatena livelli di aggressività molto elevati in brevissimo tempo.

**13) Generalizzare:**

*"Sei il solito...fai sempre di testa tua..."*

Una critica generica non aiuta le persone a migliorare, piuttosto le fa sentire disarmate dinnanzi all'opinione altrui provocando una chiusura relazionale. Una critica che non abbia uno scopo costruttivo, è bene non sia neanche fatta!

# La Comunicazione Telefonica

*Gli esseri umani, per comunicare, utilizzano 3 canali:*

 *Verbale*

 *Paraverbale*

 *Non verbale*

*Quale di questi tre elementi non è contenute nella comunicazione telefonica?*

*Quali sono le principali conseguenze?*

## LE FASI DI UNA TELEFONATA

- 1. Apertura*
- 2. Comprensione delle esigenze*
- 3. Soddisfazione delle esigenze*

#### 4. Chiusura

## 1. APERTURA

*L'Apertura è il primo momento di contatto tra noi e il nostro interlocutore. Fino a poco tempo fa gli uffici interni non venivano raggiunti dagli utenti; ci si conosceva tutti, si era in pochi ed era facile riconoscere dalla voce l'interlocutore. Oggi, invece, non è più così. Indipendenti sono tanti, non sempre rispondono dal proprio ufficio, e sempre più spesso i cittadini accedono agli uffici interni.*

**L'Apertura serve a:**

- *Rendere nota la propria identità o l'ufficio che riceve la telefonata*
- *Accogliere l'interlocutore e infondergli la sensazione di essere accolto in modo cortese e professionale*
- *Prepararsi all'ascolto*

**Quale formula di Apertura?**

*Buongiorno /Buonasera*

*Un segno di benvenuto*

*Sono Alberto  
responsabilità*

*Un'assunzione di*

*Servizio titoli, mi dica.*

*Un biglietto da visita professionale e un'offerta di disponibilità.*

**Cosa evitare?**

- *Apertura brusca, toni di voce annunciati e innervositi ancor prima di sapere chi è; nessun cenno alla propria identità o a quella dell'ufficio.*

*Siiiiii?*

*Ufff, prooonto.*

2.

## COMPRESIONE DELLE ESIGENZE

*È la fase centrale della telefonata, quella in cui l'interlocutore ci espone le sue esigenze, che noi dobbiamo comprendere per aiutarlo a soddisfarle.*

**Questa fase serve a:**

- *Dimostrare la nostra disponibilità e competenza*
- *Circoscrivere il problema*

**Come fare?**

*Lasciando parlare l'interlocutore*

*Ascoltando attivamente*

*Riassumendo brevemente il problema*

*Fornendo informazioni corrette, chiare e sintetiche*

**Cosa evitare?**

- *Sminuire l'interlocutore*

*E' sicuro di aver fatto così?*

- *Apparire burocratici quando è possibile farne a meno*

*Se prima non mi riempi questo e quest'altro modulo*

*io....*

- *Interrompere e rispondere bruscamente*

*No no no no no...questo proprio non è possibile...non so che dirle...*

- *Sbuffare, biasciare o simili durante la conversazione*

### 3. LA SODDISFAZIONE DELLE ESIGENZE

*Per gestire efficacemente questa fase, dobbiamo aver compreso bene le esigenze del nostro utente. Soddisfare una persona significa rispondere alle sue aspettative, cioè fornire informazioni e consulenza in modo cortese e disponibile.*

Questa fase serve a:

- *Dimostrare la nostra efficacia e competenza*
- *Autare concretamente l'utente*
- *Fornire all'utente ogni informazione utile a conoscere meglio i servizi dell'Amministrazione*

**Come fare?**

*Fornendo informazioni esatte*

*Proponendo soluzioni alternative*

*Descrivendo le azioni in atto*

*Mantenendo sempre la calma e la pazienza*

**Cosa evitare?**

- *Disfasciare solo l'interlocutore in attesa*
- *Silenzi prolungati*
- *Linguaggio tecnico o gergale*
- *Diripetere una frase non compresa con le stesse parole*

## 4. LA CHIUSURA

*La chiusura costituisce il momento con cui concludiamo il nostro servizio e la nostra prestazione relazionale; anche se breve, la conversazione che operatore e utente fanno insieme per raggiungere la meta, costituisce una piccola storia relazionale.*

*La chiusura è il momento con cui lasciamo all'utente il "sapere" del servizio di cui ha usufruito.*

**La chiusura serve a:**

- *Verificare che le nostre informazioni siano state comprese e abbiano soddisfatto le esigenze dell'utente*
- *Fornire un saluto personalizzato all'utente, facendole sentire non un "numero", ma una persona in carne ed ossa*
- *Offrire e garantire disponibilità per il futuro*
- *Lasciare all'utente una buona impressione del nostro servizio*

### **Quale formula di Chiusura?**

*I nostri interlocutori sono tanti, tutti diversi e con esigenze eterogenee; da ciascuno di loro si possono cogliere suggerimenti su come chiudere.*

*"Sono contenta/o di esserle stata/o utile, buona sera!"*

*"Posso esserle utile in qualche altro modo?"*

*"...bene, allora non mi resta che augurarle buone vacanze!"*

### **Cosa evitare?**

- *Fraasi autosvalutanti*  
*"Spero di aver risolto..."*
- *Espressioni brusche*  
*"Scusi, ho altre chiamate in linea, buongiorno"*  
*"Se è tutto chiaro la saluto"*

## I COMPORTAMENTI DELL'INTERLOCUTORE

### AGGRESSIVO

#### **L'aggressività come strumento per ottenere:**

Molte persone utilizzano l'aggressività come strumento per ottenere maggior attenzione dall'altro, anche qualora non ve ne sia un reale bisogno.

Un'errore molto comune è quello di assecondare tale pratica, e questo porta ad una serie di problemi ben precisi:

1. si favorisce nell'altro la tendenza a continuare con un atteggiamento aggressivo, in quanto ha ottenuto con esso dei risultati.
2. si è scorretti nei confronti di quelle persone più cordiali, che invece di essere premiate per questo, vengono penalizzate.
3. anche la persona più cordiale, quando si accorge di essere stata sfavorita rispetto ad un'altra che ha tenuto un comportamento aggressivo, comincia ad essere aggressiva.

Risulta dunque evidente che è necessario educare la controparte ad un comportamento cortese, rinforzando positivamente i suoi atteggiamenti migliori, e non dando seguito a quelli negativi.

#### **L'aggressività come risultato di un mancato rispetto delle aspettative:**

L'aver indotto nell'altro delle aspettative e non averle rispettate, porta spesso quest'ultimo a sviluppare un atteggiamento di aggressività.

È curioso il fatto che la soddisfazione del cliente, se misurata successivamente all'aver ricevuto un servizio, non è proporzionale alla qualità del servizio stesso, ma piuttosto al livello di aspettative che erano state formate: paradossalmente un servizio per il quale erano state generate aspettative basse, da maggior soddisfazione di un medesimo servizio di qualità superiore, ma per il quale erano state generate aspettative superiori al risultato.

È dunque importante generare nell'altro aspettative commisurate a quelli che saranno i risultati, cercando quando possibile di tenerle più basse per poi generare un senso di soddisfazione maggiore all'erogazione del servizio.

Va poi considerato che le persone tendono a considerare le attese, se poco chiare, a proprio vantaggio – 30/35€ di preventivo, per il cliente sono 30 mentre per l'azienda sono 35... - e questo rende necessaria sempre la massima chiarezza allo stabilirsi di un accordo.

#### **L'aggressività come bisogno d'ascolto:**

Quanto di seguito riportato, può essere collegato o meno al punto precedente. In entrambi i casi fornisce però un'indicazione utile su come procedere per gestire al meglio la situazione.

Quanto più una persona teme di non ottenere ascolto alle proprie esigenze dalla controparte, tanto maggiore sarà l'aggressività con cui si porrà per raggiungere il proprio obiettivo: se io temo che dall'altra parte non vi sarà

ascolto per le mie istanze, assumo un comportamento aggressivo al fine di impossessarmi dell'attenzione necessaria.

Fatte queste considerazioni, possiamo gestire l'aggressività seguendo questi passaggi:

- FAR SFOGARE LA TENSIONE.
  - dimostrare interesse.
  - lasciare da parte qualsiasi altro argomento o attività.
  - non reagire in modo competitivo.
    - non alzare la voce.
    - non fissare/sfidare con lo sguardo.
    - respirare e non prenderla sul personale.
    - mantenere il volume della voce basso ed il ritmo lento.
  - non reagire in modo remissivo.
    - non accettare insulti.
    - non fare spallucce.
    - non sembrare in crisi.
      - se il timore è quello di non ottenere soluzione di un problema, una persona insicura genera nell'aggressivo ancora maggior ansia e dunque aggressività.
- VALORIZZARE IL MALCONTENTO E DIMOSTRARE EMPATIA.
  - fa bene ad essere arrabbiato...
  - immagino che sia stato fastidioso...
  - anch'io al suo posto...
  - evitare frasi del tipo:
    - non se la prenda per così poco...
    - non c'è bisogno di arrabbiarsi...
    - etc...
- CHIEDERE APPROFONDIMENTI.
  - far ripetere.
  - chiedere tempi, nomi e quant'altro dia l'impressione di voler veramente prendere in mano la faccenda.
  - in casi di particolare aggressività, prendere appunti facendo ripetere all'altro lentamente – avrà un effetto rassicurante sia di persona, sia telefonicamente.
- ASSUMERE LA COLPA DI QUANTO ACCADUTO.
  - dare la colpa a terzi e dunque a variabili incontrollabili, genera ulteriore ansia.
- DARE SOLUZIONI E TEMPI CERTI.
  - se non abbiamo tempi certi, dare "i tempi certi in cui saremo in grado di fornire tempi certi!"
  - evitare i "se, faremo, vedremo, la contatteremo, etc."
  - chiamare in causa figure di rilievo: "coinvolgerò il direttore per risolvere il caso, e mercoledì in tarda mattinata le farò sapere come procederemo per risolvere il problema..."

**IMPORTANTE:** il miglior comunicatore non è quello che "vince", ma piuttosto quello che fa sì che l'altro ammetta da solo d'aver sbagliato o essersi comportato male.

### **Considerazioni importanti:**

Il momento di scontro può essere una buona occasione per migliorare e stabilizzare il rapporto: è nel momento di difficoltà che possiamo dimostrare all'altro quanto teniamo a lui, impegnandoci per risolvere il problema e compensando in qualche modo il disagio.

Il cliente che aggredisce per un problema reale, dimostra comunque interesse affinché la cosa sia risolta nell'ambito dei rapporti preesistenti, e dunque senza interromperli: in tal senso è meglio una persona che esprime il suo disagio, anche se in maniera forte, piuttosto di una che interrompe direttamente la relazione.

## LOGORROICO

### **Essere logorroici per bisogno di comunicare**

Ogni persona possiede un "capitale di comunicazione" da esaurire periodicamente: se tale capitale non viene utilizzato, si accumula in buona parte, fino all'occasione propizia per il suo utilizzo.

Un esempio tipico in tal senso sono le persone più anziane: non avendo molte occasioni per parlare, nel momento in cui riescono ad ottenere l'attenzione di qualcuno cercano di esaurire il capitale accumulato, divenendo per l'appunto LOGORROICI.

Verso tali persone il consiglio è quel di dedicare loro il tempo necessario al fine di soddisfare tale necessità: molto probabilmente alla loro età saremo a nostra volta logorroici per il medesimo motivo, e trovare qualcuno che dimostri di gradire la nostra compagnia ascoltandoci ci farà stare di sicuro meglio.

### **Essere logorroici per insicurezza**

L'insicurezza nelle relazioni, intesa come timore di non essere accettato e/o apprezzato, può portare gli individui a cercare conferme in tal senso parlando in continuazione.

Il soggetto logorroico in questo modo cerca ATTENZIONE e APPROVAZIONE:

1. non ti do fastidio se parliamo due minuti... vero?
2. Giusto no? Cosa ne pensi di quello che ho detto? Giusto vero?
3. Etc.

APPROCCIO EDUCATIVO – per soggetti con cui abbiamo relazioni continuative, come colleghi, amici, etc.

Una persona con la quale abbiamo a che fare abitualmente all'interno del luogo di lavoro, va aiutata a relazionare in modo corretto! Questo ai fini di tutelare lui e noi stessi: non è corretto escludere una persona dalle relazioni, e non è giusto essere obbligati ad evitare costantemente una persona.

Inoltre evitare una persona dal comportamento logorroico è un po' un cane che si morde la coda: più parla e più lo evito... più lo evito e più, quando ci parlerò,

sarà logorroico per l'ansia sviluppata nel frattempo a causa del mio evitarla.  
Dunque cosa fare?

1. Fare notare alla persona che parla solo lui, ma evitando di essere accusati di maleducazione: "ma non mi chiedi nulla? Hai parlato solo tu fino ad ora"; "possibile che quando abbiamo due minuti per chiacchierare tu non mi chiedi mai nulla? Sembra non ti interessi!"
2. Ad un'eventuale risposta offesa, potete aggiungere: "Guarda che se te lo faccio notare è perché mi piace parlare con te... se preferisci però sto zitto e quando qualcosa non mi va, taccio, come si fa tra sconosciuti... se è questo che preferisci"
3. Attenti alle manipolazioni iniziali: "non ti da fastidio se facciamo due chiacchiere? Dimmi se non hai tempo?" - è bene rispondere in modo assertivo: se non abbiamo tempo diciamolo, sia all'inizio che durante la conversazione, senza sentirci in colpa!

APPROCCIO CONTENITIVO – per gestire al meglio utenti/clienti

In questa sezione evidenziamo le modalità per evitare il dilungarsi eccessivo di una comunicazione con clienti/utenti.

Le modalità che riportiamo sono utilizzabili anche ad integrazione dell'approccio di tipo educativo.

1. Utilizzare domande con risposta chiusa, tale a non permettere digressioni incontrollabili da parte dell'interlocutore.
2. Riportare al filo del discorso: "finisca di dirmi quella cosa... comunque rispetto quella cosa stava dicendo... guardi non riesco a seguirla, stava dicendo..."
3. Dimostrare un iniziale totale interesse per l'interlocutore, tale da rinforzarlo fin da subito nella suo problema di insicurezza legato al timore di non piacere o di non essere accettato dall'altro, ed al tempo stesso impedirgli di colpevolizzarci con frasi del tipo "non hai mai tempo per me... non si può parlare due minuti che subito vuole interrompere..."
4. Una volta contenuta la sua tendenza ad essere logorroico, non sentirsi in colpa! Se a questo punto fate una qualsiasi domanda per riaprire il discorso in quanto vi sembra di essere stati poco disponibili nei suoi confronti e che lui potrebbe esserci restato male, vi travolgerà nuovamente come un fiume in piena!
5. PUNTARE SUL SUO SENSO CIVICO: "guardi, la devo lasciare in quanto ho delle persone in attesa... ora devo lasciarla in quanto devo rispondere a delle altre richieste..."
6. Ma se dall'altra parte non dovessimo trovare sufficiente senso civico, potremmo PUNTARE SUL SUO EGOISMO: "guardi, ora la devo lasciare altrimenti non riesco a prepararle la documentazione... ora metto giù che ho poco tempo per inserirle i dati..."

## IMPAZIENTE

### **Il furbo...**

È colui che dimostra fretta e impazienza per ottenere le cose più in fretta, pur non avendone un reale bisogno.

Assecondando questo tipo di comportamento ci si può trovare nel tempo afflitti da continue urgenze.

È in tal senso necessario avere l'accortezza di non favorire richieste d'urgenza che non siano il frutto di nostri errori.

Quand'anche si decidesse di favorire una richiesta d'urgenza causata dal cliente, è comunque importante sottolineare l'unicità del caso. In alcune organizzazioni l'urgenza causata dal cliente viene risolta con un relativo costo aggiuntivo per lo stesso.

Far rispettare l'ordine delle richieste è utile per stabilire una regolarità nell'arrivo delle stesse. Garantisce inoltre tutti quei clienti che, avendo avuto un comportamento corretto, si vedrebbero non tutelati, e comincerebbero a loro volta a chiedere le cose con maggiore pressione... cosa succede al panificio se chi sta dietro il bancone serve una persona arrivata dopo?

L'impaziente furbo agisce su più piani:

- chiede sempre le cose con urgenza
- minaccia e brontola
- manipola: per fortuna che ho trovato lei... con il suo collega ho sempre difficoltà a farmi seguire con rapidità....**attenti a non cascarci!**

### **Impazienza causata da mancanza di tempo**

Può essere il frutto di una nostra inefficienza e dunque bisogna dare una risposta adeguata che compensi il disagio: importante far percepire agli altri eventuali clienti presenti o a conoscenza del fatto, che l'agevolazione data al cliente impaziente è relativa ad un nostro disservizio!

È utile prendere nota delle attività relative al cliente per evitargli le continue attese volte a comunicare ai diversi addetti per cosa si stia chiamando.

### **Impazienti in coda**

Mettono ansia, borbottano, ci mettono tutti contro...

- non farci prendere dall'agitazione
- dimostrare massima efficienza... vi lamentereste davanti agli estremi sforzi di un addetto di front-office, che lavora al massimo delle sue capacità?
- Evitare di interrompere il lavoro con continue telefonate, rimandandole a dopo; se sono numerose, staccare il telefono
- evitare di chiacchierare con i colleghi, anche se questo non influisce sulla velocità del lavoro

## TIMIDO

La timidezza è data dalla paura di esporsi e di essere valutati negativamente dagli altri.

Tutti siamo un po' timidi in contesti diversi, ma ci sono persone che si trovano letteralmente bloccate da questa condizione... lo sapevate che negli Stati Uniti una delle maggiori paure è quella di parlare in pubblico?

Cosa fare e cosa non fare...

- evitare di sottolineare la timidezza:
  - non arrossisca; non si deve vergognare; non sia timido
- non creare attese: adesso è il suo turno...
- inserire l'altro nella comunicazione senza attese, agganciandolo ad un discorso come se ne fosse già parte
- non manipolare: è d'accordo vero? Ha capito vero? È contento del risultato?... il timido difficilmente si espone esprimendo il proprio dissenso!
  - I clienti timidi sono per questo motivo facili da perdere: quando hanno un problema non lo espongono e vanno da un'altra parte...
- fare autoironia: guardi, le ripeto la spiegazione perché è difficile... prima di capire questa cosa mi ci sono volute settimane!
- Non mettere al centro dell'attenzione
- non essere troppo esuberanti: essere calmi, pazienti, mantenere la voce bassa...
- non interrompere le frasi...poi è finita!
- Fornire un buon feed-back facciale durante l'ascolto, senza mai far sentire l'altro giudicato negativamente

## IL PIGNOLO

### **...per bisogno di sentirsi al centro dell'attenzione**

È il comportamento tipico di chi vuole evidenziare le nostre lacune per sottolineare la propria competenza/bravura. In tal senso stiamo comunque parlando di un soggetto insicuro, e risulta utile a soluzione del suo disagio dimostrare che lo apprezziamo, evitando di entrarci in competizione:...ha fatto bene a dirmelo! Se è così verificherò e apporterò le dovute modifiche...

### **Per esperienze poco confortanti...**

La persona che abbia visto più volte disattese le proprie richieste, per scarsa attenzione o impegno, si dimostrerà diffidente e pignola verso chiunque le offra un servizio, anche se quest'ultimo non centra nulla con le sue esperienze precedenti!

Verso queste persone è utile

- dimostrare pazienza
- dimostrare empatia per i disagi patiti e per la sua "giusta" diffidenza
- fornire numerosi dati

- indicare come verrà svolto il servizio che si offre
- dare il proprio nome e incitare l'altro affinché ci contatti qualora vi sia un problema
- chiedere chiarimenti relativamente alla sua sfiducia, ed utilizzarli per spiegare in modo esaustivo per quale motivo ora può stare tranquillo

## L'INSICURO

L'insicuro non sa bene ciò che vuole:

- facciamogli capire di cosa ha bisogno
- **facciamogli** scegliere la soluzione più adatta a lui
  - è importante che sia sempre il cliente/utente a scegliere, in quanto non potrà attribuire a nostra colpa suoi eventuali malcontenti!

PREMIO PER LA COMUNICAZIONE PUBBLICA  
“IN VIAGGIO”  
I PROGETTI VINCITORI

**Sezione “Ascolto e Partecipazione”**

Comune di Santarcangelo di Romagna (RN) – esperienza: “Stavolta mi autocandido – AAA Cercasi esperti per Commissione Edilizia Comunale”.

Il progetto si è realizzato come esperimento sul campo per aprire alla città la Commissione Edilizia Comunale e far partecipare la collettività locale ad una tematica di interesse pubblico. E' stata data ai cittadini la possibilità di proporsi come consulenti della commissione e partecipare alle sue decisioni, ampliando così i canali di reclutamento di professionalità esperte in tutela dell'ambiente e urbanistica e rendendo più trasparenti le decisioni della commissione. Le autocandidature, incentivate attraverso una campagna informativa, sono state 25, mentre 50 persone si sono rivolte all'Urp per chiedere informazioni.

Azienda USL di Rimini – progetto: “Hakuna Matata: i media per divertirsi in ospedale”

Il progetto, stimolando una attività di animazione all'interno del reparto di pediatria, si è proposto di cambiare “l'immaginario” negativo nei confronti dell'ospedale attraverso la partecipazione dei piccoli pazienti a momenti di aggregazione e gioco. Attraverso laboratori fotografici, l'invenzione di storie e di cartelloni sull'esperienza ospedaliera, la partecipazione dei piccoli pazienti alla costruzione della scenografia per una trasmissione televisiva da realizzare in ospedale, i bambini vengono coinvolti in esperienze creative e terapeutiche mirate a rendere la degenza più serena e positiva.

**Sezione “Comunicazione interna / esterna ”**

Comune di Migliarino (FE) – esperienza: “La collina che sostiene la montagna”

Il progetto ha operato un'organizzazione integrata dei servizi di front-office, capace di dare risposte diversificate ai cittadini nel primo e più facile punto di accesso all'amministrazione. Si propone come un valido modello per organizzazioni di dimensioni piccole o medio piccole. Il progetto ha visto l'adeguamento di spazi del municipio dedicati all'accoglienza, lo sviluppo di un'area integrata per i servizi al cittadino, l'attivazione del sito Web del Comune con l'implementazione di servizi online.

Comune di Traversetolo (PR) – progetto: “Melarancia”

Il Comune ha voluto promuovere una campagna di educazione alimentare rivolta a più categorie di utenti e con l'integrazione di più strumenti. Il progetto si rivolge ai bambini utenti della mensa scolastica e ai loro genitori, promuovendo presso di loro una campagna di educazione alimentare che parte dalla prima infanzia e prosegue fino all'età adulta. Attraverso quaderni interattivi rivolti a bimbi e genitori, uno spazio dedicato nel sito Web del Comune, l'attivazione di un punto di ascolto in grado di fornire informazioni sugli alimenti e sulle norme igieniche e di raccogliere suggerimenti e osservazioni, il progetto vuole garantire la trasparenza del servizio mensa e sensibilizzare l'opinione pubblica sull'importanza di una corretta alimentazione.

Comune di Reggio Emilia – menzione speciale al progetto: “Il cittadino competente”

Il progetto intende realizzare uno spazio televisivo per lo scambio di informazioni tra l'ente e i cittadini. Una trasmissione televisiva che informa i cittadini sui loro diritti, sul come e

dove reperire informazioni aggiuntive, sulle scelte dell'amministrazione, oltre a presentare il calendario degli appuntamenti relativi all'attività del Comune. L'obiettivo è educare i cittadini ad una relazione consapevole con l'amministrazione pubblica.

### **Sezione “Miglioramento dell'accesso”**

#### Agenzia delle Entrate di Reggio Emilia – esperienza: “Il fisco incontra gli stranieri”

Il progetto intende migliorare le possibilità di accesso ai servizi offerti dall'ente soprattutto per quel che riguarda l'utenza straniera, in costante crescita, ma in difficoltà nel capire obblighi e adempimenti tributari. Gli strumenti realizzati sono delle guide cartacee in varie lingue (arabo, russo, cinese, francese e inglese) contenenti tutte le informazioni utili per ottenere il codice fiscale e la partita iva, la stipula di un contratto di affitto, l'acquisto della prima casa e altre domande che tradizionalmente l'utente rivolge allo sportello.

#### Comune di Modena – progetto: “Unox1”

Il progetto consiste nella creazione di un sistema di comunicazione multicanale personalizzabile dedicato a cittadini e utenti della rete civica Mo-Net, ai quali vengono resi disponibili servizi di informazione mono-tematica e consulenze prodotte da diversi servizi dell'Amministrazione. L'utente accede ai servizi di informazione attraverso una semplice interfaccia Web da cui può scegliere fra i diversi argomenti, oltre che selezionare il canale preferito per ricevere le informazioni (web, e-mail, SMS). Il sistema Unox1 è in grado in pratica di erogare informazioni personalizzate: notizie sintetiche, le ultime novità, avvisi di bandi e concorsi, abstract di documenti già disponibili in forma integrale sul sito del Comune di Modena.

### **Sezione speciale “Infopoint”**

#### Comune di Ferrara – “Infopoint: le molte facce della rete”

Il progetto si propone di migliorare l'accesso e la fruizione del punto informativo regionale attraverso azioni di alfabetizzazione informatica. Il target dell'iniziativa sono i cittadini tra i 40 e i 60 anni presso cui si intende promuovere l'utilizzo delle nuove tecnologie, e in particolare incentivare l'uso delle postazioni pubbliche che offrono servizi per via telematica a quei cittadini che non possiedono un proprio computer. Il progetto ha previsto una fase di analisi dei bisogni formativi degli utenti; iniziative di promozione degli Infopoint; incontri di alfabetizzazione informatica in piccoli gruppi; la pubblicazione di un vademecum sui servizi in rete per i cittadini, con tutte le informazioni per un uso corretto degli Infopoint e dei servizi online.

## Elenco delle emozioni

|             |             |             |              |               |                 |
|-------------|-------------|-------------|--------------|---------------|-----------------|
| affabile    | abbandonato | agitato     | alterato     | avverso       | a bocca aperta  |
| affettuoso  | abbattuto   | allarmato   | arrabbiato   | disgustato    | allibito        |
| allegro     | accasciato  | ansioso     | astioso      | infastidito   | annebbiato      |
| appagato    | addolorato  | apprensivo  | collerico    | inorridito    | caotico         |
| bene        | afflitto    | atterrito   | furibondo    | nauseato      | colpito         |
| caloroso    | affranto    | chiuso      | furioso      | ripugnato     | confuso         |
| compiaciuto | amareggiato | contratto   | geloso       | rivoltato     | di sasso        |
| contento    | angosciato  | diffidente  | impaziente   | scandalizzato | di stucco       |
| divertito   | annoiato    | dubbioso    | incavolato   | schifato      | disarmonico     |
| eccitato    | avvilito    | esitante    | incazzato    | stomacato     | disordinato     |
| esaltato    | colpevole   | goffo       | indignato    | urtato        | disorganizzato  |
| espansivo   | cupo        | imbarazzato | inferocito   |               | diverso         |
| euforico    | deluso      | impacciato  | intrattabile |               | esterrefatto    |
| felice      | depresso    | impaurito   | invidioso    |               | impressionato   |
| fiducioso   | desolato    | incerto     | irato        |               | incantato       |
| gaio        | disilluso   | inquieto    | irritabile   |               | incasinato      |
| gioioso     | disperato   | insicuro    | offeso       |               | incoerente      |
| interessato | dolente     | intimorito  | permaloso    |               | incomprensibile |
| lieto       | ferito      | irrigidito  | risentito    |               | incredulo       |

*(segue)*

ELENCO DELLE EMOZIONI

(continua)

|             |               |             |              |  |              |
|-------------|---------------|-------------|--------------|--|--------------|
| ottimista   | frustrato     | nervoso     | scontroso    |  | indistinto   |
| sereno      | infelice      | pauroso     | stizzoso     |  | meravigliato |
| soddisfatto | insoddisfatto | pavido      | suscettibile |  | mescolato    |
| sollevato   | malinconico   | preoccupato | vendicativo  |  | mischiato    |
| spensierato | mesto         | ritroso     |              |  | oscuro       |
| speranzoso  | mortificato   | sconvolto   |              |  | particolare  |
| tenero      | oppresso      | spaventato  |              |  | sbalestrato  |
|             | penoso        | teso        |              |  | sbalordito   |
|             | perdente      | timido      |              |  | sbigottito   |
|             | pessimista    | timoroso    |              |  | sbilanciato  |
|             | prostrato     | umile       |              |  | scioccato    |
|             | rattristato   | vergognato  |              |  | sconcertato  |
|             | sconfortato   |             |              |  | sconnesso    |
|             | scontento     |             |              |  | sgomentato   |
|             | scoraggiato   |             |              |  | singolare    |
|             | squallido     |             |              |  | sorpreso     |
|             | stufo         |             |              |  | sottosopra   |
|             | svilito       |             |              |  | squilibrato  |
|             | tetro         |             |              |  | stralunato   |
|             | tormentato    |             |              |  | strambo      |
|             | trasandato    |             |              |  | strampalato  |
|             | trascurato    |             |              |  | strano       |
|             | triste        |             |              |  | stupefatto   |
|             | umiliato      |             |              |  | stupito      |
|             |               |             |              |  | trasecolato  |
|             |               |             |              |  | vago         |

# Piramide di Maslow

## Autorealizzazione

Realizzazione  
di se stessi

## Stima

Prestigio,  
Rispetto,  
Riconoscimento

## Sociali

Appartenenza,  
Amore,  
Accettazione

## Sicurezza

Protezione,  
Certezza,  
Tranquillità

## Primari

Salute, Riposo  
Fame, Sete

# LA SEMPLIFICAZIONE DEL LINGUAGGIO BUROCRATICO

## IL BUROCRATESE

## PERCORSI DI SEMPLIFICAZIONE

## REGOLE PER LA SEMPLIFICAZIONE

## PROGETTO CHIARO

## ESERCITAZIONE

# LA SEMPLIFICAZIONE DEL LINGUAGGIO BUROCRATICO: IL DOCUMENTO “CHIARO”

## Il linguaggio burocratico: caratteristiche

### 1. *Complessità* (vastità del linguaggio amministrativo).

Le moderne amministrazioni hanno compiti molto estesi. Seguono il cittadino in ogni momento della sua vita sociale, culturale ed economica e si occupano, dunque, di tutti questi settori. Ogni amministrazione usa due linguaggi specialistici che si sovrappongono: uno comune a tutte le amministrazioni (costituito, prevalentemente, da termini giuridici); l'altro, relativo al suo specifico settore (agricoltura, sanità, scuola). Il risultato è un linguaggio molto complesso che rende difficile la comunicazione con i cittadini e con le altre amministrazioni.

## IL LINGUAGGIO BUROCRATICO

### Dalla collezione di leggi e regolamenti dell'anno 1872

*Alla matrice del Buono sarà unita copia legalizzata della sola parte dispositiva delle sentenze definitive, ed ove ne sia il caso, la parcella delle competenze dell'Avvocato patrocinatore, liquidata dall'Ufficio del Contenzioso finanziario, constatata in linea di calcolo del Primo Ragioniere, controfirmata dall'Intendente, ed approvata dalla Commissione provinciale. Saranno pure prodotti gli estratti degli articoli d'introito che giustificano il ricupero delle spese che fossero state liquidate a favore del Demanio, giusta le sentenze, e tutte le carte d'obbligo che occorresse di ritirare dalla contro parte. Nei casi di definizione di liti per via di transazione colla relativa superiore autorizzazione.*

## **Il linguaggio burocratico: caratteristiche**

### **3. Formalità**

#### ***(forza del linguaggio amministrativo)***

E' possibile, attraverso particolari atti amministrativi, intervenire profondamente nella sfera legale dei cittadini. E' possibile rimuovere o limitare un diritto (per esempio, la proprietà), ma è anche possibile conferire aiuti o servizi. Questo potere impone una certa formalità dell'azione amministrativa e del suo linguaggio.

## **Perché semplificare il linguaggio burocratico?**

### **1. Per rispettare la Costituzione**

Una pubblica amministrazione realmente al servizio dei cittadini, come prevede l'articolo 98 della Costituzione italiana, deve garantire una comunicazione chiara e univoca.

## **Il linguaggio burocratico: caratteristiche**

### **2. Oscurità**

#### ***(stretta connessione con il linguaggio legislativo)***

Anche se le amministrazioni hanno raggiunto un grande livello di autonomia, spesso il loro lavoro consiste nel dare attuazione alle leggi statali e regionali. Sfortunatamente, in Italia le leggi sono troppe (circa 150.000 leggi statali) e, in genere, oscure. Questo si ripercuote sul linguaggio delle amministrazioni che hanno difficoltà a interpretare e tradurre le leggi.

## **Il linguaggio burocratico: caratteristiche**

### **4. Circolarità**

#### ***(uso di un linguaggio interno alle amministrazioni)***

I documenti amministrativi non sono scritti in funzione del destinatario finale ma, piuttosto, per essere sottoposti ai controlli interni (dirigenti, nuclei di valutazione) o esterni (Ragioneria, Corte dei Conti). Inoltre i dipendenti pubblici tendono a riutilizzare precedenti atti (la memoria e la tradizione dell'ufficio): invece di creare nuovi testi, si adattano vecchi documenti ai nuovi casi..

## **Perché semplificare il linguaggio burocratico?**

### ***3. Per rispettare i principi della legge sul procedimento amministrativo (legge n.241 del 1990 e successive modifiche)***

Un linguaggio semplice e chiaro consente ai cittadini un controllo sull'attività svolta dalla pubblica amministrazione, rendendo effettivo il principio della trasparenza amministrativa.

Inoltre, il principio che garantisce l'accesso agli atti amministrativi presuppone che questi siano comprensibili ai cittadini che li richiedono.

## **Perché semplificare il linguaggio burocratico?**

### ***2. Per rispettare i cittadini***

Il censimento del 1991 rivela che oltre il 60% della popolazione non possiede un grado di istruzione sufficiente a comprendere il linguaggio burocratico.

## **IL LINGUAGGIO BUROCRATICO**

### **Alle poste:**

Per eseguire il versamento, il versante deve compilare in tutte le sue parti, a macchina o a mano, purché con inchiostro nero o nero-bluastro il presente bollettino.

*Per pagare, occorre compilare il bollettino con una penna nera o blu.*

## **IL LINGUAGGIO BUROCRATICO**

### **Alle poste:**

Per eseguire il versamento, il versante deve compilare in tutte le sue parti, a macchina o a mano, purché con inchiostro nero o nero-bluastro il presente bollettino.

## IL LINGUAGGIO BUROCRATICO

### **In banca:**

Si rammenta che, ai sensi dell'art.8 comma 2 delle norme contrattuali che regolano il rapporto di conto corrente, l'estratto conto di chiusura ed il conto scalare di chiusura si intendono senz'altro approvati dal correntista con pieno effetto riguardo tutti gli elementi che hanno concorso a formare le risultanze, laddove siano trascorsi sessanta giorni dal ricevimento degli stessi senza che il correntista medesimo abbia fatto pervenire all'azienda di credito per iscritto, reclamo specifico.

## IL LINGUAGGIO BUROCRATICO

### **Polizia Municipale:**

Poiché tale fatto costituisce violazione dell'art. 157 del Decreto Legislativo 285/92 il trasgressore può interrompere il procedimento ed estinguere l'obbligazione, con il versamento della somma totale di L. 60.600 entro 5 giorni dal presente accertamento di cui L.... per la violazione della lettera a) e di L....per quella alla lettera b), avvalendosi dell'unito bollettino postale oppure presso gli uffici del Corpo di Polizia Municipale.

## IL LINGUAGGIO BUROCRATICO

### **Alle poste:**

Qualora l'utente sia titolare di un Conto Corrente Postale intestato al proprio nome può utilizzare il presente bollettino come POSTAGIRO, indicando negli appositi spazi il numero del proprio c/c, apponendo la firma di traenza (che deve essere conforme a quella depositata) ed inviandolo al proprio C.U.A.S. in busta chiusa mod. Ch 42 c, Aut. Il Postagiro ha valore liberatorio per la somma pagata con effetto dalla data di addebito al conto traente.

*(Nota della redazione: scusate, fino alla parola "firma" è abbastanza chiaro. Da lì in avanti, lo confessiamo, ci siamo persi. Se qualcuno sa che cosa sia un C.U.A.S. o una busta mod. Ch 42 c, Aut., è pregato di inviare una e-mail in redazione).*

## IL LINGUAGGIO BUROCRATICO

### **RISCRITTURA**

#### **In banca:**

*Ricordiamo al nostro gentile cliente che, in base alle norme del contratto, la Banca considererà approvati gli estratti conto di fine anno dopo sessanta giorni dal loro ricevimento. Nel caso di contestazioni riguardo una o più operazioni, il cliente è tenuto a inviare alla Banca un reclamo scritto.*

## IL LINGUAGGIO BUROCRATICO

### RISCRITTURA

#### Polizia Municipale:

*Siete in contravvenzione perché non avete pagato la sosta. Se non pagate 60.600 lire entro cinque giorni, la contravvenzione vi arriverà a casa per raccomandata.*

## IL LINGUAGGIO BUROCRATICO

#### Polizia Municipale:

Poiché tale fatto costituisce violazione dell'art. 157 del Decreto Legislativo 285/92 il trasgressore può interrompere il procedimento ed estinguere l'obbligazione, con il versamento della somma totale di L. 60.600 entro 5 giorni dal presente accertamento di cui L.... per la violazione della lettera a) e di L....per quella alla lettera b), avvalendosi dell'unito bollettino postale oppure presso gli uffici del Corpo di Polizia Municipale.

*Se non avete capito il senso, significa: "Avete commesso un'infrazione al codice della strada. Dovete pagare L....per mettervi in regola".*

## IL LINGUAGGIO BUROCRATICO

### RISCRITTURA

#### La dichiarazione dei redditi:

*Il modello Cud, relativo ai periodi non ancora presenti negli archivi Inps (solitamente gli ultimi due anni), deve essere allegato alle eventuali richieste di prestazioni (domanda di pensione, ecc.) inoltrate all'ente di previdenza.*

## IL LINGUAGGIO BUROCRATICO

#### La dichiarazione dei redditi:

Il lavoratore dipendente può utilizzarla per consegnarla all'Inps ai fini della determinazione del diritto e della misura delle prestazioni nonché degli altri adempimenti istituzionali relativamente ai periodi per i quali non risultano acquisiti negli archivi dell'Inps i flussi informativi delle dichiarazioni unificate ai fini fiscali e previdenziali.

## IL LINGUAGGIO BUROCRATICO

### RISCRITTURA

#### La dichiarazione dei redditi:

*I contribuenti che desiderano contestare le cartelle esattoriali dell'anno....possono recarsi al centro servizi delle imposte dirette di ....., in via....Chi presenta direttamente al Centro la domanda e i documenti che giustificano la contestazione, accelera la pratica e non deve spedire il ricorso. Il nostro ufficio può dare solo informazioni e non risolvere le contestazioni.*

## IL LINGUAGGIO BUROCRATICO

### La dichiarazione dei redditi:

Al fine di ottenere una più rapida definizione delle contestazioni sulle cartelle esattoriali relative all'anno..., si invitano tutti i contribuenti interessati a recarsi al CENTRO SERVIZI DELLE IMPOSTE DIRETTE DI ....., in via ....ove, tramite un'istanza corredata dalla documentazione giustificativa della contestazione alla pretesa tributaria, si può ottenere la definizione senza procedere alla spedizione del ricorso che comunque sarebbe necessario dopo le semplici informazioni che si possono ottenere presso quest'Ufficio.

## IL LINGUAGGIO BUROCRATICO

### La politica:

E' contemplata l'istituzione di una commissione preposta alla valutazione dell'effettivo raggiungimento degli obiettivi previsti ed allo svolgimento di apposite verifiche finalizzate al miglioramento del servizio ai cittadini.

*Vogliamo istituire una commissione che valuti se Tizio ha raggiunto gli obiettivi che gli abbiamo dato e che verifichi se il servizio ai cittadini è migliorato.*

## IL LINGUAGGIO BUROCRATICO

### La politica:

E' contemplata l'istituzione di una commissione preposta alla valutazione dell'effettivo raggiungimento degli obiettivi previsti ed allo svolgimento di apposite verifiche finalizzate al miglioramento del servizio ai cittadini.

*Vogliamo istituire una commissione che valuti se Tizio ha raggiunto gli obiettivi che gli abbiamo dato e che verifichi se il servizio ai cittadini è migliorato.*

## IL LINGUAGGIO BUROCRATICO

### In ospedale:

“Per mancanza di moneta divisionale i pazienti solventi sono pregati di presentarsi allo sportello muniti della suddetta”

Significa che il cittadino che si è rivolto all'ospedale dovrebbe pagare con i soldi contati la prestazione del medico perché la cassa non sempre ha le monete per dare il resto.

## IL LINGUAGGIO BUROCRATICO

### In ospedale:

“Per mancanza di moneta divisionale i pazienti solventi sono pregati di presentarsi allo sportello muniti della suddetta”

## IL LINGUAGGIO BUROCRATICO

"Purtroppo - conferma Anna Maria Testa - siamo di fronte a un'astrusità diffusissima, a tante entità misteriose e un po' terrorizzanti con le quali sono costretti a incrociarsi i cittadini. Basta pensare a certe assurde **circolari della scuola** o al gergo per iniziati della **sanità**. Ma non si tratta soltanto delle istituzioni pubbliche. Se prendiamo le **istruzioni per l'uso** di apparecchi elettronici o i **fogli illustrativi** che le case farmaceutiche allegano ai medicinali, i cosiddetti bugiardini, ricadiamo nello stesso buio".

## IL LINGUAGGIO BUROCRATICO

Fraasi oscure, gergo tecnico: spesso chi ha il potere non si fa capire "**Gestione separata istituita dall' art.2 comma 26 della legge n.335/1995**".

E' l'intestazione, a caratteri grandi e ben visibili, di una lettera inviata dall' **Inps** a chissà quanti italiani e questa oscurissima perifrasi, senza alcuna altra benevola indicazione, dovrebbe spiegare il motivo della corrispondenza.

## ***I PECCATORI DELLA COMUNICAZIONE***

Secondo Annamaria Testa esistono tre grandi categorie:

- i malvagi
- i pigri
- gli inconsapevoli

## ***IL LINGUAGGIO BUROCRATICO***

*"Soltanto una minoranza degli italiani legge libri e giornali*

*Una statistica ha rilevato che quattro quinti della popolazione non riesce a comprendere per intero il telegiornale.*

*La rifondazione degli scritti e della parola dovrebbe essere sul serio molto estesa"*

*(Anna Maria Testa, esperta di comunicazione)*

## ***I percorsi ufficiali verso la semplificazione***

- Il codice di stile, 1993 - dip. funzione pubblica
- il progetto "semplificazione del linguaggio amministrativo" - dip. funzione pubblica
- il manuale di stile, 1997
- il software *Errata Corrige-Pubblica amministrazione*
- la direttiva Frattini, 7 febbraio 2002 (sull'attività di comunicazione delle pubbliche amministrazioni)

## ***I PECCATORI DELLA COMUNICAZIONE***

Secondo Annamaria Testa

**i malvagi** sono "Coloro, persone, istituzioni, enti, che scelgono deliberatamente di non farsi capire. Per mantenere il potere, sfuggire alle responsabilità o non rispettare gli impegni".

**i pigri** "che non vogliono far fatica in quanto essere chiari richiede uno sforzo di ragionamento complesso"

**gli inconsapevoli**, che proiettano le proprie competenze sugli altri, cioè non si rendono conto che non tutti si trovano nella loro condizione".

## Le regole di comunicazione e struttura giuridica

Avere (rendere) chiaro il contenuto del testo.

Individuare sempre il destinatario.

Individuare le singole informazioni e inserirle in modo logico.

Individuare e indicare i contenuti giuridici del testo.

Individuare la struttura giuridica più efficace per comunicare con gli atti

## I percorsi ufficiali verso la semplificazione

la direttiva Frattini, 8 maggio 2002 (sulla semplificazione del linguaggio dei testi amministrativi)

il progetto "chiaro!", 2002 - dip. funzione pubblica

il premio "chiaro!", prima edizione settembre 2002

Il manuale di stile degli atti amministrativi, in preparazione

## Le regole di scrittura del testo

Scrivere frasi brevi

Qualora da controllo dovesse emergere la non veridicità del contenuto della dichiarazione, il dichiarante decade dai benefici conseguiti sulla base della dichiarazione non veritiera, fermo restando quanto previsto dall'art. 26 della legge 4 gennaio 1968, n. 15, in materia di sanzioni penali.

Chi rilascia una dichiarazione falsa, anche in parte, perde i benefici descritti e subisce sanzioni penali\*.

\*Articoli 75 e 76 del D.P.R. 445/2000

## Le regole di comunicazione e struttura giuridica

Verificare la completezza delle informazioni.

Verificare la correttezza delle informazioni.

Verificare la semplicità del testo.

Usare note, allegati e tabelle per alleggerire il testo.

Rileggere sempre i testi scritti.

# Le regole di scrittura del testo

Usare pochi termini tecnici e spiegarli

Usare poco abbreviazioni e sigle

Usare verbi nella forma attiva e affermativa

Non volendo disconoscere a codesto ufficio il diritto di non ingerenza, viene tuttavia fatta richiesta che siano comunicati gli esiti della Commissione.

Vi chiediamo di comunicarci i risultati dei lavori della commissione.

# Le regole di scrittura del testo

Usare parole del linguaggio comune

L'Ufficio Trattamento Economico in indirizzo, cesserà la corresponsione degli emolumenti a decorrere dal 1° maggio 2003.

Dal primo maggio 2003 il nostro Ufficio sospenderà i pagamenti.

# Le regole di scrittura del testo

## Le regole di scrittura del testo

L'uso del congiuntivo

Ove la Commissione potesse riunirsi per tempo, le delibere sarebbero ancora valide.

Se la commissione si riunirà per tempo le delibere saranno ancora valide

# Le regole di scrittura del testo

Legare le frasi in modo breve e chiaro

....stanti le urgenti ed indifferibili esigenze di personale in grado di garantire adeguata e qualificata attività di assistenza tecnica ai lavori ed agli interventi programmati dal Settore dipartimentale 8....

....poiché il dipartimento 8 ha urgente bisogno di personale qualificato per svolgere i lavori e gli interventi programmati....

## DIFFICOLTÀ DI SEMPLIFICARE

La difficoltà di presentare in maniera accessibile al cittadino *testi intrinsecamente ambigui* o, comunque, oscuri per il burocrate stesso

la difficoltà di esporre in maniera semplice *procedure complesse* (se non contraddittorie) l'*abitudine* a usare certe forme stilistiche, acquisite/assorbite durante il servizio e reputate adeguate nell'ambito dell'ufficio

## Le regole di scrittura del testo

Usare in maniera corretta le possibilità di composizione grafica del testo

Si comunica che  
NULLA OSTA per  
questo Comando  
alla sottoscritta  
INSTALLAZIONE  
PRECARIA di  
materiale  
pubblicitario, alle  
condizioni  
retroindicate

Il Comando comunica che il materiale pubblicitario descritto può essere temporaneamente installato.

L'installazione deve rispettare le condizioni seguenti:

- a.
- b.

## DIFFICOLTÀ DI SEMPLIFICARE

Il *prestigio, l'autorevolezza e l'efficacia* del linguaggio burocratico

la radicata convinzione che chiarezza, semplicità e brevità siano indice di *povertà lessicale* o, peggio, di scarsità di idee e di cultura mediocre

la (apparente) *resistenza dei dirigenti*

la difficoltà nella gestione del *flusso informativo interno alle amministrazioni*

## LA SCHEDA NOTIZIA

- *Oggetto* della prestazione o servizio
- *Ufficio* competente
- *Responsabile* di settore
- *Indirizzo*
- *Telefono*
- *Orario* di apertura al pubblico
- *Eventuali sedi decentrate*
- *Requisiti* che devono essere posseduti dal richiedente
- *Modalità* di richiesta
- *Modalità e tempi* di erogazione del servizio
- *Documentazione* da presentare
- *Facsimile* di eventuali domande
- *Indicazioni* delle leggi e norme afferenti il servizio
- *Contributi* economici eventualmentemente a carico dell'utente<sup>1</sup>