

# INDICAZIONI DI MINIMA PER UNA EFFICACE ED EFFICIENTE COMUNICAZIONE ORGANIZZATIVA DELL'AUTORITÀ DI GESTIONE E DEL TAVOLO TECNICO DEL PATOM

di Luciana Carotenuto e Daniela D'Amico

## Sommario

1. INTRODUZIONE .....	1
1.1 Che cos'è la comunicazione organizzativa .....	1
2. CONCETTI CHIAVE .....	2
2.1 Il gruppo di lavoro .....	2
2.2 Il processo lavorativo .....	3
2.3 Dal gruppo di lavoro al sistema .....	4
3. L'AUTORITÀ DI GESTIONE .....	5
4. IL TAVOLO TECNICO .....	6
5. DOMANDE APERTE.....	<b>Errore. Il segnalibro non è definito.</b>

## 1. INTRODUZIONE

Quando si organizza il lavoro di un sistema complesso come l'Autorità di Gestione (AdG) e il Tavolo Tecnico (TT) del PATOM, è fondamentale codificare e definire a priori un *modus operandi* condiviso, che permetta a tutti gli attori di svolgere al meglio il proprio ruolo.

Il cardine intorno al quale ruota l'efficienza del lavoro di un sistema complesso è la comunicazione, in particolare la comunicazione organizzativa, ovvero l'insieme dei ruoli, delle procedure, dei compiti e delle relazioni che si instaurano all'interno di un gruppo di persone accomunate dalla stessa *mission* e dagli stessi obiettivi lavorativi: appunto, un'organizzazione.

Nella prima parte viene presentato il quadro teorico della comunicazione organizzativa, nella seconda il dettaglio dell'attività comunicativa dell'AdG.

### 1.1 Che cos'è la comunicazione organizzativa

L'AdG e i Tavoli Tecnici sono una *organizzazione temporanea* chiamata a lavorare per la stessa *mission* e per raggiungere obiettivi comuni, stabiliti a priori da soggetti terzi. La *mission* è il fine ultimo dell'organizzazione, è il perché della sua stessa esistenza; gli obiettivi sono i traguardi concreti e quantificabili da raggiungere nel tempo.

Se i componenti di una organizzazione non comunicano in modo efficace e funzionale tra loro, l'organizzazione è destinata a fallire sia nella *mission* che negli obiettivi. Pertanto pianificare a priori la comunicazione organizzativa serve a gestire le attività e le dinamiche interne al gruppo, ma è anche discriminante all'esterno del gruppo stesso in termini di trasparenza, oggettività e autorevolezza. Infatti, a maggior ragione nel caso specifico, l'oggettività e l'autorevolezza sono particolarmente significative in considerazione delle difficoltà in cui è chiamata ad operare l'AdG che, di fatto, è un'Autorità molto sui generis, avendo "poteri" piuttosto limitati, pur essendo

chiamata a rispondere a una miriade di soggetti, pubblici e privati, della conservazione dell'orso marsicano.

Un'efficiente e collaborativa comunicazione tra i componenti dell'organizzazione è la *conditio sine qua non* per realizzare la stessa *mission* e raggiungere gli obiettivi comuni. I soggetti che compongono l'organizzazione hanno quindi bisogno di dialogare, scambiarsi informazioni, sollecitare l'adozione di provvedimenti ad hoc, verificare periodicamente i risultati raggiunti e aggiustare eventualmente il "tiro" delle fasi successive in base a tali risultati, secondo un approccio adattativo. La comunicazione organizzativa, se ben pianificata e attuata, permette di:

- 1) ottimizzare il confronto tra i componenti dell'organizzazione,
- 2) ottimizzare i flussi di informazioni,
- 3) responsabilizzare i componenti,
- 4) accelerare i processi decisionali,
- 5) migliorare la gestione del tempo personale e di gruppo.

Tale percorso, ormai imprescindibile all'interno di qualunque organizzazione complessa, è ancor più importante quando i soggetti coinvolti nel gruppo di lavoro fanno parte di Enti diversi, già strutturati e codificati. In questo caso la comunicazione organizzativa deve codificare e organizzare nuove relazioni e nuove attività per soggetti che già vivono ruoli, compiti e relazioni all'interno delle proprie Amministrazioni. Questo è il caso dell'AdG, sistema trasversale ad altri sette sistemi (Regioni, Enti Parco, Ministero, Comando Unità Tutela Forestale, Ambientale e Agroalimentare Carabinieri), al quale se ne aggiungono molti altri considerando anche il TT. Per funzionare, questo sistema deve avere regole e processi comunicativi precisi, chiari e condivisi affinché tutte le decisioni siano note a tutti in modo tempestivo e riconosciute, cioè accettate,, sia dai componenti dell'organizzazione, sia dai sistemi a monte di questi, che evidentemente non possono disconoscere le scelte adottate anche da un proprio rappresentante.

Tutto questo non è né facile né scontato, per cui c'è necessità di direttive chiare, condivise e soprattutto rispettate da tutti.

## **2.CONCETTI CHIAVE**

La comunicazione organizzativa si fonda su alcuni concetti chiave, di cui si riportano di seguito quelli minimi e indispensabili per attuare un'efficace ed efficiente comunicazione.

### **1.1 Il gruppo di lavoro**

Un gruppo di lavoro può essere definito come:«*Un insieme dinamico costituito da individui che si percepiscono vicendevolmente come più o meno interdipendenti per qualche aspetto*»<sup>1</sup>. Si tratta, in sostanza, di un "agglomerato" sociale all'interno del quale i singoli soggetti si distribuiscono i ruoli, dando vita a diverse forme di rapporti sociali.

Affinché un gruppo di lavoro funzioni correttamente e possa evolversi verso una collaborazione via via più efficiente tra i suoi membri, è necessario che si passi dalla semplice interazione ad una vera e propria integrazione, tale per cui i partecipanti al gruppo possano condividere bisogni ed esigenze. La realizzazione concreta della collaborazione all'interno del gruppo è poi facilitata dal meccanismo di negoziazione, che permette il confronto e il passaggio dal punto di vista dei singoli individui ad un punto di vista comune e condiviso per realizzare al meglio gli obiettivi previsti.

---

<sup>1</sup> Minguzzi G. F., 1973. *Dinamica psicologica dei gruppi sociali*. Editore Il Mulino, Bologna. Citato in: Arcuri F. A., Arcuri F., 2010. *Manuale di sociologia. Teorie e strumenti per la ricerca sociale*. Springer – Verlag Italia, Milano.

**La comunicazione all'interno di un gruppo di lavoro si può sostanzialmente suddividere su quattro livelli:**

- I. *quello dei contenuti* - cosa si dice o si fa;
- II. *quello dei metodi* - come si organizza;
- III. *quello dei processi comunicativi* - chi dice o fa cosa, a chi, in che modo;
- IV. *quello delle dinamiche di gruppo* - cosa accade tra i membri che comunicano.

### **Mission e obiettivi**

Nessun gruppo di lavoro può essere né efficace né tantomeno efficiente se la propria *mission* e i propri obiettivi (per le definizioni, vedere paragrafo 1, primo capoverso) non sono chiari e condivisi da tutti i membri.

Gli obiettivi, in particolare, devono essere: I) comuni; II) definiti in termini di risultato; III) costruiti su dati osservabili e risorse disponibili; IV) espressi in termini chiari, senza lasciar adito a doppie interpretazioni; V) articolati in compiti; VI) noti a tutti i componenti del gruppo; VII) valutabili.

### **Metodo**

Il metodo assume per il gruppo una duplice accezione: da una parte stabilisce i principi, i criteri e le norme che orientano l'attività del gruppo, dall'altra richiama le modalità di organizzazione e strutturazione efficace dell'attività stessa.

### **Ruoli**

Il ruolo rappresenta la funzione assegnata a ciascun membro del gruppo in base alle sue competenze e capacità. Esso racchiude anche l'insieme dei comportamenti attuati da chi occupa una certa posizione all'interno del gruppo stesso e attesi dagli altri membri. Fondamentale, per un efficace sistema di ruoli, è la qualità della comunicazione interna: il suo corretto funzionamento permette che si realizzi corrispondenza tra attese e richieste dei singoli e prestazioni e comportamenti del gruppo.

### **Clima**

Il clima consiste nell'insieme degli elementi, delle opinioni, delle percezioni dei singoli membri rispetto alla qualità dell'ambiente del gruppo e della sua atmosfera. Una buona percezione del clima si attua quando ci sono un giusto sostegno e un'armonia nel gruppo, i ruoli dei singoli sono riconosciuti e valorizzati, la comunicazione è aperta e chiara e fornisce feedback accettabili sui comportamenti delle persone e sui risultati conseguiti dal gruppo.

## **1.2 Il processo lavorativo**

Partiamo dalla definizione di "*processo*" secondo il dizionario della lingua italiana Treccani: «*Ogni successione di fenomeni che presenti una certa unità o si svolga in modo omogeneo e regolare*». Appliciamo questa definizione al processo lavorativo di un gruppo di lavoro quale è l'AdG del PATOM: in tal caso il processo è una serie di azioni innescata da un "evento" e che punta a raggiungere un certo risultato nel quadro generale della *mission* e degli obiettivi. Il processo ha quindi un input (idee, fatti, situazioni) e un output (idem) e consiste in una trasformazione che avviene grazie al contributo di persone, strumenti, dati, regole, ecc. Questa trasformazione è resa possibile fundamentalmente dalle persone, che sono gli attori e gli autori del processo. Ma ogni

attore non lavora da solo e per sé: è in relazione con altri al punto che il frutto del suo impegno può essere valorizzato oppure annullato dall'azione di un collega. Analogamente sta a lui valorizzare o fare "ammuffire" il lavoro altrui. In altri termini, ogni persona nella sua attività lavorativa in seno a un gruppo ha un doppio ruolo configurabile in:

- cliente interno: quando riceve qualcosa da qualcuno (informazioni, dati, report, indicazioni, ecc..) per poi elaborarli;
- fornitore interno: quando passa ad un collega quello che ha elaborato (informazioni, dati, report, indicazioni, ecc..)

Il successo del processo sta proprio nel vivere consapevolmente questo doppio ruolo.

Una corretta applicazione del processo, quindi, aiuta le persone a lavorare meglio. Ogni attore deve cogliere l'importanza di coniugare la propria individualità con il senso di squadra, condividendo con gli altri attori l'impegno a essere un buon cliente e un buon fornitore interno.

La comunicazione è l'elemento chiave che permette lo svolgimento del processo lavorativo e, con esso, il funzionamento del gruppo perché permette quello scambio di informazioni necessario al raggiungimento dei risultati. La comunicazione deve essere: diretta, chiara, sobria, impostata nella forma di dialogo.

### **1.3 Dal gruppo di lavoro al sistema**

L'approccio per processi è strettamente legato al concetto di sistema, che è un insieme di elementi che interagiscono per raggiungere obiettivi comuni; il gruppo di lavoro di cui abbiamo parlato prima è uno di questi elementi.

Un'ottima metafora per comprendere il concetto di sistema è l'orologio: gli elementi sono le lancette, le viti, la batteria, le molle ecc. Tutti interagiscono per arrivare a comunicare all'esterno il procedere del tempo, ma se manca la lancetta, per esempio, non avremmo la misura del tempo, idem se manca la batteria: l'assenza di un elemento vanifica la presenza degli altri. Allo stesso modo se una piccola vite è lenta le lancette si fermano anche se gli altri elementi sono in buona relazione tra loro. Per il raggiungimento degli obiettivi è quindi fondamentale che ognuno faccia, al meglio, la propria parte.

Le parole racchiuse nel concetto di sistema sono:

- ✓ pluralità;
- ✓ eterogeneità;
- ✓ interazione;
- ✓ integrazione;
- ✓ condivisione degli obiettivi;
- ✓ condizionamenti.

Queste caratteristiche del sistema sono al contempo punti di forza e punti di debolezza.;Per esempio, la pluralità delle componenti garantisce una molteplicità di idee, soluzioni, approcci, quindi è fonte di creatività, ma allo stesso tempo può essere un freno ai processi decisionali se le componenti lavorano in modo indipendente tra loro, come monadi o, peggio, schegge impazzite proprio perché "plurali". Un altro aspetto delicato è il condizionamento: se uno dei componenti del sistema per esempio è assente o non è ben inserito nella rete di relazioni oppure accumula ritardi nelle azioni, risultano compromesse le capacità degli altri componenti, anche se idonei, efficaci, validi e potenzialmente ben funzionanti. Il condizionamento influenza anche le relazioni:

una relazione compromessa tra due componenti del sistema (per esempio due enti che fanno muro contro muro) va a condizionare tutto il sistema.

Finora abbiamo capito il delicato ruolo che giocano, all'interno del sistema, le relazioni. È proprio a questo punto che entra in gioco l'applicazione dei processi, in quanto rappresenta il metodo per individuare gli elementi che devono mettersi in relazione per produrre qualcosa. Pertanto, volendo spiegare l'affermazione iniziale, «l'approccio per processi è strettamente legato al concetto di sistema» possiamo affermare questo: i processi sono strumenti gestionali che mettono in evidenza le relazioni fra elementi interni ed esterni del sistema-organizzazione e che devono interagire per conseguire gli stessi obiettivi.

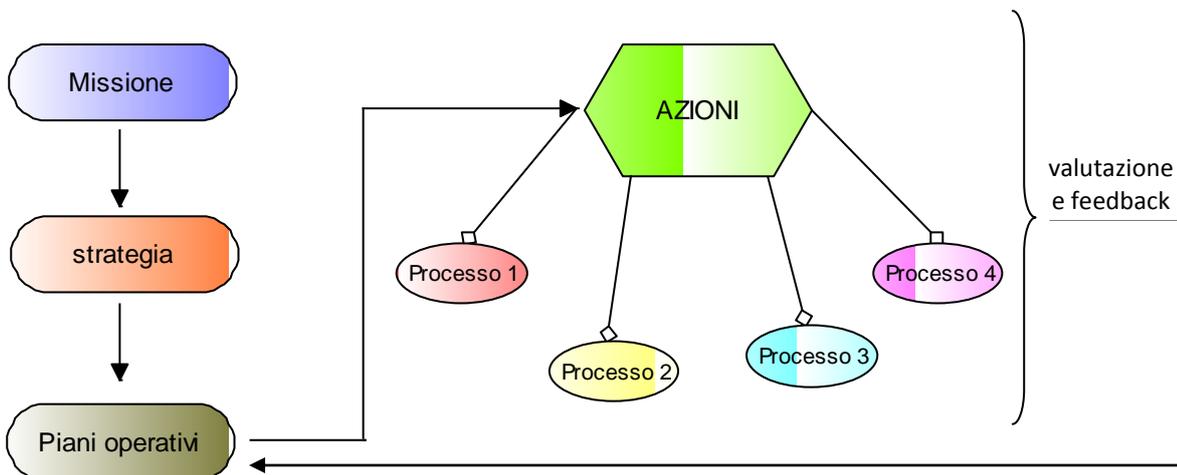


Fig. 2. La gestione del sistema all'interno di "un'organizzazione"

### 3.1. L'AUTORITÀ DI GESTIONE

L'Autorità di Gestione del PATOM (AdG) è una organizzazione, nell'accezione presentata nel paragrafo 1, composta, in attuazione di quanto previsto dall'azione F1 del PATOM, dai rappresentanti del Ministero dell'Ambiente (MATTM), delle Regioni Abruzzo (RA), Lazio (RL), e Molise (RM), del Parco Nazionale d'Abruzzo, Lazio e Molise (PNALM), e, come stabilito nel corso del 2016, successivamente allargata al Parco Nazionale della Majella (PNM) ed al Comando Unità Tutela Forestale, Ambientale e Agroalimentare Carabinieri (CUTFAAC).

L'AdG opera quale struttura di indirizzo e coordinamento nei confronti degli Enti territoriali chiamati alla conservazione dell'orso bruno marsicano: Regioni e aree naturali protette regionali, parchi nazionali, CUTFAAC. In pratica l'AdG prende atto degli impegni che ciascuna amministrazione propone e ratifica con i propri atti (DGR o altro), li raccorda in un documento programmatico unico, quale è l'Accordo di programma siglato lo scorso 30-11-2016 per i biennio 2017-2018, e provvede ad una verifica periodica dello stato di avanzamento, sollecitando e raccordando per quanto possibile, l'attuazione degli impegni assunti. L'AdG inoltre promuove iniziative utili all'applicazione delle buone pratiche e alla risoluzione di eventuali criticità sollevate dai singoli Enti o da portatori d'interesse.

Nel quadro operativo gerarchico di gruppo di lavoro → sistema → processi, l'AdG è il gruppo di lavoro che forma il centro, il kernel della rete e gli Enti sottoscrittori del PATOM, e più in particolare quelli componenti l'AdG, formano il sistema; il lavorare per processi è il metodo che dovrebbe essere adottato da tutti i componenti.

L'AdG si avvale di un Tavolo Tecnico (TT) suddiviso per settori individuati in base alle principali tematiche previste dal PATOM. I settori del TT sono stati stabiliti in occasione della riunione dell'AdG del 24-02-2016.

Presentiamo di seguito una proposta di metodo comunicativo utile a ottimizzare l'attività dell'AdG; mentre sarà, ovviamente, l'AdG a stabilire i contenuti della propria attività e il proprio raggio d'azione all'esterno: in pratica, obiettivi, azioni, buone pratiche da promuovere e criticità da risolvere, ma anche ruolo dei diversi componenti dell'AdG e ruolo del Ministero in qualità di soggetto *super partes* con ampio margine di decisione autonoma rispetto all'AdG.

L'attività operativa e comunicativa dell'AdG sarà così organizzata:

1. I componenti si riuniscono periodicamente (in via ordinaria ogni tre mesi) presso la sede del MATTM a Roma, ferma restando la possibilità di riunirsi in via straordinaria in base alle esigenze manifestate da uno o più componenti o per affrontare criticità emergenti.
2. Le riunioni ordinarie servono a fare il punto della situazione sullo stato di avanzamento delle attività programmate dai singoli Enti, analizzare eventuali criticità ed individuare le possibili soluzioni per far sì che il processo vada avanti secondo tempi prestabiliti.
3. Le riunioni servono anche alla adozione di documenti elaborati dalla AdG o da uno dei Tavoli Tecnici oppure proposti da uno dei componenti della stessa AdG.
4. Dopo ogni riunione viene redatto un verbale che riporta schematicamente gli argomenti discussi e la posizione di ognuno dei presenti. Il verbale, condiviso dai componenti dell'AdG via email entro 10 giorni dalla riunione; viene poi approvato e pubblicato on line entro 14 giorni dalla stessa.
5. Oltre alle riunioni ordinarie, la comunicazione all'interno dell'AdG prevede lo scambio di email come strumento primario di dialogo, attraverso una mailing list dedicata.
6. I documenti sono discussi via email con tutti i componenti dell'ADG e, in sede di riunione, sono approvati ed adottati; il verbale della riunione terrà traccia di tale processo e fungerà da riferimento temporale, circa la data di adozione di un documento.
7. I pareri e i documenti dall'AdG vengono trasmessi via email a tutti gli Enti firmatari del Protocollo d'Intesa 2016-2018 per i provvedimenti di competenza; in alcuni in alcuni casi considerati più importanti e delicati, i documenti possono essere trasmessi in maniera più formale, da parte del MATTM.

#### **4. IL TAVOLO TECNICO**

Il Tavolo Tecnico (TT) è un organo consultivo dell'AdG, ossia di supporto per pareri e indicazioni tecniche su specifiche tematiche, iniziative e attività legate alle azioni previste dal PATOM e agli impegni assunti dagli Enti firmatari del Protocollo d'Intesa 2016-2018.

Il TT è suddiviso in 5 aree tematiche, i cui componenti sono stati individuati nel documento allegato al verbale dell'ADG del 24-02-2016. Ogni area tematica ha un proprio referente:

1. ricerca e monitoraggio (incluse aree di connessione, aree di nuova presenza, orsi confidenti), referente Ivana Pizzol;
2. caccia e sorveglianza (inclusi aggiornamento e formazione), referente Barbara Franzetti;
3. zootecnia (inclusi stato e controllo sanitario del bestiame, gestione dei pascoli, danni da orso al patrimonio zootecnico), referente Roberto Zuccarini;

4. foreste (inclusa viabilità in aree di presenza dell'orso), referente non ancora nominato;
5. informazione (incluse comunicazione, sensibilizzazione, educazione), referente Daniela D'Amico.

Tutti i componenti del TT collaborano con l'AdG a titolo gratuito. L'AdG può, all'occorrenza o su richiesta di uno dei suoi componenti, integrare la composizione di ogni gruppo tematico con altri specialisti indicati da uno degli Enti firmatari.

Le attività del TT saranno condotte in via ordinaria secondo le seguenti modalità:

- a. ciascun tavolo definisce tempi e modalità organizzative, compreso un cronoprogramma, che codifica in un breve documento da inviare all'AdG per presa visione e condivisione;
- b. il TT opera sotto il coordinamento dell'AdG e in raccordo con essa;
- c. il TT resta in carica per tutta la durata dell'Accordo 2016-2018 e i componenti, alla scadenza, potranno essere confermati su richiesta dell'AdG;
- d. i documenti elaborati dal TT sono adottati dall'AdG secondo tempi e modalità definite dalla stessa e pubblicati sul sito del MATTM nell'apposita pagina del PATOM;
- e. le riunioni di ciascun gruppo tematico sono rendicontate con un breve verbale, che sarà trasmesso via email al referente dell'AdG nei confronti dei TTP, il quale a sua volta provvederà a inoltrarlo ai componenti dell'AdG stessa;
- f. Il TT può avvalersi di specialisti esterni, concordando preventivamente il tutto con l'AdG; ovviamente anche gli specialisti esterni opereranno gratuitamente;
- g. i componenti di ciascun gruppo tematico possono essere incaricati dall'AdG di intervenire pubblicamente all'esterno dell'organizzazione, previo parere favorevole degli altri componenti del gruppo.