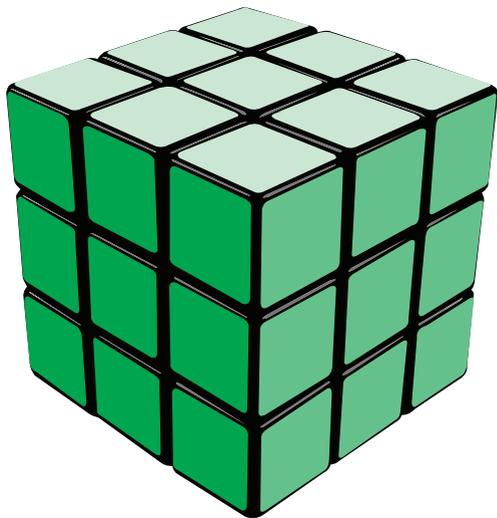




**AZIENDA OSPEDALIERA UNIVERSITARIA "FEDERICO II"**

# **PERCORSI DI INNOVAZIONE COMUNICAZIONE ORGANIZZATIVA E GESTIONE DELL'INFORMAZIONE**



# **COMUNICAZIONE**

*Si ringraziano per la fattiva collaborazione:*



## INDICE

<b>Abstract</b> .....	pag.	7
<b>AREA COMUNICAZIONE</b> .....	»	9
<b>1. La spinta al cambiamento</b> .....	»	10
1.1 La comunicazione nella Pubblica Amministrazione: il mutamento dei paradigmi legislativi .....	»	11
1.2 Comunicazione e contesti organizzativi .....	»	13
1.3 “Emergenze” di comunicazione in Sanità .....	»	15
<b>2. La situazione presente all’avvio del processo di innovazione e cambiamento</b> .....	»	18
2.1 Una nuova comunicazione per una nuova amministrazione .....	»	19
2.2 Analisi di scenario .....	»	22
<b>3. Le azioni realizzate per avviare il processo di innovazione e cambiamento</b> .....	»	24
3.1 Le macro fasi del processo .....	»	24
3.2 Le attività .....	»	25
<b>4. I punti di forza e di debolezza del processo inseriti nel contesto ambientale</b> .....	»	27
<b>5. Le fasi del processo raggiunte</b> .....	»	28
<b>6. I possibili obiettivi futuri del processo di innovazione e cambiamento ..</b>	»	30
<b>COMUNICAZIONE INTERNA</b>		
<b>SEZIONE GESTIONE PROGETTI INNOVATIVI</b> .....	»	33
<b>7. Le azioni realizzate per avviare il processo di innovazione e cambiamento</b> .....	»	34
7.1 Lo <i>start-up</i> dei progetti innovativi .....	»	34
7.2 Il ruolo della comunicazione nella gestione progettuale .....	»	36

8. I punti di forza e di debolezza del processo inseriti nel contesto ambientale .....	pag.	39
9. Le fasi del processo raggiunte.....	»	41
10. I possibili obiettivi futuri del processo di innovazione e cambiamento.....	»	41
<b>COMUNICAZIONE INTERNA</b>		
<b>SEZIONE INTRANET E WEB MAGAZINE .....</b>	»	43
11. Le azioni realizzate per avviare il processo di innovazione e cambiamento .....	»	44
11.1 Dal contenitore al contenuto: scelte e strategie per dare vita al <i>web magazine</i> .....	»	45
12. I punti di forza e di debolezza del processo inseriti nel contesto ambientale .....	»	48
13. Le fasi del processo raggiunte.....	»	49
14. I possibili obiettivi futuri del processo di innovazione e cambiamento .....	»	56
<b>COMUNICAZIONE ESTERNA</b>		
<b>SEZIONE UFFICIO STAMPA ED ORGANIZZAZIONE EVENTI .....</b>	»	59
15. Le azioni realizzate per avviare il processo di innovazione e cambiamento .....	»	60
15.1 Costruire il processo di organizzazione eventi e di relazione con i media...	»	60
15.2 Gli eventi: dalla visibilità alla partecipazione.....	»	61
16. I punti di forza e di debolezza del processo inseriti nel contesto ambientale .....	»	71
17. Le fasi del processo raggiunte.....	»	71
18. I possibili obiettivi futuri del processo di innovazione e cambiamento .....	»	71

## COMUNICAZIONE ESTERNA - SEZIONE SITO WEB

( <a href="http://www.policlinico.unina.it">www.policlinico.unina.it</a> ).....	pag.	73
<b>19. Le azioni realizzate per avviare il processo di innovazione e cambiamento</b> .....	»	74
19.1 Web applications sviluppate .....	»	81
19.2 Farmacie della Regione Campania abilitate alla prenotazione di prestazioni sanitarie .....	»	81
19.3 Liste di attesa - info on line - [Piano Sanitario della Regione Campania “Contenimento Tempi di Attesa (PRCTA)”] .....	»	83
19.4 Dipartimenti – Aree Funzionali - Ambulatori [Piano Sanitario della Regione Campania “Contenimento Tempi di Attesa (PRCTA)”] .....	»	87
19.5 Centri prescrittori e note AIFA [Piano Sanitario della Regione Campania “Contenimento Tempi di Attesa (PRCTA)”] .....	»	87
19.6 Centri di Riferimento Regionale .....	»	90
19.7 Richiesta cartella clinica on line [Piano Sanitario della Regione Campania “Contenimento Tempi di Attesa (PRCTA)”] .....	»	91
19.8 Carta dei Servizi .....	»	93
<b>20. I punti di forza e di debolezza del processo inseriti nel contesto ambientale</b> .....	»	96
<b>21. Le fasi del processo raggiunte</b> .....	»	96
<b>22. I possibili obiettivi futuri del processo di innovazione e cambiamento</b> .....	»	97
<b>Bibliografia</b> .....	»	99
<b>Principali Riferimenti Normativi</b> .....	»	101



## ABSTRACT (Indice)

L'utilizzo delle discipline e degli strumenti di comunicazione nell'ambito delle organizzazioni private e pubbliche è oggi sempre più rilevante, data la correlazione tra comunicazione interna, comportamenti organizzativi, comunicazione esterna e produttività.

L'Area Comunicazione dell'Azienda Ospedaliera Universitaria Federico II (AOU) è stata istituita per favorire la condivisione delle informazioni e della conoscenza, all'interno e all'esterno dell'Azienda. Le attività sono, infatti, finalizzate alla comunicazione interna, rivolta a tutti i professionisti dell'Azienda, ed alla comunicazione esterna, dedicata alla relazione con la cittadinanza, con i mass-media e le istituzioni. Valorizzando le potenzialità dell'innovazione tecnologica e degli strumenti informatici, l'Area Comunicazione ha l'obiettivo di rendere più efficaci e trasparenti i processi comunicativi.

La complessità del cambiamento avviato nell'AOU, a partire da gennaio 2008, ha coinvolto uffici, strutture e professionalità, facendo emergere la necessità di governare e gestire i processi di comunicazione organizzativa. Per motivare la partecipazione del personale agli obiettivi aziendali e favorire una maggiore fluidità nella condivisione delle informazioni, stabilendo una continuità delle attività progettuali coordinate dalla direzione strategica aziendale, sono state realizzate attività di **comunicazione interna**. In particolare, una sezione dell'Area Comunicazione è stata dedicata alla **gestione dei progetti innovativi**, con il compito di coordinare, monitorare e garantire uniformità nella realizzazione delle singole attività progettuali, svolgendo funzione di moderazione e *facilitazione* nell'ambito di gruppi multidisciplinari. Utilizzando tecnologie *open source* è stato, inoltre, realizzato un **web magazine aziendale**. Un *team* redazionale ne aggiorna quotidianamente i contenuti che riguardano comunicazioni direzionali, eventi realizzati dalla Facoltà di Medicina e Chirurgia dell'Ateneo Federiciano e dall'Azienda, ma anche informazioni e aggiornamenti relativi a scoperte scientifiche, innovazioni tecnologiche e del mondo della medicina.

L'aspetto della **comunicazione esterna** è stato valorizzato attraverso l'attivazione di una sezione dedicata ai **rapporti con la stampa**- strategica nella relazione con i media e nella gestione di eventi di "crisi"- ed una di **organizzazione eventi**, che ha curato la realizzazione di convegni, meeting ed incontri professionali all'interno dell'AOU- riducendo i costi e rafforzando l'immagine dell'Azienda- e la realizzazione di

un nuovo **sito web aziendale**, che prevede rinnovati percorsi per gli utenti, differenziando già dall'accesso l'offerta informativa in base alla tipologia di *navigatore*.

Il sistema di comunicazione implementato supporta l'organizzazione e funge da leva strategica per veicolare il cambiamento nell'Azienda. Nel prossimo futuro sarà approvato il **piano di comunicazione** aziendale che ha l'obiettivo di sistematizzare le attività realizzate e pianificare ulteriori azioni di comunicazione, individuando ulteriori strumenti per il monitoraggio della loro efficacia.

Il presente documento è strutturato in due parti: la prima è dedicata all'Area Comunicazione, nel complesso delle finalità e delle motivazioni che hanno spinto la direzione aziendale verso la sua istituzione, la seconda, a sua volta suddivisa in due aree tematiche, comunicazione interna e comunicazione esterna, è composta da quattro sezioni relative alle singole progettualità, che declinano operativamente gli obiettivi dell'Area Comunicazione, evidenziando per ognuna di esse future potenzialità di sviluppo e criticità emerse nella loro realizzazione.

Restituire il complesso quadro delle azioni realizzate ha richiesto un'esemplificazione delle singole progettualità. Va altresì specificato che ognuna di esse si collega con l'altra in una prospettiva di integrazione e nel loro insieme esse sono parte di una più ampia strategia che vede nella comunicazione un supporto ed uno strumento per veicolare il cambiamento e condividere le esperienze innovative.

## **AREA COMUNICAZIONE** (Indice)

**Team del progetto:** Alessandra Dionisio<sup>1</sup>, Luigi Palermo<sup>1</sup>, Monica Pane<sup>1</sup>

**Affiliazioni:**

Area Comunicazione - Direzione Aziendale A.O.U. “Federico II”

1

## 1. La spinta al cambiamento (Indice)

L'Area Comunicazione dell'Azienda Ospedaliera Universitaria Federico II (AOU) è stata istituita in staff alla Direzione Generale per supportare il processo di cambiamento avviato, a partire da gennaio 2008, dalla direzione strategica aziendale, in rispetto alla normativa vigente in tema di comunicazione pubblica ed in sintonia con gli inquadramenti teorici che riconoscono alla comunicazione il ruolo di *collante* delle strutture organizzative complesse (Invernizzi, 2000).

La valorizzazione degli strumenti e delle attività di comunicazione, nell'ambito dell'AOU, è coerente, infatti, a quanto delineato dall'ampia **produzione normativa** in materia di comunicazione pubblica, che già a partire dagli anni novanta introduce una nuova cultura del servizio, centralizzando le esigenze del cittadino e promuovendo i concetti di trasparenza e partecipazione, e dalle più recenti **teorie della comunicazione organizzativa**, che fanno emergere l'importanza della comunicazione interna come motore per il cambiamento organizzativo e per una chiara e trasparente comunicazione esterna.

La densità delle modificazioni legislative e l'ampio superamento di un approccio classico alla burocrazia delle organizzazioni pubbliche hanno accompagnato e sostanziato il cambiamento avviato nell'AOU, ma la funzione della comunicazione, come asse portante per il processo di innovazione avviato, è stato innanzitutto riconosciuto empiricamente e la volontà di assegnare alla comunicazione un ruolo centrale nel rapporto interno/esterno è nata da un **bisogno contingente** di avviare delle trasformazioni culturali e di *documentare* e condividere il cambiamento organizzativo.

## 1.1 La comunicazione nella Pubblica Amministrazione: il mutamento dei paradigmi legislativi

Già a partire dagli anni novanta il tradizionale impianto normativo che regola le pubbliche amministrazioni viene modificato dalle fondamenta. Il punto di partenza è il principio sancito per gli enti locali dall'art. 7 della [Legge 142/1990](#), che demanda a norme regolamentari l'emanazione di disposizioni atte ad assicurare il diritto dei cittadini all'**accesso** delle informazioni in possesso dell'amministrazione locale. Analogo principio è stabilito, in via generale per tutte le pubbliche amministrazioni, dall'art. 22 della [Legge 241/1990](#), relativa all'accesso e alla **trasparenza** dell'atto d'ufficio. Nasce e si sviluppa, quindi, una nuova concezione di pubblica amministrazione e di servizio (Faccioli, 2000). Il principale strumento per favorire la comunicazione tra cittadini e amministrazione è costituito dagli Uffici relazioni con il pubblico previsti dall'art. 12 del [d.lgs 29 del 1993](#). Tra le due normative non vi è soltanto un legame strumentale (l'una che semplifica la possibilità per il cittadino di ottenere informazioni sull'operato dell'amministrazione, l'altra che crea un punto di contatto e di ascolto delle esigenze dei cittadini), ma vi è soprattutto una coerenza di indirizzo. Tale connessione ha trovato in successivi provvedimenti ulteriori estensioni. La [direttiva sull'erogazione](#) dei servizi pubblici, emanata il 27 gennaio 1994 dal Presidente del Consiglio dei ministri, impone (capo II, n. 4: rapporti con gli utenti) ai *soggetti erogatori* di pubblico servizio di istituire "appositi uffici destinati ai **rapporti con il pubblico**, presso i quali siano disponibili tutte le informazioni utili agli utenti".

Un'ulteriore evoluzione per la comunicazione pubblica avviene con la Direttiva del Presidente del Consiglio dei Ministri "Principi sull'erogazione dei servizi pubblici" che istituisce la "Carta dei Servizi" considerando "pubblici"- ed è questa ultima la vera rivoluzione culturale - tutti i servizi volti a garantire il godimento dei diritti della persona costituzionalmente tutelati. La **Carta dei servizi** è lo strumento di facilitazione all'esercizio dei diritti da parte dei cittadini utenti e di gestione e comunicazione trasparente da parte degli enti erogatori.

La svolta nella storia della Comunicazione Pubblica avviene con la [Legge 150 del 7 giugno 2000](#) che disciplina le attività di informazione e di comunicazione

delle pubbliche amministrazioni, identificando più dettagliatamente compiti e funzioni dell'Ufficio Relazioni con il Pubblico e dell'Ufficio Stampa - sottolineando che tali strutture devono **lavorare in sinergia** - valorizzando, inoltre, la funzione del Piano di Comunicazione (Rovinetti, 2006). Alla legge 150/2000 fanno seguito il [DPR 21/09/2001 n. 422](#) "Regolamento recante norme per l'individuazione dei titoli professionali del personale da utilizzare presso le pubbliche amministrazioni per l'attività di informazione e di comunicazione e disciplina degli interventi formativi"<sup>1</sup> e la [Direttiva P.C.M. 07/02/2002](#) "Attività di comunicazione delle pubbliche amministrazioni"<sup>2</sup>.

Dall'ampia produzione normativa si evidenzia che **la comunicazione è una necessità**, uno strumento essenziale per un'amministrazione efficace e va inserita nel processo decisionale. Merita, inoltre, una segnalazione la rilevanza che la comunicazione pubblica riveste per il suo **silente effetto**. Il parlare di processi e normative genera, infatti, nei cittadini maggiore consapevolezza dei loro diritti, un aumento delle aspettative e, talvolta, approcci difensivi negli operatori, che si confrontano con un'utenza rinnovata più attenta, più informata e quindi più esigente.

Diversi momenti di ricerca dimostrano, inoltre, che le realtà che hanno avuto successo sono quelle in cui l'attivazione di flussi di comunicazione si inserisce nella struttura organizzativa, della quale diventa una funzione che è allo stesso tempo specialistica e diffusa. È specialistica in quanto richiede professionalità,

---

<sup>1</sup> Per lo svolgimento delle attività di comunicazione nell'ambito dell'Ufficio Relazioni con il Pubblico "per il personale appartenente a qualifica dirigenziale (...) è richiesto il possesso del diploma di laurea in Scienze della Comunicazione, del diploma di laurea in Relazioni Pubbliche e di altre lauree con indirizzi assimilabili (...)", mentre per lo svolgimento delle attività di informazione nell'ambito degli Uffici Stampa è richiesto "oltre al possesso dei titoli culturali previsti dai vigenti ordinamenti e disposizioni contrattuali in materia di accesso agli impieghi nelle Pubbliche Amministrazioni, il possesso del requisito dell'iscrizione negli elenchi dei professionisti e dei pubblicisti dell'albo nazionale dei giornalisti di cui all'art. 26 della Legge 3 Febbraio 1963, n. 69".

<sup>2</sup> "Le Amministrazioni devono assicurare il raccordo operativo tra i segmenti di comunicazione attivati; il Portavoce, l'Ufficio Stampa e l'Ufficio per le Relazioni con il Pubblico e le analoghe strutture, devono prevedere forme organizzative di coordinamento delle loro attività per massimizzare l'utilizzo delle risorse umane ed economiche e creare sinergie ed integrazione tra le azioni di comunicazione per contribuire a rendere efficaci e soddisfacenti le relazioni con i cittadini".

competenze e formazione specifiche, che ne fanno una dimensione strutturata che necessita di spazi e modalità organizzative *ad hoc*; è diffusa in quanto i flussi comunicativi sono parte della vita dell'istituzione che, consapevolmente o inconsapevolmente, comunica attraverso le sue attività e soprattutto attraverso i suoi dipendenti (Arena, 2001).

## 1.2 Comunicazione e contesti organizzativi

L'instabilità dei mercati e la rapida innovazione tecnologica che sin da agli anni novanta stanno caratterizzando la nostra nazione spingono le imprese e la PA a misurarsi nella competizione in base alla capacità di interagire in modo produttivo con l'ambiente esterno, diventato molto più complesso (Rovinetti, 2006). Non solo l'evoluzione tecnologica ed il cambiamento dei mercati, ma anche l'inesorabile trasformazione del profilo del lavoratore, da una parte, e del consumatore, dall'altra, più istruito, più attento, potenzialmente in grado di rintracciare informazioni attraverso strumenti agevoli e *friendly*, rendono necessaria l'adozione da parte delle organizzazioni di un rinnovato approccio alla funzione della comunicazione. Il modello verticistico cede il passo ad una concezione organizzativa caratterizzata da maggiore flessibilità e che non si fonda sulle singole "funzioni" ma sui processi. Questo approccio pone l'enfasi sul ricorso al *problem solving*, alla competenza e alla professionalità dei singoli soggetti e alla loro capacità di **lavorare in squadra**. In tale contesto, diventa necessario valorizzare il livello delle conoscenze all'interno dell'azienda, avviando processi di comunicazione a servizio di una sempre maggiore condivisione degli obiettivi e delle informazioni. La comunicazione rappresenta, quindi, uno strumento per indurre **cambiamenti nei comportamenti individuali e collettivi**. La sua efficacia può essere misurata non solo in rapporto alla produttività, ma in base ai cambiamenti che è in grado di generare e supportare a medio e lungo termine. La comunicazione interna ha una nuova funzione di supporto all'organizzazione, nel senso che mira a sviluppare rinnovati processi organizzativi attraverso la condivisione di un patrimonio informativo e l'adozione di più flessibili pratiche comunicative.

Il modello che sottende questo tipo di approccio è quello della comunicazione organizzativa che, riprendendo la definizione di Emanuele Invernizzi, può essere definita come *l'insieme dei processi strategici ed operativi che creano, scambiano e fanno condividere i messaggi informativi e valoriali all'interno delle diverse reti di relazioni che costituiscono l'essenza dell'organizzazione e della sua collocazione nell'ambiente* (Invernizzi,2000). Essa coinvolge i componenti interni e tutti i soggetti esterni in qualche modo interessati alla vita dell'organizzazione, compresi i cittadini che entrano in contatto con essa. Secondo questa prospettiva, la comunicazione organizzativa comprende ed integra tutti i processi di comunicazione necessari allo sviluppo dell'organizzazione. Tale modello evidenzia come i processi di comunicazione riescano ad incidere nelle organizzazioni se diventano **patrimonio** delle strutture e delle persone che ne fanno parte, se entrano nel loro bagaglio culturale e fanno riferimento a mappe cognitive condivise, se sono pensate e organizzate in modo coerente e, quindi, se sono in grado di incidere sulla cultura organizzativa.

In sintesi, la **comunicazione interna ha la funzione di “orientare” il processo di elaborazione culturale** che avviene all'interno dell'organizzazione, facilitando la costruzione di significati condivisi e di concetti e simboli unanimemente riconosciuti. Dal momento che le organizzazioni operano in un contesto fortemente instabile, con obiettivi variabili ed una tecnologia in continuo miglioramento, diventa indispensabile la cooperazione tra risorse umane ed è urgente potenziare la valorizzazione della conoscenza attraverso la maggiore condivisione del patrimonio informativo all'interno delle organizzazioni.

Come sostiene Thomas Stewart *“L'intelligenza diventa capitale quando da un brain power libero si ricava un certo ordine utile, vale a dire quando ad esso viene data una forma coerente(...); quando viene incapsulato in maniera tale da consentire di descriverlo, comunicarlo ad altri e sfruttarlo; e quando può essere applicato per fare qualche cosa che non si potrebbe fare se rimanesse sparpagliato (...). Il capitale intellettuale è un sapere utile confezionato”* (Stewart, 1999).

**La conoscenza costituisce un patrimonio vitale che permette di creare valore aggiunto**, condizione senza la quale non è possibile realizzare innovazione,

cambiamento, rinnovamento. Per quanto riguarda i processi, essi devono consentire di mediare tra due esigenze parzialmente contrapposte: garantire l'accesso di tutti alle informazioni e contestualizzare le informazioni a seconda delle specifiche esigenze degli individui e delle aree dell'organizzazione (Nucci, 2008). In questo contesto, la tecnologia rappresenta un supporto essenziale, nella misura in cui funge da piattaforma sulla quale si innestano i processi comunicativi e, quindi, di gestione della conoscenza, consentendo di agevolare la condivisione e il trasferimento delle informazioni.

### 1.3 “Emergenze” di comunicazione in Sanità

Nell'ultimo ventennio il Servizio Sanitario Nazionale ha attraversato significative fasi di cambiamento che hanno messo in discussione consolidate pratiche relazionali interne e stili di rappresentazione esterna, incidendo in modo determinante sul rapporto tra l'istituzione ospedaliera e territoriale e la sua utenza.

Con l'introduzione del [D.Lgs n. 502/92](#) e del [D.Lgs 517/93](#) vengono introdotte logiche manageriali che richiedono l'acquisizione di nuovi strumenti per il controllo di gestione e per un'ottimale organizzazione delle risorse umane e l'adozione di un'innovativa prospettiva di personalizzazione ed umanizzazione dell'assistenza, nel rispetto del diritto all'informazione dei cittadini, che devono essere orientati riguardo le prestazioni erogate, le tariffe e le modalità di accesso ai servizi.

Il cambiamento apre spazi nuovi per le Aziende e per i cittadini. Da una parte, le Aziende sono chiamate ad “esporre” i beni del servizio salute in un sistema ormai concorrenziale e che deve rispettare logiche e sistemi gestionali, dall'altra i cittadini si trovano al centro di un'offerta molteplice e variegata e sono tenuti ad effettuare un'operazione di selezione, individuazione e scelta (Ingrosso, 2001).

Si avvia, quindi, un processo di “conoscenza” tra Aziende e cittadini (Rovineti, 2000). In questa prospettiva viene valorizzata la raccolta e l'analisi dei segnali di disservizio, in collaborazione con le organizzazioni rappresentative dei cittadini,

con le organizzazioni di volontariato e di tutela dei diritti. Un “circuito virtuoso”<sup>3</sup> in cui si alimenta una sempre più esaustiva risposta alle esigenze dei cittadini, i quali devono orientarsi in un crocevia di offerte, attori ed interessi.

Lo scenario di fronte al quale ci troviamo è di notevole complessità. Finitezza delle risorse, necessità di gestirle ed ottimizzarle, bisogno di comunicare con il cittadino per orientarlo e fidelizzarlo, responsabilità nella definizione del rapporto tra domanda ed offerta di salute, esigenza di tutelare il cittadino ma parallelamente di *concettualizzarlo* come cliente: questi sono solo alcuni dei compiti che dai primi anni novanta vengono assegnati alla Sanità italiana.

Si manifesta, pertanto, l’esigenza di utilizzare strumenti di comunicazione come elementi costitutivi di quelle capacità gestionali richieste ai nuovi professionisti della salute e ne consegue che l’esigenza di conoscere ed appropriarsi di metodi, tecniche e strumenti di comunicazione è oggi più che mai vitale per il sistema salute, sempre più complesso e multidiretto.

Nel [Piano Sanitario 2006-2008](#) si sottolinea, infatti, l’importanza di reimpostare modelli comunicativi con l’obiettivo di garantire equità sul versante della domanda e in relazione alle condizioni di accesso dei cittadini ai servizi assistenziali. *“Migliorare la comunicazione con i cittadini; accrescere la partecipazione delle associazioni, del volontariato e delle altre parti interessate all’elaborazione delle politiche in tema di salute; la messa a punto di un approccio per integrare le questioni in tema di salute nelle altre politiche, per migliorare l’individuazione precoce, la valutazione e la comunicazione dei rischi sanitari; e promuovere la sicurezza dei prodotti e dei servizi destinati ai cittadini”* (Piano Sanitario Nazionale 2006-2008 punto 3.3) rappresentano, infatti, i principali strumenti e le azioni da

---

<sup>3</sup> Comunicazione interna efficace, partecipazione e senso di appartenenza degli operatori, miglior back office, miglior front office, operatori soddisfatti, servizio efficiente, comunicazione esterna trasparente, cittadino soddisfatto: tutti questi ambiti sono tra loro legati inscindibilmente, così da sottolineare che l’assenza di uno solo di questi “anelli” non consente la realizzazione della soddisfazione dell’utente. La comunicazione esterna è legata alla comunicazione interna, nella misura in cui deve essere costruita in modo coerente rispetto alla seconda, senza creare scollamenti che producono distorsioni del sistema ed inevitabili insoddisfazioni dell’utenza. A. Rovinetti, *Diritto di Parola. Strategie, professioni, tecnologie della comunicazione pubblica*, Il Sole 24 ore, Milano, 2000.

attuare per il raggiungimento degli obiettivi indicati nel Piano per l'armonizzazione della Sanità italiana nel contesto europeo. Inoltre, nel Piano Sanitario si evidenzia che *“è indispensabile per l'ottenimento di risultati positivi la capacità di saper gestire la comunicazione istituzionale. Nonostante si siano sviluppate esperienze positive e di eccellenza, nel prossimo futuro dovrà maggiormente diffondersi in tutte le strutture del sistema sanitario la consapevolezza dell'importanza strategica di tali azioni e dovrà crescere parallelamente la capacità professionale nell'attuare le strategie comunicative”* (Piano Sanitario Nazionale 2006-2008 “La comunicazione Istituzionale”).

In questa direzione, si orienta anche il documento di indirizzo sulla Comunicazione Pubblica in Sanità, redatto dall'Associazione Italiana di Comunicazione pubblica, a Maggio 2006 ed il cui scopo è *“avviare un confronto sul ruolo che la comunicazione può svolgere nelle Aziende sanitarie italiane, per evidenziarne le opportunità e verificarne l'adeguatezza a perseguire gli obiettivi che le competono”*. In particolare, si sottolinea nel Documento, si rende necessario *“un deciso salto qualitativo e quantitativo della comunicazione pubblica, possibile solo con un forte intervento di potenziamento, coordinamento e miglioramento dei servizi di comunicazione da parte delle Aziende Sanitarie e delle Regioni, ognuna per le proprie competenze. (...). **Tutte le Aziende Sanitarie, territoriali e ospedaliere, devono, quindi, possedere strutture di comunicazione/informazione conformi alla Legge 150/2000. (...). Le strutture di comunicazione, inoltre, devono avere almeno il livello di Unità Operativa autonoma (struttura dirigenziale che può prendere il nome di Servizio)**. In alcuni casi, qualora l'articolazione delle strutture di comunicazione presenti all'interno dell'Azienda lo richieda, si rende opportuno la creazione di una struttura complessa o di un vero e proprio Dipartimento a cui afferiscono più Strutture Complesse, Uffici Stampa, URP, analoghe strutture e che ne coordini le attività. (...) Tale Sistema di Comunicazione deve pertanto essere diretto da un dirigente con la professionalità e formazione prevista dalla Legge 7/06/2000, n.150 e dal DPR 21/09/2001, n.422. Ha carattere amministrativo ed è posto in staff della Direzione Generale. (...) Il bisogno di integrare le competenze dei comunicatori pubblici in Sanità con i saperi medico - scientifici è il presupposto per divulgare informazioni corrette e allo stesso tempo chiare e comprensibili per i cittadini. La comunicazione*

*nelle Aziende Sanitarie è una risorsa e non va considerata come un fattore di spesa”*. Quanto sopra esposto, era già evidenziato nella Direttiva 7/02/2002, in cui si precisa che *“Le Amministrazioni si impegnano a individuare nel proprio bilancio un capitolo dedicato alle spese complessive per la comunicazione e informazione pubblica in una percentuale non inferiore al 2% delle risorse generali”*.

## 2. La situazione presente all’avvio del processo di innovazione e cambiamento<sup>(Indice)</sup>

L’attenzione dell’AOU verso la comunicazione organizzativa sanitaria nasce già nei primi anni del duemila, quando viene individuata una professionalità esperta nei processi comunicativi in ambito pubblico<sup>4</sup>. I primi obiettivi perseguiti sono di comunicazione interna, l’importanza di un facilitatore esperto di comunicazione si evidenzia nelle stesura di relazioni, nella loro diffusione e nello studio di progettualità per l’analisi del **benessere organizzativo** e del clima interno. Particolare attenzione è assegnata alla realizzazione di un *house organ* aziendale che si colloca come strumento intermedio tra interno ed esterno, con l’intento di valorizzare le eccellenze dell’AOU, dando spazio e visibilità soprattutto ai professionisti che nell’ordinario affrontano il quotidiano rapporto con l’utenza. Fino al 2008 la comunicazione ha una funzione di supporto alla direzione strategica aziendale ma non ha una sua continuità nell’implementazione e nella programmazione, piuttosto interviene occasionalmente, in modo non sistematico, nell’agire direzionale e nel governo delle relazioni con il *middle- management*.

L’istituzione dell’Area Comunicazione dell’Azienda Ospedaliera Universitaria Federico II segna, di fatto, la **sistematizzazione** delle attività di comunicazione, consentendo la pianificazione di specifiche attività funzionali agli obiettivi strategici aziendali nel breve, medio e lungo periodo.

---

<sup>4</sup> Ottobre 2003 - incarico prestazione professionale ai sensi del combinato disposto art.7 D.Lv. n.29/93 e degli Art. 2222 e segg. C.C. “Professionalità esperta nei processi comunicativi, con particolare riferimento all’ambito pubblico”.

## 2.1 Una nuova comunicazione per una nuova amministrazione

A partire da Gennaio 2008, nell'ambito di un contesto regionale caratterizzato da forte instabilità<sup>5</sup>, il *top management* dell'AOU ha inteso avviare, attraverso la razionalizzazione dell'allocazione delle risorse, una serie di progettualità innovative e trasversali, costituendo gruppi di lavoro multidisciplinari. In particolare, il *middle management*, che ha coordinato l'azione dei *team* di lavoro trasversali, è stato particolarmente coinvolto. La complessità del cambiamento avviato, che ha riguardato in modo trasversale uffici, strutture e professionalità, ha fatto emergere l'esigenza di organizzare e gestire in modo coordinato, integrato e coerente i processi comunicativi.

In questo scenario, i flussi di comunicazione interni ed esterni hanno assunto un ruolo rilevante nel tessere relazioni tra tutte le componenti e nel socializzarle all'insieme dei processi che costituiscono la vita e l'identità dell'Azienda. Se gli spazi della comunicazione fossero restati marginali o, comunque, settoriali, limitati solo ad alcune aree senza toccare il tessuto culturale che dà identità all'organizzazione, l'AOU si sarebbe rinchiusa in prassi e processi consolidati che avrebbero finito con l'isolare percorsi innovativi o con il confliggere con essi, producendo, riprendendo l'ossimoro di Carlo Donolo, forme di "immobilismo innovativo" (Donolo, 1989).

In sintesi, coerentemente con la normativa vigente e in linea con la letteratura scientifica, all'Area Comunicazione è stato assegnato, in una prima fase, l'obiettivo di:

- svolgere funzione di *facilitazione* nell'ambito dei gruppi di lavoro;
- dare visibilità alle attività svolte dai *team* progettuali all'interno e all'esterno dell'Azienda;
- favorire l'acquisizione di strumenti di *project-* management per l'adozione di una metodologia condivisa di gestione progettuale comune da parte dei gruppi di lavoro, in modo da creare un dialogo *intra* ed *inter* progettuale.

---

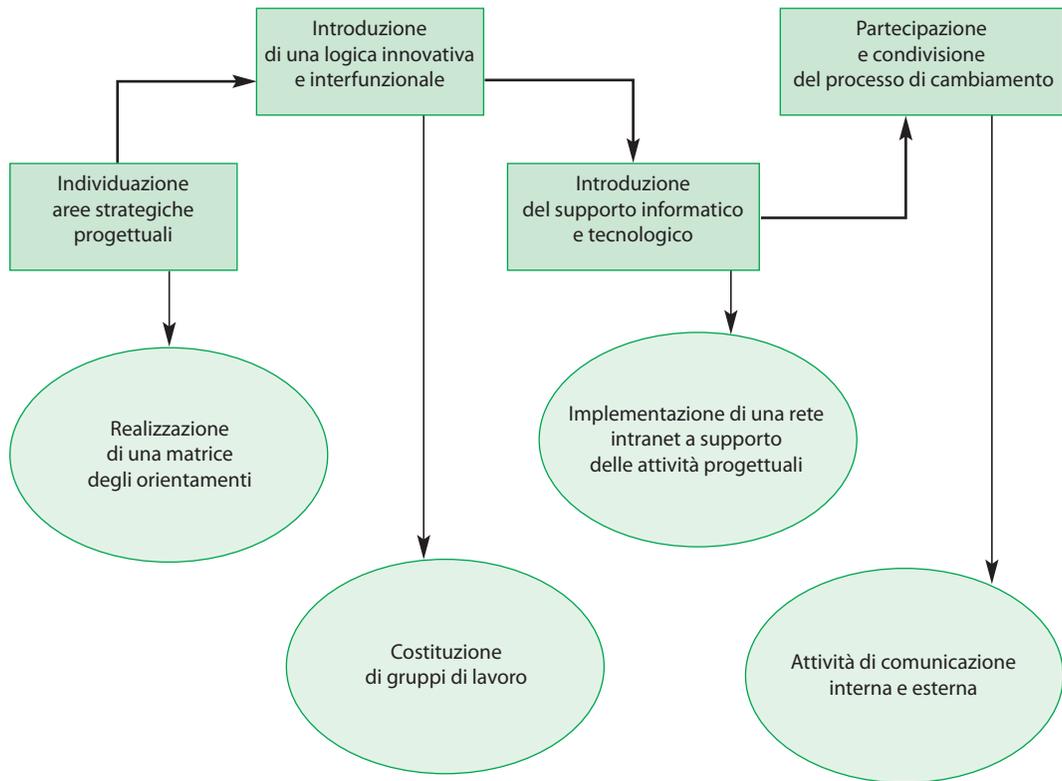
<sup>5</sup> Si veda parte generale.

Di seguito, si indica *step by step* il percorso avviato dalla nascita alla gestione delle progettualità trasversali, nell'ambito del quale si inserisce e si sviluppa l'Area Comunicazione e le attività ad essa legate.

1. attraverso un'analisi di scenario e la realizzazione di una *matrice degli orientamenti* sono state identificate le aree strategiche di prioritario interesse per la Direzione Strategica Aziendale;
2. alla luce delle aree prescelte sono stati costituiti dei *gruppi di lavoro interfunzionali* e sono stati avviati dei progetti per ogni specifica area;
3. per poter condividere gli avanzamenti dei progetti e per fornire un supporto tecnologico in grado di garantire il monitoraggio del flusso informativo è stata creato un *portale corporate* aziendale che funge da piattaforma per i *software* gestionali utilizzati per i singoli progetti;
4. per aumentare il grado di conoscenza delle iniziative intraprese all'interno e la partecipazione alle stesse da parte del personale è stata pianificata e organizzata una più coerente e continuativa strategia di comunicazione.

Le fasi del processo sin qui descritte sono rappresentate nella tabella 1.

**Tabella 1 - Progetti innovativi e strategie di comunicazione: le fasi del processo**



## 2.2 Analisi di scenario

Come evidenziato, l'istituzionalizzazione delle attività di comunicazione avviene per rispondere ad un concreto bisogno organizzativo. Prima di declinare

**Tabella 2 - Analisi di scenario per la progettazione delle attività di comunicazione**

<b>Opportunità</b>	<b>Minacce</b>
<ul style="list-style-type: none"><li>• Rapporto con la Facoltà di Medicina e Chirurgia.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Immagine non soddisfacente dell'AOU<sup>7</sup></li></ul>
<ul style="list-style-type: none"><li>• Attenzione della Regione nel monitoraggio del contenimento dei costi<sup>6</sup></li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Scadenza del Protocollo d'Intesa con la Regione</li></ul>
	<ul style="list-style-type: none"><li>• Difficoltà del Servizio Sanitario Regionale in termini di debito accumulato e di esigenze del piano di rientro</li></ul>
<b>Punti di forza</b>	<b>Punti di debolezza</b>
<ul style="list-style-type: none"><li>• Attività di comunicazione avviate nelle precedenti gestioni (anche se in modo non sistematico e continuativo)</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Malessere organizzativo interno caratterizzato da scarsa motivazione e conseguente sfiducia nei confronti delle iniziative di rinnovamento</li></ul>
<ul style="list-style-type: none"><li>• Giovani volontari e stagisti a supporto delle attività aziendali</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Età avanzata dei dipendenti</li></ul>
	<ul style="list-style-type: none"><li>• Blocco del turnover del personale</li></ul>
	<ul style="list-style-type: none"><li>• Mancanza di una strategia condivisa e continuativa di comunicazione e partecipazione</li></ul>

---

<sup>6</sup> Non deve stupire che tale punto sia stato posto tra le opportunità. Infatti, l'urgenza di porre in essere strategie per il contenimento dei costi e contemporaneamente per il miglioramento della qualità rappresentano una leva per una maggiore stringente attenzione sulle progettualità e di conseguenze sulle attività di comunicazione correlate.

<sup>7</sup> L'immagine è intesa come *corporate identity*, il modo principale per un'organizzazione di qualificare la propria identità.

le attività dell'Area Comunicazione, è stato necessario effettuare un'attenta analisi di scenario per cogliere punti di forza e criticità della situazione presente a gennaio 2008, al fine di individuare le più opportune azioni, in coerenza con le finalità organizzative. Di seguito si tratteggia, attraverso il modello di analisi *swot*, la situazione presente al momento di avvio delle attività dell'Area Comunicazione.

In particolare, tre sono i macro obiettivi generali e strategici che l'Azienda ha inteso raggiungere sin dal 2008:

- aumentare la conoscenza degli obiettivi operativi da parte dei dipendenti dell'Azienda e la loro motivazione, affinché gli stessi partecipino e collaborino attivamente al loro raggiungimento;
- creare una sinergia costante con la Facoltà di Medicina e Chirurgia, avviando un circuito di comunicazione e condivisione dei processi avviati, con un maggiore coinvolgimento delle professionalità aziendali ed universitarie;
- orientare il rapporto tra domanda e offerta di salute per valorizzare l'alta specialità dell'offerta assistenziale aziendale, "riposizionando" dal punto di vista strategico la collocazione dell'AOU nel "mercato" dei beni/servizi salute, in coerenza con la sua *mission* e con la specificità dell'Azienda, caratterizzata da un inscindibile rapporto con la Facoltà di Medicina e Chirurgia.

Alla luce di quanto emerso, l'Area Comunicazione ha dovuto intervenire con una strategia di *communication mix* su più livelli ed ambiti, indirizzando gli interventi sulle procedure, le dinamiche ed i processi legati alle seguenti aree:

- **Comunicazione interna**
  - dinamiche relazionali interne, orizzontali e verticali
- **Comunicazione esterna**
  - rapporto tra Azienda, sistema mediatico ed istituzioni
  - relazione con la cittadinanza

Entrambe le aree, in una modalità di scambio e continua integrazione, riportano alla già citata definizione di **comunicazione organizzativa**.

### 3 Le azioni realizzate per avviare il processo di innovazione e cambiamento (Indice)

#### 3.1 Le macro fasi del processo

Si descrivono di seguito le macro fasi che hanno caratterizzato l'evoluzione dell'Area Comunicazione dell'AOU Federico II.

**Fase 1** In questa prima fase, si valorizza la funzione della comunicazione come processo di facilitazione trasversale. La professionalità esperta in comunicazione organizzativa sanitaria è dedicata principalmente a svolgere funzione di coordinamento dei gruppi interfunzionali, anche identificati come gruppi di miglioramento continuo, svolgendo funzione di tutoraggio all'interno dei gruppi e di sostegno alla Direzione Strategica Aziendale nell'ambito delle riunioni periodiche. L'Area Comunicazione è principalmente a supporto delle attività progettuali e della direzione strategica aziendale. La comunicazione interna vive, quindi, il suo primo momento di consolidamento nell'ambito dei gruppi di lavoro.

**Fase 2** Nella seconda fase, all'esigenza di garantire una continuità comunicativa interna, si aggiunge la necessità di dare visibilità alle iniziative avviate tra tutti gli operatori dell'Azienda ed anche all'esterno. Si migliora il flusso comunicativo interno e si avviano le attività di comunicazione esterna.

**Fase 3** Nella terza fase, che potremmo definire della maturità, l'obiettivo è la comunicazione come sistema di governo delle relazioni, tanto interne, quanto esterne. Si può parlare, in questa fase, di comunicazione organizzativa. La maggiore legittimazione che viene data all'area della comunicazione ne supporta energicamente obiettivi e finalità, consentendo una maggiore permeabilità dei processi all'attività di comunicazione stessa. La progettazione di un ufficio stampa, la vitalità dello spazio *web* aziendale sono alcuni dei momenti più significativi di questo processo evolutivo, giunto ad una maggiore stabilizzazione.

**Fase 4** Nella quarta fase, attualmente in pieno corso, dalla maturità dei singoli processi si passa alla sistematizzazione delle attività, ad un più consapevole ricordo tra esse e ad una pianificazione più attenta e costante. La comunicazione

supera la concettualizzazione di uno strumento immediatamente *problem solving*, ma come altri strumenti manageriali, viene concepita come un processo metodologico a medio e lungo termine, che richiede competenze e progettualità.

### 3.2 Le attività

Le attività dell'Area Comunicazione sono state declinate come segue:

#### Comunicazione interna:

- 2008/2011- **Progettualità innovative e trasversali**: come già indicato, a partire dal 2008, individuando delle aree strategiche di intervento ed effettuando una scelta secondo criterio di allocazione prioritaria delle risorse, sono stati costituiti, dalla Direzione Strategica Aziendale, dei gruppi di lavoro trasversali per il raggiungimento di specifici obiettivi: dal processo di informatizzazione nei reparti, alla realizzazione di un *data warehouse* per il controllo di gestione, al monitoraggio periferico della sicurezza nei luoghi di lavoro, alla riorganizzazione dell'approvvigionamento farmaci. Le attività di comunicazione sono state orientate alla cura dell'impostazione metodologica delle progettualità, con un supporto a tutti i gruppi nell'utilizzo di strumenti di *project-management*. Inoltre, periodicamente l'Area Comunicazione si è interessata di redigere relazioni periodiche e fornire alla direzione aziendale lo stato dell'arte dei progetti anche attraverso l'uso di *software open source* dedicati (*e-groupware*; *epiware*)
- 2009/2011 - **Intranet aziendale e web magazine** (<http://intranet.policlinico.unina.it>): inaugurato l'11 giugno 2009, con l'intervento dell'allora Rettore Guido Trombetti, il *portale corporate* aziendale è uno spazio *web* in cui coesistono due realtà: uno spazio redazionale (*webmagazine*), in cui sono presenti *news* dedicate alla medicina, alle innovazioni tecnologiche, alle comunicazioni direzionali, alle attività convegnistiche e di ricerca promosse dai professionisti dell'AOU, ed una sezione (accesso intranet) che comprende servizi ad accesso riservato, dedicati a professionisti preposti a specifici compiti e funzioni. Di fatto questa sezione rappresenta il supporto informatico sui cui viaggiano gli applicativi gestionali che sorreggono i processi innovativi avviati (sicurezza, monitoraggio apparec-

chiature, *data ware house* per il controllo di gestione...). L'Area Comunicazione cura, in particolare, la parte redazionale, garantendo un aggiornamento costante delle comunicazioni e delle *news*, incentivando i contatti con i professionisti dell'Azienda per un costante scambio informativo e approfondendo notizie pubblicate dai quotidiani locali e nazionali.

### Comunicazione esterna

- 2009/2011- **Ufficio stampa:** l'AOU ha dedicato particolare attenzione alle attività di relazione con i media, locali e nazionali. Il ruolo dell'Ufficio Stampa, oltre che di informazione, è di particolare utilità per l'Azienda nella gestione della "crisi", per favorire una comunicazione trasparente ed efficace con la cittadinanza. L'Area Comunicazione svolge tutte le funzioni sin qui descritte, in particolare cura la redazione di comunicati stampa per eventi aziendali. Gestisce la relazione con i media locali, garantendo la "copertura" di iniziative e favorendo la comunicazione tra l'AOU ed i mass-media.
- 2009/2011- **Organizzazione eventi:** prevede un coordinamento complessivo delle attività finalizzate alla realizzazione ed al monitoraggio di un'iniziativa. Dal convegno alla conferenza stampa, dal simposio alla conferenza, ogni tipologia di attività richiede la definizione di uno specifico piano di organizzazione di eventi. L'Area Comunicazione cura la realizzazione degli eventi pianificati dalla Direzione Strategica Aziendale, dagli aspetti creativi a quelli organizzativi, fino alla rassegna stampa degli eventi e alla valutazione del gradimento e alla rispondenza tra obiettivi e risultati. Coordina, inoltre, interventi e manifestazioni presso Fiere e Convegni esterni, curando la realizzazione di materiale informativo e l'organizzazione degli eventi nel loro complesso.
- 2009/2011- **Sito web** ([www.policlinico.unina.it](http://www.policlinico.unina.it)): è un'interfaccia informatica che permette ai cittadini di cercare informazioni riguardanti la nostra Azienda e le attività che in essa si svolgono. L'Area Comunicazione si è occupata, in sinergia con il Servizio Informatico Aziendale, della rivisitazione del portale, individuando un percorso suddiviso per tipologie di utenti in modo da offrire un accesso più facile ed immediato. Inoltre, l'Area Comunicazione si occupa di fornire *news* e informazioni da pubblicare sul sito ed ha tracciato, in ambito di

riprogettazione dello stesso, un percorso per la gestione dei flussi informativi interni, finalizzata ad evitare la loro duplicazione e l'aumento di possibili errori informativi.

Nella tabella n.3 di seguito proposta, si sintetizzano le sezioni in cui è strutturata l'Area Comunicazione.

**Tabella 3 - Area Comunicazione: la struttura**



#### **4. I punti di forza e di debolezza del processo inseriti nel contesto ambientale**(Indice)

A più di un triennio dall'avvio dell'Area Comunicazione in staff alla Direzione Generale dell'AOU è possibile fare un bilancio delle azioni poste in essere valutando, non tanto l'efficacia della singola azione, quanto l'impatto che l'insieme delle azioni nella loro complessità, continuità ed integrazione hanno avuto sul si-

stema, rilevandone punti di forza e di debolezza, valutando margini di miglioramento ed aree di rischio/opportunità su cui investire.

### **Punti di forza**

- In rapporto agli obiettivi strategici aziendali, l'Area Comunicazione ha dato un contributo in termini di coordinamento e uniformità delle attività innovative, intervenendo nelle attività di comunicazione esterna per migliorare la visibilità dell'Azienda e la sua immagine sul territorio.
- All'interno di un'Azienda complessa e variegata e con una duplice anima assistenziale e universitaria come l'AOU, l'Area Comunicazione, che in assoluto non può definirsi una "novità" nel sistema sanitario, è particolarmente innovativa nel contesto di riferimento per il suo ruolo integrato e per la molteplicità degli aspetti curati.
- È una realtà giovane e la sua collocazione in staff alla direzione strategica aziendale garantisce un costante raccordo con le iniziative direzionali.

### **Punti di debolezza**

- Tutte le attività di comunicazione sono da considerarsi degli investimenti a medio e lungo termine e non dei dispositivi immediatamente *problem-solving*. I risultati, quindi, non sono immediati e molte volte sono difficilmente misurabili.
- L'istituzionalizzazione dell'Area Comunicazione non si è ad oggi ancora accompagnata con un ampliamento delle risorse umane.
- Il processo di conoscenza e condivisione del patrimonio informativo deve essere maggiormente socializzato, per quanto gli esiti di una più accurata comunicazione possano essere già visibili, ancora "non tutti sanno tutto", gli strumenti devono essere, quindi, meglio calibrati rispetto ai *target* di riferimento.

## **5. Le fasi del processo raggiunte**(Indice)

Si indicano sinteticamente gli obiettivi raggiunti per le singole sezioni che costituiscono l'Area Comunicazione. Per ognuna di esse, nelle pagine seguenti, è presente uno spazio dedicato.

## Comunicazione interna

- **Progettualità innovative e trasversali:** i progetti avviati hanno raggiunto gli obiettivi prefissati nel cronogramma e sono stati individuati nuovi obiettivi operativi. L'Area Comunicazione continua a supportare la metodologia di condivisione delle informazioni e di *reporting* dei singoli *team*.
- **Intranet aziendale e *web magazine*** (<http://intranet.policlinico.unina.it>): le due sezioni vivono ormai autonomamente e con l'avvento del nuovo portale aziendale, il *web magazine* è più visibile ed accessibile. Alla data del 30 ottobre 2011 sono pubblicati 485 articoli, per un totale di 78157 visite. La parte intranet, che a breve sarà svincolata, funge da piattaforma di supporto per i *software* gestionali dedicati ai singoli gruppi progettuali.

## Comunicazione esterna

- **Ufficio stampa:** è stato ampliato il portafoglio relazionale dei contatti stampa. Per iniziative anche della Facoltà di Medicina e Chirurgia, l'Ufficio stampa "copre" su richiesta gli eventi, offrendo un servizio in partnership con l'Azienda. Anche in casi di eventi di "crisi", l'ufficio stampa è intervenuto per gestire il rapporto con i media.
- **Organizzazione eventi:** sono stati organizzati oltre momenti formativi dei referenti dei gruppi trasversali, anche eventi e manifestazioni di presentazione delle attività poste in essere, con conseguente contenimento dei costi ed una maggiore efficacia, vista l'interrelazione con gli altri strumenti informativi interni ed esterni gestiti sempre dall'Area Comunicazione.
- **Sito *web*** ([www.policlinico.unina.it](http://www.policlinico.unina.it)): è *on line* il nuovo sito *web*. Un portale che prevede un'offerta differenziata in base alla tipologia di utenti. Il lavoro di **ri-progettazione** del portale è stato complesso e curato dall'Area Comunicazione in sinergia con le risorse del servizio informatico dedicate.

## 6. I possibili obiettivi futuri del processo di innovazione e cambiamento (Indice)

Per dare continuità alle azioni intraprese, fornendo un ulteriore contributo alla “stabilizzazione” dell’Area Comunicazione è necessaria l’approvazione del **piano di comunicazione**, redatto e discusso con la direzione strategica aziendale, deve essere ulteriormente condiviso con gli interlocutori interessati ed adottati ufficialmente. L’approvazione del piano di comunicazione è l’obiettivo più prossimo del processo di rinnovamento avviato con l’istituzione dell’Area Comunicazione, non si tratta solo di una procedura formale ma di un ulteriore rafforzamento delle attività poste in essere, includendo progettualità nuove finalizzate a nuovi emergenti obiettivi.

Il piano di comunicazione è il principale strumento per programmare le azioni di comunicazione e consente la finalizzazione della comunicazione (il perché comunichiamo), individua gli attori (il chi comunica e a quali destinatari), indica i prodotti (il cosa si dovrebbe realizzare), con quali strumenti e con quali risorse. Tutte queste variabili, tra loro correlate, pongono l’Azienda nelle condizioni di avere una visione complessiva della propria comunicazione. Il piano di comunicazione, quindi, serve a gestire la comunicazione quando le decisioni strategiche sono già state assunte e prima che la dirigenza politica e manageriale decida di verificare l’impatto delle proprie scelte. Si tratta una proposta metodologica che si configura come uno strumento flessibile e dinamico in grado di accogliere e gestire efficacemente emergenze ed imprevedibilità. Come ogni programmazione relativa a un’intera organizzazione ed a un arco temporale annuale, il piano di comunicazione può spingersi solo fino a un certo livello di dettaglio, tenendo presente che esigenze specifiche possono manifestarsi in corso d’opera. Il piano di comunicazione è ad oggi in corso di approvazione.

Le parti seguenti, suddivise nelle macro aree **comunicazione interna** e **comunicazione esterna**, sono dedicate alle singole progettualità che sono state sinteticamente passate in rassegna in questa prima parte del documento. Alcuni aspetti potranno apparire al lettore ridondanti. Tale apparente ripetizione ha altresì l’obiettivo di ricostruire la complessità del quadro di azioni realizzate e di dettagliare ogni **attività di comunicazione** in tutti i suoi aspetti. Ogni attività di comunicazione è stata già delineata in questa prima parte del documento, dedicata all’Area Comu-

nicazione nel suo complesso, con l'obiettivo di fornire una visione d'insieme; le singole progettualità saranno accuratamente descritte nelle sezioni seguenti. Va ricordato, infatti, che nell'ambito dell'Area Comunicazione sono state attivate specifiche sezioni che rappresentano le azioni operative che sono state poste in essere per raggiungere gli obiettivi di comunicazione, declinati in base agli obiettivi strategici di organizzazione assegnati all'Area.



# COMUNICAZIONE INTERNA (Indice)

## SEZIONE GESTIONE PROGETTI INNOVATIVI

**Team del progetto:** Alessandra Dionisio<sup>1</sup>

**Affiliazioni:**

Area Comunicazione - Direzione Aziendale A.O.U. "Federico II"

1

## 7. Le azioni realizzate per avviare il processo di innovazione e cambiamento (Indice)

### 7.1 Lo *start-up* dei progetti innovativi

A partire da gennaio 2008, conclusasi una prima fase di analisi dello scenario da parte della direzione strategica aziendale appena insediatasi, si avvia un processo di *audit*, così articolato:

- incontri con i Direttori dei Dipartimenti Assistenziali, finalizzati a raccogliere suggerimenti sulle priorità degli interventi da porre in essere;
- incontri con tutti i responsabili dei servizi dell'Amministrazione e con la gran parte del personale addetto alla gestione, operante nell'AOU, per definire non solo i bisogni e gli interventi da porre in essere, ma anche le modalità operative di una diversa organizzazione.

Al termine di questo percorso, la direzione aziendale definisce delle macro-aree di interesse sulle quali investire prioritariamente, costruendo una *matrice degli orientamenti* che dovrà guidare gli interventi e il processo di rinnovamento, dando il via ad un percorso di razionalizzazione delle risorse, in una prospettiva di riallocazione strategica, e non di razionamento *sic et simpliciter*.

Le tematiche prese in considerazione coinvolgono molti aspetti della gestione e dell'erogazione dei servizi, tutti rivisti nell'ottica di salvaguardare e potenziare i luoghi dell'integrazione tra la didattica, l'assistenza e la ricerca e di coniugare le esigenze di economicità con la qualità, l'appropriatezza e la soddisfazione dell'utenza.

Nell'ambito di ogni macro-area (Figura 1) vengono individuati degli specifici progetti. Per ogni progetto si costituiscono dei gruppi di lavoro, innovativi, per le tematiche, e trasversali, per la loro interfunzionalità, ed in grado di pianificare ed organizzare attività tra loro correlate e finalizzate al raggiungimento di obiettivi condivisi.

**Figura 1 - La rete dei progetti innovativi**



## 7.2 Il ruolo della comunicazione nella gestione progettuale

La costituzione di gruppi di lavoro interfunzionali, costituiti cioè da persone provenienti da funzioni aziendali differenti e collocate gerarchicamente su vari livelli, costituisce un elemento manageriale di forte innovazione ed uno strumento di facilitazione per veicolare e gestire il cambiamento. Il coordinamento di tutti i progetti, in modo da garantire un costante interscambio tra le progettualità poste in essere, è assegnato all'Area Comunicazione, consapevole, la Direzione Aziendale, di aver avviato un profondo processo di cambiamento organizzativo e gestionale che richiama la necessità di una nuova logica di comunicazione, caratterizzata dalla sistematicità e dalla flessibilità.

È stato particolarmente coinvolto il *middle management*, attraverso un'azione di motivazione, coinvolgimento e responsabilizzazione della propria figura dirigenziale e, quindi, manageriale, in grado cioè di gestire e coordinare attività progettuali in tutti gli aspetti.

La logica di lavoro per progetti costituisce una forte innovazione di fronte alla quale non tutti si mostrano immediatamente ricettivi, inoltre, l'approccio al *project-management* risulta complesso se non si condividono alcuni modelli e tecniche essenziali. Facendo leva sulla sinergia con l'Università Federiciana- una delle opportunità rilevata già in fase di analisi di scenario dalla direzione aziendale- per tutti i componenti dei gruppi di lavoro è stato organizzato un corso di base "*Elementi di project management*", in collaborazione con il Dipartimento di Ingegneria Economico- Gestionale dell'Ateneo Federico II. Imparare a lavorare per progetti aiuta, infatti, i professionisti ad inquadrare in una logica rinnovata, la gestione progettuale, con particolare riferimento all'individuazione e al superamento delle criticità che emergono in corso d'opera. Per monitorare costantemente l'andamento dei progetti sono fissate riunioni periodiche con la presenza della Direzione Strategica Aziendale, e del comunicatore cui è stata assegnata la funzione di coordinamento del *network* progettuale. Inoltre, periodicamente sono organizzati incontri con la compresenza di tutti i team, il referente di ogni gruppo di lavoro può così condividere con gli altri, punti di forza e di debolezza del proprio progetto. Perché di questa attività rimanga traccia, e per condividere l'abitudine al monitoraggio



Per ogni progetto è introdotto il supporto dei processi di informatizzazione. Tutti i progetti si “appoggiano” sulla già citata rete intranet aziendale attraverso la quale gli operatori, deputati all’utilizzo di uno o più sistemi, possono accedere. In questo modo, la rete informatica rappresenta una piattaforma che sostiene i progetti avviati.

Per monitorare i processi sono anche utilizzati *software* per le gestione progettuale (*egroupware*, *epiware*), il cui utilizzo è però piuttosto intermittente risultando di fatto sovradimensionati rispetto alle esigenze. Pertanto, per monitorare i progetti ed utilizzare un “linguaggio” comune di gestione ci si affida all’utilizzo di una tabella di attività (comprensiva di un’area dedicata alle criticità) e di un diagramma di Gantt. Gli stessi sono poi inseriti all’interno di un *repository* documentale disponibile su ambedue i *software* utilizzati.

I progetti sono tra loro interrelati. Tale rapporto rappresenta il rischio/opportunità dell’intera logica progettuale. Infatti, è rischioso non alimentare costantemente la comunicazione tra le parti e nel contempo solo se è garantita una comunicazione consapevole e bidirezionale si riesce ad intravedere l’obiettivo ultimo dell’architettura realizzata. Tutti i progetti costituiscono i nodi funzionali di un unico processo, e rappresentano le fondamenta di un rinnovato **sistema informativo direzionale**.

Le contingenze sin qui descritte rendono necessario per la Direzione Aziendale prevedere i mutamenti ambientali ed innovare tempestivamente i comportamenti manageriali. È indispensabile costruire e rinsaldare un sistema di interrelazioni organizzative e gestionali che vede la compartecipazione di processi di comunicazione, organizzazione e informatizzazione. Per avere un sistema aziendale efficiente si deve costruire un sistema informativo adeguato. Tale “ristrutturazione” delle dinamiche interne impatta non solo sull’organizzazione, ma sull’utente esterno, fornendo un forte impulso all’*empowerment* del cittadino.

In sintesi, un rinnovato sistema informativo direzionale, costruito sulla scorta di un’accurata revisione dei flussi informativi e dei processi di produzione e condivisione delle informazioni permette di andare ben oltre l’elaborazione dei dati di *routine* sulla gestione, ma consente la ricerca di informazioni prospettiche sul mondo esterno, allo scopo non solo di coordinare le attività delle varie linee fun-

zionali, ma anche di fornire all'alta direzione gli elementi per decidere sulle strategie di gestione.

Il sistema informativo ipotizzato ha l'obiettivo di collegare tutte le aree, dall'amministrazione alle attività di reparto, ponendo al centro del modello il paziente, con un costante e attento monitoraggio di tutte le prestazioni eseguite e programmate. L'innovazione che il *sistema* veicola riguarda l'aspetto tecnologico e coinvolge, soprattutto, la revisione dei processi organizzativi interni.

Il sistema permette l'ottimizzazione delle attività amministrative dell'Azienda e l'intervento sui processi di gestione del paziente, rendendo disponibili informazioni in tempi brevi.

Il processo di attivazione del nuovo sistema determina il passaggio da una gestione per "atti" a una gestione per "obiettivi", attraverso l'attuazione del decentramento decisionale a *team* di progetto, conservando una necessaria visione unitaria e centrale grazie a strumenti avanzati di analisi, pianificazione e controllo<sup>8</sup>.

In sintesi, la comunicazione nell'ambito della gestione dei progetti innovativi ha:

1. uniformato i processi gestionali e metodologi interni ai gruppi progettuali;
2. finalizzato e ottimizzato lo scambio informativo tra i diversi gruppi;
3. rappresentato fuori dai gruppi l'operato dei *team* di lavoro, dandone conoscenza anche tra il personale non direttamente coinvolto.

## **8. I punti di forza e di debolezza del processo inseriti nel contesto ambientale**(Indice)

Complessivamente le attività progettuali hanno rispettato obiettivi e cronogramma condiviso, dimostrando l'efficacia della logica progettuale trasversale ed

---

<sup>8</sup> Sul cambiamento avviato in Azienda attraverso le progettualità trasversali è stata, inoltre, sviluppata una tesi di laurea in Scienze della Comunicazione presso l'Università degli Studi Suor Orsola Benincasa dal titolo "Comunicazione organizzativa e gestione della conoscenza per una Sanità in cambiamento. Il caso dell'Azienda Ospedaliera Universitaria Federico II di Napoli", discussa nel mese di Marzo 2009.

integrata. Il punto di forza dei progetti va rintracciato non solo nell'accurata analisi di scenario *ex ante*, che ha consentito di individuare nella matrice degli orientamenti aree di interesse strategico per l'Azienda, ma anche nella dimensione relazionale ed innovativa che essi hanno generato, stimolando il coinvolgimento e la partecipazione di professionalità diverse, non abituate a lavorare in squadra.

Nel contempo, va sottolineato che il processo di cambiamento metodologico non è ancora pienamente socializzato, comportando una duplice difficoltà. Da una parte, infatti, la metodologia non è ancora da considerarsi pienamente acquisita e pertanto non è uniforme nella gestione e nella documentazione dei progetti. Così come ancora "non tutti sanno tutto". Alcune fasce importanti di utenti interni individuano nella scarsa comunicazione tra centro e periferia la causa di una poca conoscenza delle attività poste in essere dalla direzione generale. Esiste tuttora un forte scollamento tra l'area strategica e quella operativa. È indubbio che i nuovi paradigmi comunicativi richiedano tempi medio- lunghi per la loro metabolizzazione, altresì alcuni aspetti strettamente connessi all'utenza interna, come la scarsa motivazione causata anche da un contesto generale di forte instabilità, rappresenta un ostacolo alle innovazioni culturali ed organizzative proposte. Inoltre, le attività progettuali sono caratterizzate da una programmazione delle attività sul medio periodo ed individuano delle aree strategiche di interesse che non sono comunemente riconosciute come prioritarie rispetto all'impatto sull'assistenza. Pertanto, parte della distanza tra le iniziative direzionali e il comune sentire degli operatori è dovuto alla scarsa immediatezza delle risposte che le progettualità sono in grado di fornire. Specialmente i professionisti del *front-line* colgono una dissonanza tra le progettualità e la risoluzione delle problematiche relative alla relazione con il paziente ed al supporto del percorso diagnostico- terapeutico. Di fatto, le progettualità impattano sugli aspetti organizzativi, che a cascata ricadono sul paziente, ma difficilmente sono in grado di risolvere nel breve periodo la problematica immediatamente visibile dall'utente esterno e che comporta, quindi, il diretto coinvolgimento dell'operatore "di frontiera".

In questo quadro di complessità si apre un'ulteriore sfida per l'Area Comunicazione che in un ambito di rischio/opportunità dovrà farsi carico di una maggiore capacità narrativa delle dinamiche progettuali. Una maggiore attenzione nell'indi-

viduazione di micro attività progettuali con risultati tangibili nel breve periodo va assolutamente posta dalla direzione strategica aziendale, onde dimostrare una “presenza” risolutiva della direzione aziendale in grado di trasferire un maggiore senso di appartenenza tra gli operatori.

## 9. Le fasi del processo raggiunte (Indice)

Dopo i primi sei mesi di attività, al fine di condividere con tutti i professionisti dell’Azienda gli stati di avanzamento dei progetti e dare evidenza delle attività poste in essere ai rappresentanti regionali e universitari, viene realizzata una **relazione** riguardante le azioni realizzate dal 1° gennaio al 30 giugno 2008. Nella relazione, oltre ad una dettagliata analisi delle attività assistenziali si dà spazio ai singoli progetti, il cui stato di avanzamento è descritto attraverso l’utilizzo di strumenti di *project-management*. Seguono alla prima relazione semestrale, altri **supporti documentali** delle attività poste in essere. Da tale documentazione sono tratte anche esperienze e buone pratiche presentate in contesti congressuali, di cui si parlerà nella sezione dedicata all’organizzazione eventi.

Le attività progettuali hanno mediamente raggiunto gli obiettivi inizialmente assegnati ma non hanno esaurito la loro attività, essendo stati riorganizzati periodicamente in vista di ulteriori obiettivi e sempre più finalizzati ad un processo sistematico e di più ampie dimensioni concettuali. Di fatto, i singoli progetti fanno parte di una visione complessiva che vede nei processi di comunicazione più immediati e flessibili, supportati dagli strumenti informatici, la leva di una rinnovata organizzazione che lavori per processi e non per funzioni.

## 10. I possibili obiettivi futuri del processo di innovazione e cambiamento (Indice)

Per garantire la continuità delle attività progettuali, in termini di obiettivi misurabili, ma anche di metodologia di gestione, il ruolo dell’Area Comunicazione continua ad essere determinante. Infatti, nel prossimo futuro saranno incentivate

le riunioni periodiche di avanzamento progettuale, e saranno inseriti momenti di incontro informale con lo scopo di rinsaldare i legami e le relazioni trasversali costruitesi nell'ambito dei gruppi. In particolare, saranno individuati momenti di incontro fuori dalla sede di lavoro per costruire un clima più informale e meno legato alle funzioni aziendali. Inoltre, i supporti informatici, che fino ad oggi hanno sorretto i processi andranno rivisti in una prospettiva di maggiore fruibilità degli strumenti.

Come già anticipato, uno degli strumenti di comunicazione utilizzati per migliorare la comunicazione *intra* ed *inter* progettuale è il *portale corporate* aziendale, costituito dalla sezione *web magazine* e dall'accesso alla *intranet* aziendale. Di seguito, se ne descrivono obiettivi e metodologia operativa.

**COMUNICAZIONE INTERNA**<sup>(Indice)</sup>  
**SEZIONE INTRANET E WEB MAGAZINE**  
(<http://intranet.policlinico.unina.it>)

**Team del progetto:** Alessandra Dionisio<sup>1</sup>, Rosa Cristillo<sup>2</sup>, Felice Mainolfi<sup>2</sup>, Giovanna Marra<sup>2</sup>, Luigi Palermo<sup>1</sup>, Monica Pane<sup>1</sup>

**Affiliazioni:**

Area Comunicazione - Direzione Aziendale A.O.U. "Federico II" 1  
SanTec.Srl 2

## 11. Le azioni realizzate per avviare il processo di innovazione e cambiamento (Indice)

Per aumentare la partecipazione agli obiettivi aziendali, creando uno spazio informale di relazione all'interno dell'azienda e comunicare anche all'esterno, ampliando la rete relazionale, è stato creato un *Web Magazine* aziendale (WM), con accesso libero.

Il WM, inaugurato nel Giugno 2009 durante un evento di presentazione delle attività progettuali organizzato dall'Azienda, con la presenza dell'allora Rettore dell'Ateneo Federiciano, Guido Trombetti, è parte costitutiva del *portale corporate* aziendale. Il portale corporate, infatti, è articolato in due aree: il *web magazine*, che è, di fatto, un *blog* che utilizza un *software open source* per la gestione e l'aggiornamento, ed un'area intranet, ad accesso riservato, che supporta gli applicativi gestionali, rivolti al personale interno che svolge specifici compiti e funzioni.

Il *Web Magazine* è un applicativo pensato appositamente per la pubblicazione online di un giornale, una rivista o un periodico che utilizza un *Content Management System* (CMS), al quale hanno accesso solo i redattori e l'amministratore del sistema e consente l'aggiornamento costante e indipendente del sito, anche a distanza. Il CMS è un sistema di metodi e tecniche usato per automatizzare i processi di creazione, gestione e pubblicazione di contenuti attraverso il Web, con innumerevoli *facilities* rispetto alla gestione tradizionale dei siti. In altre parole questo strumento consente di impiegare personale privo di specifiche competenze tecniche a favore della gestione dei contenuti.

## 11.1 Dal contenitore al contenuto: scelte e strategie per dare vita al *web magazine*

Il WM nasce dall'esigenza di creare un luogo virtuale di incontro tra le professionalità dell'Azienda e nel contempo uno spazio di visibilità e riconoscimento per gli *stakeholders* dell'AOU. Per gestire un "periodico" *on line*, in maniera partecipata, con una redazione trasversale e dinamica in grado di coinvolgere più risorse anche prive di competenze informatiche ma interessate a prendere parte ad una più ampia condivisione delle informazioni, si è scelto uno strumento flessibile ed *open source* in grado rispondere a tali esigenze.

Lo strumento scelto è il CMS *open source Wordpress*<sup>9</sup>. Tra i vantaggi che abbiamo riconosciuto nell'utilizzo di questa piattaforma:

- la **semplicità nell'utilizzo**. *Wordpress* non va, infatti, integrato con altri *software* ma permette di scrivere *news*, inserire *link*, immagini, video e audio integrativi direttamente da un'unica interfaccia. Le "pagine" sono singole schermate di contenuto collegate direttamente al menù mentre gli articoli (detti *post*) sono in genere disposti nella classica visualizzazione a *blog* (pubblicati con l'elemento più recente all'inizio della pagina). Agli articoli è possibile attribuire una o più categorie ed assegnare i *tag*, ovvero etichette semantiche che consentono agli utenti di visualizzare velocemente articoli che parlano di argomenti simili. Gli articoli sono scritti attraverso un *editor* di testo simile ad un comune *word processor* e il caricamento delle immagini è veloce e comodo;
- l'utilizzo della piattaforma è **gratuito**;
- la **facilità** di installazione e aggiornamento;
- i *plug in*<sup>10</sup> sono quasi tutti **gratuiti** e offrono le più disparate funzioni dal posizionamento alla grafica originale e dinamica;
- la grafica è **personalizzabile**.

---

<sup>9</sup> WordPress è una piattaforma di *personal publishing* e *content management system* (CMS), scritta in PHP e che usa come database MySQL o Microsoft SQL Server, che consente la creazione di un sito internet formato da contenuti testuali o multimediali, facilmente gestibili ed aggiornabili.

<sup>10</sup> È un programma non autonomo che interagisce con un altro programma per ampliarne le funzioni.

*Wordpress* consente la registrazione di utenti in base alla profilatura (sottoscrittore, collaboratore, autore, editore, amministratore), in base alla quale si determina il grado di autonomia nella redazione delle *news* di ogni utente. Il *web magazine* si configura come strumento del *web 2.0*, visto lo spiccato livello potenziale di interazione tra il sito e l'utente. Va altresì sottolineato che al momento non tutte le potenzialità dello strumento sono espresse, in quanto in una fase di implementazione, è stato privilegiato non tanto l'aspetto dell'attiva partecipazione orizzontale, quanto quella della condivisione delle informazioni, per una prima fase di integrazione nell'*agorà* virtuale. Ogni volta che è pubblicato un articolo, il *server*, automaticamente, ne invia notifica a tutti gli utenti registrati. Lo strumento non richiede una formazione tecnica specifica e risponde così ad un criterio di economicità.

Una volta individuato lo strumento, è stato prioritariamente necessario “popolare” il *web magazine* di contenuti di interesse e successivamente pianificare azioni di comunicazione per dare allo strumento un'ideale visibilità. Di seguito, sono descritte le fasi del processo.

**Fase 1** Per popolare il WM è stato costituito un *team* redazionale attraverso il *recruitment* di giovani volontari e tirocinanti. Il gruppo redazionale è, infatti, composto da stagisti con competenze in comunicazione e volontari laureandi in Medicina e Chirurgia, coordinati dal responsabile dell'Area Comunicazione aziendale. I componenti del *team* effettuano al loro ingresso nel gruppo di lavoro un periodo di apprendimento per condividere i sistemi di selezione e trattamento delle notizie. Tutti gli articoli sono rivisti ed approvati, per la loro pubblicazione *on-line*, esclusivamente dal responsabile dell'Area Comunicazione, pur conservando l'indicazione dell'autore originale.

Per il reperimento delle *news* si procede come segue:

- consultazione della rassegna stampa dell'Azienda, curata tradizionalmente dall'Ufficio Protocollo dell'AOU;
- ricognizione di siti web accreditati (es. il sito dell'Ateneo federiciano);
- segnalazioni di iniziative promosse dai professionisti della AOU;
- ricerca sul *web*.

**Diventano *news* del *web magazine* esclusivamente buone notizie che riguardano la sanità, la pubblica amministrazione, l'università e comunicazioni direzionali rivolte al personale interno.**

La realizzazione delle *news* prevede l'utilizzo di un nuovo metodo di scrittura che sfrutta le potenzialità del *web*, dando la possibilità di cogliere il messaggio in poche parole e di approfondire le notizie con collegamenti ipertestuali, garantendo l'attendibilità e la completezza delle informazioni. Questo si traduce in testi brevi, con la messa in evidenza di parole chiave grazie alle quali è possibile individuare l'informazione scorrendo brevemente l'articolo. Inoltre, il testo fornisce documenti e materiali utili: brochure e locandine di eventi, modulistica, normative, circolari, bandi e articoli scientifici, ecc. Le *news* sono corredate da collegamenti ipertestuali che reindirizzano l'utente su pagine di approfondimento ed a qualsiasi altro strumento sia audio sia video che possa completare o esemplificare l'informazione. Il confezionamento della notizia termina con l'associazione di un'immagine/icona che identifichi l'argomento trattato e sia contemporaneamente di appeal per l'utente. Si sviluppano così le tutte potenzialità del testo multimediale in cui i messaggi non sono solo bidimensionali, ma possono essere fruiti viaggiando all'interno del messaggio stesso.

Per facilitare la ricerca delle notizie, gli articoli sono suddivisi nelle seguenti categorie:

- comunicazioni direzionali;
- comunicazioni della direzione medica di presidio;
- medicina generale e del territorio;
- scienze e medicina;
- prevenzione e promozione della salute;
- eventi, *news* e curiosità;
- *news* sito web AOU (notizie che sono pubblicate anche sul sito web [www.policlinico.unina.it](http://www.policlinico.unina.it));
- borse di studio, bandi e progetti di ricerca.

È possibile registrarsi al *Web magazine* e ricevere notifica delle *news* inserite, in tempo reale. Ogni utente che si registra deve essere profilato dal responsabile.

È cura della redazione verificare la veridicità delle informazioni e la funzionalità dei collegamenti ipertestuali in modo da stabilire un rapporto fiduciario con l'utente/lettore. Coltivare efficacemente questo modo di comunicare attraverso la partecipazione attiva delle persone che usano la rete può essere una grande risorsa per diffondere informazioni e conoscenze e allargare spontaneamente gli ambiti di sviluppo, di percezione e di esperienza (Livraghi,2000).

**Fase 2** Per dare visibilità al WM all'interno dell'Azienda sono state inserite comunicazioni direzionali di particolare interesse ed è stata fornita comunicazione preventivamente via fax alle strutture interessate, rinviando al *web magazine* per scaricare il materiale. Per far conoscere anche all'esterno le potenzialità del WM ogni volta che sono pubblicati articoli e *news* vengono inviate delle comunicazioni via mail ai "protagonisti" degli articoli invitando ad aprire un canale di comunicazione con la redazione. Inoltre, in occasione di eventi e manifestazioni di carattere scientifico il *team* redazionale cura la presentazione di *abstract* e presentazioni orali per dare riconoscimento all'esperienza anche dal punto di vista didattico/scientifico.

## 12. I punti di forza e di debolezza del processo inseriti nel contesto ambientale<sup>(Indice)</sup>

Il *web magazine* ha fornito agli attori interni del sistema una vetrina di visibilità e uno spazio in cui condividere informazioni e notizie. Nel contempo, ha consentito all'Azienda di relazionarsi con l'esterno mettendo a disposizione uno spazio di comunicazione, mediando tra interno ed esterno, alleggerendo la produzione di comunicazione cartacea, supportando un iniziale processo di dematerializzazione documentale. Ma il *web magazine* è ancora lontano dal poter esprimere compiutamente tutte le sue potenzialità. L'età avanzata dei dipendenti e il *digital divide* rappresentano uno scoglio allo sviluppo dell'uso del nuovo modello comunicativo. Inoltre, per quanto riguarda il *team* redazionale, composto come si è detto da tirocinanti e volontari, il costante *turn over*, se da una parte garantisce entusiasmo ed un "laboratorio di idee" costantemente attivo, dall'altro non consente una stabilizzazione del gruppo di lavoro, con delle naturali fasi di rallentamento.

Per implementare l'uso di questo strumento anche nelle fasce di utenza meno propense all'uso di sussidi informatici, l'Area Comunicazione dell'AOU Federico II ha progettato una campagna di comunicazione e l'uso di strategie di coinvolgimento diversificate.

Va altresì acquisita la consapevolezza che il WM è uno strumento non generalista e che, per quanto il suo utilizzo risulti semplice, non può essere lo strumento adatto per veicolare cambiamento e partecipazione anche in quelle fasce di utenza interna con poca dimestichezza con le nuove tecnologie, mentre ha un forte *appeal* sui giovani abituati all'uso dei *social network*. Per le fasce di utenti non “colpiti” dal WM va quindi considerata più accuratamente una strategia idonea di comunicazione e coinvolgimento, attraverso l'utilizzo di un *medium* più adatto.

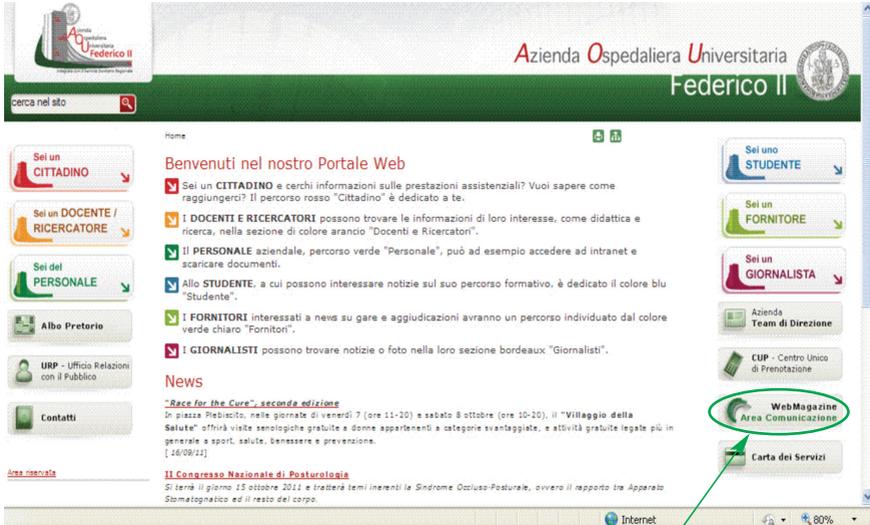
È necessario coinvolgere *ciascun* dipendente, affinché si senta parte di un processo virtuoso, sia sensibilizzato sulle attività svolte dall'Azienda. In questo modo è possibile ottenere: maggiore soddisfazione e clima di lavoro migliore; aumento della fedeltà, maggiore impegno e produttività, efficienza, maggiore collaborazione, maggiore facilità di reclutamento di nuovi talenti (Priulla, 2008).

### 13. Le fasi del processo raggiunte<sup>(Indice)</sup>

Alla data del 30 ottobre 2011 sul *web magazine* sono pubblicati 485 articoli, per un totale di 78157 visite. Le visite provengono dall'interno dell'Azienda, dall'Università Federico II e dall'esterno. Queste ultime arrivano sul *web magazine* tramite ricerca di parole chiave sui più noti motori di ricerca. La sempre più ampia richiesta di pubblicazione di eventi da parte delle strutture dipartimentali dell'Azienda dimostrano che attraverso un effetto silente il *web magazine* è riconosciuto come area di visibilità.

Dallo scorso mese di Luglio, al *web magazine* si può accedere anche direttamente dalla home e dai profili del sito web ([www.policlinico.unina.it](http://www.policlinico.unina.it)).

**Figura 3 - Schermata del sito web [www.policlinico.unina.it](http://www.policlinico.unina.it) da cui si può accedere al web magazine**



**Icona per accedere al Web Magazine**

**Figura 4 - Home page del Web Magazine Aziendale. Sulle destra le icone ad accesso riservato della intranet aziendale**

Home Forum Documenti Photo Gallery

## A.O.U. "Federico II"

### Ecocardiografia transesofagea in area critica

Inviato da Luigi Palermo II, Evento, Medicina Generale e del Territorio, News e curiosità, News Sito Web AOU, Prevenzione e promozione della salute, Scienza e medicina il: 20 settembre 2011

Di sera Mercoledì 12 Ottobre, presso l'Inesce Villa Capodimonte in Salita Marconiella 85, e giovedì 13 Ottobre, presso l'Aula Magna del edificio 1 della nostra Facoltà di Medicina e Chirurgia, il corso teorico-pratico di "Ecocardiografia transesofagea in area critica" organizzato dalla nostra Azienda in collaborazione con l'Università Federicoiana. Il corso è coordinato ECM per 20 Medici Chirurghi, Internisti e Anestezisti Rianimatori. Presidente del Corso, Rita Rita Tullone, direttore dell'Unità Funzionale di Anestesi, Rianimazione e Terapia Intensiva, copresidente, Carlo Vasa, direttore dell'Unità Funzionale di Cardiocirurgia della nostra AOU, direttori del corso Alessandro Saccani e Landara Maria Grande, dirigenti medici della Cardiocirurgia della nostra AOU. Per scaricare le brochure dell'evento [clicca qui](#).

### Ai nastri di partenza la seconda edizione di Race for the cure

Inviato da Monica Rana II, Comunicazioni, Eventi, News e curiosità, News Sito Web AOU il: 16 settembre 2011

Si svolgerà da Venerdì 7 Ottobre a Domenica 9 a Napoli, presso Piazza del Plebiscito, la seconda edizione "Race for the Cure". Sarà possibile effettuare visite oncologiche gratuite e partecipare ad iniziative legate a sport salute e benessere. Tra gli organizzatori dell'evento, Annamaria Colas, Direttore Scientifico della manifestazione e Responsabile dell'Unità Funzionale di Patologia Riproduttiva del DSS di Oncologia ed Endocrinologia Clinica della nostra AOU, e Tommy Mendola, Presidente della Human Region Campania. Per saperne di più, [clicca qui](#).

### Nuove disposizioni per la sterilizzazione

SEARCH

Vittorio 55579  
Imposta come pagina iniziale

**SERVIZI**

- Help
- Posta Elettronica
- Rubrica Telefonica
- Archivio Stampate
- Segnalazione Guasti
- Calcolo Elettronico
- Report
- Newsletters e Newsletter
- Monitoraggio Sicurezza
- Monitoraggio Sicurezza News
- Gruppi di Lavoro
- Appuntamenti
- Formati

**BORSE DI STUDIO, BANDI, PROGETTI DI RICERCA**

**COMUNICAZIONE DIREZIONALE MEDICA DI PRESIDIO**

**COMUNICAZIONI**

**COMUNICAZIONI DIREZIONALI**

**EVENTI**

**MEDICINA GENERALE E DEL TERRITORIO**

**NEWS E CURIOSITÀ**

**NEWS SITO WEB AOU**

**PREVENZIONE E PROMOZIONE DELLA SALUTE**

**SCIENZA E MEDICINA**

**ARCHIVI**

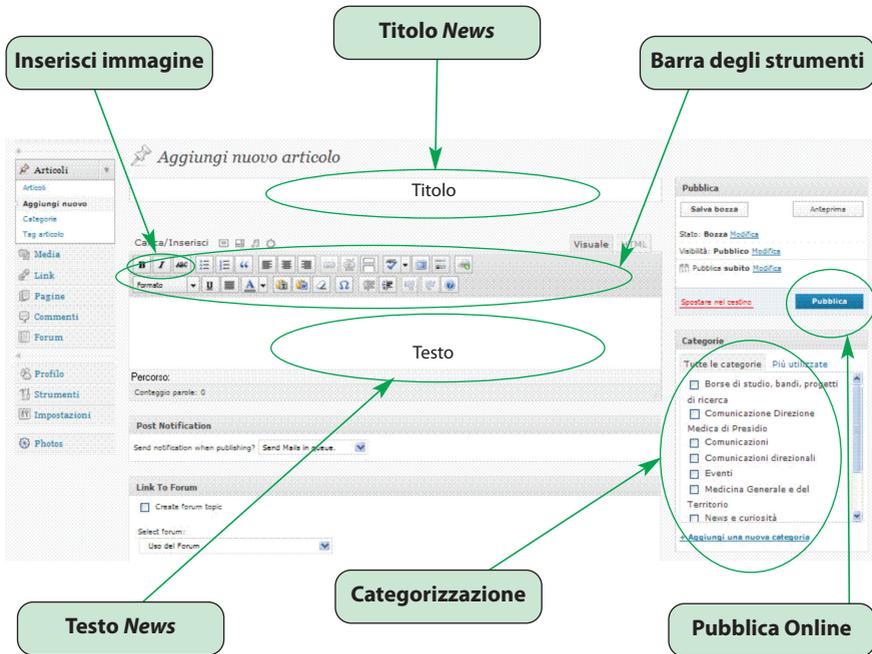
Il Web Magazine può essere considerato una rivista *on line* con una serie di news ed articoli collegati a loro volta ad altri articoli presenti in archivio o in rete ed a supporti video ed audio.

Il team redazionale accede a *Word Press*, inserendo le credenziali di accesso. In base alla profilatura si ha la possibilità di inserire *news* (collaboratore), inserire anche immagini (autori), inserire link (editore), solo l'amministratore può inserire documenti.

**Figura 5 - Modalità di accesso a Word Press per la gestione del Web Magazine**



**Figura 6 - Modalità di inserimento articolo**



Da un punto di vista grafico, il sito viene costruito dinamicamente: i dati inseriti nel database servono per concepire tutti gli spazi predefiniti per le *news*, sia in *homepage* che nelle sezioni specifiche. Cliccando sul collegamento ipertestuale l'utente viene reindirizzato all'approfondimento in una nuova finestra.

Figura 7 - Dall'articolo al link

## Ecocardiografia transesofagea in area critica

Inviato da Luigi Palermo il Eventi, Medicina Generale e del Territorio, News e curiosità, News Sito Web AOU, Prevenzione e promozione della salute, Scienza e medicina il 20 settembre 2011



Si terrà Mercoledì 12 Ottobre, presso l'Hotel Villa Capodimonte in Salita Moiariello 66, e giovedì 13 Ottobre, presso l'Aula Magna dell'edificio 1 della nostra Facoltà di Medicina e Chirurgia, il corso teorico- pratico di "Ecocardiografia transesofagea in area critica" organizzato dalla nostra Azienda in collaborazione con l'Ateneo Federiciano. Il corso è accreditato ECM per 30 Medici Chirurghi, Interventisti e Anestesiisti Rianimatori. Presidente del Corso, Rosalba Tufano, direttore dell'Area Funzionale di Anestesia, Rianimazione e Terapia intensiva, copresidente, Carlo Vosa, direttore dell'Area Funzionale di Cardiocirurgia della nostra AOU, direttori del corso Alessandro Saccenti e

Loredana Maria Grande, dirigenti medici della Cardioanestesia della nostra AOU. Per scaricare la brochure dell'evento [clicca qui](#).

**RELATORI**

**Loredana Maria Grande**  
Dirigente Medico di Cardiologia  
AOU Federico II di Napoli

**Fabrizio Guarascio**  
Cardiologo di Cardiologia  
Cardiologia e Terapia Intensiva  
AOU Federico II di Napoli

**Marco Muscarello**  
Dirigente Medico di Cardiologia  
AOU Federico II di Napoli

**Veronica Rosalbino**  
Dirigente Medico di Cardiologia  
AOU Federico II di Napoli

**Luigi Tottogge**  
Dirigente Medico di Cardiologia  
AOU Federico II di Napoli

**Alessandro Saccenti**  
Dirigente Medico di Cardiologia  
AOU Federico II di Napoli

**Presidente del corso:**  
Prof.ssa Rosalba Tufano

**Copresidente:**  
Prof. Carlo Vosa

**Direzione del corso:**  
Dott. Alessandro Saccenti  
Dott.ssa Loredana Maria Grande

**Siggeleteria scientifica:**  
Dott. G. Carbone  
Dott. G. Castellano  
Dott.ssa F. Florio  
Dott. G. La Stola

**Clicca qui**

**Il corso teorico-pratico di ECOCARDIOGRAFIA TRANSESOFAGEA IN AREA CRITICA**

**Il ottobre 2011**  
HOTEL VILLA CAPODIMONTE  
Salita Moiariello-66  
NAPOLI

**Il ottobre 2011**  
AOU Federico II  
Aula Magna  
Edificio 1 della 10  
NAPOLI

Per semplificare la ricerca delle notizie, ciascun articolo viene categorizzato dalla redazione in base all'argomento trattato e inserito all'interno di un archivio *on line*. In questo modo l'utente può individuare facilmente e velocemente le informazioni di cui ha bisogno.

Figura 8 - Archivio delle categorie

- BORSE DI STUDIO, BANDI, PROGETTI DI RICERCA
- COMUNICAZIONE DIREZIONE MEDICA DI PRESIDIO
- **COMUNICAZIONI**
- COMUNICAZIONI DIREZIONALI
- EVENTI
- MEDICINA GENERALE E DEL TERRITORIO
- NEWS E CURIOSITÀ
- NEWS SITO WEB AOU
- PREVENZIONE E PROMOZIONE DELLA SALUTE
- SCIENZA E MEDICINA

ARCHIVI

- settembre 2011
- agosto 2011**
- luglio 2011
- giugno 2011
- maggio 2011
- aprile 2011
- marzo 2011
- febbraio 2011
- gennaio 2011
- dicembre 2010
- novembre 2010
- ottobre 2010
- settembre 2010
- agosto 2010
- luglio 2010
- giugno 2010
- maggio 2010
- aprile 2010



#### 14. I possibili obiettivi futuri del processo di innovazione e cambiamento (Indice)

La Direzione Strategica Aziendale e l'Area Comunicazione hanno individuato come obiettivi operativi per l'implementazione del *Web Magazine* una serie di iniziative e azioni – previste nel Piano di comunicazione aziendale in corso di approvazione – volte a:

- aumentare gli accessi al WM, ampliare i temi trattati e le categorie contenutistiche, *targetizzando* in modo sempre più accurato l'offerta redazionale;
- migliorare il flusso comunicativo tra fornitori di informazioni (fonti) e “*team*” redazionale; progressivamente sostituire alla comunicazione cartacea di comunicazioni direzionali ed organizzative, comunicazioni *on line*;
- potenziare l'*appeal* del WM per interlocutori esterni che possano avere aree di intervento/spazi per la valorizzazione dei propri servizi, nell'ipotesi di un processo di *sponsoring*.

Per raggiungere tali obiettivi nel prossimo futuro sarà realizzata una campagna di comunicazione su più livelli e con strumenti di *communication mix* e si avvierà un processo formativo *ad hoc* per i dipendenti (*training on the job*), finalizzato alla conoscenza del WM e alla sua potenzialità comunicativa. Sarà inoltre prodotto materiale di supporto cartaceo: *faq* per facilitare l'uso del WM, volantini per una distribuzione di massa e ad ampio raggio. Nel contempo, per raggiungere il *target* che con il WM è impossibile coinvolgere, si realizzerà una periodico cartaceo (AOU in pillole) che dovrà fare da volano per il WM, rinviando ad approfondimenti *on line*. Per favorire la partecipazione di giovani aspiranti giornalisti per la redazione degli articoli si intende effettuare la registrazione al tribunale del *web magazine aziendale*, come testata giornalistica *on line*.

Tutte le attività di comunicazione interna sono accompagnate da attività di comunicazione esterna finalizzate ad aprire un canale di comunicazione con la cittadinanza e con il territorio, con gli organi di stampa e con le istituzioni. Nelle

sezioni di seguito proposte, si evidenzieranno le attività svolte in tal senso, la cui potenzialità innovativa risiede nelle modalità di organizzazione delle stesse e nella loro economicità<sup>11</sup>.

---

<sup>11</sup> Sul processo di attivazione del *web magazine* aziendale è stata inoltre sviluppata una tesi di laurea in Scienze della Comunicazione presso l'Università degli Studi Suor Orsola Benincasa dal titolo "Formazione e motivazione de personale aziendale", discussa a Dicembre 2010 ed è attualmente in corso di realizzazione un ulteriore progetto di ricerca sul piano comunicazione dell'Azienda e lo sviluppo del *web magazine* aziendale, che sarà discusso a marzo 2012.

