



COMUNE DI MASSA

PIANO DI COMUNICAZIONE

Approvato con deliberazione di Giunta comunale n. ____ del _____

Sommario

INTRODUZIONE.....	3
DEFINIZIONE DEL PIANO DI COMUNICAZIONE.....	3
FINALITA' DEL PIANO DI COMUNICAZIONE.....	3
IL CONTESTO.....	4
Il contesto geografico e socio-economico	4
Il contesto organizzativo.....	5
PUNTI DI FORZA E DI DEBOLEZZA	6
OBIETTIVI.....	6
CONTENUTI.....	7
I PUBBLICI DELLA COMUNICAZIONE	7
LE STRATEGIE DELLA COMUNICAZIONE	7
Azioni ed attività per comunicare meglio.....	8
Campagna di Comunicazione	8
Come si realizza una campagna di comunicazione	9
Comunicazione web-on line	10
Siti tematici.....	10
Newsletter.....	11
Social network e affini.....	11
GLI STRUMENTI DELLA COMUNICAZIONE	11
Sportelli-corner- stand informativi	12
Organizzazione di momenti d'incontro diretto con i cittadini o loro rappresentanti.....	13
Patrocinio di attività sportive e culturali.....	13
Inaugurazioni	13
Lettera aperta ai cittadini (sindacati, media...).....	14
House organ (notiziari, newsletter, bollettini, riviste..)	14
Depliant e brochure	14
Dossier, cataloghi, monografie	15
Cartellonistica, manifesti e locandine.....	15
Strumenti d'informazione e comunicazione tipici dell'ufficio stampa.....	15
Pubblicità.....	17
Strumenti telematici.....	17
Indirizzari, mailing list, database.....	17
Merchandising e gadget.....	17
MONITORAGGIO E VALUTAZIONE	18
Indicatori.....	18
Come si misura l'efficacia della comunicazione: proposte metodologiche.....	18
ALLEGATI.....	20

INTRODUZIONE

La comunicazione, per espressa previsione di legge, è una tappa fondamentale nel processo di innovazione e semplificazione della pubblica amministrazione. E' la stessa normativa che evidenzia **finalità**, **strutture** e **modalità** operative della comunicazione pubblica che costituisce oggi un tema di rilevante interesse per tutte le amministrazioni in generale.

La comunicazione è stata infatti protagonista di un percorso normativo evolutivo ricco di cambiamenti significativi. Dapprima intesa come un mezzo per istruire e guidare i cittadini è diventata strumento di trasparenza, pubblicità e semplificazione, necessario a garantire la massima conoscenza e partecipazione dei cittadini alla vita amministrativa.

Oltre ad una funzione di relazione biunivoca con i cittadini sul piano dell'ascolto, dell'informazione, dell'accesso, della valutazione della qualità dei servizi, la comunicazione assume oggi un ruolo centrale per l'agire amministrativo, come strumento di governo della complessità sociale ed organizzativa, fondamentale per elaborare e attuare politiche pubbliche sempre più articolate e complesse.

Lo strumento operativo attraverso il quale armonizzare i diversi ambiti di programmazione delle attività di comunicazione, dalla definizione di obiettivi e strategie alle modalità di coordinamento dei singoli strumenti e canali comunicativi, delle varie azioni da realizzare, è il Piano di Comunicazione, di seguito denominato PdC.

DEFINIZIONE DEL PIANO DI COMUNICAZIONE

Il PdC è uno strumento attraverso il quale un'amministrazione programma le attività di comunicazione, stabilisce le modalità di coordinamento, gli obiettivi principali e le scelte strategiche, valuta le risorse economiche, gli strumenti e le principali azioni da attivare nel corso di un dato periodo.

E' un documento che permette di pianificare e coordinare le attività di comunicazione sia rivolte ai cittadini (comunicazione esterna), sia quelle rivolte all'organizzazione e al personale (comunicazione interna), attraverso un metodo organico e complessivo che coinvolge trasversalmente tutte le aree e le strutture amministrative. Tutto questo senza annullare le differenze e le specificità delle singole iniziative o dei singoli attori ma coinvolgendoli attraverso processi di lavoro predefiniti.

Per superare la dimensione della semplice informazione e dare un senso alla sua comunicazione, un'amministrazione deve infatti strutturare i singoli messaggi da veicolare all'esterno in funzione degli obiettivi e dei destinatari da raggiungere.

Attraverso questo strumento è possibile, inoltre, concretizzare quel processo di ascolto strutturato e consapevole della pubblica amministrazione verso i cittadini che agevola e stimola i processi di cambiamento e di sviluppo della comunità stessa.

Il PdC del comune di Massa nasce dalla necessità di avere un punto di partenza per la programmazione e la progettazione di azioni future in modo da renderle coerenti e coordinate tra loro. Si configura, quindi, come una proposta metodologica, una guida a disposizione di tutti coloro che, in diversi ruoli, si occupano della comunicazione dell'Ente.

Al PdC si accompagnano altri due documenti:

- Le **Linee guida dell'immagine grafica**, uno strumento pratico per fornire indicazioni in modo trasversale a tutta la struttura, per dare uniformità e coerenza dal punto di vista grafico-visivo alla comunicazione dell'Ente
- le **Linee guida per la comunicazione coordinata**, uno strumento che fornisce suggerimenti sulle modalità di scrittura delle comunicazioni e degli atti amministrativi con lo scopo di renderli omogenei e di facile comprensione.

Pur avendo una natura programmatica e strutturata, il PdC è uno strumento flessibile e dinamico, in grado di recepire variazioni, integrazioni, novità e rispondere ad esigenze ed obiettivi che si possono manifestare nel corso di ogni anno.

FINALITA' DEL PIANO DI COMUNICAZIONE

La redazione del Piano di comunicazione consente di ottenere le seguenti finalità:

- 1° finalità: definire la strategia di comunicazione

Il PdC possiede, anzitutto, una dimensione strategica, ovvero consente di ordinare, sviluppare e impiegare risorse di tipo diverso (umane, strumentali, economiche) per conseguire la massima probabilità di

raggiungere determinati obiettivi comunicativi. Attraverso il PdC è possibile organizzare una sequenza di azioni correlate in modo logico, inserite all'interno di uno specifico contesto di riferimento, con obiettivi definiti, strumenti coerenti, e dotare di senso le informazioni e i messaggi che altrimenti ne sarebbero privi in parte o del tutto.

- 2° finalità: pianificare e coordinare

La seconda dimensione che caratterizza il PdC è la sua visione razionale, ossia la capacità di coordinare in modo efficiente ed efficace attori, messaggi, prodotti, strumenti e canali di comunicazione. Costruire un PdC significa realizzare una mappa ragionata di ciò che si dovrebbe fare, da parte di chi, con quali risorse e utilizzando quali mezzi.

Naturalmente tutti gli attori di un'organizzazione comunicano, realizzano prodotti di comunicazione, spendono denaro e tempo per farlo anche in assenza di una pianificazione mirata perché comunicare è uno stato naturale degli individui e delle loro organizzazioni.

Il piano di comunicazione è il tentativo di ordinare questo stato naturale di azioni, assumendo un punto di vista complessivo e generale, guardando l'organizzazione nella sua interezza e complessità.

- 3° finalità: ascoltare e costruire relazioni

Una terza dimensione del piano di comunicazione è la sua capacità relazionale, cioè di mettere in relazione, attraverso le azioni di comunicazione, l'organizzazione e i suoi pubblici di riferimento.

La finalità di questa comunicazione, non misurabile in termini di efficacia ed efficienza, mira a costruire fiducia nell'istituzione e nel suo ruolo di mediazione, a favorire lo sviluppo di senso civico e di consapevolezza per l'interesse generale, a veicolare un'idea di comunità in cui soggetti, persone e organizzazioni, si riconoscono e si identificano.

La comunicazione pubblica e il PdC sono caratterizzati da bidirezionalità: servono a trasferire verso l'esterno informazioni sull'organizzazione ma anche ad introdurre all'interno voci esterne nell'organizzazione.

IL CONTESTO

Fondamentale per un'efficace pianificazione della comunicazione e di ogni singolo progetto comunicativo è definire il quadro generale in cui si colloca la comunicazione, indispensabile per individuare obiettivi e strategie.

Questa prima fase consiste in un processo conoscitivo e di ricerca che ha lo scopo di mettere in evidenza elementi e variabili che possono intervenire nell'ambito della realizzazione di un'azione comunicativa e **quindi facilitarla od ostacolarla.**

Per l'analisi dello scenario utilizziamo la tecnica SWOT, un utile strumento di supporto all'analisi del contesto interno ed esterno entro cui si colloca un progetto di comunicazione che consente di visualizzare contemporaneamente: punti di forza e di debolezza interni (Strength e Weakness), opportunità e minacce esterne (Opportunities e Threats)

Definire il contesto significa, in altri termini, disporre di informazioni che consentono di cogliere una serie di caratteristiche dell'ambiente e dei soggetti a cui si indirizzerà la nostra comunicazione.

Il contesto normativo

L'ambito normativo in cui si colloca il PdC è definito, oltre che dalle fondamentali leggi in materia di comunicazione emanate a partire dagli anni '90, dalla legge 7 giugno 2000, n. 150 "*Disciplina delle attività di informazione e di comunicazione delle pubbliche amministrazioni*", dal DPR n. 422 del 21 settembre 2001, "*Norme e interventi in materia di informazione e di comunicazione*" e dalla Direttiva del Dipartimento della Funzione Pubblica 7 febbraio 2002 "*Direttiva sulle attività di comunicazione delle pubbliche amministrazioni*".

Il Comune di Massa, al fine di realizzare il sistema di informazione e di comunicazione dell'ente, si è dotato di un Regolamento "*Disciplina delle attività di informazione e di comunicazione e sulla trasparenza*", approvato con atto di G.C. n.363 del 31.10.2014, il quale prevede, all'art. 11, comma 3, la redazione del Piano di Comunicazione.

Il contesto geografico e socio-economico

Il Comune di Massa si estende su una superficie di circa 94,13 Km², di cui 41,87 Km² sono aree di pianura, pari al 44,5%, mentre le aree collinari e montagne sono pari a 52,26 Km² (55,5%). Si tratta di un territorio variegato con una distribuzione della densità abitativa non uniforme.

Il territorio comunale va dal crinale delle Alpi Apuane fino al mare, presentando una morfologia caratterizzata da tre zone ben distinte dal mare verso i monti: pianura, collina e montagna. La vicinanza tra monti e mare è una peculiarità del nostro territorio, rappresenta un fattore di attrazione turistica soprattutto nel periodo estivo.

Un aspetto critico è invece rappresentato dalle problematiche idrogeologiche diffuse su ampie porzioni di territorio, attualmente oggetto d' esame da parte dell'amministrazione per ridurre i rischi ambientali. In occasione di eventi calamitosi si rende necessario pianificare e organizzare le attività di comunicazione in emergenza e l'informazione sull'evoluzione degli eventi in corso nonché predisporre messaggi informativi da diffondere alla popolazione. Si tratta di una funzione specificatamente prevista dal Piano di Protezione civile dell'Ente.

Dai dati forniti dall'U.O. Anagrafe e Statistica, la popolazione residente al 31 dicembre 2015 ammonta ad un totale di 69.539 abitanti di cui 4.711 sono stranieri residenti, provenienti in massima parte dalla Romania (1969) e dall'Albania (845) tra i paesi comunitari, da Marocco (449) e Senegal (339) tra i paesi non comunitari. Il flusso migratorio risulta minimo anche se è necessario considerarne la presenza in caso di azioni comunicative capillari.

La distribuzione della popolazione evidenzia una consistenza numerica prevalente di persone in fascia d'età compresa tra i 40 e i 65 anni. Le aree a maggior concentrazione di popolazione sono quelle costiere, più urbanizzate, rispetto a quelle delle frazioni collinari e montane dove risiedono circa 5.800 abitanti. La densità della popolazione subisce variazioni stagionali collegate al turismo soprattutto nella zona litorale. In quest'area la popolazione nei mesi estivi aumenta di migliaia di unità, distribuite nelle strutture ricettive (alberghiere ed extra-alberghiere). Nell'anno 2015, secondo i dati forniti dal Servizio Turismo, il flusso turistico ha registrato 865.369 presenze, di cui 681.816 nel periodo compreso tra giugno e settembre.

Per quanto riguarda il livello di istruzione, dai dati riferiti al 2015, risulta una prevalenza di cittadini in possesso di diploma di scuola media superiore (12098) rispetto ai cittadini in possesso di laurea (2660) o di diploma di scuola media inferiore (8887).

Secondo il "Rapporto sulla Società dell'Informazione e della Conoscenza" della Regione Toscana i dati 2015 sull'uso e la diffusione di internet, le famiglie toscane che possiedono un personal computer e un accesso a internet da casa, sono rispettivamente il 64,6% e il 66,1%, con un incremento progressivo di internauti ed un uso sempre più diffuso dei social. I dati si riferiscono ad un ambito regionale, ma occorrerà tenerne conto in prospettiva di uno sviluppo riferito al territorio comunale.

Per quanto riguarda la situazione socio-economica di Massa ci si avvale della documentazione descritta nel DUP 2016-2018 dalla quale risulta un sistema basato soprattutto su piccole-medie imprese, una produzione industriale locale che ha subito un ridimensionamento numerico che ha inciso anche sui livelli occupazionali. In sostanza, il quadro economico risente a livello locale della forte instabilità generale del Paese.

Acquisire consapevolezza dello scenario esistente è importante allo scopo di definire azioni comunicative differenziate, da tarare sulle esigenze delle diverse realtà territoriali e sociali.

Il contesto organizzativo

Il Comune di Massa conta, alla data odierna, 407 dipendenti, di cui 233 donne e 174 uomini.

La delibera di giunta n. 338 del 12/11/2015 ha ridisegnato la macrostruttura organizzativa dell'Ente, suddivisa in 9 settori e operato un accorpamento di funzioni al fine di perseguire una maggiore efficienza nell'ambito dei servizi resi all'utenza mediante la semplificazione dei processi decisionali, l'eliminazione dei rischi di frazionamento dei procedimenti a favore di una loro maggiore integrazione.

Le attività di informazione e di comunicazione sono svolte, rispettivamente, dall' Ufficio Stampa e dall'Ufficio Relazioni con il Pubblico (Urp), come definito dalla legge 7 giugno 2000, n. 150.

Il Comune di Massa, con il Regolamento "*Disciplina delle attività di informazione e di comunicazione e sulla trasparenza*" all'art. 6, ha individuato, quali soggetti gestori della comunicazione, anche la Redazione web e la Rete dei Referenti, le cui competenze sono definite all'interno del Regolamento stesso.

Tali soggetti sono coordinati dalla "*Struttura di coordinamento delle attività di informazione e di comunicazione*", di seguito denominata SCC, che ha un ruolo di raccordo operativo per la programmazione uniforme delle attività di informazione e di comunicazione esterna ed interna.

PUNTI DI FORZA E DI DEBOLEZZA

- Punti di forza:

nel comune di Massa sono attivi vari strumenti destinati alla comunicazione esterna sia diretta che mediata:

1. sportelli di front office (a titolo di esempio: Urp, Iat);
2. sito istituzionale, rinnovato e messo on line a dicembre 2015 con una nuova veste grafica e aggiornamento del Content Management System (CSM) utilizzato, e vari siti tematici;
3. monitor informativi nelle frazioni montane di Forno, Casette, Antona, San Carlo, Pariana;
4. totem informativi dislocati sul territorio: atrio del Comune, piazza Mercurio, piazza Betti;
5. sistema interattivo per la gestione delle segnalazioni dei cittadini denominato "Massa Città Inter@ttiva, dal 2012;
6. newsletter (dell'Urp e della Giunta comunale);
7. social network (attualmente Facebook) pagina ufficiale e pagine tematiche;
8. struttura di coordinamento delle attività di comunicazione con specifiche funzioni descritte nell'atto "Disciplina della attività di informazione e di comunicazione e sulla trasparenza" approvato con atto di G.C. n.363/2014;
9. intranet aziendale;
10. rete wi-fi estesa in diverse zone del territorio di recente mappatura;
11. protocolli di collaborazione con associazioni e CCN per l'organizzazione e promozione di eventi sul territorio.

- Punti di debolezza:

1) mancanza di una diffusa cultura della comunicazione all'interno dell'Ente: scarsa sensibilità e attenzione attorno al tema della comunicazione in senso strategico;

2) alla creazione e definizione di un'apposita struttura organizzativa per le attività di informazione e di comunicazione non corrisponde un efficace coordinamento operativo: le informazioni non circolano in modo adeguato e puntuale, le modalità comunicative sono carenti dal punto di vista organizzativo, creando ad esempio sovrapposizioni di eventi nella stessa data;

3) mancanza di pianificazione: la comunicazione è spesso gestita in modo non organico, quasi improvvisato;

4) scarso coordinamento con soggetti esterni nella promozione di eventi;

5) scarsa omogeneità di immagine e riconoscibilità del Comune;

6) comunicazione spesso diretta ad un pubblico indifferenziato: dal contesto emerge la necessità di differenziare il pubblico di riferimento soprattutto in base a età, formazione culturale, con particolare attenzione al digital divide tecnologico.

OBIETTIVI

Obiettivo generale del Piano è lo sviluppo di una cultura diffusa e condivisa della comunicazione all'interno dell'ente per il miglioramento del rapporto con il cittadino. Far conoscere e armonizzare le modalità operative delle attività di comunicazione e di informazione utilizzando in modo più efficace ed efficiente le professionalità interne e le risorse economiche disponibili favorisce una buona comunicazione a favore del cittadino e crea le condizioni per un accesso trasparente e semplificato ai servizi.

La struttura amministrativa produce infatti comunicazione (volantini, manifesti, ma anche lettere, delibere, testo di bandi,) senza utilizzare tuttavia un metodo omogeneo che valga per tutti gli uffici. Con il presente PdC si rendono pertanto disponibili alcuni modelli procedurali e si fornisce una sorta di guida agli strumenti comunicativi più diffusi o già in uso all'interno dell'ente.

Per rendere più efficace la comunicazione diretta ai cittadini si forniscono indicazioni e consigli volti a dare omogeneità e ad uniformare l'immagine dell'ente verso l'esterno.

In sintesi, gli obiettivi specifici del piano sono:

1. **creare all'interno dell'ente un cultura condivisa sulla comunicazione.** Intendiamo uniformare le procedure e fare chiarezza sull'uso dei vari mezzi e dei linguaggi in modo da fornire a tutto il personale interno degli strumenti efficaci per ogni loro azione comunicativa. Riteniamo utile valorizzare l'aspetto comunicativo come parte del lavoro quotidiano dei singoli uffici affinché

migliori, all'interno dell'organizzazione, la cultura della relazione e del servizio al cittadino a garanzia dei diritti nella relazione pubblico/privato (informare cioè per garantire imparzialità nell'opportunità di accesso agli atti, ai servizi e per favorire la partecipazione attiva dei cittadini alla vita amministrativa). È importante capire che il rapporto con il cittadino non deve essere monodirezionale ma bidirezionale, cioè un dialogo costante e continuo nel quale i contenuti si arricchiscono di passaggio in passaggio.

Il Piano vuol essere una guida pratica su come comunicare meglio e sui principali strumenti della comunicazione.

2. *rendere più efficace e chiara la comunicazione verso i cittadini mediante uniformità dei linguaggi e omogeneità d'immagine.* Si tratta di razionalizzare i linguaggi, di rendere più omogenee le modalità di scrittura e di garantire un'uniformità d'immagine con l'obiettivo di migliorare la comunicazione e di rafforzare l'identità dell'ente verso l'esterno.

CONTENUTI

L'Amministrazione comunale organizza, annualmente, alcune iniziative istituzionali la cui gestione viene curata dalla Segreteria del Sindaco e dai vari Assessorati, oltre ad una serie di eventi ricorrenti, descritti nell'elenco allegato al presente piano.

Per una programmazione efficace ed efficiente delle attività di comunicazione, è importante che ogni amministratore, dirigente, responsabile di settore o servizio, comunichi alla Giunta, entro un mese dall'approvazione del bilancio di previsione, le principali iniziative previste per l'anno in corso. Gli eventi e le iniziative approvate, che dovranno essere promosse nel corso dell'anno, divengono oggetto del Piano di Comunicazione Annuale, di seguito denominato PCA.

Il PCA, è uno strumento flessibile, aggiornabile, che ha lo scopo di migliorare la programmazione della comunicazione per evitare sovrapposizioni, governare gli eventi, stabilire tempistiche, ottenere risultati efficaci in termini di prodotti di comunicazione e capillarità di distribuzione. Il PCA deve contenere una "mappa" degli eventi da promuovere con l'indicazione di strumenti, tempistiche, risorse disponibili e referenti per ogni area e servizio

I PUBBLICI DELLA COMUNICAZIONE

Per costruire una comunicazione efficace occorre farla "su misura" rispetto al pubblico o al target cui ci rivolge. Si possono individuare due diversi pubblici:

- **il pubblico interno** all'ente costituito dagli amministratori, dai dipendenti e collaboratori, da tutto il personale coinvolto direttamente nei processi di cambiamento o di comunicazione verso l'esterno;
- **il pubblico esterno** all'ente da dividere e raggruppare in insiemi omogenei e significativi di soggetti da raggiungere con una precisa azione di comunicazione. La segmentazione è necessaria per passare dal livello astratto degli obiettivi (strategici e comunicativi) al livello operativo delle azioni di comunicazione, mantenendo un'aderenza metodologica tra i primi e le seconde. Quattro sono generalmente le macro aree in cui suddividere i pubblici di riferimento esterni:
 - *beneficiari*: tutti coloro sui quali ricadono le azioni di comunicazione;
 - *istituzioni*: governo, parlamento, altri enti pubblici, municipalizzate, partner ecc.;
 - *media*: quotidiani, periodici, stampa specialistica, tv, radio, internet-web, social media;
 - *stakeholders*: associazioni o persone che hanno un'influenza politica e sociale (partiti e movimenti, sindacati, ordini professionali, istituti di formazione, dirigenti scolastici, opinion leader, blogger, categorie economiche, associazioni locali, comitati). Si tratta di categorie di pubblico che possono rilevarsi determinanti per il raggiungimento degli obiettivi prefissati.

LE STRATEGIE DELLA COMUNICAZIONE

Una strategia di comunicazione è un complesso di decisioni armoniche che indicano su quali fattori si deve agire in riferimento ai pubblici e agli obiettivi individuati per ottenere maggiore capacità comunicativa e conseguire i risultati attesi.

La scelta di una strategia di comunicazione consiste nella traduzione dell'obiettivo in azioni e strumenti concreti. Sono le scelte di strategia che permettono quindi di valutare e selezionare in modo adeguato tecniche e strumenti di comunicazione .

La scelta delle strategie di comunicazione deve essere fatta tenendo presente vincoli e criteri di fattibilità:

- *Risorse economiche*: ogni settore o unità operativa che esprime esigenze comunicative dovrebbe avere a disposizione o poter disporre di un budget destinato alle attività di comunicazione. Ogni strumento di comunicazione va valutato infatti anche in base alle risorse finanziarie a disposizione.
- *Risorse umane e professionali*: oltre ai responsabili delle attività informazione e comunicazione interni all'ente - così come individuati nell'apposito Regolamento - ogni settore o unità organizzativa esprime un referente per la comunicazione. A seconda del tipo di campagna di comunicazione da intraprendere, l'amministratore, il dirigente o responsabile del progetto, sentita o comunque informata la Struttura di coordinamento dell'informazione e comunicazione (SCC) può decidere se avvalersi anche di professionalità esterne.
- *Risorse tecnologiche*: gli strumenti di comunicazione hanno bisogno di infrastrutture tecnologiche che vanno valutate nella scelta.

Azioni ed attività per comunicare meglio

L'attività di informazione e comunicazione di un ente è complessa perché:

- esprime esigenze di tutti i settori che lo compongono;
- presenta all'esterno l'azione di un soggetto "unico" cioè il comune.

Nasce così l'esigenza di coordinare le tutte le attività di informazione e comunicazione perché esse non appaiano come azioni singole, sporadiche o occasionali ma siano invece espressione di un corpo unico che opera in diversi ambiti (sociale, ambientale, culturale, urbanistico, della sicurezza...) seguendo un progetto coordinato in vista di obiettivi chiari e coerenti.

Come previsto a partire dalla legge 150/2000 e successivi interventi legislativi, la realizzazione di ogni azione di comunicazione del comune verso l'esterno è curata da personale adeguatamente formato così come individuato nel "*Regolamento comunale per la disciplina delle attività di informazione e comunicazione e sulla trasparenza*".

Per ogni attività /iniziativa è importante specificare, dove possibile:

- titolo dell'iniziativa
- descrizione dell'iniziativa che evidenzia vantaggi, disagi o altri elementi rilevanti per i cittadini
- periodo di svolgimento
- soggetti sui quali il progetto/iniziativa avrà effetti
- eventuali risorse a disposizione per la comunicazione
- referente del settore/servizio per il progetto

In questo modo si possono prevedere carichi di lavoro del personale interno addetto alla comunicazione, tempi e costi da affrontare .

Campagna di Comunicazione

Quando il comune deve comunicare con i cittadini riguardo un tema complesso, il personale SCC, in stretta collaborazione con il settore che lo richiede, è a disposizione per sviluppare un progetto definito "*campagna di comunicazione*" .

Per "*campagna di comunicazione*" s'intende un insieme di attività e strumenti coordinati realizzati per raggiungere un obiettivo di comunicazione (es. la presentazione di un nuovo servizio, la descrizione di nuove regole e dei nuovi comportamenti che ne derivano, ecc..)

La progettazione di una campagna di comunicazione si basa sulla valutazione di alcuni elementi essenziali:

- 1) l'obiettivo: perché ho necessità di comunicare? Quali dei seguenti obiettivi devo raggiungere?
 - informare: favorire la conoscenza delle istituzioni, delle norme, dei servizi, delle sue modalità di funzionamento e di fruizione ;
 - promuovere: dare impulso e diffondere il più capillarmente possibile azioni, attività ed operato dell'ente;
 - educare, influenzare i comportamenti, sensibilizzare l'opinione pubblica su determinati modi d'agire;

- 2) l'argomento: qual è la materia, il contenuto, l'oggetto, la notizia da comunicare?
- 3) il pubblico da raggiungere o target di riferimento: capire chi può essere interessato ai contenuti che dobbiamo comunicare è importante perché ci permette di scegliere:
 - quale linguaggio utilizzare per farci comprendere facilmente,
 - quali strumenti utilizzare per essere più efficaci e arrivare alle persone interessate;
 - come garantire meglio la diffusione della comunicazione;
- 4) il contesto. A questo proposito è importante:
 - capire la situazione di partenza e le caratteristiche dell'ambiente in cui avverrà la comunicazione;
 - conoscere eventuali attività di comunicazione in corso o precedenti e valutarne l'efficacia;
- 5) la disponibilità di tempo: esistono strumenti di comunicazione che possono essere realizzati più velocemente di altri (ad esempio perché standardizzati) da preferire, quindi, nel caso in cui i tempi siano stretti. Nei limiti del possibile è comunque necessario prevedere tempi adeguati per ogni azione di comunicazione in modo da evitare scelte obbligate che non sempre sono funzionali per una comunicazione efficace. Spesso infatti chi ha bisogno di comunicare si concentra sui tempi di realizzazione degli strumenti o sulla comunicazione in sé (*l'ho fatto, l'ho detto, l'ho pubblicato*) sottovalutando il tempo di fruizione della notizia (*diffusione dei contenuti, effettiva assimilazione del concetto da parte dell'utenza, reperibilità di informazioni aggiuntive e approfondimenti*);
- 6) le risorse economiche: il costo della comunicazione varia moltissimo in base agli strumenti che si intendono utilizzare e alle persone che si vogliono raggiungere. Il fattore "denaro" influenza sensibilmente la scelta degli strumenti e di conseguenza anche l'assimilazione o effettiva conoscenza di un argomento/contenuto di comunicazione. E' quindi necessario, date le risorse sempre più limitate, avere ben presente il budget a disposizione e conoscere eventuali pregresse comunicazioni per individuare le soluzioni più efficaci evitando doppioni.

Come si realizza una campagna di comunicazione

1. Qualsiasi rappresentante dell'organizzazione/ente, politico o amministrativo, che abbia bisogno di avviare, per motivi istituzionali, di mandato o legati al ruolo istituzionale, un qualsiasi tipo di azione di comunicazione verso l'esterno (committente), contatta (quando non diversamente concordato) il personale della SCC: inizia così la collaborazione per la realizzazione della campagna.
2. Il committente e il personale della SCC approfondiscono:
 - l'argomento della campagna;
 - gli obiettivi da raggiungere;
 - il target di riferimento;
 - raccolgono suggerimenti ed individuano eventuali esigenze particolari (analisi/metodo swot);
 - il budget a disposizione;
 - i tempi da rispettare e la scadenza entro la quale gli strumenti di comunicazione prescelti devono essere realizzati per iniziare una tempestiva distribuzione e diffusione degli stessi;
3. Il personale della SCC (nello specifico responsabile Urp o Ufficio/Addetta Stampa), valutata la richiesta, propone gli strumenti e le azioni da realizzare (volantini, pieghevoli, brochure, manifesti, lettere, pagine o specifici banner sul sito internet, inserzioni notizie in home page (sezione *Ultime notizie* o *In primo piano*), presentazioni pubbliche (convegno o assemblea), momenti d'incontro diretto con cittadini o influenti (stakeholder), eventuali contatti con mass media (presentazione in conferenza o eventi stampa, comunicato e/o note stampa, approfondimenti/dossier, tabelle ecc.).
4. Il committente trasmette, preferibilmente via mail, al personale della SCC, tutte le informazioni e materiali utili (immagini, bozzetti/rendering progetto, mappe, loghi, grafici, fotografie, link ecc.) possibilmente in formato compatibile con le tecnologie in uso all'ente o in cartaceo di buona qualità.
5. Definizione dei contenuti e realizzazione grafica. Il personale della SCC elabora il materiale ricevuto, definendo, in accordo col committente, i contenuti per la realizzazione degli strumenti di comunicazione più idonei, con particolare attenzione a:
 - completezza delle informazioni;
 - semplificazione del linguaggio;
 - organizzazione del contenuto.
6. Correzione bozze: dopo la valutazione della bozza grafica e la scelta/approvazione di una proposta grafica inizia una fase delicata alla quale committente/referente del progetto e personale della SCC sono tenuti a collaborare: la verifica del contenuto, il controllo del testo, l'indicazione di eventuali correzioni. E' utile, in questa fase, coinvolgere persone o colleghi non direttamente impegnati nel

progetto per un'ulteriore verifica della comprensibilità, immediatezza ed efficacia della comunicazione in via di elaborazione

Quando linea grafica e contenuti del primo prodotto di comunicazione sono stati approvati e si conoscono anche i tempi effettivi di realizzazione (stampa) vengono declinati dal personale della SCC gli altri strumenti di comunicazione in base alla loro specificità: conferenza stampa, comunicato stampa, post su Facebook, pubblicazione sul sito, realizzazione e pubblicazione pagina/banner sul sito ecc.

7. Stampa: è importante procedere ad una attenta valutazione dei quantitativi di materiale da stampare in base a:

- rilevanza dell'evento;
- distribuzione programmata;
- luoghi d'affissione;
- destinatari (target) della comunicazione o del prodotto comunicativo
- Il committente/referente del progetto si deve occupare del ritiro o di farsi consegnare i materiali cartacei commissionati per la loro successiva distribuzione, diffusione e affissione.

Una campagna di comunicazione può prevedere anche l'attivazione di altri strumenti di comunicazione (ad es. momenti d'incontro diretto con il cittadino, assemblee pubbliche, incontri partecipativi, eventi, convegni, workshop, partecipazione fiere specialistiche, gadget ecc...).

Questi strumenti vanno concordati di volta in volta tra amministratori, committenti e SCC.

Comunicazione web-on line

La comunicazione istituzionale on line rappresenta uno strumento di valore strategico per il miglioramento del rapporto tra amministrazione e cittadini. Obiettivo primario, secondo la recente guida del Ministero dell'Interno "La comunicazione digitale" - (giugno 2016) - è di *"contribuire all'affermazione del diritto per il cittadino a essere efficacemente informato. Attraverso i siti, infatti, le amministrazioni hanno il compito di garantire un'informazione completa e trasparente sulla loro attività; curare la propria immagine coordinata; promuovere contatti con cittadini, imprese e altri enti; far conoscere e facilitare l'accesso a servizi informativi e transazionali che devono essere utili, facilmente reperibili, fruibili e in costante aggiornamento."*

Il Comune di Massa utilizza il sito web (www.comune.massa.ms.it) per la pubblicazione e diffusione di contenuti istituzionali quali progetti, eventi, azioni di coinvolgimento e di partecipazione, informazioni e aggiornamento in situazioni di emergenza, e tutto quanto riguarda l'informazione e la comunicazione finalizzata ad agevolare l'accesso ai servizi.

La redazione web è costituita dal personale dell'Urp, dell'Ufficio Stampa e dell'U.O. Servizi on line e sistemi di governo. Tra le funzioni della Redazione web vi è quella di implementare ed ottimizzare il sito internet istituzionale, assicurandone l'aggiornamento e l'adeguatezza delle informazioni, la coerenza comunicativa e l'uniformità grafica per facilitare l'usabilità e la navigazione dei cittadini utenti. La Redazione web ha inoltre un ruolo di supporto e coordinamento operativo della Rete dei Referenti che collabora all'implementazione e all'aggiornamento del sito.

Il personale della SCC si occupa, secondo quanto di competenza (vd Regolamento) e in base a specifiche professionalità, dell'aggiornamento quotidiano del sito internet istituzionale e della pagina ufficiale Facebook del comune.

I contenuti prodotti per una campagna di comunicazione secondo quanto sopra descritto, vengono pubblicati sul sito internet e, quando idonei, anche sulla pagina ufficiale Facebook del comune. Occorre però precisare che la comunicazione on line non equivale ad una semplice trasposizione di contenuti. L'efficacia della comunicazione resa attraverso il web, oltre alla facilità d'uso, dipende da vari fattori tra cui l'utilizzo di una grafica chiara, l'adozione di uno *stile web* con caratteristiche di chiarezza, aggiornamento, sinteticità e, infine, dalla capacità di trasmettere agli utenti una sensazione di sicurezza e affidabilità garantendo il rispetto della privacy. I contenuti vengono quindi rielaborati e adattati alla fruizione via web: è pertanto necessario inviare il materiale necessario con congruo anticipo al personale della SCC, come da Regolamento.

Siti tematici

Secondo quanto previsto dalle *Linee guida per i siti web delle pubbliche amministrazioni*, i siti tematici sono quelli realizzati con una specifica finalità, ad esempio: la presentazione di un nuovo progetto o di un evento, l'erogazione di un particolare servizio, la promozione di una nuova iniziativa, la comunicazione mirata a specifici target.

Il comune di Massa ha attivato alcuni siti tematici con l'obiettivo realizzare una comunicazione più efficace dedicata a singoli progetti, eventi di richiamo, specifici servizi (anche trasversali a più amministrazioni). Per razionalizzare le risorse, garantire il massimo livello di funzionalità ed evitare la duplicazione di informazioni, i siti tematici, pur essendo completi di tutti gli strumenti per un funzionamento autonomo, vengono di norma attivati su domini di terzo livello (NOME.comune.massa.ms.it), utilizzando un unico Content Management System (CMS) Open Source (Drupal), di volta in volta personalizzato. Sfruttando le capacità di Drupal nella gestione di multisiti, vi è un'unica installazione che facilita di fatto la gestione e gli aggiornamenti. In occasione di particolari progetti al sito istituzionale possono essere “linkate” e utilizzate piattaforme esterne, messe a disposizione da enti, come, a titolo di esempio, “Open Toscana”, piattaforma della Regione Toscana.

Ove possibile, i siti tematici devono utilizzare tecnologie compatibili con gli altri siti web dell'ente e inoltre devono poter condividere le proprie funzionalità con il sito istituzionale o altri siti web dell'ente. La loro apertura deve essere approvata dalla Struttura di Coordinamento, prevista dal Regolamento comunale “Disciplina delle attività di informazione e comunicazione e sulla trasparenza”. Per progetti più semplici, la Redazione web valuta la possibilità di comprendere il tema in una sezione interna del sito web istituzionale.

Gli attuali siti tematici attivi sono:

- MyMassa – sito della partecipazione (mymassa.comune.massa.ms.it)
- Terre del Frigido – sito dei beni culturali e degli eventi (terredelfrigido.comune.massa.ms.it)
- Teatro Guglielmi – sito del teatro Guglielmi (www.teatroguglielmi.it)
- Protezione Civile – sito della Protezione Civile (protezionecivile.comune.massa.ms.it)
- Sentieri della Memoria (memoria.comune.massa.ms.it)

Newsletter

Le newsletter del Comune, attualmente pubblicate sul portale MyMassa altresì definito come il *Portale della Partecipazione* in quanto dedicato e in parte alimentato dalle associazioni del territorio che informano sulle loro attività, possono essere create per:

- tema;
- target specifico di destinatari;
- eventi specifici.

L'attivazione di una nuova newsletter deve essere approvata dalla Giunta comunale. E' necessario specificare un piano editoriale che indichi il tipo di informazioni trattate, le modalità di compilazione della newsletter, i potenziali destinatari, la frequenza di spedizione e la persona o il gruppo di persone che ne saranno autori e dovranno essere accreditate alla pubblicazione della stessa.

Social network e affini

Si tratta di strumenti, di solito, gratuiti e facili da avviare. Tuttavia, per la loro natura diretta e immediata, possono comportare delicati processi di comunicazione. Per questo motivo l'apertura di questi canali e la loro gestione devono essere compresi in un'unica strategia di comunicazione dell'ente comunale.

Oltre a rinviare a quando prescritto nello specifico nella Policy della comunicazione interna ed esterna, documento allegato al Regolamento comunale, di seguito sintetizziamo alcuni principi guida essenziali:

- l'apertura di un nuovo strumento di comunicazione sociale deve essere approvata dalla Giunta e deve essere giustificata dalla natura specialistica del tema affrontato;
- la redazione del canale deve essere affidata all'ufficio comunale più direttamente coinvolto nel tema affrontato e il personale dedicato espressamente abilitato alla funzione;
- è necessario stabilire a priori, in una sorta di piano editoriale, il genere di contenuti e di informazioni che saranno pubblicate;
- è necessario stabilire una policy del trattamento dei messaggi e dei commenti indicando le persone coinvolte nel processo, i tempi e gli orari di copertura del servizio, garantire risposte in tempi brevi, assicurare un adeguato e coerente trattamento dei commenti.

GLI STRUMENTI DELLA COMUNICAZIONE

La scelta degli strumenti da utilizzare per l'attività di comunicazione è determinante per l'efficacia della comunicazione stessa perché proprio il ricorso ai mezzi più adatti è il presupposto fondamentale per veicolare e raggiungere i destinatari dei messaggi.

Per ogni obiettivo di comunicazione e per il tipo di pubblico al quale ci rivolgiamo va valutato lo strumento di comunicazione più adeguato e le più efficaci forme di promozione /distribuzione.

E' necessario un giusto mix di media interattivi e di media unidirezionali per garantire un buon risultato nell'instaurarsi e mantenersi delle relazioni comunicative con i principali interlocutori dell'organizzazione. Poiché, infatti, il "colore" della comunicazione pubblica è essenzialmente di servizio e di utilità, sarebbe meglio concentrare l'azione mediatica in primo luogo attraverso strumenti "interattivi" o capaci di promuovere uno spazio partecipativo bi-direzionale e, solo secondariamente, affidarsi a mezzi one-to-many (da uno a molti), tipici della comunicazione di massa e molto più difficili da ricondurre a valutazione sistematica e partecipata.

Se infatti esiste già un orizzonte di partecipazione consolidato con gli interlocutori sarà anche più facile, e molto spesso quasi implicito, applicare tecniche di verifica e misurazione quali focus group, interviste, questionari ecc.

A questo riguardo, internet senza dubbio rappresenta attualmente il medium più interattivo ed economico di cui un'organizzazione possa disporre; attraverso la promozione di forum, chat, mailing list, blog, aree riservate, si può avere un quadro sempre più vivo di un campione auto-selezionato di utenza da poter utilizzare nelle occasioni più opportune.

Una campagna comunicativa di una certa corposità si avvale di un mix di strumenti che si supportano a vicenda; ognuno presenta infatti delle caratteristiche che possono contribuire in modo differente al raggiungimento di un unico obiettivo comunicativo:

- **Strumenti di MEMORIZZAZIONE:** permettono di conservare informazioni e questo li rende adatti a contenuti corposi che rimangono validi per periodi lunghi che possono richiedere successive consultazioni. I contenuti possono essere, ad esempio, dati, approfondimenti, riflessioni su tematiche importanti, dissertazioni e critiche scientifiche. Strumenti di questo tipo sono le brochure, i depliant, le guide, i manuali, i cataloghi, gli articoli di giornale, i libri, gli archivi, le banche dati.
- **Strumenti di TRASMISSIONE:** trasmettono un messaggio in modo prevalentemente unidirezionale (senza possibilità di risposta del destinatario); sono strumenti di questo tipo la televisione e la radio tradizionale. Sono particolarmente adatti a sintetici ma frequenti messaggi di richiamo ai contenuti della campagna (pubblicità) oppure a momenti di approfondimento (dibattito/talk) con l'intervento di esperti o persone legittimate a parlare di determinati contenuti
- **Strumenti di ELABORAZIONE:** consentono il contatto diretto, simultaneo, tra i soggetti della comunicazione favorendo il confronto oltre che lo scambio rapido di opinioni e informazioni. Sono strumenti di questo tipo i messaggi di posta elettronica, le telefonate, gli sms, i messaggi whatsapp.

L'uso di strumenti di diversa natura nell'ambito di una stessa campagna di comunicazione è molto importante perché, in funzione delle loro caratteristiche, possono dare un diverso contributo e al raggiungimento dell'obiettivo e alla diffusione del messaggio a diversi pubblici. Nel mix di strumenti scelto per ogni specifica campagna è utile che, nel complesso, siano compresi strumenti che presentano le seguenti caratteristiche:

- essere facilmente accessibili e utilizzabili da tutti i soggetti coinvolti nella comunicazione
- essere attraenti e quindi fruiti volentieri dagli interlocutori
- presentare una giusta proporzione tra quantità di contenuti da trasmettere e quantità di tempo che l'utente avrà a disposizione per fruire dello strumento. Non è consigliabile, per esempio, scegliere un cartellone pubblicitario da affiggere lungo una strada trafficata per esporre una quantità corposa di contenuti perché nessuno potrà soffermarsi per lungo tempo a leggere in una situazione simile
- permettere la ripetitività del messaggio (strumenti che consentono brevi ma insistenti richiami ai contenuti della comunicazione possono essere un utile stimolo alla fruizione di altri strumenti in cui tali contenuti vengono approfonditi)
- avere un conveniente rapporto costo/contatti e costi/benefici rispetto al target individuato
- possedere le caratteristiche adatte per un'ideale presentazione del messaggio: se per esempio si ritiene importante la componente sonora non si potrà pensare di ricorrere alla carta stampata.

Sportelli-corner- stand informativi

Presso questi sportelli i cittadini possono richiedere informazioni

Si può pensare a sportelli temporanei o permanenti in base all'esigenza e possono essere situati presso il comune oppure decentrati in zone diverse della città o, ancora, posizionati in appositi spazi adibiti durante manifestazioni pubbliche, fiere o mercati.

E' fondamentale che gli operatori abbiano una buona formazione inerente sia le modalità di interazione con il pubblico sia i temi che sono chiamati a diffondere e spiegare.

Il cittadino che affronta il disagio di spostarsi fisicamente per raggiungere lo sportello o decide di fermarsi durante una passeggiata presso un punto di informazioni comunale deve essere certo di trovare risposte soddisfacenti ai suoi bisogni.

Organizzazione di momenti d'incontro diretto con i cittadini o loro rappresentanti

Rappresentano importanti occasioni d'incontro diretto con l'utenza, con le altre organizzazioni, associazioni ed enti; consentono una positiva circolazione di idee e possono essere fondamentali per spiegare e motivare alcune scelte amministrative, per prevenire, a volte addirittura comporre, i conflitti, per favorire il consenso e la partecipazione attiva della cittadinanza alla vita pubblica.

Questi incontri possono assumere diverse forme:

- tavole rotonde: conferenze in cui i partecipanti, di status simile, possono discutere e scambiare opinioni. Si tratta di eventi in cui è possibile una **continua interazione** fra i **partecipanti** che, logicamente, devono essere ben preparati sull'argomento oggetto di discussione. Essi infatti essi devono essere informati con **largo anticipo sul tema** che deve essere affrontato.
- assemblee di quartiere aperte al pubblico, generalmente dei residenti in una determinata zona: si tratta di incontri particolarmente indicati per la presentazione di iniziative, lavori ed opere pubbliche che riguardano una particolare area della città attraverso cui informare o motivare eventuali disagi temporanei per l'utenza di quell'area ecc;
- iniziative pubbliche e manifestazioni locali o partecipazione come partner a progetti e campagne già esistenti promosse per un fine ben determinato. Si tratta dei convegni o dei seminari ma anche dell'adesione a campagne di sensibilizzazione nazionali o internazionali, ai progetti per la raccolta fondi e la promozione di interessi pubblici collettivi culturali, ambientali ecc.: offrono significative occasioni di approfondimento e sensibilizzazione rispetto a determinati contenuti; permettono di coinvolgere anche gli "influenzatori" stakeholder, di godere della pubblicità, "sponsorizzazione" e della ribalta promozionale di cui godono le fondazioni, gli enti o le organizzazioni internazionali che hanno ideato tali campagne. Tra le criticità di queste iniziative si possono individuare difficoltà di contatto diretto con l'utenza, la complessità di organizzazione e la necessità di una forte integrazione con altre modalità di comunicazione che devono essere gestite da professionisti della comunicazione e uffici stampa
- partecipazione a fiere, saloni mercati ecc.
- attività nelle scuole: percorsi informativi per la formazione e sensibilizzazione riguardo a tematiche particolarmente rilevanti per la comunità (raccolta differenziata, piano protezione civile comunale ecc.), che permettono il coinvolgimento diretto dei più giovani nell'elaborazione di idee e proposte.

Patrocinio di attività sportive e culturali

Consentono di ottenere visibilità presso target precisi e individuabili: è agevole identificare infatti i profili delle persone che parteciperanno ad un determinato evento e che quindi verranno coinvolte anche dall'azione di comunicazione messa in atto attraverso la sponsorizzazione; possono aumentare in modo significativo l'efficacia dell'azione di comunicazione e contribuire alla creazione di una "massa critica" di persone su un determinato argomento o progetto sposato dall'organizzazione.

Inaugurazioni

Sono eventi che richiedono l'individuazione precisa del target sul quale verrà attuata una comunicazione di tono pubblicitario, concentrata nel tempo e in grado di creare una certa aspettativa. Questi risultati si ottengono più agevolmente se la campagna è supportata da una significativa attività di ufficio stampa. Alcune inaugurazioni si prestano molto bene ad essere rafforzate dall'organizzazione di eventi collaterali che richiamano l'idea della funzione che la struttura inaugurata dovrà assolvere (es. partitella di calcio, volley basket per nuovo impianto sportivo, spettacolo teatrale o concerto per apertura luogo di pubblico spettacolo, fiera/mercato o performance per una nuova piazza ecc)

Lettera aperta ai cittadini (sindacati, media...)

E' uno strumento efficace di coinvolgimento diretto dei destinatari: ha proprio il potere di “*una chiamata diretta e personalizzata*”, consente una certa esaustività e articolazione dei contenuti ed è quindi uno degli strumenti di comunicazione istituzionale che concretizza i concetti di trasparenza e chiarezza dell'agire della P.A.

Può essere inviata direttamente ad ogni destinatario (soluzione che presenta però costi piuttosto elevati) oppure trasmessa attraverso i media locali o diffusa attraverso alcuni punti di distribuzione o, ancora, pubblicata in evidenza - con forma e caratteri studiati ad hoc (es. corsivo) - in una particolare sezione del sito istituzionale o diffusa attraverso i social media dell'ente. Non si esclude la possibilità di ricorrere a tutte le soluzioni citate contemporaneamente o, ad alcune di esse alternativamente, secondo necessità.

House organ (notiziari, newsletter, bollettini, riviste..)

Gli house organ sono strumenti di comunicazione periodici destinati ad una pluralità di pubblici, fra cui i media, e sono utili per dare continuità all'informazione, per promuovere e facilitare la conoscenza delle attività dell'organizzazione. Ne esistono di diverse tipologie e possono essere prodotti in formato cartaceo o digitale. Hanno notevoli potenzialità in termini di comunicazione diretta perché:

- consentono invii personalizzati;
- sono caratterizzati da periodicità e quindi permettono un aggiornamento costante
- garantiscono approfondimento
- se in formato digitale non hanno costi elevati

Gli aspetti critici sono:

- la scelta delle modalità di recapito (problema praticamente inesistente nel caso di produzione di newsletter in formato digitale ove, secondo le leggi sulla privacy, si seguano procedure di autoregistrazione o quando, viceversa, si disponga di un indirizzario, magari elettronico, aggiornato e raccolto con il consenso informato dell'utente)
- richiedono un certo impegno per il rispetto della periodicità
- per motivi di concorrenza risentono di una forte pressione competitiva per il moltiplicarsi di strumenti analoghi inviati da altri soggetti che ne possono quindi diminuirne la visibilità o la credibilità

Depliant e brochure

Sono tra gli strumenti più utilizzati per la comunicazione al cittadino perché consentono:

- la comunicazione di messaggi precisi con una trattazione estesa
- una buona personalizzazione in base al target
- una significativa durata nel tempo perché possono essere conservati e consultati a più riprese.

Brochure di dimensioni consistenti sono quindi consigliate per eventi che hanno una certa durata nel tempo oppure per appuntamenti che si ripetono periodicamente. Per la consegna all'utente finale esistono diverse modalità: tramite contatto diretto (punti di distribuzione fissi; stand e banchetti in occasione di eventi e cerimonie pubbliche ma anche in occasione di spettacoli teatrali ecc; in allegato ai media; per via postale.)

Gli aspetti critici sono:

- l'essere soggetti ad obsolescenza e quindi a necessità di ristampe per eventuali integrazioni o aggiornamenti con conseguenti nuove spese e impegno
- necessità di organizzare una sorta di magazzino/deposito per lo stoccaggio dei materiali stampati in arrivo ed, eventualmente, di un archivio per la catalogazione delle giacenze
- difficoltà nella misurazione diretta dell'efficacia dell'azione di comunicazione

Per una realizzazione efficace di questi strumenti sono fondamentali:

- la chiarezza e completezza dei testi: è importante che i contenuti siano esaustivi ma senza esagerare con la quantità di testo scritto che rischia di confondere ed annoiare il destinatario nascondendo informazioni realmente importanti in un insieme ridondante di parole e concetti
- l'organizzazione logica dei contenuti: fondamentale è rispettare una sequenza e utilizzare una forma schematica nell'elencazione delle informazioni perché questo facilita la comprensione e la memorizzazione delle informazioni;
- l'utilizzo efficace della grafica: gli elementi visivi hanno l'obiettivo di rendere più gradevole l'aspetto della comunicazione ma servono soprattutto ad aumentarne l'efficacia . Perché questo

secondo obiettivo venga raggiunto, la grafica deve ricorrere ad elementi quali colori, forme, soggetti e quant'altro rafforzi il contenuto trasmesso attraverso l'elemento testuale senza tuttavia ostacolarne la lettura e la visibilità o diventare elemento di distrazione.

Infine, per ottimizzare i costi, è buona norma stampare depliant in tirature medie.

Dossier, cataloghi, monografie

Anche questi sono strumenti di comunicazione che possono essere “confezionati” su supporto cartaceo o digitale.

I dossier possono essere simili al depliant. Ne divergono essenzialmente perché contengono una quantità maggiore d'informazioni, solitamente di natura tecnica o scientifica, e sono spesso supportati da dati, statistiche, grafici, immagini ecc. Si tratta infatti di documenti che hanno principalmente la funzione di approfondire un tema arricchendolo di studi, contenuti critici, opinioni di esperti. Preferibilmente vanno diffusi a pubblici selezionati, agli stakeholder, agli influenzatori, a gruppi portatori d'interesse.

I cataloghi: si riferiscono quasi esclusivamente a prodotti, mostre, rassegne culturali e servono ad illustrare materiali, oggetti, pezzi presentati nella collezione o nell'evento cui si riferiscono. Sono corredati da ampio materiale fotografico, contengono note, didascalie, dettagli che rimandano ad approfondimenti

Le monografie: sono testi di natura scientifica o trattati su un singolo argomento (o una serie di argomenti correlati), solitamente scritti da una sola persona. Per monografia si intende una pubblicazione completa, non seriale o periodica, su un dato argomento.

Cartellonistica, manifesti e locandine

Sono parecchie le situazioni in cui manifesti e cartelloni possono risultare utili, dai classici utilizzi in occasione di eventi e manifestazioni, all'impiego sui cantieri per coprire ponteggi, facciate con lavori in corso o ristrutturazioni. In questo caso i cartelloni possono essere utilizzati non solo per riportare informazioni obbligatorie per legge ma anche per illustrare, con una grafica semplice e accattivante, il progetto in corso, l'utilità dell'intervento, i tempi di esecuzione, i riferimenti per chiedere ulteriori informazioni e segnalare eventuali variazioni di indirizzo o di orario di un determinato servizio o ufficio comunale.

Per loro natura, manifesti, cartelloni e locandine, colpiscono target molto generici: nel caso si voglia raggiungere destinatari specifici è necessario agire in modo strategico sui canali di distribuzione degli stessi e sulla scelta mirata dei luoghi di affissione.

La scelta dei luoghi di affissione e il target da raggiungere sono elementi essenziali di cui tener conto per decidere la tiratura (quantità di copie da stampare) di ogni commessa e ottimizzare il rapporto costi/benefici

Strumenti d'informazione e comunicazione tipici dell'ufficio stampa

Il coinvolgimento dei media è necessario e indispensabile per ogni iniziativa di informazione istituzionale della P.A. ma è fondamentale anche per tutte le attività di comunicazione da intraprendere sul territorio perché contribuisce fortemente alla formazione dell'opinione pubblica.

Tale coinvolgimento non dovrà essere sporadico od occasionale ma costante, organizzato professionalmente e promosso continuamente attraverso la gamma di strumenti propri dell'addetto/ufficio stampa.

Fra questi elenchiamo :

- **Conferenza stampa**: si tratta di uno strumento di natura in gran parte prossemica (disciplina semiologica che studia gesti, comportamento, spazio e distanze all'interno di una comunicazione, sia verbale sia non verbale) che favorisce l'incontro diretto e personale tra i rappresentanti dell'Amministrazione e una pluralità di giornalisti di varie tipologie di media. La conferenza si compone di due momenti : la fase espositiva propria del convocante, una sorta cioè di monologo in cui vengono esposti i fatti relativi al tema oggetto dell'incontro e la fase di dialogo, al termine dell'esposizione succitata, nella quale i giornalisti convocati intervengono con domande .

Il tema della conferenza e il suo svolgimento deve essere vagliato e calibrato in base alla sussistenza o meno dei caratteri della notiziabilità, peso o consistenza dell'argomento da trattare. Sono possibili infatti diverse modalità di realizzazione di una conferenza stampa da quella più tradizionale allestita con lo schieramento dei relatori dietro ad un tavolo con il pubblico di fronte passando da quella a set televisivo che annulla le barriere tra relatore e pubblico fino alla più moderna, necessariamente supportata da strumenti tecnologici, videoconferenza che permette di colmare distanze fisiche notevoli tra gli interlocutori.

Una sottospecie della conferenza stampa è l'incontro stampa/press briefing, un momento cioè meno formale di contatto con i giornalisti convocati per le loro caratteristiche personali o professionali che si struttura in un dialogo aperto per scambiare opinioni e commenti

- **Eventi media/visite guidate:** si tratta di eventi pensati esclusivamente per i giornalisti per attrarre maggiormente la loro attenzione, coinvolgerli attivamente e consentire loro di vivere un'esperienza magari emozionale affinché possano poi trasferirla ai loro lettori o spettatori. I primi sono particolarmente adatti alla presentazione di un'innovazione, per un'inaugurazione o uno spettacolo atteso mentre le visite guidate possono essere organizzate per fare conoscere meglio l'organizzazione di servizi o processi lavorativi favorendo il contatto con il personale addetto a nuove operazioni o alle nuove apparecchiature

- **Cartella stampa e dossier informativi:** è un set di materiali vari (testi, immagini, grafici, mappe..) assemblato espressamente per i media per fornire loro una documentazione completa e pertinente rispetto ad un dato tema o argomento. La cartella stampa è lo strumento largamente utilizzato in occasione di eventi e momenti di incontro con i giornalisti soprattutto per il lancio di nuovi prodotti, iniziative, rassegne. Il dossier è un documento che ha la funzione di approfondire un tema arricchendolo di studi, dati, opinioni di esperti, sondaggi, rassegna stampa, grafici.

- **Comunicato/nota stampa:** si tratta di un testo scritto, redatto secondo criteri codificati dalla deontologia per il giornalista e inviato direttamente, in via prioritaria quando non esclusiva, a professionisti dell'informazione e a redazioni giornalistiche. Può essere diretto ad informare o aggiornare il giornalista ma i suoi contenuti devono sempre rispondere ad un criterio oggettivo di verità, trasparenza, verificabilità e completezza oltre ad essere conformi alle caratteristiche della notiziabilità cioè della novità, dell'originalità, dell'interesse collettivo/beneficio per i lettori, dell'attinenza e coerenza con il contesto in cui può essere pubblicato. Le redazioni apprezzano testi di lunghezza adeguata e mai ridondanti, in formato libero (per facilitare il copia/incolla), praticamente pronti per la diffusione.

- **Intervista:** è uno strumento dalle spiccate caratteristiche di natura prossemica, può essere trascritta in un testo per la carta stampata, solo verbale per la trasmissione radiofonica o, ancora, videofilmata per Tv e Web. Si struttura come un rapporto diretto - anche se mediato dai servizi di telecomunicazioni e connessione moderni - e dialettico tra un rappresentante dell'Ente (con potere di rilasciare informazioni, opinioni e commenti) e un giornalista. In genere l'intervista viene preparata congiuntamente tra il giornalista, l'intervistato e l'addetto stampa su di un argomento concordato anticipatamente anche attraverso l'invio di una serie di domande già determinate. In genere i giornalisti registrano o filmano l'intervista in modo da riportare compiutamente opinioni o dichiarazioni. Offre la possibilità di approfondire argomenti di rilevanza per l'opinione pubblica e di far sentire i rappresentanti dell'organizzazione più vicini al cittadino. In alcuni casi (trasmissioni in diretta o differita radio-televisiva) permette una certa interattività con il pubblico di spettatori quando questi possono intervenire ponendo domande o formulando osservazioni

- **Dichiarazione ufficiale e opinione/commento:** è quasi sempre un testo scritto, redatto con la finalità di portare a conoscenza dei giornalisti un'affermazione ufficiale di un rappresentante qualificato del vertice politico o amministrativo dell'Ente su un tema o situazione specifica. Possono essere anche registrate per la trasmissione radiofonica o televisiva e in questo caso devono avere caratteristiche simili allo spot (chiarezza e brevità soprattutto). Con lo sviluppo delle nuove tecnologie sono sempre più diffuse dichiarazioni ufficiali rese attraverso i social network (nb. Twitter e Facebook). L'opinione/commento esprime il "punto di vista" di un membro autorevole per competenza tecnica o politica dell'Ente. Può essere richiesta dal giornalista nell'ambito di un'inchiesta o di un servizio speciale o, viceversa, resa motu proprio, magari su questioni d'attualità, perché siano promossi, attraverso i media, valori fondanti un determinato programma politico, culturale, amministrativo. Generalmente sono riportate integralmente con caratteristiche visive e grafiche tali che sottolineano il carattere "personale" della valutazione/visione del tema stesso da parte dell'interessato

- **L'esclusiva:** è uno strumento di comunicazione con caratteristiche simili all'intervista o alla dichiarazione ufficiale. Il contenuto oggetto dell'esclusiva ha in sé le caratteristiche della notiziabilità ma viene rilasciato ad un solo giornalista o ad una sola testata. È una scelta che va ponderata poiché l'escludere alcuni giornalisti o testate dall'accesso alla notizia può determinare una sostanziale riduzione della diffusione della stessa e favorire l'insorgere di reazioni negative da parte dei soggetti esclusi

- **Rettifica e smentita:** la prima serve a correggere/rettificare notizie e dati non corretti, incongruenti o incompleti apparsi sui media; la seconda a smentire affermazioni non veritiere, illusioni apparse sui media.

- **Inserzioni e redazionali su giornali e riviste:** le inserzioni sono testi brevi, ideali per attirare l'attenzione su contenuti che potranno essere approfonditi attraverso altri strumenti; il redazionale è un vero

e proprio articolo di giornale che spesso rientra in uno speciale dedicato ad un dato argomento e consente un utile approfondimento di particolari aspetti relativi al tema in questione

Pubblicità

La pubblicità su carta stampata, via radio, tv o web, può essere un mezzo di comunicazione istituzionale, in alcuni casi, espressamente prevista da norme e regolamenti

Si possono individuare tre tipologie di messaggi pubblicitari:

- informativi: hanno la finalità di favorire la conoscenza dell'istituzione, del suo funzionamento, dei suoi servizi
- educativi: hanno l'obiettivo di sensibilizzare su temi di particolare rilevanza incidendo sui comportamenti collettivi
- promozionali: hanno il fine di promuovere l'immagine dell'organizzazione o di migliorare la percezione di un servizio

Della pubblicità si possono individuare:

1. aspetti positivi:

- consente una notevole personalizzazione del messaggio rispetto al target di riferimento
- permette di stabilire una pianificazione e una tempistica precisa
- offre il vantaggio della ripetitività e della focalizzazione del messaggio sui concetti più importanti
- consente una comunicazione d'impatto, utile a richiamare l'attenzione su contenuti che potranno poi essere approfonditi attraverso altri mezzi
- rende possibile una valutazione accurata del rapporto costi/rendimento perché si può ricorrere al calcolo del costo per contratto

2. aspetti negativi:

- comporta una fruizione passiva della comunicazione con poca interattività e scarso coinvolgimento del destinatario
- è molto costosa e per una PA è praticamente percorribile solo la strada dei media locali.

Nel contesto locale i media più indicati per veicolare i messaggi di tipo pubblicitario sono i quotidiani e la tv con qualche eccezione per alcune radio che mantengono un'affezionata utenza sul territorio. Il web ha invece un'utenza ancora molto limitata

Strumenti telematici

Considerato la sempre crescente diffusione di strumenti telematici (siti web, social network, intranet, posta elettronica..) è indispensabile che anche la P.A. ricorra a tali strumenti per erogare servizi e per comunicare

Naturalmente questo strumento può essere utilizzato per raggiungere quella tipologia di destinatari che ha una certa familiarità con la tecnologia.

Come già accaduto nel recente passato, sia in adesione a campagne regionali o nazionali sia attraverso autonome iniziative, è auspicabile che l'Amministrazione prosegua sulla strada dell'impegno a diffondere la conoscenza di questi mezzi e delle loro modalità di utilizzo perché possano essere messe a frutto le potenzialità offerte da questi strumenti e rendere disponibili "a distanza" sempre più servizi incrementando il livello di interattività con l'utente.

Fondamentale è che, nell'utilizzo di questi mezzi, vengano mantenute continuità e coerenza rispetto alla comunicazione attuata attraverso i mezzi tradizionali

Indirizzari, mailing list, database

Questi archivi sono miniere di informazioni preziose perché, se ben organizzati ed aggiornati consentono, nel momento del bisogno, di attuare una comunicazione mirata e personalizzata.

Per questo motivo, in ogni evento che coinvolge direttamente un pubblico esterno, è consigliabile raccogliere dati relativi ai partecipanti con particolare attenzione, oltre al recapito fisso, all'indirizzo mail o al numero cellulare (utile soprattutto per l'invio di messaggi whatsapp) e organizzarli in un data base elettronico in modo da poter reperire facilmente queste informazioni per future esigenze di contatto.

Merchandising e gadget

Nell'ambito della P.A. si può intendere con questo termine anche l'integrazione di tutti i segnali di comunicazione all'interno degli ambienti: organizzazione dello spazio, arredamento, comportamento del

personale, messaggistica di servizio, segnaletica per l'orientamento, piccoli gadget. Rientrano in questo contesto anche prodotti editoriali che riguardano il territorio o i suoi monumenti, l'oggettistica realizzata con materie prime locali o con sistemi di produzione della zona; cartoline, souvenir, cibo e prodotti culinari tipici, dop, igp ecc.

MONITORAGGIO E VALUTAZIONE

L'attività di valutazione come precisato nelle linee guida per la " *Qualità P.A. Valutazione della comunicazione pubblica*" sul sito della Presidenza del consiglio dei Ministri- dipartimento funzione pubblica- è una pratica che permette di assumere informazioni utili sullo stato di attuazione dei processi, attività o azioni progettate e programmate sulla base degli obiettivi fissati durante la fase di pianificazione. Le informazioni sono raccolte attraverso uno studio d'analisi che si rivolge tanto alle conseguenze previste quanto a quelle non previste nella fase di programmazione.

L'analisi va effettuata sulla base degli obiettivi dichiarati durante la progettazione del piano e può essere condotta a più livelli di profondità, superficiale o approfondito, e su aspetti diversi che possono riguardare sia contenuti dell'informazione sia i canali informativi a seconda delle risorse che si hanno a disposizione.

Indicatori

Sulla base dei due principali obiettivi del PdC del comune di Massa sono stati individuati i seguenti indicatori per valutare, una volta approvato, il buon andamento o meno del Piano stesso. Gli indicatori per l'obiettivo 1 sono:

- presentazione del PdC a dirigenti, posizioni organizzative e referenti per il loro coinvolgimento nell'azione di diffusione della cultura di comunicazione: n. partecipanti
- invio tramite e-mail della *Guida pratica alla comunicazione nel comune di Massa*: realizzazione o meno

Gli indicatori dell'obiettivo 2 sono:

- organizzazione e realizzazione di un incontro di presentazione su immagine coordinata: n. partecipanti
- produzione e messa a disposizione di modelli e fax simile documentale con la nuova immagine del comune: realizzazione meno

Il presente PdC è sottoposto all'approvazione della Giunta e rappresenta il primo documento realizzato dal Comune di Massa allo scopo di porre le basi per lo sviluppo della cultura comunicativa all'interno dell'ente. Solo successivamente si potrà procedere ad un'indagine sull'efficacia delle attività comunicative di volta in volta messe in atto.

Come si misura l'efficacia della comunicazione: proposte metodologiche

Per la valutazione dei singoli strumenti comunicativi si indicano di seguito alcuni metodi, sia quantitativi che qualitativi, utilizzabili per la misurazione dei risultati.

Metodo quantitativo

Si basa sulla raccolta di dati statistici oggettivi (n. contatti ad un sito, tempo medio di permanenza allo sportello). Si tratta, generalmente, di informazioni rilevabili di default da chi utilizza lo strumento comunicativo e, una volta impostati inizialmente, hanno un costo piuttosto basso.

Attività di sportello front office	Numero utenti, tempo medio di permanenza allo sportello, tempo medio di risoluzione di una pratica
Assemblea pubblica tematica	Numero partecipanti
Comunicazione telefonica	Numero telefonate ricevute, numero pratiche risolte al telefono
Organizzazione eventi	Numero partecipanti, numero articoli su stampa, dichiarazioni ufficiali
Direct mail	Quantità di lettere spedite - rebound atteso ed effettivo (nella lettera si invita all'iscrizione ad un dato servizio poi in base al numero di lettere spedite si misura il numero delle iscrizioni)

Attività ufficio stampa	Numero di conferenze stampa, numero comunicati redatti, numero interviste concesse ecc...
Statuto, regolamenti, atti	Numero di documenti prodotti in un dato periodo
Carte di servizio	Numero dei servizi che hanno adottato una Carta, numero di copie distribuite
Prodotti editoriali vari	Numero e tipo di materiali prodotti per le diverse campagne di comunicazione
Internet	Numero contatti, byte scaricati ecc
Intranet	Numero di contatti per tipologia di servizio cliccato
Newsletter	Numero di newsletter in un dato periodo, numero degli iscritti
Pubblicità	Numero avvisi pubblicitari
Social network	Per ogni social network esistono strumenti di web analisi che consentono di conoscere l'evoluzione della propria presenza su quella data piazza e del proprio pubblico: alcuni gratuiti forniti dallo stesso social (es. numero fan, numero mi piace, ecc) altri attivabili a pagamento

Metodo qualitativo

Si tratta di indagini sulla soddisfazione dell'utente, di analisi sul gradimento di un servizio o sull'autorevolezza e competenza di un soggetto pubblico o ufficio e implicano la raccolta di opinioni e di considerazioni (riflessioni del pubblico della comunicazione sia interno che esterno). Sono, ad esempio, le interviste, i focus group, i questionari, i sondaggi. Ognuna di queste modalità ha caratteristiche precise e richiede un certo impegno sia economico che organizzativo. Spesso implicano l'utilizzo di professionalità esterne specializzate in possesso di specifiche competenze e di mezzi adeguati (aziende che si occupano di indagini sociologiche, sondaggi, ricerche di mercato)

I risultati di queste indagini danno la misura del grado di accettazione e di condivisione dell'operato della P.A. da parte dei cittadini ma consentono anche di verificare se la comunicazione attuata ha raggiunto gli obiettivi prefissati. Il presupposto perché questi strumenti vengano messi a frutto nel modo migliore è la "disponibilità al cambiamento" e all'ascolto: se i sondaggi segnalano dei problemi è necessario che la P.A. accetti di mettere in discussione il proprio operato facendo tesoro delle segnalazioni e delle nuove informazioni di cui dispone. Di seguito un elenco di massima di alcuni di questi strumenti di customer.

Attività di sportello front office	Questionari, interviste a campione, focus group con utenti che si sono rivolti allo sportello per lo stesso bisogno ecc
Assemblea pubblica tematica	Intervista a campione degli utenti, questionario di valutazione sulla soddisfazione e maggior conoscenza del tema oggetto dell'incontro
Organizzazione eventi	Interviste e questionari di valutazione di operatori e stakeholders
Attività ufficio stampa	Analisi sulla presenza dei giornalisti alle conferenze stampa, (sono convinti, interessati, partecipi ecc.) percentuale di articoli pubblicati in rapporto al numero dei comunicati inviati, analisi degli articoli pubblicati sull'organizzazione e i suoi rappresentanti/referenti (positivi, negativi, approfonditi o meno, hanno colto o meno gli aspetti principali)
Statuto, regolamenti, atti	Interviste e questionari di valutazione per i destinatari dei provvedimenti
Carte di servizio	Interviste e focus group agli utenti
Prodotti editoriali vari	Interviste al pubblico interno ed esterno per valutare efficacia, riconoscibilità e identificazione nel tempo della comunicazione
Internet	Questionari, sondaggi e interviste via web
Intranet	Spazio sulla intranet per segnalazioni, suggerimenti e proposte

Newsletter, sms, ecc.	Questionari e interviste agli iscritti
Social	Sono di per sé strumenti utili per analizzare il tipo di interazioni con il pubblico, sono già predisposti per le relazioni biunivoche e offrono la possibilità di sottoporre agli utenti indagini qualitative su aspetti ritenuti rilevanti per la P.A. E' necessario essere tuttavia consapevoli che una volta attivato un dialogo o uno strumento di e-partecipation col cittadino poi questo va mantenuto e che i consigli vanno recepiti e che ciò comporta implicazioni dal punto di vista politico, organizzativo ed economico

ALLEGATI

1. Linee guida dell'immagine grafica
 2. Linee guida per la comunicazione coordinata
 3. Elenco iniziative istituzionali e ricorrenti
-