

I libri del Fondo sociale europeo

ISSN 1590-0002

L'Isfol, Istituto per lo sviluppo della formazione professionale dei lavoratori, è un ente nazionale di ricerca dotato di indipendenza di giudizio e di autonomia scientifica, metodologica, organizzativa, amministrativa e contabile, così come stabilito nel decreto legislativo 29 ottobre 1999, n. 419; ha sede in Roma, è sottoposto alla vigilanza del Ministero del Lavoro e delle Politiche Sociali ed opera a supporto delle competenze dello Stato, delle Regioni e Province Autonome nel campo della formazione, delle politiche sociali e del lavoro al fine di contribuire alla crescita dell'occupazione, al miglioramento delle risorse umane, all'inclusione sociale e allo sviluppo locale. È stato istituito con D.P.R. 30 giugno 1973 n. 478.

Presidente

Sergio Trevisanato

Direttore generale

Antonio Francioni

I libri del Fse

la Collana

I libri del Fondo sociale europeo raccoglie i risultati tecnico-scientifici conseguiti nell'ambito del Piano di attività ISFOL per la programmazione di FSE 2000 - 2006 "PROGETTI OPERATIVI: Azioni per l'attuazione del Programma Operativo Nazionale Ob. 3 AZIONI DI SISTEMA" e del Programma Operativo nazionale Ob. 1 "ASSISTENZA TECNICA E AZIONI DI SISTEMA (Misura II.1)"

la Collana

I libri del Fondo sociale europeo è curata da *Isabella Pitoni* responsabile del Progetto ISFOL Informazione e Pubblicità per il FSE



UNIONE EUROPEA
Fondo sociale europeo



**MINISTERO DEL LAVORO
E DELLE POLITICHE SOCIALI**

Direzione Generale per le Politiche
per l'Orientamento e la Formazione

ISFOL

**LE CAMPAGNE
DI INFORMAZIONE
E COMUNICAZIONE
DELLA PUBBLICA
AMMINISTRAZIONE**

Il volume raccoglie i risultati di una ricerca realizzata dal Progetto CDS/Informazione e Pubblicità dell'ISFOL diretto da Isabella Pitoni nell'ambito del Programma Operativo Nazionale Ob.3 "Azioni di Sistema", Misura F2.

La ricerca è stata realizzata in collaborazione con il CENSIS.

Hanno partecipato al gruppo di lavoro: per l'ISFOL: *Isabella Pitoni e Aurelia Tirelli*. per il CENSIS: *Raffaele Pastore* (coordinatore), *Settimio Marcelli, Federica Durante e Claudia Donati*.

Il volume è a cura di *Settimio Marcelli, Isabella Pitoni e Aurelia Tirelli*.

La sezione sulle campagne di comunicazione nazionali è stata realizzata con la collaborazione di *Vera Marincioni, Gianfranca Iorio, Stefania Pinardi e Elena Viscusi* del Ministero del Lavoro e delle Politiche Sociali DG POF.

Si ringraziano: *Emanuela Poli* del Ministero dell'Economia e delle Finanze, *Giuseppe Zito* del Ministero dell'Istruzione dell'Università e della Ricerca, *Felice Carta* della Regione Friuli Venezia Giulia, *Maurizio Terruzzi* della Regione Lombardia.

Il volume si riferisce ad attività di ricerca previste e concluse nell'ambito del piano 2003.

Coordinamento della programmazione editoriale e dell'editing della collana **I libri del Fondo sociale europeo:**

Aurelia Tirelli

Con la collaborazione di:

Paola Piras

INDICE

INTRODUZIONE	7
NOTA METODOLOGICA	11
PREMESSA: PROMEMORIA PER UN COMUNICATORE	13

PARTE PRIMA • LA COMUNICAZIONE NELLA PUBBLICA AMMINISTRAZIONE 19

1	I COMUNICATORI PUBBLICI	21
1.1	Gli uffici comunicazione	27
2	LA FASE DI IDEAZIONE DI UNA CAMPAGNA DI INFORMAZIONE E COMUNICAZIONE	31
2.1	I piani di comunicazione	41
3	LA MESSA A PUNTO DELLA CAMPAGNA	45
3.1	Il capitolato	49
4	LA PIANIFICAZIONE DEI MEZZI E DEI LINGUAGGI	57
4.1	Il piano mezzi	64
5	LE CAMPAGNE	69
6	IL MONITORAGGIO DEI RISULTATI	83

PARTE SECONDA • STRUMENTI DI AUTOVALUTAZIONE DELLE CAMPAGNE INFORMATIVE DELLA PUBBLICA AMMINISTRAZIONE 99

1	LA GESTIONE DELLE RISORSE UMANE	102
2	LA FASE DI PREPARAZIONE DELLA CAMPAGNA	107
3	LA REALIZZAZIONE DELLA CAMPAGNA	112

4	IL MONITORAGGIO DELLA CAMPAGNA	118
5	GLI SCOPI DELLA COMUNICAZIONE	120
PARTE TERZA • MATERIALI DELLE CAMPAGNE INFORMATIVE DELLA PUBBLICA AMMINISTRAZIONE		123
1	CAMPAGNE NAZIONALI	126
1.1	Ministero del Lavoro e delle Politiche Sociali	126
1.1.1	<i>CircumL@vorando</i>	126
1.1.2	<i>Il lavoro di un disabile dà valore alla tua azienda</i>	130
1.1.3	<i>Centro di ascolto "Fondo Sociale Europeo, Orientamento e Formazione"</i>	132
1.2	Ministero dell'Istruzione, dell'Università e della Ricerca: <i>La scuola cresce proprio come te</i>	135
1.3	Ministero dell'Economia e delle Finanze: <i>L'Europa può farci grandi</i>	141
2	CAMPAGNE REGIONALI	149
2.1	Regione Friuli Venezia Giulia: <i>Metti a fuoco il tuo futuro. Scegli la formazione professionale</i>	149
2.2	Regione Lombardia: <i>Fai la mossa giusta per il tuo futuro!</i>	156
3	CAMPAGNE ESTERE	162
3.1	Ministère des affaires sociales, du travail et de la solidarité: <i>L'Europe et votre emploi</i>	162
	• BIBLIOGRAFIA: PER SAPERNE DI PIÙ	171
	• SITI WEB	177

INTRODUZIONE

“Un’amministrazione che non si fa comprendere e non sa esprimersi. Atti, moduli, bandi che respingono (invece di aiutare) il cittadino. Espressioni fuori dall’uso comune. Anche queste sono cause di quella frattura tra cittadino e stato, di cui si discetta, in termini altisonanti, senza mettervi riparo”¹.

Sono passati poco più di dieci anni da quando, nel 1993, Sabino Cassese scriveva queste parole per spiegare il motivo per cui il Dipartimento per la Funzione Pubblica presso la Presidenza del Consiglio dei Ministri (a quell’epoca non era ancora avvertita l’esigenza di assegnare alla Funzione Pubblica la dignità di Ministero e già questo ce la dice lunga a proposito della considerazione che la politica aveva dei rapporti tra cittadini e istituzioni) aveva sentito la necessità di affidare ad un gruppo di esperti il compito di realizzare una guida in grado di aiutare gli operatori della pubblica amministrazione ad esprimersi in modo comprensibile.

In tutti questi anni di cose ne sono successe molte, e nel campo della comunicazione istituzionale sono stati compiuti passi da gigante. Il fatto stesso che proponiamo all’attenzione dei comunicatori pubblici un volume in cui si forniscono dei suggerimenti per realizzare al meglio delle campagne di informazione, e che prendiamo come esempi positivi da seguire un gran numero di iniziative prodotte da amministrazioni italiane, sia centrali che periferiche, sta a significare che la fase pionieristica, a cui accennava Cassese, è ormai alle nostre spalle.

La consapevolezza del ruolo fondamentale che la comunicazione assume nella determinazione del rapporto con i cittadini risulta ampiamente diffusa tra gli amministratori pubblici italiani, così come le stesse capacità comunicative degli operatori delle istituzioni appaiono, sempre più frequentemente, di elevato valore. Il problema è quello che spesso si riscontra in occasione di ogni crescita impetuosa e caotica: ci si muove in molte direzioni, spesso pressati da necessità impellenti e scadenze ravvicinate, rischiando di perdere di vista la prospettiva generale del lavoro che si sta svolgendo, di disperdere energie e risorse, di ottenere risultati meno brillanti del previsto.

¹ Sabino Cassese, *Prefazione*, in Dipartimento per la Funzione Pubblica (a cura di), *Codice di stile delle comunicazioni scritte ad uso delle amministrazioni pubbliche*, Presidenza del Consiglio dei Ministri, Dipartimento per la Funzione Pubblica, Roma, 1993, pag. 9.

Questo volume vuole fornire, a quanti stanno vivendo questa crisi di crescita, degli strumenti agili e concreti di confronto per capire come rendere più efficace ed efficiente il loro lavoro di comunicatori pubblici. In particolare, insisteremo sulla necessità di elaborare strategie comunicative complesse e articolate, studiate attentamente in tutte le loro fasi, mirate con precisione rispetto ai destinatari che si vogliono raggiungere, veicolate dai mezzi più adatti a diffondere i diversi tipi di messaggi. Solo in questo modo, infatti, si possono avere speranze di successo in un contesto estremamente ricco e raffinato come è quello della comunicazione italiana.

La tradizione a cui faceva riferimento Cassese prevedeva strategie semplici e linguaggi complessi. Quello che serve per comunicare con successo, invece, è precisamente il contrario: **strategie complesse e linguaggi semplici**. Nelle pagine seguenti cercheremo di definire un percorso attraverso il quale raggiungere questo risultato. Prima di tutto sottoporremo all'attenzione dei lettori una specie di promemoria grazie al quale mettere immediatamente a fuoco quali sono le questioni decisive che devono sempre essere tenute sotto controllo da qualunque persona si dedichi ad attività che hanno a che fare con la comunicazione. Quindi procederemo passo passo lungo la strada che porta dalla definizione delle linee guida generali che ispirano la comunicazione di una Pubblica amministrazione, fino alla valutazione finale dei risultati ottenuti dalle campagne di informazione effettivamente realizzate.

Proprio per raggiungere questo scopo la prima parte della pubblicazione ha preso la forma di un manuale, in cui le varie questioni sono presentate, per quanto possibile, in modo schematico e didascalico, attraverso una serie di domande su argomenti specifici che introducono le varie questioni dibattute. Dato che quella che presentiamo è semplicemente una guida attraverso la quale interrogarsi sulla validità delle proprie azioni, non ci sarà mai una sola risposta considerata come quella "giusta" alle domande proposte, piuttosto si cercherà di spiegare quali comportamenti possono risultare più efficaci nei diversi contesti che si possono prefigurare. Alcuni di questi contesti sono concreti - presi da campagne realizzate di recente da amministrazioni pubbliche nazionali e regionali, italiane e straniere - altri fanno riferimento a situazioni più generali, ma, in ogni caso, spetta alla intelligenza del lettore capire quale tra le situazioni proposte si adegui meglio alla propria realtà.

Un secondo obiettivo fondamentale della pubblicazione, che procede di pari passo con l'altro, consiste nel tentativo di fornire dei criteri di valutazione dei processi comunicativi messi in atto dalle istituzioni. Anche in questo caso ci teniamo a precisare che non intendiamo in alcun modo investirci di una autorità di tipo valutativo nei confronti delle campagne che sono state oggetto della nostra rilevazione. Ovviamente, nel testo si troveranno dei commenti alle iniziative che proponiamo come esempio, ma non è certo questo l'obiettivo di questo volume, il cui scopo è invece quello di individuare quali sono i comportamenti positivi che possono essere seguiti nel momento in cui ci si appresta a fare delle campagne. Di conseguenza, la seconda parte della pubblicazione deve essere interpretata come uno strumento di autoanalisi grazie al quale gli operatori della comunicazione della Pubblica amministrazione possano capire se si stanno muovendo in una direzione giusta e, in caso, correggere in corso d'opera delle imperfezioni nei loro progetti.

Infine, nella terza parte del volume, vengono presentati i documenti che descrivono le campagne sottoposte a rilevazione. Inizialmente avevamo pensato di predisporre un'appendice in cui pubblicare integralmente tutta la documentazione di queste campagne, poi però ci siamo resi conto che in questo modo avremmo forse messo a posto la nostra coscienza di studiosi, ma non avremmo aiutato i lettori nella comprensione di questi testi. Per questo abbiamo deciso di presentare la parte più significativa di questi documenti differenziandoli graficamente e accompagnandoli con alcune riflessioni che permettono di comprendere più agevolmente quali sono le componenti originali delle campagne, in modo da rendere anche questa sezione del volume uno strumento utile a quanti cercano di rendere sempre più efficace ed efficiente la comunicazione nella Pubblica amministrazione.

• NOTA METODOLOGICA

Lo scopo della presente ricerca consiste nella individuazione di esempi positivi e riproducibili di campagne informative e comunicative della Pubblica Amministrazione. Di conseguenza, le campagne sottoposte ad osservazione sono state scelte perché possedevano alcune caratteristiche utili a definire un campione interessante dal punto di vista qualitativo. In particolare sono state preferite campagne in cui fosse presente l'integrazione tra più mezzi e che si ponessero obiettivi differenziati, in modo da avere esempi di pianificazione strategicamente articolata su piani differenti. Inoltre si è badato ad avere nel campione una copertura nazionale e regionale, oltre che un esempio internazionale, nell'ambito dell'Unione europea.

Per questo, anche se la ricerca è stata promossa dal Ministero del Lavoro nell'ambito delle attività di comunicazione legate alla diffusione di informazioni sui Fondi Sociali Europei, tra le campagne che sono state monitorate ne sono presenti anche alcune che hanno origine e contenuto diversi, in quanto era molto più importante la loro significatività di "buona pratica" da esemplificare che non il loro collegamento con il FSE. Questo che non toglie che, nei limiti del possibile, è stato accordato un certo privilegio alle attività di comunicazione legate al Fondo Sociale Europeo.

Dal punto di vista operativo, nella sua prima fase la ricerca si è presentata come una raccolta di documenti e di dichiarazioni dei responsabili di campagne della Pubblica amministrazione, grazie a cui si è provveduto alla definizione del campione. Successivamente si è proceduto alla comparazione del materiale, alla elaborazione delle griglie di valutazione e alla individuazione degli elementi essenziali delle campagne, tali da acquisire quel valore di "buone pratiche" che ne hanno determinato l'inserimento nella pubblicazione. L'arco temporale entro cui la ricerca è stata effettivamente svolta copre il secondo semestre del 2003.

Dal punto di vista epistemologico, si è partiti dal modello a priori della comunicazione in generale e lo si è modificato tenendo presenti gli aspetti tipici di un particolare ambiente comunicativo, determinato dalle coordinate che contribuiscono a configurare la comunicazione nella Pubblica amministrazione.

• PREMESSA: PROMEMORIA PER UN COMUNICATORE

Ci sono alcune coordinate fondamentali che accompagnano qualunque processo comunicativo messo in atto, qui ed ora, in un paese ad alto sviluppo mediatico come il nostro. Le riassumiamo in forma schematica prima di iniziare la trattazione del nostro tema perché ritorneranno di frequente nelle pagine seguenti. Teniamole sempre ben presenti.

Nessuno comunica nel deserto

Quando decidiamo di comunicare qualcosa a qualcuno dobbiamo prima di tutto capire che contemporaneamente a noi molte altre persone stanno facendo la stessa cosa.

Questo significa che:

I canali attraverso i quali siamo costretti a passare per diffondere le nostre informazioni sono già pieni di messaggi.

L'attenzione del pubblico a cui ci rivolgiamo è distratta da una grande quantità di sollecitazioni e suggestioni.

I messaggi che affollano i canali della comunicazione sono spesso realizzati avvalendosi di codici e linguaggi estremamente raffinati.

Il pubblico è abituato a valutare messaggi presentati in modo qualitativamente elevato, per cui non possiamo permetterci il lusso di presentarci in un modo sciatto o trasandato.

Dobbiamo adeguarci a questi standard elevati.

La comunicazione non si improvvisa

La maggior parte dei messaggi con cui siamo costretti ad entrare in concorrenza sono prodotti da persone che hanno una grande esperienza nel campo della comunicazione.

Di conseguenza è necessario:

Capire bene cosa vogliamo dire, a chi intendiamo rivolgerci, come possiamo fare per permettere ai nostri messaggi di arrivare a destinazione, mettere perfettamente a fuoco il risultato che desideriamo raggiungere.

Abbandonare ogni forma di pregiudizio estetico e ragionare in termini di efficacia della comunicazione: i nostri messaggi non devono piacere a chi li produce, ma centrare il loro obiettivo.

Programmare attentamente ogni fase del processo comunicativo, ricordando che solo all'interno di un piano di lavoro chiaro e dettagliato si può liberare positivamente la creatività.

Avvalersi dell'apporto di persone professionalmente preparate a comunicare in una società ad alto sviluppo mediatico come la nostra.

La comunicazione costa

Far arrivare i nostri messaggi a persone distratte, attraverso canali saturi e avvalendosi di linguaggi raffinati non è impresa da poco.

Per avere qualche probabilità di successo bisogna impiegare delle risorse importanti, badando bene di:

Investire prima di tutto nella formazione delle persone a cui si assegnerà il compito di seguire i processi comunicativi.

Individuare con attenzione i canali adeguati per raggiungere il tipo di pubblico a cui sono destinati i nostri messaggi.

Studiare i tempi e i modi di diffusione dei messaggi, per sfruttare al meglio i mezzi adoperati.

Distribuire in modo equilibrato le risorse, ricordandosi di spendere anche per capire se la comunicazione ha raggiunto il bersaglio su cui puntava.

La comunicazione è un flusso

Nessuna campagna, per quanto brillante, da sola ottiene risultati decisivi e le fasi della sua realizzazione vanno considerati come parti di un unico organismo.

Siamo tutti immersi in un flusso continuo di messaggi che si rincorrono e si annullano a vicenda.

Difficilmente qualcosa resiste a lungo nella nostra memoria, per cui bisogna ribadire che:

L'interpretazione di un messaggio non dipende solo dalle intenzioni di chi lo diffonde, ma anche dal contesto in cui si colloca e, non dimentichiamolo, da giudizi e pregiudizi delle persone a cui arriva.

Per governare i processi della comunicazione dobbiamo scomporli in tante piccole porzioni, ma il risultato sarà positivo solo se riusciremo a tenere sempre sotto controllo tutti il processo.

La continuità della comunicazione, creando un'atmosfera di familiarità tra il pubblico e i messaggi che gli sono indirizzati, è importante almeno quanto la sua efficacia.

È certamente necessario distinguere tra campagne informative specifiche e campagne generali di immagine, ma in ogni caso le une e le altre devono possedere elementi stilistici e linguistici tali da fornire un'idea coerente dell'istituzione che le ha prodotte.

La comunicazione non è mai neutrale

Le campagne di informazione della pubblica amministrazione non vanno inserite solo in un contesto mediatico.

Le aspettative del pubblico e le sue idee politiche, i rapporti con gli utenti e con le altre campagne, pubbliche e private, possono essere decisivi per favorire il successo o il fallimento di una campagna. È quindi importante tenere presente che:

Ogni campagna va progettata pensando a quello che il pubblico può aspettarsi dalla istituzione che la promuove e riprogettata di continuo sulla base dei risultati ottenuti.

Non esistono territori estranei alla polemica politica, per cui ogni campagna verrà valutata sempre anche sulla base delle convinzioni politiche del destinatario.

Inserire una campagna di informazione della pubblica amministrazione nel flusso della comunicazione pubblicitaria significa, inevitabilmente, presentarsi al pubblico come una merce.

Nessuna campagna potrà mai ribaltare un'immagine negativa determinata da pessimi rapporti diretti tra il pubblico e una istituzione: il primo "medium" di ogni campagna della pubblica amministrazione è lo "sportello".

parte PRIMA

- **LA COMUNICAZIONE
NELLA PUBBLICA
AMMINISTRAZIONE**

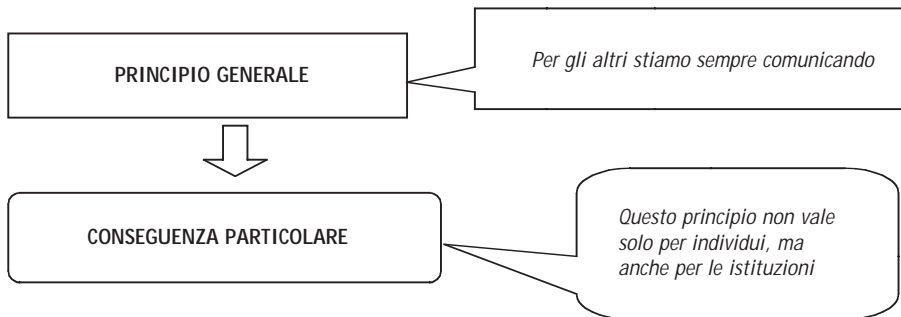
1 • I COMUNICATORI PUBBLICI

“L'uomo che guarda fisso davanti a sé mentre fa colazione in una tavola calda affollata, o il passeggero d'aereo che siede con gli occhi chiusi, stanno entrambi comunicando che non vogliono parlare con nessuno né vogliono che si rivolga loro la parola, e i vicini di solito 'afferano il messaggio' e rispondono in modo adeguato lasciandoli in pace. Questo, ovviamente, è proprio uno scambio di comunicazione nella stessa misura in cui lo è una discussione animata”².

La mentalità della comunicazione

Che ci piaccia o no, ogni nostro gesto o atteggiamento viene interpretato da chi entra in contatto con noi come un messaggio rivelatore dei nostri pensieri, delle nostre intenzioni, della nostra volontà. Qualunque cosa facciamo, noi comunichiamo. Anzi, molto spesso sono proprio i nostri atti di comunicazione involontaria quelli che contribuiscono con maggiore forza ed efficacia a determinare l'opinione che di noi si fanno i nostri interlocutori.

Figura 1 - La comunicazione: noi e gli altri



Se consideriamo valido questo principio, presentato in forma schematica nella Figura 1, non possiamo certo pensare di esaurire il nostro compito di comunicatori nella pubblica amministrazione promovendo di tanto in tanto delle campagne di informazione e comunicazione su singoli temi.

Ogni atto che proviene dall'istituzione, ogni contatto con l'esterno da parte dell'amministrazione, deve essere pensato e realizzato sapendo che verrà valutato come un atto di comunicazione.

2 Paul Watzlawick et al., *Pragmatica della comunicazione umana*, Roma, Ubaldini Editore, 1971, p. 41.

Un'istituzione impermeabile alla comunicazione, a prescindere dai suoi meriti, verrà comunque considerata dalla opinione pubblica come lontana, estranea, se non ostile. Impiegati che sbuffano quando un cittadino gli rivolge delle richieste di chiarimenti, centralini telefonici sempre intasati, informazioni indisponibili o difficilmente raggiungibili, andirivieni tra un ufficio e l'altro senza poter capire a chi ci si deve rivolgere. Nessuna campagna comunicativa, per quanto ben congegnata, potrà rimediare ai danni prodotti da questi disagi provocati nel pubblico.

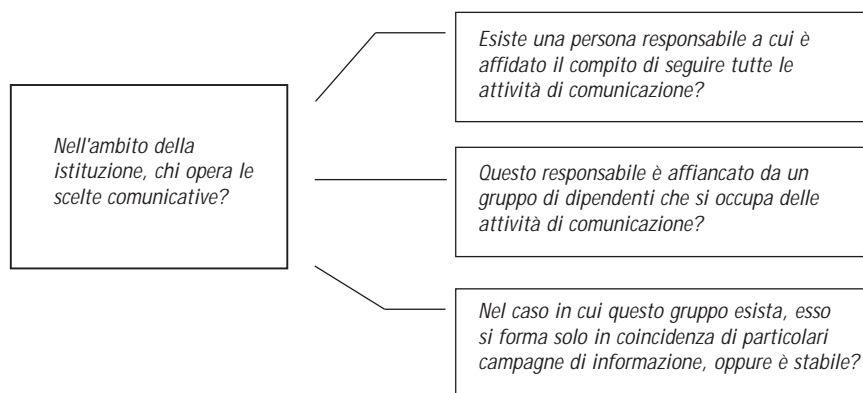
Per questo aprirsi alla comunicazione significa prima di tutto dotarsi di una mentalità adeguata alla comunicazione. Certo, la componente propriamente tecnica e creativa delle campagne comunicative della pubblica amministrazione dovrà essere affidata a delle società specializzate, però ci vuole uno sforzo collettivo di tutto l'apparato pubblico, nel quale ognuno deve sentirsi personalmente responsabile del rapporto che si instaura con gli utenti. E poi ci vogliono delle persone che seguono a tempo pieno i processi comunicativi attivati dalla istituzione, in modo da poterli progettare, indirizzare, valutare, correggere, riprogettare.

➤ **A chi si affida il compito di comunicare?**

Le persone che professionalmente gestiscono i flussi comunicativi all'interno della pubblica amministrazione sono i *comunicatori pubblici*.

Per avviare l'organizzazione delle attività dei comunicatori pubblici è bene cominciare a riflettere sui temi schematicamente riassunti attraverso le domande presentate nella Figura 2.

Figura 2 - Ruolo dei comunicatori pubblici nella pubblica amministrazione



➤ **Chi opera le scelte comunicative?**

Le finalità e gli indirizzi generali attivati dai processi di comunicazione di ogni ramo della pubblica amministrazione derivano da scelte di tipo politico, di cui non sono responsabili organi tecnici interni alla singola istituzione, ma organismi rappresentativi che, a seconda dei casi,

possono essere locali, nazionali o anche internazionali (e proprio quest'ultimo è il caso delle campagne informative promosse dal Fondo Sociale Europeo).

Una volta stabilita la cornice all'interno della quale ogni istituzione si colloca, tutta l'attività concreta di comunicazione va poi decisa all'interno della singola amministrazione, che non deve solo compiere delle scelte operative, ma anche selezionare gli obiettivi, le strategie, i modi e i tempi della comunicazione.

La responsabilità di queste scelte è, ovviamente, ancora una volta politica, e spetta ai vertici dell'amministrazione, ma per individuare obiettivi e strategie efficaci servono competenze specifiche, mentre per seguire tutti i processi comunicativi occorre impiegare tempo ed attenzione.

Ecco allora che la domanda stessa diventa più specifica:

➤ **Chi lavora concretamente nella comunicazione?**

Non ci stancheremo mai di ripetere uno dei principi fondamentali da cui siamo partiti:

la comunicazione non si improvvisa

Per evitare di compiere scelte improvvisate, dettate da suggestioni superficiali o influenzate da mode estemporanee, si deve affidare a qualcuno il compito di:

- Individuare i bisogni informativi particolari della propria istituzione.
- Tradurli in proposte operative da sottoporre al vaglio dei vertici dell'amministrazione.
- Seguire tutto il percorso che porta alla realizzazione delle iniziative comunicative.
- Verificarne l'efficacia.
- Progettare nuovi interventi facendo tesoro delle esperienze precedenti.

A seconda dell'ampiezza della istituzione e della vastità delle campagne informative e comunicative che vengono promosse, si potrà affidare questo compito a una persona che svolge anche altre attività nell'amministrazione, a un responsabile che se ne occupa a tempo pieno, a un nucleo che si forma intorno al responsabile in occasione di ogni particolare campagna, a un gruppo di persone che si occupa stabilmente di comunicazione all'interno dell'amministrazione.

È bene però sottolineare che non si può indicare a priori una soluzione migliore delle altre.

L'amministrazione comunale di un piccolo paesino che conta meno di una decina di dipendenti, e che regola la maggior parte dei rapporti comunicativi con i cittadini attraverso le relazioni personali, non ha bisogno di un grande ufficio per la comunicazione. Basta affida-

re a un dirigente il compito di accertarsi che il rapporto con il pubblico avvenga in modo corretto, che ad ogni iniziativa sia data opportuna pubblicità, che le affissioni comunali risultino chiare. Nel caso in cui si voglia dare vita a qualche iniziativa più complessa si potrà pensare di concentrare per qualche tempo più personale intorno ad essa, ma non c'è bisogno di tenere in piedi stabilmente una struttura ricca e articolata che, per la maggior parte dell'anno, non avrebbe nulla da fare.

In un Ministero le cose si presentano in un modo molto diverso. Qui la comunicazione è rivolta a un pubblico distante e differenziato, i contenuti da comunicare sono spesso complessi ed astratti, gli strumenti da impiegare sono molteplici e costosi, la loro efficacia difficile da valutare. Inoltre non si devono sottovalutare anche le polemiche politiche che, inevitabilmente, accompagneranno ogni campagna promossa da un soggetto che, per la sua natura, non può certo sottrarsi alla dialettica tra la maggioranza parlamentare e l'opposizione. Di conseguenza si devono assolutamente evitare il dilettantismo e l'approssimazione: in un Ministero ci vuole un ufficio per la comunicazione composto da un responsabile e da un gruppo stabile di persone che si occupano a tempo pieno della comunicazione.

In ogni caso, nel piccolo paesino come nel grande organismo internazionale, le persone che si occupano di comunicazione dovranno possedere delle competenze. Cerchiamo di capire quali sono quelle indispensabili.

➤ **Quali competenze possiedono i comunicatori pubblici?**

Diamo per scontato che chi si dedica alla comunicazione in un qualunque ramo della pubblica amministrazione sia fornito di una forte motivazione personale, oltre che di un grande interesse per tutte le questioni che riguardano la comunicazione. L'importante è che all'interesse e alla motivazione si accompagnino anche delle competenze specifiche di base, senza le quali difficilmente si otterrebbero dei risultati anche meno che sufficienti.

Ogni istituzione, sulla base dei propri bisogni, può decidere se selezionare il personale che già possiede competenze in questo campo oppure se formarlo dopo la selezione; allo stesso modo a ciascuno spetta la scelta tra un modello che preveda delle forme di specializzazione interna al gruppo di lavoro che si va a costituire, oppure la nascita di un nucleo operativo in cui tutti sappiano fare ogni cosa allo stesso modo. Quello che è certo è che in ogni caso risulta utile un piano ricorrente di formazione e aggiornamento, per creare una maggiore omogeneità tra le persone che si occupano di comunicazione all'interno di una particolare istituzione, ma anche perché la comunicazione pubblica sta conoscendo una evoluzione molto rapida, per cui bisogna prestare molta attenzione a quello che non solo in Italia, ma anche negli altri paesi sta accadendo.

Le competenze che i comunicatori pubblici devono possedere sono sia di tipo teorico che pratico e fanno sempre riferimento al particolare ruolo che essi svolgono, che consiste nell'incontro tra il mondo della comunicazione e quello della pubblica amministrazione.

Dal punto di vista teorico devono conoscere i principi di base dei processi comunicativi e devono avere chiari tutti i problemi generali sollevati dalla comunicazione pubblica.

Dal punto di vista pratico, da una parte devono sapersi muovere alla perfezione tra le leggi e le norme che regolamentano l'attività comunicativa delle istituzioni, mentre dall'altra parte devono essere in grado di governare i concreti processi comunicativi che hanno intenzione di attivare.

Per entrare nel dettaglio di queste competenze bisogna però rispondere almeno a un altro paio di domande, che possono essere così schematicamente riassunte:

- Per la realizzazione delle campagne di informazione e comunicazione, l'istituzione si affida a società esterne oppure no?
- Nell'uno e nell'altro caso, come procede la pubblica amministrazione per seguire le varie fasi della progettazione e realizzazione delle campagne?

➤ **Chi realizza le campagne di comunicazione pubblica?**

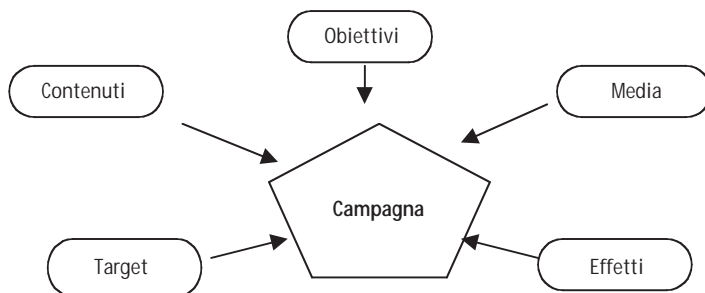
Se il nostro problema è quello di mettere dei cartelli leggibili all'interno degli uffici aperti al pubblico che dipendono dalla nostra amministrazione, allora possiamo anche pensare di fare da soli. Se vogliamo lanciare una campagna di informazione che coinvolga la stampa e la televisione, faremo bene ad avvalerci della collaborazione di una società esterna di professionisti.

In ogni caso all'interno dell'istituzione devono esserci persone in grado di capire tutto quello che deve essere fatto per raggiungere lo scopo prefissato in modo efficace ed efficiente.

Senza sottovalutare i problemi della cartellonistica (ricordiamoci che il contatto diretto che si stabilisce con la pubblica amministrazione è sempre quello decisivo per determinare la qualità del rapporto tra cittadini ed istituzioni, per cui studiare con attenzione le indicazioni utili ad accogliere il pubblico negli uffici è fondamentale), sono le iniziative più complesse che richiedono livelli di competenza più elevati. Quando parliamo di formazione dei dipendenti nel campo della comunicazione non dobbiamo certo pensare di potergli far raggiungere dei livelli di professionalità tali da gestire operativamente queste iniziative. Di conseguenza è necessario far ricorso a società esterne.

L'importante è capire che prima di arrivare al rapporto con la società di professionisti bisogna aver individuato quali sono gli obiettivi e le finalità della campagna, quali contenuti devono essere espressi, da quali media devono essere veicolati, a quali persone bisogna rivolgersi, preoccupandosi anche di verificare che i messaggi siano arrivati a destinazione (vedi Figura 3).

Figura 3 - Fattori della progettazione di una campagna di informazione:



In particolare, per affidare la parte operativa di una campagna ad una società di professionisti, i comunicatori pubblici devono essere in grado di elaborare un capitolato d'appalto in cui tutti questi fattori si presentino come le voci di un documento ufficiale che rappresenti la base per la convocazione di una regolare asta nel quadro della normativa vigente.

Un capitolato ben fatto mette la società esterna nelle condizioni di individuare con precisione gli obiettivi da raggiungere e permette all'amministrazione di controllare che tutto si svolga come previsto.

Si potrebbe dire che le competenze fondamentali che devono essere possedute dai comunicatori pubblici confluiscono tutte nella stesura di questi capitolati. L'importante è capire che non si tratta solo di capacità enunciate nella stesura dei testi ufficiali, ma di abilità effettivamente possedute dalle persone che si occupano di comunicazione nella pubblica amministrazione.

L'elenco di queste competenze finisce quasi per coincidere con l'indice del presente manuale, ma ci sembra comunque opportuno riassumere schematicamente le **cose principali che deve saper fare un comunicatore pubblico**:

- **definire gli obiettivi** di una campagna di informazione e comunicazione di una pubblica amministrazione
- **definire i contenuti** della campagna
- **individuare il target** della campagna
- **individuare i mezzi adatti** a veicolare i contenuti della campagna
- **prevedere con precisione quali risorse serviranno** per veicolare i contenuti della campagna
- **pianificare l'impiego dei mezzi** di comunicazione adatti a veicolare i contenuti della campagna
- **individuare i linguaggi** adatti a veicolare i contenuti della campagna
- **definire un piano di monitoraggio** dell'impatto e dei risultati della campagna.

Queste sono quelle conoscenze di tipo operativo a cui accennavamo in precedenza che deve possedere un comunicatore pubblico. Alla loro definizione saranno dedicate, in gran parte, le pagine seguenti, per cui non insistiamo ulteriormente su di esse. Prima però vorremmo chiarire un altro paio di aspetti che ci sembrano importanti nell'impostazione generali del lavoro di un ufficio per la comunicazione in una pubblica amministrazione.

➤ **In che modo viene valutato il lavoro svolto dagli interni e dagli esterni all'amministrazione?**

La prima questione riguarda la valutazione delle attività svolte da quanti fanno comunicazione nella pubblica amministrazione. Si badi bene, non stiamo parlando della valutazione dell'efficacia delle campagne di informazione, ma della qualità del lavoro svolto per la loro realizzazione.

Se, come abbiamo più volte ripetuto, anche gli apparati della pubblica amministrazione devono prevedere al loro interno la presenza di alcuni uffici il cui compito consiste nel definire gli obiettivi che si vogliono raggiungere attraverso la comunicazione, predisporre tutte le azioni che nei vari campi ne permettono la realizzazione, verificare l'efficacia degli interventi proposti, allora chi lavora in questi uffici deve sapere con chiarezza quali sono i suoi compiti, qual è l'ambito all'interno del quale svolgerli, quali competenze deve possedere per lavorare, a chi risponde del suo operato.

L'ampiezza degli uffici, i compiti assegnati, il numero delle persone coinvolte potrà variare a seconda dei bisogni delle diverse istituzioni, però l'esigenza di possedere una adeguata organizzazione del proprio apparato comunicativo è comune a tutte.

Allo stesso modo deve essere chiaro anche alle società esterne cosa ci si aspetta da esse e cosa può accadere nel caso in cui gli obiettivi prefissati non siano stati raggiunti, quali controlli sono previsti, da parte di chi, con quali poteri.

Definite le competenze dei comunicatori pubblici, cerchiamo di capire quali sono le diverse alternative che si presentano nel momento in cui si organizza il lavoro negli uffici per la comunicazione delle pubbliche amministrazioni, servendoci dell'ausilio di alcuni esempi concreti.

1.1 • GLI UFFICI COMUNICAZIONE

Il Ministero dell'Istruzione, dell'Università e della Ricerca (d'ora in poi lo citeremo come MIUR) presenta un'organizzazione complessiva del proprio apparato amministrativo che prevede una collocazione coerente e significativa del "Servizio Comunicazione".

Al vertice troviamo l'ufficio del Ministro, che ha la responsabilità politica delle decisioni prese nel Ministero. Il vero e proprio apparato amministrativo si articola in Dipartimenti, a cui è assegnato il compito di attuare gli indirizzi del Ministro, ciascuno per l'area di propria competenza. A supporto dei Dipartimenti ci sono tre Servizi, uno per gli "affari economico-finanziari", uno

per la “automazione informatica e l’innovazione tecnologica” e, infine, uno per la comunicazione, che è quello che a noi interessa.

Da questo Servizio dipendono quattro Uffici, che nel sito internet del MIUR vengono descritti in questo modo:

Ufficio I *Affari generali del Servizio; aree tematiche afferenti alle competenze di più uffici di diverse aree del Servizio e/o non imputabili a specifiche competenze degli uffici medesimi; rapporti con la Presidenza del Consiglio dei Ministri; gestione delle risorse umane, tecnologiche e finanziarie; ricerche relative alle domande di servizi e prestazioni; monitoraggi, indagini demoscopiche e analisi di valutazione. Controllo di gestione.*

Ufficio II *Coordinamento e supporto alle iniziative di comunicazione degli uffici centrali e periferici del Ministero: incontri, manifestazioni, mostre, convegni, eventi, editoria e prodotti informativi anche multimediali; rete intranet, sito web.*

Ufficio III *Organizzazione e coordinamento delle funzioni di interfaccia istituzionale per la realizzazione di servizi in collaborazione con soggetti esterni; coordinamento attività del Servizio aventi implicazioni di spesa; gestione amministrativa e contabile delle attività strumentali, contrattuali e convenzionali di carattere generale attinenti alle competenze del Servizio; biblioteca ed emeroteca.*

Ufficio IV *Gestione dell’Ufficio per le Relazioni con il Pubblico a livello centrale; coordinamento e indirizzo relativi all’attività degli Uffici per le Relazioni con il Pubblico a livello periferico e dei Servizi per la comunicazione delle istituzioni scolastiche.*

Abbiamo riportato per esteso tutte le competenze che sono assegnate agli Uffici di cui si compone il Servizio Comunicazione del MIUR perché costituiscono un campionario pressoché completo delle attività che possono caratterizzare questo campo. Ci si pone il problema della comunicazione interna ed esterna, rivolta verso il centro o la periferia, indirizzata ad altri soggetti istituzionali o verso il pubblico, con il coinvolgimento dei media o attraverso il proprio apparato amministrativo. Visti gli obiettivi specifici di questo nostro volume, sono senza dubbio le attività di cui è investito l’Ufficio II ad attirare di più la nostra attenzione, ma non dimentichiamo che risultano comunque strettamente collegate all’efficacia di iniziative di comunicazione pubblica anche alcune delle funzioni previste per l’Ufficio I (in particolare quelle relative alle ricerche relative alle domande di servizi e prestazioni, ai monitoraggi, alle indagini demoscopiche e all’analisi di valutazione, al controllo di gestione), oltre che tutte le attività di gestione e coordinamento degli Uffici per le Relazioni con il Pubblico a livello centrale e periferico assegnate all’Ufficio IV.

Il punto di forza di questo modello organizzativo della comunicazione risiede nel suo carattere orizzontale: un unico servizio provvede a programmare e gestire le iniziative informative e comunicative di tutti i Dipartimenti in cui è strutturato il MIUR.

In questo modo è più facile organizzarle in termini di efficacia ed efficienza, riuscendo anche a tenere sotto controllo più agevolmente le variabili innescate dalle diverse iniziative.

Il punto debole risiede nella sua non sempre semplice esportabilità: nel MIUR i vari Dipartimenti trattano diversi ambiti, ma pur sempre nel campo dell'istruzione, per cui le competenze necessarie per attivare processi comunicativi sono fortemente circoscritti, mentre il numero delle persone a cui ci si rivolge (studenti, docenti, famiglie) è elevatissimo.

Di conseguenza questo modello organizzativo si adatta bene a un Ministero (che affronta centralmente un ambito circoscritto), ma non altrettanto bene a Regioni o altri enti locali, che non possono permettersi di mettere in piedi strutture così complesse per ciascuno dei loro assessorati.

Bisogna, dunque, cercare altri esempi di modelli organizzativi per capire in che modo possono attrezzarsi gli apparati comunicativi a livello decentrato.

Nella Regione Lombardia è stato creato un "Servizio Informativo Regionale" presso gli uffici della Presidenza. Le varie Direzioni Generali, a cui sono affidate le competenze sui singoli ambiti di attività regionali, costituiscono a loro volta dei servizi informativi che programmano le specifiche attività informative e comunicative di settore, coordinandole con tutte quelle attivate dalla Regione. Ad esempio, dalla Direzione Generale Formazione Istruzione e Lavoro dipende una struttura denominata "Sistema Informativo Integrato e Comunicazione", a cui sono attribuite le seguenti competenze:

- *Implementazione del Sistema Informativo della Direzione Generale e coordinamento con il Servizio Informativo Regionale.*
- *Coordinamento e monitoraggio delle azioni per lo sviluppo del sistema informativo del lavoro.*
- *Attuazione del piano della Comunicazione FSE.*
- *Coordinamento sportello informativo dell'accREDITAMENTO e call-center/numero verde.*
- *Partecipazione ai tavoli ed ai progetti di cooperazione nazionali ed internazionali nei settori di competenza.*

È interessante notare che a questa struttura fa poi riferimento un "Team di Lavoro", costituito da componenti esterni indicati dalle parti sociali e componenti interni indicati dalla Direzione Generale Formazione Istruzione e Lavoro, a cui spetta il compito di coordinamento tecnico per l'organizzazione e la gestione del piano di comunicazione e delle azioni informative e pubblicitarie svolte dalla Direzione sugli interventi dei Fondi Strutturali.

Questo modello di organizzazione si presenta in modo articolato e flessibile, visto che ha un centro che coordina il lavoro di più settori, ognuno dei quali può gestire autonomamente i particolari problemi comunicativi caratteristici del proprio ambito. Inoltre coinvolge anche le parti sociali nel lavoro di elaborazione e gestione dei piani di comunicazione, introducendo un interessante elemento di socializzazione. Le perplessità insorgono in relazione alla moltiplicazione dei centri di comando che deriva dalla sovrapposizione di più funzioni di coordinamento, assegnate contemporaneamente sia ad organi di vertice (il Sistema Informativo della Direzione Generale), sia ad organi collocati più alla base (il "Team di Lavoro" con le parti sociali). Il problema è che se tutti esercitassero veramente le loro prerogative il sistema potrebbe giungere alla paralisi.

Concludendo, si può affermare che un ufficio che si occupa di comunicazione deve venire incontro a due esigenze fondamentali:

- 1** *articolare in modo flessibile i propri interventi (tendenza centrifuga)*
- 2** *coordinare le attività diverse che fanno capo all'ufficio (tendenza centripeta).*

È evidente che la corretta organizzazione di un ufficio per la comunicazione di una pubblica amministrazione dipende tutta dall'equilibrio che si riesce a creare tra queste due tendenze contrapposte, e che non esiste una ricetta in grado di indicare a priori quale sia questo giusto equilibrio, che dipende dalla natura dell'amministrazione in questione e dagli obiettivi che si vogliono perseguire.

2 • LA FASE DI IDEAZIONE DI UNA CAMPAGNA DI INFORMAZIONE E COMUNICAZIONE

Una volta che abbiamo definito la composizione e le competenze dei nuclei che si interessano della comunicazione in ogni istituzione, possiamo metterli al lavoro.

Per prima cosa questi nuclei dovrebbero interessarsi ai processi di comunicazione realizzati all'interno dell'amministrazione. In sostanza si tratta di:

- ❖ Favorire l'affermazione di linguaggi condivisi attraverso i quali mettere in contatto tra di loro le persone che lavorano nell'amministrazione.
- ❖ Far circolare in modo efficace le informazioni che riguardano sia i dipendenti che i diversi uffici di cui si compone l'istituzione.
- ❖ Sviluppare, a tutti i livelli, la sensibilità verso la soddisfazione dei bisogni degli utenti che entrano in contatto con l'amministrazione.

Di pari passo con queste iniziative, insostituibili in ogni istituzione che voglia porsi in modo corretto nei confronti dei suoi dipendenti e dei suoi utenti, i responsabili per la comunicazione provvederanno ad allestire anche le campagne di informazione rivolte verso l'esterno.

Il primo passo da compiere in questa direzione consiste nella individuazione dei motivi che spingono l'amministrazione a comunicare, nell'indicazione degli obiettivi che si vogliono raggiungere, dei contenuti che si vogliono veicolare, delle persone a cui ci si vuole rivolgere.

Lo strumento fondamentale che dovrebbe contenere tutte queste indicazioni è il "piano della comunicazione" elaborato da ogni amministrazione. Nel piano deve emergere la strategia complessiva che l'istituzione decide di attuare nel campo della comunicazione, per cui le singole campagne dovrebbero scaturire da esso, risultando come delle applicazioni dei principi contenuti nel piano stesso.

Ancora una volta dobbiamo ribadire che

la comunicazione non si improvvisa

e quindi solo grazie alla elaborazione di una adeguata strategia complessiva di intervento un qualunque soggetto (individuale o collettivo, pubblico o privato) può sperare di avere una minima speranza di successo nella comunicazione, ma dobbiamo anche cominciare a ricordare che

nessuno comunica nel deserto

perché ora si presenta alla nostra attenzione anche la considerazione del sistema complessivo dei media all'interno del quale la nostra comunicazione deve farsi strada.

Un buon piano per la comunicazione dovrebbe tenere queste due principi come i due punti di riferimento da cui non discostarsi mai.

Le domande fondamentali a cui dovremo invece rispondere a mano a mano che elaboriamo il nostro piano per la comunicazione sono invece quelle che, schematicamente, andiamo ora ad indicare.

➤ **Cosa ci spinge a comunicare?**

Nessuno prenda sottogamba questa domanda. Anche se può apparire banale, se non ci sono ben chiare le motivazioni che ci spingono a comunicare, difficilmente riusciremo a farlo in modo efficace. Innanzitutto, se non rendiamo esplicite queste motivazioni, sarà difficile spiegare ai dipendenti dell'amministrazione le ragioni per cui consideriamo importante la condivisione di codici, linguaggi, stili nella comunicazione interna; inoltre, non sarà agevole elaborare una strategia comunicativa coerente con i compiti e le finalità della nostra istituzione; infine, non riusciremo mai a spiegare alle società di professionisti a cui ci rivolgiamo per la realizzazione delle nostre campagne quello che vogliamo da loro.

In realtà questa domanda dovrebbe spingere i responsabili dell'amministrazione ad una specie di esame di coscienza del loro rapporto con la comunicazione, facendogli individuare gli eventuali errori commessi e avvicinandoli alla loro correzione.

Non bisogna, dunque, temere di rispondere che ci si dedica alla comunicazione solo perché lo si è sempre fatto, oppure perché lo fanno tutti. Nemmeno negare che visto che ci sono dei fondi espressamente dedicati a queste attività, allora tanto vale spenderli per fare delle campagne informative (specie quando i fondi per la comunicazione, come nel caso del FSE, vengono dall'esterno). Non è neanche il caso di vergognarsi di ammettere che per comunicazione si è sempre intesa né più né meno che la semplice propaganda delle iniziative dell'amministrazione.

L'importante è che emergano le autentiche motivazioni che hanno spinto l'istituzione a comunicare e che si sviluppi un nuovo modo di lavorare, fondato sull'analisi dei compiti propri dell'amministrazione e sull'impiego degli strumenti che gli permettono di realizzarli, compresi, dunque, quelli informativi e comunicativi.

Può essere, dunque, preso come un valido esempio da seguire lo sforzo compiuto dal Ministero del Lavoro e delle Politiche Sociali, che ha pensato bene di premettere al suo Piano di

Comunicazione del Fondo Sociale Europeo per il 2000-2006 una riflessione sul "Ruolo strategico dell'informazione" in cui, tra l'altro, si legge:

Promuovere la conoscenza delle istituzioni e delle politiche dell'Unione, in particolare delle opportunità che queste offrono ai cittadini europei è divenuta una priorità nel processo di costruzione e legittimazione europea.

La situazione italiana, per quanto riguarda la percezione e la conoscenza di questo processo, va colta nella sua specificità.

Il consenso dell'opinione pubblica italiana nei confronti dell'integrazione europea è ormai consolidato, ma non è ancora sostenuto da una diffusa conoscenza di tale processo e dei suoi effetti sulla vita dei cittadini dell'Unione.

Il panorama dell'informazione sull'Europa resta frammentario e disomogeneo. Occorre promuovere il coordinamento dei vari "fornitori" dell'informazione e sviluppare un sistema di comunicazione organico e razionale.

Occorre rendere l'informazione più visibile, semplice.

I cittadini sono spesso destinatari passivi dell'informazione. Occorre, pertanto, sviluppare strumenti di interazione e strumenti di rilevazione della domanda. L'informazione si deve cioè coniugare con la comunicazione. Le attività di informazione e comunicazione devono avere obiettivi chiari, rispondenti ai bisogni dell'utenza, che varia da una Regione all'altra.

Poco più avanti questi principi generali vengono anche tradotti in un elenco di compiti da realizzare, che costituiscono la vera e propria spina dorsale su cui si innesterà tutta l'attività di progettazione informativa e comunicativa contenuta nel Piano stesso (per "OFPL" si intende Orientamento e Formazione Professionale dei Lavoratori)³:

L'impegno che il Ministero del Lavoro, in particolare l'Ufficio Centrale OFPL, assume in tale contesto è preciso:

- *accrescere la visibilità e la trasparenza della realtà politico-istituzionale dell'Unione europea;*
- *offrire un servizio pubblico di informazione e comunicazione immediatamente fruibile al grande pubblico, alle altre Amministrazioni pubbliche, agli enti locali, alle scuole, alle università, alle associazioni di categoria, ai soggetti attuatori e gestori, ecc.;*
- *assicurare un ruolo di coordinamento ed orientamento sulle fonti di informazione esistenti a livello nazionale, locale e comunitario;*

³ La stesura del volume è stata effettuata prima dell'entrata in vigore del D.P.R. n. 244 del 29 luglio 2004 che individua le nuove Direzioni Generali del Ministero del Lavoro e delle Politiche Sociali. Pertanto la denominazione attuale del Ministero del Lavoro e delle Politiche Sociali - Ufficio Centrale per l'Orientamento e la Formazione Professionale dei Lavoratori è Ministero del Lavoro e delle Politiche Sociali - Direzione Generale per le Politiche per l'Orientamento e la Formazione.

- favorire, oltre alle attività tradizionali (ricerche, pubblicazioni, dibattiti), un uso strategico delle più moderne tecnologie dell'informazione e della comunicazione, in linea con l'ammmodernamento degli strumenti di informazione comunitaria. In particolare promuovere gli strumenti telematici di seconda generazione che facilitino l'accesso e la comprensione nonché forme di interazione tra l'utente ed i servizi informativi collegati;
- creare un meccanismo di promozione e di collegamento attraverso un sistema di reti di sportelli al pubblico. Attraverso tali reti, agevolare la conoscenza dei meccanismi di accesso e utilizzo degli strumenti di coesione e sviluppo comunitari (Fondi strutturali, in particolare il FSE);
- offrire un servizio di supporto alle attività di formazione ai soggetti pubblici interessati.

L'intento finale è quello di favorire un sistema organico di iniziative volte alla promozione della conoscenza delle istituzioni e delle politiche dell'Unione in Italia, con particolare riferimento, naturalmente, al ruolo del Fondo Sociale Europeo come strumento finanziario di aiuto all'occupazione ed allo sviluppo delle risorse umane.

Una volta stabilite le finalità complessive dei processi comunicativi attivati dalla amministrazione, lo stesso piano dovrebbe cominciare ad indicare anche, nello specifico, attraverso quali iniziative si pensa di conseguirle. A questo punto si può cominciare a parlare di campagne di informazione e di comunicazione, mettendone a fuoco obiettivi, contenuti e destinatari.

➤ **Come vengono definiti gli obiettivi della campagna?**

Le finalità generali che spingono una istituzione a comunicare con i cittadini sono più o meno sempre le stesse, e si esprimono attraverso i principi di trasparenza, partecipazione, consapevolezza, pari opportunità che devono accompagnare gli atti della pubblica amministrazione.

Una specifica campagna di informazione assolve a questi principi individuando degli obiettivi particolari, legati al suo contenuto determinato. Inoltre, le strade che si possono percorrere per realizzare le campagne sono molte. A volte le campagne rappresentano un atto dovuto (pensiamo alla diffusione delle informazioni sui corsi di formazione da parte delle Regioni), altre volte sono legate a eventi stagionali (come le iniziative del Ministero dell'Ambiente per sensibilizzare l'opinione pubblica sul problema degli incendi dei boschi in estate) oppure sono inserite in una strategia di lunga durata che ha lo scopo di creare consenso intorno alle scelte politiche operate da una istituzione (come sta facendo il Ministero dell'Istruzione fin da quando è stato avviato l'iter legislativo della riforma della scuola).

Quello che ci interessa sottolineare è che, a prescindere dalla motivazione immediata che ha fatto decollare una particolare campagna, la consuetudine di lavoro di un efficiente ufficio per la comunicazione dovrebbe tenere presenti questi fattori:

- ❖ Nel momento in cui si decide di promuovere una campagna, i suoi obiettivi specifici vanno definiti traducendo nel concreto quelli che sono i compiti istituzionali della organizzazione e che erano già indicati nel piano generale di comunicazione.

- ❖ La definizione di questi obiettivi nel piano generale di comunicazione doveva derivare dalla analisi dei bisogni comunicativi interni alla organizzazione.
- ❖ Da questi bisogni comunicativi dovrebbe poi scaturire la necessità di intervenire in un determinato settore.

Nella vita concreta di tutti i giorni, in realtà, a spingere le istituzioni a comunicare sono due tipi di considerazioni:

- 1 Si affermano obiettivi legati a una qualche emergenza specifica (il lancio di una iniziativa, l'introduzione di nuove norme, la riforma di un settore).
- 2 I bisogni comunicativi sono sollecitati da una motivazione esterna (necessità di rispondere a una campagna concorrente, autorità esterna che impone di realizzare una campagna).

La professionalità dei responsabili della comunicazione serve proprio a ricondurre l'emergenza quotidiana, in cui si trova a vivere qualunque istituzione, ai principi generali che l'amministrazione si è data per affrontare in modo efficace ed efficiente il problema della comunicazione con i cittadini: quando siamo consapevoli dei nostri obiettivi, generali e particolari, sappiamo quali sono le nostre priorità, di quali cose non possiamo fare a meno e quali invece possiamo rimandare, per cui possiamo gestire anche l'emergenza come una opportunità.

Un discorso a parte meritano i progetti di comunicazione legati al Fondo Sociale Europeo. In questo caso, infatti, l'esperienza maturata nel tempo a livello comunitario ha prodotto un quadro di riferimento omogeneo, all'interno del quale la definizione degli obiettivi delle campagne scaturisce da un processo già rodato, che viene riproposto come "buona pratica" a tutti i soggetti coinvolti in queste attività.

Nella già citata premessa del Piano di Comunicazione del Ministero del Lavoro questo percorso viene opportunamente riassunto per diffonderne la conoscenza presso il pubblico:

L'Unione europea ha voluto assegnare alla comunicazione un ruolo sempre più centrale all'interno della nuova programmazione dei Fondi strutturali.

Gli orientamenti in materia sono chiari e sono stati espressi in diversi Regolamenti che riflettono il dibattito europeo sul tema della comunicazione incentrato sul concetto che le misure dovrebbero mirare ad aumentare la consapevolezza su quanto viene deciso in sede europea e l'azione di comunicazione dovrebbe mettere in luce obiettivi e risultanze, attraverso precisi piani di comunicazione.

I piani di comunicazione devono a loro volta individuare i diversi target e modulare l'informazione sulle diverse esigenze di conoscenza sia da parte dei beneficiari (dagli esperti alle organizzazioni non governative, dai parlamentari agli amministratori locali), sia più in generale da parte del grande pubblico. Strategicamente i piani di comunicazione dovranno basarsi sul concetto della massima trasparenza, trattando i diversi temi con semplicità ma anche col dovuto e necessario approfondimento.

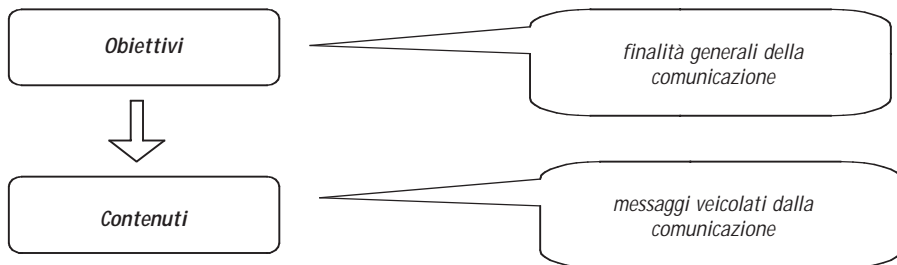
Importante il richiamo che viene fatto a divulgare, sempre e comunque, il messaggio di fondo del FSE:

...ciascun Fondo dovrà mirare a divulgare, oltre alle informazioni sui programmi specifici, il messaggio fondamentale che ne informa l'azione e che determina il nesso comune agli altri interventi dei Fondi strutturali nei diversi Paesi dell'Unione. In particolare, la comunicazione sul Fondo Sociale Europeo mira a "contribuire allo sviluppo dell'occupazione favorendo l'impiegabilità, lo spirito imprenditoriale, la capacità di adattamento, le pari opportunità nonché investire nelle risorse umane".

➤ Come vengono definiti i contenuti della campagna?

Una volta stabiliti gli obiettivi da raggiungere, si passa alla definizione dei contenuti. Anche se nella pratica non è sempre facile distinguere gli uni dagli altri, se non altro per lo stretto rapporto che deve intercorrere tra di loro, didascalicamente il loro rapporto è quello espresso nella Figura 4.

Figura 4 - Definizione dei contenuti di una campagna di informazione



Per capire concretamente in cosa consiste la differenza è bene però a questo punto fare un esempio. Prendiamo la campagna *L'Europa può farci grandi* del Ministero dell'Economia e delle Finanze. Ricordando che per "T1" si intendono i destinatari istituzionali delle campagne e per "T2" l'opinione pubblica in generale, mentre il "QCS" è il Quadro Comunitario di Sostegno, cioè il piano d'attuazione delle politiche del Fondo Sociale Europeo, nel piano di comunicazione del Ministero dell'Economia troviamo i seguenti obiettivi da perseguire:

Gli obiettivi di comunicazione sono rispetto al T1:

Informare

Informare sui termini generali del QCS, sui fondi europei specifici, sui soggetti istituzionali e privati coinvolti nei processi di decisione e di progettazione

Informare sulle caratteristiche generali delle forme d'intervento e sulle loro relative potenzialità, evidenziando normative di riferimento e suggerendo strategie d'approccio e mostrando casi di successo
Informare sullo stato di avanzamento, anche comparato, degli interventi durante tutto il periodo di programmazione

Attivare progetti e iniziative

Stimolare la produzione di progetti e iniziative, coerenti con le finalità qualitative e quantitative del QCS nel quadro della competizione fra attori e programmi anche per l'attribuzione della premialità

E, rispetto al T2:

Aumentare la notorietà generale del QCS e del ruolo dell'Unione europea

Sensibilizzare l'opinione pubblica circa il ruolo svolto dall'UE e dall'Italia in favore degli interventi e in merito alle opportunità offerte, agli obblighi e ai risultati conseguiti

Diffondere la percezione del cambiamento possibile, secondo le linee guida europee e i progressi nazionali di recepimento

Sulla base di questi obiettivi si passa poi alla definizione degli specifici contenuti che dovranno essere veicolati dalla campagna che si andrà a promuovere:

*Il **messaggio** che si vuole diffondere con la campagna di sensibilizzazione è che le Regioni dell'Obiettivo 1 sono destinate a svolgere un ruolo di primo piano nel processo di integrazione europea.*

In tale direzione, le Regioni del Mezzogiorno sono chiamate a perseguire in modo attivo e consapevole l'utilizzo ottimale degli strumenti e dei mezzi che l'Unione Europea mette al servizio dell'Italia al fine di rafforzare la coesione tra gli Stati membri nel loro percorso di crescita e di sviluppo.

Questa è l'indicazione che, nel capitolato d'asta, è stata data alle società che volevano partecipare alla gara per aggiudicarsi l'appalto per la realizzazione della campagna. Tra le varie proposte, poi è stata scelta quella che traduceva questi obiettivi e contenuti attraverso una formulazione complessiva (un *format*) che la società vincitrice così descrive:

Il format si basa su componenti grafiche ad alto risalto ottico e riconoscibili su ogni tipo di supporto: tutte le immagini sono in bianco e nero, arricchite da un unico colore, estremamente segnaletico e solare (l'arancione). In questo modo si rende inconfondibile la discendenza dalla comunicazione originaria e allo stesso tempo un utilizzo flessibile della stessa. Il linguaggio utilizzato è diretto e sintetico, centrato sul claim "L'Europa può farci grandi".

Tutte le articolazioni della campagna utilizzano lo stesso simbolo (un bambino), un simbolo che vuole esprimere desiderio e bisogno di crescere, energia, potenzialità inesprese ma sul punto di emergere (come quelle del Sud Italia). L'advertising idea della campagna è infatti la rappresentazione di una voglia di crescere che necessita di alcuni "sostegni" (in questo caso, i Fondi europei) per prendere slancio, acquisire sicurezza, stabilità e durata.

Attraverso questo esempio dovrebbe risultare anche più chiaro uno dei motivi per cui abbiamo voluto sottolineare fin dal principio che

la comunicazione è un flusso

Le persone, le idee, le motivazioni, le competenze, le fasi, gli strumenti che concorrono alla realizzazione di un processo comunicativo sono molto diversi tra di loro, ma devono scorrere tutti nella stessa direzione per poter raggiungere dei risultati positivi. Contemporaneamente, però, chi si trova immerso in questo flusso, e in particolare chi ne è responsabile, deve avere dei punti di riferimento in grado di "governare la corrente" e a questo serve tutta la descrizione analitica dei processi comunicativi che stiamo conducendo.

Per questo è importante invitare i comunicatori pubblici a riflettere sulla definizione dei contenuti delle campagne che si accingono a promuovere. Le domande fondamentali che ci si possono rivolgere mentre si mettono a fuoco i messaggi da diffondere sono:

- ❖ *I contenuti della campagna erano ben chiari fin dal principio, cioè dal momento in cui è stato elaborato il piano generale?*
- ❖ *Sono stati definiti con precisione solo quando si è passati alla fase di ideazione specifica della campagna?*
- ❖ *Sono stati aggiornati o ridefiniti mentre la campagna prendeva forma?*
- ❖ *Sono stati modulati in base al target e ai mezzi impiegati?*

Quest'ultima rappresenta, probabilmente, la questione più importante dal punto di vista operativo, in quanto se non si hanno chiari i destinatari dei nostri messaggi e i mezzi che impiegheremo per raggiungerli, difficilmente saremo in grado di passare con successo dagli obiettivi generali ai contenuti particolare di una campagna di informazione e comunicazione.

➤ **Come è stato individuato il *target* della campagna?**

Uno dei punti cruciali di ogni campagna di comunicazione è rappresentato dalla individuazione dei destinatari a cui ci si rivolge. In particolare è importante capire se e quanto l'individuazione del *target* è messo in relazione agli obiettivi e ai contenuti della campagna, oltre che ai mezzi che si decide di usare.

In relazione al *target*, dunque, le domande fondamentali sono le seguenti:

- ❖ *È stato individuato fin dall'inizio, in modo da rappresentare il legame tra obiettivi, contenuti e mezzi?*
- ❖ *Si è definito durante la preparazione della campagna, adattando ad esso i contenuti e i mezzi?*
- ❖ *È stato definito dopo la preparazione della campagna, per cui a contenuti già dati si sono adeguati linguaggi e mezzi?*

A prima vista il problema della definizione dei destinatari delle campagne informative promosse dalla pubblica amministrazione sembra di facile definizione, in quanto lo si fa coincidere con la specificazione degli utenti stessi dei servizi forniti dalla istituzione. Nella realtà le cose sono alquanto più complicate, se non altro perché la platea dei destinatari definita in questo modo risulta talmente ampia da risultare pressoché inutilizzabile.

Ad esempio, prendiamo la campagna del Ministero dell'Istruzione sulla riforma della scuola. Sia nel piano della comunicazione che nel capitolato d'asta il *target* di questa campagna è indicato nel seguente modo:

La comunicazione dovrà raggiungere prioritariamente:

- a** *gli studenti*
- b** *le famiglie*
- c** *il mondo della scuola.*

In pratica, direttamente o indirettamente, il *target* coinciderebbe con tutta la popolazione italiana, che è come dire con nessuno. In realtà, però, questo *target* generico è stato suddiviso in tante sottoparti, a cui sono stati indirizzati messaggi appropriati. Per andare incontro agli studenti, ad esempio, sono stati distribuiti opuscoli a fumetti tra i più giovani e diffusi messaggi pronunciati da famosi cantanti nelle radio commerciali per i più grandi. Questo significa che si è cercato di capire quali potessero essere i modi migliori per avvicinare il pubblico delle diverse fasce d'età.

La stessa indicazione generica sul pubblico di riferimento la troviamo anche nel Piano del Ministero del Lavoro, che individua il *target* della comunicazione nelle seguenti categorie di riferimento:

- A** *Le istituzioni*
- B** *I media*
- C** *Gli influenti*
- D** *L'opinione pubblica.*

Però poi passa ad analizzare dettagliatamente i componenti di queste macro categorie, presentando un elenco che vogliamo riprodurre per la sua precisione:

A. *Le istituzioni*

- *Governo*
- *Parlamento*
- *Enti pubblici di riferimento*
- *Regioni*
- *Province*
- *Comuni*
- *La rete consolare italiana (MAE)*

B. *I media*

- *Agenzie di stampa*
- *Quotidiani di informazione e di economia, nazionali e locali*
- *Periodici di informazione e di economia*
- *Periodici familiari, femminili, costume*
- *Periodici specializzati settore lavoro, formazione, impresa*
- *TV nazionali e locali, radio nazionali e locali, media on-line*
- *I media delle comunità italiane all'estero (MAE)*

C. *Gli influenti*

- *Università*
- *Istituti di formazione*
- *Organizzazioni di orientamento professionale*
- *Associazioni imprenditoriali di categoria*
- *Sindacati dei lavoratori*
- *Servizi e strutture per le imprese*
- *Centri studi e società di ricerca sui settori lavoro/formazione*
- *Opinion leaders aree cultura, economia, mondo giovanile*
- *Organizzazioni di Italiani all'estero (MAE)*
- *Organizzazioni culturali ed economiche italiane all'estero (MAE)*

D. *L'opinione pubblica*

- *Cittadini disoccupati di lunga durata o esposti al rischio di disoccupazione di lunga durata*
 - *Studenti*
 - *Giovani laureati in cerca di primo impiego*
 - *Giovani diplomati in cerca di opportunità di qualificazione professionale*
 - *Cittadini appartenenti a fasce deboli*
 - *Cittadini interessati agli strumenti esistenti per la creazione di impresa*
 - *Cittadini già occupati interessati ad aggiornare la propria professionalità*
 - *Operatori della formazione professionale e del mondo del lavoro interessati ad avere un aggiornamento continuo*
 - *Donne*
 - *Italiani all'Estero (MAE).*
-

Il *target* di una campagna può essere definito anche per area geografica, come ad esempio è stato fatto nella campagna dello stesso Ministero del Lavoro per la promozione del colloca-

mento per disabili. In questa circostanza ci si è accorti che nel centro e nel nord Italia l'inserimento dei disabili nel lavoro non incontrava particolari resistenze, mentre nel sud risultava particolarmente difficile. Ecco allora che la campagna *Il lavoro di un disabile dà valore alla tua azienda* è stata mirata tutta sul meridione e, visto che in particolare le maggiori difficoltà si riscontravano nei piccoli centri del Mezzogiorno, si è puntato molto su dei camper che raggiungevano anche le piccole comunità per sensibilizzare direttamente le persone che mostravano una maggiore ostilità al problema affrontato dalla campagna.

La riflessione sul *target* consiste dunque proprio in questo: capire come è composto il pubblico a cui si vuole indirizzare una campagna per comprendere come, dove e quando poterlo incontrare, quali strumenti e quali linguaggi usare, quante risorse impiegare. Insomma, come articolare nel dettaglio la progettazione della campagna informativa.

Prima di passare ad affrontare questa ulteriore questione crediamo però utile indicare alcuni esempi che possono aiutare a elaborare correttamente un piano di comunicazione di una pubblica amministrazione.

2.1 • I PIANI DI COMUNICAZIONE

A prescindere dal nome che ogni istituzione preferisce dargli (tra quelli che abbiamo analizzato noi possiamo citare dei titoli che vanno dal "Piano di Informazione e Comunicazione inerente le azioni informative e pubblicitarie sugli interventi di Fondo Sociale Europeo" della Regione Lombardia, al "Documento unico di programmazione" del Ministero del Lavoro francese), ogni piano di comunicazione di una pubblica amministrazione deve contenere:

- ❖ *Gli obiettivi che si intendono perseguire*
- ❖ *La cornice legislativa a cui si fa riferimento*
- ❖ *Il tipo di attività che si vogliono promuovere*
- ❖ *Il pubblico a cui ci si rivolge*
- ❖ *Le risorse che si possono investire*
- ❖ *I tempi entro i quali le attività devono svolgersi*
- ❖ *L'indicazione delle metodologie di verifica dell'efficacia delle attività realizzate.*

In genere un piano di comunicazione non si fonda sul nulla, per cui anche il bilancio delle iniziative svolte in precedenza risulta estremamente utile, specie se è grazie ad esso che si possono indicare le ragioni che hanno spinto l'amministrazione a compiere delle correzioni di rotta rispetto ai piani elaborati nel passato. Inoltre, può succedere che alcune attività siano svolte in collaborazione con altre istituzioni, per cui, in questi casi, bisogna anche definire i criteri e i principi attraverso i quali coordinarsi con gli altri soggetti che concorreranno alla realizzazione del piano.

Senza entrare nel dettaglio di tutti i fattori che concorrono alla elaborazione dei piani, vorremo sottolineare l'importanza del linguaggio impiegato nella loro stesura e ribadire ancora una volta la loro funzione.

Per quanto riguarda il linguaggio va ricordato che, anche se si tratta di documenti destinati ad una circolazione prevalentemente interna, i piani di comunicazione devono servire a chiarire e non a rendere oscure le idee di chi concorre alla realizzazione delle campagne informative della pubblica amministrazione. Attenzione, dunque, a non rimanere vittima delle insidie del "burocratese", ma anche a non esprimersi per luoghi comuni o ad abusare di tecnicismi presi frettolosamente in prestito dai patiti del *marketing* o della pubblicità.

Certo, quando si presenta il quadro legislativo di riferimento è difficile sfuggire al linguaggio burocratico, come accade, ad esempio, nel Documento del Ministero dell'Economia, che comincia ricordando che:

La base giuridica in materia di informazione e pubblicità per il periodo di programmazione 2000-2006 è rappresentata da:

- *l'art. 18 par. 3 lett. d Reg. (CE) n. 1260/99;*
- *l'art. 34, par.1, lett. h Reg. (CE) n. 1260/99;*
- *l'art. 46 Reg. (CE) n. 1260/99;*
- *il Reg. (CE) n. 1159/2000 del 30.05.2000 concernente le "azioni di informazione e pubblicità ad opera degli Stati membri sugli interventi dei Fondi Strutturali" pubblicato sulla GUCE n. L 130/30 del 31.05.2000;*
- *la legge n.150 del 2000 del 7.6.2000.*

e continua con identico stile per un altro paio di pagine.

Del resto non che gli esempi che abbiamo raccolto all'estero risultino molto più incoraggianti. Il Documento del Ministero Lavoro francese, infatti, inizia in questa iperburocratica maniera:

In conformità con l'articolo 15 del regolamento (CE) n. 1260/1999 del Consiglio, del 21 giugno 1999, il governo francese ha trasmesso alla Commissione, il 28 ottobre 1999, la propria strategia d'intervento del Fondo Sociale Europeo 2000-2006 in relazione all'obiettivo 3 per le Regioni al di fuori dell'obiettivo 1 (qui di seguito denominata Piano). La ricevibilità è stata comunicata dalla Commissione alle autorità francesi l'11 novembre 1999.

L'importante è che il Documento del nostro Ministero dell'Economia si riscatta, adottando ben altro linguaggio, quando descrive gli obiettivi del Piano di comunicazione, che vengono presentati anche per il loro significato complessivo e non solo per la loro coerenza con i compiti istituzionali dell'amministrazione che li ha elaborati:

Le strategie, gli strumenti e i contenuti del piano di comunicazione si propongono di diffondere ed aumentare la notorietà e la trasparenza del ruolo dell'Unione Europea, e di rendere esplicite e fruibili le informazioni e le opportunità cofinanziate dai Fondi Strutturali.

L'intento complessivo è quello di favorire un sistema organico di iniziative volte alla promozione della conoscenza delle istituzioni e delle politiche dell'Unione in Italia con particolare riferimento al ruolo del Fondo Europeo di Sviluppo Regionale, come principale contributo allo sviluppo e all'adeguamento strutturale delle Regioni in ritardo di sviluppo, e a quello del Fondo Sociale Europeo, come strumento finanziario di aiuto all'occupazione e allo sviluppo delle risorse umane.

L'informazione è parte integrante dei processi comunicativi, per cui si rendono necessari principi chiari e condivisi per evitare eccessi informativi, linguaggio tecnocratico e propaganda di luoghi comuni.

La **trasparenza** nel linguaggio informativo e la coerenza nei contenuti sono fattori critici di successo. Lo status di ogni documento, di ciascuna informazione e di ciascun commento deve essere preciso e chiaro. Il linguaggio utilizzato per l'informazione e la comunicazione deve tener conto delle diversità dell'opinione pubblica e dei contesti culturali regionali.

L'attenzione alla **domanda** e ai **bisogni** dei cittadini risultano aspetti centrali per le strategie di comunicazione. È necessario, dunque, nell'impostazione del piano, valutare e rispondere alle esigenze dei cittadini e delle imprese, affinando tecniche valutative e predisponendo gli strumenti operativi maggiormente diffusi e condivisi. La struttura operativa presuppone, un adeguato **coordinamento** organizzativo, tale da programmare, gestire e determinare i flussi e i processi della comunicazione pubblica. Ciascuna istituzione pubblica coinvolta nel processo deve esercitare il proprio ruolo informativo, trasformando le relazioni tra autorità nazionali e locali in concrete forme di partenariato.

La valutazione e il monitoraggio, risultano infine, valido strumento di aggiustamento in vista di momenti di verifica e approfondimento dei risultati finali.

Abbiamo voluto citare per esteso questo lungo passaggio del documento perché ci permette di indicare quello che è uno degli scopi fondamentali del piano di comunicazione: la descrizione del ruolo e del senso dei processi comunicativi condivisi da quante più persone possibile all'interno della amministrazione. Ovviamente, dalla lettura del documento non possiamo valutare se si tratta solo di principi astrattamente enunciati o di una reale prassi di lavoro, però già la loro indicazione testimonia dell'attenzione verso queste problematiche.

La stessa cosa si può dire a proposito del Piano di comunicazione del Ministero del Lavoro, del quale vogliamo sottolineare l'attenzione con cui vengono distinti l'obiettivo generale da quello strategico che ne ha determinato la stesura:

Obiettivo generale è quello di creare un sistema organico di iniziative visibile, trasparente, coordinato, efficace ed efficiente a livello nazionale, rivolto a varie tipologie di utenze, secondo quanto espresso dai Regolamenti comunitari, dal QCS Ob. 1 e dal PON Assistenza tecnica e Azioni di sistema Ob. 1, per assicurare la conoscenza delle politiche comunitarie, con particolare riferimento al ruolo del Fondo Sociale Europeo come strumento finanziario di aiuto all'occupazione ed allo sviluppo delle risorse umane.

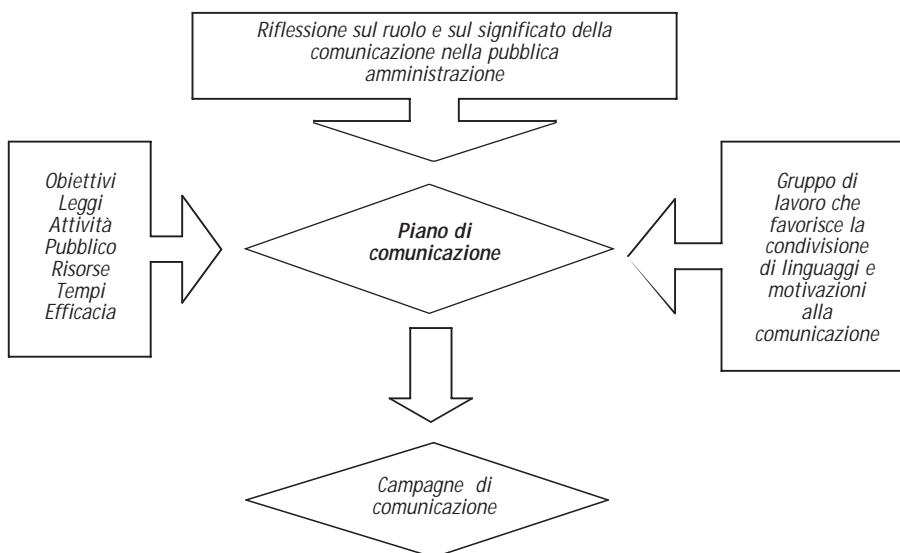
Obiettivo strategico è quello di accrescere la notorietà delle azioni dell'Unione europea per prevenire e combattere la disoccupazione, dando una immagine omogenea e coordinata degli interventi e

degli strumenti offerti dal FSE; sostenere la strategia europea e nazionale per l'occupazione; offrire un servizio pubblico di informazione e comunicazione immediatamente fruibile; agevolare la conoscenza dei meccanismi di accesso ed utilizzo degli strumenti di coesione e sviluppo comunitari; garantire visibilità sulle attività finanziate e sui meccanismi di partecipazione, nonché di diffusione dei risultati; affiancare le singole Autorità di gestione nell'attività di informazione sul territorio; sensibilizzare l'opinione pubblica sulle opportunità offerte dai Fondi Strutturali e dai programmi comunitari e sull'impatto di tali politiche sul processo di modernizzazione della P.A.

Visto il gran numero di esempi tratti da diversi Piani di comunicazione, riteniamo opportuno fermarci qui. Il lavoro complessivo che porta alla elaborazione e redazione del piano di comunicazione di una pubblica amministrazione è riassunto schematicamente nella Figura 5. L'avvio di questo lavoro deve sempre e comunque procedere da una riflessione sui bisogni comunicativi particolari della amministrazione, intesi sia come ruolo dell'istituzione che come valore assunto per essa dalla comunicazione. Nel piano devono essere presentati analiticamente e dettagliatamente gli obiettivi, il pubblico a cui si fa riferimento, le risorse disponibili, le iniziative proposte e i loro tempi d'attuazione, i criteri di verifica della loro efficacia. La presenza di un gruppo di lavoro sulla comunicazione all'interno dell'amministrazione, infine, non solo permette di definire quello che va inserito nel piano, ma consente anche di sviluppare quella sensibilità ai problemi della comunicazione che rappresenta uno degli obiettivi fondamentali che le amministrazioni devono perseguire per assicurare trasparenza e verificabilità al loro operato.

Una volta elaborato il piano generale di comunicazione, si può passare poi, finalmente, alla ideazione delle vere e proprie campagne di informazione.

Figura 5 - Processo di elaborazione di un piano di comunicazione



3 • LA MESSA A PUNTO DELLA CAMPAGNA

Prima di passare alla descrizione delle fasi cruciali della realizzazione delle campagne di informazione della pubblica amministrazione vogliamo soffermarci ancora un poco sul lavoro che ne precede l'attuazione.

Insistiamo su questi momenti perché sono quelli in cui più alto è il livello di responsabilità dei comunicatori pubblici. È vero che, molto spesso, si riesce a stabilire un ottimo rapporto di collaborazione con le società che si aggiudicano l'appalto delle campagne, però è altrettanto indubbio che una volta che l'incarico di operare è stato affidato ad una società esterna, i margini di intervento si riducono drasticamente. Di conseguenza, per evitare equivoci ed imprevisti indesiderati è meglio che le intenzioni dell'amministrazione siano espresse in forma chiara e vincolante per i partner esterni.

Il documento in cui tutto questo deve essere espresso con la dovuta accortezza è il capitolato d'asta. La precisione con cui riusciamo a progettare la campagna e la consapevolezza dell'uso che faremo delle risorse che abbiamo a disposizione sono gli elementi che ci consentono di elaborare un buon capitolato d'asta.

➤ **Con quale precisione è stata progettata la campagna?**

Quando si va a bandire una gara per affidare ad una società l'appalto per la realizzazione di una campagna di informazione, non basta indicare quali sono gli obiettivi da raggiungere, i contenuti da diffondere e i destinatari a cui rivolgersi. Bisogna anche prefigurare i canali attraverso i quali viaggeranno le informazioni, valutandone i costi e l'efficacia. È indispensabile, inoltre, capire quale durata deve avere la campagna per poter dare dei frutti e quali sono i linguaggi che devono essere privilegiati per poter raggiungere gli scopi prefissati.

Un gruppo di lavoro sulla comunicazione di una pubblica amministrazione deve essere in grado di tradurre gli auspici generali connessi al ruolo e alla funzione di una istituzione in progetti operativi in cui gli obiettivi, i contenuti, i mezzi e i linguaggi che caratterizzano una specifica campagna di informazione siano indicati con precisione e concretezza, in modo da poter impiegare nel modo migliore le risorse disponibili.

Come abbiamo accennato in precedenza, è importante il grado di collaborazione raggiunto con la società che realizza la campagna, anche perché la precisione con cui si progetta una campagna non deve impedire di aggiustare il tiro in corso d'opera. Infatti, non solo non si può prevedere tutto, ma accade anche spesso che quando si entra nel vivo della realizzazione di una campagna ci si accorga che alcuni dettagli sono inutili, oppure che dobbiamo aggiungere dei rilievi che avevamo sottovalutato. Inoltre i suggerimenti che provengono dalle società a cui si affida il compito di realizzare la campagna possono indurci a modificare passi anche importanti della nostra strategia.

Ad esempio la già citata campagna del Ministero del Lavoro "Il lavoro di un disabile dà valore alla tua azienda" all'inizio prevedeva tre tipi principali di azioni: la produzione e diffusione di materiale informativo a stampa; la realizzazione di *spot* pubblicitari attraverso canali di massa e internet; l'attivazione di punti mobili informativi in raccordo con i Centri per l'Impiego. Riflettendo insieme alla società che si è aggiudicata l'appalto della realizzazione della campagna del modo migliore di realizzarla, si è capito che un sito internet non avrebbe ottenuto un impatto rilevante, mentre sarebbe valsa la pena di investire maggiori risorse su di un camper grazie al quale raggiungere più facilmente tutte le località coinvolte nella campagna, specie quelle più remote ed isolate. Il piano mezzi, dunque, ha trasformato le indicazioni presenti nel capitolato, ma lo ha fatto per raggiungere meglio gli obiettivi indicati nel piano di comunicazione.

Non sempre cambiare strategia è un errore, basta che si faccia a ragion veduta. Solo se si possiede una strategia chiara, articolata ed esplicita, oltre che fortemente motivata, vi si possono apportare dei ritocchi o delle sostanziali modifiche, sulla base di una ulteriore analisi degli scopi da conseguire, dei contenuti da diffondere, dei destinatari da raggiungere, dei mezzi di comunicazione impiegati e dei linguaggi adottati.

Ancora una volta capiremo se stiamo operando in un modo corretto se saremo in grado di rendere esplicito il percorso che stiamo seguendo. Quando procediamo nella messa a punto di una campagna dobbiamo domandarci se non interveniamo sul progetto iniziale perché andava bene così com'era o perché una volta avviato non era più possibile intervenire su di esso; oppure se interveniamo lo facciamo perché il progetto iniziale era solo un abbozzo, perché ci siamo accorti che non contemplava alcuni fattori avvertiti successivamente come essenziali, o ancora perché sono subentrate alcune novità che non potevano essere previste all'inizio, oppure perché sono stati modificati gli obiettivi della campagna stessa.

➤ **Qual è il budget della campagna?**

Lo snodo centrale che permette di progettare in modo accurato una campagna di informazione, al di là delle intenzioni e delle capacità messe in campo dai suoi curatori, è dato dalle risorse che è possibile impegnare in essa.

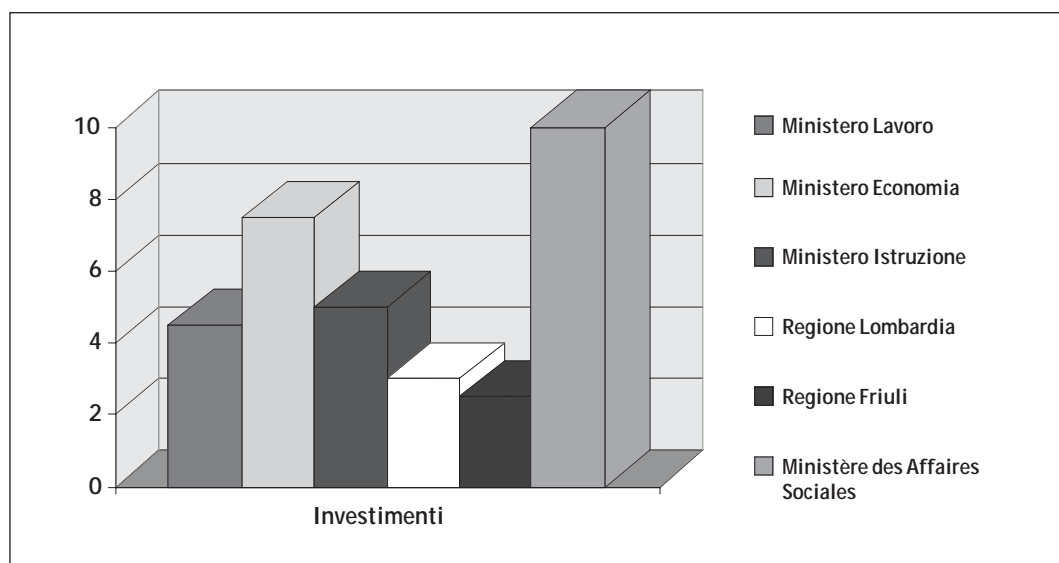
Come abbiamo avuto modo di sottolineare fin dalle premesse di questo volume:

la comunicazione è un flusso

Costa per le risorse umane che vi sono impegnate, per il tempo che vi è dedicato e anche, e specialmente, per il denaro che vi è investito. Le campagne che abbiamo analizzato per estrarne le indicazioni utili alla realizzazione del presente volume, ad esempio, hanno quasi

tutte presentato dei *budget* di diversi milioni di euro. Come si può vedere nella Figura 6, il Ministero del Lavoro ha diviso il suo *budget* in più parti (concentrando su di una campagna molto settoriale come quella denominata *Il lavoro di un disabile dà valore alla tua azienda* una cifra di mezzo milione di euro), e comunque si è avvicinato, nel complesso, a un investimento di cinque milioni di euro per tutte le iniziative del 2003, mentre le altre amministrazioni che abbiamo preso in considerazione nella nostra ricerca hanno investito cifre non indifferenti su singole iniziative. Ad esempio nella campagna *L'Europa può farci grandi* il Ministero dell'Economia e delle Finanze italiano ha investito sette milioni e mezzo di euro, mentre il Ministero dell'Istruzione ne ha investiti cinque per *La scuola cresce proprio come te*; la Regione Lombardia ha speso tre milioni di euro per la campagna *Fai la mossa giusta per il tuo futuro!* e la Regione Friuli Venezia Giulia poco più di due milioni e mezzo di euro per quella intitolata *Metti a fuoco il tuo futuro. Scegli la formazione professionale*. Infine il Ministero degli Affari Sociali francese ha investito una cifra superiore ai dieci milioni di euro (comprensiva però anche di quanto assegnato ai Dipartimenti) per la campagna *L'Europe et votre emploi*.

Figura 6 - Investimenti di pubbliche amministrazioni per campagne informative del 2003 (in milioni di euro)



Come si vede, si tratta di cifre tutt'altro che trascurabili, che hanno permesso di realizzare campagne che hanno avuto un impatto importante nel contesto in cui sono state presentate. L'entità di queste cifre, però, rende evidente il tipo di responsabilità che un comunicatore pubblico deve assumersi: la comunicazione è un servizio essenziale che si svolge in favore dei cittadini, ma, dato che lo si realizza con i soldi dei cittadini stessi, questo denaro non deve essere mai sprecato, meno che mai per colpa della incompetenza dei comunicatori pubblici.

➤ Come è stato programmato l'impiego delle risorse?

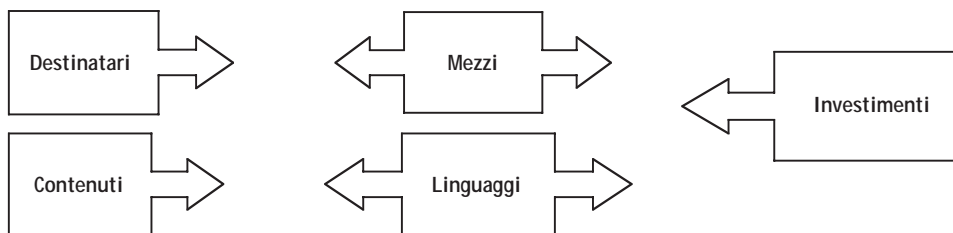
Il problema del reperimento dei fondi necessari a finanziare una campagna di informazione nella pubblica amministrazione esula dagli obiettivi di questo volume. Possiamo ricordare che, in ambito FSE, i finanziamenti per la comunicazione sono già previsti nei Piani di intervento, e non sono neanche di scarso rilievo. Possiamo anche immaginare che, qualche volta, si decida di avviare una qualche campagna informativa perché si hanno in bilancio delle somme esplicitamente destinate a questo fine e "sembra brutto" non impiegarle. Non è il massimo, ma può succedere. Probabilmente, se si possiede un gruppo di lavoro che sa procedere in modo efficace, anche in questo caso si possono ottenere dei risultati positivi, ma in genere sarebbe meglio procedere in senso inverso, partendo dalla definizione degli obiettivi della campagna. Anche in questa circostanza si può agire in più di un modo: si può partire dalla decisione di fare una campagna e impiegare di conseguenza le risorse disponibili, oppure una volta stabiliti i propri obiettivi, si individuano i costi ritenuti indispensabili per rendere efficace la campagna e di conseguenza si agisce per trovare le risorse.

In ogni caso, dal nostro punto di vista, piuttosto, è fondamentale capire se nella progettazione della campagna di informazione sono già indicate con chiarezza le destinazioni delle risorse a disposizione. In particolare è importante verificare se il piano:

- *indica solo in modo approssimativo le fasi principali della campagna, senza specificare la quantità di risorse destinata a ciascuna fase*
- *elenca semplicemente le voci di ciascuna fase e gli assegna una cifra forfettaria*
- *indica con precisione le voci di ciascuna fase, assegnandogli una cifra che, pur se forfettaria, è comunque già definita.*

È evidente che per sapere quanto costa realizzare una campagna e come distribuire il *budget* che si ha a disposizione servono competenze che investono l'intero campo della comunicazione. Se non si conoscono i destinatari dei propri messaggi non si possono scegliere i mezzi appropriati, se non si definiscono i contenuti non si individuano i linguaggi appropriati, se non si ha un'idea precisa dei mezzi e dei linguaggi da usare non è possibile prevedere quanto costerà una campagna (vedi Figura 7).

Figura 7 - Predisposizione del budget di una campagna di informazione



Del resto, anche se si ha molto denaro a disposizione, non è detto che impiegarlo per veicolare i messaggi nei canali più pregiati sia sempre una scelta adeguata. Gli *spot* pubblicitari nelle Tv nazionali, ad esempio, ci permettono di raggiungere il grande pubblico, ma non ci consentono di spiegare nel dettaglio i particolari di un bando riservato ad alcune specifiche categorie di persone. Delle inserzioni sui giornali risulterebbero più utili a questo scopo, ma siamo sicuri che i nostri destinatari leggano i giornali? Dei manifesti affissi nelle strade potrebbero raggiungere tutti, ma chi si ferma a leggere i manifesti? Le persone che hanno saputo dalla Tv (o dalla radio) che esistono questi bandi, forse, potrebbero farlo.

Della pianificazione dei mezzi da adoperare per rendere efficace la nostra campagna di informazione parleremo, però, nel prossimo capitolo. Ora vogliamo soffermarci su uno strumento operativo estremamente importante: il capitolato.

3.1 • IL CAPITOLATO

Il "capitolato d'oneri" è lo strumento con cui l'amministrazione rende esplicite le direttive attraverso le quali si dovrà procedere alla realizzazione di una campagna di informazione.

In particolare nel capitolato devono essere indicati con estrema chiarezza:

- *gli obiettivi da raggiungere*
- *i contenuti da veicolare*
- *gli strumenti da impiegare*
- *le risorse da investire*
- *il quadro legislativo a cui fare riferimento*
- *i vincoli giuridici a cui saranno sottoposte le società a cui verrà assegnato l'incarico di realizzare la campagna.*

In genere questi ultimi due punti rappresentano, rispettivamente, la parte iniziale e quella terminale del documento.

Per quanto riguarda il quadro legislativo, il Ministero dell'Economia lo descrive rapidamente, citando in poche righe la legge complessiva a cui si fa riferimento. Il capitolato della campagna che poi diventerà *L'Europa può farci grandi* si presenta in questo modo:

CAPITOLATO D'ONERI

Della gara con procedura aperta per l'appalto del servizio relativo all'ideazione, la progettazione e la realizzazione degli strumenti di comunicazione pubblicitaria da utilizzarsi in supporto e sinergia con le iniziative di comunicazione integrata relative al Quadro Comunitario di Sostegno (QCS) 2000-2006 per le Regioni italiane dell'Obiettivo 1 - Misura I.4 del PON Assistenza tecnica e azioni di sistema.

Fin dal principio il Ministero dell'Economia mostra di prediligere una scelta che inserisce nel capitolato il minor numero possibile di informazioni di ordine generale, rimandando al piano generale per la comunicazione ogni ulteriore specificazione. Come vedremo, non si tratta di una scelta casuale, ma che si inquadra in un contesto ben preciso. Prima di comprendere le motivazioni di questa scelta, presentiamo però una diversa impostazione del capitolato.

La Regione Friuli Venezia Giulia nel capitolato della futura campagna *Metti a fuoco il tuo futuro. Scegli la formazione professionale*, descrive in modo dettagliato tutti i riferimenti legislativi che hanno ispirato la decisione di promuovere questa campagna, dedicando i primi cinque articoli (e oltre due pagine) del documento a questo scopo. Non c'è bisogno di riportare per intero questa parte del capitolato della Regione Friuli per capire quanta attenzione sia stata dedicata ad essa. Anche questa, di conseguenza, si presenta come una scelta che si inquadra in una concezione particolare del ruolo e del valore assegnato al capitolato.

Il Ministero del Lavoro, invece, nel capitolato per la campagna *Il lavoro di un disabile dà valore alla tua azienda*, fa riferimento ad un quadro giuridico molto più semplice, cioè la legge n. 68 del 1999 sulle "Norme per il diritto al lavoro dei disabili", però la descrive nel dettaglio, introducendo anche degli elementi di riflessione, come quando afferma che questa legge "introduce dei concetti fortemente innovativi nel panorama delle politiche di sostegno all'occupazione, aprendo nuovi scenari ed orizzonti volti ad un sistema di inserimento delle persone disabili consensuale e graduale".

Lo stesso Ministero del Lavoro però, nel Capitolato complessivo di tutti gli interventi di informazione e comunicazione previsti per il FSE, fa riferimento alla legislazione europea che disciplina la materia, ma vi aggiunge una serie di considerazioni che vogliono sottolinearne gli aspetti più importanti. Ad esempio, quando ribadisce l'importanza dell'azione di visibilità e trasparenza che deve accompagnare ogni momento del processo di erogazione dei Fondi, il Capitolato si presenta in questo modo:

Visibilità e trasparenza

Questo concetto è stato ulteriormente ribadito e specificato in dettaglio dal Regolamento (CE) n.1159/2000 relativo alle azioni di informazione e pubblicità a cura degli Stati Membri sugli interventi dei Fondi strutturali, dove si localizza in particolare il concetto di trasparenza e di omogeneità dell'informazione negli Stati, oltre alla responsabilità dell'autorità di gestione del rispetto degli obblighi in materia di informazione e pubblicità. Nelle disposizioni generali che regolano l'informazione e la pubblicità sugli interventi dei Fondi strutturali, si chiarisce che le azioni informative e pubblicitarie sugli interventi "mirano ad aumentare la notorietà e la trasparenza dell'azione dell'Unione europea" e a dare in tutti gli Stati membri "una immagine omogenea degli interventi".

Se è dunque necessario "garantire la trasparenza nei confronti dei potenziali beneficiari ed informare in maniera esauriente sull'andamento degli interventi", è altrettanto importante "garantire la visibilità delle realizzazioni" informando "esaurientemente sull'andamento degli interventi durante tutto il periodo della programmazione".

I regolamenti ribadiscono così una doppia valenza della comunicazione, che deve mirare ad una informazione corretta e trasparente sia nei confronti degli utenti (destinatari delle azioni e beneficiari finali), che nei confronti dell'opinione pubblica in generale (grande pubblico). La strategia di comunicazione prevederà dunque due livelli di intervento: azioni mirate ed azioni ad ombrello.

La particolarità di questo Capitolato, che deriva dalla caratteristica peculiare della stessa strategia comunicativa del Ministero del Lavoro, sta però nel presentarsi come un momento di snodo tra centro e periferia, in quanto:

Nell'attuale programmazione il piano di comunicazione nazionale realizzato dal Ministero del Lavoro - Ufficio Centrale OFPL non prevede azioni specifiche per i beneficiari finali ed i destinatari del fondo bensì azioni di supporto per i decisori e di informazione per l'opinione pubblica sull'andamento della programmazione.

Saranno invece le Regioni ad occuparsi dell'informazione per i cittadini, secondo modalità e con gli strumenti che riterranno più opportuni, ma sicuramente in una logica di "rete" che favorisca le sinergie e la cooperazione con gli organismi competenti operanti sul territorio e si ponga al centro di un nuovo sviluppo dei rapporti con i media locali e nazionali.

Ricordando che per "OFPL" si intende "Orientamento e Formazione Professionale dei Lavoratori", l'importante è che dallo stesso capitolato emerge chiara l'esigenza di integrare la campagna non solo dal punto di vista mediatico (nell'art. 2 si dice infatti esplicitamente che "i concorrenti dovranno formulare una proposta innovativa, dirompente e modernissima di una campagna di comunicazione integrata nonché di strumenti pubblicitari da utilizzarsi in supporto e sinergia con le azioni di comunicazione integrata"), ma anche, e specialmente, dal punto di vista dei diversi soggetti chiamati a contribuire alla comunicazione, attribuendo anche a ciascuno i suoi ruoli: il Ministero provvede ad informare a monte i "decisori" e a valle la "opinione pubblica", mentre il contatto con i beneficiari dei fondi viene affidato ai soggetti che istituzionalmente e materialmente svolgono questo ruolo, cioè le Regioni.

È bene precisare che campagne come *CircumL@vorando* e quella sui disabili non fanno riferimento a questo capitolato, che è riferito direttamente al Fondo Sociale Europeo, anche se, ovviamente, queste iniziative fanno tutte capo alla stessa strategia elaborata nel Piano di comunicazione del Ministero del Lavoro.

In ogni caso, tornando ai diversi tipi di materiali che abbiamo sottoposto a rilevazione, già da questo primo livello di analisi si presentano diversi modi di intendere la composizione di un capitolato d'asta. In tutti i documenti che abbiamo analizzato, però, abbiamo trovato la stessa grande attenzione alla descrizione analitica sia delle procedure che devono essere rispettate per considerare valida la gara d'asta, sia dei vincoli a cui la società vincitrice deve assoggettarsi. Si tratta di quegli elementi che, in genere, vengono collocati nella parte terminale del

capitolato, in cui si descrivono le procedure di aggiudicazione della gara, le cause di esclusione delle offerte, le modalità di stipula del contratto, la durata e le modalità attuative degli interventi, gli oneri previsti per il prestatore dei servizi che si aggiudica il contratto, e che contengono anche delle specificazioni sulla proprietà dei prodotti realizzati attraverso l'appalto in questione e sulla riservatezza sul lavoro svolto, i modi attraverso cui avverranno i pagamenti, le penali in caso di ritardi o di comprovata inadeguatezza del lavoro svolto, le reciproche responsabilità, oltre che fissare il foro competente per eventuali contestazioni.

Tutte queste sono considerazioni che riguardano più che altro gli uffici legali delle pubbliche amministrazioni, per cui non ci dilungheremo oltre su di esse, però è bene che i comunicatori pubblici siano almeno informati della loro esistenza. Quello che ci interessa di più è la presentazione di alcuni esempi di come si possano inserire nei capitolati le descrizioni degli obiettivi, dei contenuti, degli strumenti, dei linguaggi delle campagne che si intendono realizzare, cercando di estrarre da essi alcuni consigli utili esportabili anche in altre situazioni. Dato che fin dal principio i capitolati della Regione Friuli e del Ministero dell'Economia sembravano presentare i caratteri di due modelli molto diversi tra di loro, continueremo la nostra analisi avvalendoci delle indicazioni presenti in questi due documenti.

Il capitolato della Regione Friuli Venezia Giulia, dopo aver presentato nel dettaglio tutti i riferimenti al Programma Operativo Regionale (POR) utili a spiegare l'oggetto della campagna, procede nell'indicazione analitica di tutti gli strumenti che si intendono adoperare. È bene sottolineare che questo tipo di campagna risulta estremamente complessa, perché se è vero che il suo campo d'applicazione risulta circoscritto nello spazio, il tipo di informazione che va veicolata e i destinatari a cui ci si rivolge sono estremamente diversificati. Proprio per tenere sotto controllo l'intera campagna e articolarla nel dettaglio in tutte le sue componenti, mantenendo elevato il livello della loro integrazione, gli operatori della Regione Friuli hanno deciso di suddividere la campagna stessa in "macro interventi", che corrispondono agli obiettivi principali previsti dal Piano di comunicazione. I macro interventi sono quattro, ciascuno dei quali suddiviso in ulteriori sezioni (gli interventi), per un totale di dodici servizi specifici, per ognuno dei quali viene presentata nel capitolato una descrizione particolareggiata di quanto richiesto alle società concorrenti.

Ad esempio il "Macro intervento 4" prevede la "ideazione, progettazione, realizzazione e distribuzione di prodotti informativi audiovisivi nel quadro delle azioni previste per incrementare la notorietà e la trasparenza degli interventi del FSE" e al suo interno si colloca l'intervento televisivo, per il quale si richiede la ideazione, realizzazione e distribuzione di trasmissioni televisive da mandare in onda su stazioni regionali e locali per incrementare la conoscenza del grande pubblico e/o di specifiche categorie di utenti sulle iniziative del piano informativo, sugli obiettivi e le modalità di attuazione degli interventi del FSE e del sistema regionale della formazione professionale, sull'offerta formativa, sulle azioni di sistema, sulle azioni di accompagnamento e sull'orientamento al lavoro. Per assicurare una circolazione efficace e capillare delle informazioni, le trasmissioni dovranno essere prodotte e distribuite in maniera omogenea e coerente dal momento della esecutività del contratto fino al 31 dicembre 2004 (almeno un ciclo per anno). Le trasmissioni si rivolgeranno a specifiche uten-

ze previste dal POR. Sarà inoltre possibile l'utilizzo di più *format*, tra cui interviste televisive, *spot* promozionali, dibattiti e spazi di discussione con il pubblico, da definire in base agli argomenti trattati ed al pubblico interessato.

Al fine di consentire una valutazione dei prodotti richiesti, la proposta dovrà contenere il *budget* delle trasmissioni - comprensivo dei costi di produzione e messa in onda - una sceneggiatura di massima delle trasmissioni. Inoltre dovranno essere indicati:

- la redazione di supporto e lo *staff* giornalistico
- eventuali *testimonial*
- la durata delle trasmissioni
- il numero delle trasmissioni
- gli orari indicativi della messa in onda
- le emittenti sulle quali andranno in onda le trasmissioni, con lettere di adesione da parte dei legali rappresentanti delle emittenti interessate.

Dovranno altresì essere forniti anche gli indici di ascolto delle emittenti proposte e una cassetta video con un prodotto dimostrativo del servizio che si intende proporre. In considerazione dell'arco temporale previsto, le adesioni delle emittenti potranno essere integrate e variate, a fronte dell'accettazione da parte della Direzione appaltante. Tutte le scelte editoriali proposte - *format*, orari di messa in onda, eventuali *testimonial* e ospiti - andranno adeguatamente motivate in riferimento all'utenza da raggiungere. Il prestatore dovrà assicurare rassegne stampa e resoconti sull'andamento delle trasmissioni, relativamente a indici di ascolto, telefonate e quesiti ricorrenti.

Come si vede nulla viene lasciato al caso. Le intenzioni del committente sono chiare. Alle società che concorrono non rimane che farsi venire delle buone idee e dimostrare di possedere le professionalità in grado di realizzarle. La campagna andrà poi a comporsi come una specie di *puzzle*, in cui tutti i singoli elementi possono anche essere affidati a società diverse, ma che, essendo stati progettati secondo una finalità comune, forniranno un'unica immagine complessiva. Il grado di integrazione della campagna è dunque elevato, ma si realizza principalmente grazie alla progettazione che è stata fatta da parte dell'amministrazione che ha promosso la campagna.

Il capitolato attraverso il quale viene bandito il concorso per la realizzazione di una campagna nazionale come quella promossa dal Ministero dell'Economia per "*sensibilizzare l'opinione pubblica generale e gli operatori sul ruolo destinato alle Regioni del Mezzogiorno nel processo di integrazione europea*" risulta invece molto più lineare e sintetico. Ferme restando le specificazioni di ordine giuridico che non possono mancare, la parte del capitolato in cui si descrivono i servizi richiesti è estremamente semplice.

Una volta che si è precisato qual è l'obiettivo che si intende raggiungere, viene semplicemente aggiunto che i concorrenti *dovranno ideare un format* che rappresenti l'elemento centrale ed identificativo di ognuna delle iniziative di comunicazione che si andranno a realizzare.

Con la stessa offerta, in coerenza con il *format* proposto (di cui devono essere fornite le indicazioni progettuali di realizzazione), i concorrenti *devono altresì indicare le soluzioni di strategia e creatività attraverso cui attuare la campagna di pubblicità.*

Delle suddette soluzioni i concorrenti devono fornire una descrizione dettagliata ed articolata in funzione dell'analisi del contesto, degli obiettivi e del *target*.

In particolare l'offerta dovrà prevedere:

- *una proposta di storyboard per la realizzazione di uno spot per il circuito televisivo e cinematografico;*
 - *una proposta di script per uno spot radiofonico;*
 - *proposte di layout per la realizzazione di:*
 - a. un annuncio pubblicitario per quotidiani e periodici,*
 - b. affissioni (6x3 e formati minori),*
 - c. below-the-line (depliant/brochure),*
 - d. bottone e banner pubblicitari per internet,*
 - *l'impostazione preliminare di un piccolo manuale d'uso contenente le linee guida del format grafico, prevedendone anche le modalità d'impiego non specificamente previste dal presente bando di gara (co-branding, istituzionale, segnaletica, newsletter, etc.)*
 - *nella formulazione dell'offerta economica, si dovranno prevedere anche i costi di produzione relativi a:*
 - a. non meno di 10 betacam e 10 Dat,*
 - b. non meno di 10 impianti B/N e non meno di 10 impianti 4C,*
 - b. la realizzazione degli impianti del materiale below-the-line,*
 - c. produzione e stampa di 300 6X3.*
-

Quello che sembra emergere da questa impostazione è che sarà la commissione giudicante a valutare se le proposte formulate dalle società risulteranno adeguate agli obiettivi previsti dal Ministero. In questo caso, è il Piano di comunicazione a risultare l'elemento fondamentale. In esso chiunque (comprese le società che concorrono alla gara) possono trovare tutte le indicazioni specifiche per la realizzazione della campagna. Nel capitolato, invece, vengono riportati sinteticamente solo gli elementi ritenuti indispensabili alla definizione creativa/operativa di una proposta di campagna da parte delle società concorrenti.

Inoltre, anche in questo caso l'integrazione della campagna appare notevole, però è affidata principalmente alla società che provvederà a realizzarla; anzi, la capacità di conseguire questa integrazione viene considerata come elemento che potrà portare alla scelta di una società piuttosto che un'altra, visto che nel capitolato si indica esplicitamente che *"i concorrenti dovranno ideare un format che rappresenti l'elemento centrale ed identificativo di ognuna delle iniziative di comunicazione che si andranno a realizzare"*.

Anche per quanto riguarda l'indicazione delle risorse disponibili i due capitolati ci presentano due approcci completamente diversi al problema.

La Regione Friuli indica con precisione quanto intende investire per ciascuno dei macro interventi e inserisce anche delle ulteriori specificazioni relative ai singoli servizi di cui si compone ogni settore. Il Ministero dell'Economia, invece, non fa riferimento esplicito ad alcuna cifra: presenta il quadro delle richieste ed aspetta che siano le società a fare delle offerte; di *budget* e della sua ripartizione si parla solo nel piano di comunicazione.

Il confronto tra questi due diversi modi di impostare un capitolato d'oneri potrebbe continuare, ma ci sembra che quanto mostrato finora può portarci ad affermare che:

Esistono due modelli principali di realizzazione di un capitolato d'oneri.

Si può presentare un capitolato d'oneri che descrive analiticamente e nel dettaglio tutte le fasi in cui si articolerà la campagna informativa per quale si bandisce una gara d'appalto.

Oppure se ne può realizzare uno molto più sintetico, in cui si indica quello che si richiede alle società che partecipano al concorso, ma non si insiste sulla definizione degli obiettivi della campagna stessa.

Nessuno tra i due modelli può essere considerato a priori come il migliore.

L'esperienza però ci suggerisce che:

Bisogna insistere molto sui vincoli posti alla diffusione dei contenuti quando la campagna deve conseguire risultati operativi (cioè fornire informazioni a particolari utenti che devono mettersi in contatto con uffici competenti per risolvere problemi concreti).

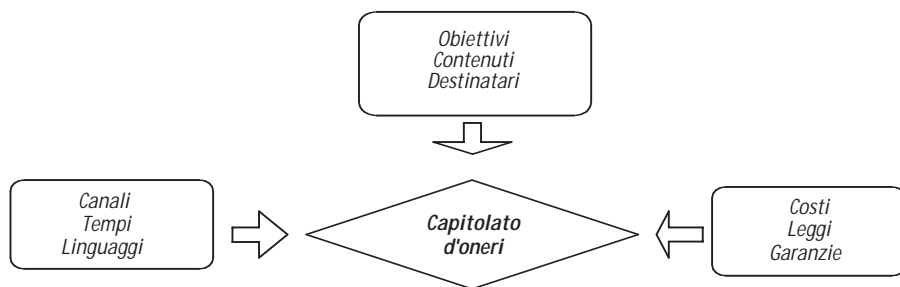
È bene lasciare ampio spazio alla creatività quando si progettano campagne che hanno obiettivi più generali (cioè sensibilizzare l'opinione pubblica su questioni di ampio respiro).

Se i modelli fondamentali che portano alla realizzazione di un capitolato d'oneri sono due, il processo che determina la sua elaborazione rimane quello che abbiamo indicato più volte e che vogliamo presentare di nuovo in forma schematica nella Figura 8. Ribadiamo che gli elementi che devono trovare il giusto equilibrio in un buon capitolato sono tre:

- 1 da una parte ci vuole una grande chiarezza sugli obiettivi, sui contenuti e sui destinatari della campagna
- 2 dall'altra è essenziale comprendere quali sono i canali che bisogna impegnare, i linguaggi adeguati ai destinatari e ai canali, i tempi necessari al dispiegamento della campagna

3 contemporaneamente bisogna tenere sotto controllo con grande attenzione i costi che bisogna affrontare e il quadro di riferimento giuridico che rende possibile la realizzazione di una campagna informativa da parte di una pubblica amministrazione.

Figura 8 - Processo di elaborazione di un capitolato d'oneri di una campagna di informazione



4 • LA PIANIFICAZIONE DEI MEZZI E DEI LINGUAGGI

Un altro dei momenti decisivi della progettazione di una campagna di informazione è rappresentato dalla scelta dei mezzi di comunicazione attraverso i quali diffondere i messaggi. Per comodità espositiva abbiamo deciso di porre la riflessione su questa fase nevralgica dopo l'esposizione dei criteri di definizione del capitolato d'onori, ma in effetti la pianificazione dei mezzi costituisce uno dei punti qualificanti della vera e propria messa a punto di ogni campagna informativa.

Del resto, il piano mezzi può essere definito dall'amministrazione prima di assegnare ad una società l'appalto per la campagna, ma può essere esso stesso uno dei compiti che vengono affidati alle società che concorrono alla gara per la realizzazione della campagna. Anche per questo ci sembra giusto parlarne ora, quando gli altri aspetti della pianificazione della campagna dovrebbero risultare sufficientemente chiari.

Un altro fattore molto importante, ma non sempre affrontato con la dovuta cura, è quello dei linguaggi da adoperare nella campagna. Tutti sono concordi nell'affermare che bisogna usare un linguaggio comprensibile, accessibile, efficace, attraente. Un po' meno facile risulta raggiungere l'accordo quando si tratta di capire come si possa riuscire a usare il linguaggio in questo modo e, crediamo che sia questo il problema sostanziale, cosa si debba fare per individuare quale sia il tipo di linguaggio più adatto a sfruttare al meglio le caratteristiche dei mezzi che vengono adoperati nella campagna di informazione.

➤ **Come sono individuati i mezzi adatti a veicolare i contenuti della campagna?**

È chiaro a tutti che non esiste una gerarchia assoluta d'efficacia dei mezzi adoperati per veicolare i contenuti di una campagna di informazione e farli arrivare nel modo più efficace ai suoi destinatari. La prima cosa che possiamo fare consiste nel darci una impostazione di metodo per capire in quale direzione muoverci.

In linea di massima, possiamo orientarci in tre direzioni:

- ❖ *Possiamo sfruttare le esperienze accumulate in precedenza, sia come singoli che come istituzione.*
- ❖ *Possiamo affidarci alle società a cui assegniamo la realizzazione della campagna.*
- ❖ *Possiamo svolgere, o commissionare a una società specializzata, una apposita ricerca.*

Non si tratta di strade alternative, perché nella realtà queste opzioni si possono anche sommare tra di loro, però rappresentano tutte delle modalità d'azione positive. Non si può dire sempre la stessa cosa, invece, per altre strade che spesso, più o meno consapevolmente, si percorrono. Probabilmente nessuno lo ammetterà, eppure sappiamo che spesso la pianificazione dei mezzi viene determinata da un semplice "riflesso condizionato" mediatico (si usano tv e giornali nazionali e internet perché lo fanno tutti) oppure per "vanità" istituzionale (gli altri si fanno propaganda su tv e giornali nazionali e internet, allora lo facciamo anche noi). Imitare le strategie comunicative di successo di altre amministrazioni non è di per sé errato, basta che lo si faccia per surrogare una eventuale mancanza di esperienza in questo campo della

propria istituzione e cercando di calare l'esempio che ci viene dall'esterno nella propria realtà specifica. Guardarsi intorno, insomma, non può farci che bene; copiare acriticamente quello che fanno gli altri, invece, non ci porterà lontano.

➤ Come si pianifica l'impiego dei mezzi?

Un'indagine preliminare sui mezzi con cui entrano maggiormente in contatto i destinatari della nostra campagna rappresenta, comunque, sempre lo strumento migliore per provvedere alla pianificazione del loro impiego. Che lo si faccia per conto proprio o insieme alla società che realizza la campagna, che lo si svolga con criteri assolutamente scientifici o che ci si basi sulle impressioni ricavate dalla nostra esperienza empirica, l'importante è che la pianificazione dei mezzi ponga il *target* al proprio centro. Dato che spesso le campagne sono "*multitarget*", cioè si rivolgono a più destinatari, questo lavoro è tutt'altro che semplice, però le domande fondamentali a cui si deve rispondere per ottenere dei risultati positivi sono sempre, più o meno, queste:

- *Dove passano abitualmente il loro tempo le persone a cui intendo rivolgermi?*
- *In quali luoghi potrebbero concentrarsi in occasioni particolari?*
- *Quali mezzi di trasporto usano per i loro spostamenti?*
- *Come passano il loro tempo libero?*
- *Qual è il loro livello di istruzione?*
- *Qual è il loro grado di partecipazione a forme di vita associata?*
- *Quali mezzi preferiscono usare per le loro comunicazioni personali?*
- *Con quali mezzi di comunicazione entrano abitualmente in contatto?*
- *Qual è il rapporto che hanno con le nuove tecnologie della comunicazione?*

Come si vede, prima di sapere se leggono i giornali o ascoltano la radio dobbiamo sapere molte altre cose, che potrebbero suggerirci delle forme di intervento molto più mirate. Se abbiamo a che fare con dei pendolari potremo sfruttare al massimo i mezzi di trasporto, se vogliamo rivolgerci a delle casalinghe non possiamo dimenticare i mercati e supermercati, così come non dobbiamo sottovalutare gli SMS per i giovanissimi e i centri anziani per quelli che giovani non lo sono più.

L'altro punto di riferimento fondamentale per la pianificazione dei mezzi è rappresentato dal tipo di contenuto che si vuole veicolare, determinato a sua volta dagli obiettivi da raggiungere. In sintesi, possiamo ricordare quali sono i due estremi entro cui si possono collocare, da questo punto di vista, le campagne di comunicazione della pubblica amministrazione:

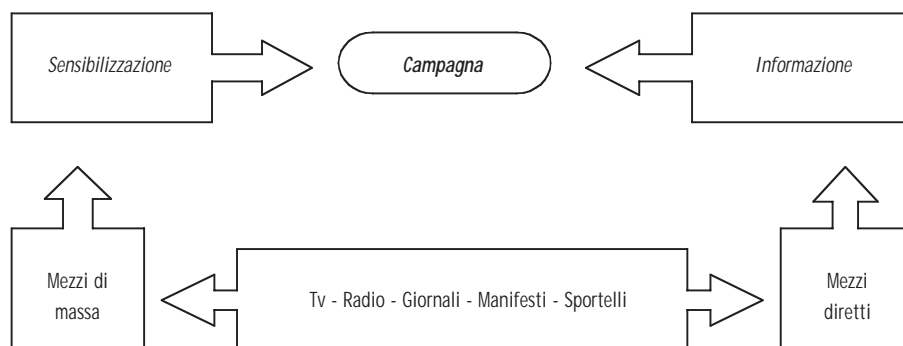
1 Campagne di sensibilizzazione dell'opinione pubblica **su temi generali.**

2 Campagne di informazione rivolta a un pubblico specifico **su temi particolari.**

Nella maggior parte dei casi, le campagne concrete tendono a svolgere entrambe queste funzioni, anche se in proporzioni diverse. Quello che è importante sapere è che nel primo caso dovremo orientarci maggiormente verso l'impiego di mezzi di comunicazione di massa, nel secondo avremo sicuramente più bisogno di un contatto diretto con i nostri destinatari. Dal punto

di vista mediatico questo significa che la sensibilizzazione privilegia l'impatto visivo e auditivo, per cui servono *spot* su radio e televisione, ma anche immagini pubblicitarie. L'informazione, invece, si fa meglio attraverso *depliant* e manifesti, ma soprattutto attraverso sportelli o *call center* verso cui gli altri mezzi indirizzano il cittadino (vedi Figura 9). Una campagna ben riuscita, in genere, è quella che riesce a mescolare nella giusta proporzione questi ingredienti.

Figura 9 - Fattori da equilibrare per la pianificazione dei mezzi



➤ Come si investe il *budget* della campagna?

Pianificare l'uso dei mezzi significa, dunque, capire a chi ci rivolgiamo, per dirgli cosa, attraverso quale strumento. Per essere più precisi, questa è la strada che porta alla scelta dei mezzi da impiegare nella campagna. Per passare dalla semplice scelta alla vera e propria pianificazione dei mezzi, cioè alla decisione relativa anche alla quantità d'impiego di ogni mezzo prescelto, si deve valutare come deve essere investito il *budget* che si ha a disposizione per finanziare la campagna. Escludendo la suddivisione della spesa in parti uguali tra i diversi media, che non porterebbe ad alcun risultato degno di nota, bisogna riuscire a prevedere quali sono i mezzi a cui il nostro pubblico di riferimento è più esposto per decidere di investire maggiormente in quelli ritenuti più efficaci.

Ancora una volta questa valutazione può derivare da esperienze precedenti, valutazioni empiriche o studi realizzati appositamente, ma deve tenere ben presente un fattore che fino a questo momento non abbiamo preso in considerazione e che ora risulta invece cruciale: la durata della campagna.

➤ Quanto dura la campagna?

Il fattore "tempo" va tenuto sotto controllo con grande attenzione nel momento in cui si pianifica l'uso dei mezzi da impiegare in una campagna informativa, considerandolo sia dal punto di vista della durata che della intensità dell'impiego dei media. Come al solito, non esistono delle ricette in grado di assicurarci sulla validità delle scelte che andiamo ad operare, però la

conoscenza delle caratteristiche messaggi che vogliamo diffondere, delle persone a cui intendiamo rivolgerci, dei media che utilizziamo, oltre che delle risorse economiche che abbiamo a disposizione, può aiutarci a non commettere degli errori.

In generale, il fattore decisivo per stabilire durata e intensità di una campagna informativa è rappresentato dalle specifiche modalità d'efficacia dei diversi media, per cui è bene sapere che la ripetizione del messaggio è più importante nei media elettronici che in quelli a stampa, nei quali giocano un ruolo maggiore gli elementi cognitivi, mentre nei primi sono privilegiati quelli emotivi. Anche i mezzi elettronici possono veicolare concetti relativamente complessi, ma non tutti insieme, per cui è bene segmentare il più possibile i contenuti che vengono presentati in radio e televisione e mandare in onda sequenze successive di *spot*, in cui si affronta un argomento alla volta. Nei testi a stampa, invece, è bene dare l'impressione che si hanno tante cose da dire, ma non si può pretendere di attirare tutti i giorni l'attenzione del pubblico con nuove informazioni.

Insieme all'efficacia dei mezzi va presa in considerazione la natura dei messaggi da veicolare. Se l'obiettivo è informare su di una scadenza specifica e imminente, di conseguenza la nostra campagna dovrà essere breve, ma molto intensa. Se si tratta di una scadenza che riguarda un pubblico indistinto (pensiamo alle date per il pagamento della dichiarazione dei redditi), il veicolo migliore sarebbe la televisione generalista.

A questo punto si presenta il problema dell'ottimizzazione dei costi. A prescindere dall'entità del nostro *budget*, evitare di sprecare risorse rimane sempre un obiettivo ineludibile della buona amministrazione, per cui la pianificazione di una serie di *spot* molto brevi, in cui si presenta l'annuncio in una forma estremamente semplice, ma che passa con grande frequenza nelle principali emittenti, costituisce la strategia migliore per raggiungere il nostro scopo.

Se si tratta invece di un messaggio rivolto a un pubblico circoscritto e raggiungibile direttamente (pensiamo alle informazioni su nuove tariffe di trasporto pubblico rivolte ai pendolari), la campagna breve ed intensa dovrebbe svolgersi con opuscoli e altro materiale a stampa diffuso sugli stessi mezzi di trasporto. In questo caso, però, una campagna di sensibilizzazione, volta a spiegare le motivazioni degli aumenti delle tariffe, realizzata anche attraverso *spot* televisivi, preferibilmente nelle Tv locali, non sarebbe un errore.

*È difficile immaginare una campagna efficace
che si svolga su di un solo piano di significato,
che si avvalga di un solo strumento di comunicazione
e si sviluppi su di un'unica dimensione temporale.*

In effetti, è grazie all'uso integrato dei diversi media che possiamo dosare tempi e modi della campagna, ottenendo da ciascun mezzo il meglio di quello che può offrirci. Una campagna ben pianificata presenta una durata complessiva in cui si inseriscono tempi differenti d'im-

piego di ciascun mezzo. Possiamo prevedere l'unica uscita di un inserto allegato a dei mezzi a stampa, preceduto da alcune inserzioni sui giornali, intervallato da diverse sequenze (brevi e intense) di *spot* su emittenti radiotelevisive nazionali e da altre sequenze (di più lunga durata) su emittenti radiotelevisive locali. Tutto questo accompagnato o meno dall'affissione di manifesti nelle strade e dalla distribuzione di opuscoli e *gadgets* in fiere e convegni, scuole e supermercati.

➤ **Quale linguaggio adoperare nella campagna?**

La scelta del linguaggio più adatto a comunicare i contenuti della campagna non può essere lasciato al caso. Non si deve certo adoperare un piatto ed inespressivo linguaggio burocratico, ma non si deve neanche cadere nell'errore di usare parole, frasi, immagini, musiche che solo nella fantasia dei curatori della campagna appartengono al mondo dei destinatari dei messaggi.

Per questo sarebbe importante che le scelte venissero fatte interpellando degli esperti, che oltre a possedere esperienza personale possono anche attivare dei percorsi di ricerca e verifica della validità delle soluzioni adottate. Comunque, anche nel caso in cui non si faccia ricorso a degli esperti bisogna individuare il linguaggio più adatto per ciascun mezzo impiegato nella campagna e studiare, caso per caso, il rapporto migliore tra linguaggio, *target* e mezzi.

La presentazione di un esempio concreto del modo in cui questa riflessione sul linguaggio ha prodotto dei risultati positivi può aiutarci meglio a capire come operare in questo campo.

La descrizione che il Ministero dell'Economia ci ha fornito del percorso che è stato seguito per esprimere linguisticamente i contenuti della campagna sui Fondi europei centrata sul tema *L'Europa può farci grandi* risulta, infatti, oltre modo esplicita.

Le scelte espressive generali di questa campagna sono così definite:

Il format si basa su componenti grafiche ad alto risalto ottico e riconoscibili su ogni tipo di supporto: tutte le immagini sono in bianco e nero, arricchite da un unico colore, estremamente segnaletico e solare (l'arancione). In questo modo si rende inconfondibile la discendenza dalla comunicazione originaria e allo stesso tempo un utilizzo flessibile della stessa. Il linguaggio utilizzato è diretto e sintetico, centrato sul claim "L'Europa può farci grandi".

Tutte le articolazioni della campagna utilizzano lo stesso simbolo (un bambino), un simbolo che vuole esprimere desiderio e bisogno di crescere, energia, potenzialità inesprese ma sul punto di emergere (come quelle del Sud Italia). L'advertising idea della campagna è infatti la rappresentazione di una voglia di crescere che necessita di alcuni "sostegni" (in questo caso, i Fondi europei) per prendere slancio, acquisire sicurezza, stabilità e durata.

In particolare, poi, lo *spot* destinato alla televisione viene presentato in questo modo:

Televisione

La scelta dei formati 15" e 30" risponde alla intenzione di garantire la più ampia possibilità di inserimento dello spot nei break pubblicitari standard. Protagonista della campagna è un bambino di circa 7 anni che, nel bagno di casa sua, imita il papà in uno dei gesti tipici dell'età adulta: farsi la barba. Con il volto già coperto di schiuma si accorge che lo specchio che sovrasta il lavabo è troppo in alto per lui. Ha quindi l'idea di utilizzare alcuni oggetti che riesce a recuperare intorno a sé (una valigia, una scatola di giocattoli, dei libri...), di impilarli a formare uno "sgabello" sul quale salire per specchiarsi. Arrivato all'altezza dello specchio, finalmente si guarda: vede l'immagine di un se stesso adulto - giovane - che gli sorride. Il claim della campagna è: L'Europa può farci grandi. Sugli oggetti che il bambino utilizza per crescere in altezza compare invece la scritta: "Fondi europei".

L'attenzione per gli aspetti linguistici della comunicazione appare ancora più evidente quando si spiegano i motivi per cui, quando si passa ad impiegare altri mezzi, bisogna cambiare registro, anche se l'integrazione tra i media ci permette di fare riferimento a elementi con cui il pubblico ha già acquisito familiarità.

A proposito della presentazione della parte della campagna che ha impiegato manifesti murali al Ministero dell'Economia ci tengono a far sapere che:

Affissione

Coerentemente con le specificità del mezzo, dove la lettura parte dall'attenzione rivolta al visual (immagine) per poi passare al copy (scritto) e alla firma della comunicazione, si cerca di dare grande evidenza all'immagine del bambino, elemento ricorrente della campagna, sempre con un trattamento bianco/nero, supportata poi dall'elemento più evidente e memorabile, cioè lo stanziamento economico disponibile.

Vorremmo concludere questa breve riflessione sull'importanza della componente linguistica nella progettazione e realizzazione delle campagne di informazione della pubblica amministrazione con quanto è stato scritto dai responsabili del Ministero dell'Istruzione nel loro capitolato d'oneri per l'assegnazione dell'appalto della campagna informativa sulla riforma della scuola.

Il linguaggio della riforma

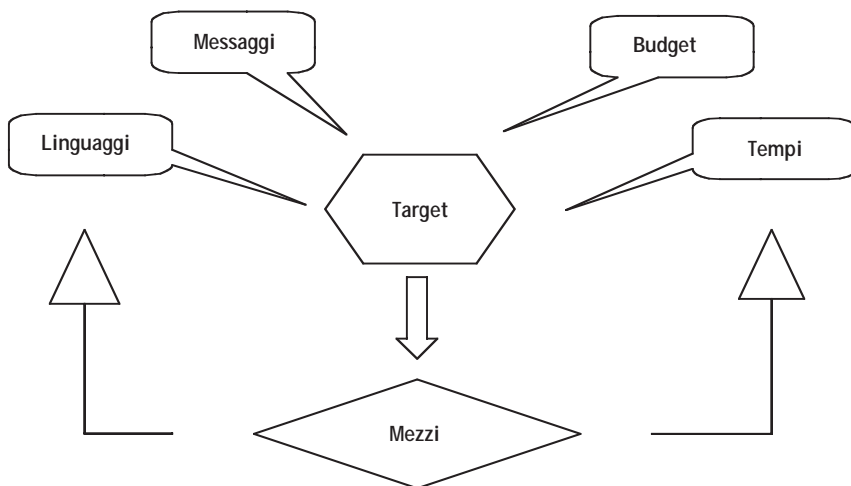
La ricerca e la costruzione di un linguaggio chiaro per comunicare la riforma è un elemento essenziale per il successo sia della campagna di informazione e comunicazione, sia della Riforma stessa.

Il Ministero dell'Istruzione ammette particolare rilievo all'obiettivo di costruire quel "linguaggio della riforma" in modo da facilitare al massimo la trasparenza e la comprensibilità dei cambiamenti della Scuola italiana per tutte le componenti coinvolte.

L'azienda offerente deve identificare e misurare i problemi di comprensibilità legati all'attuale "linguaggio della scuola", definire le metodologie, le procedure e gli strumenti per l'elaborazione di un nuovo linguaggio, contribuire alla sua elaborazione ed effettuare la verifica sistematica. Questa costruzione non deve essere solo l'opera di esperti e tecnici, ma deve emergere anche dal mondo della scuola in tutte le sue componenti. Il nuovo linguaggio della riforma deve integrarsi progressivamente nelle campagne di informazione e comunicazione del Ministero di cui è un elemento costitutivo.

Nel complesso, gli elementi fondamentali del processo che porta alla definizione di un piano mezzi sono riassunti schematicamente nella Figura 10. Come si vede, il centro è rappresentato dal *target*. I messaggi da diffondere e i linguaggi adoperati per veicolare i contenuti, la durata e l'intensità della campagna, le risorse da investire in essa, tutto deve essere modulato in ragione del *target* che vogliamo raggiungere. Una volta definito il *target*, allora si possono scegliere i mezzi più adatti a veicolare i nostri messaggi. I mezzi, però, a loro volta rideterminano la selezione dei linguaggi specifici e dei tempi adeguati. Il cerchio a questo punto si chiude e si è pronti per avviare la campagna informativa.

Figura 10 - Processo di elaborazione di un piano mezzi



4.1 • IL PIANO MEZZI

Lo scopo principale di un piano mezzi consiste sostanzialmente nell'integrazione tra i vari media per raggiungere nel migliore dei modi i destinatari della campagna.

Il Ministero dell'Istruzione mostra di avere le idee molto chiare a questo proposito. Il *target* della sua campagna *La scuola cresce proprio come te* è individuato nelle famiglie, negli studenti e negli operatori scolastici. Nel piano mezzi di questa campagna vengono descritte le strategie per raggiungere questi destinatari sia separatamente che complessivamente. In particolare:

Alle famiglie sono dedicate:

- inserzioni pubblicitarie con le immagini della campagna su periodici e quotidiani;
- una pubblicazione di approfondimento (*Il Piccolo Dizionario della Riforma*) e un pieghevole informativo allegati a quotidiani e a periodici.

Agli studenti:

- un opuscolo (*Qui-Quo-Qua. Viaggio alla scoperta della nuova scuola*) e un pieghevole informativo distribuiti come inserti su periodici diffusi tra i giovani.

Gli operatori sono avvicinati alla riforma attraverso la distribuzione di un'agenda informativa.

La campagna si avvicina al suo target di riferimento complessivo attraverso:

1. *La distribuzione di materiale informativo e gadget (mouse-pad, penne, blocnotes, blocco per i disegni, portachiavi):*
 - *in eventi come il Compa, la Fiera del Libro, il Forum PA. Sono stati allestiti anche degli stand al Salone del Fumetto e per la Giornata Mondiale della Famiglia.*
 - *Radio Dimensione Suono nel suo tour estivo in 40 località balneari, ha allestito degli stand in cui distribuiva il materiale informativo della riforma.*
2. *La realizzazione da parte della società che ha vinto il bando di gara di:*
 - *spot tv, in onda sulle reti Rai e Mediaset, di 30' girati nelle scuole: l'immagine che si vuole dare è quella di un Ministero più concentrato ad "ascoltare" le esigenze degli studenti;*
 - *2 spot radio di 15', uno centrato sull'insegnamento dell'informatica a scuola e l'altro sulla lingua inglese. Sono previsti anche degli spot di 30' i cui protagonisti sono docenti, giovani e genitori;*
 - *sono previsti anche dei cartoni animati realizzati come spot televisivi, per affrontare i nuovi aspetti della riforma; per la realizzazione di questi cartoni, l'Istituto Cinetv Rossellini di Roma ha preso come spunto i disegni fatti dai bambini delle scuole primarie.*
3. *Cartelloni di varie grandezze affissi per le strade e sui mezzi di trasporto.*

L'articolazione del piano mezzi del Ministero dell'Istruzione prevede una diversificazione degli interventi sulla base dei modi attraverso i quali si possono raggiungere i differenti soggetti a cui la campagna è rivolta. Possiamo notare che la presentazione degli interventi non risulta concettualmente del tutto corretta, perché la distribuzione di materiale informativo in manifestazioni come il Salone del Fumetto o il *tour* estivo di RDS si presenta come una iniziativa rivol-

ta a un *target* particolare e non generalistico, ma la sostanza non cambia: ci troviamo di fronte a un piano mezzi centrato sulla stratificazione sociometrica del *target*.

La campagna francese sul FSE, invece, ci presenta l'esempio di un piano mezzi suddiviso in una parte nazionale e in diverse articolazioni regionali. La campagna nazionale si è avvalsa di un "lancio" attraverso inserzioni pubblicitarie su quotidiani a diffusione generalista come *Le Monde* e *Libération*, a cui si sono aggiunte inserzioni su periodici di categorie interessate alla formazione professionale; del materiale informativo (su carta e supporto informatico) completava questa porzione della campagna. Mantenendo lo stile e la grafica della campagna nazionale, in diverse Regioni sono state promosse iniziative particolari. Il piano mezzi cita quelle previste in Alsazia, Provenza, Ile de France, Calais. Senza entrare nel dettaglio di questa pianificazione mediatica regionalizzata, nel complesso non si notano azioni particolarmente incisive, in quanto viene annunciata la diffusione di opuscoli calibrati sulle diverse realtà locali, per lo più distribuiti in occasione di eventi rivolti ad un pubblico di addetti ai lavori, senza però una vera differenziazione rispetto ai connotati generali della campagna nazionale.

Rispetto a questo esempio che proviene dalla Francia, la pianificazione mediatica delle campagne promosse da alcune Regioni italiane appare molto più vivace. Tracciando un bilancio intermedio delle attività svolte nel 2003, alla Regione Friuli Venezia Giulia ci hanno presentato questo quadro del loro piano mezzi:

L'obiettivo è promuovere le attività del FSE e della Regione in tema di formazione professionale, destinate all'utente privato e agli operatori del settore.

Un pubblico multi-target come questo richiede un unico format grafico riconoscibile in ogni evento e strumenti di comunicazione diversificati:

- a. Affissioni permanenti presso le quattro principali stazioni ferroviarie della regione: pubblicità dinamica sui mezzi extraurbani a percorrenza regionale, pannelli retroautobus e vetrofanie, annunci pubblicitari sui maggiori quotidiani locali. Depliant di guida alla formazione, gadget come magliette, blocnotes, portachiavi, matite ecc. e uno stand mobile.*
- b. Iniziative in grado di avvicinare i cittadini sia raggiungendoli nei luoghi che frequentano di più (direct marketing) come ad esempio nei luoghi pubblici, fiere, manifestazioni culturali e sportive sia creando aggregazione attraverso la realizzazione di eventi.*

Tra questi il concerto di Elisa, testimonial della campagna di comunicazione che oltre a cantare, in conferenza stampa ha esposto le attività del FSE e della Regione. Hanno partecipato 20.000 persone alle quali è stato consegnato il materiale descritto nel punto a).

A seguito del successo avuto con il concerto sono state fatte delle proiezioni di film, in tutta la provincia, nelle sale cinematografiche a prezzi ridotti con lo scopo di diffondere informazioni del FSE sul tema delle pari opportunità. A inizio e a fine film vanno in onda spot e viene distribuito materiale cartaceo informativo.

- a. Realizzazione di un sito internet interno a quello della regione tutto focalizzato sul Fse in cui trovare progetti, attività e informazioni sui bandi e sui corsi.*

- b. *Gestione del numero verde, affidata ad una società di Trieste che si occupa anche di ricerche di mercato: questo call center che prevede 8 persone, per 6 giorni la settimana fino la sera tardi, compreso il sabato (per andare incontro alle esigenze di più soggetti possibili) informa sia l'utente privato sui corsi, sia gli operatori sui bandi della regione. Il numero verde funziona anche inversamente, nel senso che la Regione ha spesso la necessità di far conoscere agli utenti o agli operatori, le informazioni relative all'uscita di bandi (pubblicazione, modalità di iscrizione, presentazione).*
 - c. *Diffusione di spot televisivi e radiofonici con lo scopo di far conoscere al vasto pubblico i vari progetti in materia di formazione: per la tv sono previsti 3 cicli, l'equivalente di 46 puntate esterne, di un programma "Work-up. La formazione per il tuo lavoro". Per la radio con lo stesso format sono state ideate delle trasmissioni di 20 minuti ciascuna con interventi e interviste degli operatori del settore, nonché di gente comune che vuole essere informata.*
 - f. *È ancora in fase di progettazione la realizzazione di un prodotto e-learning per l'orientamento, attraverso il quale qualsiasi soggetto con l'ausilio di un cd-rom o del sito internet, compila un questionario dettagliato inserendo tutti i suoi dati socio-demografici (studi, aspirazioni, capacità ecc.). Questo software è in grado di indicare il tipo di percorso formativo che si dovrebbe fare per lavorare in un determinato settore sulla base delle indicazioni inserite dall'utente.*
-

Il piano del Friuli è sicuramente interessante per la sua articolazione e per l'originalità di alcune iniziative, ma abbiamo voluto presentarlo nella forma della valutazione intermedia delle attività svolte per sottolineare un altro elemento che deve essere tenuto presente per il successo di una campagna mediatica: la flessibilità. La progettazione dettagliata, infatti, non deve impedire delle mutazioni di rotta quando si presentano iniziative accompagnate da particolare successo (o insuccesso). La collaborazione con le società a cui è affidata la realizzazione delle campagne a questo proposito è fondamentale: tracciando insieme a loro il bilancio delle iniziative realizzate è possibile infatti apportare delle correzioni che permettono di sfruttare al meglio le buone idee che si sono avute o intervenire su quelle che, invece, non stanno funzionando al meglio.

In ogni caso, la fase più delicata che si deve affrontare per pianificare in modo adeguato l'impiego dei media è quella in cui si passa dall'astratta definizione degli obiettivi della campagna alla concreta scelta dei mezzi da impiegare. È per questo che non è sbagliato inserire tra il livello generale del piano di comunicazione e il livello particolare del piano media un'ulteriore elaborazione di avvicinamento alla mèta. Un esempio di questo passaggio intermedio che vogliamo presentare per illustrarne l'articolazione ci è fornito dal "Piano di attività per il 2004" che è stato preparato dall'Isfol nell'ambito delle attività di informazione e pubblicità realizzate per il Fondo Sociale Europeo. In questo piano, dopo aver ovviamente ricordato quali sono i punti di riferimento da tenere presenti (che coincidono con il Piano di Comunicazione per il FSE elaborato dal Ministero del Lavoro), si indicano i campi di attività su cui ci si dovrà concentrare:

- *ricerca specialistica e sperimentazione, volte a conseguire gli obiettivi generali suindicati*
- *monitoraggio e attuazione per lo sviluppo, l'applicazione e la validazione dei modelli*
- *sistemi informativi e banche dati finalizzate all'applicazione del know how di ricerca acquisito*

- attività editoriali e di diffusione multimediale volti al trasferimento ed alla disseminazione degli output conseguiti
- attività di animazione e valorizzazione per il sostegno e la diffusione dell'informazione.

A questo punto si fissano nei dettagli tutte le iniziative da realizzare per ciascuno dei punti indicati in precedenza, con la descrizione di tutte le azioni specifiche su cui operare. Ad esempio, in relazione alle "attività editoriali", si procede sulla base alla scheda presentata nella Figura 11.

Figura 11 - Scheda delle attività editoriali ISFOL (Progetto Informazione e Pubblicità per il FSE)

2004	Attività	Specifiche di attuazione
ATTIVITÀ EDITORIALI	<p>1. Prosecuzione delle attività editoriali consolidate:</p> <ul style="list-style-type: none"> - la collana <i>I libri del Fondo sociale europeo</i> - la collana <i>Le Monografie del CDS: temi e strumenti</i> - la collana <i>Il punto su...</i> - la rassegna bimestrale <i>Europa.doc</i> - la <i>newsletter</i> istituzionale <i>FSEnews</i> - il foglio elettronico <i>FSEmail</i> <p>2. Realizzazione di nuovi prodotti editoriali sui temi di rilievo del periodo (riprogrammazione)</p>	<p>1. Sviluppo della linea editoriale monografica</p> <ul style="list-style-type: none"> - Realizzazione di n. 9 monografie su diversi temi sulla collana <i>I libri del Fondo sociale europeo</i> <p>Coordinamento della collana <i>I libri del Fondo sociale europeo</i></p> <ul style="list-style-type: none"> - Realizzazione di n. 2 monografie sulle politiche comunitarie - Realizzazione di n. 4 fascicoli informativi - Redazione di n. 6 bollettini di <i>Europa.doc</i> e di numeri monografici sui temi specifici del lavoro, formazione professionale e orientamento - Redazione ed allestimento di 12 numeri di <i>FSE news</i> - Redazione stimata di 10 numeri di <i>FSE mail</i> <p>2. Sviluppo di cataloghi e guide, editoria elettronica off line (CD-ROM), progettazione e realizzazione di schede informative sui dati FSE</p>

La cosa che ci interessa sottolineare è che una volta che si ha davanti a sé un quadro così chiaro e dettagliato delle azioni da compiere, risulta molto più facile pianificare adeguatamente attraverso quali vettori veicolare le proprie iniziative, individuando come, dove e quando investire il proprio *budget* per raggiungere i propri obiettivi con il massimo di efficacia ed efficienza.

5 • LE CAMPAGNE

Le fasi di progettazione e pianificazione delle campagne di informazione delle pubbliche amministrazioni sono riconducibili ad una serie di elementi comuni e generalizzabili, per cui possono anche essere presentate attraverso degli schemi astratti e riproducibili, in grado di fornire un sostegno a chi si appresta a progettare e pianificare altre iniziative analoghe.

È quello che abbiamo cercato di fare nelle pagine precedenti, in cui abbiamo alternato questi schemi generali a degli esempi concreti, utili a specificare meglio il tipo particolare di lavoro che deve compiere un comunicatore pubblico per preparare in modo adeguato una campagna di informazione.

Quando però si entra nel merito della realizzazione delle campagne, allora questa generalizzabilità tende a svanire. Ogni campagna, infatti, è diversa dalle altre, in quanto non esiste una ricetta della creatività esportabile a casi diversi da quelli per cui una particolare idea è stata pensata.

Di conseguenza in questo capitolo riteniamo opportuno cambiare metodo e fornire una semplice illustrazione delle campagne che abbiamo sottoposto a rilevazione per la compilazione di questo volume, convinti che, in questo caso, la descrizione del caso individuale risulti lo strumento più efficace per indirizzare verso delle “buone pratiche” il lettore.

CircumL@vorando

(Ministero del Lavoro e delle Politiche Sociali - UCOFPL)

Tre camper attrezzati che girano per la città. Esperti che incontrano gli studenti nelle scuole. Un villaggio che accoglie tutti quanti vogliono sapere qualcosa di più sulle strade che portano verso il lavoro. Materiali informativi a stampa e multimediali, manifesti e annunci sui giornali, *spot* alla radio e alla televisione. Tutto questo è *CircumL@vorando*, l'iniziativa del Ministero del Lavoro per avvicinare i giovani e, in genere, tutte le persone in cerca di occupazione, alla conoscenza degli strumenti che gli permettono di avvicinarsi a delle opportunità di lavoro.

Il logo della campagna ricorda i mezzi particolari attraverso i quali viaggia la comunicazione: i tre camper e le strutture in tela (tecnicamente si chiamano “tenso-strutture”, in pratica si tratta di ambienti come quelli di un circo o di un teatro tenda) che caratterizzano l'iniziativa. In questo caso, però, l'importante non è questo o quell'accorgimento mediatico utilizzato per veicolare il messaggio, quanto la strategia comunicativa volta a raggiungere fisicamente i propri interlocutori. La carovana di *CircumL@vorando* si sposta attraverso l'Italia, specie nelle località in cui risultano più carenti i servizi per l'impiego e più alta la disoccupazione, si ferma su una delle piazze principali della città in cui “pianta le tende” e poi si dà da fare per “catturare” il suo *target*. La componente mediatica opera principalmente a questo livello (manifesti, locandine, inserzioni su giornali, radio e Tv invitano il pubblico a visitare il “Villaggio del lavoro”), ma è la presenza stessa della carovana che (specie nei piccoli centri) attira l'attenzione.

Un rapporto privilegiato si è instaurato con le scuole. Infatti, ogni mattina un camper con un esperto in orientamento e un assistente informativo si reca in un istituto superiore (precedentemente contattato) e incontra gli studenti, spiegandogli quali sono i nuovi scenari prevedibili nel mondo del lavoro, rispondendo alle loro domande, distribuendo materiale informativo, invitandoli a visitare il Villaggio per avere ulteriori informazioni.

Nel pomeriggio l'attività continua nel Villaggio del lavoro, composto da un ampio tendone centrale, che ospita i seminari informativi e i servizi di accoglienza, intorno al quale sono disposti i tre camper, nei quali si incontrano gli utenti (vi si svolgono colloqui individuali e simulazioni di colloqui di lavoro, si impara a redigere un curriculum vitae, ecc.). A queste strutture si affianca un "videobox" dove i ragazzi possono lasciare una traccia audiovisiva del loro passaggio nel Villaggio. Dei messaggi trasmessi a ciclo continuo da televisori posti al di fuori dei videobox, in cui cantanti di successo tra il pubblico giovanile (come Max Pezzali, Samuele Bersani, Carmen Consoli e altri), invitano i giovani a entrare per rilasciare una testimonianza.

Il carattere giovanile ed informale che si vuole dare all'iniziativa emerge dalle scelte grafiche operate per la realizzazione dei materiali informativi. Colori brillanti, con prevalenza di gialli e di rossi, disegni schematizzati con lo stile delle icone dei computer, punti interrogativi ed esclamativi che si sovrappongono a tratti che sembrano fatti scarabocchiando in libertà col pennarello. Il tutto sempre sotto l'immagine delle tre macchinette disegnate sullo sfondo del tendone del circo, che fa da simbolo a tutta la campagna.

CircumL@vorando ha preso il via nell'autunno del 2000 e si trova ora alla sua terza edizione. Il bilancio complessivo dell'iniziativa può essere riassunto attraverso i seguenti dati:

- 91 città visitate
- 14 fiere in cui è stato presente un *motorhome* allestito con il proprio personale e materiale informativo
- 200 incontri con le strutture e gli operatori impegnati nell'inclusione sociale
- 83.000 utenti contattati
- 16.500 colloqui svolti
- 400 incontri con gli studenti presso gli istituti secondari superiori e sedi universitarie
- 200 seminari tenuti da esperti di settori
- 480 uscite stampa
- 230 interviste con i rappresentanti del Ministero del Lavoro e delle Politiche Sociali
- 550 videomessaggi lasciati dagli utenti al videobox.

Per concludere, si può sottolineare il fatto che la campagna di *CircumL@vorando* ha ottenuto pubblici riconoscimenti quali:

- il premio al COM.PA di Bologna - edizione 2000 - per l'originalità dell'iniziativa
- il premio "CHIARO" - edizione 2003 - per la chiarezza della comunicazione pubblica, per la scheda informativa "Ricerca del Lavoro".

Il lavoro di un disabile dà valore alla tua azienda

(Ministero del Lavoro e delle Politiche Sociali)

Il logo della campagna del Ministero del Lavoro "*Il lavoro di un disabile dà valore alla tua azienda*" è rappresentato da una striscia, quasi uno sgarro, di colore rosso su cui è tracciato, con un tratto infantile, un cerchio da cui da cui si dipartono dei piccoli raggi. Potrebbe essere il sole disegnato da un bambino, in realtà è una sedia a rotelle, lo si capisce perché nella parte superiore del cerchio è tratteggiata la figura di un omino che su quel cerchio si siede. Il rosso del logo fa da colore distintivo di tutta la campagna, in particolare dello strumento principale prodotto per portarla a compimento, cioè un manuale contenente tutte le indicazioni utili a favorire l'inserimento mirato dei disabili nei posti di lavoro.

I vari capitoli in cui è suddiviso il manuale vengono introdotti contrapponendo pagine interamente rosse in cui vengono presentati i "*claims*" della campagna, cioè i concetti fondamentali espressi in forma sintetica, come veri e propri *slogan*, ad altre in cui ci sono immagini di disabili al lavoro. Lo sviluppo dei capitoli contiene dei testi più estesi, che spiegano con maggiore ricchezza di dettagli quello che devono fare sia le aziende sia i cittadini in situazione di handicap per approfittare della legge che favorisce l'inserimento dei disabili nel lavoro.

Ad esempio, possiamo vedere la foto di un uomo in maniche di camicia, che si rivolge sorridente verso l'osservatore, dietro una scrivania ingombra di carte, accorgerci che è seduto su di una sedia a rotelle, e leggere sulla pagina accanto: "*Un lavoratore molto abile: è un disabile*". Da notare che la pagina col testo, come già detto, ha il fondo in rosso mentre il testo è in nero (esclusa la parola "abile" che è in bianco, così come il logo della campagna, che invece di essere in rosso su bianco è, al contrario, in bianco su rosso), mentre la foto dell'uomo al lavoro è virata in blu, per accentuare lo stacco cromatico tra le due pagine, decisamente drammaticizzante quella con il testo, molto più rilassante quella con l'immagine. Anche all'interno dei vari capitoli i temi più importanti vengono sottolineati attraverso l'impiego delle pagine a fondo rosso, che ne riassumono il significato e innalzano il grado di attenzione verso di esse.

Questa soluzione grafica si ripresenta in tutte le forme di materiali a stampa prodotti nell'ambito della campagna, che si è però caratterizzata principalmente per l'uso dei camper che hanno percorso in lungo e in largo i paesi e paesini del sud per diffondere questo materiale, incontrare i cittadini, discutere, capire i problemi concreti con cui aziende e disabili devono confrontarsi per affrontare un problema che nel sud si presenta difficile per tutti e non solo per i disabili.

Non abbiamo ancora a disposizione dati sull'impatto che questa iniziativa ha avuto, però possiamo affermare che questa campagna, considerata dal punto di vista del modo in cui è stata pensata e impostata, costituisce un buon esempio di comunicazione, non solo di informazione (o propaganda), perché in essa ha avuto una grande importanza non solo il messaggio diffuso dall'emittente, ma anche il rapporto diretto con i destinatari, che ha arricchito la stessa iniziativa di comunicazione.

Sito "Europalavoro"

(Ministero del Lavoro e delle Politiche Sociali - UCOFPL)

Tutte le campagne di comunicazione pubblica che presentiamo in queste pagine si servono di siti internet per diffondere capillarmente le informazioni e stabilire rapporti interattivi con i loro utenti. Spesso abbiamo citato incidentalmente la loro esistenza, ma ora vorremmo presentarne uno nel dettaglio, per indicare concretamente quali possono essere i suoi modi di realizzazione. Visto il tema centrale del presente volume, abbiamo scelto il sito ufficiale del Fondo Sociale Europeo, denominato *Europalavoro*⁴ e gestito direttamente dal Ministero del Lavoro e delle Politiche Sociali - UCOFPL. Questo sito, ha messo a disposizione dei cittadini e degli operatori del settore un accesso rapido ed aggiornato all'informazione sulle opportunità offerte dal FSE nell'ambito della formazione professionale e dell'orientamento, nonché sugli strumenti per l'inserimento nel mondo del lavoro e sulle attività del suo Ufficio Centrale Orientamento e Formazione Professionale dei lavoratori.

Ad un primo esame quantitativo, possiamo rilevare che il sito *Europalavoro*, presenta:

- oltre 3.000 pagine;
- oltre 110.000 accessi al mese, in continuo aumento;
- circa 200 *links* ad altri siti su formazione professionale e mercato del lavoro.

Per una più immediata consultazione il sito è stato suddiviso in due aree principali: *Area Formazione e Lavoro* e *Area Operatori*, a cui si aggiungono una *Barra degli strumenti* posta in alto e due *Banner* laterali.

L'*Area Formazione e Lavoro* contiene informazioni e servizi utili per tutti gli utenti che vogliono entrare nel mondo del lavoro o migliorare la propria posizione professionale ed è così articolata:

- *La formazione professionale*: contiene schede informative sui corsi di formazione cofinanziati dal FSE, sull'obbligo formativo, la formazione integrata superiore, l'educazione degli adulti e opportunità di formazione in Europa.
- *La ricerca del lavoro*: presenta informazioni utili per la ricerca del lavoro in Italia ed in Europa con un'ampia selezione di riferimenti. Pagine specifiche sono dedicate ai Programmi "Leonardo da Vinci" e "Socrates".
- *Modalità di inserimento in azienda*: illustra i principali strumenti di inserimento professionale quali tirocini, borse lavoro, contratto di formazione lavoro, apprendistato, lavoro interinale, etc.
- *Il lavoro autonomo e la creazione di impresa*: presenta i principali strumenti legislativi a sostegno della creazione di impresa, con pagine espressamente dedicate alla Pari Opportunità ed al Progetto IG Students.

⁴ Le indicazioni fornite si riferiscono al dicembre 2003 (<http://www.welfare.gov.it/Europalavoro>, precedentemente <http://www.europalavoro.it>).

L'Area *Operatori* è rivolta specificamente agli addetti ai lavori ed è articolata nelle seguenti sezioni:

- *Il Fondo Sociale Europeo*: schede descrittive della Programmazione FSE 2000/2006.
- *Utilizzo dei loghi ufficiali*: una scheda descrittiva delle modalità di applicazione dei loghi nella produzione documentale ed informativa cofinanziata dal FSE. Dalla pagina è possibile scaricare i loghi della Commissione Europea e del Ministero del Lavoro sia in formato .jpg, per uso comune, sia in formato ad alta definizione, per uso professionale.
- *Avvisi e Bandi*: in questa sezione è possibile consultare gli avvisi nazionali e regionali a cofinanziamento FSE, gli avvisi a finanziamento nazionale, i bandi di gara del Ministero del Lavoro - UCOFPL.
- *Normativa e Modulistica*: contiene i testi legislativi più importanti in materia di formazione professionale ed occupazione, nonché la modulistica necessaria alla gestione dei progetti.
- *Iniziative comunitarie*: schede di approfondimento sulle Iniziative Comunitarie "Equal" (Programmazione 2000/2006), "Adapt" e "Occupazione" (Programmazione 1994/1999) e Programma "Leonardo da Vinci" (II Fase).
- *Visite di Studio*: pagine dedicate al programma "Visite di studio per specialisti di formazione professionale" realizzato allo scopo di facilitare lo scambio di conoscenze ed esperienze su tematiche di interesse comune in ambito europeo.
- *Europalavoro Vi Informa*: un servizio che consente di ricevere al proprio indirizzo, previa registrazione, tutte le novità del sito e gli aggiornamenti relativi ad Avvisi e Bandi.
- *FSE-mail*: un bollettino elettronico che fornisce informazioni su eventi, attività, prodotti, pubblicazioni e appuntamenti relativi ai settori di intervento della programmazione FSE 2000-2006. Al momento sono iscritti al servizio 1144 utenti.
- *FSENews*: Newsletter mensile del FSE, prodotta anche su supporto cartaceo.

La *Barra degli strumenti*, posizionata in alto ed accessibile da ogni pagina, permette di accedere ai seguenti servizi, ideati per una consultazione mirata:

- *Novità*: presenta in ordine cronologico i documenti e le notizie inserite nel sito.
- *Cerca*: consente di effettuare una ricerca base in tutto il sito.
- *Indirizzi*: è un elenco articolato per Regioni e tipologia di strutture che operano nel settore della formazione e dell'orientamento.
- *Links*: è una pagina di collegamento ai siti più importanti sul FSE, sulla formazione e sull'orientamento, ma anche delle strutture di assistenza tecnica al FSE e alle Amministrazioni pubbliche coinvolte nella programmazione.
- *FSE 2000/2006*: è uno spazio dedicato alla documentazione sui Fondi Strutturali, in particolare sul FSE, e sulle tematiche della formazione professionale e del lavoro.
- *Biblioteca*: una raccolta di materiali, ordinati secondo le fonti, per approfondimenti sul FSE, sulle modalità di accesso ai finanziamenti comunitari e sulla gestione degli interventi.
- *Rassegna Stampa*: segnala gli articoli di stampa sulle attività del Ministero del Lavoro - UCOFPL e sul FSE.

Sulla sinistra della pagina è stato inserito un *Banner* all'interno del quale si trovano:

- un *link* alle schede descrittive delle competenze e degli ambiti di intervento dell'UCOFPL;
- un *link* ad una sezione interamente dedicata alla Direzione Generale per l'Impiego, dove è possibile reperire, tra l'altro, bandi i gara, normativa e documentazione di competenza;
- un *link* ad una sezione interamente dedicata alla Direzione Generale per il volontariato, associazionismo sociale e politiche giovanili, che illustra le Azioni di sistema per favorire l'integrazione fra le politiche sociali e le politiche del lavoro nell'ambito della riforma dell'assistenza;
- un menù espandibile, presente in tutte le pagine, che consente di collegarsi agilmente a tutte le aree e sottoaree;
- il collegamento alle pagine dell'Assistenza Tecnica FSE Isfol, al Centro di Documentazione Specializzato dell'Isfol ed alle relative banche dati (Catalogo della produzione documentale, Banca dati bibliografica Logos) ed all'Osservatorio Orientamento;
- il collegamento alla banca dati sperimentale dell'offerta formativa FSE in Italia.
- il collegamento per l'invio di *e-mail*.

Il *Banner* posizionato sulla destra dell'*home page* comprende:

- un'area riservata dedicata ai Comitati di Sorveglianza ed ai Gruppi tecnici FSE 2000/2006;
- un'intranet riservata al gruppo di lavoro regionale per l'informazione e la comunicazione sul FSE;
- *link* all'area dedicata alla Città dei Mestieri e delle Professioni;
- schede di approfondimento sul tema "Il FSE e le Pari Opportunità";
- un collegamento a schede e prodotti realizzati nell'ambito dei progetti promossi dall'UCOFPL;
- schede illustrative dei progetti di informazione e comunicazione realizzati dall'UCOFPL.

A partire dal mese di settembre 2003 i contenuti del sito www.europalavoro.it sono stati trasferiti sul sito istituzionale del Ministero del Lavoro e delle Politiche Sociali. Le nuove pagine, a cui si accede dall'*home page* di www.welfare.gov.it (dal *link* Europa Lavoro: <http://www.welfare.gov.it/Europalavoro>) oltre ad assumere la veste grafica del sito istituzionale, ne riprendono la struttura generale, che prevede una barra degli strumenti in alto, comune a tutte le pagine del sito, ed un menù fisso sulla sinistra sempre presente nel corso della navigazione.

Alle competenze specifiche dell'UCOFPL sono dedicate 8 aree tematiche di diretto accesso dall'*home page*, ed una sezione Novità.

Tra le attività maggiormente qualificanti della campagna di comunicazione sul FSE inserite nel progetto *Europalavoro*, e strettamente collegata al sito, va anche ricordata la realizzazione di un centro di ascolto nel quale, attraverso la gestione di un *call center* raggiungibile tramite un numero verde telefonico, le persone in cerca di lavoro e gli operatori del settore possono ottenere facilmente e personalmente tutte le informazioni di cui hanno bisogno.

L'Europa può farci grandi

(Ministero dell'Economia e delle Finanze)

Proseguiamo questa rapida analisi delle campagne che abbiamo analizzato aggiungendo qualche ulteriore elemento di riconoscibilità a quella di cui abbiamo già descritto sia lo *spot* televisivo (il bambino che si crea uno sgabello con degli oggetti che trova per casa finché raggiunge il lavabo, nel quale si fa la barba, ritrovandosi a quel punto adulto), sia lo *slogan*: *L'Europa può farci grandi*.

La campagna è stata realizzata dal Ministero dell'Economia per sensibilizzare le Regioni del sud d'Italia all'uso dei Fondi europei. Questa campagna si sviluppa attraverso un uso articolato e integrato di diversi media, con una serie di messaggi tutti caratterizzati dall'uso dello stesso simbolo (il bambino), con immagini in bianco e nero arricchite da un unico colore, l'arancione, prescelto per il suo valore altamente segnaletico.

Tutto questo, ovviamente, negli *spot* radiofonici non si vede, però anch'essi risultano centrati sulla figura dei bambini, i quali si presentano al pubblico come imprenditori in erba. Nei due *spot* predisposti (con protagonisti una volta un maschietto e una volta una femminuccia, in osservanza delle pari opportunità) i bambini, parlando con un adulto, presentano i loro giochi (fare castelli di sabbia e preparare da mangiare per le bambole) sotto un perfetto profilo aziendale (impresa edile e di *catering*). A dire la verità, il tono saccente di questi bambini (appena stemperato dalla assicurazione di "avere il permesso" o di "usare prodotti biologici") non contribuisce ad alleggerire lo *spot*, come speravano i suoi realizzatori. L'idea del bambino che si inerpica verso il lavabo per farsi la barba è molto più simpatica oltre che efficace. D'altro canto, nello *spot* radiofonico è molto più chiaro che si sta parlando degli aiuti alle Regioni meridionali, cosa che invece nello *spot* televisivo può sfuggire.

Le immagini fisse, sia quelle per i manifesti che quelle per le inserzioni sulla stampa, sono quasi interamente occupate dal bambino che si insapona il viso per farsi la barba, con un piccolo richiamo allo *slogan* della campagna ed un ancora più minuscolo rigo in cui si precisa che "Con i Fondi europei, 51.000 milioni di euro per le Regioni italiane del Sud che vogliono crescere". I materiali a stampa si completano con un *depliant* nel quale si approfondiscono i contenuti della campagna, illustrando con più dettagli i quattro Fondi europei che interessano le Regioni del Sud e le modalità attraverso le quali si può accedere ad essi. Nel *depliant* come in tutti gli altri supporti della campagna sono inclusi i riferimenti al sito internet e al numero verde, strumenti operativi estremamente preziosi per il completamento dell'iniziativa di comunicazione del Ministero dell'Economia che, avendo individuato un messaggio semplice e non controverso (le opportunità offerte dai finanziamenti dell'Unione europea) lo ha sviluppato in modo chiaro ed efficace.

La scuola cresce proprio come te

(Ministero dell'Istruzione)

L'attenzione per l'età evolutiva la ritroviamo anche nella campagna del Ministero dell'Istruzione. Lo *slogan* della campagna lanciata dal Ministero per sensibilizzare l'opinione pubblica sulla riforma della scuola non si limita a sottolineare lo sforzo che si sta compiendo per migliorare l'offerta formativa delle istituzioni scolastiche ("la scuola che cresce"), ma lascia anche intendere che l'interlocutore privilegiato con cui si vuole dialogare è rappresentato dai giovani studenti (quelli che stanno crescendo) a cui ci si rivolge con un tono confidenziale (attraverso l'uso del tu). In effetti, nei prodotti rivolti a un pubblico differente da quello giovanile lo *slogan* viene leggermente modificato, diventando *Una scuola che cresce*, però il parallelo tra evoluzione biologica e legislativa rimane una costante della campagna.

L'impianto della campagna sembra centrato principalmente intorno alla fascia più infantile del *target*, probabilmente perché la si ritiene quella meno politicizzata.

Se infatti è vero che

la comunicazione non è mai neutrale

meno che mai può pretendere di esserlo una campagna di informazione e sensibilizzazione intorno a un tema così controverso come la riforma della scuola, per cui, a prescindere dalle intenzioni dei suoi realizzatori, una campagna su di un tema che divarica politicamente l'opinione pubblica è una campagna politica e come tale va preparata e valutata.

Dal punto di vista tecnico, la campagna prevede l'impiego di diversi materiali, tutti però riconducibili ad una stessa matrice, a partire dall'uso dei colori: l'insolito abbinamento di verde e blu, proprio per la sua originalità, infatti, permette di produrre un notevole senso di familiarità nei confronti dei diversi prodotti in cui si articola la campagna.

Nei materiali a stampa questa riconoscibilità è immediata. Per il grande pubblico è stato predisposto un pieghevole che illustra molto sinteticamente i punti fondamentali della riforma, insistendo specialmente su quelli che dovrebbero colpire di più l'opinione pubblica. La copertina presenta lo *slogan* della campagna che sovrasta due bambini (un maschietto e una femminuccia) sorridenti, che si passano affettuosamente un braccio l'uno sulla spalla dell'altro. Da notare che il fondo è verde, ma i bambini sono vestiti di blu e bianco, integrandosi quindi perfettamente con i colori della campagna. Aprendo il pieghevole si scopre l'elenco delle novità previste dalla riforma: l'insegnante tutor, che accoglie gli alunni e li segue nel loro cammino educativo; inglese e computer, che entrano nella scuola fin dai primi anni; il *portfolio* delle competenze, che documenta il percorso educativo e formativo degli alunni; gli *stage* e i tirocini di lavoro per tutti gli studenti dopo i 15 anni; l'obbligo scolastico portato fino ai 18 anni; la laurea specialistica e l'aggiornamento per gli insegnanti. Sul dorso del pieghevole si trova una ricostruzione

schematica dei percorsi che possono seguire gli studenti, costruito secondo un modello che ricorda le mappe delle metropolitane, con l'intenzione evidente di associare le strade previste dalla nuova scuola ad un viaggio moderno ed efficiente. Dalle due facce del pieghevole sono stati ricavati anche dei manifesti, che sono stati affissi in tutte le scuole d'Italia.

Per quanto riguarda gli opuscoli, sono stati realizzati due prodotti, uno destinato ad un pubblico infantile ed uno ad un pubblico adulto, diffusi come inserti di quotidiani e periodici a stampa.

Il primo, che è stato realizzato in collaborazione con la *Disney*, si intitola *Qui, Quo, Qua. Viaggio alla scoperta della nuova scuola* ed utilizza i famosi abitanti di Paperopoli per spiegare come funzionerà la scuola dopo l'introduzione della riforma. In particolare l'opuscolo è strutturato su di un doppio livello di lettura: nella parte superiore si dipana, pagina dopo pagina, una storia a fumetti; in quella inferiore vengono spiegate le principali innovazioni proposte dalla riforma; infine nella parte conclusiva viene presentato un piccolo dizionarietto che spiega le parole più importanti che caratterizzano la riforma. La storia a fumetti, che ha per titolo *Qui Quo Qua e il mistero di Safares*, punta sull'acrostico delle competenze fondamentali che dovrebbero essere sollecitate e sviluppate nella nuova scuola (il Sapere, il Fare e l'Essere) per innestare un gioco di parole che ha per oggetto la scuola intesa come luogo di ricerca e l'avventuroso "safari" in cui i paperini sono coinvolti per capire quali sono le novità che possono trovare nella nuova scuola.

Il secondo prodotto è una descrizione delle novità realizzata attraverso la presentazione di un dizionario che spiega cosa significano tutte le innovazioni introdotte. Si intitola *Le parole di una scuola che cresce* ed, in pratica, è il dizionarietto che già si trovava in fondo all'opuscolo per i bambini, riveduto e approfondito.

L'iniziativa più controversa è stata quella destinata agli insegnanti, cioè un'agenda in cui sono descritti i temi principali della riforma e presentati i sistemi educativi degli stati dell'Unione europea. L'iniziativa non si può considerare felice perché ha determinato una reazione di protesta dei docenti, che in molti hanno rinviato l'agenda al destinatario, per sottolineare come il Ministero stesse spendendo una grande quantità di denaro per farsi pubblicità mentre è in atto una diminuzione degli investimenti complessivi destinati al funzionamento della scuola. A prescindere dalla fondatezza o meno di queste osservazioni, quello che a noi interessa è un caso di interessante ribaltamento semantico del materiale della campagna. Per pubblicizzare la diffusione delle agende, infatti, erano stati affissi nelle scuole dei manifesti che ne riproducevano la copertina. Con un vero e proprio atto di "guerriglia semiologica", quando i sindacati hanno convocato una manifestazione per riconsegnare queste agende presso la sede del Ministero, hanno stampato lo stesso manifesto con una grossa stampigliatura con la dicitura "Reso al mittente", simile a quella che viene messa sulla posta che non è stato possibile consegnare. In questo modo l'effetto promozionale del manifesto del Ministero, almeno agli occhi dei principali destinatari del messaggio, cioè gli insegnanti, è svanito completamente.

Ben diversa l'atmosfera degli *spot* televisivi, che presentano un quadro sereno e disteso del nuovo mondo che ci accoglierà, in breve tempo, per effetto della riforma della scuola. Questi

spot sono caratterizzati da una serie di immagini che appaiono come “rubate” all'improvviso a persone che, comunque, esprimono il loro gradimento alla riforma. Il tutto, ovviamente, concluso con il cartello che, sullo sfondo dei colori della campagna, ne ricorda lo *slogan*. La campagna televisiva è rivolta principalmente alle famiglie, o genericamente all'opinione pubblica, con lo scopo di creare un “retrotterra” di attenzione e predisposizione favorevole all'ascolto, dei contenuti, che comunque non vengono veicolati dallo *spot*.

Più interessante la campagna che è stata predisposta alla radio. La radio è un mezzo molto vicino ai giovani, e questa categoria di destinatari sono stati avvicinati principalmente attraverso un uso sofisticato del mezzo radiofonico. Non ci sono stati solo *spot*, ma si sono coinvolti come *testimonial* dei cantanti a cui è stato fatto esprimere un ricordo della loro esperienza scolastica (spesso negativa) e confrontata con quello che la riforma prevede, con la conclusione che la nuova scuola finalmente dà ai giovani quello di cui hanno bisogno.

Un ulteriore momento di incontro con i giovani facilitato dalla radio è stato quello organizzato in occasione dei *tour* estivi di Radio Dimensione Suono, grazie ai quali sono stati contattati direttamente molti ragazzi. In questo caso si deve sottolineare l'uso estremamente spregiudicato dei canali di diffusione della campagna da parte del Ministero dell'Istruzione, perché questi spettacoli estivi sulle spiagge sono presentati da RDS come “Il *tour* dei pirati” e annunciati come momento di trasgressione nei programmi della radio: non proprio “sesso, droga e rock'n roll”, ma poco ci manca. Sempre nella programmazione di RDS sono state istituite delle rubriche dall'apparenza informativa, in cui dei curatori di programmi di successo della radio dialogavano con dei responsabili del Ministero, facendo finta di porgli delle domande perché incuriositi dalle novità che la riforma avrebbe introdotto nella scuola. Anche in questo caso bisogna notare che non sono mancate telefonate di protesta di ascoltatori, seccati per l'atteggiamento “servile” dei conduttori.

Infine, altri momenti di incontro con il pubblico ci sono stati in occasione di eventi istituzionali, fiere e convegni, dove sono stati distribuiti *gadgets* come tappetini per il *mouse*, portachiavi, blocchi per appunti, tutti caratterizzati dagli *slogan*, dai colori e dalle immagini della campagna.

Nel complesso si può dire che la campagna si presenta tecnicamente come pressoché perfetta in tutti i suoi aspetti, dalla ideazione, alla progettazione, all'integrazione, alla flessibilità, però rivela troppo chiaramente la sua natura di operazione di marketing piuttosto che di comunicazione pubblica. L'individuazione degli “anelli deboli” del *target*, la presentazione della nuova scuola come un mondo simile a quello del “Mulino bianco” pubblicitario, la spregiudicatezza nel servirsi di situazioni “*border line*” pur di accattivarsi la simpatia del pubblico, la sostanziale mancanza di spirito critico nel presentare i temi controversi della riforma, ne fanno un esempio paradigmatico di metodologia pubblicitaria applicata alla propaganda politica più che di sensibilizzazione dei cittadini sui problemi della vita civile del paese.

Metti a fuoco il tuo futuro

(Friuli Venezia Giulia)

Due coppie di giovani - forse fidanzati, forse solo amici - sono inquadrati mentre camminano allegramente tenendosi per mano. L'immagine però è sfuocata nel margine sinistro, mentre diventa più nitida verso destra. In particolare lo sguardo non può fare a meno di soffermarsi su di una ragazza bionda con le trecce e un sorriso smagliante, che sembra incarnare l'essenza della campagna della Regione Friuli Venezia Giulia, il cui *slogan*, non a caso, recita "*Metti a fuoco il tuo futuro, scegli la formazione professionale*". Anche di questa campagna abbiamo anticipato molte cose, per cui non ci dilungheremo sulle scelte operate dalla Regione Friuli - dall'uso dei pannelli pubblicitari sui mezzi di trasporto pubblico al concerto di Elisa, ai film gratuiti - cercando piuttosto di descrivere qualche iniziativa specifica.

Innanzitutto, il vero elemento riconoscibile della campagna non è tanto lo *slogan* che abbiamo appena citato, che in realtà non compare sempre nel materiale informativo, quanto la veste grafica che ne accompagna tutte le realizzazioni. Ad essere sempre presente, infatti, è un riquadro blu in alto, che termina con una specie di onda su cui è collocato un pallino rosso, al cui interno compaiono le scritte "*il Fondo Sociale Europeo*" in giallo e "*nel Friuli Venezia Giulia*" in rosso, a cui sono accostati i simboli della Ue e della Regione Friuli. Al di sotto di questo riquadro troviamo varie immagini e diversi *slogan*, in genere scontornati e sfumati nei loro contorni. Una riga dello stesso blu del riquadro superiore, contenente l'indirizzo internet della Regione, chiude sempre il documento.

All'interno di questa gabbia grafica facilmente riconoscibile vengono inseriti i prodotti che informano sulle diverse iniziative. Ad esempio, la rassegna dei film, "un modo diverso per riflettere sul lavoro al femminile, iniziative formative e pari opportunità", è intitolata "*Azione: donna!*" e presenta l'immagine di una donna che risulta sempre più a fuoco a mano a mano che ci si avvicina al viso. C'è poi una serie di volantini e manifesti, dedicati alle diverse categorie che possono approfittare dei Fondi europei, che ha per "claim" la frase "*Evidenza*" (scritto in rosso) "*le tue potenzialità*" (scritto in blu), accompagnata da primi piani di persone la cui immagine è resa quasi irriconoscibile da un trattamento grafico, che però in coincidenza dei tratti salienti del volto (specie gli occhi e la bocca) appare perfettamente nitida perché su di essa è passato un evidenziatore che li mette in risalto. L'evidenziatore, su cui compare la scritta "FSE", torna sotto lo *slogan* che chiude il messaggio "*Mettiti in evidenza!*".

Tra gli operatori del settore è stata distribuita una cartella cartonata, disegnata con lo stesso stile, mentre in occasione delle manifestazioni indicate, e altre più convenzionali come fiere e convegni, oltre ai soliti *gadgets*, sono state distribuite anche delle magliette che, con la grafica già indicata, presentano sulla schiena lo *slogan* che ha caratterizzato il concerto di Elisa "*Cambia musica! Scegli la formazione professionale*" e sul petto delle frasi che, specie se le magliette sono indossate da ragazze, possono risultare anche maliziose, come: "*Maneggiare con cura: sono in formazione!*", oppure "*Sono un tipo ben formato*".

L'unica eccezione stilistica nel materiale che abbiamo potuto osservare l'abbiamo riscontrata nella presentazione del concerto di Elisa, in cui si riproduce il manifesto del *tour* della giovane cantante friulana, in fondo al quale però troviamo una larga barra blu in cui compaiono i riferimenti alla campagna del Fondo sociale europeo.

La fantasia e la diversificazione, inserite in un sistema di riferimento stabile, sono gli elementi che caratterizzano la campagna della Regione Friuli, molto interessante perché riesce a raggiungere i suoi obiettivi anche senza avere a disposizione un *budget* elevatissimo.

Fai la mossa giusta per il tuo futuro!

Regione Lombardia

Anche la Regione Lombardia ha allestito un'ottima campagna di informazione sul sistema formativo e sull'impiego del Fondo Sociale Europeo, che ha raggiunto livelli elevati di integrazione nell'uso dei vari media e di diversificazione dell'offerta, investendovi una cifra solo leggermente superiore a quella impiegata dalla Regione Friuli.

La campagna lombarda risulta un po' più convenzionale di quella friulana, ma non per questo meno interessante. A questo proposito è opportuno sottolineare che i responsabili della comunicazione della Regione Lombardia ci hanno fatto notare che, dopo l'esperienza dello scorso anno, hanno deciso di non riproporre un programma che andava in onda su alcune televisioni locali, in quanto lo hanno considerato del tutto inefficace, per cui il grosso della campagna è basato principalmente su opuscoli, manifestini e *gadget* che vengono distribuiti in occasione di fiere ed altri eventi simili, oppure fatti circolare tramite gli operatori della formazione.

Lo *slogan* della campagna rimanda al gioco degli scacchi, così come le immagini che accompagnano il materiale distribuito, giocate in gran parte su pezzi degli scacchi o su giochi di colori (in genere varianti della gamma dal celeste all'azzurro) che riproducono una scacchiera. Un altro colore molto presente nella campagna è il verde, rappresentativo della Regione Lombardia. Ad esempio, le macchine che vanno in giro per propagandare i corsi di formazione professionale portano scritto sulla fiancata lo *slogan* "*Fai la mossa giusta per il tuo futuro!*", però sono colorate di verde ed hanno disegnato in grande il simbolo della Regione Lombardia e in piccolo gli scacchi della campagna del FSE, quasi a voler pubblicizzare più l'ente organizzatore dell'iniziativa formativa.

In ogni caso, il destinatario principale della campagna informativa lombarda del 2003 sembra essere il mondo della formazione. Ad esso sono indirizzate in particolare alcune iniziative editoriali con cadenze differenziate: una *newsletter* settimanale, un mensile e un bimestrale, tutti rivolti all'approfondimento di tematiche della formazione professionale.

Il settore in cui la Regione Lombardia si mostra più all'avanguardia è, forse, quello dell'uso delle tecnologie informatiche e telematiche. Non solo il sito internet dedicato al FSE è estremamente ricco ed efficiente, ma tra le iniziative "interattive" si possono ricordare anche la diffusione *on line* delle riviste citate in precedenza e la diffusione di un questionario grazie al

quale raccogliere le richieste specifiche di giovani, disoccupati, giovani, donne e quanti altri possano ricavare vantaggi dalle iniziative formative della Regione Lombardia.

L'Europe et votre emploi

(Ministère des Affaires Sociales, du Travail et de la Solidarité)

La campagna francese sulle opportunità offerte dal Fondo Sociale Europeo si presenta con una veste grafica in cui il colore dominante è il blu, che richiama alla mente il colore della bandiera europea. I manifesti, le inserzioni sui giornali, gli opuscoli hanno una barra blu che percorre tutto il loro fianco sinistro e mostrano delle persone inquadrature dall'alto, che nel documento dedicato alle pari opportunità compongono un segno di uguale, in quello dedicato allo spirito imprenditoriale una freccia, mentre per l'aggiornamento danno vita al segno più e per il reinserimento nel mondo del lavoro a un cerchio.

Il manifesto generale della campagna ripresenta tutte le figure, incastrate tra l'annuncio delle quattro funzioni a cui sono rivolti i finanziamenti europei, sovrastate dallo *slogan "L'Europe et l'emploi"*. Considerando che le immagini sono scontornate e collocate su di uno sfondo bianco e che le persone ritratte indossano abiti dai colori sgargianti, l'effetto complessivo è notevole, facilmente distinguibile e sicuramente riconoscibile anche a distanza e tra altri manifesti.

Meno efficace appare, invece, l'applicazione di questa idea alle pagine interne degli opuscoli realizzati per spiegare le opportunità fornite dal FSE. Va bene il riquadro blu che richiama il colore della campagna, però le immagini di singole persone riprese dall'alto, con lo stesso tipo di inquadratura delle composizioni precedenti, fornisce un'impressione di distacco, tra i cittadini e le istituzioni. Per quanto sorridenti, queste persone, prese una alla volta, possono sembrare come schiacciate e sovrastate da un potere che può disporre di loro come meglio vuole, tanto loro, così piccoli e lontani, cosa possono fare per impedirlo? Questa è almeno l'impressione che si può avere dando una rapida occhiata al materiale di questa campagna. È vero che non appena questo materiale viene osservato con più attenzione mostra il pregio di una notevole raffinatezza grafica ed espressiva, però ricordiamo che la maggior parte del pubblico non guarderà mai con attenzione questi prodotti, per cui l'impressione che se ne ricava con la prima occhiata distratta risulta quasi sempre decisiva.

Le campagne regionali presentano una impostazione grafica omogenea. C'è sempre l'immagine delle persone riprese dall'alto che compongono i segni più, uguale e così via. Questa identità favorisce certamente l'identificazione dei messaggi, però l'impressione che si ricava dall'analisi del materiale prodotto dalle diverse Regioni è di una sostanziale "pigrizia mentale" nel trasferire dal centro alla periferia i contenuti della campagna. In effetti le iniziative principali consistono nella distribuzione del materiale informativo in occasione di fiere o altri eventi in cui si pensa di trovare persone interessate alla formazione professionale. È vero che c'è chi ha organizzato uno spettacolo teatrale con lo scopo di scovare e incontrare il proprio *target* (a Calais con uno spettacolo dall'esplicito titolo: *Du côté des femmes: le travail!*) o ha pensato di

diffondere un Cd audio dedicato al problema dell'analfabetismo di ritorno (*Parlez-moi d'emploi* nel Poitou-Charentes), però sembra che nelle singole Regioni ci sia posto più il problema della diffusione del materiale che non quello della sua produzione.

Da questo punto di vista dobbiamo riconoscere che, anche se l'impostazione generale della campagna di informazione francese è ottima, nelle Regioni italiane, almeno in quelle da noi analizzate, abbiamo notato una maggiore capacità di rielaborare creativamente la tematica del FSE, adattandola alle esigenze particolari del territorio.

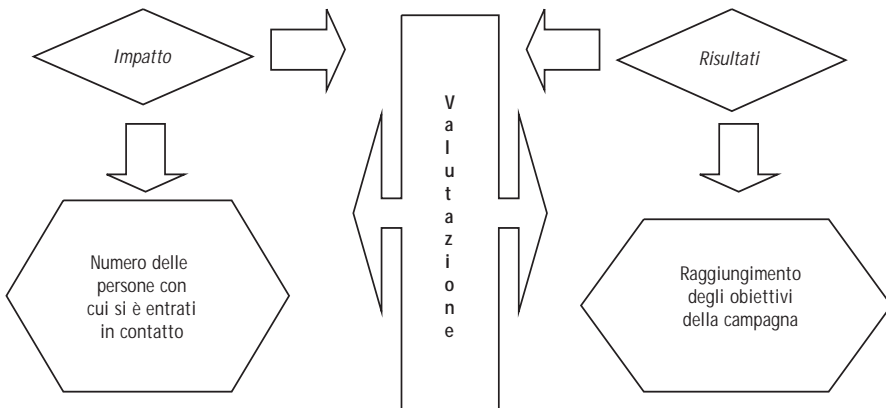
6 • IL MONITORAGGIO DEI RISULTATI

Ogni campagna di informazione che si rispetti deve prevedere l'attivazione di strumenti di valutazione del lavoro svolto. Questi strumenti devono essere pensati fin dalla fase di ideazione della campagna e utilizzati nei suoi diversi momenti, a seconda della loro natura.

I due fattori fondamentali che devono essere tenuti sotto controllo sono l'impatto della campagna e i suoi risultati. Come si può vedere anche nello schema rappresentato nella Figura 12, con il primo termine si intende il numero delle persone con cui si è riusciti ad entrare in contatto grazie alla campagna, con il secondo la realizzazione degli obiettivi della campagna stessa. Ovviamente i due elementi sono strettamente collegati tra di loro, e senza un impatto adeguato difficilmente si possono ottenere dei risultati positivi, ma non necessariamente il successo di pubblico di una campagna determina la sua riuscita.

L'impatto e il risultato non sono però gli unici elementi che devono essere tenuti sotto controllo per valutare la riuscita di una attività comunicativa. Vediamo dunque di rispondere alle domande principali che un comunicatore pubblico deve rivolgersi per accertarsi di procedere correttamente sul versante del monitoraggio di una campagna d'informazione.

Figura 12 - La valutazione d'impatto e dei risultati



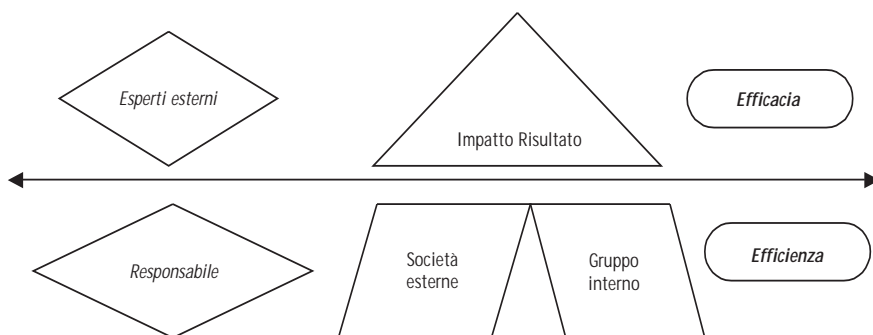
➤ Cosa e chi bisogna monitorare?

Ogni piano di comunicazione che si rispetti deve indicare come verificare che i messaggi veicolati dalla campagna giungano a destinazione (*efficacia*), ma anche attraverso quali strumenti si può controllare che il denaro investito nella campagna non venga sprecato (*efficienza*). L'attività di controllo e valutazione può essere svolta in modi diversi e coinvolgere fasi e livelli differenti della campagna, però fin dall'inizio deve essere chiaro quali saranno:

- Gli **elementi** sottoposti al controllo
- I **soggetti** che realizzano il controllo
- Gli **strumenti** impiegati nel controllo.

Come abbiamo già sottolineato, quello che non dovrebbe mai mancare è il controllo dell'impatto e dei risultati finali della campagna. Il secondo fattore fondamentale è rappresentato dalle condizioni che le società esterne devono rispettare quando si assumono la responsabilità di realizzare la campagna. Infine, è importante accertare se la composizione e la divisione del lavoro all'interno del gruppo che si occupa di comunicazione all'interno dell'amministrazione siano adeguate ai compiti che gli sono affidati.

Figura 13 - Il processo del monitoraggio



Una volta individuati quali sono gli elementi da monitorare bisogna capire quali sono i soggetti che devono procedere al controllo dell'efficacia e dell'efficienza della campagna. Impatto e risultati delle campagne informative possono essere valutati meglio se si parte da dati raccolti da esperti del settore dei media, visto che si debbono compiere rilevazioni di carattere tecnico sulle *audience* dei diversi mezzi impiegati e raccogliere elementi significativi sulle reazioni che il pubblico ha avuto rispetto alla campagna. Per quanto riguarda il controllo sulle società esterne e sull'operato del gruppo di lavoro interno, riteniamo opportuno che la valutazione avvenga per vie gerarchiche: chi è responsabile della campagna risponde anche del lavoro delle società prescelte e del personale che gli è stato affidato, per cui spetta a lui tene-

re sotto controllo l'intera situazione per non farsela sfuggire di mano (uno schema riassuntivo del processo del monitoraggio lo si può trovare nella Figura 13).

La questione degli strumenti adoperati per controllare gli esiti della campagna si presenta in un modo un po' più complesso, per cui è preferibile considerare in modo più analitico gli elementi di cui si compone.

➤ **Come fare il monitoraggio?**

Il monitoraggio dell'efficienza del processo di progettazione e realizzazione di una campagna informativa si identifica con la verifica della validità delle scelte operate nelle sue fasi, per cui, sostanzialmente, coincide con tutto quanto abbiamo indicato finora come una buona pratica da seguire.

Per fornire agli operatori della comunicazione pubblica uno strumento agile da impiegare per realizzare il controllo delle diverse fasi delle campagne informative abbiamo riassunto le considerazioni più importanti espresse a questo riguardo in una forma schematica e le abbiamo pubblicate nella seconda sezione di questo manuale, per cui in questo capitolo ci dedicheremo all'analisi del monitoraggio dell'impatto e dei risultati delle campagne informative.

Abbiamo già detto che la rilevazione sui dati dell'efficacia della campagna dovrebbe essere svolta da dei professionisti, ma questo non sempre accade. A volte questa carenza è dovuta alla mancanza di fondi (una rilevazione scientifica accurata è molto costosa), in qualche circostanza la rilevazione può essere compiuta direttamente dagli operatori (pensiamo al pubblico che accede agli sportelli) o anche meccanicamente (il contatore dei contatti su internet), però capita anche che sia una forma di presunzione a spingere i comunicatori pubblici a ritenere superfluo un controllo oggettivo degli effetti prodotti dalla campagna: in pochi ammetteranno pubblicamente di seguire quest'ultima strategia consapevolmente e volontariamente, e anche per questo non c'è bisogno di spiegare perché non si tratta di una "buona pratica" da imitare. Certo, l'impressione "qualitativa" che si ricava dall'osservazione del dispiegarsi di una campagna informativa non va eliminata, perché può suggerire delle riflessioni che altrimenti non si ricaverebbero da altre fonti, ma va integrata con dati "quantitativi", che permettono di determinare con precisione quello che la campagna ha prodotto.

Ai comunicatori pubblici non spetta il compito di raccogliere i dati sugli esiti della campagna, ma di individuare quali dati servono e come interpretarli. Ad esempio, il Ministero dell'Economia ha commissionato un'indagine volta ad accertare il numero delle persone che sono effettivamente state raggiunte dai messaggi veicolati dalla campagna *L'Europa può farci grandi*, e alla metà del mese di settembre del 2003 il bilancio complessivo dell'impatto era riassunto nella tabella che presentiamo nella Figura 14.

Figura 14 - Bilancio della campagna *L'Europa può farci grandi* del Ministero dell'Economia e delle Finanze

Mezzo	Formato	N. avvisi	Totale GRP's	Totale contatti
TV NAZIONALI				x.000
Adulti + 18 anni				
P80	30" e 15"	304	524,3	356.925
Sipra	30"	84	212,2	
La 7	30" e 15"	68	14,4	
TV LOCALI				
Individui + 4 anni SUD	30" e 15"	5.124	600	18.690
RADIO LOCALI				
Adulti 18-59 anni SUD	30"	1.701	771,5	72.921
RADIO COMMERCIALI				
Adulti 18-29 anni	30"	1.172	1.500	133.215
			765	365.333
RADIO EQUIPARATE				
Adulti 30-59 anni	30"	671	270,7	67.170
			282,6	134.972
QUOTIDIANI				
Adulti 30-59 anni Istruz. Alta	PAG. 4C+ 1/2 PAG. BN	146	368	39.208
Adulti + 18 anni			253	120.675
PERIODICI				
Adulti 30-59 anni Istruz. Alta	PAG. 4C	28	136	14.467
Adulti + 18 anni			98	46.768

Una volta specificato che per GRP's si intende l'indice di penetrazione (*Gross Rating Point*), cioè il rapporto tra numero dei contatti e totale della popolazione, si può constatare che la tabella riporta un gran numero di dati che permettono ai curatori della campagna di capire se c'è stato o meno l'impatto che ci si aspettava, valutando anche se il denaro investito nei diversi mezzi ha prodotto i risultati sperati oppure no.

Per valutare adeguatamente questi fattori bisognava comunque averli prefigurati fin dalla fase di progettazione della campagna. A questo proposito risulta interessante presentare l'esperienza maturata dalla Regione Lombardia, che nel suo piano di comunicazione riassume in questo modo il lavoro che stanno svolgendo in questo campo:

È stato approntato un servizio di monitoraggio e valutazione sullo stato d'attuazione degli interventi e dei relativi strumenti informativi utilizzati nelle azioni di Comunicazione. Quest'attività è

stata denominata "Indicatori di Risultato" e permette di disporre su base semestrale di una relazione con le risultanze delle azioni e il loro gradimento.

Questa attività è realizzata attraverso la raccolta delle informazioni a campione, in coerenza con gli obiettivi di trasparenza e diffusione delle informazioni previste dai Regolamenti comunitari, dalla ditta SINERGIA, vincitrice di apposita gara d'appalto.

[...]

Gli Indicatori hanno l'obiettivo di:

- Misurare la penetrazione dei messaggi di massa
- Misurare l'efficienza e l'efficacia dei canali di informazione interattiva.

L'analisi dei dati deve fornire informazioni in merito a:

- Soddisfazione del cliente;
- Conformità dei requisiti del prodotto/servizio;
- Caratteristiche ed andamento dei processi e dei prodotti/servizi, incluse le opportunità per azioni preventive ed il raggiungimento degli obiettivi (nel nostro caso se le campagne e/o azioni svolte attraverso la pubblicità e gli altri strumenti hanno raggiunto i risultati attesi).

Fornitore

Ogni azione interattiva permette la compilazione di dati di riepilogo e di più questionari i cui dati saranno utilizzati come strumenti di feed back sulle azioni di comunicazione.

Gli indicatori saranno calcolati per ogni campagna dello stesso canale e per tutte le campagne di quel canale.

Le azioni che sono attualmente monitorate dal sistema degli indicatori sono:

- Pubblicazioni
- Servizi di trasporto urbano e locale
- Fiere e Manifestazioni
- Sportelli Informativi
- Numero Verde call center
- Sito FSE

Le restanti azioni saranno successivamente introdotte non appena saranno meglio definite le caratteristiche relative.

La validità di questa impostazione è evidente, per cui non ci soffermiamo ulteriormente a sottolinearne i pregi. Vorremmo solo rimarcare che, come per la precedente tabella dedicata ai contatti ottenuti dalla campagna del Ministero dell'Economia, siamo sempre nel campo della valutazione d'impatto, ma non comprendiamo ancora quali siano stati effettivamente i risultati prodotti dalla campagna. Per raggiungere questo scopo non basta misurare il numero delle persone esposte ai messaggi, ma si deve anche verificare qual è stata la loro ricaduta.

In certi casi questa verifica è relativamente semplice. Se, ad esempio, l'obiettivo è quello di aumentare il numero delle iscrizioni a dei corsi di formazione professionale, allora le cose si presentano in un modo abbastanza semplice. In realtà un aumento o una diminuzione degli iscritti potrebbe essere determinato anche da fattori che con la campagna non hanno nulla a che vede-

re, però ci potremmo accontentare di questo dato senza commettere tragici errori. Il problema è che casi così semplici non si presentano molto frequentemente, per cui spesso per capire quali sono gli effetti prodotti da una campagna bisogna realizzare delle indagini demoscopiche in cui, attraverso delle domande rivolte a un campione di potenziali destinatari, si acquisiscono dati indicativi dei comportamenti indotti dai messaggi diffusi. Inoltre grazie a queste rilevazioni si può anche capire se la campagna ha migliorato l'immagine dell'amministrazione presso il pubblico e, cosa ancora più importante, se è il caso di continuare ad operare nello stesso modo oppure se è necessario di introdurre delle varianti nella propria strategia comunicativa.

Il Ministero degli Affari Sociali francese si è mostrato molto interessato a questo aspetto della valutazione, da cui ricava questi insegnamenti:

Primo insegnamento: *la campagna era poco nota agli intervistati. Infatti solo il 29% delle strutture e il 12% delle aziende al momento dell'indagine ricordavano di "aver visto o letto nelle ultime settimane di una campagna informativa sul Fondo sociale europeo". Tuttavia le condizioni in cui si sono svolti i sondaggi spiegano i risultati relativi alle due parti interessate. Il sondaggio rivolto alle strutture beneficiarie dell'Obiettivo 3 era postale, mentre quello destinato alle aziende era telefonico. Tale valutazione riguarda circa 500 risposte per ciascuna inchiesta, nessuna delle quali prevedeva colloqui faccia a faccia. Nel secondo caso poi gli intervistati non erano a conoscenza degli indicatori della campagna su cui dovevano esprimersi.*

Perciò il tasso di memorizzazione della campagna è assai relativo.

Il secondo insegnamento *del doppio sondaggio è che la campagna è stata apprezzata dalla grande maggioranza di persone che ne erano al corrente.*

Il 62% (contro l'1% dei contrari) dei responsabili delle "strutture" e il 73% (contro il 5%) delle aziende hanno dichiarato che la campagna è stata di loro gradimento. E in generale la maggioranza di coloro che hanno risposto è d'accordo sull'attribuirle delle connotazioni positive: simpatica, chiara, comprensibile, convincente. "Invoglia a informarsi sull'FSE" per l'86% degli imprenditori. La percentuale è stata inferiore per le "strutture" (il 44%), considerando anche il livello informativo piuttosto elevato.

Allo stesso modo, anche l'Isfol procede sistematicamente ad un'azione di monitoraggio delle attività collegate all'informazione e pubblicità delle iniziative collegate al Fondo sociale europeo realizzate con il Ministero del Lavoro, ed annualmente produce una relazione di sintesi da cui si evincono quali sono stati gli elementi di forza e di debolezza delle attività svolte. Dalla relazione per il biennio 2001-2002 estraiano e presentiamo alcuni passi interessanti, relativi proprio agli effetti ottenuti dalle campagne:

Gli effetti più significativi sul sistema appaiono essere:

- *aver esplicitato e fatto emergere la crescente domanda di informazione e di conoscenze qualificate sul FSE espressa sia a livello di gestori del sistema che soprattutto a livello di pubblica opinione. Tale domanda cresce sia in senso quantitativo (sempre maggiori e diversi sog-*

getti interessati) sia in senso qualitativo (crescente grado di complessità e sofisticazione dei bisogni di informazione espressi);

- aver potenziato e qualificato l'offerta di informazione a livello centrale. Sono state infatti concretamente incrementate le opportunità e le modalità di accesso ed utilizzo delle informazioni sulla strategia del FSE da parte di tutti i soggetti destinatari della misura (gestori del sistema e pubblica opinione). In sostanza appare aumentata la "percettibilità" da parte dei target dei contenuti strategici (occupabilità) del FSE, secondo quanto specificamente richiesto dal complemento di programmazione. Inoltre, si è sviluppata l'applicazione delle ICT alla comunicazione istituzionale sul FSE e si sono evidenziate le ulteriori potenzialità in tal senso;*
- aver impostato ed avviato un dialogo tecnico tra sedi centrali e regionali per il trasferimento e lo scambio di knowhow sulla comunicazione, al fine di sostenere la priorità del decentramento di responsabilità in materia a favore delle Amministrazioni regionali e locali e dell'approccio sinergico tra politiche centrali e locali.*

Non manca, ovviamente, anche la rilevazione degli elementi di criticità che la realizzazione delle campagne ha comportato, che vengono riassunti nel seguente modo:

-
- la necessità di potenziare i collegamenti funzionali ed organizzativi tra sedi centrali e sedi regionali in materia di politiche per la comunicazione sul FSE, al fine di migliorare l'esercizio dei rispettivi ruoli. Appare cruciale l'esigenza di networking tra il livello di cabina di regia e quello di gestione delle politiche di comunicazione sul territorio: più specificamente è ancora carente il sistema di raccordo e collegamento tra PON e POR di informazione e pubblicità*
 - la Misura F2 Informazione e pubblicità del PON richiede specifici investimenti di ricerca tecnico-operativa in materia di metodi e criteri di monitoraggio e valutazione dei risultati, sia di realizzazione che soprattutto d'impatto. Ciò in quanto gli indicatori tradizionali di valutazione del FSE disponibili nella letteratura corrente non sono facilmente né direttamente applicabili alle categorie ed alle attività peculiari della comunicazione e dei suoi mezzi espressivi. Tale esigenza è molto sentita sia a livello centrale soprattutto regionale, in funzione dei compiti loro assegnati dal regolamento 1159/2000 ed altra normativa di riferimento.*
 - Permangono forti le difficoltà di finalizzazione delle azioni e delle attività in corso d'opera a causa della indeterminazione di fondo tra compiti e target assegnati dal Complemento di programmazione all'informazione e pubblicità per il QCS e per il PON.*

Queste riflessioni ci spingono a tornare alla fase iniziale della progettazione della campagna, perché un monitoraggio ben realizzato innesta un circolo virtuoso grazie al quale non scopriamo solo se e quanto è risultato valido il lavoro che abbiamo svolto, ma anche, e specialmente, se riusciamo ad individuare le buone pratiche che è opportuno ripetere e se riusciamo a rendere più efficaci ed efficienti le ulteriori campagne di informazione e comunicazione della pubblica amministrazione che saremo nuovamente chiamati a progettare.

Si innesta in questo modo un "circolo virtuoso" grazie al quale il lavoro del comunicatore pubblico potrà acquisire sempre più elementi di qualità, migliorando sia dal punto di vista dell'efficacia, sia dal punto di vista dell'efficienza.

Postilla: Le motivazioni che spingono a comunicare

In questo volume cerchiamo di offrire agli operatori della comunicazione pubblica uno strumento grazie al quale possano valutare al meglio il lavoro che stanno compiendo. Di conseguenza non possiamo fare a meno di ricordare che la prima cosa che essi devono fare è chiarire a se stessi e ai propri interlocutori le ragioni che li spingono a comunicare.

In queste pagine vogliamo presentare una riflessione su questo tema. Sappiamo bene che l'analisi delle motivazioni dovrebbe precedere la stessa attività comunicativa, ma noi preferiamo parlarne ora, al termine di questo piccolo manuale di comunicazione pubblica.

Sgombrato il campo da ogni equivoco sulla natura della comunicazione, individuate luci ed ombre dei reali processi comunicativi in cui le pubbliche amministrazioni sono coinvolte, possiamo fermarci un attimo e riflettere sul significato stesso che la comunicazione assume quando vi sono coinvolte delle istituzioni pubbliche.

➤ Cosa spinge le istituzioni a comunicare?

Una volta stabilito che non è concepibile una istituzione di un paese democratico che non si ponga il problema della pubblicità dei suoi atti, vediamo di capire più nel concreto quali sono i nodi centrali del problema della comunicazione pubblica.

Il più recente Piano di Comunicazione del Ministero dell'Economia e delle Finanze inizia con una riflessione su questo tema. In un capitoletto intitolato "Linee guida della comunicazione pubblica" troviamo scritto che:

La pubblica utilità si identifica in un vasto territorio che lega istituzioni, servizi e cittadini. Il patrimonio comune costituisce un bacino di valori (memorie, tracce, percezioni, immagini, reputazioni, fattori negoziali) alla cui costruzione e alla cui tutela concorrono fonti pubbliche e private, istituzioni e associazioni, sistemi complessi e società atomizzata, la cui esistenza è un asset per il sistema-paese e per tutte le componenti che, anche segmentalmente, ne fanno parte. [...]

*Il sistema relazionale tra la pubblica amministrazione e un vasto fronte di destinatari, di seguito identificati secondo specifiche esigenze comunicative, si fonda su alcuni principi e processi di allargamento e progressiva condivisione delle informazioni. Dal processo di **identità**, che si esplicita attraverso la visibilità e la promozione dell'immagine, si transita nella **comunicazione vera e propria**, nella quale si affrontano l'orientamento sulle politiche attuative e il trasferimento delle conoscenze. [...]*

*L'**informazione** poi, consente l'accesso agli atti amministrativi e permette la fruizione di bisogni informativi. La gestione e la guida del processo vengono attuati attraverso un meccanismo **organizzativo**, che si sviluppa all'interno dell'amministrazione, con una decodificazione dei processi di front-end e una vera e propria azione di marketing, alla luce di un'analisi delle prestazioni e una valutazione dei risultati ottenuti⁵.*

⁵ Ministero dell'Economia e delle Finanze, *Piano di Comunicazione. Azioni di informazione e pubblicità*, Dipartimento per le politiche di sviluppo e coesione, Servizio per le politiche dei fondi strutturali comunitari, Roma, Luglio 2002, pagg. 4-5.

Ottima l'intenzione di spiegare fin dall'inizio le ragioni che hanno portato l'istituzione ad elaborare un piano rivolto alla comunicazione. Non del tutto all'altezza del compito invece appare il linguaggio adoperato per descrivere le ragioni delle proprie scelte. Infatti, non è solo difficile capire in cosa consista la "decodificazione dei processi di *front-end*" e cosa significhi per il "sistema-paese" avere un *asset*; in realtà è tutta la costruzione (lessicale, sintattica e retorica) del testo a risultare complessa e di difficile decifrazione.

Attenzione: non vanificare le buone intenzioni comunicative per colpa di un linguaggio inutilmente complesso, che si rivolge ad altri specialisti e non al pubblico più vasto.

Comunque, dopo aver faticato non poco a capire quali siano queste "linee guida della comunicazione pubblica" del Ministero dell'Economia, ci rimangono molte perplessità anche sul senso stesso delle operazioni proposte.

Innanzitutto ci risulta più facile pensare che l'identità di una istituzione sia determinata dalla sua funzione e non attraverso la promozione della sua immagine. Poi il trasferimento delle conoscenze ha a che vedere più con l'informazione che con la comunicazione, nella quale entra in gioco il rapporto reciproco che si instaura tra due o più soggetti, piuttosto che "l'orientamento sulle politiche attuative". Infine, il ricorso ad "una vera e propria azione di marketing" come compimento del piano comunicativo ci sembra un'affermazione che a sua volta vada giustificata e non il coronamento di una strategia già definita.

Insomma, se una delle migliori presentazioni delle ragioni che spingono a comunicare che abbiamo trovato, quella del Ministero dell'Economia, presenta i limiti che abbiamo descritto, evidentemente c'è bisogno di approfondire, anche se brevemente, la riflessione sul significato stesso della comunicazione e del valore particolare valore che assume la comunicazione nell'ambito della Pubblica amministrazione.

➤ Cosa significa comunicare nella Pubblica amministrazione?

La prima cosa da fare è rinunciare a pensare che esista un'unica definizione della comunicazione. A questa conclusione, almeno, è giunta la più avveduta ricerca scientifica sul campo⁶, per cui non saremo certo noi a tentare di dare una risposta univoca a questa domanda. Ci accontenteremo di capire quello che fa, o dovrebbe fare, chi opera nella Pubblica amministrazione.

Innanzitutto è evidente che quando si parla di comunicazione a proposito della Pubblica amministrazione ci si riferisce all'insieme dei rapporti che si vengono a determinare tra i cittadini e l'amministrazione.

6 "Non è possibile [...] dire precisamente che cosa si debba intendere col concetto di comunicazione se non a patto di pescare qualcosa nel mucchio delle definizioni disponibili, poiché [...] non esiste una sola 'idea' di comunicazione, sia pur stratificata o stratificabile, bensì tante idee quante sono le derivazioni scientifiche o culturali in vario modo implicate nell'analisi", Mario Morcellini, Giovanbattista Fatelli, *Le scienze della comunicazione*, Roma, La Nuova Italia Scientifica, 1994, pag. 15 (corsivo degli autori).

Schematicamente questi rapporti possono essere riassunti attraverso le seguenti fondamentali attività:

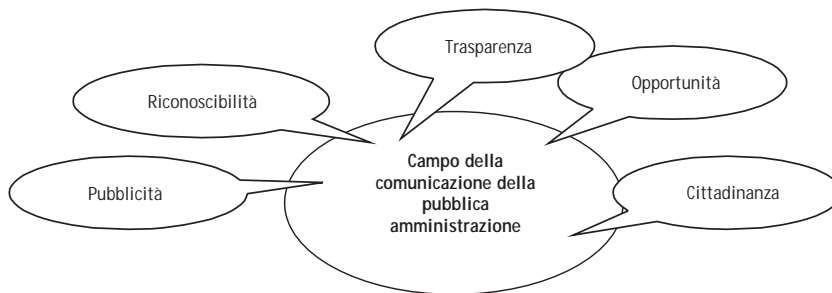
- *l'amministrazione detiene delle informazioni relative a cose che i cittadini devono fare*
- *l'amministrazione organizza delle attività che possono favorire i cittadini*
- *i cittadini devono entrare in contatto con l'amministrazione per risolvere dei problemi*
- *i cittadini hanno il diritto di sapere quello che l'amministrazione fa*
- *l'amministrazione ha bisogno di essere riconosciuta nel suo ruolo dai cittadini*
- *i cittadini hanno il diritto di far sentire all'amministrazione la loro voce.*

Queste attività possono essere ricondotte ad un numero ristretto di *funzioni*. In altri termini, il rapporto tra cittadini ed amministrazioni, dal punto di vista delle attività che coinvolgono entrambi, si può caratterizzare in quanto ispirato a principi di:

- *Riconoscibilità*: essere percepita dai cittadini come istituzione.
- *Pubblicità*: rendere note le informazioni utili ai cittadini.
- *Trasparenza*: permettere ai cittadini di accedere agli atti che li riguardano⁷.
- *Opportunità*: facilitare il godimento delle opportunità favorevoli ai cittadini.
- *Cittadinanza*: promuovere l'effettivo esercizio dei diritti da parte dei cittadini.

L'insieme delle attività che coinvolgono queste funzioni può essere considerato come il campo della comunicazione delle Pubbliche amministrazioni (vedi Figura 15).

Figura 15 - Il campo della comunicazione della pubblica amministrazione



⁷ La "trasparenza", infatti, viene considerata come il "diritto riconosciuto ai cittadini di accedere a tutti i documenti e a tutti gli atti del procedimento amministrativo, anche a quelli non destinati alla pubblicazione". Enzo Cheli, *Informazione, decisione politica, controllo sociale: spunti per un'analisi comparata*, in "Il Diritto dell'informazione e dell'informatica", anno III, numero 3, 1987, pag. 819.

➤ Quali sono gli scopi della comunicazione pubblica?

Se quello appena delineato è l'ambito generale in cui si colloca la comunicazione pubblica, bisogna dire che, negli ultimi anni si è diffusa, sia a livello italiano che europeo, la consapevolezza del ruolo centrale che assume la comunicazione dal punto di vista della riconoscibilità del ruolo svolto dalle diverse istituzioni pubbliche, da quello della pubblicità e trasparenza dell'attività pubblica, oltre che, ovviamente, da quello delle opportunità che devono essere offerte ai cittadini di avvalersi degli strumenti offerti dalle pubbliche amministrazioni, mentre non si può dire la stessa cosa per quanto riguarda il ruolo che può avere la comunicazione per favorire la partecipazione attiva dei cittadini alla vita pubblica del proprio paese.

La stessa Unione europea, solitamente molto attenta a queste considerazioni, quando indica i motivi per cui si devono compiere azioni informative relative ai Fondi strutturali si limita a ricordare che:

Le azioni informative e pubblicitarie sugli interventi dei Fondi strutturali mirano ad aumentare la notorietà e la trasparenza dell'azione dell'Unione europea e a dare in tutti gli Stati membri un'immagine omogenea degli interventi in causa⁸.

Riportiamo per esteso questa definizione perché ci sembra che sia diventata una specie di testo comune di riferimento per le istituzioni coinvolte in queste iniziative. Ad esempio, scorrendo l'ottimo Piano di comunicazione prodotto dalla Regione Lombardia per supportare gli investimenti del Fondo sociale europeo, leggiamo che le finalità di questo intervento sono così descritte:

Le azioni informative e pubblicitarie sugli interventi del Fondo Sociale Europeo mirano ad aumentare la notorietà e la trasparenza dell'azione della Regione Lombardia e a dare un'immagine omogenea degli interventi in causa sul territorio regionale, al fine di contribuire alla realizzazione delle linee strategiche previste dal Programma Operativo Regionale⁹.

Vengono ripetute, adattandole alle circostanze locali, le considerazioni che erano state poste dalla Commissione europea in testa al suo Regolamento, senza mostrare, almeno in questa sede, alcun ulteriore approfondimento sul proprio particolare ruolo comunicativo.

⁸ Regolamento CE N. 1159/2000 della Commissione del 30 maggio 2000 relativo alle azioni informative e pubblicitarie a cura degli Stati membri sugli interventi dei Fondi strutturali, Art. 1: Disposizioni generali e campo d'applicazione, pubblicato nella Gazzetta Ufficiale delle Comunità europee il 31 maggio 2000.

⁹ Regione Lombardia, Piano di informazione e comunicazione inerente le azioni informative e pubblicitarie in attuazione del Regolamento C.E. N. 1159/2000 a cura della Regione Lombardia sugli interventi di Fondo Sociale europeo, Milano, Giugno 2003, pag. 4.

A questo punto possiamo affermare che abbiamo trovato almeno due diversi modi di porsi di fronte al problema della giustificazione del proprio ruolo di comunicatore pubblico:

- da una parte abbiamo assistito al tentativo compiuto dal MEF di integrare la comunicazione pubblica in un contesto ampio, in cui le motivazioni alla comunicazione scaturiscono da una analisi complessiva dei bisogni e delle tendenze in atto nella società contemporanea;
- dall'altra parte c'è il richiamo esplicito al dovere di assicurare riconoscibilità, pubblicità e trasparenza agli atti compiuti dalla pubblica amministrazione, formulato dalla Commissione Europea e ribadito dalle istituzioni che ne applicano la normativa.

Nel primo caso si corre il rischio di rincorrere formule tanto affascinanti quanto evanescenti; nel secondo, forse, il minimalismo delle scelte finisce per impedire di sfuggire al solito, vecchio, burocratismo comunicativo.

Per meglio definire i contorni della questione risulta a questo punto doveroso aprire un piccolo spazio di riflessione sui diversi modelli a cui può fare riferimento la comunicazione pubblica.

Quali sono i modelli della comunicazione pubblica?

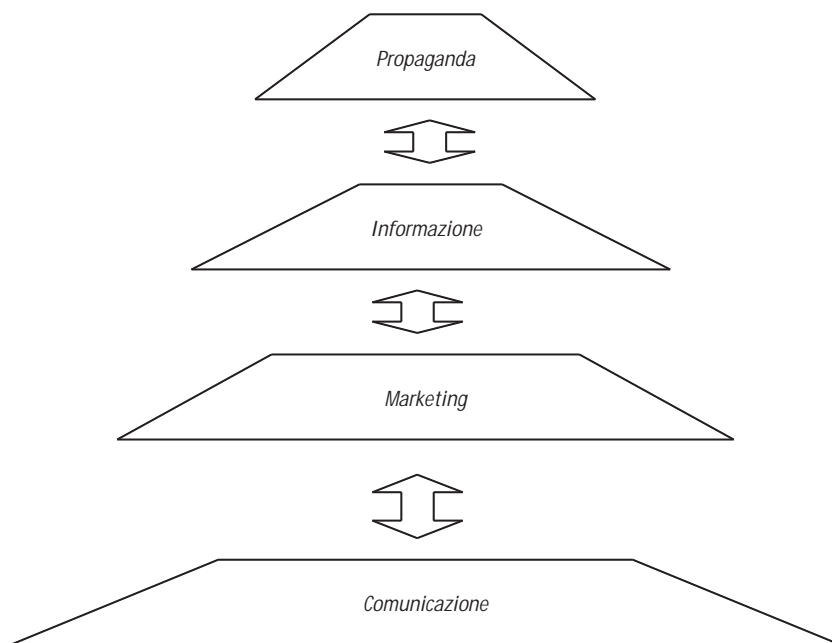
Anche se non sono stati sempre enunciati esplicitamente, nel corso del tempo si sono succeduti diversi modelli a cui hanno fatto riferimento gli operatori della comunicazione pubblica. Cercando di semplificare, possiamo dire che la comunicazione da parte della Pubblica amministrazione può essere vista:

- *In funzione propagandistica*
- *Come processo informativo a senso unico*
- *Con funzione di marketing*
- *Come processo comunicativo bidirezionale*¹⁰.

Dal punto di vista storico si può dire che questi modelli si sono presentati l'uno di seguito all'altro, e spesso è stata proprio la messa in discussione dei limiti di un modello precedente che ha favorito la nascita del successivo. Concretamente, però, non ce la sentiamo di affermare che la diffusione di un modello più evoluto abbia sempre determinato l'estinzione dei precedenti, che spesso si trovano ad operare ancora oggi contemporaneamente. Per questo possiamo immaginare questo processo come una serie di piramidi, sempre più grandi, che si innestano le une sopra le altre, però con un percorso che non procede solo dall'alto verso il basso, ma anche dal basso verso l'alto nella successione delle diverse fasi che lo caratterizzano (vedi Figura 16).

¹⁰ Abbiamo operato questa sintesi valutando le ricerche svolte in questo campo da diversi studiosi, ai quali rimandiamo per ulteriori approfondimenti. In particolare ricordiamo i seguenti volumi: G. Arena (a cura di), *La comunicazione di interesse generale*, Bologna, Il Mulino, 1995. Roberto Grandi, *La comunicazione pubblica. Teorie, casi, profili formativi*, Roma, Carocci, 2001. Paolo Mancini, *Manuale di comunicazione pubblica*, Bari, Laterza, 1996. S. Rolando (a cura di), *La comunicazione pubblica in Italia*, Milano, Editrice Bibliografica, 1995.

Figura 16 - Il processo evolutivo delle funzioni comunicative nella pubblica amministrazione



Quello che deve fare un operatore della comunicazione pubblica, in ogni caso, è domandarsi a quale dei modelli indicati fa, implicitamente o esplicitamente, riferimento, tenendo presenti queste schematiche distinzioni:

- L'obiettivo della comunicazione pubblica in funzione propagandistica "non era quello di promuovere un migliore e più funzionale rapporto con gli utenti, di informarli e di recepirne le esigenze, bensì quello di dare una migliore immagine di sé"¹¹.
- Un piccolo, ma decisivo, passo in avanti si compie quando alla pura e semplice attività di persuasione, spesso supportata da operatori delle pubbliche relazioni e tecnici pubblicitari, si sostituisce (o si affianca) una diversa considerazione dei cittadini, considerati come il terminale a cui inviare dei messaggi che li informano su quello che la Pubblica amministrazione sta facendo per loro. Riprendendo la terminologia che avevamo adoperato in precedenza, alla semplice riconoscibilità si cominciano ad affiancare anche la pubblicità, la trasparenza e l'opportunità.

¹¹ Mancini, *cit.*, pag. 132.

- Nel momento in cui le tecniche di diffusione dei messaggi non coinvolgono solo la componente semantica delle informazioni veicolate, i loro contenuti, ma stimolano l'intero sistema delle attività percettive e relazionali, delle pulsioni emotive e precognitive dei soggetti coinvolti nella comunicazione, allora possiamo dire che si determina il passaggio dalla semplice funzione informativa a senso unico a quella che utilizza le tecniche di marketing per rendere più efficace il processo comunicativo. Il modello è molto più raffinato, eppure anche se è vero che quando si afferma il concetto di marketing dei servizi e delle istituzioni pubbliche, si comincia "a percepire la comunicazione come processo complesso che richiede non solo la collaborazione dell'utente nella fase di interpretazione e comprensione del messaggio, ma anche la sua cooperazione nella fase di individuazione dei bisogni, di strutturazione del messaggio e quindi di proposta di competenze comunicative disponibili ed utilizzabili"¹², è altrettanto evidente che il cittadino rimane pur sempre il terminale di un processo di comunicazione che lo considera un bersaglio (un *target*) e non un protagonista dei flussi comunicativi.
- L'ultimo passo, quello più difficile da fare, prevede l'avvio di un dialogo tra cittadini e istituzioni, attraverso l'attivazione di flussi comunicativi bidirezionali, ma per compiere questo passo non c'è bisogno solo di importare nuove tecniche comunicative, c'è bisogno di un notevole cambiamento nella mentalità degli operatori della comunicazione pubblica.

➤ **Con quale mentalità avvicinarsi alla comunicazione?**

Comunicare può significare molte cose, ma tutte hanno in comune un fattore: il dialogo.

L'analisi particolareggiata dei processi che permettono alla comunicazione di avere successo, su cui abbiamo insistito in tutta la prima parte del presente volume, non deve farci dimenticare che

Lo scopo fondamentale della comunicazione nella pubblica amministrazione è quello di favorire lo sviluppo del dialogo tra istituzioni e cittadini, in modo da consentire uno scambio di esperienze, una integrazione di valori, una consapevolezza dei bisogni, in definitiva una reciproca fiducia che rende più solida la convivenza civile in una società democratica.

La mentalità di chi usa gli strumenti della comunicazione pubblica per fare propaganda alle istituzioni è quella di chi pone al centro l'attività burocratica e pensa che intorno ad essa debbano ruotare i cittadini.

Al contrario, chi pensa alla comunicazione pubblica come opportunità per facilitare lo scambio di informazioni tra cittadini e istituzioni opera una vera e propria "rivoluzione copernicana", visto che in questo caso è il cittadino che si pone al centro del processo comunicativo.

¹² *Ivi*, pag. 133.

Proviamo a fare un esempio. Ricordiamoci che ogni amministrazione fa comunicazione innanzitutto attraverso il contatto diretto con le persone che si rivolgono ad essa.

Avere una mentalità "burocentrica" significa investire risorse nella produzione e diffusione di *spot* pubblicitari che esaltano le qualità delle proprie iniziative, ma non curarsi dell'impatto che hanno le file agli sportelli, il tempo perso dai cittadini per trovare risposte alle più semplici delle domande, la frustrazione di non risolvere i problemi più banali, senza dimenticare la mancanza di cortesia degli addetti al contatto con il pubblico,

Avere una strategia di comunicazione orientata a porre al centro il cittadino significa, invece, porre i cittadini nelle migliori condizioni possibili per acquisire facilmente e comodamente le informazioni di cui hanno bisogno. Ecco che allora la creazione di *call center*, di sportelli informativi negli uffici, di siti dai quali ricevere informazioni corrette e aggiornate rappresenta un elemento fondamentale. Addestrare il personale a stabilire un contatto cordiale e propositivo con il pubblico diventa un elemento altrettanto importante di questa mentalità, che mira non solo a distribuire, ma anche a raccogliere informazioni, perché in una società complessa e stratificata come la nostra solo il dialogo continuo e propositivo con i cittadini può consentire alla Pubblica amministrazione di individuare i bisogni verso i quali intervenire e di costruire una rete che consente alla stessa amministrazione di farlo in modo efficace.

La comunicazione non costituisce il momento in cui l'istituzione che ha definito i suoi obiettivi li fa conoscere ai cittadini, ma rappresenta il motore stesso della definizione degli obiettivi della pubblica amministrazione.

parte SECONDA

- **STRUMENTI DI
AUTOVALUTAZIONE
DELLE CAMPAGNE
INFORMATIVE DELLA
PUBBLICA
AMMINISTRAZIONE**

In questa parte del volume si riassumono schematicamente le principali domande che gli operatori della comunicazione devono porsi nel corso delle diverse fasi attraverso le quali si articolano le campagne di informazione delle amministrazioni pubbliche.

Nel complesso quello che viene qui presentato è uno *strumento di autovalutazione*, grazie al quale i comunicatori pubblici possono tenere sotto controllo le operazioni che stanno compiendo, in modo da capire se stanno lavorando in modo corretto, con efficacia ed efficienza.

È bene sottolineare l'importanza di questa opera di autovalutazione, che deve essere compiuta costantemente dai comunicatori pubblici, perché solo la consapevolezza del tipo di difficoltà particolari che si incontrano nel proprio campo specifico di azione consente di collegare tra di loro in modo adeguato fini e mezzi della comunicazione.

La griglia di autovalutazione si presenta strutturata in forma di questionario. Gli argomenti sono quelli già descritti nella prima parte del presente volume, per cui non insisteremo molto nella loro descrizione. Su questi argomenti vengono formulate delle domande a cui seguono delle risposte, da noi selezionate tra tutte quelle possibili. A volte le risposte sono tra loro alternative (è possibile agire solo in uno dei modi indicati), altre volte invece sono cumulative (si possono anche fare contemporaneamente cose previste da più di una risposta). In genere le soluzioni sono presentate procedendo dal semplice al complesso, ma non è detto che sia sempre possibile stabilire una gerarchia di questo tipo tra le varie risposte. Raramente indichiamo esplicitamente qual è la soluzione migliore, perché crediamo che la contestualizzazione di questi temi nell'ambito di riferimento particolare di chi applica la griglia rappresenti la strada migliore per comprendere cosa, di volta in volta, sia meglio fare.

Per questo ribadiamo che *quella che stiamo fornendo è solo una griglia* in cui vengono collocate analiticamente e sinteticamente le varie questioni che vanno affrontate per realizzare buone campagne di informazione e comunicazione. La risorsa fondamentale, senza la quale i suggerimenti contenuti nelle pagine seguenti risulterebbero del tutto vani, resta sempre e comunque l'intelligenza degli operatori della comunicazione che le leggeranno e le applicheranno nel modo e nella misura che riterranno opportuno.

1 • LA GESTIONE DELLE RISORSE UMANE

Fin dalle prime pagine di questo volume abbiamo insistito sul fatto che qualunque soggetto voglia comunicare oggi nel nostro paese deve confrontarsi con un ambiente comunicativo estremamente ricco e raffinato. Di conseguenza, anche le campagne di informazione delle amministrazioni pubbliche - per fronteggiare una concorrenza estremamente agguerrita e far giungere a destinazione i propri messaggi, per vincere la distrazione e venire incontro alla stessa abitudine dei destinatari a confrontarsi con messaggi di qualità elevata - devono avvalersi dell'*apporto creativo di società di professionisti*.

Ovviamente queste società sono esterne alle istituzioni, però i pubblici comunicatori devono essere in grado di indicare con precisione alle società quello che vogliono, oltre che poter controllare in ogni fase del suo svolgimento il lavoro di queste società.

Ecco che allora risulta fondamentale che all'interno della pubblica amministrazione ci siano delle persone in grado di elaborare le strategie comunicative e di seguirne la realizzazione. Se poi queste persone sono organizzate in un ufficio appositamente dedicato alla cura di questo tema, allora è ancora meglio.

Il punto di partenza grazie al quale si può capire se si sta operando correttamente in questo ambito è rappresentato dal modo in cui si procede alla organizzazione del personale destinato a seguire le diverse attività legate alla comunicazione. Il personale, però, potrà essere selezionato e gestito solo se risultano chiari i compiti a cui è destinato e gli obiettivi su cui è chiamato ad operare.

Di conseguenza, le prime domande a cui bisogna dare una risposta sono quelle che contribuiscono a delineare gli stessi processi di definizione degli obiettivi delle campagne di informazione e dei criteri della loro gestione.

Dal punto di vista della definizione degli obiettivi bisogna prima di tutto rispondere alla seguente domanda:

Come vengono organizzate le campagne di informazione da parte dell'istituzione?

L'istituzione indica gli obiettivi generali della campagna, poi affida a una società esterna il compito di definirla e realizzarla.

L'istituzione definisce gli obiettivi, gli strumenti, le modalità di realizzazione della campagna, che affida poi operativamente ad una società esterna.

L'istituzione segue direttamente tutti i momenti della campagna, anche quelli affidati ad una società esterna, con cui collabora attivamente.

Abbiamo ommesso il caso, ormai raro, in cui la campagna venga realizzata direttamente dall'istituzione, però, nel caso in cui si verificasse questa eventualità, invitiamo l'amministrazione a riflettere sui motivi che la spingono a questa scelta, cercando di individuare se e quanto effettivamente in questo modo ottenga i risultati che si era prefissa di raggiungere.

Il grado di collaborazione con la società che cura la realizzazione della campagna è un fattore cruciale per il suo successo. L'esperienza insegna che il clima di reciproca fiducia, indispensabile per una fattiva collaborazione, si instaura molto meglio quando il rapporto avviene sulla base di competenze di base condivise. Del resto, quando da parte dell'amministrazione si dimostra di essere in grado di porre le domande giuste, di sapere quali cose sono possibili e quali no, di capire se si sta procedendo nella giusta direzione, allora abbiamo la prova che l'istituzione è in grado di gestire le sue campagne informative.

Per raggiungere questo scopo ci si deve dotare di una organizzazione adeguata, la cui costruzione è legata al modo in cui si risponde a delle domande che procedono approssimativamente nel modo che si indica qui di seguito:

Quando l'istituzione promuove una campagna informativa, in che modo ne segue la gestione?

Non si è mai sentito il bisogno di affidare un compito del genere a una persona in particolare.

Si affida a un dirigente, nominato per l'occasione, la responsabilità di seguire la campagna.

Esiste già un dirigente che si occupa in forma stabile di seguire tutte le campagne.

È evidente che l'alternativa di base si pone tra l'eventualità di nominare un responsabile interno all'amministrazione che segua costantemente la gestione della campagna, oppure no.

Quando si decide di non affidare stabilmente questo compito ad un dirigente la scelta può dar luogo alle seguenti possibilità:

Nel caso in cui non si senta il bisogno di affidare la gestione della campagna a un responsabile interno, come si procede?

Dopo aver sottoscritto l'accordo con una società esterna non si segue più l'andamento della campagna, se non per valutarne i risultati finali.

In effetti, all'interno della amministrazione, ci sono delle persone che si occupano di queste cose, anche se non hanno ricevuto una investitura ufficiale.

La dirigenza affida il compito di seguire la campagna a una società esterna ed ha rapporti diretti con essa.

Nel caso in cui la scelta prevede l'affidamento ad un dirigente del ruolo di controllo e supervisione delle campagne informative dell'amministrazione, è bene ragionare in questo modo:

Quando esiste un responsabile interno, come organizza il suo lavoro?

Opera da solo, facendo da tramite tra la dirigenza e la società incaricata di svolgere la campagna.

Si avvale della collaborazione di un gruppo che si forma di volta in volta a seconda delle esigenze.

Si avvale della collaborazione di un gruppo di persone che si occupano stabilmente della comunicazione.

L'esistenza di un ufficio comunicazione, formato da un responsabile e da un gruppo di persone che si occupano stabilmente di questi temi è la soluzione che, escluso il caso di istituzioni particolarmente piccole, si presenta come la migliore.

Anche in questo caso, comunque, bisogna capire come si forma e come lavora questo gruppo, sia dal punto di vista numerico che professionale:

Come si caratterizza il gruppo di persone che, dall'interno dell'istituzione, segue le campagne?

Dal punto di vista numerico

Gruppo ristretto (fino a tre componenti).

Gruppo allargato (oltre tre componenti).

Dal punto di vista professionale

Senza competenze specifiche.

Con competenze specifiche.

Abbiamo suggerito il numero di tre componenti come discriminante perché, per esperienza, questa è la soglia a cavallo della quale si ha il passaggio dell'organizzazione informale a quella formalizzata. Quando si tratta di mettersi a lavorare, due persone si mettono d'accordo più o meno spontaneamente, ma per coordinarne quattro bisogna stabilire delle regole esplicite. Di conseguenza, un gruppo che abbia più di tre componenti risulta efficiente solo quando l'attività è tale da legittimare l'impiego di una parte del tempo di lavoro alla organizzazione complessiva del gruppo.

Per quanto riguarda invece l'insieme delle competenze possedute dalle persone che formano questo gruppo, ci si deve interrogare innanzitutto a proposito della loro qualità:

Quali sono le competenze possedute dalle persone interne all'istituzione che seguono le campagne?

Competenze relative all'oggetto della campagna.

Competenze relative alla progettazione della campagna.

Competenze relative all'uso dei mezzi di comunicazione.

In questo modo riassumiamo schematicamente le varie competenze che abbiamo descritto nella prima parte di questo volume. Una volta stabilite quali sono, dobbiamo prendere in considerazione il modo e la misura in cui sono distribuite tra i vari componenti del gruppo di lavoro:

Come sono presenti queste competenze all'interno del gruppo di lavoro?

Non sono presenti.

Sono presenti solo in parte.

Ogni persona le possiede in parte.

Tutti le possiedono tutte.

Il problema, dunque, si presenta dal punto di vista della formazione e dell'aggiornamento delle professionalità dei dipendenti che vengono incaricati di formare il gruppo di lavoro che si occupa di informazione e comunicazione. Dato per scontato che se ci rendiamo conto che queste competenze non sono presenti, o lo sono solo in parte, dobbiamo correre immediatamente ai ripari, il problema si pone in modo più articolato a proposito della questione del livello di specializzazione eventualmente presente nel gruppo.

In altri termini, è meglio formare un gruppo con una elevata divisione del lavoro, oppure conviene portare tutti allo stesso livello? Non esiste una sola risposta valida a questa domanda, però, in linea di massima possiamo affermare che più il gruppo è numeroso, più si presenta vantaggiosa la specializzazione dei suoi membri, mentre una maggiore condivisione delle competenze rende più efficiente il lavoro di un gruppo ristretto.

In ogni caso, il problema della formazione professionale non può essere eluso, per cui bisogna sempre domandarsi:

Cosa si è fatto per la formazione del gruppo di lavoro?

Si è lasciato ai singoli il compito di acquisire le adeguate competenze.

Si sono inserite nel gruppo persone che già possedevano adeguate competenze.

Si è provveduto ad aggiornare il personale per fargli acquisire le competenze adeguate, coerenti con i compiti assegnatigli.

È evidente che, salvo il caso di istituzioni particolarmente piccole, o in cui siano già stati assunti degli esperti in comunicazione, la terza eventualità appare come la più corretta, specie perché consente di mirare la formazione sugli scopi specifici dell'amministrazione.

L'organizzazione di un gruppo di lavoro in grado di gestire le campagne di informazione di una pubblica amministrazione, deve essere accompagnata anche dalla definizione dei criteri in base ai quali sarà valutata l'attività svolta. In particolare è necessario chiarire:

Quali sono i criteri in base ai quali viene valutato il lavoro svolto per realizzare la campagna?

Il lavoro svolto dalle persone viene valutato sulla base dei risultati della campagna.

Esistono criteri per valutare il lavoro svolto dagli esterni, a prescindere dai risultati delle campagne.

Esistono criteri per valutare sia il lavoro degli interni che degli esterni, a prescindere dai risultati delle campagne.

Valutare il lavoro svolto per realizzare una campagna solo in base ai risultati ottenuti può apparire semplicistico, ma è sufficiente nel caso di piccole istituzioni e campagne molto mirate. A mano a mano che crescono gli ambiti di applicazione delle campagne aumenta anche il bisogno di monitorarne tutte le fasi e tutti i soggetti coinvolti nella loro realizzazione, a prescindere dai risultati ottenuti dalla singola campagna di informazione e comunicazione.

2 • LA FASE DI PREPARAZIONE DELLA CAMPAGNA

I processi di autovalutazione risultano efficaci quando si fondano su due premesse fondamentali: l'accuratezza di chi pone le domande e la sincerità di chi vi risponde.

Il paragone con il cruscotto di un'automobile è stato più volte presentato per spiegare che gli strumenti di autovalutazione servono a fornire degli indicatori, delle spie che si accendono o spengono per segnalare se le cose vanno bene oppure no. Di conseguenza, non è l'originalità delle sue componenti a rendere valido uno strumento di autovalutazione, ma la sua capacità di rilevare le modalità di funzionamento di un processo, mettendone in luce anche gli aspetti più elementari e, diciamo pure, banali.

Per quanto accurato, nessuno strumento di autovalutazione potrà funzionare se non viene usato con sincerità. A questo punto, però, il paragone con l'automobile viene meno, perché le spie sul cruscotto segnalano una condizione rilevabile strumentalmente (quanta benzina c'è nel serbatoio o quanti giri compie il motore), mentre nell'autovalutazione si ricorre, in larga parte, a giudizi di natura soggettiva.

L'autovalutazione è una specie di esame di coscienza guidato, a cui sottoporsi per capire se si sta operando in modo corretto. Se si evita di formulare delle domande delicate o se si risponde ad esse in modo evasivo lo strumento non serve più a niente.

Questa precisazione ci serve per introdurre una serie di quesiti che riguardano la fase in cui si mette a punto una campagna di informazione. Apparentemente si tratta di questioni che si possono dare per scontate (perché si decide di realizzare una campagna di informazione, quali obiettivi si vogliono raggiungere, a quali persone ci si vuole rivolgere), eppure nella loro definizione si nascondono delle insidie che bisogna assolutamente svelare, altrimenti si corre il rischio di aver sbagliato completamente la campagna solo dopo aver speso molto tempo e denaro.

Per prima cosa, dunque, è bene domandarsi da dove ha tratto origine l'iniziativa di realizzare una campagna di informazione, cercando di capire quale tra le seguenti ne è stata la causa dominante:

L'iniziativa di realizzare la campagna:

È partita dai vertici dell'istituzione.

È partita dai responsabili della comunicazione interni all'amministrazione.

Rientra nelle abitudini ricorrenti dell'istituzione.

Nella maggior parte dei casi concorreranno tutte e tre le circostanze e, comunque, non c'è nulla che a priori porti a preferire in astratto una procedura rispetto alle altre. Eppure un apparato dedicato alla comunicazione in una pubblica amministrazione che si risolva in una pura

e semplice cinghia di trasmissione della volontà dei suoi vertici difficilmente opererà in una direzione diversa da quella della propaganda. È più facile, invece, immaginare che un organismo operativo dotato di una certa autonomia, che suggerisca sistematicamente delle tematiche su cui realizzare campagne, che dialoghi con i vertici per decidere su quali concentrare la propria attenzione, che rielabori le sollecitazioni che gli vengono dall'alto, sia in grado di realizzare delle campagne dal più schietto impatto informativo.

Se si passa ad affrontare il tema degli obiettivi della campagna, la questione si fa ancora più delicata. I fattori fondamentali su cui riflettere sono i seguenti:

Gli obiettivi della campagna sono stati individuati:

Sulla base dei compiti e dei doveri istituzionali dell'amministrazione.

Come effetto di bisogni comunicativi esterni all'amministrazione.

Attraverso un'analisi sistematica dei bisogni comunicativi dell'amministrazione.

Anche in questo caso le motivazioni risulteranno spesso sovrapposte tra di loro, però l'analisi dei casi che abbiamo osservato nella nostra ricerca ci fa ritenere che questo sia uno dei punti di maggior ritardo nello sviluppo della mentalità delle amministrazioni in relazione alla loro funzione di soggetti della comunicazione. Troppo spesso, infatti, le campagne si fanno perché si è obbligati a farle, oppure perché si cerca visibilità all'esterno o si vuole controbattere a delle critiche rivolte contro l'amministrazione (pensiamo al Ministero dell'Istruzione e alle polemiche che accompagnano la riforma della scuola). L'analisi sistematica dei bisogni comunicativi della pubblica amministrazione e la conseguente selezione degli obiettivi da perseguire per renderla più trasparente ci sembra, invece, ancora ben lontana dall'essere realizzata.

Non meno importante risulta l'aspetto della individuazione dei contenuti specifici delle campagne informative della pubblica amministrazione. In particolare va tenuto sotto controllo il processo attraverso il quale questi contenuti si vanno definendo. In sintesi questo processo può essere riassunto schematicamente nel seguente modo:

I contenuti della campagna:

Erano ben chiari fin dal piano comunicativo originario.

Si sono precisati mentre la campagna prendeva forma.

Sono stati modulati in base al target e ai mezzi impiegati.

Quello che conta, sia ben chiaro, non è il tipo di contenuti prescelti, bensì il modo in cui vengono scelti e integrati nella campagna. Per questo è bene domandarsi se e quanto hanno preso forma nel corso della elaborazione della campagna (e di conseguenza domandarsi perché è successo: potrebbe essere stato anche un bene), ma subito dopo riflettere anche sul modo in cui sono stati articolati sulla base dei destinatari a cui ci si intende rivolgere e degli strumenti che sono stati impiegati per diffonderli.

Il problema dei mezzi può essere anche rimandato, se non altro perché bisogna prima capire anche quali sono le risorse che possono essere investite nella campagna, ma il *target* bisogna individuarlo subito. Infatti, se non si ha la chiara consapevolezza delle persone a cui ci si rivolge ha poco senso elaborare strategie e pianificare mezzi.

Il primo spunto di riflessione ce lo fornisce il momento in cui è stato definito il *target*, visto che sarebbe meglio avere delle idee precise fin dall'inizio, o comunque operare solo piccoli aggiustamenti in corso d'opera:

Il target della campagna:

Si è definito durante la preparazione della campagna, adattando ad esso i contenuti e i mezzi.

È stato definito dopo la preparazione della campagna, per cui a contenuti già dati si sono adeguati linguaggi e mezzi.

È stato individuato fin dall'inizio, costituendo il legame tra obiettivi, contenuti e mezzi.

Per avere le idee chiare bisogna individuare il *target* in modo corretto, ricorrendo per quanto possibile a delle analisi e a delle ricerche oggettive, senza fidarsi solo del proprio intuito o della propria esperienza:

La definizione del target:

Si è data per scontata, perché il pubblico a cui ci si rivolge lo si conosce già.

È avvenuta sulla base delle esperienze precedenti.

È avvenuta sulla base di ricerche di tipo demoscopico e sociometrico.

Abbiamo insistito sugli obiettivi, i contenuti e il *target* della campagna di informazione perché essi rappresentano l'elemento essenziale da cui partire per poter elaborare una qualunque strategia comunicativa. Di conseguenza, interrogarsi sui criteri che portano alla loro definizione costituisce il passo fondamentale da seguire per procedere verso la comprensione della effettiva efficacia del proprio impianto comunicativo.

Sulla base della definizione degli obiettivi, dei contenuti e del *target* di riferimento si può passare poi alla elaborazione di un piano di informazione e comunicazione. Naturalmente tra quello che sarebbe bello fare e quello che è effettivamente possibile realizzare, spesso, c'è una certa differenza, per cui subito dopo aver fissato i cardini concettuali della programmazione, bisogna delineare i processi di finanziamento della campagna.

Anche in questo caso, la prima cosa da fare è prevedere correttamente quello che serve, cioè conoscere il terreno in cui ci si deve muovere (ecco l'importanza dell'ufficio composto da persone competenti) e saper indicare tutti i passi che si devono compiere per arrivare al risultato sperato.

Ecco che allora, leggendo con attenzione il Piano, bisogna capire se:

Il Piano prevede:

Un'indicazione di massima delle fasi di realizzazione della campagna.

La specificazione delle fasi della campagna intese come obiettivi da raggiungere.

La specificazione delle fasi della campagna articolate per obiettivi, contenuti, mezzi e linguaggi adoperati.

È importante che il piano sia quanto più dettagliato possibile. Lungo la strada si potrà anche cambiare idea, correggendo il piano perché sono sopravvenute condizioni che all'inizio non erano state previste, oppure perché ci si accorge di aver commesso degli errori di valutazione. Un piano ben congegnato consentirà di aggiungere e togliere peso alle sue parti mantenendo l'equilibrio generale indispensabile al successo della campagna; difficilmente accadrà la stessa cosa con un piano generico e approssimativo.

La previsione di spesa risulterà molto più facile se si appoggerà a un piano articolato nei suoi dettagli, e dovrà a sua volta essere precisa. In particolare ci si deve domandare se:

La previsione di impiego del budget:

Indica in modo approssimativo le fasi principali della campagna.

Elenca le voci di ciascuna fase e gli assegna una cifra forfettaria.

Indica con precisione le voci di ciascuna fase assegnandogli una cifra forfettaria, ma definita.

Oltre il grado di precisione rappresentato da una cifra definita, ma pur sempre forfettaria, assegnata a ciascun capitolo di spesa è probabilmente inutile andare. Lo schema precedente può essere impiegato anche come un prospetto che indica le fasi attraverso cui passare per arrivare alla previsione d'impiego del *budget*, in quanto si può fissare inizialmente un investimento approssimativo per le fasi principali della campagna, poi, sulla base della definizione del *target* si possono mettere meglio a punto i capitoli di spesa, indicandoli infine con precisione quando si elabora anche il piano mezzi.

Questa che possiamo sicuramente definire come una buona pratica si scontra spesso con una realtà in cui il rapporto che si stabilisce tra la campagna e le risorse disponibili per la sua realizzazione non è sempre lineare. A questo proposito risulterà saggio domandarsi, dunque, anche se:

Il rapporto tra campagna e risorse si caratterizza in quanto:

Poiché esistevano delle risorse destinate a questo scopo, si è deciso di realizzare una campagna.

Partendo dalla decisione di fare una campagna si sono impiegate le risorse disponibili.

Individuando i costi ritenuti indispensabili per rendere efficace la campagna sono state trovate le risorse.

Con quest'ultima considerazione torniamo al punto di partenza, quando sottolineavamo l'importanza della sincerità, ingrediente indispensabile per rendere efficace l'autovalutazione. Non c'è nulla di male ad ammettere che si è realizzata una campagna perché altrimenti i soldi destinati a questo capitolo di spesa sarebbero andati persi. Se nella amministrazione pubblica in questione esiste un ufficio che lavora stabilmente sulla comunicazione, che sa individuare obiettivi, contenuti e destinatari, che sa pianificare l'uso efficace delle risorse, comunque saranno soldi ben spesi. È difficile, però, trovare spesso queste situazioni in una amministrazione ben organizzata sotto il profilo comunicativo. È per questo che questo ultimo indicatore rappresenta una specie di verifica finale della effettiva validità delle risposte date in precedenza. Se il quadro che scaturisce dalla autovalutazione è positivo, ma la maggior parte delle campagne realizzate dall'amministrazione vengono avviate solo perché ci sono dei soldi da spendere, allora facciamo conto che si sia accesa una spia rossa sul nostro cruscotto che ci dice: *attenzione, pericolo, ripetere il controllo perché il risultato non è affidabile.*

3 • LA REALIZZAZIONE DELLA CAMPAGNA

Un altro dei momenti fondamentali che scandiscono le fasi di realizzazione di una campagna di informazione è rappresentato dal passaggio dal piano generale di comunicazione dell'amministrazione al particolare piano mezzi su cui è articolata la campagna. La delicatezza deriva dal fatto che adesso bisogna decidere come i contenuti prescelti possono essere proposti al proprio *target* di riferimento in modo da far giungere il messaggio a destinazione, e tutto questo restando all'interno del *budget* che si ha a disposizione.

È ovvio che la gran parte del successo della campagna deriverà dalle scelte adeguate che si compiranno in questo momento, per cui è innanzitutto importante capire che non esiste un mezzo che per sua natura ci consente di raggiungere i nostri obiettivi, mentre gli altri li consideriamo come soluzioni di ripiego. È bene sottolineare che il prestigio che la comunicazione attraverso i mezzi di massa può dare all'ente che emette il messaggio può non avere nulla a che fare con il fatto che poi le persone effettivamente interessate al contenuto del messaggio possano usufruire delle opportunità offerte loro.

Di conseguenza, la prima domanda che ci si deve porre, all'insegna di quella sincerità che abbiamo già ricordato essere l'ingrediente principale di un processo di autovalutazione, è la seguente:

Come è avvenuta la scelta dei mezzi impiegati nella campagna?

Ha prevalso il bisogno di dare visibilità all'amministrazione.

Si è tenuto conto della visibilità dell'amministrazione e dell'orientamento sul target.

Ha prevalso l'orientamento verso il target.

In genere, uno dei sistemi migliori che si possono adottare per evitare di cadere nella trappola della autoreferenzialità consiste nel lavorare il più possibile in stretto contatto con società di professionisti, esterne all'amministrazione, in grado di individuare con maggiore precisione, affidabilità e verificabilità i mezzi più adatti per veicolare i messaggi al proprio pubblico di riferimento. Contemporaneamente alla prima domanda, dunque, è bene chiedersi anche:

I mezzi adatti a veicolare i contenuti della campagna sono stati individuati:

Sulla base di esperienze analoghe effettuate in precedenza.

Su suggerimento delle società a cui è stata affidata materialmente la realizzazione della campagna.

Con un lavoro di ricerca appositamente realizzato o commissionato dalla istituzione.

In linea teorica non c'è una risposta che risulti, a priori, migliore delle altre. Bisogna vedere, ad esempio, cosa si intende per esperienze precedenti. Se nel recente passato si è provveduto a fare delle ricerche che hanno portato all'individuazione di alcuni mezzi su cui concentrare la campagna, poi nella pratica si è verificato che questa scelta non è stata particolarmente felice, allora il ricorso all'esperienza rappresenta uno snodo fondamentale nel processo di elaborazione di una efficace strategia di comunicazione. Se invece è la prima volta che si fa una campagna, allora è bene ricorrere all'assistenza di professionisti.

Un altro momento essenziale è rappresentato dalla considerazione del rapporto che intercorre tra pianificazione dei mezzi da impegnare nella campagna e risorse disponibili per la sua realizzazione.

Schematizzando, e ricordando che ci possono essere situazioni intermedie a quelle indicate, dovremo domandarci se siamo partiti dal *budget* a disposizione per adattare ad esso la campagna, se abbiamo individuato in linea di massima i mezzi più adatti e abbiamo scelto quelli alla nostra portata, oppure se abbiamo reperito le risorse adeguate alla pianificazione realizzata attraverso apposite ricerche. Più nello schema sottostante si procede verso destra e più ci si avvicina a una buona pratica, anche se va sottolineato il fatto che la presenza di un ufficio che costantemente operi sui temi della comunicazione rende sempre più valide anche le scelte basate sulla propria esperienza.

La pianificazione dei mezzi è avvenuta:

Valutando il budget a disposizione e distribuendolo tra i diversi mezzi.

Prefigurando i mezzi a cui il target è più esposto e scegliendo quelli a cui si può accedere con il proprio budget.

Sulla base di un'apposita ricerca volta a stabilire il rapporto migliore tra target e mezzi, cercando poi di reperire le risorse necessarie.

Visto che i vari aspetti della realizzazione operativa di una campagna di informazione si presentano, concettualmente, in un modo sostanzialmente analogo, a questo punto possiamo procedere un po' più speditamente, indicando analiticamente i diversi elementi su cui fare attenzione, ma senza dilungarci eccessivamente sui dettagli di ciascuno di essi.

Prima di tutto è ovvio che nessuna campagna può pretendere di avere il minimo successo se non è adeguatamente studiato il modo in cui vengono utilizzati i linguaggi, intesi sia dal punto di vista della lingua (verbale e non verbale) adoperata nella comunicazione che dal punto di vista dei codici comunicativi tipici dei diversi strumenti adoperati.

L'impiego dei linguaggi non può essere lasciato al caso, per cui bisogna capire se:

Il linguaggio adoperato nella campagna è stato modulato:

In base a una scelta affidata ad esperti della materia.

Individuando per ciascun mezzo il linguaggio più adatto.

Studiando caso per caso il rapporto migliore tra linguaggio, target e mezzi.

Chiaramente, se affidiamo la scelta ad esperti, questi possono poi individuare il linguaggio adatto per ogni mezzo e studiare il rapporto migliore tra linguaggio, *target* e mezzi. Quello che ci interessa è se noi abbiamo dato questo incarico agli esperti oppure no, cioè se siamo noi che stiamo guidando il processo della comunicazione, oppure se ci facciamo trascinare da altri.

Una volta stabiliti i contenuti, i destinatari, i mezzi, i linguaggi della campagna, è opportuno dedicare una adeguata riflessione anche ai tempi su cui si pensa di articolare la campagna.

Le opzioni principali a questo riguardo possono essere le seguenti:

Tempi di diffusione dei messaggi:

Durata della campagna determinata dai tempi interni all'amministrazione.

Campagna concentrata in un breve, anche se intenso, lasso di tempo.

Durata della campagna determinata dalle caratteristiche dei mezzi.

Programmazione della durata in base alla previsione di efficacia dei tempi nei diversi media.

Non ci vuole molto a capire che, questa volta, praticamente solo l'ultima opzione è quella valida (con una certa importanza anche per la terza), mentre è assolutamente da evitare la prima: non devono essere le *routines* burocratiche a determinare i tempi di svolgimento di una campagna.

A questo punto si può disegnare una vera e propria mappa dei mezzi da impiegare, individuando per ciascuno di essi l'utilizzo ottimale. Cominciamo, innanzitutto, ricordando i principali mezzi che si possono adoperare e indicando la loro articolazione, che può essere sinteticamente tracciata in questo modo:

Mezzi di diffusione dei messaggi:

Affissioni e materiali a stampa.

Mass media.

Nuovi media (call center, internet).

Quindi entriamo nel dettaglio, in modo da avere a disposizione un promemoria dei principali strumenti di comunicazione di cui si può usufruire, in ciascuna delle categorie indicate in precedenza.

A questo proposito consigliamo di usare una serie di tabelle come quelle indicate qui di seguito, grazie alle quali individuare il tipo di strumenti adeguati alla diffusione dei contenuti della campagna al particolare *target* a cui è rivolta. Accostare a ciascun mezzo il contenuto particolare che può essere veicolato da esso e il tipo di pubblico che può raggiungere, oltre che una valutazione dell'ordine di grandezza dei costi che comporta il suo impiego e del grado di integrazione che si può avere con gli altri mezzi, aiuta sicuramente a capire se e quanto è opportuno impiegarli.

Affissioni e materiali a stampa

Contenuto	<i>Target</i>	Mezzi	Costo	Integrazione
		<i>Modulistica distribuita agli sportelli</i>		
		<i>Locandine, manifesti, pieghevoli diffusi negli uffici pubblici</i>		
		<i>Manifesti in luoghi pubblici</i>		
		<i>Cartelli pubblicitari su autobus e altri mezzi pubblici (all'interno e all'esterno)</i>		
		<i>Pieghevoli inseriti in pubblicazioni specialistiche</i>		
		<i>Materiale illustrativo inviato alle associazioni interessate all'oggetto della campagna</i>		
		<i>Iniziative di invio postale di materiale illustrativo</i>		
		<i>Distribuzione di materiale illustrativo a fiere o altri eventi in cui si partecipa</i>		
		<i>Programmazione di eventi speciali nei quali si distribuisce materiale illustrativo</i>		

Mass media

Contenuto	Target	Mezzi	Costo	Integrazione
		Inseri pubblicitari in giornali e riviste generaliste (nazionali, regionali, locali)		
		Spot radiofonici (emittenti pubbliche e private, nazionali e locali)		
		Spot televisivi (emittenti pubbliche e private, nazionali e locali)		
		Spot nelle sale cinematografiche		
		Creazione di eventi di cui i media rendono conto nei loro notiziari informativi		

Nuovi media

Contenuto	Target	Mezzi	Costo	Integrazione
		Gestione di <i>call center</i>		
		Numero Verde		
		Sito internet		
		Servizio di informazioni via <i>SMS</i>		

Ovviamente questa è solo una traccia. I responsabili delle campagne potranno crearsi delle griglie in cui aggiungere o togliere mezzi o, cosa più importante, riflettere su altri fattori. L'importante è mantenere sempre uno sguardo "sinottico" sull'attività comunicativa che si sta approntando. Del resto, anche a prescindere dal numero dei mezzi impiegati, è difficile immaginare una campagna ben congegnata che non sia anche integrata. Basta solo produrre delle *brochure* e dei manifesti in cui venga indicato un riferimento a un sito internet e la campagna risulterà per forza di cose "integrata".

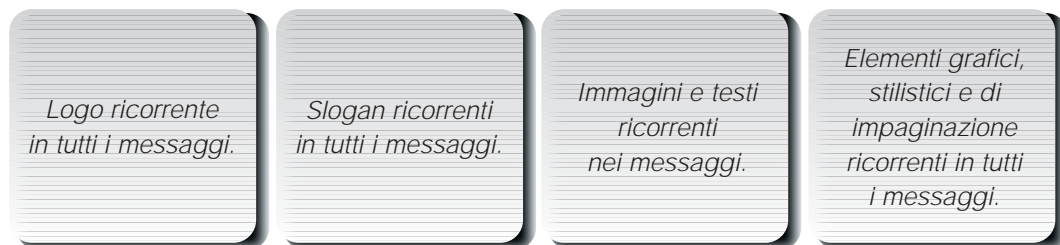
Di conseguenza è essenziale la cura di alcuni particolari che, quando si articola il messaggio attraverso diversi media e differenti linguaggi, assumono un valore estremamente significativo.

Una campagna integrata deve avere una forte identità ed una estrema flessibilità.

L'identità dell'istituzione che promuove la campagna e della tematica che viene presentata deve essere immediatamente riconoscibile attraverso tutte le forme di comunicazione impie-

gate. Questa riconoscibilità può essere ottenuta in diversi modi, per cui bisogna decidere come e a quale livello conseguirla:

Riconoscibilità della campagna:



Un unico logo ricorrente è il minimo, sotto il quale non si deve assolutamente scendere. Per quanto riguarda gli *slogan* e le immagini il discorso è aperto. In ogni caso, chi si avvicina a un qualunque testo della campagna, deve riconoscerla immediatamente grazie all'uso dei colori, della grafica, dello stile generale di organizzazione: questa omogeneità ci permette di declinare i diversi temi della campagna in modi differenti senza perdere nulla in riconoscibilità.

La flessibilità, infatti, si afferma sulla base del grado di articolazione e coerenza che assume la campagna, obiettivo che si può raggiungere, approssimativamente, lungo le seguenti direttrici:

Articolazione della campagna:



Uno stile omogeneo e immediatamente riconoscibile, eppure in grado di adattarsi a tutte le esigenze dei diversi *target* a cui si fa riferimento e dei differenti mezzi attraverso i quali veicola i suoi contenuti, opportunamente espressi con i linguaggi giusti: ecco la ricetta di un'ottima campagna di comunicazione.

4 • IL MONITORAGGIO DELLA CAMPAGNA

Come abbiamo già avuto modo di indicare nella prima parte del presente volume, si può distinguere tra la valutazione dei risultati ottenuti da una determinata campagna di informazione e la valutazione dell'intero processo che ha portato alla sua realizzazione. Nel primo caso possiamo parlare di efficacia della comunicazione, nel secondo di efficienza dell'apparato comunicativo. È evidente che la valutazione di efficienza la facciamo applicando tutta la griglia che stiamo sinteticamente e schematicamente proponendo. La valutazione di efficacia, invece, rappresenta una parte del processo generale di valutazione dell'efficienza, e ad essa dedichiamo, quindi, una attenzione specifica.

Per valutare adeguatamente l'impatto che una campagna ha avuto e quali sono stati i suoi risultati, bisogna che siano chiari fin dal principio i suoi obiettivi e gli strumenti che useremo per valutarne il raggiungimento.

Ecco che allora la prima cosa da fare è capire se:

Nel piano della campagna il monitoraggio prevedeva:

*Il controllo
dell'impatto
e dei risultati finali.*

*Il controllo
sulle operazioni
affidate a società esterne.*

*Il controllo su tutte
le fasi in cui si
articola la campagna.*

La necessità dei diversi livelli di monitoraggio è determinata anche dalla complessità della campagna stessa. Ovviamente, più una campagna si presenta in modo stratificato e articolato e più attenti devono essere anche i controlli su tutte le sue fasi. In ogni caso, è sempre bene pensare, fin dalla fase di ideazione del piano di comunicazione, a una qualche forma di controllo esterno dei risultati, in modo da evitare l'autoreferenzialità assoluta e integrare l'autovalutazione dei processi con la "eterovalutazione" dei prodotti.

Dopo aver riflettuto sulla impostazione generale del controllo dei risultati, si deve passare alla considerazione del tipo di strumenti adoperati per monitorare gli effetti della campagna, per cui bisogna domandarsi se:

L'impatto e i risultati della campagna sono stati valutati:

*In base al modo in
cui se ne è parlato
negli ambienti
giornalistici
e istituzionali.*

*Registrando le
impressioni degli
utenti dei servizi
esposti
ai messaggi.*

*Rilevando
empiricamente dati
sugli effetti
prodotti.*

*Costituendo un
gruppo di controllo
e valutazione che
si è avvalso di
diverse tecniche di
monitoraggio.*

Se si esclude un numero ristretto di campagne estremamente circoscritte e mirate (pensiamo alle informazioni sui corsi di formazione professionale o situazioni analoghe), una valutazione seria dovrebbe essere fatta sempre avvalendosi degli strumenti indicati nelle ultime due opzioni. Quando ci si avvale di mezzi il cui consumo è già misurato da appositi sistemi di rilevazione (tipo l'*auditel* per la televisione o l'*audiradio* per la radio), si sfruttano questi sistemi. Quando non è possibile usare strumenti già esistenti si possono proporre rilevazioni specifiche. In ogni caso, però, sarebbe il caso che, all'interno dell'ufficio comunicazione si formasse gruppo di lavoro (formato anche da componenti esterni all'amministrazione), in grado di seguire e controllare tutte le operazioni di verifica dell'efficacia ottenuta dai messaggi veicolati dalla campagna.

Raccogliere dati sull'andamento della campagna è indispensabile. L'importante, però, è capire che uso è stato fatto dei risultati ottenuti dal monitoraggio della campagna.

In particolare è decisivo sapere se:

Il monitoraggio della campagna è stato usato per:

*Valutare la validità
del lavoro svolto.*

*Individuare le buone
pratiche da ripetere.*

*Programmare
ulteriori campagne.*

In effetti una buona azione di verifica dell'attività di comunicazione dovrebbe portare all'attivazione di tutte e tre le opzioni che abbiamo indicate. Il monitoraggio, infatti, assume un senso solo se riesce a mettere in moto un "circolo virtuoso", grazie al quale, tenendo sotto controllo tutte le operazioni che si svolgono, si riesce a capire se si è lavorato nella giusta direzione, in modo da capire quali sono le cose fatte bene, che è il caso di ripetere nel momento in cui ci si accinge a programmare delle nuove campagne di informazione e di comunicazione.

Questo è lo scopo dell'ultima domanda che ci si deve porre quando si procede con la valutazione del proprio lavoro, ma questo è anche lo *spirito* con cui speriamo che venga letto l'intero *schema di autovalutazione* dell'attività di comunicazione che abbiamo proposto in questa sezione del presente volume, che possiamo riassumere così: *capire cosa abbiamo fatto di buono per farlo ancora meglio.*

5 • GLI SCOPI DELLA COMUNICAZIONE

Per concludere vogliamo fornire anche uno *spunto di riflessione* sul *valore* e il *significato* che assume la comunicazione nella pubblica amministrazione.

Servendoci sempre di una forma di rappresentazione grafica dei concetti che abbiamo espresso nella prima parte di questa pubblicazione, possiamo riassumere il percorso che una buona pratica di comunicazione pubblica dovrebbe compiere attraverso uno schema come il seguente, in cui a mano a mano che si passa verso il lato destro della mappa, le azioni che si compiono assumono maggiore spessore, accostandosi sempre di più ad un modello ideale verso cui tendere.

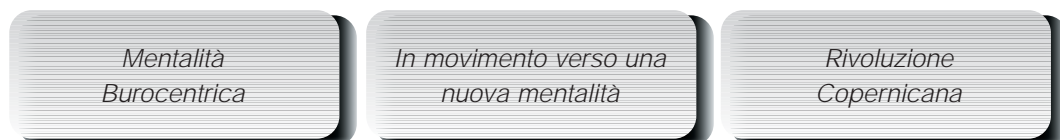
Funzioni della comunicazione pubblica:



Modelli della comunicazione pubblica:



Mentalità della comunicazione pubblica:



Invitiamo tutti gli operatori della comunicazione pubblica a mettersi di fronte a questo specchio e a interrogarsi sulla natura delle funzioni espletate nella loro attività, i modelli a cui fanno riferimento, la mentalità con cui si avvicinano al rapporto con i cittadini.

In particolare vorremmo che provassero a segnare un punto nel luogo in cui, secondo loro, si colloca la loro posizione in relazione alle funzioni e ai modelli impiegati. Unendo con una linea questi due punti e facendola proseguire fino all'ultima riga, scoprirebbero qual è la mentalità che caratterizza il loro rapporto con la comunicazione pubblica.

Si tratta di un piccolo strumento di autovalutazione del lavoro che essi stanno compiendo, in effetti poco più di un gioco, ma crediamo che sia oltremodo utile per capire in quale direzione è rivolta la pratica di comunicazione dell'istituzione all'interno della quale operano.

In particolare attraverso questo specchietto vorremmo che risaltasse in modo chiaro a tutti gli operatori della comunicazione pubblica che, al di là dei tecnicismi e delle specificità che caratterizzano qualunque attività legata alla loro professionalità, *quando si lavora per una istituzione pubblica ci sono degli scopi e delle finalità da perseguire che non sono semplicemente legate alla efficacia e alla efficienza delle operazioni svolte.*

I referenti di una amministrazione pubblica - prima che clienti, consumatori o utenti - sono dei cittadini e come tali vanno considerati e, innanzitutto, rispettati.

parte TERZA

- **MATERIALI
DELLE CAMPAGNE
INFORMATIVE
DELLA PUBBLICA
AMMINISTRAZIONE**

In quest'ultima parte del volume *presentiamo la documentazione* relativa alle campagne su cui abbiamo basato il nostro lavoro di analisi dei processi comunicativi nella pubblica amministrazione. Alcuni di questi materiali sono stati già citati in precedenza, ad altri abbiamo fatto riferimento, in modo più o meno esplicito. In ogni caso pensiamo che possa risultare utile ricostruire il percorso che le diverse amministrazioni hanno seguito per realizzare le loro campagne informative. Per questo abbiamo deciso di evitare la semplice pubblicazione di tutti i materiali prodotti dalle singole amministrazioni, preferendo accompagnare alla citazione di alcuni di questi testi delle osservazioni in grado di riassumerne il senso complessivo e di sottolinearne l'originalità o la particolarità.

Dato che si tratta di documenti che, *in larga parte, sono rintracciabili nei siti internet delle amministrazioni che li hanno prodotti*, non crediamo che questa scelta possa minare la base epistemologica del lavoro che abbiamo prodotto, né tanto meno impedire la consultazione dei documenti originali a chi ne fosse interessato.

Riteniamo, più semplicemente, che in questo modo tali documenti risultino più fruibili, e con questo spirito li sottoponiamo all'attenzione dei nostri lettori.

1 • CAMPAGNE NAZIONALI

1.1 • MINISTERO DEL LAVORO E DELLE POLITICHE SOCIALI

1.1.1 • CircumL@vorando

La carovana di *CircumL@vorando* è partita ormai più di tre anni fa. Un primo bilancio di questa iniziativa è stato tracciato al termine della prima stagione del viaggio in un volume da cui traiamo gran parte della nostra documentazione¹¹. Innanzitutto si ricordano quali sono state le motivazioni che hanno spinto il Ministero del Lavoro e delle Politiche Sociali - Ufficio Centrale per l'Orientamento e la Formazione professionale dei Lavoratori (MLPS-UCOFPL) ad attivare questa iniziativa e quali ne sono le caratteristiche principali:

Quando si parla di lavoro e delle relative scelte, molti sono gli interrogativi e le incertezze che accomunano i giovani del Nord, del Centro e del Sud d'Italia. Come realizzare il lavoro dei propri sogni. Quali le facoltà universitarie che offrono maggiori sbocchi professionali. Come migliorare le proprie competenze. Quali sono le opportunità per svolgere stage all'estero. Come ci si presenta a un colloquio di lavoro. Questi quesiti e tanti altri vengono posti a genitori, amici, conoscenti, insegnanti e istituzioni competenti.

Per dissipare i dubbi e le perplessità, il 3 ottobre 2000, a Olbia ha avuto inizio un'interessante iniziativa dell'Ufficio Centrale per l'Orientamento e la Formazione Professionale dei Lavoratori del Ministero del Lavoro e delle Politiche Sociali: CircumL@vorando, nata con l'intento di fornire informazioni adeguate e chiare ai giovani che sentono la necessità di accrescere le conoscenze e di utilizzare nuovi strumenti per affrontare un mondo del lavoro in continuo mutamento, dove le certezze del passato risultano superate.

[...]

Gli aspetti distintivi del progetto tengono conto dei veloci cambiamenti interni al mondo del lavoro, delle molteplici sfaccettature e della complessità dei fenomeni che lo caratterizzano, della diversità di linguaggio tra giovani, istituzioni, soggetti pubblici e privati che offrono lavoro, nonché delle profonde evoluzioni in atto nei servizi per l'impiego del nostro Paese.

CircumL@vorando è un'iniziativa itinerante, caratteristica che consente di rispondere a queste esigenze di flessibilità, dinamismo e completezza informativa.

Con grande chiarezza sono quindi indicate le persone a cui l'iniziativa è destinata:

*I **destinatari** di CircumL@vorando sono soprattutto i giovani che stanno per affacciarsi al mercato del lavoro e che desiderano riflettere sulle opportunità che gli vengono offerte. Nonostante ciò il target di riferimento è compreso in una fascia d'età molto ampia, che va dai 19 ai 30 anni, articolata in più segmenti:*

¹¹ *Destinazione lavoro. Un anno con CircumL@vorando*, a cura del Ministero del Lavoro e delle Politiche Sociali UCOFPL, Roma, 2002.

- **Giovani impegnati in percorsi formativi.** *Costituiscono uno dei principali target dell'iniziativa verso i quali CircumL@vorando svolge un'azione "preventiva". L'informazione per questa utenza mira al superamento del disinteresse e dei "falsi miti" in genere legati alle tematiche del lavoro. Di norma questi giovani giungono ad avere la consapevolezza del problema del lavoro solo quando lo vivono in prima persona, ma a quel punto è assai faticoso e dispendioso (per loro e per la società) recuperare un ruolo da protagonisti;*
 - **Giovani in cerca di primo impiego.** *Costituiscono l'altro target fondamentale e verso di loro l'iniziativa vuole essere di "stimolo". Il perdurare dello stato di disoccupazione diminuisce le chance di trovare un lavoro adeguato al livello di studio e alle proprie aspettative. Spesso questi giovani si trovano a vivere un forte disagio e sono del tutto impreparati a delineare un percorso individuale di avvicinamento al mercato del lavoro;*
 - **Giovani disoccupati di lunga durata.** *Si tratta di un universo variegato, spesso confinato ai margini del mercato del lavoro, a cui i giovani partecipano attraverso il lavoro nero o saltuario riducendo la propria esperienza a una serie di "lavoretti" che impediscono un reale percorso professionale. CircumL@vorando intende suggerire loro come reinserirsi nel mercato del lavoro.*
 - **Giovani occupati.** *Sono tutti coloro che, avendo sperimentato le proprie potenzialità, coltivano ambizioni di carriera e sono spesso fortemente interessati a cambiare lavoro, Regione o Stato, o a svolgere attività formative (master, corsi di specializzazione). Sono utenti a cui servono informazioni più mirate che siano di supporto a scelte specifiche e verso i quali il ruolo di CircumL@vorando è quello di "stimolare l'ambizione".*
-

La carovana di *CircumL@vorando* si sposta per tutta l'Italia, ma non a caso. L'intenzione è sfruttare la mobilità dello strumento per far arrivare l'informazione sull'orientamento verso l'occupazione proprio dove ce n'è più bisogno. Infatti,

Sono state scelte prevalentemente città in cui i servizi per l'impiego sono carenti o assenti e dove il livello di disoccupazione risulta più alto. Questo ha comportato una maggiore presenza di CircumL@vorando nelle Regioni del Centro-Sud rispetto a quelle del Nord, dove già da diversi anni esistono servizi di informazione e orientamento, alcuni dei quali addirittura assunti a modello di riferimento nel resto d'Italia.

Le attività principali svolte da *CircumL@vorando* in ogni tappa del viaggio sono sostanzialmente due: al mattino avviene un incontro con studenti di scuole medie superiori, precedentemente contattati; al pomeriggio prende vita il *Villaggio del Lavoro*. Nelle scuole si distribuisce materiale informativo, si svolgono dei seminari, si risponde alle domande formulate dagli studenti. Ancora più originale risulta l'attività che si svolge nel *Villaggio del Lavoro*. Cerchiamo dunque di capire meglio come è strutturata l'area che fornisce i servizi di orientamento e cosa avviene al suo interno:

In ogni città è stato allestito il Villaggio del Lavoro appositamente predisposto per ospitare gli utenti, affrontare assieme a loro le tematiche più attuali e sentite e insegnare le "regole d'oro" per

acquisire un approccio proficuo nella ricerca di un'occupazione. Il Villaggio è un'area composta da strutture diverse, ciascuna delle quali risponde a specifiche funzioni di servizio. Tali strutture sono disposte in modo tale da creare un luogo dedicato, perfettamente integrato nella piazza in cui è collocato, in cui si svolge l'attività informativa quotidiana.

Il cuore del Villaggio è costituito da una tensiostruttura di 64 mq. Che ospita i seminari, ed è attrezzata con sessanta posti a sedere, una postazione Internet, un personal computer, una lavagna luminosa e un impianto di amplificazione. Qui si trova anche l'Accoglienza allestita con un desk, i materiali informativi in distribuzione gratuita e in consultazione (dalle pubblicazioni cartacee e multimediali dell'Ufficio Centrale per l'Orientamento e dell'Isfol a quelle specificatamente prodotte per CircumL@vorando) destinati agli utenti e agli operatori.

A circoscrivere lo spazio esterno intorno alla tensostruttura si trovano i tre motorhome attrezzati con un personal computer fisso e uno portatile, un divanetto per far accomodare gli utenti e alcuni materiali informativi. Si tratta di luoghi appartati che consentono di porre un'attenzione particolare ai bisogni del giovane: all'interno del motorhome si svolgono i colloqui individuali, le simulazioni di colloqui di lavoro e la consulenza per imparare a costruire il proprio curriculum vitae sotto la guida dell'orientatore.

A queste strutture si affianca il videobox, un'iniziativa dedicata ai giovani per dar loro la possibilità di lasciare "traccia" del proprio passaggio al Villaggio. Nel videobox, tramite una telecamera digitale appositamente azionata, i ragazzi possono lasciare una testimonianza, della durata massima di tre minuti, per presentarsi, registrare le proprie esperienze formative e lavorative, esprimere il loro desiderio di un lavoro gratificante, raccontare le difficoltà incontrate nella ricerca del primo impiego, fornire suggerimenti sui servizi di orientamento, ecc.

L'importanza di questa iniziativa risiede principalmente nella sua capacità di creare molteplici livelli di informazione e comunicazione tra l'amministrazione e i cittadini, destinatari del messaggio. Il contatto, infatti, avviene principalmente per via diretta, attraverso una comunicazione "faccia a faccia", con l'amministrazione che si reca dagli utenti per portargli le informazioni che possono rendergli meno disagiata la ricerca di un impiego. Contemporaneamente, però, si attiva anche una componente "mediatica" del rapporto comunicativo, che si dirige verso due direzioni: a monte è attraverso dei messaggi veicolati dai media che si invitano i giovani ad avvicinarsi alla carovana di *CircumL@vorando*; a valle, invece, si invitano gli stessi giovani a lasciare una traccia mediatica del loro passaggio nel Villaggio, mettendo in circolo le loro esperienze e producendo essi stessi comunicazione. Infine, è la natura stessa dell'ambiente in cui si accolgono i giovani a svolgere la funzione di "luogo/mezzo" di comunicazione, visto che:

Tutte le strutture del Villaggio sono caratterizzate da una linea grafica coordinata, declinata anche sui materiali informativi realizzati per l'occasione e di alta riconoscibilità, con cui si vuole comunicare in modo chiaro e incisivo l'impegno ministeriale nell'informazione sul mercato del lavoro e stimolare il giovane a informarsi ed essere più attivo. Nell'intento di adottare un linguaggio il più vicino possibile a quello dei giovani, lo stile complessivo del Villaggio ha fatto ricorso al colore e al segno grafico fresco e dinamico, mantenendo inalterata la visibilità e la leggibilità degli elementi informativi fondamentali.

Tornando alla fase di preparazione dell'iniziativa, quella che ha consentito ai giovani di sapere dell'esistenza del Villaggio, c'è da dire che fondamentale è stata la collaborazione con le scuole, grazie alle quali la notizia dell'arrivo della carovana si è diffusa capillarmente ai soggetti più interessati, ma che comunque grande rilevanza ha avuto anche una campagna informativa appositamente congegnata dal Ministero del Lavoro per assicurare maggiori possibilità di successo al progetto di *CircumL@vorando*. Infatti,

CircumL@vorando è stata sostenuta da un'attività di comunicazione a livello nazionale e locale. La campagna pubblicitaria è stata pianificata sui principali quotidiani italiani e sui periodici a target giovanile, nonché sui quotidiani e le radio locali per annunciare l'arrivo della struttura itinerante nelle città sedi delle tappe.

Sul piano dell'informazione si è svolta un'attività costante e capillare di ufficio stampa, che ha prodotto centinaia di uscite tra lanci d'agenzia, articoli e servizi radiotelevisivi, interessando testate di grande prestigio che hanno garantito un'ampia visibilità sia al progetto sia al Ministero del Lavoro e delle Politiche Sociali. L'informazione prodotta è stata puntuale e corretta nel descrivere le caratteristiche del servizio e il programma delle attività.

Per tracciare un bilancio di *CircumL@vorando* ci sembra appropriato riportare le riflessioni che alcuni operatori dell'orientamento coinvolti nell'iniziativa hanno maturato nel corso della loro esperienza, sia nel Villaggio che nelle scuole. Sono testimonianze prodotte a caldo, che mettono l'accento sia sulle luci che sulle ombre del progetto, quindi per questo molto interessanti:

"Nei confronti di CircumL@vorando i ragazzi arrivano al Villaggio un poco circospetti, ma fortemente incuriositi. Dopo una prima visita veloce ritornano. Ciò dimostra un grande interesse per CircumL@vorando e per la possibilità di incontrare persone che soddisfino la necessità di informazione."

"La speranza che i giovani ci comunicano è quella di trovare lavoro tramite CircumL@vorando. Inizialmente, pensano di trovare una banca dati per l'inserimento del proprio curriculum vitae e che noi ci attiviamo per far incontrare domanda e offerta di lavoro. Ma una volta conosciuta l'iniziativa, rimangono ugualmente soddisfatti perché si rendono conto della sua utilità"

"Ho trovato i giovani molto preoccupati, anche se quelli che sono venuti da noi hanno in genere un ottimo approccio, di tipo proattivo. Sono consapevoli che ricercare un lavoro è una cosa difficile, come se fosse un lavoro. Non sono mancati, naturalmente, casi di ragazzi scoraggiati da una ricerca finora infruttuosa"

"Durante le consulenze individuali ho incontrato persone frustrate che hanno già avuto delle esperienze lavorative, che hanno tentato di trovare un lavoro, che sono state fuori e poi sono tornate. In questi casi cerchiamo di visualizzare gli aspetti positivi di un'esperienza che possano rappresentare nuovi punti di partenza"

"Non va inoltre sottovalutato l'atteggiamento degli insegnanti nei confronti di CircumL@vorando che cambia molto in relazione all'organizzazione interna delle scuole. In alcune c'è stata una grande attenzione, i ragazzi erano stati preparati adeguatamente su quello che sarebbe stato loro proposto"

"Va anche rilevato che buona parte dei ragazzi che sono venuti al Villaggio non provengono da famiglie benestanti. Per poter continuare gli studi svolgono lavori stagionali o part-time."

Infine, diamo la voce ai ragazzi che hanno lasciato la loro testimonianza nel videobox. La selezione che ne facciamo è del tutto arbitraria, ma crediamo renda conto dell'atmosfera che si veniva a creare nel Villaggio del Lavoro al passaggio della carovana di *CircumL@vorando*.

“Siamo due ragazzi di Benevento e vorremmo lanciare un appello perché qua stiamo troppo male. Abbiamo bisogno di lavorare. Stiamo girando tutti i posti. Siamo molto depressi”

“Mi chiamo Giulietta, sono diplomata e ho vinto il concorso magistrale. Ho superato anche il concorso per la scuola materna. Ho perfino passato le preselezioni a Modena per l'accademia aeronautica e per la marina. Ma sono ancora qui, senza lavoro”

“Sono Valentina e ho quasi 18 anni. Lavoro da quando ne avevo 14. ho iniziato in un pub facendo orari un po' sballati, dalle quattro del pomeriggio alle quattro del mattino (...). Poi ho lavorato come responsabile banconista (...). Adesso lavoro in un bar al centro commerciale. Sto per diplomarmi, sono al quarto anno dell'istituto alberghiero. Sono fiera di me stessa perché la mattina vado a scuola e il pomeriggio me ne vado al lavoro. È un po' faticoso, però mi rendo conto che tutto questo mi porterà su una buona strada perché mi sta facendo capire che se non si fanno dei sacrifici non si ottiene niente”

“Ciao! Volevamo fare i complimenti per questa iniziativa perché è stata veramente utile a noi studenti. Per quanto mi riguarda il mondo del lavoro è un punto interrogativo. Però mi aspetto tante cose. Penso che al mondo d'oggi una persona deve cercare di realizzare i propri sogni. Di informazioni ce ne avete date proprio tante. Ovviamente ciascuno di noi dovrà cercare di raggiungere i propri sogni”

1.1.2 • Il lavoro di un disabile dà valore alla tua azienda

Il Ministero del Lavoro e delle Politiche Sociali, attraverso questa campagna, si è posto l'obiettivo di promuovere l'assunzione di disabili da parte delle aziende del meridione. Il punto di partenza è rappresentato da una legge che dal 1999 ha introdotto una nuova normativa del diritto al lavoro dei disabili. La decisione di realizzare la campagna è scaturita dalla constatazione che nel centro e nel nord d'Italia questa legge stava trovando applicazione, mentre nel sud si stava procedendo con maggiore difficoltà. La procedura di realizzazione della campagna ha preso l'avvio nel marzo del 2001 con la pubblicazione del bando di gara, a cui è seguita nel giugno 2002 la stipula del contratto con la società che ha vinto il concorso, che, dopo una fase di studio e messa a punto ulteriore del progetto, ha dato vita alla campagna nel corso del 2003.

Nel capitolato d'onori di questa campagna viene riassunto in modo efficace il contesto che ha generato questa iniziativa, per cui riteniamo opportuno riportarne per esteso alcuni brani significativi:

La riforma dei Servizi Pubblici per l'Impiego in Italia, iniziata nel 1997 con l'approvazione della Legge n. 59/97 e relativa attuazione con Decreto Legislativo n. 469/97, prevede il decentramento a livello regionale e locale della gestione di tali servizi.

La legge del 12 marzo 1999, n. 68 recante: “Norme per il diritto al lavoro dei disabili” introduce dei concetti fortemente innovativi nel panorama delle politiche di sostegno all'occupazione, aprendo nuovi scenari ed orizzonti volti ad un sistema di inserimento delle persone disabili con-

sensuale e graduale. La nuova disciplina relativa all'inserimento nel mercato del lavoro del soggetto disabile, si fonda infatti sul criterio del "collocamento mirato", che ai sensi dell'art.2 è definito come "l'insieme degli strumenti tecnici e di supporto che permettono di valutare adeguatamente le persone con disabilità nelle loro capacità lavorative e di inserirle nel posto adatto, attraverso analisi di posti di lavoro, forme di sostegno, azioni positive e soluzione dei problemi connessi con gli ambienti, gli strumenti e le relazioni interpersonali sui luoghi quotidiani di lavoro e di relazioni". A tale fine la legge introduce anche l'istituto delle convenzioni (c.d. "Convenzioni di inserimento", art. 11 L. 68/99), strumento innovativo improntato sul concetto di pianificazione e gradualità, che agevola sia sotto il profilo procedurale sia sotto il profilo economico, l'inserimento lavorativo delle persone disabili nelle imprese.

La Direzione Generale per l'Impiego, data la rilevanza e l'innovazione normativa nella materia, con il ricorso ai finanziamenti del FSE Obiettivo 1, ha formulato un'ipotesi di intervento al fine di migliorare il programma nazionale di comunicazione e diffusione degli strumenti sulle opportunità e sulle iniziative in materia di collocamento di disabili introdotte dalla recente normativa.

Se questo è il retroterra giuridico da cui vengono prese le mosse per progettare una campagna di informazione sulle nuove norme in materia di collocamento dei disabili, il passaggio successivo consiste nella messa a punto degli obiettivi specifici da raggiungere attraverso la campagna, che nello stesso documento, vengono precisati nel seguente modo:

Oggetto del capitolato

L'affidamento riguarda servizi di consulenza finalizzati alla realizzazione di una campagna di informazione e pubblicità multimediale, da condurre in accordo con le Regioni del Mezzogiorno, nonché con il coinvolgimento delle Province, affinché si possa tenere conto, ove presenti, di specifici programmi regionali sulle potenzialità della L. 68/99.

La campagna informativa vuole contribuire ad illustrare i contenuti della legge sul collocamento mirato dei disabili, e soprattutto le opportunità offerte alle imprese attraverso il coinvolgimento delle persone disabili nel mondo del lavoro.

Gli obiettivi prioritari della campagna informativa sono i seguenti:

- 1. illustrare le opportunità e le azioni positive che la L. 68/99 offre ai disabili e le agevolazioni che la stessa offre alle imprese attraverso il "collocamento mirato";*
 - 2. fornire un'informazione completa e puntuale sulle modalità di inserimento delle persone disabili nel mondo del lavoro;*
 - 3. sensibilizzare i cittadini sulle tematiche connesse con l'occupabilità dei lavoratori disabili;*
 - 4. supportare gli enti competenti all'attuazione della normativa prevista dalla L. 68/99 per la diffusione delle informazioni sugli spazi e le strutture istituzionalmente preposte all'avviamento dell'inserimento lavorativo dei disabili (Centri per l'Impiego).*
-

È interessante notare come la collaborazione tra la società a cui è stata affidata la realizzazione della campagna e il Ministero ha portato dei cambiamenti di rotta in corso d'opera, determinati dal fatto che l'approfondimento dei temi oggetto della campagna ha determinato una migliore conoscenza del tipo particolare di *target*, permettendo così di mirare con più precisione l'intervento.

All'inizio, infatti, si prevedevano tre tipi principali di azioni: la produzione e diffusione di materiale informativo a stampa; la realizzazione di *spot* pubblicitari attraverso canali di massa e internet; l'attivazione di punti mobili informativi in raccordo con i Centri per l'Impiego. A mano a mano che si andava definendo meglio il tipo di persone con cui entrare in contatto, si è capito che un sito internet non avrebbe ottenuto un impatto rilevante, così come delle inserzioni sulla stampa periodica, per cui si è deciso di potenziare la pubblicazione di un vademecum contenente tutte le indicazioni utili a informare il pubblico sulla nuova legge sul collocamento dei disabili e di allestire un camper grazie al quale raggiungere più facilmente tutte le località coinvolte nella campagna, specie quelle più remote ed isolate, in cui sarebbe stato difficile anche trovare un appoggio per l'attivazione di quei punti mobili informativi pure previsti dal progetto iniziale.

1.1.3 • Centro di ascolto "Fondo Sociale Europeo, Orientamento e Formazione"

Nell'ottobre 1997, l'Ufficio Centrale Orientamento e Formazione Professionale dei lavoratori del Ministero del Lavoro e delle Politiche Sociali ha avviato l'attività di un Centro d'Ascolto - Numero Verde, quale parte integrante del programma di informazione e comunicazione realizzato con il progetto *Europalavoro*.

Il servizio, operativo tutti i giorni dal lunedì al venerdì dalle 9.00 alle ore 17.00, fornisce informazioni sulle tematiche della formazione professionale e dell'occupazione, sulle attività promosse dal Ministero del Lavoro-UCOFPL e sulle Iniziative ed i Programmi Comunitari cofinanziati dal Fondo Sociale Europeo. Il Numero Verde è in grado di evadere efficacemente fino a 12.000 telefonate al mese e dispone di:

- 10 operatori esperti nelle tematiche oggetto dell'azione e 3 responsabili di servizio
- 10 linee a ricerca automatica estendibili a 13 se necessario
- 13 work-station in rete con banca dati centralizzata
- Software di gestione sviluppato ad hoc per rispondere alle esigenze dell'utenza
- 1 server con accesso ad internet e televideo
- Linea Fax per l'invio di materiali cartacei, moduli, ecc.

Il servizio è rivolto a due grandi categorie di utenze:

- 1 I *cittadini* - in particolare giovani inoccupati, disoccupati di lunga durata, lavoratori in mobilità e categorie "deboli" - per informarli sulle iniziative e i programmi comunitari FSE, sulle modalità di accesso ai corsi di formazione professionale cofinanziati dal FSE, sui riferimenti e gli indirizzi dei servizi per l'impiego, per l'orientamento, per la creazione di impresa, sul lavoro e sulla formazione in Europa; sul calendario e sui contenuti delle altre attività di informazione del Ministero del Lavoro (es. *FSE in Fiera*, *CircumL@vorando*), sugli strumenti per l'inserimento nel mondo del lavoro (tirocini formativi e di orientamento, apprendistato, rapporti di lavoro *part-time* e a tempo determinato, lavoro interinale, creazione d'impresa e cooperative), sulle iniziative per lo sviluppo della pari opportunità, sulla sicurezza in materia di lavoro, sugli indirizzi istituzionali di riferimento in tutto il territorio nazionale.

2 Gli *operatori* del settore della formazione professionale e dell'occupazione, quali Enti di Formazione, Amministrazioni Locali, Aziende, Servizi per l'Impiego, per informazioni sulle iniziative e sui programmi comunitari FSE (modalità di partecipazione, scadenze, procedure), sui progetti del Ministero del Lavoro-UCOFPL per l'occupazione e la formazione, sul reperimento dei bandi e sulla normativa per l'accesso ai finanziamenti nell'ambito del FSE, sulla modulistica (da scaricare poi via Internet o da ricevere via fax), sugli indirizzi istituzionali di riferimento.

Nel caso di quesiti rispetto ai quali non si disponesse di una risposta immediata e completa, il servizio si fa carico di richiamare l'utente nei tempi più brevi.

Gli operatori del Numero Verde svolgono il ruolo di informatori esperti nelle tematiche oggetto dell'azione, padroneggiando il quadro generale degli interventi e tenendo conto delle caratteristiche dell'utenza, delle richieste, del linguaggio idoneo alla comunicazione, per cui il personale è oggetto di continui aggiornamenti ed approfondimenti sulle tematiche in oggetto.

Tra i punti di forza del servizio si può annoverare la banca dati degli indirizzi e gli operatori, che dispongono di un *software* contenente schede tematiche, costantemente aggiornate, riguardanti gli argomenti oggetto dell'informazione fornita. Il *software* contiene anche un modulo di monitoraggio per rilevare per ogni singola telefonata i dati dell'utente; i dati così acquisiti sono elaborati su base mensile permettendo di individuare i comportamenti e le richieste dell'utenza e le tematiche di maggiore interesse.

Le indicazioni fornite dagli operatori sono completate dai riferimenti aggiornati delle strutture territoriali presso le quali gli utenti possono ricevere informazioni più dettagliate. Ciò è stato reso possibile grazie alla banca dati - organizzata su base nazionale, regionale e provinciale - degli indirizzi delle strutture istituzionali di riferimento (Uffici del Ministero del Lavoro, Assessorati alla formazione professionale, Euroconsiglieri EURES, Servizi per l'impiego, Agenzie del lavoro, Enti di formazione pubblici e convenzionati, Informagiovani, CCIAA, BIC).

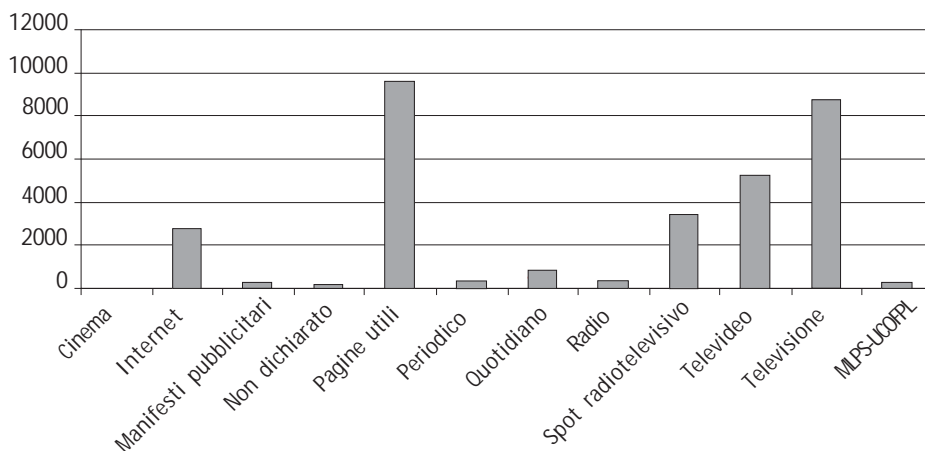
L'attività del Numero Verde è sempre stata integrata con le altre attività e servizi del piano di comunicazione MPLS-UCOFPL. Il Numero Verde, infatti, ha costituito il primo riferimento per informazioni agli utenti di Televideo e trasmissioni Rai in convenzione con il Ministero del Lavoro e delle Politiche Sociali, di FSE in Fiera e di Circumlavorando; il sito *Europalavoro.it* era costantemente indicato, specialmente all'utenza professionale, per la consultazione di normativa, bandi e approfondimenti; la Rassegna Stampa Europalavoro era utilizzata per aggiornare le banche dati e formare sistematicamente gli operatori.

Per la valutazione dell'efficacia dell'iniziativa si presentano alcuni dati relativi al 2002.

Innanzitutto presentiamo un grafico in cui vengono evidenziati i canali attraverso i quali gli utenti sono venuti a conoscenza dell'esistenza del Numero Verde (vedi Figura 17).

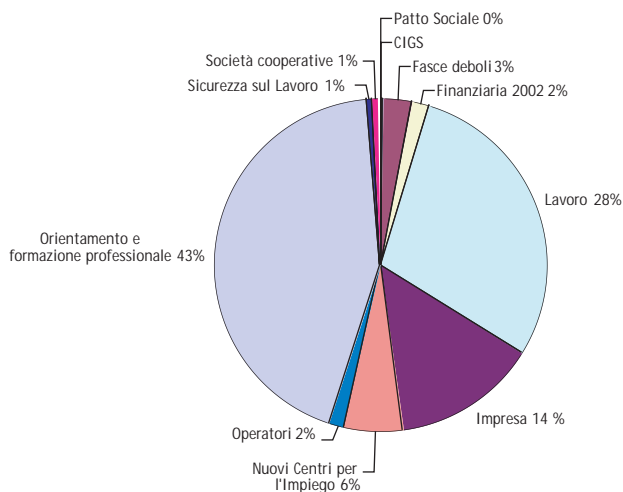
L'analisi delle fonti da cui gli utenti sono venuti a conoscenza dell'esistenza del Numero Verde evidenzia il ruolo prevalente dell'opuscolo *Formalavoro*, entrato in tutte le case alla diffusione abbinata alle *Pagine Utili*, delle trasmissioni radiotelevisive in convenzione e del *Televideo*. Da non sottovalutare, comunque, il ruolo svolto dagli *spot* radiotelevisivi e dai contatti stabiliti attraverso le informazioni raccolte via internet. Molto meno efficaci, invece, si sono rivelate le altre fonti di contatto con gli utenti, specialmente quelle a stampa, sia intese come quotidiani e periodici, sia come affissioni murali.

Figura 17 - Distribuzione Utenti del Numero Verde per canale informativo



Interessante risulta anche il quadro rappresentato dal tipo di richieste che sono state formulate al centro di ascolto. Come si può vedere nella Figura 18, l'analisi delle richieste pervenute da parte degli utenti rivela la netta prevalenza dei temi relativi alla formazione ed al lavoro, con una significativa percentuale di richieste dedicate all'orientamento per la creazione di impresa e alla conoscenza dei nuovi servizi per l'impiego, mentre risulta molto scarso l'interesse indirizzato verso tutti gli altri argomenti.

Figura 18 - Distribuzione delle richieste per argomento



Sulla scia dei risultati ottenuti, il Ministero del Lavoro e delle Politiche Sociali-UCOFPL ha ritenuto opportuno inserire anche l'attività del Centro di ascolto nell'ambito del Progetto di informazione integrata sul FSE.

In seguito all'accorpamento del Dipartimento per gli Affari Sociali al Ministero del Lavoro e delle Politiche Sociali è stata ampliata l'attività del preesistente Numero Verde per le Politiche Sociali, che è stato trasformato nel Centro di contatto del Ministero del Lavoro e delle Politiche Sociali.

1.2 • MINISTERO DELL'ISTRUZIONE, DELL'UNIVERSITÀ E DELLA RICERCA: *LA SCUOLA CRESCE PROPRIO COME TE*

La campagna che il Ministero dell'Istruzione, dell'Università e della Ricerca (MIUR) sta realizzando per promuovere la riforma degli ordinamenti della scuola italiana costituisce un esempio del modo in cui si possa affrontare il problema della comunicazione e dell'informazione istituzionale ponendosi su di una prospettiva di largo respiro, sia dal punto di vista dei temi affrontati che da quello degli strumenti adoperati.

La campagna si presenta come un piano integrato di comunicazione che si sviluppa avvalendosi di tecniche e mezzi articolati, convergenti tutti verso un unico fine. Questo carattere integrato si presenta fin dall'impostazione che possiamo rintracciare nel capitolato per il concorso "per l'ideazione e la realizzazione di una campagna di comunicazione ed informazione integrata finalizzata a favorire la conoscenza delle innovazioni nel MIUR" che accompagnava il bando ufficiale per la gara d'appalto pubblicato il 5 settembre 2002.

In questo capitolato fin da subito si chiarisce che la campagna interesserà un ampio ventaglio di mezzi, in quanto dichiara esplicitamente che:

Art. 1 **Oggetto della gara**

La gara ha per oggetto l'individuazione del soggetto - impresa pubblicitaria e/o di comunicazione - che dovrà predisporre una campagna di comunicazione istituzionale, mediante

- a) pubblicazioni e inserti informativi pubblicitari su giornali nazionali e locali, quotidiani, periodici e free-press;*
 - b) spot radiofonici da trasmettere sulle radio nazionali e locali;*
 - c) spot televisivi da mandare in onda sulle televisioni nazionali e locali, anche in collaborazione e utilizzando le strutture di Rai e Rai Educational;*
 - d) eventi, manifestazioni, incontri, sul tema dell'innovazione del sistema scolastico;*
 - e) prodotti informativi per divulgare il cambiamento, editoriali e/o multimediali, tesi a dare il massimo risalto alle innovazioni in corso nel MIUR;*
 - f) mailing e attività integrative.*
-

La cosa interessante è il modo in cui, subito dopo, si indicano con estrema chiarezza e precisione quali sono gli obiettivi che si devono perseguire attraverso la campagna. Questa precisione è frutto evidente del lavoro scrupoloso compiuto dal Servizio per la comunicazione del Ministero, che ha ovviamente recepito le esigenze presentate dalla Direzione del Ministero, ma che ha saputo tradurle in un elenco di obiettivi che, pur se a volte presentati in modo abbastanza involuto, indicano esattamente tutto quello che ci si aspetta dalla campagna.

Per far comprendere meglio quanto sia stato attento e scrupoloso il lavoro compiuto dal MIUR riportiamo integralmente l'elenco degli obiettivi presentati nell'articolo 2 del capitolato:

Art. 2 **Obiettivi e target**

La campagna di informazione e comunicazione riguarderà il progetto di riforma del sistema scolastico italiano e le innovazioni tecnologiche messe in atto dall'amministrazione per sostenere e rafforzare il suddetto progetto di riforma.

Dovranno essere tenuti in considerazione e divulgati i seguenti punti chiave:

- informare le famiglie, gli operatori scolastici e gli studenti sulle opportunità e risorse, da utilizzare con gli strumenti normativi offerti dal regolamento recante norme in materia di autonomia delle istituzioni scolastiche, DPR n.275/99, per elevare la qualità complessiva del sistema formativo;*
- informare i giovani, le famiglie e il personale che opera nel mondo della scuola del processo innovativo che si sta compiendo;*
- confermare la fiducia e le certezze nel sistema educativo da parte di famiglie, studenti e professori;*
- promuovere il cambiamento attraverso la comprensione e la condivisione della novità della proposta di riforma degli ordinamenti scolastici;*

- *informare, in modo progressivo, tutti gli operatori del sistema scuola per saper condividere gli obiettivi e comprendere le finalità;*
- *comunicare il cambiamento attraverso un processo graduale che lascia il tempo agli operatori scolastici, ai genitori e agli studenti di imparare le novità;*
- *comunicare i benefici derivanti dal cambiamento;*
- *informare sull'abolizione dell'esame di licenza elementare con esame di stato alla fine del primo ciclo;*
- *informare sull'obbligo di alfabetizzazione nella scuola primaria in almeno una lingua europea e nelle tecnologie informatiche;*
- *informare sull'obbligo, nel secondo ciclo, dell'approfondimento della crescita educativa, culturale e professionale, attraverso il sapere, il fare e l'agire e la riflessione critica su se stessi;*
- *far comprendere la flessibilità nell'attuazione, cioè la possibilità di modificare in relazione ai risultati applicativi;*
- *il diritto - dovere allo studio invece che obbligo;*
- *far conoscere l'istituzione di un canale alternativo (tecnico professionale) rispetto alla scuola liceale;*
- *informare sulla definizione di una nuova tipologia di apprendimento: alternanza scuola - lavoro;*
- *far conoscere la flessibilità dei percorsi tra i licei e gli istituti professionali;*
- *far conoscere l'istituzione di un vero servizio di valutazione degli apprendimenti e della qualità dell'offerta formativa;*
- *far conoscere la messa a sistema delle norme concernenti il settore scuola;*
- *informare sulla ripartizione delle competenze, ai sensi del nuovo dettato costituzionale, tra Stato e Regioni;*
- *informare sull'attribuzione alle Regioni a) della legislazione esclusiva sul sistema di istruzione e formazione professionale, con relativa gestione del settore, b) di una quota parte dei piani di studio, c) dell'assistenza scolastica, d) della legislazione corrente (nell'ambito delle leggi cornice riservate allo Stato);*
- *informare sulla garanzia di un percorso di formazione e carriera degli insegnanti, con preparazione specifica ed un periodo lungo di tirocinio;*
- *dare la certezza dei finanziamenti mediante un'accorta pianificazione della spesa, tesa a garantire le risorse sufficienti alla realizzazione del progetto sopra evidenziato;*
- *rappresentazione del processo di attuazione della riforma;*
- *raccordare il cambiamento con le innovazioni in corso nelle istituzioni universitarie;*
- *rappresentare il significato dei due ministeri;*
- *definire una strategia di comunicazione (con azioni di comunicazione interna, esterna, on line, pubblicitaria mediante acquisto di spazi stampa e radiotelevisivi, opuscoli e documentazione illustrativa etc.);*
- *descrivere le singole azioni con l'indicazione dei tempi di realizzazione (calendarizzazione per fasi);*
- *far conoscere il tipo di carta da usare per l'impaginatura e per la copertina, grafica e numero di colori da utilizzare per gli opuscoli, tipo di diffusione e distribuzione prevista;*
- *pianificare le attività di monitoraggio e valutazione dell'efficacia delle azioni (sia in itinere sia ex post);*
- *scegliere i mezzi per diffondere la campagna, il budget e i costi analitici per ogni attività;*
- *le convenzioni stipulate con la Provincia Autonoma di Trento e con alcune Regioni per avviare la sperimentazione di nuovi modelli del sistema di istruzione e formazione.*

In modo molto meno preciso e articolato vengono presentati invece i destinatari della campagna, che nello stesso articolo del capitolato vengono descritti in questo modo:

Il target

La comunicazione dovrà raggiungere prioritariamente:

- a. gli studenti*
 - b. le famiglie*
 - c. il mondo della scuola*
-

Evidentemente è la natura stessa dell'ambiente a cui si fa riferimento, la scuola, ad aver fatto considerare come superflua ogni altra considerazione specificante. È chiaro, però, il motivo per cui la campagna si prefigura come un intervento ad ampio raggio, che si avvale sia di mezzi generalisti (stampa e radiotelevisione) che di strumenti più mirati (opuscoli inseriti in pubblicazioni di settore, prodotti informativi diretti): bisogna raggiungere quasi tutta la popolazione, ma bisogna parlargli sia in senso generale come cittadini (creando un terreno favorevole alla riforma) sia in senso particolare come utenti o operatori della scuola (e allora bisogna veicolare contenuti più precisi e mirati).

Ecco allora il motivo per cui si è tanto precisi nell'indicare il tipo di prodotti che bisogna realizzare:

Art. 4

Attività specifiche di comunicazione

La definizione degli strumenti da utilizzare per la realizzazione del progetto è a discrezione dei soggetti proponenti le offerte e costituisce elemento di valutazione ai fini dell'aggiudicazione.

In ogni caso, l'offerta deve prevedere almeno i seguenti strumenti:

- un prodotto informativo per divulgare il cambiamento, editoriale e/o multimediale (una brochure/CD Rom, etc.);*
 - modalità di veicolazione del prodotto attraverso quotidiani, periodici, settimanali, quindicinali e free-press;*
 - eventi quali manifestazioni, incontri, sul tema della riforma del sistema scolastico;*
 - un prodotto di comunicazione idoneo ad essere trasferito su tutto il territorio nazionale da mettere a disposizione delle Direzioni Generali Regionali, nostri partner nel cambiamento;*
 - un prodotto informativo/comunicativo (spot) da presentare in collaborazione e attraverso Rai Educational;*
 - un prodotto informativo/comunicativo (spot) da presentare in collaborazione con le reti televisive nazionali e locali;*
 - spot su radio (Rai e locali).*
-

A questo proposito è anche importante sottolineare come già dal capitolato emerga la necessità di individuare il linguaggio adeguato alla presentazione di questi temi. Nello stesso articolo 4 citato in precedenza troviamo infatti la seguente riflessione:

Il linguaggio della riforma

La ricerca e la costruzione di un linguaggio chiaro per comunicare la riforma è un elemento essenziale per il successo sia della campagna di informazione e comunicazione, sia della Riforma stessa.

Il Ministero dell'Istruzione ammette particolare rilievo all'obiettivo di costruire quel "linguaggio della riforma" in modo da facilitare al massimo la trasparenza e la comprensibilità dei cambiamenti della scuola italiana per tutte le componenti coinvolte.

L'azienda offerente deve identificare e misurare i problemi di comprensibilità legati all'attuale "linguaggio della scuola", definire le metodologie, le procedure e gli strumenti per l'elaborazione di un nuovo linguaggio, contribuire alla sua elaborazione ed effettuare la verifica sistematica.

Questa costruzione non deve essere solo l'opera di esperti e tecnici, ma deve emergere anche dal mondo della scuola in tutte le sue componenti. Il nuovo linguaggio della riforma deve integrarsi progressivamente nelle campagne di informazione e comunicazione del Ministero di cui è un elemento costitutivo.

È necessario che l'Azienda offerente abbia specifiche esperienze pregresse di interventi sul linguaggio di Amministrazioni pubbliche e/o di Enti collegati.

Passando dal capitolato per la gara d'appalto della campagna informativa al Piano di comunicazione elaborato dal Ministero per realizzare la campagna stessa, si può notare che, come ci è stato fatto notare dagli stessi responsabili del Servizio per la comunicazione del MIUR, in questa occasione c'è stata una radicale novità rispetto al passato.

Infatti, in precedenza il Ministero aveva sempre provveduto ad aggiornare i docenti e gli altri operatori del settore sulle nuove direttive in materia di istruzione attraverso dei seminari, delle conferenze o altre iniziative simili, comunque più vicine al modello della formazione professionale che non a quello della campagna di comunicazione.

In questa occasione, invece, prima di tutto non ci si rivolge agli operatori della scuola (o almeno non solo ad essi), ma anche, e specialmente, ai giovani delle scuole primarie e secondarie e alle loro famiglie. Per tale ragione il piano di comunicazione di questa campagna - che si è protratta dal mese di aprile del 2003 fino al dicembre 2003 -, in sede di bilancio, si è presentato in questo modo:

Le famiglie sono state raggiunte dal messaggio attraverso:

- *la pubblicazione sui periodici e sui quotidiani delle immagini della campagna (in tutto cinque foto) che ripropongono i temi fondamentali della riforma;*
- *sono stati allegati a quotidiani (ad esempio "Il Sole 24 ore del lunedì" che ha l'inserto sulla scuola) e a periodici (ad esempio "Famiglia Cristiana", "Auto"), Il Piccolo Dizionario della Riforma e un pieghevole informativo;*

Per gli studenti:

- *sono stati distribuiti come inserti su "Topolino", "Il Sole 24 ore del lunedì", "Famiglia Cristiana", "Art Attack", ed altri, l'opuscolo "Qui-Quo-Qua, Viaggio alla scoperta della nuova scuola" e un pieghevole informativo;*

Gli operatori (dirigenti scolastici, docenti, direttori amministrativi e personale ATA, dipendenti e responsabili degli uffici centrali e periferici):

- *sono stati avvicinati alla riforma attraverso la distribuzione di un'agenda informativa.*
-

Inoltre, la campagna si è avvicinata al suo *target* di riferimento complessivo (famiglie, studenti e operatori) anche attraverso:

1. *la distribuzione di materiale informativo e gadget (tappetini per mouse, penne, blocnotes, blocco per i disegni, portachiavi):*
 - *in eventi come il Compa, la Fiera del Libro, il Forum PA. Sono stati allestiti anche degli stand al Salone del Fumetto, che ha riscosso una grande affluenza di pubblico soprattutto a Lucca e a Milano e, per la Giornata Mondiale della Famiglia, come supporto ad altri uffici del Ministero acquisendo visibilità anche nel panorama europeo. Il Ministero infatti, in quanto tale non può realizzare degli eventi autoreferenziali, ma solo inserirsi nelle consuete attività istituzionali;*
 - *RDS nel suo tour estivo in 40 località balneari, ha allestito degli stand in cui distribuiva il materiale informativo della riforma. In questo modo il pubblico è stato raggiunto sulla spiaggia, durante le partite di beach volley, nei bar, nelle piazze. Non a caso è stato scelto il periodo estivo, in cui si suppone che le persone siano più rilassate e pertanto predisposte a recepire meglio i messaggi pubblicitari;*
 2. *la realizzazione da parte della società che ha vinto il bando di gara di:*
 - *spot tv, in onda sulle reti Rai e Mediaset, di 30" girati nelle scuole: l'immagine che si vuole dare è quella di un Ministero più concentrato ad "ascoltare" le esigenze degli studenti;*
 - *2 spot radio di 15", uno centrato sull'insegnamento dell'informatica a scuola e l'altro sulla lingua inglese. Sono previsti anche degli spot di 30" i cui protagonisti sono docenti, giovani e genitori;*
 - *sono previsti anche dei cartoni animati realizzati come spot televisivi, per affrontare i nuovi aspetti della riforma; per la realizzazione di questi cartoni, l'Istituto Cinetv Rossellini di Roma ha preso come spunto i disegni fatti dai bambini delle scuole primarie.*
 3. *tra il materiale realizzato ci sono anche cartelloni di varie grandezze affissi per le strade e sui mezzi di trasporto;*
-

Sia in fase di progettazione che di attuazione concreta della campagna, l'agenzia che ha vinto il bando e l'ufficio di comunicazione del Ministero hanno lavorato sempre in stretto contatto.

Inoltre, per garantire una maggiore visibilità, il colore della campagna (il verde) e lo *slogan* (*La scuola cresce proprio come te*) sono stati utilizzati, anche al di fuori della campagna stessa, per altre iniziative del Ministero.

Del monitoraggio è stata incaricata, attraverso l'aggiudicazione di un apposito appalto, una società che ha realizzato un questionario per valutare il livello di conoscenza degli aspetti più importanti della riforma. Il questionario è stato somministrato all'interno di fiere, manifestazioni, musei (Museo dei bambini a Roma e a Milano) al *target* di riferimento.

1.3 • MINISTERO DELL'ECONOMIA E DELLE FINANZE: *L'EUROPA PUÒ FARCI GRANDI*

La singola campagna che abbiamo preso in considerazione tra quelle promosse dal Ministero dell'Economia e delle finanze (MEF) è sicuramente meno articolata e integrata rispetto a quella del MIUR, ma ci permette di confrontarci con un altro stile di lavoro, determinato da obiettivi diversi.

Il MIUR aveva lo scopo di concentrare tutta l'attenzione su di un tema unico, ma complesso come la riforma della scuola, per cui ha realizzato una campagna di ampio respiro, che da una parte doveva spiegare dei contenuti elaborati, dall'altra voleva integrare l'impiego di molti strumenti, modulando il proprio messaggio in vari modi, per raggiungere diversi destinatari.

Il MEF, invece, sulla base di un piano di comunicazione molto articolato - che prevede interventi su diversi argomenti, in collaborazione con diversi soggetti - ha deciso di puntare su una campagna nazionale di grande impatto visivo per lanciare uno *slogan* che dovrebbe incoraggiare quanti ne hanno bisogno ad approfittare delle opportunità fornite dai finanziamenti europei. Nella campagna, però, non sono indicati i modi concreti per raggiungere lo scopo. Questo lo si può fare solo entrando in contatto con il Ministero o con le Regioni che organizzano la gestione dei fondi. La campagna, quindi, non è integrata solo dal punto di vista dei media (visto che vengono impiegati televisione, radio, stampa, affissioni), ma anche da quello delle istituzioni: si integra cioè con le iniziative proposte e i servizi forniti dalla pubblica amministrazione a livello centrale e periferico.

Questa campagna, dunque, costituisce un elemento di passaggio con quelle che vedremo nei capitoli successivi, quelle cioè realizzate da alcune Regioni, che spesso fanno riferimento proprio al piano di comunicazione del MEF. Anche per questo piuttosto che dal capitolato della specifica campagna preferiamo partire dal Piano di comunicazione del MEF per il periodo 2000-2006.

Il Piano del MEF, ricorda il quadro di riferimento europeo per le iniziative di informazione e comunicazione relative alle attività dei Fondi Strutturali e del Fondo Sociale, riporta alcune riflessioni sul modo in cui è stato attuato il Piano precedente (1994-1999), indica l'ammontare delle risorse a disposizione per finanziare le attività proposte, quindi passa ad indicare le linee generali da perseguire per il futuro.

Nel capitolo 4 del Piano viene così presentata la strategia comunicativa del MEF:

La strategia globale del presente Piano di comunicazione risulterà:

- *articolata e differenziata per approfondire le conoscenze*
- *graduale, per produrre informazioni e spunti per le iniziative successive*
- *concentrata su esperienze, per estrarne indicazioni utili a promuovere azioni ed assisterle affinché si trasformino in opere*

cercando, quindi, di evitare:

- *l'invasività ed il ricorso a messaggi enfatici*
 - *il ricorso ad un linguaggio eccessivamente pubblicitario.*
-

Subito dopo viene individuato il *target* delle attività di comunicazione delle iniziative del Quadro Comunitario di Sostegno (QCS) che sono pubblicizzate dal MEF, descrivendolo in questo modo:

Il Piano di comunicazione esprime una doppia valenza, rivolgendosi a due categorie di destinatari: i soggetti attivi coinvolti dal QCS (T1) e l'opinione pubblica (T2).

Il T1 è la categoria che più di ogni altra è in grado di generare comportamenti attivi, ovvero attivare i flussi finanziari che determineranno la realizzazione dei progetti e di dare quindi piena attuazione quali-quantitativa al QCS.

Il T1 si compone di:

- *amministrazioni centrali ed enti locali*
- *autorità regionali e altre autorità pubbliche competenti*
- *potenziali beneficiari dei fondi*
- *istituzioni universitarie ed organizzazioni professionali*
- *parti economiche e sociali*
- *ONG, e in particolare gli organismi per la promozione della parità tra uomo e donna, oltre a quelli che operano a tutela e miglioramento dell'ambiente*
- *gli operatori e gli organizzatori dei progetti.*

Il T2, ovvero l'opinione pubblica.

Quindi vengono definiti meglio quali sono gli obiettivi che il MEF vuole raggiungere attraverso la comunicazione, indicando anche quali requisiti devono avere i programmi che il MEF e le altre istituzioni ad esso collegate predispongono nel campo della comunicazione:

Le azioni informative e pubblicitarie devono presentare per ciascun programma operativo il piano delle azioni di comunicazione con specifica menzione per gli obiettivi delle azioni ed il pubblico cui sono rivolte, con attenzione puntuale sui contenuti e la strategia dell'informazione, sul bilancio e il budget assegnato, con coinvolgimento nei confronti dei servizi amministrativi e degli organismi competenti; infine il piano deve prevedere e specificare i criteri seguiti per la valutazione delle azioni realizzate.

Gli obiettivi di comunicazione sono rispetto al T1:

Informare

- *Informare sui termini generali del QCS, sui fondi europei specifici, sui soggetti istituzionali e privati coinvolti nei processi di decisione e di progettazione*
- *Informare sulle caratteristiche generali delle forme d'intervento e sulle loro relative potenzialità, evidenziando normative di riferimento e suggerendo strategie d'approccio e mostrando casi di successo*
- *Informare sullo stato di avanzamento, anche comparato, degli interventi durante tutto il periodo di programmazione*

Attivare progetti e iniziative

- *Stimolare la produzione di progetti e iniziative, coerenti con le finalità qualitative e quantitative del QCS nel quadro della competizione fra attori e programmi anche per l'attribuzione della premialità*

E, rispetto al T2:

Aumentare la notorietà generale del QCS e del ruolo dell'Unione europea

- *Sensibilizzare l'opinione pubblica circa il ruolo svolto dall'UE e dall'Italia in favore degli interventi e in merito alle opportunità offerte, agli obblighi e ai risultati conseguiti*
- *Diffondere la percezione del cambiamento possibile, secondo le linee guida europee e i progressi nazionali di recepimento*

In particolare i soggetti attivi coinvolti nelle iniziative produttive e di realizzazione del QCS saranno raggiunti principalmente attraverso azioni di comunicazione integrata di questo tipo:

-
- *ufficio stampa del QCS (limitatamente ad azioni mirate e su specifico raccordo con l'Ufficio Stampa del Ministero dell'Economia e delle Finanze)*
 - *relazioni pubbliche*
 - *eventi di comunicazione (seminari, Workshop, convegni)*
 - *materiali below the line (pubblicazioni)*
 - *prodotti editoriali e audiovisivi*
 - *prodotti informativi multimediali (cd-rom)*
 - *marketing diretto*
 - *azioni di advertising su mezzi selezionati (ad es. stampa, Internet a supporto delle attività sopraccitate)*
 - *centro documentazione.*

Diverso è invece il tipo di attenzione che si rivolge all'opinione pubblica in generale:

All'opinione pubblica è diretta una comunicazione che abbia l'obiettivo di dare visibilità e trasparenza al ruolo esercitato dall'UE e dalle istituzioni nazionali coinvolte nell'ambito del QCS. Per quanto detto, sul T2, sono quindi da prevedere:

- *interventi generali di Ufficio Stampa*
- *alcune operazioni di below the line, legate a specifiche attività di comunicazione (brochure, videocassette)*
- *spot radio/tv da pianificare negli spazi acquistati secondo le modalità definite nel progetto di comunicazione oggetto di specifica gara*
- *televideo.*

Una serie di azioni, infine, sono rivolte ad entrambi i *target*:

Saranno realizzate, inoltre, azioni dirette ad ambedue i target di riferimento ovvero:

- *creazione di un logo di campagna e slogan di accompagnamento*
- *predisposizione sul sito del Ministero dell'Economia e delle Finanze di pagine Web dedicate alle politiche strutturali e alle specifiche esigenze delle amministrazioni centrali e locali coinvolte nei programmi di attuazione, e di una sezione FAQ (Frequently Asked Questions).*

Tali azioni vengono predisposte con lo scopo di garantire la più ampia conoscenza e fruibilità della documentazione relativa alla programmazione e delle altre informazioni utili ai destinatari specifici e alla pubblica opinione.

Infine, non manca una riflessione sul significato da dare alle varie iniziative proposte per diffondere le attività del MEF in relazione al QCS, ma non solo:

La strategia del Piano, funzionale ad un approccio graduale e strettamente collegato ai momenti privilegiati dell'attuazione del QCS, prevede l'articolazione delle azioni secondo le seguenti finalità:

INFORMAZIONE: le azioni di informazione trasferiscono la conoscenza di elementi significativi ai soggetti interessati (es. azioni rivolte alle associazioni nazionali di PMI sulle opportunità di agevolazione per gli investimenti);

PUBBLICITÀ: le azioni di pubblicità aumentano la visibilità dei processi decisionali e delle procedure amministrative degli interventi cofinanziati, nonché la visibilità degli interventi stessi

DIVULGAZIONE: le azioni di divulgazione sistematizzano e trasferiscono il knowhow specifico accumulato a tutti i soggetti potenzialmente interessati, al fine di aumentarne l'efficienza o favorire l'introduzione di innovazione

COMUNICAZIONE: le azioni di comunicazione creano conoscenza e consenso intorno alle politiche strutturali e consentono di mettere in comune informazioni ed esperienze, al fine di aumentare il livello complessivo di conoscenza e partecipazione

Quando il MEF emana il bando per l'appalto delle attività comunicative, quindi, fa riferimento al suo Piano di comunicazione e nel Capitolato si limita a determinare quali sono i contenuti generali che devono scaturire dalla campagna e, cosa a questo punto più importante, intende precisare con attenzione quali sono i servizi di cui ha bisogno.

Nell'articolo 3 del capitolato, dedicato alla descrizione dell'oggetto del servizio, si dice infatti che:

Il messaggio che si vuole diffondere con la campagna di sensibilizzazione è che le Regioni dell'Obiettivo 1 sono destinate a svolgere un ruolo di primo piano nel processo di integrazione europea. In tale direzione, le Regioni del Mezzogiorno sono chiamate a perseguire in modo attivo e consapevole l'utilizzo ottimale degli strumenti e dei mezzi che l'Unione Europea mette al servizio dell'Italia al fine di rafforzare la coesione tra gli Stati membri nel loro percorso di crescita e di sviluppo.

Attraverso una analisi articolata del contesto, del target di riferimento, degli obiettivi del Servizio, del messaggio da diffondere, coerentemente con quanto indicato nel documento "Il Quadro Comunitario di Sostegno e le attività di comunicazione", allegato al presente capitolato, i concorrenti dovranno ideare un format che rappresenti l'elemento centrale ed identificativo di ognuna delle iniziative di comunicazione che si andranno a realizzare.

Con la stessa offerta, in coerenza con il format proposto (di cui devono essere fornite le indicazioni progettuali di realizzazione), i concorrenti devono altresì indicare le soluzioni di strategia e creatività attraverso cui attuare la campagna di pubblicità.

Delle suddette soluzioni i concorrenti devono fornire una descrizione dettagliata ed articolata in funzione dell'analisi del contesto, degli obiettivi e del target.

Una volta stabiliti i contenuti da inserire nella campagna di comunicazione si passa ad elencare dettagliatamente quello che devono realizzare le società che concorrono alla gara per "l'appalto del servizio relativo all'ideazione, la progettazione e la realizzazione degli strumenti di comunicazione pubblicitaria da utilizzarsi in supporto e sinergia con le iniziative di comunicazione integrata relative al Quadro Comunitario di Sostegno (QCS) 2000-2006 per le Regioni italiane dell'Obiettivo 1 - Misura I.4 del PON":

In particolare l'offerta dovrà prevedere:

- *Una proposta di storyboard per la realizzazione di uno spot per il circuito televisivo e cinematografico;*
 - *Una proposta di script per uno spot radiofonico;*
 - *Proposte di layout per la realizzazione di:*
 - a) *un annuncio pubblicitario per quotidiani e periodici;*
 - b) *affissioni (6x3 e formati minori);*
 - c) *below-the-line (depliant/brochure);*
 - d) *bottoni e banner pubblicitari per internet;*
 - *L'impostazione preliminare di un piccolo manuale d'uso contenente le linee guida del format grafico, prevedendone anche le modalità d'impiego non specificamente previste dal presente bando di gara (co-branding istituzionale, segnaletica, newsletter etc.)*
 - *Nella formulazione dell'offerta economica, si dovranno prevedere anche i costi di produzione relativi a:*
 - a) *non meno di 10 betacam e 10 Dat*
 - b) *non meno di 10 impianti B/N e non meno di 10 impianti 4C*
 - c) *la realizzazione degli impianti del materiale below-the-line.*
 - d) *produzione e stampa di 300 6X3.*
-

L'attenzione per i dettagli della organizzazione concreta della campagna attraverso i vari mezzi che possono essere impiegati si rivela anche attraverso il fatto che vengono predisposti due diversi capitolati, uno rivolto alla parte propriamente creativa della campagna, l'altro, invece, indirizzato a definire il Piano media della campagna, nel quale si chiede alle società interessate alla realizzazione del progetto di presentare delle proposte che hanno a che vedere sia con il *target* di riferimento che con l'impiego dei mezzi.

Per quanto riguarda il *target* in questo secondo capitolato si legge che:

Attraverso una analisi articolata delle caratteristiche della campagna pubblicitaria, di cui si forniscono gli elementi essenziali attraverso le schede sintetiche allegate al presente capitolato sotto la lettera (A), i concorrenti, in sede di offerta, dovranno, in primo luogo, individuare il "Target di riferimento", definendo e scomponendo funzionalmente, secondo i diversi livelli di priorità, il Target genericamente costituito dalla opinione pubblica e dai relativi sottoinsiemi di popolazione da sensibilizzare alle tematiche sui fondi strutturali.

Subito dopo si precisa come dovrà essere elaborato il Piano media:

*In seconda istanza, sulla base del Target di riferimento, i concorrenti dovranno elaborare un **Piano media (Media Plan)** dettagliato che identifichi la strategia media più efficace per ottenere il pieno utilizzo delle leve di comunicazione sia sulla base di considerazioni di carattere comunicativo, sia sulla base di valutazioni di convenienza economica.*

In particolare, il Piano media dovrà descrivere in maniera dettagliata la strategia proposta ed evidenziare:

- *il mix di mezzi prescelto;*
 - *la distribuzione temporale della campagna media;*
 - *la previsione di risultato della campagna media, sia in termini di copertura che di frequenza, espressa in GRP's secondo la formula matematica indicata nel precedente art. 1;*
 - *la ripartizione degli investimenti in riferimento a ciascun mezzo proposto, con chiara indicazione, per ciascun mezzo, dei relativi costi contrattati con gli editori e/o i concessionari.*
-

Per quanto riguarda le azioni di monitoraggio delle attività di comunicazione, era già il Piano a indicarne l'importanza e le principali modalità di realizzazione, quando nel capitolo 7, dedicato alla Valutazione d'impatto e verifica dei risultati, si diceva che:

La verifica e la misurazione dei risultati dell'attività di comunicazione è indispensabile per comprendere quale impatto il messaggio abbia suscitato, per individuare la discrepanza tra le azioni predisposte e l'informazione percepita, in modo tale da raccogliere importanti elementi di giudizio e di analisi affinché si impostino le modifiche nelle successive azioni di informazione.

[...]

Con l'obiettivo di verificare l'impatto complessivo delle azioni di comunicazione, e quindi il livello di notorietà degli strumenti e l'informazione sui meccanismi economici innescati dai fondi strutturali, si avvierà un processo di verifiche quali-quantitative.

Dopo lo svolgimento dei primi importanti eventi di comunicazione verranno effettuate le valutazioni attraverso: test qualitativi su target specifici, verifica diretta (interviste telefoniche, mailing, focus group su decisori e su target di riferimento secondario).

Si ipotizzano le successive fasi di valutazione a cadenza annuale e si propongono test sulle singole azioni, ad esempio sull'efficacia comunicativa del sito internet, del quale si possono misurare:

- *usability*
- *navigabilità*
- *efficacia grafica*
- *velocità.*

Inoltre si dovrà tener conto dei dati quantitativi:

- *contatti*
- *pageview.*

Per quanto concerne le azioni di ufficio stampa, è necessaria una attività di valutazione della rassegna stampa (cartacea, video, radio), che verrà commissionata alla società aggiudicatrice della gara.

Ulteriori elementi di valutazione potranno essere individuati dopo l'aggiudicazione della gara europea quando saranno definite tutte le azioni di comunicazione da realizzare.

Nel capitolato relativo al Piano media vengono aggiunte alcune precisazioni, relative in particolare alla valutazione dell'impatto delle iniziative veicolate da mezzi di comunicazione di massa, quali televisione, radio e stampa. A questo proposito si dice che:

Nell'elaborazione del Piano media i concorrenti devono aver presente che al termine della pianificazione media, in sede di verifica ai sensi del successivo art. 16, i dati previsionali di GRP's indicati nel Piano media, saranno confrontati con i valori effettivamente rilevati.

Nel caso in cui, all'esito della verifica, il GRP's fosse inferiore alle previsioni, con un Delta GRP's maggiore del 5%, l'Aggiudicatario dovrà provvedere tempestivamente - comunque entro due mesi dalla conclusione della verifica - ed a proprie spese, alla integrazione del Piano Media in misura tale da colmare il deficit di GRP's rilevato. In mancanza la Committente dedurrà dal saldo del corrispettivo convenuto, la somma proporzionalmente corrispondente al Delta GRP's mancante.

La suddetta integrazione del Piano Media è esclusa ove l'Aggiudicatario dimostri che il Delta GRP's superiore al 5% sia conseguenza di eventi eccezionali ed imprevedibili.

Il *Gross Rating Point* o *GRP*, come abbiamo già detto, è l'indice che esprime la quantità di comunicazione prodotta da una pianificazione in relazione al *target* ed è determinato da una formula matematica in cui si divide il numero dei contatti (cioè delle persone raggiunte dal messaggio) per il numero degli individui (cioè la popolazione complessiva) e si moltiplica il tutto per cento. Si tratta di un indice, chiamato anche di penetrazione, decisivo per valutare i messaggi veicolati dai media.

Passando alla campagna vera e propria, i suoi contenuti si possono riassumere in questo modo:

Format

Il format si basa su componenti grafiche ad alto risalto ottico e riconoscibili su ogni tipo di supporto: tutte le immagini sono in bianco e nero, arricchite da un unico colore, estremamente segna-

letico e solare (l'arancione). In questo modo si rende inconfondibile la discendenza dalla comunicazione originaria e allo stesso tempo un utilizzo flessibile della stessa. Il linguaggio utilizzato è diretto e sintetico, centrato sul claim "L'Europa può farci grandi".

Tutte le articolazioni della campagna utilizzano lo stesso simbolo (un bambino), un simbolo che vuole esprimere desiderio e bisogno di crescere, energia, potenzialità inesprese ma sul punto di emergere (come quelle del Sud Italia). L'advertising idea della campagna è infatti la rappresentazione di una voglia di crescere che necessita di alcuni "sostegni" (in questo caso, i Fondi europei) per prendere slancio, acquisire sicurezza, stabilità e durata.

Televisione

La scelta dei formati 15" e 30" risponde alla intenzione di garantire la più ampia possibilità di inserimento dello spot nei break pubblicitari standard. Protagonista della campagna è un bambino di circa 7 anni che, nel bagno di casa sua, imita il papà in uno dei gesti tipici dell'età adulta: farsi la barba. Con il volto già coperto di schiuma si accorge che lo specchio che sovrasta il lavabo è troppo in alto per lui. Ha quindi l'idea di utilizzare alcuni oggetti che riesce a recuperare intorno a sé (una valigia, una scatola di giocattoli, dei libri...), di impilarli a formare uno "sgabello" sul quale salire per specchiarsi. Arrivato all'altezza dello specchio, finalmente si guarda: vede l'immagine di un se stesso adulto - giovane - che gli sorride. Il claim della campagna è: L'Europa può farci grandi. Sugli oggetti che il bambino utilizza per crescere in altezza compare invece la scritta: "Fondi europei".

Radio

I soggetti radio 30" (2) attraverso una simpatica interazione tra un adulto e un bambino presentano i Fondi europei con una maggiore attenzione verso lo spirito imprenditoriale che i Fondi stessi sostengono. La scelta dell'utilizzo di un bambino per il soggetto 1 e di una bambina per il soggetto 2 punta anche a evidenziare la chiara scelta sulle pari opportunità.

Affissione

Coerentemente con le specificità del mezzo, dove la lettura parte dall'attenzione rivolta al visual (immagine) per poi passare al copy (scritto) e alla firma della comunicazione, si cerca di dare grande evidenza all'immagine del bambino, elemento ricorrente della campagna, sempre con un trattamento bianco/nero, supportata poi dall'elemento più evidente e memorabile, cioè lo stanziamento economico disponibile.

Internet - Banner e bottone

Il banner e il bottone Internet sono proposti in versione animata per una maggiore visibilità. La limitata disponibilità di spazio e la peculiarità del mezzo permetterà di avere solo un richiamo grafico con link al sito del Ministero: www.qcs.tesoro.it. I formati adottati sono funzionali e adattabili alle esigenze tecniche dei maggiori siti e portali italiani.

Depliant

Nel pieghevole, in particolare nel retro, si approfondiscono i contenuti della campagna, illustrando con più dettagli i 4 fondi europei che interessano le Regioni del Sud. Nel depliant come in tutti gli altri supporti della campagna sono inclusi i riferimenti al sito internet e al numero verde.

2 • CAMPAGNE REGIONALI

2.1 • REGIONE FRIULI VENEZIA GIULIA: *METTI A FUOCO IL TUO FUTURO. SCEGLI LA FORMAZIONE PROFESSIONALE*

Uno degli esempi più interessanti che si possono registrare dal punto di vista della capacità di progettare e realizzare campagne di informazione e comunicazione a livello regionale, tenendo ben presenti sia il bisogno di integrare l'uso dei diversi mezzi tra di loro, sia la necessità di operare in stretto rapporto con il territorio, lo abbiamo dal Friuli Venezia Giulia.

Il capitolato con cui si è indetta la gara per l'affidamento dell'appalto indica con estrema chiarezza e precisione la strategia complessiva dei contenuti e dei mezzi da adoperare per veicolare. Vengono presentati analiticamente i vari settori in cui intende operare (definiti Macro Aree di Intervento), per ciascuno dei quali si presentano delle richieste estremamente precise ed articolate, frutto evidente di una riflessione non occasionale sulle esigenze comunicative dell'istituzione e sui bisogni informativi dei cittadini.

Nell'articolo 7 del capitolato, relativo all'attuazione del Piano di comunicazione 2000-2006, troviamo, prima di tutto, l'indicazione generale dell'oggetto complessivo della gara d'appalto:

Macro intervento 1:

Ideazione, progettazione e realizzazione di servizi e prodotti informativi e comunicativi, editoriali e giornalistici relativi al Piano di informazione del Programma Operativo della Regione Autonoma Friuli Venezia Giulia - Fondo Sociale Europeo - Obiettivo 3, fino al 31 dicembre 2004.

Si richiedono i seguenti servizi:

1. *ideazione, progettazione e realizzazione di una veste grafico-editoriale per assicurare l'uniformità, la coerenza visiva e la riconoscibilità dei prodotti e dei servizi sviluppati nel quadro delle azioni di informazione e comunicazione sugli interventi del FSE, coerentemente alle disposizioni del regolamento (CE) 1159/2000.*

Questi elementi di caratterizzazione devono riguardare tutte le iniziative promozionali e informative che avranno luogo durante il periodo di riferimento, siano esse realizzate in forma cartacea, audiovisiva o multimediale.

Tutte le iniziative promozionali e pubblicitarie devono altresì recare i logo istituzionali della Commissione Europea, del Ministero del Lavoro e delle Politiche Sociali e della Regione Autonoma Friuli Venezia Giulia, nonché il logo - già realizzato - che accompagnerà tutte le iniziative di comunicazione e dovrà essere declinato su tutti i prodotti.

Potrà anche essere proposto l'utilizzo di testimonial.

2. *Ideazione, progettazione e realizzazione di iniziative editoriali a carattere divulgativo come guide, opuscoli o manuali allo scopo di dare maggiore visibilità agli interventi del FSE, al sistema della formazione professionale e alle politiche regionali per l'occupazione.*

I prodotti saranno indirizzati ad un pubblico vasto - in via indicativa studenti, lavoratori, disoccupati, famiglie, associazioni imprenditoriali e sindacali, agenzie di formazione, enti locali, imprese, organismi no profit e del terzo settore - e raggiungeranno, complessivamente, una tiratura indicativa di 80.000 copie.

Per ogni pubblicazione potranno prevedersi più sezioni o fascicoli in base al pubblico di riferimento e/o alla ripartizione degli interventi del FSE per assi prioritari e misure, così come specificato dal POR. Fino al 31 dicembre 2004 sono inoltre richiesti aggiornamenti regolari, su base trimestrale o semestrale - fatte salve specifiche richieste dell'ente appaltante - relativamente a specifici temi o singoli fascicoli.

La diffusione dei prodotti sarà assicurata da un mailing accurato e capillare a tutti i soggetti interessati, dalla distribuzione presso i desk fieristici, nelle scuole ed in concomitanza con iniziative promosse dalla Regione o da altri enti locali. La documentazione rivolta ad una utenza più vasta potrà essere distribuita gratuitamente come supplemento ai principali quotidiani e periodici regionali.

I prodotti saranno fruibili anche via internet e/o su supporto multimediale (CD-ROM).

- 3. Organizzazione e mantenimento di servizi di assistenza tecnico - giornalistica per assicurare: la gestione delle comunicazioni con il pubblico, i media e gli organi istituzionali; la divulgazione di notizie e la presentazione di eventi nel quadro delle attività informative di cui al presente bando; la più ampia trasparenza rispetto agli interventi del FSE e al funzionamento del sistema regionale della formazione professionale.*

In particolare si chiede al prestatore:

- l'organizzazione di incontri con gli organi di informazione;*
- la produzione di comunicati stampa;*
- la realizzazione di un bollettino mensile telematico;*
- l'elaborazione e mantenimento di una mailing list per la diffusione di notizie e materiali informativi;*
- la produzione di rassegne stampa e la creazione di un "archivio storico" della campagna di informazione sul FSE.*

- 4. Progettazione di eventi comunicativi anche itineranti sul territorio regionale, realizzazione di workshop, seminari e partecipazione ad eventi fieristici, al fine di fare conoscere e promuovere le iniziative del FSE e del sistema regionale della formazione professionale.*

Il prestatore dovrà assicurare, a partire dalla esecutività del contratto, l'organizzazione di almeno n. 2 eventi promozionali all'anno e la presenza dell'appaltante ad almeno n. 3 manifestazioni fieristiche e/o congressuali all'anno.

In particolare il prestatore dovrà curare gli aspetti progettuali e di supporto tecnico connessi con la partecipazione a suddette manifestazioni, tra cui: l'elaborazione di una strategia di comunicazione ad hoc, la predisposizione di chioschi informativi, la fornitura dei materiali e l'organizzazione del personale.

Per quanto concerne gli eventi programmati dalla Regione, il prestatore dovrà altresì svolgere attività di supporto per l'allestimento, gli inviti, le eventuali prenotazioni alberghiere, le spedizioni postali, le registrazioni e la stesura di eventuali atti.

In questo ambito rientra, fra l'altro, l'attività connessa alla realizzazione delle sedute del Comitato di Sorveglianza del POR che si svolgono di norma con cadenza semestrale sulla base del Regolamento reperibile sul sito www.regione.fvg.it/formazione/frame-normativa.htm.

- 5. Realizzazione di pannelli, targhe, gadget promozionali e altri articoli di supporto riproducenti il logo e la veste grafica prescelti per la campagna di informazione (indicativamente 5.000 unità per ciascun articolo), da utilizzare in occasione di eventi pubblicitari e informativi come fiere, conferenze stampa e seminari organizzati dalla Regione o a cui questa parteciperà a vario titolo.*
- 6. Realizzazione di cartelloni pubblicitari, manifesti, locandine e pieghevoli da esporre e distribuire sul territorio regionale per sostenere e promuovere gli interventi del FSE e tutte le iniziative che animeranno la campagna informativa.*

Le caratteristiche tecniche, la veste grafica ed i messaggi trasmessi per mezzo di tali materiali varieranno in ragione delle sedi espositive prescelte e dei destinatari a cui saranno rivolti.

7. *Realizzazione di inserzioni pubblicitarie su quotidiani, periodici e pubblicazioni specializzate per promuovere gli eventi e le iniziative programmate nel quadro delle azioni informative del FSE e per assicurare un aggiornamento costante dei cittadini sulla pubblicazione dei bandi, sulla realizzazione dei progetti, sulle opportunità formative e sugli aspetti più salienti dell'attuazione del POR dell'obiettivo 3.*
8. *Realizzazione e divulgazione di indagini, studi e sondaggi sulle attività e sui prodotti realizzati nel quadro del presente bando di gara.*

In particolare, al prestatore sarà richiesta la rilevazione ed il monitoraggio costante dei dati riguardanti la diffusione e la visibilità sul territorio delle azioni informative (tiratura delle pubblicazioni, indici di ascolto radiofonico e televisivo, numero dei partecipanti ai seminari, contatti realizzati da eventuali unità mobili, visitatori del sito web, accesso ai numeri verdi e all'assistenza on line, ecc...) che la Regione porterà a termine fino al 31 dicembre 2004.

A questa descrizione generale delle iniziative di informazione e comunicazione svolte attraverso i mezzi e i canali tradizionali, siano essi di comunicazione diretta che attraverso i mezzi di comunicazione sia a stampa che elettronica, si aggiunge poi una particolare attenzione alla comunicazione informatica, realizzata attraverso un apposito sito Internet, di cui si presenta la seguente descrizione:

Macro intervento 2:

Implementazione del sito istituzionale www.regione.fvg.it/formazione/formazione.htm, in un quadro generale di miglioramento dei prodotti informatici, multimediali e, più in generale, delle forme di comunicazione e di servizi informativi che richiedono il ricorso alle nuove tecnologie.

Si richiedono i seguenti servizi:

I servizi informativi via Internet sul Fondo Sociale Europeo, devono essere riconoscibili dall'utilizzo del logo della campagna pubblicitaria sul FSE nonché dei logo istituzionali della Commissione Europea, del Ministero del lavoro e delle politiche sociali e della Regione.

I servizi via Internet offriranno spazi informativi, notizie di carattere generale sul FSE ed aggiornamenti costanti sulla realizzazione del POR, sui bandi, sui progetti in corso e sulle opportunità future, anche con links e riferimenti a fonti di informazione e progettualità già avviate sul piano regionale, nazionale e comunitario. Dovranno essere inoltre tenute in considerazione, mediante opportune modifiche ed integrazioni, le caratteristiche e le specificità tecnico-editoriali dei servizi on line e delle pagine Web che l'Amministrazione regionale ha già predisposto o sta predisponendo per dare visibilità e rendere più agevole l'attuazione degli interventi cofinanziati dal FSE.

Il prestatore è tenuto:

- *come già indicato in precedenza, ad operare in stretto rapporto con l'appaltante, rappresentato dalla Direzione regionale della Formazione Professionale nonché con l'Ufficio Stampa e Pubbliche Relazioni della Regione autonoma Friuli - Venezia Giulia;*
- *a realizzare il servizio garantendo il rispetto degli standard del sito istituzionale;*
- *a garantire aggiornamenti tempestivi, nel rispetto di priorità stabilite dall'appaltante;*

- *ad assicurare il raccordo e l'integrazione rispetto ad altri siti che trattano aspetti connessi al fondo sociale europeo;*
 - *a progettare e realizzare un supporto informativo multimediale comprendente: guide tematiche rivolte a specifiche categorie di utenza per illustrare in modo semplice ed esaustivo le procedure e i requisiti di ammissione ai finanziamenti o alle opportunità formative del FSE, un vademecum aggiornabile e divulgativo per il grande pubblico, con una presentazione generale degli strumenti e delle politiche regionali e comunitarie per lo sviluppo delle risorse umane, alcuni prodotti grafico-editoriali (pieghevoli, poster, ecc.) e informazioni utili circa indirizzi e numeri di contatto.*
-

Una particolare attenzione viene poi rivolta all'organizzazione di un sistema di informazioni rivolto direttamente al pubblico, grazie all'istituzione di un numero verde, così descritto:

Macro intervento 3:

Assistenza tecnica per la gestione di un numero verde relativo al POR a tutto il 31 dicembre 2004

Si richiede lo sviluppo, la gestione e il mantenimento di un numero verde allo scopo di assicurare un servizio di assistenza tecnica e informazione sul POR.

In particolare sarà richiesta la creazione di un numero verde al fine di offrire al pubblico e/o ai soggetti interessati una informazione chiara e puntuale sugli aspetti organizzativi e procedurali (pubblicazione dei bandi, offerta formativa e di accompagnamento, modalità di presentazione dei progetti e scadenze, utilizzo di strumentazione informatica, ecc...) relativi a macro settori individuabili nel POR.

Il numero verde sarà integrato da una offerta di assistenza on line che permetterà al pubblico di ottenere le informazioni richieste anche tramite posta elettronica. Per mantenere un adeguato livello di qualità del servizio, il prestatore dovrà assicurare aggiornamenti tempestivi e conformi alle priorità e alle richieste manifestate dall'appaltante.

La sede del numero verde dovrà essere dislocata sul territorio del Friuli Venezia Giulia per consentire al prestatore del servizio di operare in stretto contatto con la Direzione regionale della Formazione Professionale, sede di Trieste e per agevolare l'addestramento degli addetti e il loro costante aggiornamento.

Il funzionamento del numero verde deve coprire almeno 8 ore comprese tra le 9.00 e le 19.00, dal lunedì al venerdì.

Infine vengono messe meglio a fuoco le forme e i contenuti della comunicazione audiovisiva, a cui si attribuisce una particolare importanza:

Macro intervento 4:

Ideazione, progettazione, realizzazione e distribuzione di prodotti informativi audiovisivi nel quadro delle azioni previste per incrementare la notorietà e la trasparenza degli interventi del FSE

Il prestatore assicurerà la fornitura dei seguenti prodotti e servizi:

a) ideazione, realizzazione e distribuzione di una serie di trasmissioni radiofoniche da mandare in onda su emittenti regionali e locali mediante cicli di programmazione ripartiti in maniera omogenea e coerente dal momento della esecutività del contratto fino al 31 dicembre 2004 (almeno un ciclo per anno).

Le trasmissioni saranno indirizzate a specifiche utenze previste dal POR e verteranno sugli obiettivi e le modalità di attuazione degli interventi del FSE, sul sistema regionale della formazione professionale, sull'offerta formativa, sulle azioni di sistema sulle azioni di accompagnamento e sull'orientamento al lavoro. Ogni ciclo potrà utilizzare vari format come, ad esempio, interviste, spazi di discussione con il pubblico e spot promozionali, sulla base degli argomenti proposti e delle fasce di ascoltatori cui le trasmissioni saranno rivolte.

Al fine di consentire una valutazione del prodotto, la proposta dovrà contenere il budget delle trasmissioni richieste, comprensivo dei costi di produzione e messa in onda ed una sceneggiatura di massima delle trasmissioni. Dovranno inoltre essere indicati:

- la redazione di supporto e lo staff giornalistico;
- eventuali testimonial;
- la durata delle trasmissioni;
- il numero delle trasmissioni;
- gli orari indicativi della messa in onda;
- le emittenti sulle quali andranno in onda le trasmissioni, con lettere di adesione da parte dei legali rappresentanti delle emittenti interessate.

Dovranno essere forniti anche gli indici di ascolto delle emittenti proposte e una cassetta audio con un prodotto dimostrativo del servizio che si intende proporre. In considerazione dell'arco temporale previsto le adesioni delle emittenti potranno essere integrate e variate, a fronte dell'accettazione da parte della Direzione appaltante. Tutte le scelte editoriali proposte - format, orari di messa in onda, eventuali testimonial e ospiti - andranno adeguatamente motivate in riferimento all'utenza da raggiungere.

Il prestatore dovrà assicurare rassegne stampa e resoconti sull'andamento delle trasmissioni, relativamente a indici di ascolto, telefonate e quesiti ricorrenti.

b) ideazione, realizzazione e distribuzione di trasmissioni televisive da mandare in onda su stazioni regionali e locali per incrementare la conoscenza del grande pubblico e/o di specifiche categorie di utenti sulle iniziative del piano informativo, sugli obiettivi e le modalità di attuazione degli interventi del FSE e del sistema regionale della formazione professionale, sull'offerta formativa, sulle azioni di sistema, sulle azioni di accompagnamento e sull'orientamento al lavoro.

Per assicurare una circolazione efficace e capillare delle informazioni, le trasmissioni dovranno essere prodotte e distribuite in maniera omogenea e coerente dal momento della esecutività del contratto fino al 31 dicembre 2004 (almeno un ciclo per anno).

Le trasmissioni si rivolgeranno a specifiche utenze previste dal POR. Sarà inoltre possibile l'utilizzo di più format, tra cui interviste televisive, spot promozionali, dibattiti e spazi di discussione con il pubblico, da definire in base agli argomenti trattati ed al pubblico interessato.

Al fine di consentire una valutazione dei prodotti richiesti, la proposta dovrà contenere il budget delle trasmissioni - comprensivo dei costi di produzione e messa in onda - una sceneggiatura di massima delle trasmissioni. Inoltre dovranno essere indicati:

- la redazione di supporto e lo staff giornalistico;
- eventuali testimonial;
- la durata delle trasmissioni;
- il numero delle trasmissioni;

- *gli orari indicativi della messa in onda;*
- *le emittenti sulle quali andranno in onda le trasmissioni, con lettere di adesione da parte dei legali rappresentanti delle emittenti interessate.*

Dovranno altresì essere forniti anche gli indici di ascolto delle emittenti proposte e una cassetta video con un prodotto dimostrativo del servizio che si intende proporre. In considerazione dell'arco temporale previsto, le adesioni delle emittenti potranno essere integrate e variate, a fronte dell'accettazione da parte della Direzione appaltante.

Tutte le scelte editoriali proposte - format, orari di messa in onda, eventuali testimonial e ospiti - andranno adeguatamente motivate in riferimento all'utenza da raggiungere.

Il prestatore dovrà assicurare rassegne stampa e resoconti sull'andamento delle trasmissioni, relativamente a indici di ascolto, telefonate e quesiti ricorrenti.

L'ideazione e la realizzazione di queste iniziative traggono evidentemente spunto dal Piano di Comunicazione della Regione Friuli, e si sono poi ulteriormente specificate attraverso la definizione del Piano Mezzi. Come abbiamo avuto già modo di dire, i campi in cui si articola la campagna del Friuli sono quattro, ben evidenziate nel capitolato appena citato. Ricapitolando possiamo dire che le quattro macro aree su cui sviluppare la campagna di comunicazione sono le seguenti:

- 1** *promozione pubblicitaria*
- 2** *sito internet*
- 3** *call center*
- 4** *spot radio e tv.*

Fin dall'inizio è stata richiesta una stretta collaborazione fra l'Ufficio Comunicazione della Regione e le due agenzie di comunicazione che hanno ottenuto l'assegnazione del bando. Queste ultime lavorano anche per altre attività di comunicazione della Regione.

L'obiettivo è promuovere le attività del FSE e della Regione in tema di formazione professionale, dai corsi e le modalità per parteciparvi, destinate all'utente privato, ai bandi di gara per gli operatori del settore.

Il destinatario è un pubblico multi-*target*, per raggiungere il quale occorrono un unico *format* grafico riconoscibile in ogni evento, e degli strumenti di comunicazione diversificati in modo da avvicinare più soggetti possibili.

Per raggiungere questo scopo si sono pianificate le seguenti iniziative:

- a** Affissioni permanenti presso le quattro principali stazioni ferroviarie della Regione: pubblicità dinamica sui mezzi extraurbani a percorrenza regionale, pannelli retroautobus e vetrofanie, annunci pubblicitari sui maggiori quotidiani locali. *Depliant* di guida alla formazione, *gadget* come magliette, blocnotes, portachiavi, matite e uno stand mobile.

b Attività rivolte ad avvicinare i cittadini, sia raggiungendoli nei luoghi che frequentano di più (*direct marketing*) come ad esempio nei luoghi pubblici, fiere, manifestazioni culturali e sportive, sia creando aggregazione attraverso la realizzazione di eventi.

Tra questi il concerto di Elisa, *testimonial* della campagna di comunicazione che oltre a cantare, in conferenza stampa ha esposto le attività del FSE e della Regione. L'evento si è svolto a Palmanove, in provincia di Udine, nella piazza principale nonché centro della cittadina e baricentro della Regione: la cittadina infatti è stata disegnata sulla carta a forma di stella, quindi la piazza principale coincide con il centro esatto di Palmanove. Hanno partecipato 20.000 persone alle quali è stato consegnato il materiale descritto nel punto a).

A seguito del successo avuto con il concerto sono state fatte, e ancora sono in corso, delle proiezioni di film, in tutta la provincia, nelle sale cinematografiche a prezzi ridotti con lo scopo di diffondere informazioni del FSE sul tema delle pari opportunità. A inizio e a fine film vanno in onda *spot* e distribuito materiale cartaceo informativi.

c Realizzazione di un sito internet interno a quello della Regione, tutto focalizzato sul FSE in cui trovare progetti, attività e informazioni sui bandi e sui corsi;

d Gestione del numero verde, affidato ad una società di Trieste che si occupa anche di ricerche di mercato: questo *call center* che prevede 8 persone, per 6 giorni la settimana fino alla sera tardi, compreso il sabato (per andare incontro alle esigenze di più soggetti possibili) informa sia l'utente privato sui corsi, sia gli operatori sui bandi della Regione.

Il numero verde funziona anche inversamente, nel senso che la Regione ha spesso la necessità di far conoscere agli utenti o agli operatori, le informazioni relative all'uscita di bandi (pubblicazione, modalità di iscrizione, presentazione).

e Gestione della comunicazione televisiva e radiofonica (programmi e *spot*), tenuta dalla stessa redazione che cura il numero verde, con lo scopo di far conoscere al vasto pubblico i vari progetti in materia di formazione: per la tv sono previsti 3 cicli, l'equivalente di 46 puntate esterne, di un programma *Work-up. La formazione per il tuo lavoro*.

Per la radio con lo stesso *format* sono state ideate delle trasmissioni di 20 minuti ciascuna con interventi e interviste degli operatori del settore, nonché di gente comune che vuole essere informata.

f Realizzazione di un prodotto *e-learning* (ancora in fase di progettazione) per l'orientamento, attraverso il quale qualsiasi soggetto, con l'ausilio di un cd-rom o del sito internet, compila un questionario dettagliato inserendo tutti i suoi dati socio-demografici (studi, aspirazioni, capacità ecc.). Questo *software* è in grado di indicare il tipo di percorso formativo che si dovrebbe fare per lavorare in un determinato settore sulla base delle indicazioni inserite dall'utente. Un aiuto in più ai giovani che finiscono l'università e non sanno come muoversi, cosa studiare e quali percorsi seguire per lavorare in un determinato settore.

Al monitoraggio provvede un gruppo di lavoro formato da rappresentanti della Regione, dell'agenzia di comunicazione e della Società di ricerche, costituitosi all'inizio della campagna. Il bilancio complessivo verrà fatto alla fine della campagna. Per il momento si può notare che un'indagine demoscopica sta accertando che il grado di conoscenza del FSE da parte dei cittadini friulani è in aumento (anche se è prematuro indicare con precisione di quanto).

2.2 • REGIONE LOMBARDIA: FAI LA MOSSA GIUSTA PER IL TUO FUTURO!

La campagna che abbiamo scelto rappresenta un esempio di come una Regione molto attenta alla elaborazione di strategie comunicative articolate e integrate come la Lombardia ha promosso le iniziative collegate alla formazione e al FSE.

La strategia parte dalla definizione del Piano di Informazione e Comunicazione sugli interventi del Fondo Sociale Europeo che, per l'anno 2003, fissa le seguenti azioni da realizzare:

Il piano di azione prevede la realizzazione delle seguenti azioni principali:

- *Messa a disposizione al pubblico del piano di comunicazione e azione 2003;*
- *Realizzazione di strumenti per l'indicazione sui manuali, bandi, pubblicazioni per la partecipazione al Fondo Sociale Europeo;*
- *Informative sull'andamento degli interventi durante tutto il periodo di programmazione (avvio - conclusione dei progetti, indicatori di risultato, impatto, ...) tramite i siti, pubblicazione bandi, Sportello FSE, Sito web;*
- *Informare sulle pratiche amministrative da espletare, i dispositivi per la gestione dei fascicoli, i criteri di selezione utilizzati nelle gare d'appalto, i criteri di valutazione degli interventi, i nominativi dei referenti a livello regionale, locale ai quali rivolgersi per ottenere informazioni sugli interventi e sui criteri d'ammissibilità (Uffici, sito internet, sportello, ecc.);*
- *Divulgazione delle informazioni destinate ai potenziali beneficiari di un'azione di formazione, d'occupazione, ovvero di un'azione che rientra nel campo dello sviluppo delle risorse umane.*
- *Informazione presso l'opinione pubblica sull'avvio degli interventi-corsi forfettari, sul ruolo svolto dall'Unione Europea nel settore della formazione professionale, dell'occupazione e dello sviluppo delle risorse umane (trasmissione TV, bandi, articoli-speciali);*
- *Informazione presso i beneficiari delle azioni di formazione che stanno partecipando ad un'iniziativa finanziata dall'Unione Europea (TV, media, circolari);*
- *Iniziative di supporto informativo sulle manifestazioni, riunioni, incontri dei comitati sorveglianza o inaugurazioni (Interviste TV, articoli, contatti ...).*

Dal punto di vista dei destinatari delle campagne di informazione sul FSE non si registrano particolari novità, visto che non si fa altro che citare quanto previsto nel Regolamento CE n. 1159/2000, in cui si afferma che:

Pubblico di riferimento

Le azioni previste hanno avuto come principali referenti e come target di riferimento le seguenti tipologie di soggetti:

- *I potenziali beneficiari;*
- *Le autorità regionali e locali, le altre autorità pubbliche competenti;*
- *Le organizzazioni professionali e gli ambienti economici;*
- *Le parti economiche e sociali;*
- *Le organizzazioni non governative, in particolare gli organismi per la promozione delle pari opportunità e quelli che operano per la tutela e il miglioramento dell'ambiente;*

- *Gli operatori e promotori dei progetti;*
 - *L'opinione pubblica.*
-

Molto più interessante quanto invece viene programmato dal punto di vista del monitoraggio delle iniziative realizzate, a cui si dedica un'attenzione significativa e su cui si basa la costruzione di un servizio di rilevazione sugli impatti delle campagne estremamente raffinato.

Innanzitutto viene presentato lo stato di realizzazione del sistema di monitoraggio già esistente:

Sistema di monitoraggio

È stato approntato un servizio di monitoraggio e valutazione sullo stato d'attuazione degli interventi e dei relativi strumenti informativi utilizzati delle azioni di Comunicazione. Quest'attività è stata denominata "Indicatori di Risultato" e permette di disporre su base semestrale di una relazione con le risultanze delle azioni e il loro gradimento.

Questa attività è realizzata attraverso la raccolta delle informazioni a campione, in coerenza con gli obiettivi di trasparenza e diffusione delle informazioni previste dai Regolamenti comunitari, dalla ditta SINERGIA, vincitrice di apposita gara d'appalto.

Le valutazioni delle azioni informative e pubblicitarie sono effettuate mediante la realizzazione di indicatori relativamente a:

- *Pubblicazioni*
 - *Servizi di trasporto urbano e locale*
 - *Fiere e manifestazioni*
 - *Sportelli informativi*
 - *Numero verde call center*
 - *Sito FSE.*
-

Per quanto riguarda invece i contenuti rilevati e i criteri attraverso i quali si estenderà il sistema di monitoraggio anche ai campi non ancora rilevati, si precisa più avanti che:

Indicatori di risultato

Si è chiusa la fase realizzativa delle metriche di processo e di prodotto sull'efficienza e sull'efficacia delle azioni di Comunicazione e Informazione avviate e da condurre. Con lo studio degli indicatori di risultato sull'impatto delle azioni di comunicazione e loro risultanze, sono stati rilevate informazioni utili a monitorare e programmare le prossime azioni di comunicazione e informazione.

Con il piano 2003 è importante misurare e monitorare mediante indicatori i vari processi che concorrono all'erogazione del servizio e della prestazione. Questo comporta la possibilità di "guidare" al meglio l'organizzazione.

Gli Indicatori hanno l'obiettivo di:

- *Misurare la penetrazione dei messaggi di massa*
- *Misurare l'efficienza e l'efficacia dei canali d'informazione interattiva.*

L'analisi dei dati deve fornire informazioni in merito a:

- *Soddisfazione del cliente;*

- *Conformità dei requisiti del prodotto/servizio;*
- *Caratteristiche ed andamento dei processi e dei prodotti/servizi, incluse le opportunità per azioni preventive ed il raggiungimento degli obiettivi (nel nostro caso se le campagne e/o azioni svolte attraverso la pubblicità e gli altri strumenti hanno raggiunto i risultati attesi) Oppure quali risultati hanno raggiunto?*
- *Fornitore.*

Ogni azione interattiva permette la compilazione di dati di riepilogo e di più questionari i cui dati saranno utilizzati come strumenti di feed back sulle azioni di comunicazione.

Gli indicatori saranno calcolati per ogni campagna dello stesso canale e per tutte le campagne di quel canale.

Le azioni che sono attualmente monitorate dal sistema degli indicatori sono:

- *Pubblicazioni*
- *Servizi di trasporto urbano e locale*
- *Fiere e Manifestazioni*
- *Sportelli Informativi*
- *Numero Verde call center*
- *Sito FSE.*

Le restanti azioni saranno successivamente introdotte non appena saranno meglio definite le caratteristiche relative.

Il quadro degli strumenti utilizzati è estremamente vario e diversificato. Un quadro dei diversi modi adoperati dalla Regione Lombardia per informare gli addetti ai lavori e l'opinione pubblica delle opportunità offerte dal Fondo Sociale Europeo lo possiamo ricavare sempre dal Piano di Informazione e Comunicazione del 2003, che descrive in questo modo i vari strumenti operativi impiegati:

Gli strumenti operativi

Di seguito si riporta un breve report sulle azioni e strumenti operativi previsti dal Piano d'informazione e comunicazione FSE 2003.

Strumenti d'accesso diretto

Numero verde - call center

Dal gennaio 2002 è attivo un numero verde 800 447.110 di servizio sul Fondo Sociale Europeo e relativi corsi, il cui contratto è stato rinnovato fino al 30.06.2003. Trascorsa tale data si provvederà ad una nuova gara per l'assegnazione del servizio.

Dopo la fase di start-up, il call center ha proseguito la propria attività, sviluppando sessioni interne di formazione per apprendere tutti i concetti e le nozioni necessarie all'adempimento del servizio, tramite incontri dedicati con i funzionari competenti per ogni singola misura. Il personale del call center ha completato il percorso formativo.

Tutti gli operatori sono stati opportunamente preparati su tutte le tematiche relative alla presentazione dei bandi in uscita e hanno cominciato ad allinearsi con ulteriori approfondimenti sulle risoluzioni ai quesiti posti dagli enti attuatori in merito alle diverse procedure.

Sono state svolte sessioni di formazione interna circa gli argomenti inerenti alla certificazione intermedia e finale della spesa, ai diversi bandi e documenti emessi.

L'attività del call center consiste in:

- Rispondere alle chiamate in entrata nel tempo massimo prestabilito;
- Qualora tale termine fosse trascorso si attiva autonomamente un ricevitore automatico con registrazione della domanda;
- Richiamare la persona interessata fornendo nel minor tempo possibile la risposta qualora non fosse possibile rispondere immediatamente, a causa della complessità del quesito;
- Rivolgere particolare cura ed attenzione ai destinatari della formazione, prevalentemente giovani disoccupati, nei confronti dei quali gli operatori del call center si pongono come "orientatori" al fine di proporre l'azione formativa di maggior interesse;
- Rispondere prontamente, anche a mezzo e-mail a tutti gli interrogativi proposti tramite apposito form posto sul sito istituzionale della Direzione, che permette l'invio delle richieste ad uno specifico indirizzo di posta elettronica.

Infine, tutte le chiamate ricevute sono registrate per fini statistici e di raccolta dati, tutte le domande e risposte sono state riorganizzate al fine di produrre documenti aggiornati da distribuire sia agli operatori sia alla struttura della Regione Lombardia per produrre F.A.Q. (Frequently Asked Questions).

Sportello informativo FSE

Lo sportello informativo risponde all'obiettivo di consolidare la rete informativa per il FSE per tutto il territorio della Regione Lombardia, collocandosi quale punto di raccordo tra i fruitori (operatori e destinatari) delle iniziative promosse e le Strutture della Direzione Generale. È previsto che lo sportello informativo venga a costituire uno degli attori del sistema di comunicazione della D.G. Formazione, Istruzione e Lavoro, integrandosi con le altre diverse componenti presenti:

- Strumenti di comunicazione telematica;
- Numero Verde;
- Help Desk;
- Indicatori di risultato.

Sulla base degli obiettivi, delle attività e dei ruoli ricoperti lo Sportello Informativo prevede lo sviluppo su quattro distinti livelli:

- Front Office - Pubblico
- Sportello Informativo a supporto della Struttura Gestione FSE
- Sportello Informativo - Promoter
- Sportello FSE - Ufficio di Coordinamento.

Le diverse attività sono svolte da personale qualificato e formato, costituito da due coordinatori e da dieci operatori.

Sito Web Informativo

Lo scopo del Sito FSE è di dare massima visibilità ai bandi FSE e loro applicazione, garantendo l'aggiornamento e la diffusione dei documenti e delle direttive prodotte perseguendo l'obiettivo di arrivare allo strumento web quale unico sistema per espletare pratiche, verificare la gestione, la sorveglianza e l'iter dei progetti formativi.

Lo strumento d'internet garantisce alcuni requisiti essenziali tra cui:

- Ricerca facilitata e guidata;

- Consultazione continua e mirata;
- Facilità d'aggiornamento dei contenuti e documenti;
- Contenuti multimediali (Immagini, testi, video, link,...).

Con l'utilizzo della rete Internet è facilitato il compito di un'informazione capillare e diffusa verso i diversi target: opinione pubblica e operatori.

Strumenti di comunicazione

Materiale informativo

Sarà predisposto materiale informativo quale: depliant informativi, questionari, da distribuire presso gli sportelli informativi territoriali e durante gli eventi/fiere/manifestazioni cui la Direzione parteciperà.

Materiale Promozionale

È previsto materiale editoriale per la diffusione delle informazioni mirate alle azioni, alle attività ed agli obiettivi (depliant, brochure, locandine, ecc.) del piano FSE previa verifica ed approvazione del competente Team.

Materiale per gli operatori

Si procederà a definire un documento che illustra le linee guida e gli standard per la realizzazione da parte dei beneficiari degli avvisi pubblici, con la definizione di format per uscire sui media: giornali, Tv, radio, e per la predisposizione di materiale informativo (depliant, brochure, locandine) di cui è prevista una ristampa con gli aggiornamenti.

All'interno dello stesso saranno incluse le informazioni relative alle buone prassi attuate, le FAQ più significative, le indicazioni operative necessarie per la predisposizione dei progetti formativi FSE. Sarà utilizzata una modalità di produzione che tenga conto di eventuali aggiornamenti che potranno intervenire nei corsi dell'anno.

Manifesti ed affissioni

Si prevede la realizzazione di manifesti per la promozione delle misure FSE. I manifesti saranno affissi presso sistemi a grandi dimensioni, sistemi di pubblicità in movimento (autobus, mezzi extraurbani), negli Spazi Regione sul territorio regionale, negli allestimenti delle fiere, manifestazioni organizzate, eventi e altre iniziative che saranno promosse e/o assunte dalla Direzione Formazione, Istruzione, Lavoro.

Azioni/Strumenti

Sono previsti strumenti mirati per la promozione e l'informazione delle diverse azioni e misure relative al Fondo Sociale Europeo, previa verifica ed approvazione con il competente Team.

I prodotti saranno utilizzati per campagne attraverso Radio, Televisione, Cinema e altre soluzioni con medesima tipologia.

Programma Televisivo

Nel corso dell'anno 2002 è stato realizzato un programma televisivo "AP Astenersi Perditempo" che ha svolto una funzione d'informazione e crescita di conoscenza del FSE, dei corsi e del ruolo svolto dall'Unione Europea. La capillare diffusione sulle principali reti locali in differenti giorni e orari ha portato ad una buona conoscenza del FSE e gradimento della trasmissione.

Sarà valutata la possibilità di proseguire con una trasmissione o con speciali sul tema del lavoro, formazione integrata e formazione FSE

Giornali/Quotidiani/Riviste

Dal maggio 2002 è stata fatta la scelta di privilegiare come principale canale di comunicazione verso gli Enti/operatori/utenti i media/giornali.

A tal fine è molto importante mantenere e sviluppare il piano d'informazione e pubblicità ai bandi e loro finalità, attraverso l'uscita sui principali quotidiani nazionali, regionali e locali e garantire un' informativa tramite speciali su settimanali e riviste di settore.

Le testate utilizzate a rotazione sono oltre 50 (quotidiani nazionali, regionali, locali, settimanali, riviste..)

La comunicazione di bandi ed approvazione graduatorie sarà sviluppata attraverso l'utilizzo di giornali e riviste a larga diffusione allo scopo di rendere puntuale ed efficace questo tipo di comunicazione presso la grande utenza.

La Regione Lombardia svolge dal 2001 campagne di informazione su tematiche FSE. A differenza degli anni precedenti, in questo caso i destinatari non sono solo operatori del settore, ma anche utenti privati. Il piano di comunicazione da cui abbiamo preso le informazioni presentate in precedenza è stato messo a punto dall'ufficio della direzione della Regione e realizzato dalla società di comunicazione che ha vinto il bando di gara.

I due uffici hanno portato avanti fin dall'inizio una collaborazione molto stretta.

Entrando più nello specifico della campagna del 2003, bisogna dire che, rispetto agli anni precedenti, l'immagine della campagna è stata completamente rimessa a nuovo: è cambiato lo slogan *Formiamo il tuo futuro* e il marchio (con una bambina che legge).

Dal punto di vista operativo, sono stati realizzati:

- a** 250 manifesti fissi (6x3) e 450 mobili sulle linee extraurbane, dislocate su tutta la Regione;
- b** è stato rinnovato in tutte le sue parti il sito dedicato alla comunicazione *on-line* di bandi, valutazioni e corsi, destinati sia agli operatori che ai cittadini. Per scaricare il materiale è necessario iscriversi al sito: in questo modo l'utente interagisce con i documenti che gli interessano, e allo stesso tempo la Regione è in grado di conoscere la tipologia di utenti che visita il sito. Sulla base di questa attività la Regione Lombardia ha realizzato tre tipi di prodotto:
 - *newsletter* settimanali da inviare via *mail* a circa 4500 interessati a tematiche FSE (sulla base delle scelte che gli utenti hanno fatto in fase di registrazione al sito, indicando gli argomenti su cui desiderano informarsi);
 - mensile di approfondimento sia *on-line* che cartaceo, distribuito solo in poche copie agli uffici regionali dislocati sul territorio;
 - bimestrale "Informazioni" (circa 15.000 distribuite ogni due mesi) da distribuire nelle fiere o eventi.
- c** sono stati realizzati *depliant*, *gadget* e un opuscolo di approfondimento su tutta l'offerta formativa FSE, distribuiti in circa 50 fiere/eventi attraverso stand;
- d** sono previsti degli *spot* radio a fine campagna. La televisione non è stata presa in considerazione, soprattutto sulla base dell'esperienza dell'anno scorso in cui erano state realizzate 24 puntate di un programma trasmesso dai maggiori *network* regionali, che si sono rivelate inefficaci;
- e** è stato attivato un numero verde di supporto ai cittadini e agli operatori del settore interessati alle tematiche sul FSE attivo tutti i giorni, tranne la domenica, dalle 9 alle 19.

3 • CAMPAGNE ESTERE

3.1 • MINISTÈRE DES AFFAIRES SOCIALES, DU TRAVAIL ET DE LA SOLIDARITÉ: *L'EUROPE ET VOTRE EMPLOI*

Il *Document Unique de Programmation 2000-2006* prodotto dal *Ministère des affaires sociales, du travail et de la solidarité* francese, che prendiamo in considerazione per operare un confronto tra l'esperienza italiana e quella europea di elaborazione di una strategia di comunicazione pubblica, rappresenta un livello più astratto di riflessione rispetto a quello che abbiamo visto nei Piani di Comunicazione che abbiamo sottoposto ad osservazione finora.

Ovviamente non poteva essere differente il riferimento comune alla legislazione europea, sia quella relativa alla destinazione degli interventi del FSE che quella che dispone delle regole comuni per la loro pubblicizzazione. Quello che vi troviamo di originale è una maggiore puntualizzazione, rispetto agli esempi italiani, della particolarità della situazione francese rispetto al problema del lavoro e della formazione.

Questa parte del documento parte con una premessa in cui si evidenziano alcune specificità transalpine, descritte in questo modo:

Strategia e priorità

La situazione francese richiede (...) di condurre contemporaneamente azioni di accompagnamento delle persone più gravemente colpite dalla disoccupazione o dal rischio di esclusione professionale e di emarginazione sociale.

In realtà, anche se l'economia francese è attualmente più prospera e più competitiva, anche se la disoccupazione diminuisce, l'esclusione sociale riguarda un numero elevato di uomini e di donne ed esiste un rischio di aumento dello scarto tra chi beneficia del miglioramento dell'occupazione e chi ne resterà per lungo tempo escluso.

Dopo si passa ad un'analisi più dettagliata, che in questo momento non ci interessa presentare, ma che si prolunga per alcune pagine, individuando quali, tra gli obiettivi generali del FSE, si adattano meglio alle necessità più impellenti per il mondo del lavoro francese.

Venendo alle questioni che più ci interessano, quelle collegate alle attività di informazione sulle iniziative del FSE, il Documento risulta invece abbastanza generico, se non altro perché rimanda ad un momento successivo la definizione specifica del Piano di Comunicazione. La cosa interessante è la definizione di una strategia in cinque fasi su cui articolare la campagna, che viene presentata così:

Questa strategia si struttura nel modo seguente:

- *un periodo di comunicazione interna presso i servizi incaricati della gestione del FSE nella Regione, per spiegare i cambiamenti e le nuove modalità di lavoro;*
- *una campagna di lancio, in ciascuna Regione, per informare i partner istituzionali e i propo-*

menti dei progetti sui nuovi orientamenti e sulle nuove procedure;

- azioni specifiche destinate ai beneficiari finali per tutto il periodo della programmazione;
- azioni di capitalizzazione a livello europeo con l'obiettivo di isolare buone pratiche;
- azioni particolari sulle valutazioni per presentare l'impatto della programmazione ai partner istituzionali e ai beneficiari finali.

L'articolazione degli interventi risulta più chiara nel documento che introduce la prima fase della campagna, quella che si era svolta tra il maggio e il dicembre del 2002. In questo documento, che può essere paragonato alla parte operativa dei Piani di Comunicazione delle istituzioni italiane, possiamo leggere che:

La prima fase della campagna prosegue fino a marzo 2003. Valorizzare presso un vasto pubblico l'impegno e i grandi settori di intervento del FSE, permettere ai proponenti dei progetti di sensibilizzare i beneficiari del fondo alla sua azione costituiscono due degli obiettivi di comunicazione di questo primo periodo.

1 - Una campagna stampa nazionale

Nell'ambito del test preliminare organizzato a Digione nel maggio 2002, la campagna è stata accolta nell'insieme molto bene dai due utenti-target: un gruppo di partner istituzionali del FSE e un gruppo di proponenti dei progetti, beneficiari del fondo. A fine agosto, una selezione di soggetti rappresentativi degli utenti FSE (un disoccupato, un imprenditore, un rappresentante del settore associativo, ecc.), a cui ha fatto seguito la realizzazione di un filmato, ha permesso di effettuare gli aggiustamenti necessari, indicati dai risultati del test preliminare della campagna.

Una prima fase della campagna di comunicazione tra marzo e aprile 2003 permetterà d'informare l'insieme dei partner coinvolti nell'attuazione dei progetti cofinanziati dal FSE, attraverso la stampa di settore e istituzionale: eletti e amministratori locali, organismi di formazione, strutture a carattere sociale (organismi sociali, associazioni, organizzazioni non governative, ecc.), piccole e medie imprese/piccole e medie industrie e piccolissime imprese. Il piano di comunicazione è in corso di elaborazione.

2 - L'aggiornamento del sito Internet

Nel corso del primo trimestre 2003, un'informazione sintetica sul FSE (storia, organizzazione, compiti, ecc.) e più in generale sulla Strategia europea per l'occupazione sarà proposta sul sito Internet del Ministero francese degli affari sociali, del lavoro e della solidarietà. Le pubblicazioni del FSE e i documenti di campagna potranno essere scaricati e delle rubriche tematiche (pari opportunità) o suddivise per utente (associazioni) saranno successivamente aperte.

I navigatori di Internet avranno anche accesso al Forum dei progetti, la cui banca dati sarà gradualmente arricchita con nuovi progetti. I navigatori potranno effettuare una ricerca in questa banca dati per Regione, per utente, per pilastro della strategia europea, ecc.

3 - La comunicazione rivolta ai beneficiari finali

Nel corso del primo trimestre 2003, un documento informativo rivolto ai beneficiari delle azioni sarà a disposizione dei proponenti dei progetti. Tale documento permetterà a questi ultimi di rispettare l'obbligo di comunicazione, previsto dalla normativa, al fine di informare meglio il proprio pubblico circa le azioni condotte nell'ambito del FSE e far capire meglio il ruolo dell'Europa sociale.

Alla fine di questa prima fase di comunicazione, lo "steering committee" della campagna procederà a fare il punto intermedio delle azioni fin lì svolte e permetterà di aggiustare il piano di comunicazione per la seconda fase della campagna (marzo 2003- marzo 2004).

A questo punto viene posta la distinzione tra la campagna nazionale che verrà svolta dal Ministero e quelle locali.

Per la prima si specifica che:

La campagna nazionale

Manifesti generici della campagna 2002. Il primo manifesto precisa l'azione del FSE a favore dell'occupazione, il secondo il ruolo dell'Europa a favore della formazione e dell'occupazione.

Manifesti per pilastro strategico: il segno "uguale" per le pari opportunità, il "più" per valorizzare i contributi della adattabilità, la "freccia" per simboleggiare la crescita, la "rotatoria" per simboleggiare l'integrazione e l'inserimento.

Gli strumenti di comunicazione realizzati nel 2002

Nell'ambito della campagna, numerosi strumenti sono già stati realizzati e diffusi presso i centri informativi e i partner del FSE. Per ciascun documento viene utilizzato il principio grafico delle figure geometriche poste intorno ad un stella. I pilastri fondamentali della Strategia europea per l'occupazione (l'adattabilità, lo spirito imprenditoriale, le pari opportunità, l'inserimento professionale) prolungano questa stella e strutturano l'insieme. Un codice colore è stato altresì stabilito in modo da distinguere i documenti istituzionali (il blu), dai documenti informativi per utente-target (il verde), dai documenti interni (il giallo).

In particolare, a livello nazionale, vengono diffusi i seguenti prodotti:

Opuscolo informativo destinato ai Prefetti di Regione e ai partner istituzionali del FSE.

Quest'opuscolo di 8 pagine presenta a grandi linee i principi della campagna di comunicazione.

Diffusione: maggio 2002

Kit di comunicazione "Campagna FSE, istruzioni per l'uso".

Il kit comprende schede pratiche ed un CD-ROM per permettere alle Drtefp (Direzioni regionali del lavoro, dell'occupazione e della formazione professionale) di usufruire al meglio della campagna.

Diffusione: 8 novembre 2002

Cartella generica con tasca.

A tergo della cartella c'è la lista dei contatti regionali, essa è a disposizione delle Drtefp su richiesta.

Diffusione: fine novembre 2002

Sintesi della relazione annuale 2002 e le sue 26 sezioni regionali.

Diffusa nel novembre 2002, riassume la programmazione FSE a livello nazionale (48 pagine) e regionale (4 pagine per Regione).

Diffusione: fine novembre 2002

Dal punto di vista regionale la campagna invece viene presentata nel modo seguente:

La dimensione regionale della campagna

La campagna di comunicazione è stata concepita in modo tale da poter essere dimensionata regionalmente. Molte Drtefp (Direzioni regionali del lavoro, dell'occupazione e della formazione professionale) hanno già creato i propri strumenti di comunicazione utilizzando la simbologia nazionale.

Programma di animazione per la Regione Nord Pas-de-Calais:

La nuova identità visiva riprende il principio della stella e prolunga il principio grafico iniziale del FSE permettendo, in tal modo, di conservare la coerenza delle diverse azioni di comunicazione.

Opuscolo informativo progettato dalla Regione Midi-Pyrénées rivolto ai beneficiari del FSE:

Questo documento utilizza il principio d'identità visiva della nuova campagna.

Invito e programma del Forum "Europemploi" della Regione Ile-de-France (25 novembre):

In questo caso viene adottato il codice colore "verde" raccomandato per una comunicazione rivolta all'utente-target (giornalisti, associazioni, imprese).

Il dimensionamento regionale della campagna: l'esempio alsaziano

Il 29 ottobre scorso, la Regione Alsace organizzava il proprio Forum "Europemploi".

In quell'occasione sono stati predisposti un comunicato stampa e diversi documenti editoriali.

Comunicato d'annuncio del Forum "Europemploi" organizzato dalla Drtefp Alsace:

Questo comunicato è stato pubblicato il 29 ottobre sui quotidiani "Les Dernières Nouvelles d'Alsace" e "L'Alsace".

La Drtefp mette a disposizione documenti informativi diversi a seconda della categoria di utenti:

- L'opuscolo istituzionale presenta il FSE, i suoi scopi, il suo funzionamento, la sua utilità, ecc.
- Le associazioni e le imprese hanno accesso ad un'informazione specifica. Questi due documenti privilegiano l'aspetto pratico per poter usufruire del FSE.
- Un documento spiega le procedure specifiche del FSE per poter accedere ai finanziamenti.
- Infine, un opuscolo molto divulgativo è rivolto ai beneficiari finali del FSE.

Un secondo documento, in cui si fa il punto della situazione sulla campagna del semestre precedente e in cui si descrivono le iniziative programmate per quello successivo, fa riferimento al periodo gennaio - giugno 2003.

Qui le iniziative sono presentate in modo più dettagliato. La prima riflessione è dedicata al sito internet del FSE francese:

1 - Un punto di incontro: il sito Internet FSE

Il sito Internet dedicato al FSE è aperto dal 20 dicembre 2002. È accessibile direttamente dal sito del Ministero francese degli affari sociali, del lavoro e della solidarietà: www.travail.gouv.fr/fse.

A partire dalle sei sezioni chiave - conoscere, informarsi, capire, concretizzare, ispirarsi, contattare - il sito propone un'informazione sintetica sul funzionamento del FSE e più in generale sulla Strategia europea per l'occupazione. Tutti i documenti pubblicati possono essere scaricati dal sito che propone anche un fascicolo per la domanda di concorso.

Il sito è anche il punto di accesso al Forum dei progetti e ai quattro siti tematici, di cui tre sono gestiti da RACINE (Rete di sostegno e di capitalizzazione delle innovazioni europee): due riguardano le iniziative locali (il sito sui territori e l'occupazione gestito da RCT - Rete di Consulenza per

lo sviluppo Territoriale - ed il sito sui microprogetti), un terzo sito è dedicato alle pari opportunità, l'ultimo è dedicato al Programma d'Iniziativa comunitaria EQUAL.

Attraverso il sito Internet si può avere accesso ad una banca dati contenente suggerimenti e altre forme di aiuti per elaborare progetti afferenti al FSE:

2 - Il Forum dei progetti per ispirarsi e scambiare

Il Forum dei progetti è una vetrina delle azioni sostenute dal FSE, a livello nazionale e regionale. Il successo di tale Forum è dovuto alla mobilitazione di squadre a livello nazionale e regionale che hanno il compito di selezionare i progetti, raccogliere la documentazione e redigere le presentazioni. Questo Forum presenta in modo concreto un campione di progetti sostenuti dai diversi programmi del FSE a livello nazionale e regionale.

I progetti vi sono descritti con precisione: contesto nel quale sono stati elaborati, obiettivi ai quali rispondono, azioni svolte, utenti beneficiari, contatti per saperne di più, ecc.

Il Forum dei progetti è anche un prezioso strumento per favorire lo scambio di buone pratiche sia all'interno che all'esterno.

Accessibile dal sito Internet del Fondo sociale europeo, la banca dati propone una ricerca multi-criteri, per tema (pari opportunità, inserimento professionale, adattabilità e spirito imprenditoriale) oppure geografica. Al 30 maggio di quest'anno, 60 progetti erano on line. Ogni settimana, su una pagina dedicata, vengono presentati ai navigatori nuovi progetti.

In prospettiva, circa trecento progetti potranno essere consultati on line. Alcuni di questi saranno oggetto di una massiccia comunicazione mediatica.

Una serie di documenti sono stati preparati per informare gli operatori e i destinatari delle possibilità offerte dal FSE. Si tratta di opuscoli e *brochure* a cui si cerca di assicurare la circolazione attraverso i canali "ufficiali":

3 - Pubblicazioni per informarsi

Il dispositivo di comunicazione privilegia un approccio per utente: le imprese, le associazioni, i beneficiari delle azioni, ecc. L'obiettivo è di permettere ai centri informativi (relais) e ai partner del FSE, a livello nazionale e regionale, di disporre di strumenti adeguati ai loro scambi con i proponenti dei progetti. Numerosi opuscoli sono attualmente disponibili o sono in corso di realizzazione e pronti ad essere presentati nel contesto di una comunicazione locale. Esempio di sinergia tra i diversi attori della campagna, i testi di alcuni opuscoli sono stati scritti con l'aiuto di Racine poi impaginati dall'agenzia di comunicazione BBDO Corporate.

L'opuscolo "Pari opportunità"

Questo opuscolo di 8 pagine presenta le tipologie d'azione che possono essere sostenute sul tema delle pari opportunità tra uomini e donne. Esso precisa inoltre le modalità pratiche di accesso alle disposizioni del FSE su questo argomento. Numerose brevi notizie illustrano la diversità di azioni concrete che si possono svolgere in quest'ambito.

L'opuscolo "Microprogetti associativi"

I proponenti di un microprogetto associativo usufruiscono oramai di un sistema di aiuto semplificato (Obiettivo 3 - provvedimento 10 b). Questo documento informativo di 4 pagine fornisce tutte le informazioni utili per poterne usufruire e rimanda inoltre al sito Internet dedicato a questo provvedimento.

L'opuscolo rivolto alle imprese

Questo opuscolo di 8 pagine è un adattamento nazionale di un documento inizialmente realizzato dalla Drtefp Alsace. Oltre alle informazioni tecniche da conoscere, si cede la parola anche a diversi proponenti dei progetti sostenuti attualmente dal FSE, sia a livello nazionale che regionale.

L'opuscolo "beneficiari"

Un pieghevole a 3 facciate rivolto ai beneficiari delle azioni sarà messo a disposizione dei centri informativi (relais) e dei partner nazionali e regionali del FSE durante l'estate 2003. Molte persone che hanno usufruito di una formazione o di un aiuto alla creazione d'impresa testimoniano sul sostegno fornito quotidianamente dal FSE. Questo documento informativo a vocazione pedagogica, nella sua forma e contenuti, sarà diffuso in 30.000 copie tramite le Regioni e potrà essere scaricato dal sito Internet del FSE.

L'opinione pubblica è stata sensibilizzata innanzitutto attraverso una serie di annunci su alcuni giornali e riviste nazionali e locali:

Una prima tornata di annunci a mezzo stampa nazionale mirava ad informare i centri informativi e i partner del FSE.

A coronamento del dispositivo di comunicazione, la prima fase nazionale della campagna di stampa si è svolta tra il 5 marzo e il 15 aprile del 2003.

Questa campagna ha permesso di informare l'insieme dei partner coinvolti nell'attuazione dei progetti sostenuti dal FSE. Gli eletti e gli amministratori locali, gli organismi di formazione, le strutture a carattere sociale (organismi sociali, associazioni, organizzazioni non governative, ecc.), piccole e medie imprese, le piccole e medie industrie e le piccolissime imprese erano il target privilegiato.

Per comunicare sono stati scelti due tipi di stampa: la stampa di settore e quella istituzionale. La campagna di comunicazione ha usufruito di una forte visibilità sulla stampa di settore relativamente poco sfruttata e molto ben conservata dai suoi lettori. Gli annunci su due testate nazionali a grande tiratura - "Le Monde" e "Libération" - svolgevano un ruolo catalizzatore, permettendo di raggiungere in modo trasversale il pubblico delle istituzioni e delle ONG. Nel complesso, il piano di comunicazione ha contato 37 annunci stampa, due annunci per testata, un annuncio generico e un annuncio mirato in funzione del supporto.

In particolare la campagna si è sviluppata sulle seguenti pubblicazioni:

Stampa di settore

- Amministratori locali:
 - La gazette des communes

- *La lettre du cadre territorial*
- *Maires de France*
- *Le Courrier des maires et des élus locaux*
- *Organismi sociali - Risorse umane - ONG:*
 - *ASH*
 - *Lien social*
 - *TSA*
 - *Liaisons sociales*
 - *Entreprises et carrière*
 - *Le Monde initiatives*
 - *Le Journal des associations*
 - *Union sociale*
- *Organismi di formazione:*
 - *Dico guide de la formation*
 - *Objectif formation (AFPA)*
- *Imprese:*
 - *Le Monde des artisans*
 - *Le Nouveau courrier*
 - *L'Entreprise*

Stampa trasversale

- *Le Monde*
- *Libération*

Un'iniziativa particolare è stata avviata in occasione della giornata internazionale della Donna dell'8 marzo:

In concomitanza con il varo della campagna di comunicazione (5 marzo), la giornata internazionale della Donna dell'8 marzo 2003 ha segnato l'inizio della comunicazione con i giornalisti. Il Dipartimento dei diritti delle donne e delle pari opportunità e il Ministero francese dell'agricoltura si sono associati al FSE nel promuovere le pari opportunità tra gli uomini e le donne. È in quest'ambito che molte azioni si sono svolte.

Il FSE ha partecipato al "villaggio associativo" organizzato sulla place de l'Hôtel de Ville di Parigi. Il FSE aveva uno stand a disposizione ed ha quindi potuto far conoscere la sua azione alle associazioni presenti.

Un'altra azione significativa: una cartella stampa dedicata al tema delle pari opportunità tra le donne e gli uomini, illustrata da numerosi progetti nazionali e regionali è distribuita a tutta la stampa specializzata in questioni europee, in temi sociali e in occupazione. La cartella stampa è stata accolta molto bene e sono stati avviati i primi contatti con la stampa. Una decina di giornalisti ha inoltre partecipato ad una prima colazione per la stampa, a seguito di questa giornata-evento, organizzata con l'associazione delle donne giornaliste. L'azione stampa è stata ripresa sul sito Internet del FSE, dove i visitatori hanno potuto consultare il comunicato stampa pubblicato in quell'occasione. Infine, un banner FSE è stato inviato ad una dozzina di siti informativi specializzati in tematiche di pari opportunità tra le donne e gli uomini.

Infine va sottolineato anche il modo in cui il Ministero francese ha provveduto a monitorare la campagna e a riflettere sui risultati conseguiti:

La valutazione della fase 1 della campagna realizzata da Quatenaire ha permesso sia di fare il bilancio delle azioni svolte tra marzo 2002 e marzo 2003, sia di individuare gli aggiustamenti necessari al successo della seconda fase della campagna. Questa valutazione è stata eseguita sia sul dispositivo generale della campagna di comunicazione, sia sull'impatto della campagna di comunicazione.

1 - Un bilancio intermedio a metà percorso della programmazione

L'analisi della comunicazione è inquadrata nell'ambito della valutazione globale dell'obiettivo 3. Essa interviene a metà percorso della programmazione. Questo studio si basava sull'analisi dei documenti prodotti e su una serie di colloqui individuali a livello dirigenziale, in particolare con le Drtefp. Gli obiettivi di comunicazione del Docup (Documento unico di programmazione) sono stati rispettati. Il dispositivo di comunicazione così come i "visual" della campagna sono stati percepiti positivamente.

Le Regioni hanno apprezzato la linea grafica proposta e utilizzano i "visual" della campagna per animare la loro comunicazione. Inoltre, secondo i soggetti intervistati, la libertà d'iniziativa lasciata alle Regioni è un punto di forza del dispositivo.

Questo bilancio globalmente positivo deve tuttavia essere attenuato: la mancanza di tempo e la complessità del tema a volte frenano i soggetti nelle loro ambizioni. Favorire una dinamica di rete e la condivisione delle esperienze è oggi una delle attese forti delle direzioni regionali.

2- Le raccomandazioni per la fase 2

In base al bilancio della fase 1 della campagna, la seconda fase di comunicazione a livello nazionale ambisce a sviluppare il dispositivo di informazione permanente - appoggiandosi sull'ausilio esponenziale e la mediatizzazione del Forum dei progetti. L'organizzazione di una manifestazione-evento nazionale, il Forum "Europemploi", permetterà di valorizzare i progetti sostenuti dal FSE, di tracciare le prospettive del prossimo periodo a metà percorso della programmazione. Infine, la seconda fase della campagna di comunicazione rivolta al grande pubblico sarà questa volta centrata sui "testimonial" e quindi maggiormente in grado di valorizzare l'assegnazione e l'utilizzo del FSE.

Da un punto di vista regionale sono state enunciate due priorità: sviluppare gli scambi sul piano inter-regionale, perseguire il sostegno "su misura" alle Drtefp per realizzare gli strumenti adeguati al loro rapporto con i proponenti dei progetti.

3 - Gli insegnamenti della campagna di comunicazione

Nell'ambito della valutazione di metà percorso dell'Obiettivo 3 (2000-2006), sono state effettuate diverse inchieste nei mesi di aprile e maggio del 2003. Due di queste riguardavano la campagna di comunicazione.

Sono state intervistate da un lato le strutture beneficiarie finali dell'Obiettivo 3 (provvedimenti 3, 4, 5) come i PLIE (Piano Locale per l'Inserimento e l'Occupazione), i responsabili dei CFA (Centri di Formazione per Tirocinanti), i responsabili dei GRETA (Gruppo di istituti pubblici locali di insegnamento che mettono in comune le proprie risorse umane e materiali per organizzare azioni di formazione continua per adulti) e, dall'altro, imprese beneficiarie del provvedimento 6.

Primo insegnamento, la campagna è - a priori - poco recepita dalle persone intervistate poiché

soltanto il 29% delle strutture e il 12% delle imprese si ricordano, al momento dell'inchiesta, di "aver visto o letto in queste ultime settimane, una campagna di informazione sul Fondo sociale europeo".

Tuttavia, le condizioni di realizzazione di queste due inchieste spiegano in parte i risultati constatati. L'inchiesta presso le strutture beneficiarie dell'Obiettivo 3 è stata realizzata per posta mentre l'inchiesta "imprese" è stata realizzata al telefono. Questa valutazione si basa su circa 500 risposte per ciascuna delle due inchieste. Non sono quindi state oggetto di un colloquio faccia a faccia e, nel secondo caso, le persone intervistate non avevano a disposizione i "visual" della campagna che erano chiamate a valutare. Il tasso di memorizzazione della campagna è quindi molto relativo.

Il secondo insegnamento di questa doppia inchiesta è che la campagna è stata apprezzata dalla stragrande maggioranza delle persone che l'hanno percepita. Il 62% (contro l'1% di "no") dei responsabili di "strutture" e il 73% (contro il 5%) delle imprese dichiarano di "aver apprezzato questa campagna". Inoltre, in generale, la maggioranza delle persone che rispondono è d'accordo nell'attribuire a questa campagna delle qualità positive. Una campagna simpatica, chiara, comprensibile, convincente. Essa "fa venire voglia di informarsi sul FSE" per l'86% dei responsabili d'impresa. Un punteggio meno importante è ottenuto presso i responsabili di "struttura" (44%) tenuto conto di un livello di informazione già alto.

Una campagna con buoni voti

- Una campagna **simpatica** per il 40% dei responsabili di strutture e l'81% delle imprese
 - Una campagna **chiara** per il 50% dei responsabili di strutture e l'80% delle imprese
 - Una campagna **comprensibile** per il 49% dei responsabili di strutture e il 75% delle imprese.
-

- **BIBLIOGRAFIA:
PER SAPERNE DI PIÙ**

L'ampia rassegna che abbiamo presentato di esperienze concrete di progettazione e realizzazione di campagne di informazione e di comunicazione della pubblica amministrazione, a livello nazionale e internazionale, centrale e locale, dovrebbe rappresentare un adeguato materiale di riflessione sul tipo di attività che devono essere affrontate dai comunicatori pubblici.

A chi voglia affrontare in modo più approfondito le varie questioni che sono collegate alla comunicazione istituzionale, consigliamo alcuni testi specifici, suddivisi, per quanto possibile, in base ai diversi argomenti da essi trattati.

Innanzitutto ci sembra opportuno fare riferimento a delle **opere prodotte dalle stesse istituzioni** in cui si inquadra il problema della comunicazione pubblica:

- COMMISSIONE DELLE COMUNITÀ EUROPEE, *L'informazione nel settore pubblico: una risorsa fondamentale per l'Europa. Libro verde sull'informazione del settore pubblico nella società dell'informazione*, Bruxelles, COM 585, 1998.
- COMMISSIONE DELLE COMUNITÀ EUROPEE, *Comunicazione della Commissione al Consiglio, al Parlamento europeo, al Comitato economico e sociale e al Comitato delle Regioni su una strategia di informazione e di comunicazione per l'Unione europea*, Bruxelles, COM 350, 2002.
- DIPARTIMENTO PER LA FUNZIONE PUBBLICA, *Codice di stile delle comunicazioni scritte ad uso delle amministrazioni pubbliche*, Roma, Presidenza del Consiglio dei Ministri, Dipartimento per la Funzione Pubblica, 1993.
- DIPARTIMENTO PER LA FUNZIONE PUBBLICA - FORMEZ, *La comunicazione nella pubblica amministrazione*, Roma, Didagroup, 2002 (cd-rom).
- ISFOL, *Informazione e pubblicità del FSE: dall'analisi dei piani di comunicazione ad una proposta di indicatori per il monitoraggio e la valutazione*, Roma, 2003, (collana *I libri del Fondo sociale europeo*).
- ISFOL, *Le campagne di informazione pubblica: un'esperienza nazionale sulla formazione e le politiche attive del lavoro*, Roma, 2003, (collana *I libri del Fondo sociale europeo*).
- REGIONE EMILIA ROMAGNA, *Comunicazione pubblica e Regioni: percorsi compiuti e nuovi orizzonti. Esperienze e progetti a confronto*, Bologna, CLUEB, 2000.

Tra i **testi di carattere generale** che affrontano il tema della comunicazione pubblica possiamo invece suggerire di consultare le seguenti opere:

- ALBANO PAOLO, *Appunti di comunicazione pubblica*, Soveria Mannelli, Rubbettino, 2004.
- ARENA GREGORIO (a cura di), *La comunicazione di interesse generale*, Bologna, Il Mulino, 1995.

- ARENA GREGORIO (a cura di), *La funzione di comunicazione nelle pubbliche amministrazioni*, Rimini, Maggioli, 2001.
- FACCIOLI FRANCA, *Comunicazione pubblica e cultura del servizio: modelli, attori, percorsi*, Roma, Carocci, 2000.
- GRANDI ROBERTO, *La comunicazione pubblica. Teorie, casi, profili formativi*, Roma, Carocci, 2001.
- LEVI NICOLETTA (a cura di), *Il piano di comunicazione nelle amministrazioni pubbliche*, Napoli, Edizioni Scientifiche Italiane, 2004.
- MANCINI PAOLO, *Manuale di comunicazione pubblica*, Bari, Laterza, 1996.
- ROLANDO STEFANO (a cura di), *La comunicazione pubblica in Italia*, Milano, Editrice Bibliografica, 1995.
- ZUANELLI ELISABETTA (a cura di), *Manuale di comunicazione istituzionale: teoria e applicazioni per aziende e amministrazioni pubbliche*, Roma, Colombo, 2000.

Alcuni **temi particolari** vengono invece affrontati nei seguenti testi:

- CHELI ENZO, *Informazione, decisione politica, controllo sociale: spunti per un'analisi comparata*, in "Il Diritto dell'informazione e dell'informatica", anno III, numero 3, 1987.
- ERRANTE SALVATORE - MANCINELLI ANDREA, *Dal brief di agenzia al piano mezzi. Scrivere i documenti della strategia di comunicazione*, Milano, Angeli, 2003.
- FABRIS GIANPAOLO e ROLANDO STEFANO (a cura di), *La customer satisfaction nel settore pubblico*, Milano, Angeli, 2000.
- FIORENTINI GIORGIO, *Il marketing dello Stato. L'ufficio relazioni con il pubblico*, Milano, Bibliografica, 2000.
- FORNARI GIANCARLO - DIODATI MICHELE, *Internet per le pubbliche amministrazioni: come utilizzare al meglio le opportunità della rete per avvicinare le istituzioni ai cittadini*, Roma, Buffetti, 2000.

Infine forniamo qualche indicazione bibliografica utile a chi volesse approfondire alcuni dei temi legati alle **teorie della comunicazione** a cui abbiamo fatto riferimento nel corso del volume:

- de KERCKHOVE DERRICK, *Braiframes. Mente, tecnologia, mercato*, Bologna, Baskerville, 1993.
- FABRIS GIANPAOLO, *La pubblicità: teorie e prassi*, Milano, Angeli, 2001.

- GRANDI ROBERTO, *I mass media tra testo e contesto*, Milano, Lupetti & Co., 1992.
- McQUAIL DENIS, *Sociologia delle comunicazioni di massa*, Bologna, Il Mulino, 1977.
- MORCELLINI MARIO - FATELLI GIOVANBATTISTA, *Le scienze della comunicazione*, Roma, La Nuova Italia Scientifica, 1994.
- PRATKANIS ANTHONY R. - ARONSON ELLIOT, *Psicologia delle comunicazioni di massa*, Bologna, Il Mulino, 1996.
- WATZLAWICK PAUL et al., *Pragmatica della comunicazione umana*, Roma, Ubaldini Editore, 1971.
- WOLF MAURO, *Teorie delle comunicazioni di massa*, Milano Bompiani, 1985.
- WOLF MAURO, *Gli effetti sociali dei media*, Milano Bompiani, 1992.

- **SITI WEB**

Nel corso della nostra ricerca abbiamo più volte indicato l'esistenza di alcuni siti web che forniscono informazioni e servizi connessi sia alle tematiche relative al FSE e alla formazione e al lavoro. Riportiamo qui di seguito l'indirizzo di questi siti, cosa che può risultare utile a chi voglia approfondire ulteriormente queste tematiche.

Sito ufficiale del FSE in Italia:

<http://www.welfare.gov.it/europalavoro>
(fino al settembre 2003: <http://www.europalavoro.it>)

Oltre che nel sito ufficiale del FSE si possono trovare informazioni di carattere nazionale anche nei seguenti siti:

<http://www.welfare.gov.it>

<http://www.isfol.it>

<http://www.istruzione.it>

<http://www.tesoro.it>

Ogni Regione dedica uno spazio alle proprie politiche della formazione e del lavoro. Noi ricordiamo i siti delle Regioni coinvolte nella ricerca:

<http://www.formazione.regione.fvg.it> (assessorato alla formazione della Regione Friuli Venezia Giulia)

<http://www.formazione.regione.lombardia.it> (assessorato alla formazione della Regione Lombardia)

Ricordiamo anche l'indirizzo del sito ufficiale del FSE francese, a cui abbiamo fatto cenno nel corso della nostra rilevazione:

<http://www.travail.gouv.fr/fse>.

Infine, indichiamo i siti web di alcuni organismi di ricerca che contengono dati e riflessioni relativi alle tematiche della formazione e del lavoro a cui abbiamo fatto riferimento nel corso della ricerca, il sito della Associazione Italiana della Comunicazione Pubblica e Istituzionale, del COM-P.A. (Salone europeo della comunicazione pubblica dei servizi al cittadino e alle imprese, promosso ogni anno dalla medesima associazione) e del Programma Cantieri (promosso dal Dipartimento della Funzione Pubblica):

<http://www.censis.it>

<http://www.cnel.it>

<http://www.istat.it>

<http://www.compubblica.it>

<http://www.compa.it>

<http://www.cantieripa.it>

Finito di stampare nel mese di dicembre 2004
dalla Rubbettino Industrie Grafiche ed Editoriali
88049 Soveria Mannelli (Catanzaro)

