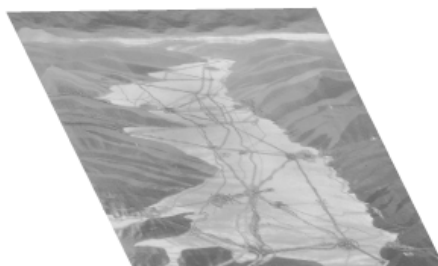




Progetto Co-finanziato dall'Unione Europea
P.O.R. Campania 2000-2006
P.I. G.A.C. "Certosa di Padula: per un sistema culturale - turistico del Vallo di Diano"
ASSE II - Misura 2.3, azione di
Progetto: "Sviluppo Sostenibile nella Filiera Turistico-Culturale"
Cod. Intervento FCMV 000 002 A



Piano di Comunicazione del Progetto Integrato "Certosa di Padula" Analisi dei primi anni della concertazione



Primo volume





Coordinamento scientifico - Emilio Becheri – Mercury S.r.l.
Ambiti tematici - Gianpiero de la Feld – ENCO S.r.l.
Linea grafica - Ugo Picarelli – Leader S.a.s.

Responsabile di progetto – Pierluigi Picilli

Testi a cura di Salvatore Medici
Supervisione Sandro Billi



Responsabile PI G.A.C. “Certosa di Padula” – Vincenzo Russo
Responsabile Misura 2.3 – Nadia Murolo



Direzione attività e R.U.P. – Michele Rienzo
Coordinamento – Tiziana Medici

Prefazione

Introduzione al primo volume

I Parte: Unione Europea, buone prassi e la comunicazione condivisa

I Le interrelazioni di un Progetto Integrato

II Il ruolo della comunicazione nel Progetto Integrato

2.1	Pianificare le attività di Comunicazione pubblica	14
2.2	Dalla Comunicazione Integrata alla Comunicazione condivisa	15
2.3	Comunicare secondo l'Unione Europea	20
2.3.1	L'informazione e la comunicazione nei regolamenti UE	21
2.3.2	Verso la programmazione 2007-2013	23
2.4	Buone Prassi sulla Comunicazione del Progetto Integrato	24

II Parte: analisi dell'organizzazione e della comunicazione del PI Certosa

III Analisi del contesto di riferimento: il PI Certosa di Padula

3.1	Breve descrizione del Vallo di Diano	28
3.1.1	I piani di Sviluppo Locale che insistono sul territorio	31
3.2	Alcuni concetti di base del PI Certosa	32
3.2.1	Idea Forza	32
3.2.2	Tavolo di Concertazione del PI Gac (Grande Attrattore culturale)	32
3.2.3	Obiettivi specifici	32
3.2.4	Finanziamento e interventi	33
3.2.5	La programmazione	33
3.3	Misure P.O.R. connesse al PI	34
3.3.1	La Misura 2.1 - Promozione e valorizzazione integrata del sistema dei beni culturali	34
3.3.2	La Misura 2.2 - Sostegno allo sviluppo di imprese della filiera dei beni culturali	34
3.3.3	La Misura 2.3 - Sviluppo delle competenze del potenziale umano e dell'imprenditorialità nel settore della cultura e del tempo libero	35
3.3.4	La Misura 3.19 - Sviluppo e consolidamento della imprenditorialità con priorità ai nuovi bacini di impiego	35

IV Analisi dell'organizzazione del PI Certosa

4.1	Il ruolo della funzione di Comunicazione all'interno dell'Organizzazione del PI Certosa	40
4.1.1	Titolarità	40
4.1.2	Strategie e contenuti	41
4.1.3	Valutazione delle criticità e dei punti di forza	42

V Analisi della comunicazione del PI Certosa

4 *Indice*

5.1	Comunicazione interna	44
5.1.1	Funzioni	45
5.1.2	Fasi e Strumenti della Comunicazione funzionale	45
5.1.3	Fasi e Strumenti della Comunicazione simbolica	46
5.2	Comunicazione esterna	48
5.2.1	Media e PI Certosa	48
5.2.2	Idea - Forza, immagine, brand del Pi Certosa: valutazione	56
5.2.3	Il coinvolgimento: privati, opinion leader, stakeholder e comunità locale	60
5.2.4	Coordinamento con altri strumenti di sviluppo locale	64

Considerazioni conclusive

Bibliografia

Siti web consultati

PREFAZIONE

Gli obiettivi del Piano di comunicazione mirano, partendo dal Progetto Integrato (PI) “Certosa di Padula”, ad innescare azioni che portino ad un sistema aggregato sovracomunale di sviluppo, nel quale confluiscono, con un’unica regia, gli altri strumenti di sviluppo locale, in vista delle direttive dei nuovi fondi strutturali 2007-2013, che individuano, tra l’altro, nuovi assetti territoriali comprensoriali¹.

I contenuti, la terminologia, la struttura del presente Piano richiamano la disciplina della “Comunicazione pubblica o di pubblica utilità”, legittimata da un percorso normativo che a partire dalla Costituzione italiana, ha ottenuto una prima spinta decisiva nel corso degli anni ’90, fino al riconoscimento legislativo compiuto, con la legge n. 150 del 2000 “Disciplina delle attività di informazione e di comunicazione delle pubbliche amministrazioni”, che ha individuato strutture, ruoli e strumenti propri della comunicazione pubblica. Un’esigenza nata dalla evidente carenza di informazioni, regole e relazioni tra i pubblici uffici e i cittadini, ma anche tra i diversi uffici, al loro interno.

La legge n. 150 stabilisce alcune regole necessarie per realizzare attività di comunicazione pubblica nelle sue differenti forme e direzioni:

La comunicazione interna: le relazioni, le informazioni, il confronto tra la pubblica amministrazione e gli organi politici di indirizzo, e tra i diversi livelli delle organizzazioni pubbliche;

La comunicazione interistituzionale: le relazioni, le informazioni, il confronto e la condivisione tra diverse pubbliche amministrazioni;

La comunicazione esterna: le relazioni, le informazioni, il confronto, l’accesso, l’ascolto, la concertazione, l’integrazione e la partecipazione con i cittadini ed il sistema economico.

La comunicazione pubblica si differenzia dunque da quella aziendale, in quanto prevalgono in essa “la cultura del servizio e gli obiettivi di trasparenza, accesso, accompagnamento sociale”², la tutela dei valori e dei diritti, la rappresentazione di interessi collettivi.

Tuttavia, in essa confluiscono strumenti, tecniche e attività mutate anche dalla comunicazione aziendale e trasformate ai fini della pubblica utilità, come ad esempio:

- L’informazione;

1 Salarsi Alessia (a cura di), “Pianificazione Strategica e aggregazioni sovracomunali: un banco di prova per città e territori”, Dipartimento Pubblica amministrazione, Roma, luglio 2006

2 Rolando Stefano (a cura di), Teoria e Tecniche della Comunicazione Pubblica, Ed. Etas, Milano, 2003

- Le pubbliche relazioni;
- Il marketing;
- La pubblicità.

Infine, la stessa comunicazione pubblica si arricchisce di ulteriori differenze, correlate al tipo di obiettivo specifico, che caratterizzano la:

- comunicazione istituzionale;
- comunicazione politica;
- comunicazione sociale.

Nel Piano, dunque il termine “**Comunicazione**” sarà inteso come “sistema” includente le suddette differenziazioni, l’insieme di modalità, direzioni, obiettivi, azioni, destinatari, tempi e strumenti, finalizzati ad informare, coinvolgere, facilitare l’accesso ai servizi pubblici, sostenere i processi identitari e quelli economici - competitivi dei cittadini, accompagnare i processi di cambiamento sociale.

Il sostantivo “Comunicazione” così come da noi inteso, nel corso della pubblicazione si arricchirà di aggettivi che hanno la funzione di specificare i singoli aspetti che la caratterizzano e di cui si costituisce. Così in relazione al destinatario, alle fonti, alla funzione o agli obiettivi della comunicazione, si parlerà di comunicazione integrata, condivisa, simbolica, funzionale, esterna, interna.

Il Piano di comunicazione di un organismo di pubblica utilità è uno strumento di pianificazione, coordinamento e monitoraggio delle azioni di comunicazione che, come detta la stessa Legge 150/2000, le inquadra in un sistema operativamente logico e consequenziale, per cui ogni singolo strumento o sforzo intrapreso per interagire con il cittadino, assume un valore più grande, al fine del raggiungimento degli obiettivi strategici dell’intera organizzazione.

Uno strumento utile per decisori istituzionali, tecnici e responsabili amministrativi del Progetto Integrato “Certosa di Padula” che potranno individuare il contesto e le ragioni logiche e correlate per avviare ogni singola azione di comunicazione, ma anche per altri soggetti istituzionali coinvolti nello sviluppo locale, anche esterni al PI, che potranno raccordarsi per costruire una strategia unica di sviluppo ed avviare attività operative volte a creare una rete/sistema.

Il Piano si basa sull’adozione strategica di una comunicazione integrata, ovvero condivisa. L’integrazione è diretta non solo agli strumenti di comunicazione, ma soprattutto ai processi e alle sorgenti della stessa comunicazione: chi comunica deve farlo secondo criteri, strategie e contenuti partecipati.

Il Piano segue la tipica struttura di una strategia di comunicazione che traduce in obiettivi e attività operative di comunicazione, gli obiettivi generali di un organismo pubblico ed è strutturato in **due volumi**.

Il primo è dedicato all'analisi della comunicazione del Progetto Integrato attuata dal periodo di start up del progetto, ovvero nei primi anni della concertazione ad oggi.

Il secondo volume è dedicato alla proposta operativa da realizzare in un periodo di circa 14 mesi durante i quali, le azioni di comunicazione rivolte all'interno del Vallo di Diano, dovranno essere orientate verso la definizione di caratteristiche condivise in grado di identificare un brand sulla base del quale, solo successivamente, potere innescare processi di promo commercializzazione all'esterno del territorio.

Il Piano è suddiviso in due volumi per altrettanti motivi: il primo consiste nel fatto che ad oggi, il Progetto Integrato si trova, nella fase di attuazione, in una fase intermedia alla quale si è giunti dopo quattro anni di attività. È stato così necessario, analizzare il percorso fatto in materia di organizzazione e comunicazione, le criticità, i punti di forza, le carenze da colmare e le eccellenze da evidenziare.

Il secondo motivo è dettato da una ragione operativa: al fine di divulgare al meglio la proposta operativa del Piano di Comunicazione nell'intero territorio, abbiamo ritenuto opportuno rendere lo strumento maggiormente condivisibile e di immediata applicabilità.

INTRODUZIONE AL PRIMO VOLUME

Il presente volume è suddiviso in due sezioni.

La **prima parte** è volta a sottolineare l'importanza e la necessità di una corretta comunicazione tra i soggetti istituzionali, introducendo il concetto di "comunicazione condivisa". In essa sono riportate alcune regole e direttive dell'Unione Europea in merito alla comunicazione dei fondi strutturali e citate alcune buone prassi in tema di comunicazione di progetti integrati maturati in contesti territoriali differenti da quello del Vallo di Diano.

La **seconda parte** del volume è dedicata esclusivamente all'analisi descrittiva e valutativa del contesto di riferimento, ovvero il PI GAC Certosa di Padula, definendo e approfondendo i modelli di comunicazione esistenti.

Dopo una breve esposizione di quello che è il PI Certosa e delle azioni avviate, si passa all'analisi della sua organizzazione e in particolare al ruolo che la comunicazione rappresenta nella struttura organizzativa. Si prende in esame la comunicazione finora attuata dal PI, sia nei rapporti interni che in quelli esterni secondo molteplici angolazioni (es. Media, Tavolo di Concertazione, Comunità Locale, ecc.), valutando, al contempo, l'impatto simbolico dello stesso PI Certosa sul territorio. Vengono inoltre presentati i risultati di un'indagine volta a definire il peso e la qualità della comunicazione del Progetto Integrato su alcuni organi locali di stampa. Infine, si traggono i principali punti di debolezza e di forza registrati nei primi anni della concertazione del PI, da cui si ripartirà per organizzare la proposta operativa del Piano di Comunicazione, che costituisce il secondo volume.

I PARTE

Unione Europea, buone prassi e la
Comunicazione condivisa

I LE INTERRELAZIONI DI UN PROGETTO INTEGRATO

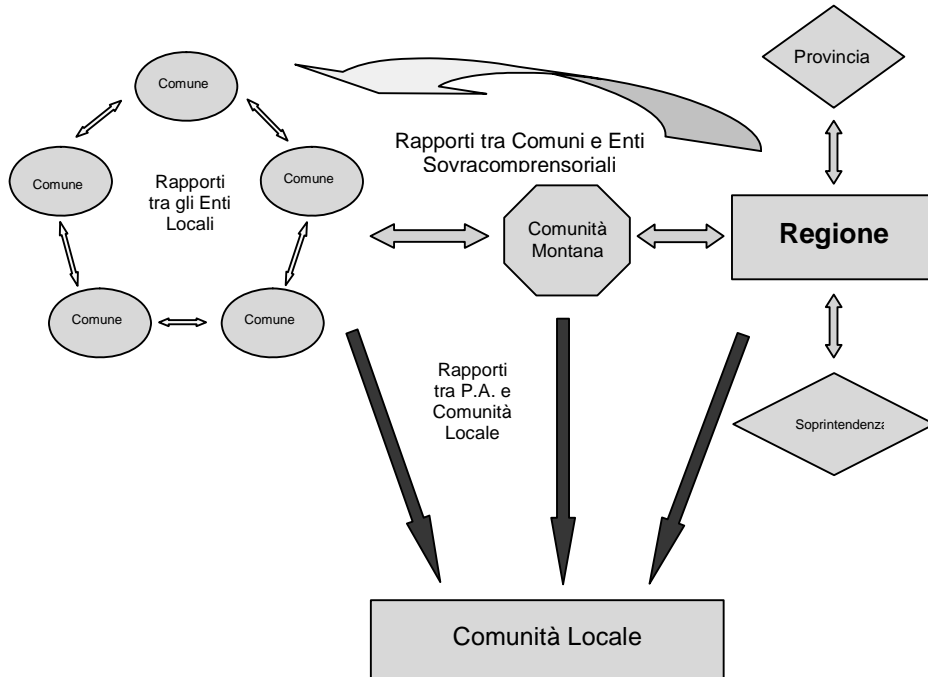
Secondo una comune e condivisa definizione, il “Progetto Integrato è una modalità privilegiata di attuazione del principio d’integrazione nell’uso delle risorse per lo Sviluppo Locale che favorisce la definizione e l’attuazione di progetti strettamente legati al territorio. I Progetti Integrati, per essere tali, debbono possedere un ulteriore requisito essenziale: il coinvolgimento e l’integrazione tra i diversi soggetti titolari di poteri di intervento e di quelli locali nella individuazione degli obiettivi, nella progettazione e gestione degli interventi per lo sviluppo locale”³.

In sostanza, definisce un cambiamento del modo di progettare e governare il territorio, basato su un rapporto verticale e unidirezionale tra l’Ente pubblico e il cittadino, e tra l’ente pubblico e gli altri soggetti della Pubblica Amministrazione. Fino a dieci anni fa, la “governance” del territorio non prevedeva il coinvolgimento né del cittadino, né del mondo imprenditoriale organizzato, che restano esclusi dalla possibilità di condividere e partecipare alle decisioni e alla pianificazione.

Il Progetto Integrato si fonda, invece, su una nuova modalità di partecipazione dove il territorio è inteso come luogo nel quale agiscono soggetti diversi tra loro, (pubblici e privati), che concorrono insieme ad un’unica meta: il miglioramento delle condizioni economiche, occupazionali, ambientali ed umane, con conseguenze positive sulla qualità della vita. Con il nuovo modello, gli enti pubblici si confrontano tra loro e incontrano il mondo imprenditoriale, la comunità locale e quella organizzata, dai quali ricevono stimoli, idee, creatività e buone prassi, al fine di rivedere il sistema di gestione del territorio, indirizzare le nuove opportunità e le azioni già esistenti verso mete condivise da tutto il territorio. In breve, la funzione del Progetto Integrato è quella di programmare insieme lo sviluppo e coordinare le azioni pubbliche e private, per rafforzare l’impatto che esse avranno sulla vita dei cittadini, per risparmiare le risorse, evitare sovrapposizioni e confusioni tra ruoli.

³ Formez, Progetto Sprint, “Linee Guida sulla Comunicazione dei Progetti Integrati”, Roma 2004.

Fig. 1 Le interrelazioni e i rapporti esistenti nel Progetto Integrato.



Nell'analizzare i processi e i confronti che si innescano all'interno di un Progetto Integrato come quello della "Certosa di Padula" (Fig.1), vengono evidenziate tre relazioni innovative e al tempo stesso critiche:

- 1) il rapporto che si instaura tra i Comuni. La maggior parte dei Sindaci e degli amministratori comunali non sono ancora agevolati nell'impiego di strategie di "comunicazione condivisa". Spesso l'utilizzo di validi ed efficaci strumenti di comunicazione viene pregiudicato dall'adozione di azioni dispersive. Permane, poi da parte degli stessi amministratori locali, anche l'esigenza politica di favorire e tutelare le proprie comunità di appartenenza, ciascuna caratterizzata da differenze sociali, economiche e demografiche, ponendo in secondo piano gli obiettivi finali del Progetto Integrato
- 2) il rapporto che si instaura tra i Comuni e la Pubblica Amministrazione sovra comprensoriale (Comunità Montana, Provincia, Regione, Soprintendenza etc). In questo caso, se la presenza delle entità sovra comprensoriali indirizza e accompagna gli enti pubblici locali verso una visione strategica del territorio, che superi e integri i singoli interessi, quella stessa presenza, se non equilibrata, rischia di ricreare

il tradizionale processo gestionale, verticistico e unidirezionale. Il fine ultimo dovrebbe essere piuttosto quello di fornire alle classi dirigenti locali, una nuova cultura e perciò nuovi processi di condivisione con i quali, in un prossimo futuro, gli attori locali, da soli, potranno essere in grado di gestire il territorio in una ottica di partecipazione e collaborazione, attraverso la costituzione di reti strutturate e condivise.

- 3) il rapporto tra la Pubblica Amministrazione e la Comunità Locale. Pianificare il territorio senza tenere conto di chi vive e agisce sul territorio, comporta il fallimento della progettazione integrata. Coinvolgimento, partecipazione, trasparenza, informazione, identità territoriale, sono le parole d'ordine del nuovo rapporto tra pubblico e privato. Un rapporto che non deve essere inteso unicamente come accompagnamento o assistenza ma anche come ascolto, partecipazione, condivisione. Si tratta in sostanza della sfida principale che la Pubblica Amministrazione dovrà affrontare, affinché i suoi sforzi e le risorse ancora disponibili possano innescare processi virtuosi gestiti dalla Comunità Locale in una ottica di sostenibilità.

Tre relazioni dunque innovative ma complesse nella gestione, che necessitano di equilibri e pianificazione e che, nella loro natura di rapporti, necessitano prima di tutto di una attenta **Comunicazione**.

II IL RUOLO DELLA COMUNICAZIONE NEL PROGETTO INTEGRATO

*“E’ evidente che in un modello partecipativo, come il Progetto Integrato, il ruolo della comunicazione, intesa come scambio intenzionale e consapevole, in grado di far condividere un determinato significato tra più soggetti, è fortemente strategico. Occorre, perciò, dare forza al ruolo e alla funzione della comunicazione nello sviluppo locale e, in particolare, nella progettazione integrata: il modello partecipativo delle decisioni, infatti, facilita l’accesso di tutti i portatori di interesse ai Tavoli istituzionali dove sono individuate le scelte; allo stesso tempo impone ai soggetti titolari della responsabilità decisionale, un comportamento del tutto nuovo che mette alla prova la loro **capacità di ascolto** (feed-back), la loro abilità di mobilitare e **coinvolgere risorse** (partecipazione) e di **intessere relazioni** (attivare e gestire le reti)”⁴.*

Siccome gli elementi distintivi del Progetto Integrato si basano sulla qualità e sull’equilibrio dei rapporti instaurati tra i soggetti coinvolti, pensiamo che nel successo di un Progetto Integrato, una grossa fetta di responsabilità risieda nei processi di comunicazione ed informazione attivati. Il ruolo della Comunicazione diventa strategico per dare continuità e risultati ai processi pensati inizialmente dalla Pubblica Amministrazione sovra comprensoriale. Occorre quindi essere consapevoli che una buona comunicazione è necessaria per:

- organizzare
- informare
- ascoltare
- coinvolgere e partecipare
- mantenere vivo l’interesse
- accompagnare e monitorare
- creare identità, sogni, sviluppo

Comunicare il PI significa insomma conoscere i suoi caratteri distintivi, il suo modello partecipativo, integrato, dinamico.

⁴ Formez, Progetto Sprint, “Linee Guida sulla Comunicazione dei Progetti Integrati”, Roma 2004.

La comunicazione dovrà favorire la costruzione di nuovi rapporti, impensabili un tempo, equilibrarli, gestirli e rafforzarli, renderli sostenibili.

Per far sì che questo possa accadere, sarà necessario dotarsi di un modello di coordinamento forte e stabile nel tempo, che attui continuamente due azioni:

- il coinvolgimento e l'integrazione tra i soggetti pubblici e i soggetti locali portatori di interessi, nelle dinamiche precedentemente indicate;
- il monitoraggio dei risultati, e laddove ce ne fosse bisogno la correzione in termini di azioni e strumenti di comunicazione, al fine di riportare gli equilibri nei processi di sviluppo.

Il modello di coordinamento deve dar risalto alla funzione della Comunicazione e nello stesso tempo pianificare le attività comunicative secondo una strategia logica e pertinente, in una struttura organizzativa definita ma non definitiva.

2.1 Pianificare le attività di Comunicazione pubblica

La finalità della comunicazione si può sintetizzare nel *"soddisfare l'interesse dei privati ad ottenere il migliore rapporto possibile con le strutture pubbliche"*⁵.

Le caratteristiche fondamentali di una comunicazione partecipata sono la bidirezionalità del messaggio e la definizione condivisa dei contenuti, un'attenzione costante all'ascolto degli input che arrivano dall'esterno e una semplicità degli output inviati, un'informazione concretamente considerata come risorsa di tutti e una distinzione dei messaggi in rapporto ai destinatari, infine un coordinamento tra le "sorgenti" della comunicazione.

Istituzioni, imprese, cittadini singoli e associati, costituendo insieme la società, possono individuare, anche attraverso un uso corretto e partecipato dello strumento della comunicazione, percorsi e obiettivi quanto più condivisibili e al servizio di un benessere comune.

La riforma amministrativa della Pubblica Amministrazione iniziata negli anni '90, nel delineare le direttrici dell'ammodernamento delle istituzioni, ha dedicato una notevole attenzione all'aspetto della trasparenza e del coordinamento della funzione di comunicazione, sia sul fronte interno che nella percezione del cittadino/utente.

⁵ Marsocci Paola –Informazione e comunicazione istituzionale; la legge 150 del 2000 come nuovo passo per la riforma amministrativa, in Giurisprudenza di merito, n. 45-2000

I concetti di trasparenza e di coordinamento e quindi di esternazione chiara e comprensibile, di procedure, tempi, qualità delle azioni intraprese, identità, immagine, certezza della prestazione pubblica, implica l'applicazione di modelli strutturati, non casuali, di comunicazione. Questa, nel dialogo con l'esterno, consente la verifica dei meccanismi interni ed una chiara apertura al cittadino e, quindi, consegue obiettivi in piena adesione ai principi di trasparenza e di partecipazione dei cittadini stessi.

Ma la comunicazione è efficace se è pianificata e gestita in maniera consapevole, integrando gli strumenti indicati dal legislatore all'interno di un contesto territoriale. Per arrivare a tale pianificazione sarà importante definire alcuni elementi:

- a) un modello integrato della comunicazione;
- b) i flussi comunicativi da porre in essere (sorgenti, contenuti, destinatari);
- c) gli strumenti adatti per la realizzazione dei flussi di comunicazione, sia dal punto di vista tecnico che del linguaggio.

In sostanza, è necessario definire una strategia della comunicazione, cioè l'insieme dei messaggi/target/azioni/strumenti di comunicazione.

2.2 Dalla Comunicazione Integrata alla Comunicazione condivisa

Stabilite le caratteristiche di un Progetto Integrato, individuato il ruolo della Comunicazione al suo interno, tenuto conto della necessità di pianificarla in modo chiaro e dinamico, è necessario ora individuare dove e perchè la comunicazione deve essere di per sé integrata, e ancor di più condivisa, equilibrata e di sistema.

L'applicazione della comunicazione integrata nell'esperienza finora maturata, soprattutto nell'ambito dell'impresa, si è maggiormente concentrata nella definizione del mix, cioè nell'utilizzo di diversi mezzi per realizzarla e nel loro coordinamento. Ogni mezzo ha una sua funzione e un suo destinatario, così accanto alla pubblicità troviamo la promozione o le pubbliche relazioni, che attraverso media diversi (cartacei, web, eventi, radio, televisione, ecc) sono utilizzati in maniera specifica, con tempi, modalità e target di riferimento differenti.

Il concetto di integrazione invece è stato applicato in forma minore, nei processi di comunicazione (chi comunica cosa verso chi), nelle azioni e nelle funzioni di comunicazione, cioè nella fase in cui la comunicazione viene definita e direzionata. Tuttavia, se all'interno della grande impresa si sta facendo uno sforzo per intervenire in questa fase e raccordare “le

diverse aree legate alla comunicazione (marketing, finanza, rapporti istituzionali etc.)”⁶, nella Pubblica amministrazione tale tentativo è davvero minimo, sia per una storica difficoltà relazionale tra gli uffici, sia per una diversa conformazione organizzativa della struttura pubblica rispetto a quella privata, spesso più verticistica all’interno dei singoli settori e dunque poco indirizzata al raccordo e all’integrazione. Tale difficoltà è ancora più evidente in un contesto locale, dove diventa importante se non determinante, come già indicato sopra, il rapporto tra un Sindaco e i suoi elettori, fondamentale rispetto ad una progettazione a più voci, cosiddetta di sistema, come può essere il Progetto Integrato. Eppure, solo se si superano le autonomie, i campanilismi, la direzione verticistica, sarà possibile ottenere buoni risultati nell’ambito della comunicazione di un Progetto Integrato. Il quale, proprio per la sua struttura reticolare, deve basarsi su una comunicazione integrata, che insiste, in primo luogo sulle sorgenti (chi comunica), sulle funzioni e le azioni (come si comunica), i luoghi (da dove si comunica) e i contenuti della comunicazione (cosa si comunica), tanto da dover parlare di comunicazione condivisa.

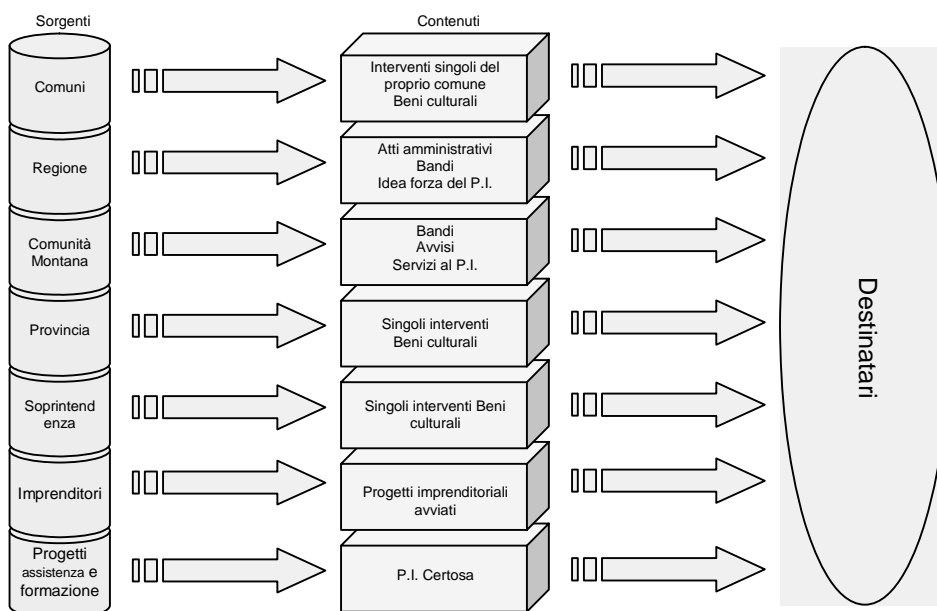
Il Progetto Integrato, infatti, non è individuato in un unico soggetto, ma è una rete istituzionale di soggetti che insieme devono immaginare un territorio, individuare e promuovere un’identità partecipata, sostenere una rete di interventi coerenti ad una ”Idea-Forza” che diventa il collante della progettazione, ma anche della funzione comunicativa. Il Progetto Integrato è costituito di tante sorgenti comunicative, di svariati luoghi, funzioni e processi della comunicazione che vanno raccordati sia sul piano organizzativo con un Ufficio/Area della comunicazione, sia sul piano dei contenuti. Il ruolo della comunicazione condivisa diventa perciò quello di definire i processi organizzativi della comunicazione, un sistema di condivisione del progetto, sulla cui base individuare un insieme di simboli, di messaggi e di contenuti con cui raccordare le sorgenti, i luoghi, le azioni comunicative. In sostanza, la condivisione della comunicazione avviene prima di tutto tra i soggetti titolari dei poteri di intervento che hanno la responsabilità di coinvolgere i soggetti locali portatori di interessi, ai quali trasmettere lo stesso sistema di

6 Fiocca Renato, in Rolando Stefano (a cura di), Teoria e tecniche della comunicazione pubblica

simboli⁷ e la medesima consapevolezza organizzativa. Ogni attore pubblico del PI (Sindaco, Assessore, Responsabile regionale, o provinciale etc.) rappresenta dunque una fonte di comunicazione e come tale è un volto del Progetto Integrato, crea identità, comunica contenuti e simboli per l'opinione pubblica, diventa un luogo di comunicazione (che non è necessariamente il tavolo di concertazione, ma può essere il proprio Comune), definisce i tempi in cui comunicare (per esempio, un Sindaco stabilisce di comunicare nel proprio Comune, quando iniziano i lavori di un intervento del Progetto Integrato), definisce un valore alla comunicazione (quando il Sindaco comunica lo fa per un interesse, dando un valore alla propria azione). Al ruolo degli attori pubblici si aggiunge quello degli attori privati, di coloro che si sono fatti promotori di una serie di azioni imprenditoriali nell'ambito del PI o ancora di coloro che formati nell'ambito di corsi professionali, saranno impiegati negli interventi del Progetto Integrato. Una miriade di voci e di sorgenti comunicative inserite in un sistema integrato, la cui forza, se equilibrata, è proprio la rete e la condivisione di un messaggio identificativo chiaro, in grado di coinvolgere l'intera Comunità Locale.

⁷ Con sistema di simboli, si intende, un insieme di contenuti distintivi ed evidenti, che siano veicolo del messaggio del Progetto Integrato. Nel sistema simbolico confluiscono miti, leggende, figure eroiche, loghi e marchi, contenuti immateriali legati al territorio. Riprendendo una definizione del Fornez in Linee Guida per la Comunicazione del PI "Il mito è fra le configurazioni del simbolo quella che con maggior facilità rende i soggetti coinvolti consapevoli stimolando l'impiego dell'immaginazione e dell'intuito. Con la sua carica evocativa, partecipa alla dimensione simbolica a livello emozionale, ed è pertanto il veicolo di senso alla portata di tutti".

Fig. 2 Sorgenti e contenuti di comunicazione del PI Certosa



Un'efficace comunicazione diventa fondamentale per non creare sovrapposizione di canali e conseguente incomprensione dei messaggi ai destinatari (Fig. 2). Tale constatazione è ancora critica laddove:

- l'idea forza del Progetto Integrato non ha saputo creare legami forti tra gli attori pubblici e la Comunità Locale,
- non esiste una leadership riconosciuta che sappia dare indirizzi precisi e che si assuma la totale responsabilità di tracciare un'interrelazione con il territorio.

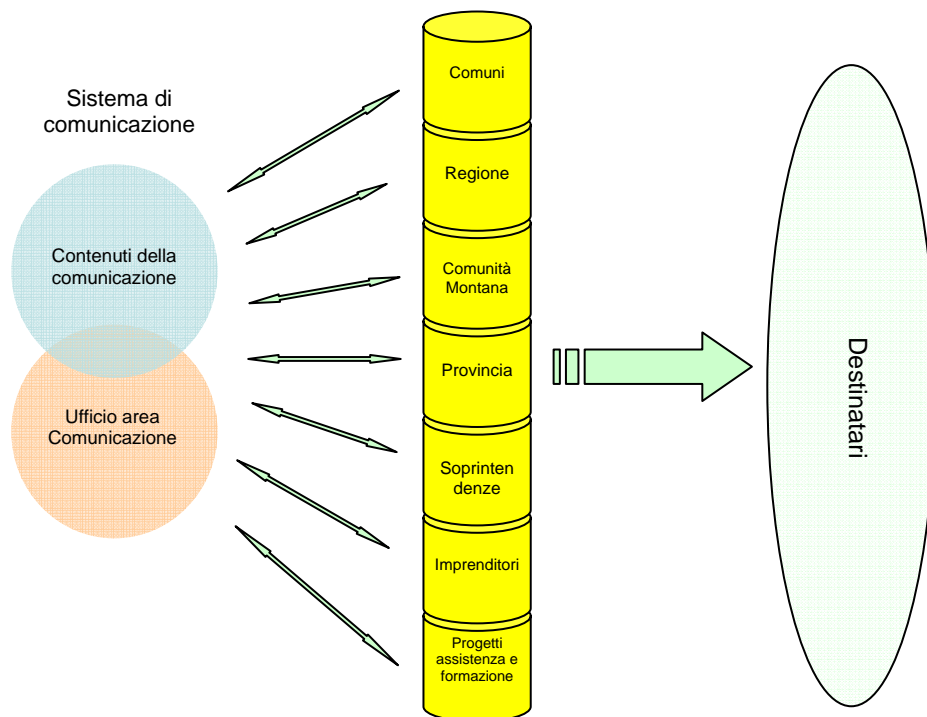
Questo ruolo di raccordo deve avere due strade, quella interna tra gli attori pubblici e quella esterna nei confronti della Comunità e dei cittadini. Se chi comunica, non ha presente l'importanza del processo comunicativo, gli sforzi diventano vani. Purtroppo, alcune analisi di carattere nazionale non hanno riscontrato risultati positivi, sulla consapevolezza della comunicazione da parte degli Enti Locali. In particolare, da un'indagine sul rapporto tra i Sindaci e la Comunicazione, condotta dalla Gm&P⁸ emerge purtroppo nettamente che comunicare equivale ad informare piuttosto che coinvolgere e ascoltare. L'83% dei 120 sindaci intervistati ritiene che comunicare corrisponda ad informare

⁸ Vadrucci Flavia di Gm&P, in Rivista Comunicazione pubblica. numero 97, anno 2006 Bologna

più che condividere le scelte amministrative con i cittadini. Inoltre per il 90% dei primi cittadini, comunicare “cosa si è fatto” è molto meno importante che “fare comunque”. Emerge dunque un quadro della comunicazione ancora tradizionale che non tiene conto dei passi in avanti fatti in materia legislativa, e trascura quanto affermato dalla legge 150/2000 che invece legittima la funzione essenziale della comunicazione per creare con i cittadini una nuova relazione. La comunicazione è intesa ancora come strumento diretto “a”, e non “con” i cittadini.

Nel corso del presente lavoro, cercheremo di dare una risposta ed individuare i processi organizzativi del sistema del Progetto Integrato e le regole della comunicazione per far sì che questa sia condivisa dagli attori. Le svariate fonti, i luoghi, i tempi, le azioni e i processi di comunicazione devono essere condotti e raccordati, ma altresì lasciati liberi nelle proprie competenze, senza necessariamente inquadrarli in strutture centrali che snaturerebbero l'essenza stessa del Progetto Integrato. Piuttosto è necessario pianificare le competenze, individuare i canali di comunicazione, definire il sistema simbolico, indicare precisi contenuti e un *modus operandi* coerente e lineare per tutti al fine di realizzare la Comunicazione Condivisa (Fig. 3).

Fig. 3 Sorgenti e contenuti ideali della comunicazione del PI



Per concludere, un piano di comunicazione di una struttura che si definisce pubblica, non può prescindere da un'analisi dei destinatari fondamentale per una strategia efficace, definendo anche il mix di strumenti sui quali basare l'esecuzione del piano.

2.3 Comunicare secondo l'Unione Europea

Partecipazione, condivisione, integrazione, ascolto, trasparenza, notorietà sono principi ormai assunti e promossi dalla Comunità Europea in un'ottica di comunicazione finalizzata all'avvicinamento dei cittadini, delle imprese, delle Istituzioni nazionali, regionali e locali all'Unione Europea. Per cui parlare oggi di integrazione nei processi comunicativi che un ente locale deve mettere in atto, significa semplicemente ribadire quelle che sono direttive e metodi innovativi sperimentati e riconosciuti a livello europeo. Si tratta in sostanza di indirizzi considerati essenziali per governare il territorio e dare ad esso le basi per uno sviluppo armonico.

I principi elencati sopra sono più vivi e coerenti quando un'azione di sviluppo, come il Progetto Integrato, nasce dai Fondi strutturali europei, in linea con le dinamiche di competenze e sussidiarietà tra le Istituzioni.

Uno dei documenti più recenti prodotti dall'Unione Europea è il *Libro Bianco su una Politica di comunicazione europea*⁹ dove si legge “L'Europa ha anche bisogno di trovare il proprio posto nelle Sfere Pubbliche esistenti a livello nazionale, regionale e locale e il dibattito pubblico nei vari Stati membri deve essere approfondito. Si tratta prima di tutto e soprattutto di una responsabilità delle pubbliche autorità degli Stati membri. Rientra tra le responsabilità del governo, a livello nazionale, regionale e locale, consultare i cittadini ed informarli sulle politiche pubbliche – e quindi anche sulle politiche europee e sul loro impatto sulle vite quotidiane dei cittadini – e creare sedi adeguate per svolgere tale dibattito”.

Si ribadiscono inoltre il diritto all'informazione e la libertà di espressione, l'inclusione e la partecipazione secondo cui i cittadini devono avere il diritto di esprimere le proprie idee e di essere ascoltati e devono avere l'opportunità di dialogare con i responsabili delle decisioni. L'Unione Europea specifica come “una buona comunicazione a due sensi tra i cittadini e le pubbliche istituzioni è fondamentale in una democrazia sana”. Gli sforzi attualmente prodigati per rendere le istituzioni europee più responsabili, aperte e accessibili devono essere costantemente potenziati. Ma ciò riguarda anche le istituzioni nazionali, regionali e locali.

2.3.1 L'informazione e la comunicazione nei regolamenti UE.

L'Unione Europea ha prodotto una serie di documenti legati ai Fondi Strutturali, che pongono l'accento sulla necessità di una pianificazione delle attività di comunicazione. Tra i tanti indichiamo quelli in grado di delineare l'evoluzione della disciplina, sia per quel che concerne l'informazione, i modi e le regole cui ogni singola istituzione deve attenersi per comunicare l'Europa, sia per quello che è più strettamente legato alla comunicazione, intesa come condivisione e partecipazione.

⁹ Commissione delle Comunità Europee Libro Bianco Su una Politica Europea di Comunicazione Bruxelles, 1.2.2006

Quadro sinottico normativa europea sulla comunicazione 1994-2006

Provvedimento legislativo	Contenuti/indicazioni
Decisione della Commissione n.94/342/CE del 31.5.1994 Guida pratica alle disposizioni di Informazione e pubblicità per i Fondi Strutturali	“I programmi d informazione possono conferire maggiore efficacia agli sforzi combinati degli Stati membri e dell’U.E., rendendoli maggiormente comprensibili ai beneficiari ed al grande pubblico”
Libro Verde su “L’Informazione del settore pubblico nella Società dell’Informazione” (Comissione 1998 585)	“L’informazione pubblica in Europa è sovente frammentaria e dispersa. Questa situazione si deve in gran parte alla diversità delle legislazioni nazionali sul modo in cui fare informazione”
Regolamento (CE) n. 1260/1999 del Consiglio, del 21 giugno 1999, recante disposizioni generali sui Fondi strutturali	Art. 46 del Regolamento CE n.1260/99 prevede, specificatamente, azioni informative sugli interventi finanziati con risorse strutturali europee. Art. 34 del Regolamento CE n.1260/99 assegna la “Responsabilità” del rispetto degli obblighi in materia di informazione all’Autorità di gestione
Regolamento CE n.1159/2000 dei Fondi strutturali”	Azioni informative e pubblicitarie a cura degli Stati membri sugli interventi; stabilisce che le azioni informative si dovranno riferire al QCS, ai singoli P.O. La pubblicità in loco spetta alle Autorità di gestione competente; stabilisce che le azioni informative e pubblicitarie dovranno essere presentate sotto forma di Piani di azioni di comunicazione;
Regolamento (CE) N. 621/2004 della Commissione del 10 aprile 2004	Recante modalità d'applicazione del regolamento (CE) n. 1164/94 del Consiglio per quanto riguarda le misure informative e pubblicitarie relative alle attività del Fondo di coesione
Piano d’azione: SEC(2005) 985 del 20.7.2005.	Serie dettagliata di misure specifiche per migliorare il modo di comunicare con i cittadini. Prevedono, per esempio, il potenziamento degli uffici di rappresentanza della Commissione, un migliore coordinamento e pianificazione, una riflessione sulle lingue utilizzate e sul modo di presentare le proprie attività e più punti d’accesso per i cittadini.
Piano D: COM(2005) 494 del 13.10.2005 Piano D per la democrazia, il dialogo e il dibattito”	Incoraggiare il dibattito. Tutti gli Stati membri si sono impegnati a promuovere dibattiti nazionali di vasto respiro sul futuro dell’Europa. Iniziativa chiave per rafforzare il dialogo

<p>Bruxelles, 1.2.2006 COM(2006) 35 Libro Bianco su una Politica Europea di Comunicazione (presentato dalla Commissione)</p>	<p>Nel preparare il libro bianco, la Commissione ha tenuto debitamente conto delle raccomandazioni contenute nella risoluzione del Parlamento europeo sull'attuazione della strategia di informazione e comunicazione dell'Unione europea (Relazione Herrero, (2004/2238(INI). Ha inoltre ricevuto utili input da diverse manifestazioni pubbliche e dai contributi individuali inviati da diversi esperti e operatori del settore.</p>
--	---

Partendo da tale quadro generale, la Regione Campania, ha predisposto una pubblicazione dal titolo “**Linee guida e strumenti per comunicare il P.O.R. Campania 2000-2006**” riferimento per la redazione di un Piano di Comunicazione di sviluppo locale.

2.3.2 Verso la programmazione 2007-2013

“Relativamente alle attività di comunicazione, le linee strategiche della nuova programmazione mantengono in parte l'impianto del 2000-2006, ed in parte introducono importanti novità in termini di trasparenza verso i cittadini sull'uso dei fondi comunitari, ed in termini di realizzazione di reti per lo scambio di esperienze tra gli operatori a livello territoriale ed europeo”¹⁰. Il primo riferimento legislativo è il **regolamento del consiglio europeo n. 1083/2006** dove si stabilisce che lo Stato Membro deve provvedere alla informazione dei cittadini. Ma il documento innovativo è il **Regolamento di applicazione dei Fondi 2007-2013**, che pone come elementi da realizzare:

- il Piano di Comunicazione nella sua classica accezione;
- la pubblicazione delle liste dei beneficiari anche per via elettronica, dei titoli degli interventi e degli importi dei finanziamenti dell'intervento;
- la costruzione di reti per lo scambio delle conoscenze e la diffusione delle buone prassi;
- l'uso di strumenti elettronici per lo scambio delle informazioni e dei dati finanziari al fine di aumentare la semplificazione e favorire i tempi operativi.

Infine tra le novità obbligatorie per le Autorità di gestione sono previste alcune azioni quali;

¹⁰ Dipartimento della Funzione Pubblica, Comunicare i Fondi Strutturali, 2006

- una campagna di informazione su vasta scala che pubblicizzi il Programma Operativo;
- almeno un'importante campagna di comunicazione all'anno che presenti i traguardi raggiunti dal Programma Operativo;
- esposizione della bandiera europea davanti agli edifici dell'Autorità di gestione per una settimana a partire dal 9 maggio;
- pubblicazione in qualsiasi forma della lista dei beneficiari dei finanziamenti.

Come si legge nelle Disposizioni generali FESR_FSE Fondo di Coesione: “Gli Stati membri provvedono a pubblicizzare le operazioni e a fornire ai cittadini e ai beneficiari, informazioni intese a valorizzare il ruolo dell'Unione e a garantire la trasparenza dell'intervento dei Fondi. Spetta agli Stati membri garantire la sana gestione finanziaria dei programmi operativi e il corretto funzionamento dei sistemi di controllo. La Commissione, dal canto suo, accerta che gli Stati membri assumano le loro responsabilità e può svolgere audit in loco. Essa coopera con le autorità nazionali competenti in materia di audit e organizza regolari incontri con le medesime”.

2.4 Buone Prassi sulla Comunicazione del Progetto Integrato

I Progetti Integrati grazie alle loro specifiche peculiarità hanno portato un particolare contributo alla ricerca, con la produzione di materiale di comunicazione. La diversità è dovuta sia alla sua natura, in quanto soggetto a più voci, sia alla sua funzione, legata allo sviluppo di un intero territorio, comprendente molteplici caratteristiche, interventi di sviluppo, problematiche di raccordo, che tuttavia tende ad unificare e valorizzare le molteplicità di cui si compone.

Dal punto di vista delle esperienze maturate nella comunicazione della progettazione integrata, un lavoro di analisi, accompagnamento e ricerca è stata realizzato dal Progetto Sprint del Foromez. Attraverso una rete di consulenti è stato prodotto un documento importante e significativo, punto di partenza per la redazione di un Piano di Comunicazione di un Progetto Integrato specifico.

Lo studio, “**Linee Guida sulla Comunicazione dei Progetti Integrati**”¹¹ affronta la comunicazione, centrando alcuni aspetti strategici, come la comunicazione giornalistica, la comunicazione sul territorio e l’animazione territoriale, la comunicazione attraverso i simboli, la socializzazione delle Idee-Forza. Ad oggi ancora non esistono Piani di Comunicazione di un Progetto Integrato e gli interventi di comunicazione si limitano al tutto di vista operativo.

Da una serie di esperienze maturate nell’ambito di progetti integrati possono tuttavia essere tratte indicazioni importanti tanto da poterle considerare “buone prassi” di attività di comunicazione. Tra queste:

- Informazioni e reti per lo sviluppo locale, l’esperienza del Pit Nebrodi
- La Progettazione Integrata Territoriale Nebrodi: espressione dell’identità e dei saperi specifici del territorio.
- Il Piano Integrato d’Area del Canavese
- Il Campus del Gusto del Progetto Integrato Filiera Turistica Enogastronomica - Campania
- L’azione della Provincia di Avellino, capofila dei progetti Integrati “Regio Tratturo” e “Valle dell’Ofanto”
- La comunicazione dei Progetti Integrati: il caso Molise
- La Comunicazione e i Pit in Calabria
- La Progettazione Integrata della Basilicata
- Percorso formativo per Esperti di sviluppo professionale delle risorse umane nell’ambito dei Pit – Pit Basilicata
- Progetto "Azione a supporto dell'organizzazione degli Uffici per lo sviluppo realizzati in forme associate tra amministrazioni locali" – Pit multiregionali
- SIRPIT un Sistema informativo per lo Sviluppo Locale

Altra interessante iniziativa a cui fare riferimento per comunicare un PI è quella delle, “**Linee Guida per la Valorizzazione delle risorse archeologiche, architettoniche e paesistiche e dello sviluppo del**

¹¹ “Lo studio promosso del Foromez ha rilevato molti buoni esempi in questo settore. Ma ha anche messo in evidenza come la comunicazione è spesso vista come “fornitura di informazioni” di carattere economico-finanziario. Inoltre, la comunicazione si accoda ad un processo di decisione già avviato piuttosto che integrarsi con esso. Questo documento, prodotto da SPRINT, definisce alcuni semplici principi per aiutare le Amministrazioni a riflettere sul loro modo di fare comunicazione nella Progettazione Integrata. Definisce le questioni in campo per introdurre i dirigenti e i funzionari al tema della integrazione delle strategie della comunicazione con i processi decisionali della Progettazione Integrata. Sviluppa, infine, alcuni semplici punti, attraverso esperienze e modelli di azione, per sviluppare buone prassi.

patrimonio storico-culturale del Progetto Integrato Città di Napoli’, propedeutiche alla redazione di un Piano di Comunicazione.

In relazione agli attori di coordinamento di molteplici azioni di sviluppo è interessante l’attività svolta dalle Agenzie di Sviluppo, spesso nate dalla scia dei Progetti Integrati, oppure ad essi collegato, o ancora, istituito per dare risposte ad azioni di sviluppo locali con il coinvolgimento di più soggetti pubblici.

In particolare, si segnalano le iniziative messe in campo, in termini di comunicazione e informazione, dall’**Agenzia di Sviluppo “Città del fare”** a servizio del Sistema Territoriale dei Comuni a Nord-Est di Napoli: *Acerra, Afragola, Bruscianno, Caivano, Cardito, Casalnuovo, Castello di Cisterna, Crispano, Mariglianella e Pomigliano d’Arco*, oppure la **Sviluppumbria**, che raccorda diversi soggetti pubblici e privati intorno ai progetti di sviluppo locale, fornendo un supporto in diversi ambiti, tra cui promozione e marketing, ponendosi come stimolo a fare azioni di sviluppo locale.

In altre esperienze portate avanti specialmente in Sicilia, assume particolare importanza l’Ufficio Unico. Nel Pit 21 “Politursimo Tirreno Centrale” ad esempio, i sindaci e i partners privati hanno individuato in esso, il soggetto giuridico responsabile della gestione del Progetto Integrato. L’Ufficio Unico del PIT 21 che dipende dalle linee guida e dagli indirizzi programmatici avviati dal Tavolo di concertazione dei sindaci, si è strutturato in tre aree (finanziaria, tecnica, comunicazione) ed è gestito da un Project Manager, che da operatività ed esecuzione coordinate alle azioni e ai progetti previsti.

Il parte

Analisi dell'organizzazione e della Comunicazione
nel PI Certosa

III ANALISI DEL CONTESTO DI RIFERIMENTO: IL PI CERTOSA DI PADULA

3.1 Breve descrizione del Vallo di Diano¹²

Antica valle dell'Appennino lucano, il territorio del Vallo di Diano, inserito tra Cilento e Basilicata, è parte della Provincia di Salerno, Regione Campania, e si estende per circa 40 Km lungo la direttrice Sud-Est che dal capoluogo salernitano, all'altezza di Polla, si diparte verso la Basilicata e la Calabria. La parte valliva di forma allungata, cerniera di tre regioni (Campania, Calabria e Basilicata) è inserita fra i monti della Maddalena che ne delimitano ad est il confine con la provincia di Potenza, e, ad ovest, con il gruppo montuoso del Cilento (Cervati, Alburni). E' attraversata in posizione mediana, da sud a nord, dal fiume Tanagro.

Il territorio esaminato si estende su una superficie complessiva di circa 718 Km², rappresenta il 14% circa dell'intera superficie territoriale provinciale salernitana e comprende 15 comuni: Atena Lucana, Buonabitacolo, Casalbuono, Monte San Giacomo, Montesano sulla Marcellana, Padula, Pertosa, Polla, Sala Consilina, San Pietro al Tanagro, San Rufo, Sant'Arzenio, Sanza, Sassano, Teggiano.

Secondo l'ultimo censimento, la popolazione del comprensorio nel 2001 ammonta a 61.892 e, secondo le stime ISTAT (bilanci demografici annuali), nel 2005 è di 61.335 unità. Il territorio ha una densità demografica media di 85,52 abitanti per Km² contro i 221,8 dell'intera provincia e i 426,0 dell'intera Regione Campania.

Sala Consilina, con 214,0 abitanti per Km² è il comune del Vallo di Diano a più alta densità di popolazione, centro gravitazionale dell'intera vallata.

La densità di popolazione del Vallo di Diano è sensibilmente inferiore alla media dell'intera provincia di Salerno, a dimostrazione di un'assenza quasi totale di fenomeni di conurbazione tipici del capoluogo di provincia e dei comuni limitrofi. Il comprensorio del Diano si trova in una Regione Obiettivo 1, ha un ottimo livello di scolarizzazione tuttavia poco specializzato, mentre per quanto riguarda la sensibilità civica è poco protagonista delle scelte decisionali, con un associazionismo centrato essenzialmente su attività culturali o di animazione. Poche le associazioni

¹² La descrizione è stata redatta da Antonietta Iannibelli.

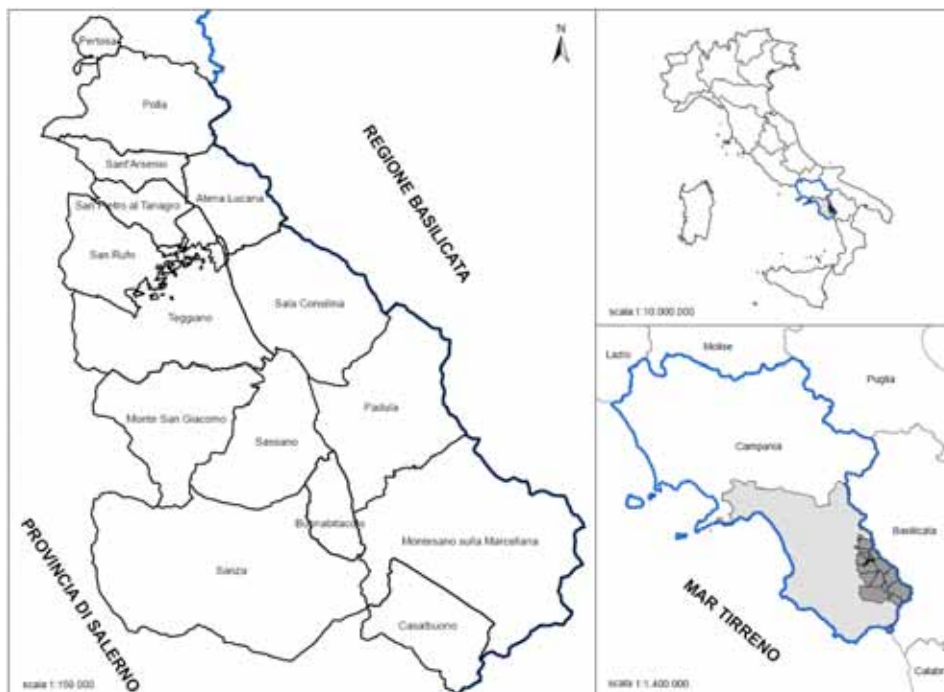
imprenditoriali o le sezioni distaccate di associazioni di categoria, mentre negli ultimi tempi si è assistito alla nascita di consorzi turistici. Permane una scarsa informazione sull'Europa e sulle opportunità che essa offre, mentre c'è una buona sensibilità verso tematiche e politiche ambientali dovute anche al fatto che l'area è interessata da ben nove siti di interesse comunitario. Dal punto di vista delle infrastrutture primarie, la valle è attraversata dalla A3 Salerno Reggio Calabria, con 4 svincoli autostradali ricadenti nel territorio (Polla, Atena Lucana, Sala Consilina, Padula-Buonabitacolo). La linea ferroviaria è stata invece sospesa da molti anni e le stazioni ferroviarie sono servite da collegamenti con Bus da Battipaglia e da Lagonegro.

Territorio originariamente di tradizioni contadine, il Vallo di Diano ha visto nel tempo la nascita sia di imprese legate al settore primario e al manifatturiero in particolare quello tradizionale del legno, tessile, pelli e cuoio. E' recente la nascita di imprese orientate alla logistica, ubicate quasi esclusivamente nell'area Nord del territorio (nelle aree industriali di Polla e Atena Lucana).

Oggi le principali attività imprenditoriali nel Vallo di Diano sono concentrate nel settore alimentare, dominato dal comparto lattiero caseario, nel settore tessile, pelli e cuoio, con la produzione di calzature e nel settore "indotto delle costruzioni". Nel comprensorio esiste una forte concentrazione di concessionarie d'auto che resta una delle attività più sviluppate. A questi settori tradizionali, si è aggiunto negli ultimi anni il comparto turistico-ricettivo: favorito dal grosso patrimonio storico-artistico-ambientale dell'area (Certosa di San Lorenzo, patrimonio dell'Umanità in quanto sito Unesco, Grotte di Pertosa, area archeologica tra Sassano e Monte San Giacomo, centro storico di Teggiano), nonché incentivato da programmi e piani regionali e locali, ha registrato dal 2003 la nascita di tante piccole imprese e la riqualificazione di quelle esistenti.

In conclusione, si può affermare che il territorio del Vallo di Diano ha interessanti potenzialità che le attuali politiche di sviluppo locali possono far emergere affinché si creino le condizioni di fondo per favorire l'economia reale, attivare nuova occupazione e opportunità di crescita culturale del contesto sociale del comprensorio. E' anche vero tuttavia che sono riscontrabili alcune criticità evidenti: senilizzazione della popolazione residente, scarso apporto delle giovani generazioni nelle attività produttive, decremento della popolazione, sfiducia nell'intervento pubblico e di supporto, scarsa identità territoriale e scarsa consapevolezza dei risultati concreti ottenuti nelle azioni di supporto già attivate.

IL VALLO DI DIANO



3.1.1 I piani di Sviluppo Locale che insistono sul territorio

Il Vallo di Diano negli ultimi anni ha ricevuto una serie di finanziamenti attraverso strumenti di concertazione destinati per azioni in diversi comparti, rivolti ai principali attori pubblici del territorio. La seguente tabella ne elenca i più importanti, evidenzia la pluralità degli strumenti messi in atto e il rischio di sovrapposizione nei comparti.

Principali Progetti	
Nome	Contenuti
Progetto Integrato Grande Attrattore Culturale Certosa di Padula	Realizzazione di una rete di Beni Culturali supportati da iniziative private legate al settore turistico culturale
Patto Territoriale Diano-Bussento	Incentivazione settore primario, infrastrutture
Patto territoriale tematico su Agricoltura Diano-Bussento	
Gal Adat	Sviluppo rurale, turismo, agricoltura, artigianato
Pir - Turismo rurale	
Pit Parco Nazionale del Cilento e Vallo di Diano	Rete naturalistica, interventi su Beni culturali, iniziative private in turismo e artigianato
Prusst	Incentivazione dell'ospitalità diffusa, offerta turistica nei centri storici
Pit Filiera Termale	Rete termale della Regione Campania che interessa il comune di Montesano s/a Marcellana
I gestori	
Comunità Montana Vallo di Diano	Ente Parco Nazionale del Cilento e Vallo di Diano
15 Comuni del Vallo di Diano	Altri comuni limitrofi
Provincia di Salerno	Società di gestione Patti Territoriali
Regione Campania	Gal Adat

3.2 Alcuni concetti di base del PI Certosa

3.2.1 Idea Forza

Il Progetto mira ad integrare la valorizzazione, la promozione e l'uso innovativo della Certosa di Padula in un processo che trasformi l'intero territorio del Vallo di Diano in un sistema culturale turistico. Gli interventi proposti vanno dal restauro del Patrimonio culturale alla dotazione di infrastrutture e servizi, dalla formazione delle risorse umane al potenziamento del sistema ricettivo.

3.2.2 Tavolo di Concertazione del PI Gac (Grande Attrattore culturale)

E' l'organo decisionale e propositivo composto da Regione Campania, Provincia di Salerno, Comuni (Atena Lucana, Buonabitacolo, Casalbuono, Montesano sulla Marcellana, Monte San Giacomo, Padula, Pertosa, Polla, Sala Consilina, San Pietro al Tanagro, San Rufo, Sant'Arzenio, Sanza, Sassano, Teggiano) Comunità Montana Vallo di Diano, Soprintendenza per i beni architettonici e per il paesaggio e per il patrimonio storico artistico ed etnoantropologico per le Province di Salerno e Avellino, Soprintendenza per i Beni Archeologici per le province di Salerno, Avellino e Benevento, Direzione Regionale per i beni culturali e paesaggistici della Campania.

3.2.3 Obiettivi specifici

Il PI Certosa di Padula si basa su una serie di azioni ed interventi finalizzati alla costruzione di una rete di poli attrattori, suddivisi per aree e collegati alla Certosa di San Lorenzo, con il ruolo di richiamo principale. Al fine di creare tale rete sono state predisposte iniziative per la realizzazione e la riqualificazione dei collegamenti tra i poli ai quali affiancare attività imprenditoriali di settore che diano supporto agli interventi pubblici, destinati alla valorizzazione dei beni culturali dei singoli Comuni. La rete dei beni culturali dovrà essere il filo di unione dei 15 comuni, che saranno intesi non più come singole realtà, ma come un comprensorio o meglio un sistema turistico-culturale. Accanto agli interventi a favore dei beni culturali e degli attori imprenditoriali, sono state sviluppate attività di formazione per la creazione di figure specifiche con il compito di supportare la rete e le attività di gestione e promozione. Il sistema si basa sui principi di marketing territoriale, turismo sostenibile

e dei sistemi di filiere produttive. La rete dei poli a sua volta dovrà negli anni produrre altre reti, che si affiancheranno alle precedenti sviluppando le emergenze e le peculiarità.

3.2.4 Finanziamento e interventi

Il finanziamento dei progetti inseriti nel Progetto Integrato attinge dai Fondi Strutturali stanziati dal POR Campania. In particolare, per quanto concerne il P.I. GAC (Grande attrattore culturale) Certosa di Padula, si avvale delle risorse ricadenti sulle misure 2.1 - 2.2 e 2.3, e per una quota pari al 5%, sulle misure dell'asse III. In sintesi, si tratta di progetti legati alla valorizzazione dei Beni culturali, alla implementazione dell'imprenditoria nel settore turistico-culturale, alla formazione di addetti del settore e infine alla creazione di strutture di servizi e supporto alle Pubbliche amministrazioni e alle imprese che partecipano al Pit.

3.2.5 La programmazione

Considerata una suddivisione in fasi e tempi della vita di un Progetto Integrato che tenga conto di 6 momenti quali:

- la programmazione e la pianificazione degli interventi di carattere pubblico;
- l'animazione territoriale per coinvolgere i privati;
- l'assistenza e l'accompagnamento ai privati e al pubblico nella fase di partecipazione e attivazione dei progetti;
- l'attuazione e realizzazione dei progetti sia pubblici che privati;
- il monitoraggio e la valutazione degli interventi;
- la gestione delle reti create.

possiamo affermare che il PI Certosa si trova nella fase di "attuazione", nella quale il flusso di comunicazione tra i soggetti non si interrompe, ma è caratterizzato dalla comunicazione di contenuti riferiti a procedure amministrative per la realizzazione degli interventi. Obiettivo è dare una risposta qualitativa al lavoro svolto precedentemente, che sia funzionale ad organizzare la gestione della rete degli interventi futuri, delineando la strada per la costruzione e la condivisione del Sistema territoriale del PI. Pertanto appare necessario favorire da un lato la creazione di un legame continuo tra i beneficiari, con un sistema di ascolto e scambio di informazioni ed opinioni, dall'altro la costruzione di un'immagine unica del PI. Come vedremo nella parte dedicata alla proposta, sarà importante, nella fase di attuazione, consolidare una comunicazione simbolica e una partecipazione costante dei residenti nel territorio, che devono essere

informati di quello che si sta realizzando e coinvolti nel processo del Sistema.

3.3 Misure P.O.R. connesse al PI

3.3.1 La Misura 2.1 - Promozione e valorizzazione integrata del sistema dei beni culturali

Gli interventi pubblici mirati essenzialmente alla valorizzazione dei Beni Culturali e alla creazione dei Poli di attrazione che devono ruotare intorno alla Certosa sono compresi nella Misura 2.1 e in questo caso i soggetti beneficiari sono i Comuni del Vallo di Diano, la Comunità Montana del comprensorio, le due Soprintendenze e la Provincia di Salerno. In un primo intervento, il Nucleo di valutazione regionale e il tavolo di concertazione hanno stilato un elenco di progetti considerati prioritari. Nel corso degli anni, ad essi si sono aggiunti altri interventi coerenti, finanziati con quote fuori tetto e con economie di gara. Il numero dei progetti finanziati è dunque in continua evoluzione, ma attualmente se ne contano 37, compresi quelli relativi ai servizi e all'assistenza alle imprese e alle pubbliche amministrazioni.

3.3.2 La Misura 2.2 - Sostegno allo sviluppo di imprese della filiera dei beni culturali

Attraverso la Misura 2.2 la Regione Campania ha ritenuto opportuno sostenere lo sviluppo di microfiliera imprenditoriali, legate alla valorizzazione e alla gestione del sistema dei beni culturali nei settori dell'artigianato tipico, del restauro e del recupero del patrimonio, della piccola ricettività turistica, dei servizi turistici, questo attraverso l'erogazione, nell'ambito del PI, di aiuti alle piccole imprese.

Le agevolazioni sono state erogate da bandi pubblici. I tre bandi emanati per la Misura 2.2 hanno permesso di stilare una graduatoria che ha privilegiato elementi di priorità quali:

- contenuti di innovazione del progetto;
- compatibilità ambientale;
- rilevanza della componente giovanile;
- rilevanza della componente femminile;
- partecipazione finanziaria del soggetto;
- proponente (ad esclusione delle imprese giovanili, femminili e non – profit);
- sviluppo del capitale umano locale.

Le imprese ammesse a finanziamento della Misura 2.2 sono state 48.

3.3.3 La Misura 2.3 - Sviluppo delle competenze del potenziale umano e dell'imprenditorialità nel settore della cultura e del tempo libero

Questa misura intende favorire la tutela e la valorizzazione del patrimonio culturale attraverso l'integrazione tra le risorse presenti sul territorio e le attività economiche collegate. L'intervento ha lo scopo di offrire alle imprese e a tutti i soggetti coinvolti nel P.I. un effettivo e qualificato supporto tecnico per favorire la crescita economica del territorio. Nell'ambito di questa misura è stato finanziato alla Comunità Montana Vallo di Diano il progetto "Sviluppo sostenibile nella filiera Turistico – Culturale".

Attualmente i progetti di assistenza e di servizio alla Rete dei Beni culturali e alle iniziative imprenditoriale sono 5, affidati alla Comunità Montana Vallo di Diano. Il presente Piano di Comunicazione è redatto nell'ambito di uno dei 5 Progetti, relativo nello specifico alla Misura 2.3

3.3.4 La Misura 3.19 - Sviluppo e consolidamento della imprenditorialità con priorità ai nuovi bacini di impiego

Si tratta di progetti di formazione finanziati nell'ambito dell'Asse III, Ex Misura 3.11 attualmente Misura 3.19. All'interno del PI Certosa sono stati finanziati otto interventi, per la formazione di Addetti allo Sviluppo e di Operatori del Turismo Culturale.

IV ANALISI DELL'ORGANIZZAZIONE DEL PI CERTOSA¹³

L'organizzazione del PI Gac¹⁴ Certosa di Padula, come rilevato dalle interviste telefoniche tenute con il Coordinatore regionale, architetto Vincenzo Russo e i componenti del Tavolo di Concertazione, si costituisce di una struttura semplice che ha il suo punto di riferimento centrale nella Regione Campania, (con il Coordinatore territoriale regionale) e un luogo di condivisione delle scelte strategiche, nel Tavolo di Concertazione. A questi due elementi, si aggiungono interventi dall'esterno, rappresentati dalla Regione stessa, con i tecnici che fanno capo al Coordinatore regionale e con i responsabili delle singole Misure del Por Campania, cui sono legate le azioni del PI.

Il soggetto capofila è dunque la Regione Campania, che ha nominato un coordinatore responsabile. Questi a sua volta detta e segue le linee operative e amministrative del PI e coordina il Tavolo di Concertazione nel quale intervengono a pari livello e pari dignità i 15 comuni del Vallo di Diano, la Comunità Montana Vallo di Diano, la Provincia di Salerno e le due Soprintendenze.

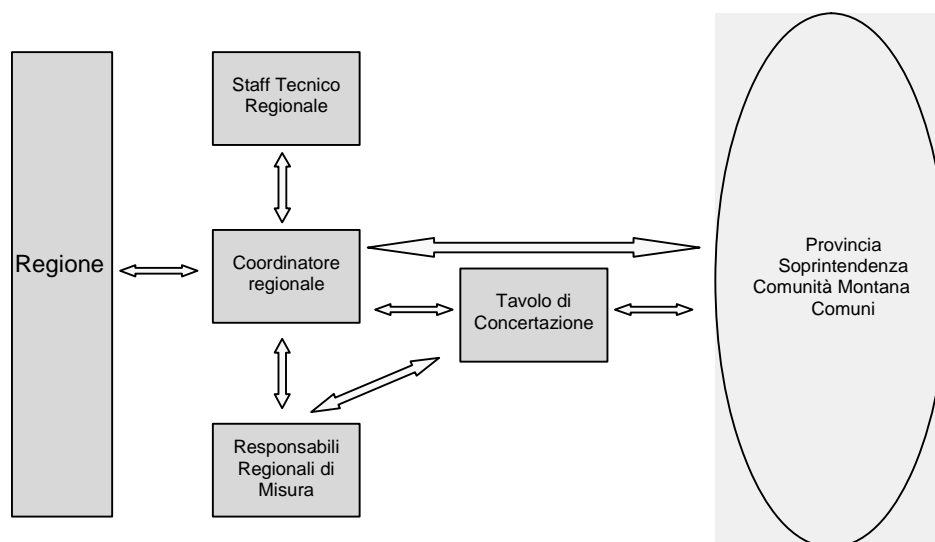
Il responsabile regionale coordina gli altri soggetti, convoca e gestisce le riunioni. In sostanza detta le linee guida sulla base di una visione globale. Inoltre, può intervenire anche autonomamente da un punto di vista operativo. Con il suo staff tecnico, il coordinatore segue gli interventi pubblici e privati avviati, ascolta i responsabili delle altre Misure del Por e in caso di necessità, convoca il Tavolo di Concertazione. L'organizzazione del Tavolo si basa essenzialmente su riunioni periodiche, convocate secondo tre modalità. In un primo caso, il tavolo si riunisce quando bisogna provvedere ad azioni di gestione o di informazione dettate dal Coordinatore regionale. In un secondo caso il Tavolo viene convocato per rispondere alle esigenze dei responsabili di Misura che richiedono, per esempio, l'approvazione di un determinato provvedimento. Infine, la riunione del Tavolo può essere richiesta dai

13 Da un punto di vista metodologico, l'analisi dell'organizzazione, come pure quella della comunicazione interna ed esterna finora attuate nel PI, sono state condotte sulla base di interviste tenute al coordinatore regionale del PI, ai sindaci facenti parte del Tavolo di Concertazione e al rappresentante della Provincia di Salerno. Le interviste sono state strutturate sulla base di domande chiave, inerenti l'organizzazione modello, l'organizzazione effettiva e l'organizzazione auspicabile. Per quanto riguarda la comunicazione, le domande hanno tratto informazioni relative alla comunicazione effettuata sia internamente che nei confronti della Comunità locale, i punti di forza e di debolezza di tale attività, le proposte possibili per una comunicazione migliore.

14 Progetto Integrato Grande Attrattore Culturale, POR Regione Campania

componenti stessi in caso di particolari necessità, per risolvere ad esempio problematiche mosse dai Sindaci.

Fig. 4 L'organizzazione del PI Certosa di Padula



Il Tavolo di concertazione segue, come linee guida, quelle indicate nel Documento di Orientamento Strategico (Dos) prodotto nel 2002, ed è l'organo che sceglie gli interventi da finanziare o da modificare.

Sin dall'inizio, un ruolo di coordinamento nel comprensorio Vallo di Diano è stato svolto dalla Comunità Montana che ha redatto il Dos. Inoltre, l'Ente comprensoriale ha svolto un'attività di raccordo tra Regione e Comuni, almeno nella prima fase del Progetto e durante l'organizzazione dello Sportello informativo per i privati.

Secondo le parole del coordinatore Russo tutto questo è avvenuto poiché *“come spesso accade, alcuni ruoli sono assunti naturalmente, per una conformazione strutturale. Nel momento in cui nel Vallo di Diano esiste un territorio costituito da 15 comuni, che fanno parte di un unico Ente comprensoriale, come quello montano, è naturale che giochi un ruolo di coordinamento centrale. A ciò va aggiunto il fatto che all'intero della Pubblica Amministrazioni, esistono persone le cui azioni determinano il buono o il cattivo funzionamento delle cose”*.

Da un punto di vista della qualità organizzativa del PI e della tenuta della compagine istituzionale, secondo la gran parte dei Sindaci intervistati, nel corso degli anni il Tavolo di concertazione ha fatto notevoli passi in

avanti, soprattutto in termini di coesione e responsabilità. In sostanza, dopo molte difficoltà, il Tavolo adesso è completamente operativo, adattandosi alle nuove dinamiche decisionali e sviluppando quel patrimonio dello “stare insieme” e della condivisione che può essere il punto di partenza per una nuova progettazione e gestione del Progetto.

Tuttavia, dai Sindaci in particolare, è emersa la necessità di istituire un supporto tecnico su più ambiti che possa guidare gli interventi avviati dal PI, provveda al monitoraggio, assista gli stessi privati e semplifichi le procedure amministrative. E' emersa la necessità di un coordinamento con gli altri interventi di sviluppo locale presenti sullo stesso territorio, il che implica, nell'ambito dell'organizzazione, un nuovo modello di condivisione. Lo stesso Coordinatore regionale ha evidenziato la necessità di un raccordo tra i tre PI che insistono sul Vallo di Diano. Le proposte sono state diverse, e saranno illustrate nel secondo volume del Piano di Comunicazione. E' presumibile però che nel prossimo futuro la struttura regionale che segue il Progetto Integrato, sia costituita da una serie di collaboratori consulenti.

In ultima analisi, da un punto di vista organizzativo, il PI Certosa, essenzialmente basato sul Tavolo di Concertazione e sulla partecipazione di 15 Comuni, rappresentanti realtà territoriali forti e legati alla Comunità Locale, può essere paragonato ad una rete d'impresie medio-piccole che coordinano le rispettive organizzazioni, sulla base di una linea comune, in modo da creare un legame diretto tra loro e favorire una maggiore diffusione e peso nel territorio. Tutto questo in parte è stato realizzato, ma mancano ancora anelli di contatto e rapporti interrelazionali da avviare. In tal senso, gli Enti, così come le imprese, potrebbero facilmente favorire la partecipazione, la trasparenza, la relazione diretta, la creazione di valore nell'appartenenza alla rete, il radicamento sul territorio, la comune realizzazione dell'orientamento strategico di fondo. Si tratta di alimentare sempre più questa organizzazione reticolare, che si differenzia dall'organizzazione snella e da quella gerarchica (Fig. 5). Per quanto riguarda la partecipazione della comunità locale, bisogna sottolineare come la natura stessa dell'organizzazione reticolare, sia essa coordinata da un unico soggetto o da più soggetti, sviluppi una crescente possibilità di relazioni formali ed informali, che rappresentano l'humus principale in cui far maturare un'identità forte. Ecco che allora la partecipazione diviene obiettivo principale nel rapporto tra i soggetti coinvolti, nella convinzione che non può essere comunicato al di fuori ciò che non esiste all'interno. Una volta stabilita la relazione interna che solo negli ultimi tempi è divenuta matura e consapevole, la partecipazione al PI Certosa

può essere allargata ai soggetti che anche soltanto in modo passeggero o discontinuo percorrono la rete o vengono in contatto con i confini dell'organizzazione. Tale possibilità è facilitata dal fatto che il radicamento con il territorio dei soggetti coinvolti è fortissimo.

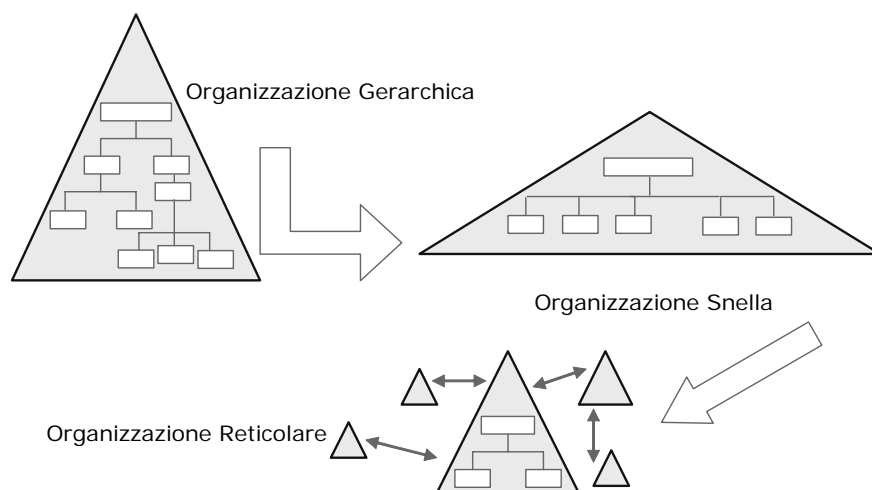
Così come l'impresa a rete, anche il Progetto Integrato ha l'opportunità di lavorare in stretta connessione con l'ambiente di riferimento, perché nel creare rete, include parti di territorio al suo interno, come succede, attraverso i bandi pubblici destinati alla creazione o all'ampliamento di attività imprenditoriali, o attraverso attività formative destinate ai giovani residenti. Queste opportunità devono essere però governate con fermezza e rapidità per evitare che possano essere interrotte da atteggiamenti poco incisivi, relazioni ridotte al minimo, canali informativi confusi, vincoli amministrativi eccessivi. La struttura su cui si basa il Progetto Integrato, insomma, è valida e proficua, perché in maniera naturale promuove percorsi e processi ideali, che vanno alimentati attraverso una fitta rete di relazioni dove la comunicazione svolge il ruolo principale.

“La strategia comunicativa interviene non tanto nella costruzione di questi percorsi (che essendo di natura reticolare in realtà non si costruiscono, bensì si attivano) quanto nel coordinamento degli stessi; per poter garantire un efficace flusso di comunicazione è necessario, infatti, predisporre i canali, attivare la comunicazione, gestire le relazioni, ed altro ancora...”¹⁵.

Al fine di mantenere costante un ruolo così importante, è ipotizzabile la realizzazione di una struttura che supporti quella esistente e che si basi essenzialmente sulla pianificazione dei processi comunicativi tra le parti, sia interni (Regione, Enti Pubblici etc) che dall'interno verso l'esterno. Nel capitolo dedicato alla Proposta organizzativa della Comunicazione del secondo volume, ne vedremo un possibile sviluppo.

15 Formez, Progetto Sprint, “Linee Guida sulla Comunicazione dei Progetti Integrati”, Roma 2004.

Fig. 5 tipologie di organizzazione



Fonte: Auteri, 1994

4.1 Il ruolo della funzione di Comunicazione all'interno dell'Organizzazione del PI Certosa

L'analisi che ci apprestiamo a fare tiene conto di un dato, emerso dalle interviste ai componenti del Tavolo di Concertazione, secondo cui nel PI Certosa non esiste un presidio/ufficio tecnico preposto alla Comunicazione, stabile e strutturato, che gestisca e definisca una strategia di riferimento a medio e lungo termine degli interventi del PI e che formi una immagine univoca del comprensorio che esso rappresenta. Nel presente capitolo cercheremo di individuare chi è stato finora il titolare della comunicazione (chi decide cosa, come e quando comunicare), chi definisce la strategia e il piano strategico degli interventi di comunicazione, e infine chi attua la strategia.

L'analisi inoltre, tiene conto del rapporto tra il PI Certosa e i media locali, al fine di individuare i soggetti che parlano del PI, i contenuti trasmessi, gli eventi, le occasioni e il contesto in cui si parla di PI Certosa, riportata nel capitolo dedicato all'analisi della comunicazione esterna.

4.1.1 Titolarità

Secondo il Coordinatore regionale esistono due livelli di intervento legate alla titolarità della comunicazione: uno centrale e uno decentrato. La funzione di comunicazione esterna complessiva spetta dunque al

Coordinatore e al suo staff che informano, comunicano, parlano del PI a livello regionale ed è stata attuata nel rispetto delle norme previste dai Fondi Strutturali e secondo le linee guida indicate dalla Regione Campania. La Regione ha istituito inoltre all'interno della propria struttura organizzativa la task force "Comunicazione Integrata", che supporta la comunicazione dei Fondi Strutturali e i relativi strumenti di attuazione. Spesso, poi, l'immagine del PI è stata promossa con figure istituzionali come la Presidenza della Giunta regionale, o gli Assessori regionali. Anche la comunicazione interna è affidata principalmente alla Regione che detta quasi sempre, i tempi, i luoghi, le informazioni utili, le novità, le procedure amministrative e finanziarie del PI.

Tuttavia, ogni componente del Tavolo di Concertazione, rispettando il proprio ruolo da partecipante al PI può ed è tenuto a fare attività di comunicazione e informazione sia interna che esterna, rispettando determinate azioni comunicative. Un esempio è l'obbligo di rendere visibile il tipo di finanziamento, l'avvio dei lavori, la Misura dalla quale è stato finanziato, utilizzando tabelle o cartelloni con loghi specifici e indicazioni della Comunità Europea e della Regione, nel momento in cui un beneficiario avvia un intervento finanziato.

Un ruolo importante nell'ambito della Comunicazione, è stato svolto dalla Comunità Montana Vallo di Diano sia in termini di rapporto con la stampa che di coinvolgimento dei cittadini, degli imprenditori e delle Istituzioni. L'ente montano è stato delegato dalla Regione all'attivazione dello Sportello informativo ed alla raccolta delle manifestazioni di interesse. Successivamente, dopo la pubblicazione dei bandi, tale ruolo è passato direttamente alla Regione Campania e ai singoli Comuni, che secondo quanto riferito dai Sindaci, si sono attrezzati singolarmente e spontaneamente, per informare i cittadini delle opportunità ad essi legata. Dal 2006 tali attività sono previste all'interno dei 5 progetti finanziati e avviati dalla Comunità Montana.

4.1.2 Strategie e contenuti

Il PI Certosa come tutti i PI avviati in Italia, non dispone di un Piano di Comunicazione o di una strategia dedicata alle attività di informazione e partecipazione.

Pertanto, il Progetto Integrato si basa sul Documento di Orientamento Strategico del 2002 con la formulazione di intenti e obiettivi e di una serie di azioni comunicative da realizzare.

4.1.3 Valutazione delle criticità e dei punti di forza

Secondo quanto scaturito dalle interviste, la maggior parte dei sindaci spiega di aver svolto attività di comunicazione spontaneamente, senza un preciso raccordo con la Regione, o senza il coordinamento da parte di una struttura che fornisca gli indirizzi precisi. Per i primi cittadini è evidente l'assenza di una funzione stabile di comunicazione, con la conseguente mancanza di unitarietà delle azioni. Secondo i soggetti che partecipano al Tavolo di concertazione, il PI non è promosso adeguatamente e la motivazione è soprattutto di tipo organizzativo. Esiste inoltre chi si dimostra più debole nella comunicazione come effetto della sua natura strutturale più che di una mancanza oggettiva. È il caso della Soprintendenza per i Beni culturali e la Mostra "Le Opere e i Giorni". Secondo il Coordinatore Russo, nelle occasioni in cui non si è verificato un collegamento diretto tra l'intervento finanziato e il PI a monte vi è una incomprensione nella strategia globale del progetto e a volte anche una scarsa consapevolezza del proprio ruolo come autonomia di azione. "In realtà, anche gli altri enti come i comuni non credono spesso in loro e nella propria autonomia di azione". Da cui ne deriva anche un'immagine frammentata del PI Certosa all'esterno del territorio e nei confronti dei cittadini residenti.

In sostanza, si verifica quello che è il difetto di tante azioni di sviluppo: non prevedere un coordinamento comunicativo, per cui gli output partono in maniera diversificata, con tempi discordanti, secondo simboli più o meno chiari, e riflettendo la diversità del singolo amministratore.

Nonostante dal punto di vista della Comunicazione sia evidente che i passi da fare sono tanti, soprattutto in termini di costruzione di identità condivisa all'interno del comprensorio Vallo di Diano, come premessa indispensabile per poter promuovere e comunicare all'esterno il sistema territoriale avviato dal PI, sono riscontrabili alcuni punti di forza, sui cui basarsi per rinnovare e rafforzare il percorso del Progetto Integrato.

Un primo fondamentale elemento positivo è la maturata consapevolezza da parte degli attori pubblici e di quelli privati, della necessità di una condivisione del Vallo di Diano. Condivisione da realizzare dal punto di vista della programmazione e dell'organizzazione, ma anche della comunicazione. Esiste, pertanto, un parere unitario sulla necessità di una azione univoca. Le proposte sono diverse. C'è chi pensa ad una serie di incontri a tema, coinvolgendo i privati. C'è chi individua nella Comunità Montana, l'ente che può coordinare il PI, anche attraverso la costituzione in seno all'ente, di un Ufficio Unico tecnico. C'è chi infine reputa possibile la costituzione di un'Agenzia di Sviluppo locale che prenda in

considerazione il PI e successivamente, il resto degli strumenti di sviluppo avviati sul territorio. Tale necessità è avvertita anche per ottenere maggiori possibilità di finanziamento dallo stesso PI come nel caso degli interventi legati alle premialità¹⁶.

Il patrimonio dello “stare insieme” è il punto di partenza di una pianificazione unica degli strumenti di sviluppo locale, attraverso accordi di reciprocità.

Altro elemento positivo è l'esistenza di un percorso già avviato, basato su un'idea forza e su un sistema progettuale che se perfetto, tenta di costruire una rete condivisa. Proprio da questo tentativo in atto, è necessario ripartire e correggere il tiro al fine di individuare un marchio Vallo di Diano, e una strategia organizzativa e di comunicazione che si basino su una meta partecipata e propria dei cittadini. Il nuovo processo dovrà agganciarsi a quelli già avviati dalla Comunità Montana Vallo di Diano nell'ambito del PI, che rappresentano un veicolo tecnico per integrare i servizi al territorio.

¹⁶ I regolamenti comunitari, per l'utilizzo dei fondi strutturali prevedono che una quota del totale delle risorse disponibili sia accantonata per essere distribuita a metà periodo in base alla performance - in termini di efficacia dell'intervento, corretta gestione e attuazione finanziaria - delle amministrazioni regionali e centrali titolari di fondi.

V ANALISI DELLA COMUNICAZIONE DEL PI CERTOSA

5.1 Comunicazione interna

La comunicazione interna coinvolge i soggetti protagonisti delle decisioni per l'attuazione del Progetto Integrato, nel nostro caso la Regione, i componenti del Tavolo di Concertazione, tutto lo staff tecnico (di tutti gli enti partecipanti) che concorre allo svolgimento dei percorsi amministrativi.

Alla base di una buona comunicazione interna c'è la condivisione del Progetto Integrato.

Purtroppo però, così come hanno evidenziato gli stessi protagonisti del Tavolo e alcuni atteggiamenti comportamentali ripetuti, l'inizio del percorso integrato non ha visto da subito protagonista tale condivisione. Alcune scelte politiche e gestionali del territorio non sono state del tutto coerenti con l'idea forza del PI Certosa. I sindaci sono concordi nel constatare tale discrasia, ma sono anche consapevoli del fatto che il percorso di condivisione ha avuto degli sviluppi in positivo, che negli anni stanno portando ad una coesione progettuale. Del resto, l'innovazione del PI è proprio la concertazione delle scelte, secondo un piano di tipo strategico, che vada oltre gli interessi immediati delle singole comunità, per ottenere piuttosto, in un periodo di medio e lungo termine, risultati positivi per l'intero territorio. Tale consapevolezza è maturata negli anni e il processo finora attuato, costituisce una base importante per nuovi e migliori risultati.

Gli obiettivi di una buona comunicazione interna sono quelli del rafforzamento dell'organizzazione del Progetto, attraverso la condivisione di un sistema, di una meta, di un'idea, che possa creare tra gli attori coinvolti, piena fiducia reciproca. Solo così quegli stessi attori potranno trasferire la propria fiducia al territorio e stimolare lo sforzo di tutti.

Il dato oggettivo secondo cui, con gli anni, il clima tra le parti interessate è migliorato, dimostra che le riunioni, le relazioni, i contatti tra i soggetti del tavolo sono serviti, per cui la disponibilità a condividere scelte strategiche e comprensoriali è maggiore. Tuttavia, è sempre necessario alimentare la fiducia e trasferirla agli altri soggetti che nel corso di attuazione del PI, diventeranno sempre più protagonisti. Ma vediamo quello che è accaduto in breve.

5.1.1 Funzioni

Nell'analisi fatta siamo partiti dalla considerazione che la comunicazione (interna ed esterna) può essere di due tipi

- **simbolica**, in quanto legata alla meta da raggiungere, ai concetti da veicolare, alla idea-forza del Progetto Integrato, alle caratteristiche del territorio da condividere;
- **funzionale**, poiché legata specificatamente alle informazioni di servizio, alle procedure tecnico-amministrative.

La prima è quella che innesca maggiore coesione in un gruppo, invogliato a raggiungere dei risultati, la seconda invece contribuisce a mantenere la rete degli attori, alimentando la trasparenza nelle relazioni. Entrambe sono determinanti per la riuscita del processo.

Analizzando le caratteristiche di comunicazione interna del PI Certosa, le difficoltà sono emerse in entrambi i processi.

5.1.2 Fasi e Strumenti della Comunicazione funzionale

La comunicazione funzionale è soprattutto una comunicazione organizzativa, importante perché fornisce a tutti i partecipanti la visione dell'organizzazione, e permette di individuare il fulcro decisionale, i tempi, i punti di riferimento. Da questo punto di vista, la Regione ha svolto un ruolo importante, tenendo conto di alcune difficoltà insite nell'attivazione di canali comunicativi immediati e funzionanti. Di sicuro, un grosso sforzo da parte della Regione è stato fatto nella fase iniziale per coinvolgere gli Enti e per dare continuità alla condivisione dell'idea-forza.

Lungo il percorso, i meccanismi di servizio si sono stabilizzati, e oggi i contatti e le relazioni sono mantenuti, tramite riunioni, Tavoli di Concertazione, e strumenti come il telefono, il fax e l'e-mail o il sito internet della Regione.

Secondo alcuni sindaci, la relazione tra le parti non è costante e spesso le comunicazioni interne sono soggette a confusioni o incomprensioni. Qualche sindaco, eletto da poco e dunque nuovo al PI, afferma di non avere un chiaro punto di riferimento in merito alla documentazione. Inoltre, appare evidente la necessità di intensificare le relazioni tra le parti, nella fase di attuazione dei progetti, in quanto, data la diminuzione delle occasioni di incontro, potrebbe derivarne una diminuzione anche dell'interesse. Tale rischio diventa più ampio se si considera il fatto che per la maggior parte dei sindaci, l'avvento di nuove forme di progettazione e di finanziamento (per esempio i Pir) provoca un leggero

spostamento di interesse. E' evidente tuttavia che la comunicazione interna avviene se dettata dal coordinatore (senso verticale), mentre è meno presente in senso lineare, cioè tra tutti gli attori del Tavolo i cui canali di relazione sono spesso all'esterno del Progetto Integrato. Il rischio è quello che al venire meno del Coordinamento regionale, per cause di tipo amministrativo, in assenza di una leadership riconosciuta tra le parti, viene meno anche la rete tra gli attori.

Ritenuto necessaria la presenza di un soggetto coordinatore, una proposta che riprenderemo nel secondo volume del Piano, potrebbe essere quella di una rotazione dei soggetti capofila dell'organizzazione del Tavolo, per favorire il coinvolgimento e anche la stessa competitività positiva tra le parti, nonché una maggiore acquisizione di responsabilità e consapevolezza di quello che si sta realizzando.

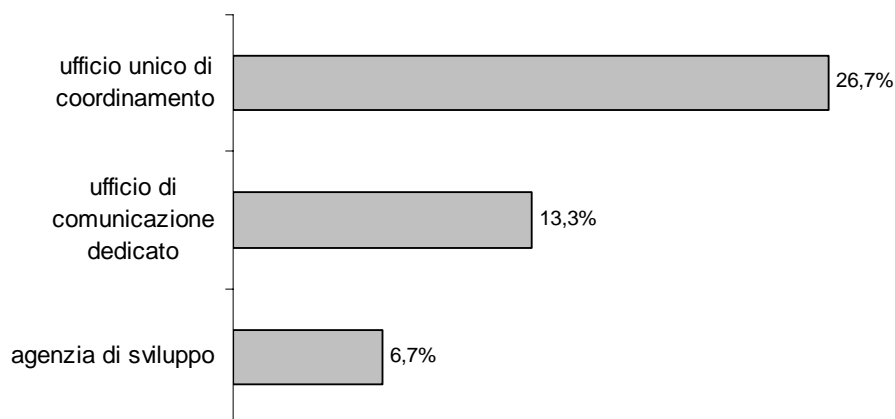
Inoltre, appare indispensabile da parte del Tavolo di concertazione il monitoraggio completo sul territorio e sugli interventi fatti, così come è emersa la necessità di snellire le procedure, rendere concreti gli interventi e le possibilità di accesso a tutti i livelli. È necessario dunque semplificare anche la comunicazione amministrativa per dare più concretezza agli interventi.

5.1.3 Fasi e Strumenti della Comunicazione simbolica

Le fasi della comunicazione simbolica rispettano quelle della comunicazione funzionale. All'inizio del Progetto Integrato, la comunicazione simbolica è stata di certo più intensa, poiché prima di passare all'operatività del processo, è stato necessario stimolare la comprensione e la socializzazione delle caratteristiche dell'idea forza del PI. Gli strumenti sono stati quelli delle riunioni, dei convegni, di una campagna informativa complessiva dei 51 PI regionali, di spot specifici per PI Certosa, nonché il coinvolgimento di un ente comprensoriale come la Comunità Montana. Il percorso è stato difficile, ma come si diceva sopra, il clima di fiducia è aumentato, anche se lo stesso clima rischia di frammentarsi nella fase di attuazione. In ogni caso, il processo del Progetto Integrato è servito a prendere coscienza di un nuovo modo di governare. Il rischio adesso è che, questo nuovo modo non venga perseguito con il PI, ma con altri strumenti di sviluppo. Consolidare il lavoro fatto finora e invogliare la partecipazione dei componenti del Tavolo, completare il processo di integrazione degli interventi e utilizzare il PI come strumento di rilancio del territorio sono i nuovi obiettivi. In sintesi, la comunicazione simbolica nella fase di attuazione diventa decisiva per contribuire a consolidare il gruppo intorno ad una meta futura

e successiva al PI stesso, per coinvolgere i soggetti coinvolti nelle azioni che devono portare al raggiungimento del sogno, per sviluppare il senso di appartenenza ad un comprensorio di grosse potenzialità. Solo in tal modo sarà possibile trasferire gli stessi sentimenti al territorio e ai cittadini e creare un processo di identità territoriale. La Regione potrebbe avere un ruolo di coordinamento di tale processo, ma ancora di più potrebbe averlo un'unità comunicativa che alimenti le relazioni tra i soggetti, intervenga nei periodi di crisi e di allontanamento, sviluppi una serie di messaggi simbolici che stimolino la partecipazione (Graf. 1). Da questo punto di vista, bisogna purtroppo rilevare che gli strumenti adottati finora sono stati pochi e ripetitivi e come indicano gli stessi sindaci nella fase di attuazione del progetto, le strutture burocratiche regionali, per forza di cose, sono troppo concentrate sulla rendicontazione dei progetti avviati.

Graf. 1 Proposta di coordinamento ideale della Comunicazione del PI Certosa, secondo i sindaci del Tavolo di Concertazione



Fonte: Ns. elaborazione su indagine diretta

5.2 Comunicazione esterna

L'analisi della comunicazione esterna punta l'attenzione sull'ambiente e sul clima all'interno dei quali vengono veicolati i messaggi. Dunque prende in esame diversi aspetti. In primo luogo, il rapporto tra PI e Media, quindi il grado di coinvolgimento dei privati, la diffusione dell'immagine del PI nell'opinione pubblica e infine il grado di coordinamento tra il PI e gli altri strumenti di sviluppo locale e le istituzioni del comprensorio.

Il principio da tenere presente (che rappresenta anche un obiettivo), è che le azioni messe in campo devono facilitare l'acquisizione del PI da parte dei cittadini, attraverso il coinvolgimento, la condivisione di un'idea, la costruzione di un'immagine identitaria, l'accompagnamento e l'assistenza per gli operatori. I contenuti della Comunicazione diretti al territorio devono mirare alla coesione ma anche all'ascolto dei cittadini.

L'analisi cerca di ricostruire i processi comunicativi attivi sul territorio, le fonti, i contenuti, le attività di accompagnamento e di coinvolgimento, la comunicazione funzionale e quella simbolica e naturalmente gli strumenti utilizzati.

5.2.1 Media e PI Certosa

Nel nostro comprensorio di riferimento, i media presenti offrono una discreta copertura e visibilità al territorio locale. La carta stampata è quella maggiormente presente, con quattro quotidiani locali e un quotidiano economico regionale, che dedicano almeno una pagina al comprensorio Vallo di Diano. Dal punto di vista televisivo e radiofonico sono presenti due emittenti televisive e due radiofoniche che svolgono un ruolo di continuità e attenzione sui processi di sviluppo. Di recente, l'informazione sul web è presente con strumenti e portali informativi nati all'interno del territorio, anche se è ancora forte il "digital divide" degli utenti. I media nel loro complesso si dimostrano interessati all'argomento "Sviluppo Locale", soprattutto se legato ad elementi di notiziabilità, cioè interessanti per i lettori/cittadini. Tuttavia, la presenza di diversi PI sul territorio, la scarsa conoscenza dello stesso Vallo di Diano da parte delle redazioni centrali, spesso dislocate a Salerno o a Napoli, impone un contatto diretto con i corrispondenti e le sedi fisse dei quotidiani, che li aggiorni continuamente sullo stato di avanzamento del PI, sulla sua immagine, sui risultati conseguiti. Diverso è il discorso per le Tv e le Radio locali. In tal caso, il loro apporto è ancora più determinate, essendo

le stesse redazioni centrali, ubicate nel Vallo di Diano con la possibilità di diffondere il messaggio nell'intera Provincia e sul canale satellitare.

Per la nostra analisi, abbiamo preso in considerazione gli articoli prodotti dal quotidiano "La Città" di Salerno. Si tratta di un quotidiano del Gruppo Espresso a copertura provinciale. È disponibile in versione cartacea ed "on line". Si suddivide in pagine dedicate ai singoli territori del salernitano e comprende due pagine specifiche sul Vallo di Diano. In Provincia di Salerno è il secondo quotidiano in termini di vendite dopo "Il Mattino", ma nei territori interni come il Vallo di Diano spesso è il quotidiano più letto.

In sede di analisi abbiamo conteggiato gli articoli de *La Città* che contenevano almeno una volta le parole PIT Certosa. Il riferimento alla progettazione integrata, più o meno diretto, è stato il criterio selettivo adottato per determinare l'universo territoriale. Da dicembre 2001 ad agosto 2006, *La Città* ha pubblicato poco più di 60 articoli dedicati al Pit Certosa. Di questi sono stati esaminati 48 (80%), recuperati in parte da articoli stampati, in parte dall'edizione on line.

Andamento della presenza del PI sul quotidiano "La Città"

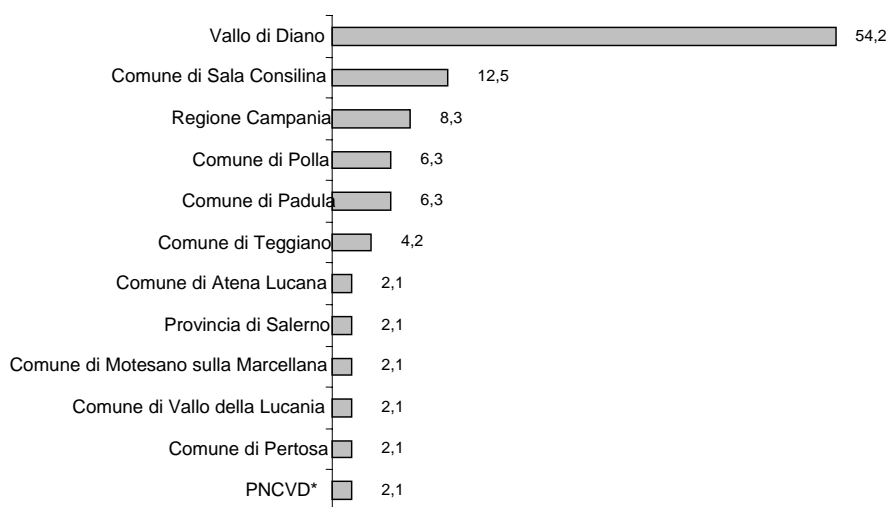
L'argomento PI Certosa è stato trattato sul quotidiano locale in maniera costante (uno o due articoli al mese) dal 2002 a inizio 2003 e dalla metà del 2004 ad agosto 2006.

Nel 2003 si assiste ad una scarsissima presenza di articoli, molto probabilmente dovuta ai ritardati interventi per i privati o alla assenza di una strategia di comunicazione a supporto del PI, attenta a mantenere costante l'attenzione e il coinvolgimento della Comunità Locale. Dal 2003 fino all'inizio del 2004, le attività del PI sono state essenzialmente le procedure di tipo amministrativo e di istruttoria, finalizzate a rendere conto dei progetti pubblici dei partecipanti al Tavolo di Concertazione. In sintesi, ogni attore era interessato alla sua singola iniziativa da un punto di vista burocratico, il che, in assenza di una struttura tecnica specializzata nella comunicazione, ha determinato scarsa attenzione e capacità di rendere notiziabile quanto avveniva, sui Media. Nel 2004, l'attività del PI si è caratterizzata dell'avvio dei Bandi regionali destinati alle iniziative private, per cui la presenza degli articoli è superiore agli altri periodi. La presenza aumenta in occasione della pubblicazione delle graduatorie. Nel 2005 fino ad agosto 2006, l'andamento è di nuovo costante con picchi che si registrano per una serie di convegni nel marzo 2005, e infine riprendere un andamento più o meno regolare, vista la presenza di azioni come i concorsi per le assunzioni e per la formazione.

Contesti territoriali e macrotemi

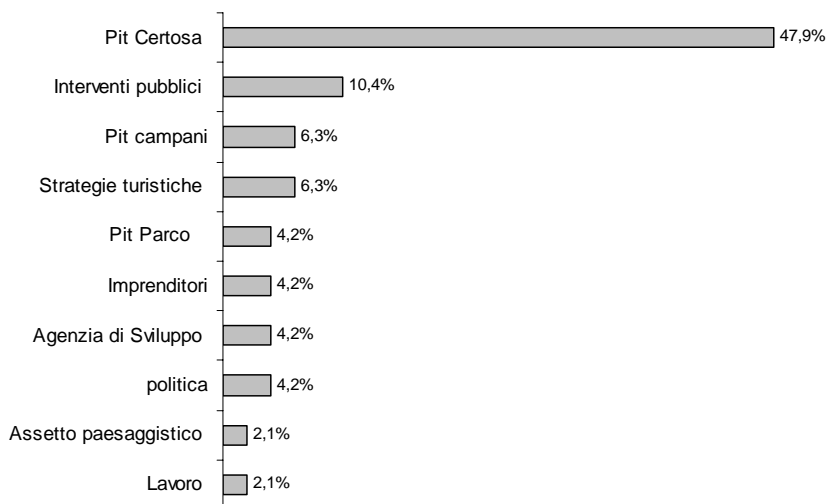
Il contesto di riferimento (Graf.2) prevalente è quello del Vallo di Diano con 26 articoli che hanno come sede iniziale Padula, ma che si riferiscono all'intero comprensorio (54,2%). In seguito, il contesto di riferimento al PI diventa uno dei Comuni del Tavolo di Concertazione (32,5 %), in prevalenza il Comune di Sala Consilina (12,5%), oscurando la finalità comprensoriale legata al PI. Il macrotema (Graf. 3) che si collega maggiormente al PI, è quello della Progettazione Integrata (47,9%), intesa come possibilità di sviluppo e di supporto all'intero territorio Vallo di Diano. Tuttavia sono ancora molti gli articoli che legano il PI ai lavori di un singolo bene culturale (10,4%), slegato dal resto della rete dei Beni Culturali e slegato dalla stessa Certosa di San Lorenzo. Altre occasioni in cui si parla del PI sono il turismo, lo sviluppo imprenditoriale e i rifiuti, tuttavia in scarsissima quantità.

Graf.2 Graduatoria dei contesti territoriali e citati negli articoli del quotidiano La Città, distribuzione percentuale, anni 2005-2006



Fonte: Ns. elaborazione su indagine diretta; nota PNCVD = Parco Nazionale del Cilento e Vallo di Diano

Graf. 3 Graduatoria dei macrotemi trattati negli articoli del quotidiano La Città.

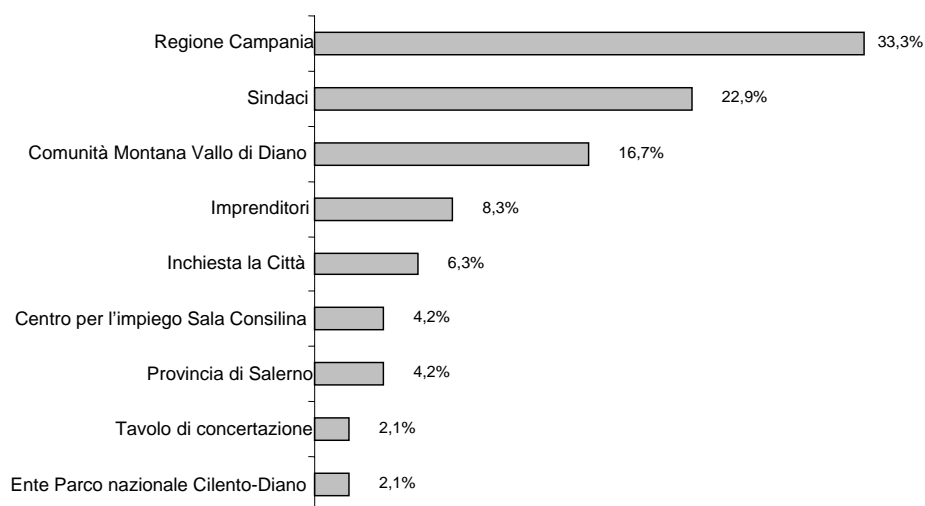


Fonte: Ns. elaborazione su indagine diretta

Sorgenti di comunicazione

Analizzando le sorgenti del PI (Graf. 4), tutti gli attori coinvolti nel Tavolo di Concertazione parlano del Progetto e solo in qualche raro caso anche i soggetti privati, organizzati in associazioni di settore. La Regione la fa da padrona (33,3%). Per il 22,9% a parlare sono i singoli Sindaci, mentre la Comunità Montana si attesta al terzo posto con il 16,7%. Il Tavolo di Concertazione nel suo ruolo di Soggetto Decisionale appare solo tre volte (2,1%). È chiara dunque la guida della Regione e in parte della Comunità Montana, anche se gli stessi Sindaci giocano un ruolo determinante, se analizzati nel dato complessivo. Emerge da ciò che le sorgenti sono tante e che necessitano di un raccordo sui contenuti. La pluralità di sorgenti non è negativa, se tutte parlano allo stesso modo e sono coordinate da una struttura tecnica che indichi i contenuti, le azioni, i processi e i tempi condivisi. Del tutto assenti gli interventi delle due Soprintendenze. La stessa Mostra “Le Opere e i Giorni”, curata da Achille Bonito Oliva non è stata comunicata in relazione al PI, per cui gli articoli prodotti, (di grosso impatto mediatico) non legano l’evento con la programmazione di sviluppo in atto.

Graf. 4 Graduatoria delle sorgenti di comunicazione del PI secondo gli articoli del quotidiano La Città, analizzati



Fonte: Ns. elaborazione su indagine diretta

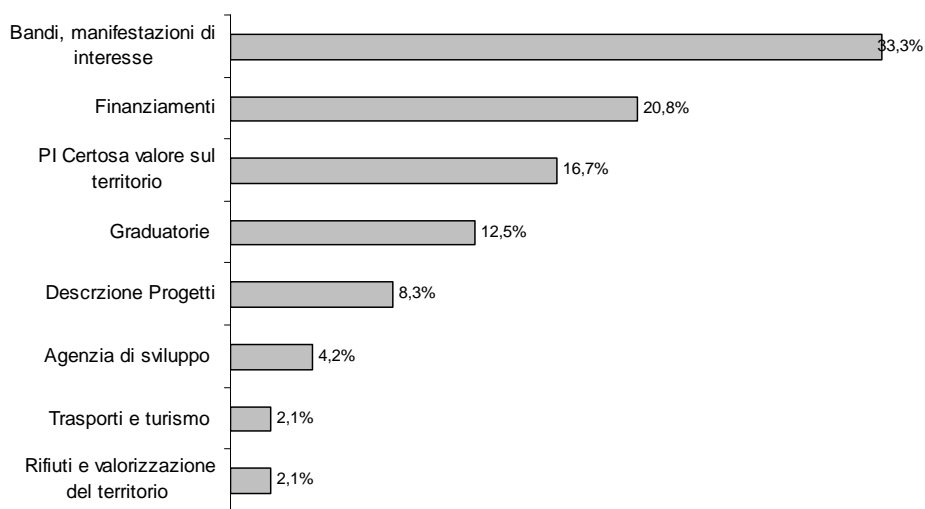
I contenuti

Uno dei temi principali degli articoli esaminati (Graf. 5) è lo stesso PI Certosa (16,7%) che assume così il ruolo di soggetto e Progetto di sviluppo locale. Tuttavia, più che dei vantaggi legati al PI, la maggior parte dei contenuti degli articoli è legata a informazioni di servizio, relativamente alla pubblicazione dei bandi per privati, alle manifestazioni di interesse, alle assunzioni di esperti ai corsi di formazione (33,3%).

Altri contenuti sono quelli relativi allo stato di avanzamento dei singoli interventi pubblici (8,3%) e alle ripartizioni dei fondi con le nuove assegnazioni e i nuovi progetti (20,8%). Per quanto riguarda i richiami all'idea forza, al valore simbolico del PI il messaggio che viene trasmesso è l'insieme delle opportunità che esso rappresenta per il territorio nell'ambito del turismo, dell'artigianato e dei Beni Culturali. Si tratta di azioni però spesso frammentate e non inserite in un sistema di crescita. Generalmente quando a parlare è la Regione o la Comunità Montana, il contenuto è legato alla funzione di servizio ed informazione sul territorio per i cittadini, mentre quando a parlare sono i Sindaci, la comunicazione principale è quella valoriale, spesso di segno positivo con l'illustrazione

delle potenzialità del singolo bene culturale inserito nel PI. Sono poche le occasioni legate alle polemiche e ai rifiuti.

Graf. 5 Graduatoria dei contenuti più frequenti relativi al PI Certosa, negli articoli del quotidiano La Città

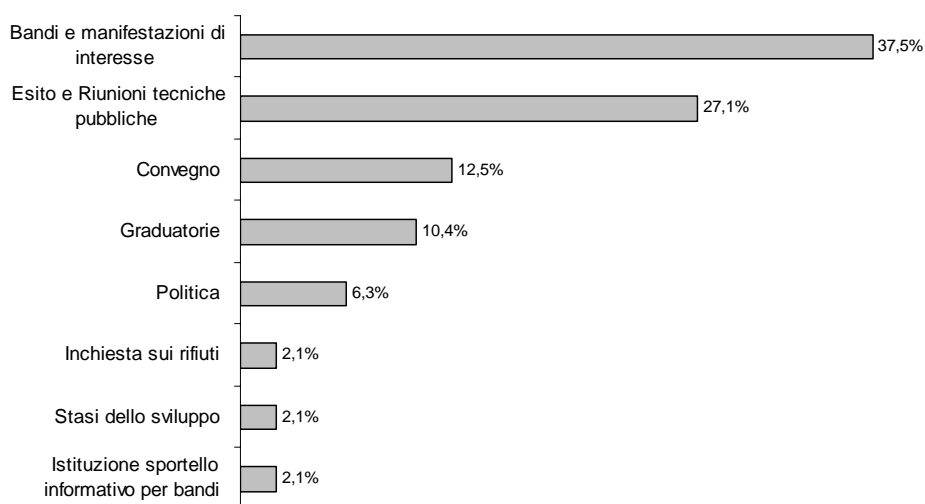


Fonte: Ns. elaborazione su indagine diretta

I contesti temporali

Il PI Certosa diventa un evento per la stampa, quando interviene un cambiamento. Così le occasioni (Graf. 6) per gli articoli, sono date dagli esiti e dai verbali del tavolo di concertazione o delle Giunte Regionali (27,1%) e soprattutto dalla pubblicazione dei bandi (37,5%). Altre occasioni sono i convegni (12,5%) e la pubblicazione delle graduatorie (10,4%). Il PI non diventa notizia, se legato ad altri eventi o argomenti, di impatto mediatico superiore.

Graf. 6 Graduatoria delle occasioni/iniziative in cui si parla del PI Certosa, negli articoli del quotidiano La Città.



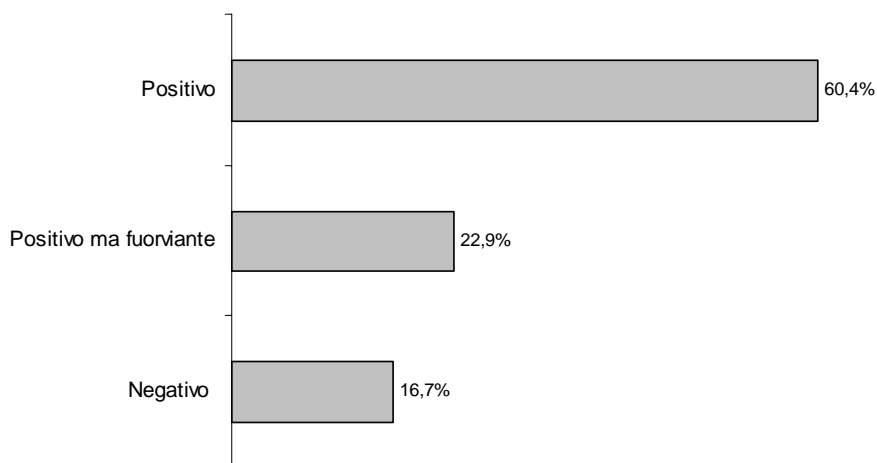
Fonte: Ns. elaborazione su indagine diretta

Il segno della comunicazione

La comunicazione sui Media ha soprattutto una funzione di servizio, mentre è più ridotta la funzione simbolica. In tal senso il ruolo principale è assunto dai Sindaci che nei loro giudizi o presentazioni danno un valore positivo al PI Certosa. Tuttavia, seppure il valore complessivo abbia un segno positivo, spesso l'immagine e il simbolo PI è frammentato o fuorviante. Si parla poco di "Idea Forza" e ancora meno di miti, storie, racconti legati ad essa. I Sindaci svolgono la funzione essenziale al proprio ruolo, quella di rappresentare positivamente il territorio del proprio Comune. Quasi mai in forma associata e condivisa rafforzano il messaggio comprensoriale del PI. Tuttavia è chiara l'assenza di una leadership locale. La prevalenza del segno positivo (Graf. 7) è oscurata in alcuni casi in cui emergono la scarsa partecipazione ai bandi, oppure alcuni aspetti legati allo sviluppo del territorio e del turismo, come i rifiuti o l'assenza di una rete che tenga stretti i beneficiari del PI stesso. Altro valore negativo viene dagli imprenditori, nonostante il ruolo di diretti beneficiari del Progetto. Poche sono le occasioni di un messaggio negativo dovuto a polemiche di carattere politico, per cui quello che emerge è tuttavia un clima positivo e di concertazione riuscita.

Da un punto di vista della terminologia, solo in due occasioni la sigla PI è stata interpretata come Piano integrato, per cui il messaggio terminologico è stato rispettato. Nonostante ciò, il termine PI viene utilizzato nello stesso comprensorio del Vallo di Diano, per indicare anche altri Progetti come il PIT Parco e il PIT Filiera Termale per cui è lecito una confusione nei messaggi e nella distinzione immediata degli strumenti.

Graf. 7 Segno e valore dei contenuti degli articoli del quotidiano La Città, relativi al PI Certosa



Fonte: Ns. elaborazione dati su indagine diretta

Conclusioni

Si può dire che emerge la necessità di una struttura di comunicazione o di una leadership che detti i tempi e le sorgenti della Comunicazione. La frammentazione nel comunicare, seppur ovvia e comprensibile, va controllata non tanto sulla base di chi parla, quanto sulla base dei contenuti. In breve, le voci che parlano del PI, come abbiamo già detto, possono essere un vantaggio, se hanno chiaro il messaggio da comunicare e dunque l'insieme dei simboli, dei processi e del sistema a cui far riferimento. Per far sì che questo accada è necessario un supporto tecnico che indichi tale sistema di comunicazione, e le modalità di diffusione. Dal punto di vista dei contenuti, la comunicazione è principalmente funzionale, mentre dal punto di vista simbolico è poco presente e spesso fuorviante. Un grosso sforzo nei rapporti con la stampa va fatto nel veicolare messaggi e immagini affascinanti e attraenti, che si basino su

una idea forza rinnovata, in modo che la stessa Certosa e i tanti progetti avviati, di certo interessanti da un punto di vista culturale e turistico, possano arricchirsi di significati distintivi e cogliere così l'attenzione dell'opinione pubblica. Ovviamente, i rapporti con i media devono essere gestiti da persone competenti che agiscono e che pensano il Vallo di Diano nel suo complesso, in grado di creare occasioni per rendere notiziabile il PI.

5.2.2 *Idea - Forza, immagine, brand del Pi Certosa: valutazione*¹⁷

*“Allo stato attuale non esiste una vera e propria immagine promozionale del Vallo, dall'analisi di brochure, pubblicazioni, depliant è stato facile apprendere che nel materiale pubblicitario osservato è presentato un solo paese per volta, raramente due o tre nello stesso depliant. Inoltre dal punto di vista promozionale non esiste un orientamento per segmenti di utenza o per tema. Il materiale ha un valore unicamente informativo, aspetto che prevale di gran lunga sui quello promozionale, infatti, i contenuti si caratterizzano per il dettaglio e per l'aspetto documentaristico più che per la capacità di comunicare emozioni o messaggi tali da favorire il coinvolgimento del potenziale visitatore”*¹⁸.

L'analisi contenuta nel Documento di Orientamento Strategico del PI Certosa evidenzia dunque dei punti di debolezza chiari, che attualmente purtroppo perdurano. In particolare prendiamo in considerazione due criticità quali l'assenza di un sistema Vallo di Diano e il carattere eccessivamente informativo della comunicazione, scarsamente simbolica. Il Piano di comunicazione non ha la finalità di individuare nello specifico le azioni di marketing territoriale da adottare sul mercato regionale o nazionale ma vuole essere prima di tutto uno strumento di servizio per i decisori del PI, per i suoi beneficiari e i residenti del territorio, al fine di creare quel sistema/rete Vallo di Diano per il quale il PI, attraverso la sua Idea Forza, rappresenta uno degli strumenti essenziali. Il sistema è, prima di tutto, una rete di interventi pubblici legati ai Beni Culturali, accanto ai quali si sviluppano interventi specifici di valorizzazione dei prodotti artigianali, gastronomici e dei servizi ricettivi. Accanto a tale rete si muovono i significati immateriali del territorio, gli aspetti più affascinanti

¹⁷ Da un punto di vista metodologico, le analisi della comunicazione interna ed esterna finora attuate nel PI, sono state condotte sulla base di interviste tenute al coordinatore regionale del PI, ai sindaci facenti parte del Tavolo di Concertazione e al rappresentante della Provincia di Salerno. Le interviste sono state strutturate sulla base di domande chiave, inerenti la comunicazione effettuata sia internamente che nei confronti della Comunità locale, i punti di forza e di debolezza di tale attività, le proposte possibili per una comunicazione migliore.

¹⁸ Regione Campania, DOS (documento di orientamento strategico) PI Certosa di Padula, 2002. pag. 20

e identitari, i miti e i simboli, i racconti e le storie del comprensorio. E' evidente pertanto la necessità di analizzare come è stata comunicata l'idea forza, a che punto è acquisita la formazione di un'identità territoriale e la nascita del sistema Diano. L'idea forza di un progetto integrato deve reggersi su simboli e sui miti¹⁹. Bisogna inoltre "associare un marchio" all'idea-forza allo scopo di creare identità e riconoscibilità immediata nei confronti del territorio, anche attraverso un suo coinvolgimento attivo. Inoltre, la stessa idea forza deve essere rafforzata da campagne di comunicazione perché nel momento in cui un privato partecipa a un bando del PI deve conoscere il fulcro su cui si basa il progetto, e dunque la finalità e il sistema da creare e nel quale quella iniziativa privata va ad inserirsi. Solo in questo modo, l'imprenditore può sentirsi parte del sistema stesso e invogliato a dare un forte contributo al processo.

Ovviamente, perché un'idea forza funzioni, non basta definirla, ma è necessario condividerla. In realtà, l'idea forza dovrebbe semplicemente rappresentare quello che già esiste sul territorio e darle una centralità. Il PI Certosa cerca di attuare questo meccanismo, valutando correttamente l'importanza di un bene culturale come la Certosa di San Lorenzo, da sempre al centro del Vallo di Diano, ma catalizzante gli interessi di cittadini e operatori soprattutto negli ultimi anni. Quello che ancora sembra mancare, stante alle rilevazioni fatte nei confronti del Tavolo di Concertazione e dei cittadini, è una chiara condivisione dell'idea forza, dei significati che essa implica nei comportamenti quotidiani della Comunità Locale, funzionale alla creazione di un'immagine unitaria del Vallo di Diano e di un'identità territoriale.

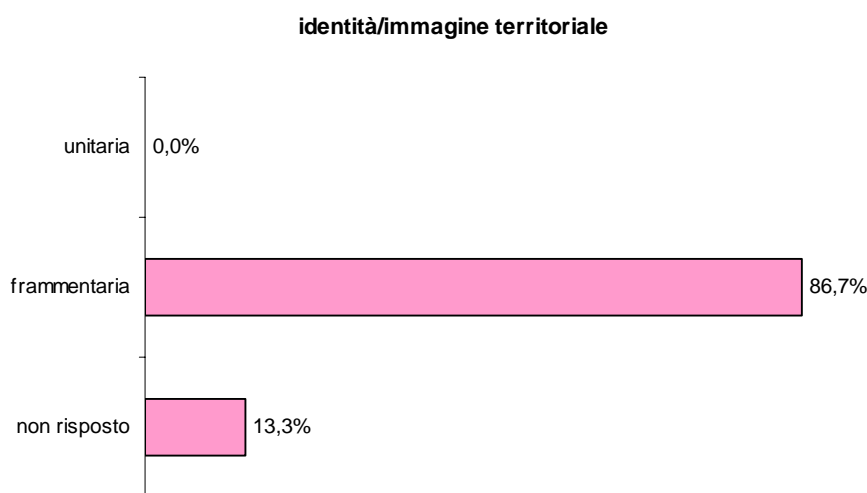
Secondo il coordinatore responsabile, Vincenzo Russo "alla luce dei risultati si tratta di una buona idea forza, ma una strategia funziona se non si diluisce. L'errore del Por Campania è di aver lavorato su PI tematici perciò nel Vallo esistono tre Progetti Integrati che creano dispersione nella condivisione collettiva. Bisogna invece creare sinergia tra gli interventi, attraverso la realizzazione di un Progetto multisettoriale".

Secondo quello che emerge dalle parole dei Sindaci, l'immagine e l'idea forza del PI, sono ancora una sigla. Secondo l'86,7% degli intervistati l'immagine (Graf. 8) è frammentata sul territorio e nei confronti dei residenti. Da un punto di vista comprensoriale emerge che non c'è un'identità territoriale, né un marchio distintivo. Ancora non è chiara la funzione catalizzatrice della Certosa e per gli stessi primi cittadini ci sono ancora valutazioni contrastanti. Per alcuni, la Certosa deve essere il punto

19 Formez, Progetto Sprint, "Linee Guida sulla Comunicazione dei Progetti Integrati", Roma 2004.

di riferimento da cui partire, ma è necessario promuovere le altre realtà, per altri invece la Certosa ha ancora necessità di essere promossa e valorizzata in maniera esclusiva.

Graf. 8 Percezione dell'immagine del PI finora comunicata, secondo i sindaci del Tavolo di Concertazione



Fonte: Ns. elaborazione dati su indagine diretta

Tuttavia, secondo i componenti del Tavolo di Concertazione, gli stessi interventi pubblici sono scarsamente conosciuti dai cittadini, e spesso sono semplicemente interventi scollegati tra loro, la cui realizzazione è apprezzata come un atto comunale e indipendente dal resto del territorio. Da questo punto di vista le attività di comunicazione sono state scarse (53,3%).

Appare dunque impellente la necessità di promuovere e far conoscere quello che è stato realizzato finora con il PI, l'insieme degli interventi pubblici, ma anche l'avvio dei progetti imprenditoriali e di formazione. Secondo i sindaci, il cittadino residente deve essere il primo ad acquisire la consapevolezza di ciò che sta accadendo sul territorio. E' necessario mettere a rete tutte le progettualità e gli interventi realizzati e comunicarli alla popolazione, alle imprese, favorendo la creazione dei poli. Avvicinare i cittadini, informarli sulle opportunità, ma anche sulle potenzialità che si stanno creando sul territorio e sugli investimenti che sono stati già fatti, sono azioni da recuperare. Dare un quadro di quello che il comprensorio diventerà, quando gli interventi in itinere saranno conclusi, creare le giuste aspettative e indirizzare gli sforzi delle giovani generazioni su

quello che si sta realizzando. La presentazione della meta e della prospettiva futura e dunque delle opportunità di sviluppo economico e culturale potranno contribuire anche a ridurre lo spopolamento dei comuni. Tutti i sindaci sono concordi sulla diffusione di un'immagine unica del PI, che abbia come contenuto il Vallo di Diano. Perché questo sia possibile, però, è necessario un'organizzazione che preveda un Ufficio di coordinamento anche per la Comunicazione. Inoltre, da alcune interviste è emersa la necessità di un ufficio unico di coordinamento territoriale per la promozione, in grado di mettere in rete i progetti del Vallo.

Secondo operatori turistici e stakeholder del territorio direttamente coinvolti nel PI²⁰, il PI Certosa è conosciuto nella sua finalità prioritaria, quella cioè di creare una rete e un sistema di sviluppo locale del Vallo di Diano, anche se per la maggior parte si tratta di interventi esclusivi nell'ambito turistico. Tuttavia, il PI viene visto al momento come uno dei tanti interventi pubblici, che non ha ancora creato la rete auspicata, né viene identificato come portatore di identità territoriale, capace di raccogliere intorno a sé l'adesione delle esperienze del territorio.

Dall'analisi degli articoli di stampa, emerge infine, come già detto, uno scarso legame tra PI e simboli, per cui il Progetto Integrato diventa solo uno strumento finanziario, veicolato all'opinione pubblica come distributore di singoli interventi, che non contribuiscono a creare aggregazione collettiva, senso di appartenenza, visione comune di sviluppo. Il rischio è quello di creare stereotipi finanziari, che perdono man mano peso e riconoscimento senza un'adeguata comunicazione dei risultati concreti ottenuti.

I miglioramenti vanno fatti. L'idea forza deve arricchirsi di significati e legami con il territorio. La Certosa di San Lorenzo è il fulcro di interesse del Progetto, ma non ha ancora sviluppato la capacità di estendere tale interesse all'intero territorio, risultando una emergenza culturale valorizzata al massimo, ma slegata dal resto del sistema "Diano". Tale immagine viene sviata anche da errate forme di comunicazione, attivate all'interno del PI, come per gli interventi delle Soprintendenze che, attraverso importanti iniziative, esaltano la Certosa o il Battistero di San Giovanni in Fonte, ma creano legame al contesto comprensoriale. A ciò, inoltre, si aggiungono altri grossi interventi promozionali della Certosa, esterni al PI, che creano grossa attenzione per il monumento certosino, ma escludono la rete del Vallo di Diano. Esiste invece la necessità di

²⁰ L'analisi effettuata riguarda un questionario, sottoposto a 97 stakeholder tra amministratori, tecnici, professionisti, operatori dello sviluppo locale, operatori turistici, beneficiari degli interventi del PI.

ampliare l'idea forza del PI, che vuole integrare la valorizzazione della Certosa in un processo che trasformi l'intero territorio del Vallo di Diano. Bisogna correggere il tiro, recuperare storie, miti, simboli collettivi e avviarsi verso una reale integrazione tra Certosa e Vallo.

5.2.3 Il coinvolgimento: privati, opinion leader, stakeholder e comunità locale

Perché un Progetto Integrato funzioni, è necessario coinvolgere le Comunità Locali, sia in termini di immagine e identità territoriale che in termini di ascolto e proposte. Da questo punto di vista, al fine di veicolare output, ma anche raccogliere input dal territorio è importante individuare gli opinion leader della Comunità, i portatori di interesse, i soggetti attivi sul territorio che hanno sviluppato con le proprie organizzazioni singole attività di qualità e buone prassi e infine rivolgersi ai potenziali destinatari delle azioni.

“L'idea strategica da trasmettere è che ciascuno sta partecipando ad un momento del processo decisionale. Gli attori sono coinvolti e possono contribuire rispetto alla materia di competenza o di interesse ma, contemporaneamente, devono sentirsi parte di uno stesso disegno, di una rete di tanti soggetti che in maniera collettiva possono disegnare il futuro sviluppo del proprio territorio²¹.”

Il coinvolgimento della Comunità Locale all'interno del PI Certosa ha previsto diverse misure specifiche per i destinatari.

La misura 2.2 è diretta alle iniziative imprenditoriali, quella formativa con l'attivazione di corsi sul territorio è mirata al coinvolgimento delle giovani generazioni, quella di assistenza e accompagnamento, infine tenta di seguire il percorso delle attività imprenditoriali e formative avviate, coinvolgendo anche il resto del territorio istituzionale e privato, non necessariamente legato al PI. Quello che in linea generale è sembrato mancare finora è stato proprio il coinvolgimento e la selezione dei soggetti più attivi sul comprensorio, non necessariamente potenziali destinatari degli interventi finali, ma di sicuro, potenziali antenne ricettive delle dinamiche del territorio dal punto di vista socio economico.

Per un'analisi corretta è bene tenere presente le fasi e i tempi del PI. Nel nostro caso si limitano alla fase iniziale di progettazione e quella successiva di coinvolgimento nelle specifiche misure, escludendo ovviamente la fase di attuazione, ancora in itinere.

21 Levi Nicoletta, Comunicazione E Pianificazione Strategica, Regione Emilia Romagna – Urp degli Urp 2006

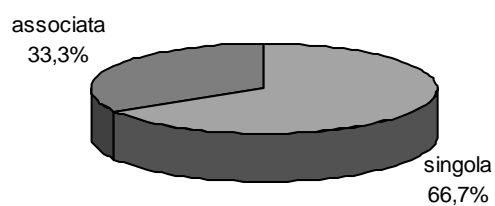
Sul piano della progettazione del PI, il coinvolgimento diretto della Comunità Locale è mancato. Il Tavolo di Concertazione, infatti, non prevede la partecipazione dei soggetti più influenti sul piano imprenditoriale, occupazionale e formativo del territorio (associazioni di categoria, sindacati, associazione imprenditori, istituti di credito, etc). Tuttavia, azioni di coinvolgimento sono state attivate con le manifestazioni di interesse per l'imprenditoria privata, con i centri per l'impiego per le attività formative, mentre sono in corso azioni di coinvolgimento e accompagnamento più specifici nella fase di attuazione. Il presente Piano di comunicazione servirà proprio a raccordare il comprensorio intorno al Sistema del PI Certosa, in modo tale che le nuove proposte giungano direttamente dalla Comunità locale (bottom up), dunque dal basso, e le progettazioni già avviate siano seguite costantemente.

Per quanto riguarda le azioni realizzate nella fase del coinvolgimento, uno sforzo importante è stato fatto esclusivamente in occasione dei bandi destinati ai progetti imprenditoriali. Si è trattato di un coinvolgimento dall'alto verso il basso, (Regione/Tavolo di concertazione verso imprese private) che ha avuto una finalità di servizio e dunque informativa. Assente il coinvolgimento nell'ambito delle decisioni prese dal Tavolo e nella ricerca di proposte, opinioni, e input delle Comunità Locali, anche se uno strumento utile è stato quello delle manifestazioni di interesse con cui il Tavolo ha avuto la possibilità di verificare le proposte del territorio.

Da quanto riferito dal Coordinatore regionale, emerge che l'informazione e la comunicazione esterna avvengono o sono avvenute tramite strumenti classici: convegni, manifesti, sito web regionale, sportello informativo e manifestazioni di interesse per coinvolgere i privati in occasione dei bandi, nonché attraverso il Bur della Regione Campania.

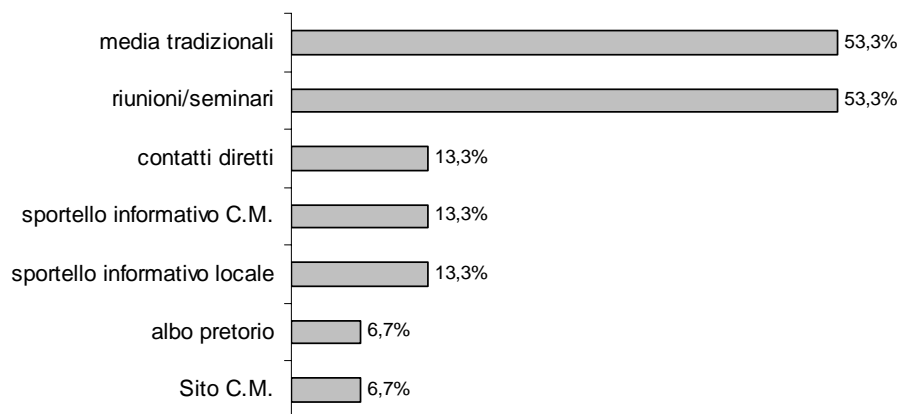
Dalla parola dei Sindaci emerge che il coinvolgimento è stato attivato su due piani: quello della promozione degli interventi pubblici e quello informativo relativo ai bandi. Nel primo caso si è assistito a forme spontanee di comunicazione (Graf. 9): attraverso i media, nel caso dell'avvio dei lavori, o i siti internet dei Comuni, nel momento della pubblicazione dei bandi di gara. Nel secondo caso, lo strumento più utilizzato è quello delle riunioni tra privati, Amministrazione comunale ed esperti del settore economico-finanziario. Altri strumenti (Graf. 10) sono state le affissioni o i comunicati stampa. Anche in questo caso si registrano interventi poco coordinati, singoli e nati spontaneamente dalla volontà dei primi cittadini.

Graf. 9 Tipologia delle azioni di comunicazione intraprese dai Sindaci



Fonte: Ns. elaborazione dati su indagine diretta

Graf. 10 Gli strumenti di comunicazione utilizzati finora, da sindaci del Tavolo di Concertazione

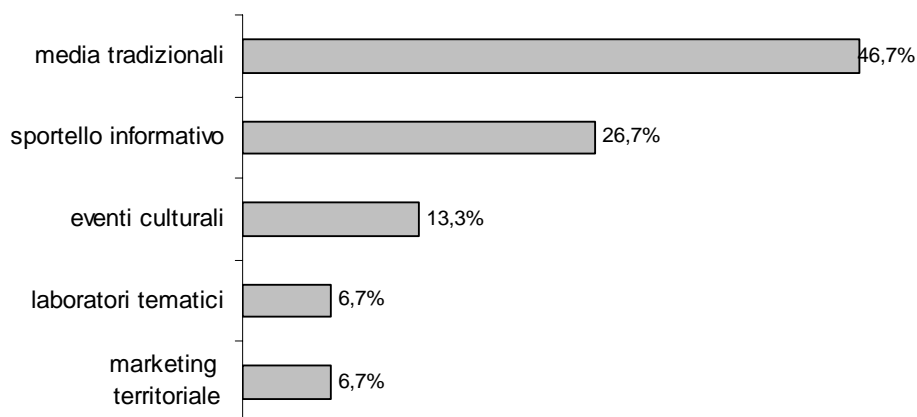


Fonte: Ns. elaborazione dati su indagine diretta

Per la maggior parte dei sindaci, la comunicazione dovrebbe essere attuata attraverso i più classici media (emittenti radiotelevisive, manifesti,

strumenti indiretti), e man mano coinvolgere i destinatari con strumenti più diretti, sviluppando azioni di coordinamento e di partecipazione. “E’ necessario, secondo i Sindaci, coinvolgere l’intero territorio attraverso azioni itineranti nei 15 comuni. La comunicazione tuttavia deve tenere conto di più livelli e canali. Quello che sembra chiaro è che la comunicazione non va fatta più solo agli addetti ai lavori”. Nel corso delle interviste sono emerse anche idee di comunicazione come l’organizzazione di eventi e manifestazioni all’interno del patrimonio architettonico dei Comuni, indicando delle priorità a partire dalla Certosa per passare poi alle Grotte dell’Angelo di Pertosa e così via, fino alla semplice piazza di paese che seppure un bene minore, deve essere valorizzato con riferimento alla cultura locale. Inoltre, come altri possibili strumenti, sono state suggerite le piccole iniziative intorno alle quali collegare i territori con una rete di piccoli eventi.

Graf. 11 Gli strumenti da utilizzare per la comunicazione del PI Certosa nel futuro, secondo i sindaci del Tavolo di Concertazione



Fonte: Ns. elaborazione dati su indagine diretta

Per chiudere l’analisi, riprendendo il rapporto con i media è evidente come i privati in maniera associata siano scarsamente coinvolti, pochissime sono le occasioni in cui la sorgente comunicativa è quella della comunità locale e in quelle poche occasioni, il segno non è sempre positivo.

Un altro dato significativo è il numero dei progetti imprenditoriali finanziati nell’ambito della misura 2.2 (48 in tutto), che relativamente alle

risorse stanziare, non può considerarsi un risultato del tutto positivo. La motivazione può essere ricondotta a due fattori: una mancata campagna promozionale attraverso mezzi di comunicazione di massa, locale, e difficoltà economico finanziarie legate in particolare alla capacità di accesso alle garanzie richieste nel Bando.

Infine, per quanto riguarda il coinvolgimento delle giovani generazioni nelle attività formative, non c'è stata un'attività di comunicazione intensa. In questo caso il coinvolgimento è stato delegato in parte alla sensibilità delle amministrazioni locali. Si è però registrata confusione in merito alla titolarità delle azioni, che sono state delegate ai Centri per l'Impiego, soggetti istituzionali mai coinvolti nel Progetto Integrato e dunque scarsamente motivati alla promozione degli strumenti formativi.

5.2.4 Coordinamento con altri strumenti di sviluppo locale

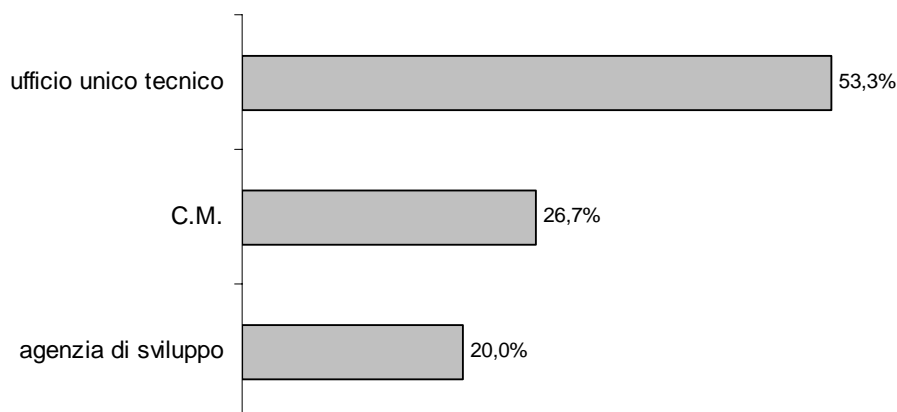
Il coordinamento tra il PI e gli altri strumenti di sviluppo locale del territorio sottende una comunicazione esterna di tipo interistituzionale, che appare necessaria in termini di coordinamento organizzativo e dunque di visione complessiva del comprensorio.

Bisogna rilevare che un quadro complessivo degli strumenti di sviluppo locale è certamente detenuto dalla Regione Campania, unico Ente in grado di coordinare le azioni. Eppure, come riferito dallo stesso responsabile regionale, l'attivazione per esempio di diversi PI sullo stesso territorio, non è stata un'idea vincente, perchè causa di momenti di confusione o smarrimento. Da qui nasce l'esigenza di attivare un coordinamento degli strumenti messi già in campo in un determinato settore (turismo, cultura, attività produttive, agricoltura etc.), prevedibile già nel prossimo futuro. Se andiamo ad analizzare le attività di comunicazione interistituzionale, si potrebbe obiettare che il Tavolo di concertazione è già di per se un luogo interistituzionale. Un'affermazione di certo veritiera che però deve tenere conto di una certa autonomia degli strumenti di sviluppo compresi nelle misure del Por Campania, a cui si va ad aggiungere un campanilismo poco fruttuoso degli stessi Enti comprensoriali.

Analizzando pertanto le iniziative intraprese, mancano attività di comunicazione e di interscambio tra il Progetto Integrato Certosa di Padula e gli altri interventi di sviluppo locale. Eppure l'esigenza di tale interscambio è ormai presente nel territorio e secondo qualcuno, nuovo strumento di interconnessione potrà essere il Pit multisettoriale, intervento che però deve prevedere una riprogrammazione dall'alto all'interno dei fondi strutturali comunitari 2007/2013.

La stessa necessità è avvertita anche dai Sindaci del territorio secondo cui il coordinamento deve servire a indicare indirizzi precisi ed evitare sovrapposizioni. In tal senso (Graf. 12), si parla di Agenzia di Sviluppo (20%). Altri sindaci indicano la cabina di regia nel Tavolo di coordinamento e di indirizzo del territorio con i presidenti dei diversi strumenti (Patto, Pit, Pir) che devono a loro volta coordinare le singole azioni. Si tratterebbe di un soggetto snello ed elastico costituito da pochi rappresentanti del territorio. In ogni caso, è emerso il bisogno di creare un luogo dove decidere e pianificare i vari strumenti. Ma bisogna anche valutare il principio che ogni nuovo luogo di concertazione deve sapere coinvolgere i portatori di interesse e le progettazioni avviate sul livello imprenditoriale. La speranza da parte di tutti è che, data l'esperienza fatta, ci si renda conto della necessità di una programmazione concertata anche della Comunicazione, all'interno del nuovo Documento di Orientamento Strategico 2007-2013.

Graf. 12 Proposta di coordinamento degli interventi di sviluppo locale



Fonte: Ns. elaborazione dati su indagine diretta

CONSIDERAZIONI CONCLUSIVE

L'analisi di quello che è stato realizzato dal PI Certosa nei primi anni della sua attuazione, ha permesso di evidenziare una serie di criticità, alcune delle quali già presenti in fase di programmazione del PI, altre apparse in fase di realizzazione, altre ancora del tutto nuove nel processo di PI. Elenchiamo pertanto a grandi linee i principali punti di debolezza riscontrati nel corso dell'analisi, che rappresentano la base essenziale per delineare le proposte operative del secondo volume:

- Scarsa condivisione dei ruoli, delle azioni e dei contenuti della comunicazione: tante sorgenti ma poca integrazione;
- Assenza di strategia: azioni comunicative spontanee;
- Immagine del PI frammentata nel territorio;
- Eccessiva comunicazione funzionale e scarsa comunicazione simbolica;
- Rischio di un calo di attenzione da parte dei soggetti coinvolti pubblici e privati nella fase di attuazione;
- Utilizzazione di strumenti ripetitivi della comunicazione. Scarsa utilizzazione di strumenti bidirezionali;
- Presenza sulla stampa altalenante e spesso legata a occasioni di finanziamento che sottendono l'assenza di un rapporto stabile con i Media;
- Assenza di una regia che detti i tempi della comunicazione e alimenti gli interessi nel Progetto;
- Scarso coinvolgimento della Comunità Locale nei pareri decisionali, con conseguente divario tra Istituzioni e Territorio;
- Necessità di raccordare gli interventi pubblici e privati ancora slegati tra loro;
- Scarsa comunicazione interistituzionale con altri interventi di sviluppo locale.

La fase propositiva del Piano di comunicazione partirà da questi elementi, al fine di delineare un percorso che dal Progetto Integrato giunga, in meno di due anni, ad un nuovo sistema di sviluppo, basato su aspetti della comunicazione preponderanti quali:

- la ricerca dell'identità territoriale;
- la condivisione delle scelte e dei contenuti da valorizzare nel territorio, affiancando agli aspetti tradizionalmente turistici, nuovi

aspetti caratterizzanti il territorio, legati all'industria, alla sostenibilità e all'innovazione tecnologica;

- la realizzazione di strumenti e linee guida per fare rete;
- la partecipazione della comunità locale;
- la pianificazione di una strategia di immagine;
- la rimodulazione della struttura organizzativa della comunicazione.

Lo scopo è quello di realizzare e condividere un sistema a rete, la rete del Vallo di Diano.

BIBLIOGRAFIA

AA.VV..”Rapporto sul Turismo italiano 2006-2007”, Mercury Firenze, 2006

AA.VV.”Monitoraggio e Valutazione delle azioni e delle risorse economiche impegnate dal P.I. G.A.C.”Certosa di Padula”, Comunità Montana Vallo di Diano, 2006

AA.VV “La Responsabilità Sociale tra impresa e PA”, Master in management pubblico e comunicazione di pubblica utilità, Università LUMSA – Roma aa. 2004-2005

Agenzia delle Entrate Emilia Romagna, “Piano di Comunicazione”, 2006

Auteri E., “Nuove basi organizzative per l’impresa eccellente”, *L’impresa*, n.1, 1994

Borgonovi E., “Principi e sistemi aziendali per le amministrazioni pubbliche”, Egea, Milano, 2002

Commissione delle Comunità Europee, “Libro Bianco Su una Politica Europea di Comunicazione” Bruxelles, 1.2.2006

Comune di Napoli, “Linee Guida per la Valorizzazione delle risorse archeologiche, architettoniche e paesistiche e dello sviluppo del patrimonio storico-culturale del Progetto Integrato Città di Napoli”, Regione Campania POR Campania 2000-2006 - Misura 7.2

Dipartimento Funzione Pubblica, Presidenza del Consiglio dei Ministri, “Comunicare i Fondi strutturali”, Roma, Novembre 2006

Fiocca R., in Rolando Stefano (a cura di), “Teoria e tecniche della comunicazione pubblica”, op.cit. Etas 2003

Fiorentini G., “La comunicazione integrata nella pubblica amministrazione”, in Fiocca Renato (a cura di), “La comunicazione integrata nelle aziende”, 2003

Formez, Progetto Sprint, “Linee Guida sulla Comunicazione dei Progetti Integrati”, Roma 2004.

Formez, Guida Utile “La comunicazione pubblica nel processo di innovazione amministrativa”.

Gelosi C., “elaborazione della Comunicazione della pubblica utilità (a cura di Stefano Rolando), Franco Angelo, Milano 2004.

Gramigna A., “Amministrazioni in ascolto esperienze Di *Customer Satisfaction* nelle Amministrazioni Pubbliche”, Edizioni Scientifiche Italiane - Cantieri 2005

Guglielmi Emiliano Albert, “La comunicazione nell’organizzazione snella”, in AA.VV., “I sistemi di comunicazione: aspetti gestionali e organizzativi”, Giovanni Padroni (a cura di), Edizioni Università, Pisa, 1998

- Invernizzi A.C., “Le nuove tendenze organizzative”, Ed. Giappichelli, Torino, 1998
- Invernizzi E., “Dalla comunicazione d’impresa alla comunicazione organizzativa”, L’impresa n 1, 1993
- Levi N., “Il Piano di Comunicazione, apprendere dall’esperienza” Dipartimento della Funzione Pubblica – Urp degli Urp Reggio Emilia Ottobre 2006
- Levi N., “Comunicazione E Pianificazione Strategica”, Regione Emilia Romagna – Urp degli Urp 2006
- Levi N., “Poligoni Irregolari: la struttura di coordinamento e la funzione di comunicazione nelle amministrazioni pubbliche italiane”, URP degli URP - Dipartimento della Funzione Pubblica Regione Emilia Romagna, 2006
- Marsocci P., “Informazione e comunicazione istituzionale; la legge 150 del 2000 come nuovo passo per la riforma amministrativa”, in Giurisprudenza di merito, n. 45-2000
- Portoghesi P., “Città Vallo di Diano”, Comunità Montana Vallo di Diano
- Provincia di Crotone, “Piano della comunicazione”, anno 2004
- Regione Campania, “Linee guida e strumenti per comunicare il P.O.R. Campania 2000-2006”, Napoli 2004
- Regione Campania, DOS documento di orientamento strategico PI Certosa di Padula, 2002
- Regione Campania, “Disegno di Legge Testo Unico delle disposizioni in materia di turismo” Napoli 2006
- Regione Molise, Piano di Comunicazione POR MOLISE 2000-2006, documento in Power Point
- Rolando S., (a cura di), “Teoria e Tecniche della Comunicazione Pubblica”, Ed. Etas, Milano, 2003
- Rolando S., Valutazione delle attività di informazione e comunicazione delle istituzioni e delle pubbliche amministrazioni (Lezione-conferenza al Master in *Management pubblico e della comunicazione di pubblica utilità* Università LUMSA), Roma, 14 maggio 2005
- Salarsi A., (a cura di), “Pianificazione Strategica e aggregazioni sovracomunali: un banco di prova per città e territori”, Dipartimento Pubblica amministrazione, Roma, luglio 2006
- Sesto Rapporto Censis-Ucsi sulla comunicazione in Italia\2006 “Le diete mediatiche degli italiani nello scenario europeo” Roma, 30 ottobre 2006

Tanese A., Di Filippo Emiliano, Renne Ruth (a cura di) *La pianificazione strategica per lo sviluppo dei territori I Manuali di Cantieri* Dipartimento della Funzione Pubblica, Roma 2006

Vadrucci F., di Gm&P, in "Rivista Comunicazione pubblica" numero 97, anno 2006 Bologna

SITI WEB CONSULTATI

www.forumpa.it
www.cantieripa.it
www.compa.it
www.compubblica.it
www.Italia.gov.it
www.normeinrete.it
<http://sviluppolocale.formez.it>
www.municipia.it
www.comune.modena.it
www.pit21.it
www.parcodinebrodi.it
www.cittadelfare.it
www.uemilano.it
www.sviluppumbria.it
www.regione.campania.it



Gruppo di lavoro

Area sviluppo progetti:

Azzato Antonello
Barbone Silvia
Becheri Emilio
Becheri Giacomo
Berton Elisa
Billi Sandro
Cocilova Maurizio
De la Feld Gianpiero
Gambassi Roberto
Iannario Maria
Iannibelli Antonietta
Picilli Pierluigi
Rech Gloria
Russo Michela
Sommese Antonio
Vitale Carmine

Comunicazione:

Breglia Carmela
Medici Salvatore
Picarelli Ugo

Segreteria organizzativa e monitoraggio:

Martello Luigina
Menna Pamela

Uffici:

Viale Certosa, 1 - 84034 Padula (Sa)
tel. 0975.778622 . fax 0975.778866
e-mail: info@dianosostenibile.it
sito web: www.dianosostenibile.it

