



Presidenza del Consiglio dei Ministri
DIPARTIMENTO DELLA FUNZIONE PUBBLICA

PubblicaAmministrazione

STRUMENTI / 4

**IL PIANO DI
COMUNICAZIONE**
Apprendere dall'esperienza

Si ringraziano tutti coloro che a vario titolo hanno collaborato alla realizzazione del percorso di lavoro svolto e di questo volume. In particolare tutte le amministrazioni e i relativi referenti che hanno contribuito alla stesura del manuale nell'ambito del "Laboratorio"; tutti i partecipanti al Cantiere di innovazione e ai gruppi di lavoro della Regione Emilia-Romagna che lo hanno affiancato; i responsabili della comunicazione che hanno partecipato agli incontri del Tavolo e che hanno messo a disposizione la loro esperienza e i loro Piani di comunicazione; tutti i docenti e gli esperti che hanno tenuto le lezioni di approfondimento e che hanno gestito i gruppi di lavoro; infine tutti i componenti degli staff del Programma "Cantieri" e del Progetto UrpdegliUrp.

**IL PIANO DI COMUNICAZIONE:
apprendere dall'esperienza**

a cura di Nicoletta Levi

B

IL PIANO DI COMUNICAZIONE: apprendere dall'esperienza

INDICE

PREMESSA

PARTE PRIMA

IL PIANO COME PROCESSO ORGANIZZATIVO

1.	Mandato decisionale o mandato pedagogico?	p.	13
1.1.	il mandato decisionale del piano: comunicare le politiche	p.	13
1.2.	il mandato pedagogico del piano: insegnare a comunicare le politiche .	p.	17
2.	Processi inclusivi o decisioni esclusive?	p.	25
2.1.	stakeholder, influenti e modelli di relazione con i pubblici esterni	p.	25
2.2.	alleanze e reti di relazione nell'ambito dell'organizzazione	p.	28
3.	Presupposti o risultati?	p.	31
3.1.	la legittimità della funzione	p.	32
3.2.	la cultura organizzativa	p.	33
3.3.	il coordinamento	p.	34
3.4.	le risorse	p.	36
4.	Conclusioni	p.	37

PARTE SECONDA

IL PIANO COME DOCUMENTO METODOLOGICO

1	le finalità e gli obiettivi strategici	p.	39
2	le analisi di contesto	p.	40
3	l'analisi dei pubblici	p.	49
4	l'individuazione degli obiettivi di comunicazione	p.	53
5	l'individuazione dei destinatari	p.	55
6	la scelta dei contenuti	p.	62
7	le azioni, i prodotti e gli strumenti	p.	63
8	i tempi e le risorse	p.	69
9	la valutazione	p.	71

APPENDICI

I PARTECIPANTI AL TAVOLO

I MODELLI DI GRUNIG

GLI STAKEHOLDER

B

Questo libro nasce da una raccolta di contributi diversi.

La prima parte del volume contiene le riflessioni scaturite nel corso degli incontri del "Tavolo sui piani di comunicazione", organizzato dal progetto Urp degli Urp, e perciò riporta le testimonianze dei partecipanti e stralci desunti dai relativi Piani di comunicazione. Il capitolo è stato scritto da Nicoletta Levi con la collaborazione di Annalisa Gramigna e Toni Muzi Falconi.

La seconda parte, invece, è una sintesi di alcune docenze tenute da esperti nel corso degli incontri organizzati dal Cantiere di innovazione sul Piano di comunicazione.

In particolare: Mario Rodriguez ha parlato di come tradurre gli obiettivi strategici dell'organizzazione in obiettivi di comunicazione; Toni Muzi Falconi ha tenuto una docenza sui pubblici e il "governo delle relazioni"; Franco Torelli ha insegnato gli strumenti e le tecniche di segmentazione dell'utenza; Stefania Stecca e Annalisa Gramigna hanno insegnato a passare dalla progettazione strategica a quella operativa mentre di valutazione della comunicazione hanno parlato sia Claudio Bezzi sia Toni Muzi Falconi. Infine Paolo Testa ha tenuto una lezione sul project management.

Gli incontri si sono tenuti a Bologna, presso la sede della Regione Emilia-Romagna in virtù della collaborazione su questa linea di attività attivata dalla Regione con lo stesso Programma Cantieri.

I materiali, nella loro versione originale, sono scaricabili dai rispettivi siti: www.cantieri-pa.it; oppure dal portale della Regione Emilia-Romagna, nella sezione dedicata agli operatori della comunicazione, all'indirizzo <http://www.regione.emilia-romagna.it/urplooperatori/index.htm>

Il capitolo è stato curato da Nicoletta Levi

Mario Rodriguez

E' amministratore unico della MR & ASSOCIATI COMUNICAZIONE SRL una società di consulenza di comunicazione specializzata nel settore pubblico e istituzionale. Membro del Comitato Esecutivo nazionale della Ferpi (Federazione delle relazioni pubbliche italiane), svolge attività di docenza come professore a contratto con incarichi di

- *Comunicazione pubblica all'Università di Milano, Corso di laurea in scienze dell'amministrazione;*
- *Comunicazione politica all'Università di Padova Facoltà di Scienze della comunicazione.*

Toni Muzi Falconi

Docente di Teoria e tecniche delle relazioni pubbliche all'Università di Udine e Gorizia.

Docente di Deontologia delle relazioni pubbliche all'Università Iulm di Milano.
Docente di Comunicazione della responsabilità sociale d'impresa all'Università di Bologna, sede di Forlì.

Professionista della comunicazione da oltre 40 anni, ha studiato, razionalizzato e sviluppato il GOREL (governo delle relazioni), una metodologia di approccio alle relazioni pubbliche che dà particolare importanza ad un'accurata individuazione degli interlocutori di un'organizzazione e alle diverse modalità di relazioni efficaci con gli stessi. È past president della Global Alliance for Public Relations and Communication Management e della Ferpi (Federazione Relazioni Pubbliche Italiana).

Franco Torelli

Libero professionista dal 1980, si è laureato in Economia presso l'Università di Modena. È docente di metodologie statistiche presso l'Università degli Studi di Modena e Reggio Emilia e presso l'Accademia Militare di Modena. Sempre in veste di docente, collabora inoltre con l'Università degli Studi di Parma e con l'ICE - Istituto Nazionale per il Commercio Estero di Roma, nell'ambito di master post-laurea. In veste di ricercatore, collabora con il Royal Agricultural College di Cirencester (United Kingdom). Svolge attività di consulenza per aziende, per Istituti di Ricerca, per pubbliche istituzioni. È co-autore di diverse pubblicazioni, relative ad aree di applicazione dell'indagine statistica e delle ricerche sulla soddisfazione del cliente. Collabora con Largo Consumo e con Il Sole 24 Ore.

Stefania Stecca

Laureata in Scienze della Comunicazione presso l'Università di Torino.
Svolge attività di consulenza, progettazione e formazione nell'ambito della comunicazione organizzativa interna ed esterna, sia in ambito pubblico sia privato e di formazione comportamentale, per gli aspetti legati alla comunicazione interpersonale e alle dinamiche di gruppo. Si occupa di rilevazioni di people satisfaction e di indagini sulle tematiche del "Benessere organizzativo" nonché di progetti di comunicazione e co-marketing. Ha collaborato con il Dipartimento della Funzione Pubblica per la formazione in aula e il supporto a distanza dei Cantieri di innovazione in materia di "Benessere organizzativo" e relativamente ai "Piani di comunicazione". Ha collaborato con l'Università di Torino e la Provincia di Torino per attività di ricerca in materia di comunicazione pubblica.

Annalisa Gramigna

Ha collaborato con la Regione Emilia Romagna dal 1996 al 1999 per la progettazione e l'implementazione del progetto "La rete degli URP" in Emilia Romagna. Ha collaborato, inoltre, alla progettazione e all'implementazione del progetto del Dipartimento della Funzione Pubblica e della Regione Emilia Romagna, "URPdegliURP" e tuttora partecipa alla redazione del webmagazine Pubblic@ndo. Altre collaborazioni significative: con la società di consulenza Consiel per la realizzazione dell'Osservatorio per l'infanzia del Comune di Roma e dell'Osservatorio per le Politiche Sociali della Provincia di Grosseto e con il Gruppo Maggioli nell'ambito della formazione per la P.A. Dal 2002 collabora con il Programma Cantieri del Dipartimento della Funzione Pubblica e, in particolare, ha coordinato il Cantiere di innovazione dedicato alla Customer satisfaction e il Cantiere di innovazione dedicato ai piani di comunicazione.

Claudio Bezzi

Claudio Bezzi, sociologo, opera nel campo della ricerca sociale da trent'anni, e più specificatamente nella ricerca valutativa da una quindicina. Come consulente valutatore ha collaborato con Enti pubblici ad ogni livello e con Agenzie quali Ipsel, Formez, Isfol, Italia Lavoro. Ha condotto ricerche valutative su tutti i principali settori, e in prevalenza su temi connessi alla sanità, politiche sociali e politiche del lavoro. Si è anche occupato professionalmente di valutazione della comunicazione pubblica conducendo, con altri, il lavoro pilota "La valutazione della comunicazione pubblica" (Irres, Perugia 1995). Fondatore

dell'Associazione Italiana di Valutazione, ha anche fondato e diretto per dieci anni la rivista "Rassegna Italiana di Valutazione", tuttora pubblicata da Franco Angeli. Ha pubblicato numerosi testi metodologici e relativi alla ricerca valutativa, fra i quali "Il disegno della ricerca valutativa", nuova edizione rivista e aggiornata, Franco Angeli, Milano 2003 e (con Ilaria Baldini) "Il brainstorming. Pratica e teoria", Franco Angeli, Milano 2006

Paolo Testa

Esperto di organizzazione e comunicazione pubblica, si occupa di ricerca e intervento sui principali temi dell'innovazione nelle amministrazioni pubbliche. Ha collaborato con società di consulenza e centri di ricerca nella realizzazione, anche come responsabile, di progetti relativi a: la formulazione e l'analisi delle politiche pubbliche, le politiche di sviluppo del personale, la pianificazione strategica dei territori, i percorsi di progettazione partecipata. E' stato docente delle Scuola Superiore della PA e in diversi Master Universitari. Attualmente è coordinatore del Programma Cantieri del Dipartimento della Funzione Pubblica.

Nicoletta Levi

Nicoletta Levi lavora presso il Servizio Comunicazione della Regione Emilia-Romagna. Ha coordinato il progetto UrpdegliUrp, gestito dal Dipartimento della Funzione Pubblica in collaborazione con la Regione fino a tutto il 2005, ed è responsabile del progetto URPeRETE della Regione. Ha collaborato anche con il Programma Cantieri del Dipartimento della Funzione Pubblica per la stesura del piano di comunicazione del Programma e nell'ambito delle iniziative dedicate alla comunicazione. Svolge attività di consulenza e docenza sui temi della comunicazione pubblica e delle relazioni con i cittadini per master universitari e corsi di formazione e aggiornamento professionale. E' autrice di saggi e pubblicazioni.

B

PREMESSA

1. Una centralità solo apparente

Parlare di comunicazione pubblica nello scenario attuale delle amministrazioni italiane significa affrontare sostanzialmente un paradosso: il paradosso di una centralità solo apparente.

La centralità è data in prima battuta da una lunga stagione normativa che, a partire dagli inizi degli anni '90, ha fatto della comunicazione istituzionale sia uno strumento di tutela dei diritti dei cittadini nei confronti delle amministrazioni pubbliche sia un'opportunità per le amministrazioni di migliorare i processi di lavoro e la qualità dei servizi.

La centralità della funzione dovrebbe essere data, in seconda battuta, dall'evidente importanza che i processi comunicativi assumono nella società attuale, caratterizzata da fenomeni a forte interdipendenza e a grande complessità. Le amministrazioni si trovano a dover gestire politiche pubbliche complesse, almeno sotto tre aspetti: uno è quello della difficoltà oggettiva dei problemi e delle esigenze a cui devono fare fronte, in una società dove mutano rapidamente i bisogni, aumentano i problemi che assumono rilevanza ed urgenza e sono molteplici i possibili criteri per determinare la scala di priorità degli interventi. In seconda battuta, anche in ragione del processo di globalizzazione, le questioni sul tavolo dei decisori comportano una necessaria interdipendenza dei processi e delle risorse necessarie per attuare gli interventi: mostrano sempre più il fianco le scale dimensionali tradizionali per attuarli e si moltiplicano i soggetti non pubblici, ma che operano nel pubblico, che sono interessati e risultano determinanti per l'attuazione stessa delle politiche. Infine occorre fare i conti con una maturità del sistema sociale che esprime un bisogno di partecipazione alle scelte pubbliche difficilmente ignorabile anche se non si esprime attraverso le tradizionali forme della rappresentanza. La pluralità degli attori al tavolo delle decisioni è una esigenza degli attori stessi, dentro e fuori dalle amministrazioni, ma è anche una condizione necessaria e sufficiente per assumerle. Infatti l'efficacia degli interventi da mettere in campo dipende, in misura sempre più consistente, da una partecipazione ideale e comportamentale della società civile: senza un adeguato e condiviso codice di valori e di comportamenti molte politiche pubbliche rischiano di essere inefficaci ed è perciò importante che la partecipazione degli attori sia estesa al maggior numero possibile di soggetti, sia tempestiva rispetto alle diverse fasi di assunzione delle decisioni, sia effettiva rispetto alla possibilità reale da parte degli attori di essere soggetti in causa prima di essere oggetto di interventi.

In questo scenario è evidente come la comunicazione potrebbe supportare le amministrazioni a dare risposte efficaci: la comunicazione è infatti una leva per promuovere e gestire le interdipendenze (allargare le scale degli interventi e dei diversi livelli di responsabilità) ma anche una condizione per costruire la partecipazione della pluralità di atto-

ri che possono collaborare alla soluzione dei problemi delle collettività; con una comunicazione efficace è possibile aumentare le probabilità e le opportunità perché soggetti diversi e con diversi punti di vista assumano un ruolo nel processo decisionale pubblico per condividere scale di valori e contribuire, attraverso i comportamenti, alla soluzione dei problemi di interesse generale.

Tuttavia, e qui veniamo al paradosso, la comunicazione stenta ad assumere questa valenza strategica nell'ambito delle organizzazioni pubbliche: da una parte per la cultura dei decisori (sia politici che manager) che resta prevalentemente ancorata a vecchie logiche di assunzione delle decisioni in cui la comunicazione è un passaggio residuale dell'azione pubblica sia in termini di processo (l'ultimo passaggio della catena decisionale) sia in termini di contenuto (spesso slegata dagli obiettivi strategici che l'organizzazione persegue con quella decisione); dall'altra per il prevalere della logica dell'adempimento, dei compartimenti stagni, del lavoro per prassi consolidate e non per obiettivi e di una resistenza al cambiamento che ancora caratterizza molte amministrazioni e molti lavoratori del pubblico impiego. In questi contesti gli operatori e i responsabili della comunicazione, grazie a una formazione e a una sensibilità acquisite spesso sul campo, cercano di invertire la rotta ma senza sufficiente legittimità, riconoscimento di ruolo e collaborazione da parte dei colleghi.

Il risultato è dunque un iato, più o meno profondo a seconda delle situazioni ma tuttora esistente, tra le potenzialità della funzione e i risultati che le amministrazioni possono effettivamente produrre, tra gli amministratori che si dichiarano insoddisfatti della comunicazione della propria organizzazione perché sostanzialmente mal indirizzata e utilizzata in modo inefficace, e gli operatori, che intravedono le logiche di senso della comunicazione per un'organizzazione ma non riescono a spenderle concretamente.

2. Un percorso di apprendimento Il Laboratorio

Lavorare su questo tema era, ed è, dunque una sfida.

Con una partnership tra il programma Cantieri e il progetto UrpdegliUrp è stato organizzato un percorso di condivisione con alcune amministrazioni locali e centrali sul tema della pianificazione della comunicazione. Il Piano di comunicazione infatti, oltre che essere suggerito dalla Direttiva Frattini del 2002¹, è uno degli strumenti di cui le amministrazioni possono dotarsi per gestire in maniera efficace i processi comunicativi sfruttando dunque al meglio le potenzialità di una buona comunicazione al servizio di una buona amministrazione.

La prima tappa di questo percorso, svoltasi tra il 2003 e il 2004, è stato il "Laboratorio nazionale", un gruppo di lavoro che ha elaborato una proposta metodologica di pianificazione della comunicazione anche tenendo conto delle indicazioni contenute nella Direttiva Frattini del 2002. Come gli altri Laboratori proposti dal Programma nazionale anche su altri temi, il gruppo di lavoro dedicato al piano di comunicazione aveva il compito di confrontarsi, sia dal punto di vista teorico e metodologico sia dal punto di vista delle esperienze concrete, sulle caratteristiche distintive del piano, elaborando una proposta di massima che potesse essere utilizzata su larga scala.

Questo lavoro ha dato origine ad un vero e proprio manuale, edito da Cantieri nella collana "Analisi e strumenti per l'innovazione". (ESI, 2004)²

1 Direttiva del Ministro della Funzione Pubblica del 07/02/2002 sulle attività di comunicazione delle P.A.

2 "Il piano di comunicazione nelle amministrazioni pubbliche", Dipartimento della Funzione Pubblica, Ed. Esi, anno 2004; il volume è scaricabile in formato pdf anche dal sito www.canteripa.it

Il Cantiere di innovazione

La seconda tappa del percorso è stato il “Cantiere di innovazione”, realizzato tra il 2004 e il 2005 sempre nell’ambito del programma Cantieri.

In generale, lo scopo dei Cantieri di Innovazione è sperimentare, all’interno delle amministrazioni, soluzioni di miglioramento organizzativo e gestionale attraverso occasioni di approfondimento e supporto concreto, la collaborazione tra amministrazioni e lo scambio di esperienze. Per realizzare tutto ciò le amministrazioni che si iscrivono ai Cantieri di innovazione hanno la possibilità di partecipare a momenti di formazione e discussione, a scambi di esperienze sia in aula che a distanza e di beneficiare di assistenza tecnica grazie anche alla diffusione di schemi, strumenti di lavoro, questionari ecc.

Nell’ambito del Cantiere sul Piano di comunicazione si è pensato di offrire come riferimento la proposta metodologica descritta nel manuale ma si è lasciato che ogni amministrazione declinasse gli spunti proposti in modo personalizzato, allo scopo di tararli e contestualizzarli rispetto alla propria specifica realtà organizzativa, ai propri vincoli e ai propri punti di forza, alle proprie strategie e ai propri obiettivi. E del resto questo era uno dei meta-obiettivi della sperimentazione: proporre linee guida operative che, da un lato, consentissero alle amministrazioni di non “brancolare nel buio”, ma, dall’altro, fossero in grado di stimolare una progettualità specifica, la mobilitazione di risorse creative da parte di ciascuno e, dunque, interpretazioni critiche e non dogmatiche di una proposta metodologica da calare nell’ambito dei singoli contesti.

Perciò, pur basandosi sul medesimo percorso concettuale e metodologico, le amministrazioni che hanno partecipato alla sperimentazione hanno prodotto piani di comunicazione anche molto diversi tra di loro. Da qui una doppia interpretazione del risultato del percorso:

- da una parte la ricchezza del lavoro svolto, in ragione delle differenze stesse degli output di processo e dal perfezionamento in corso d’opera della metodologia di lavoro attraverso momenti di approfondimento, l’implementazione e la messa a punto di ulteriori strumenti di lavoro, il confronto sulle diverse fasi ecc.
- dall’altra un esito di parzialità rispetto ad un’ideal-tipo di piano di comunicazione generale così come prefigurato nell’ambito delle attività del Laboratorio e poi del manuale, e questo sia dal punto di vista della metodologia sia dal punto di vista dei contenuti. Su entrambi questi livelli, infatti, gli output dei partecipanti al “Cantiere di innovazione” hanno dimostrato margini di perfezionamento del prodotto.

Il Tavolo

Alla luce di queste considerazioni è nata, nell’ambito delle iniziative a sostegno della qualità della comunicazione pubblica del progetto Urp degli Urp, la terza tappa del percorso di apprendimento: il Tavolo sui piani di comunicazione. L’idea era di offrire alle amministrazioni un’occasione di confronto sull’esperienza di redazione del Piano, a esperienza conclusa, sia per capire le ragioni che stavano alla base delle differenze fra i documenti prodotti sia per verificare l’efficacia della proposta metodologica: solo chi aveva provato a scrivere il Piano poteva raccontare come aveva personalizzato lo strumento e perché. Gli incontri del Tavolo, svoltisi fra gennaio e febbraio 2006, sono stati condotti da un esperto sulla base di precisi focus di indagine, ovvero:

- verificare se il risultato finale (il piano così come era stato redatto dai singoli partecipanti) era coerente con la proposta metodologica
- analizzare gli impatti della redazione del piano sull’organizzazione
- analizzare gli impatti prodotti dalle caratteristiche dell’organizzazione (vincoli, opportunità, cultura organizzativa, ruoli e competenze, strategie generali, risorse, strumenti ecc.) sul processo di redazione del piano e sui contenuti del piano stesso.

Anche in questo caso si è trattato di un lavoro di gruppo che ha proceduto per obiettivi concreti e pianificati, sfruttando al meglio le opportunità derivanti dal confronto e dalla messa in comune di saperi ed esperienze con l'obiettivo, dichiarato fin da subito, di ridistribuirli, ulteriormente arricchiti, anche a tutta la comunità di pratica dei comunicatori pubblici.

Il contenuto di questo volume nasce perciò da questa volontà e propone, sistematizzata e ragionata, la documentazione dell'intero percorso: prima quello svoltosi nel "Cantiere di innovazione" con i contributi degli esperti che hanno gestito le diverse giornate di approfondimento; poi quello relativo al confronto fra le amministrazioni che hanno partecipato al Tavolo, con la riproposizione delle interviste svolte nel corso degli incontri e la lettura critica dei piani di comunicazione per come questi si caratterizzavano in termini di specificità, creatività e adattamento al contesto organizzativo nel quale erano stati prodotti.

Perciò, i valori aggiunti per chi leggerà questo libro sono due: il primo è rappresentato dall'arricchimento di contenuti, esperienze e saperi che i protagonisti (esperti e amministrazioni) hanno portato rispetto alla metodologia di pianificazione contenuta nel manuale di riferimento. Per chi intende cimentarsi o ricimentarsi nella stesura di un piano generale di comunicazione della propria organizzazione, questo volume illustra ed esemplifica alcuni passaggi-chiave del processo di pianificazione, approfondisce concetti, mostra esempi, suggerisce strumenti che supportano alcune fasi, mette in circolazione la riflessione dei protagonisti sulle difficoltà incontrate e sulle soluzioni adottate.

Il secondo è invece il frutto delle riflessioni che gli stessi protagonisti hanno fatto rispetto agli impatti del processo di pianificazione sulla propria organizzazione e al risultato di questi impatti sul documento finale: abbiamo cercato di mettere a fuoco come l'organizzazione reagiva al processo di pianificazione della comunicazione e, di conseguenza, come tali reazioni si ripercuotessero sull'elaborazione del piano. Sono queste influenze reciproche che determinano la diversità delle tipologie di documenti prodotti dalle amministrazioni e che ci portano a sostenere che il piano è una variabile che dipende da alcune caratteristiche del contesto organizzativo nel quale si colloca: per esempio, dalla visione che l'organizzazione ha rispetto alla funzione di comunicazione, dal conseguente ruolo attribuito alla funzione, dal livello di legittimità con cui la funzione opera e si relaziona nei rapporti interorganizzativi, dall'accentramento o dal decentramento delle decisioni strategiche in materia di comunicazione e da altro ancora, come appunto ci raccontano i protagonisti in questo libro.

E questa probabilmente è la ragione del paradosso che caratterizza la funzione di comunicazione: la centralità della comunicazione nei processi di innovazione delle amministrazioni pubbliche dipende sia dagli strumenti, dalle risorse e dalle competenze della funzione di comunicazione ma anche, in qualche caso soprattutto, dalla volontà dei decisori e dalla cultura dell'intera organizzazione.

PARTE PRIMA

Il Piano come processo organizzativo

1. Mandato decisionale o mandato pedagogico?

Il piano di comunicazione generale di un'organizzazione può essere scritto sostanzialmente in due modi: uno è quello in cui nel piano si assumono decisioni su come comunicare le politiche dell'organizzazione; un altro è quello in cui si insegna ai responsabili delle politiche come comunicare. E' questa la differenza più importante che si evince dalla lettura dei piani prodotti dalle amministrazioni.

La ragione è da rintracciare, probabilmente, nel ruolo che l'organizzazione assegna al responsabile del piano, ruolo che a sua volta può dipendere dal disegno organizzativo e dalla regolazione dei rapporti fra la funzione di comunicazione e le altre funzioni amministrative, così come strutturati implicitamente e/o storicamente, oppure decisi esplicitamente dai vertici di quella organizzazione: il responsabile del piano può decidere della comunicazione delle politiche se questo è un mandato espresso dell'organizzazione che si traduce in un accentramento del ruolo decisionale presso la funzione di comunicazione; il responsabile del piano, viceversa, insegna come comunicare le politiche se il disegno organizzativo mantiene una forte autonomia delle singole articolazioni in materia di responsabilità e gestione della propria comunicazione.

Nel primo caso, il coordinamento dei messaggi, degli attori e degli strumenti è possibile grazie alla unicità del centro di decisione, allocata presso la funzione di comunicazione, e può essere il risultato del processo stesso di pianificazione; nel secondo caso invece il coordinamento può essere solo il risultato di un corretto ed omogeneo trasferimento di "conoscenze" relative alla comunicazione dalla funzione competente alle altre funzioni dell'organizzazione.

In questo senso, dunque, per il responsabile del piano il tempo zero della redazione dello strumento non è solo la conoscenza degli obiettivi dell'organizzazione ma anche del tipo di mandato che l'organizzazione gli assegna e del livello di esplicitazione di tale mandato. E' consigliabile, dunque, che la stesura del piano sia una decisione strategica dell'ente che renda espliciti, all'intera organizzazione, gli obiettivi, i ruoli, e dunque le relazioni tra il responsabile del piano, i vertici dell'organizzazione e i responsabili delle politiche e dei programmi amministrativi.

▪ 1.1. il mandato decisionale del piano: comunicare le politiche

Esiste un certo numero di casi in cui il piano di comunicazione agisce espressamente sui contenuti di comunicazione delle politiche pubbliche dell'ente, ovvero decide cosa l'organizzazione dovrebbe comunicare per supportare in modo efficace il raggiungimento

degli obiettivi di politica pubblica che l'ente si è prefissato di raggiungere in un certo arco temporale. In questi casi gli obiettivi di comunicazione sono riferiti alle politiche: ridurre il quantitativo di rifiuti conferiti in discarica, diminuire l'evasione fiscale, aumentare il senso di sicurezza dei cittadini, far sapere a quali programmi di mobilità corrispondono i cantieri di lavoro sulle strade di un centro urbano ecc. ecc. Qualunque sia l'obiettivo che l'organizzazione intende raggiungere, questo obiettivo diventa il punto di partenza anche per il piano, il quale ha la funzione di supportarne il raggiungimento attraverso la programmazione di azioni di comunicazione specificatamente mirate. Il piano ha un approccio di tipo trasversale alle diverse politiche dell'ente e la comunicazione è uno strumento di attuazione di queste politiche e dei relativi programmi. Vediamo alcuni esempi desunti dai piani delle amministrazioni e leggiamo alcuni commenti.

Obiettivo strategico generale dell'ente	Obiettivo strategico di comunicazione
Crescita dell'apparato organizzativo attraverso la creazione di un repertorio di competenze	Comunicare per guidare: proiettare all'interno l'immagine integrata di un ente
Gestire l'innovazione	Comunicare per cambiare
Aumentare il senso di appartenenza e la cultura dell'organizzazione	Comunicare per motivare: il contributo dei singoli rispetto al disegno complessivo dell'ente
Obiettivo strategico generale dell'ente	Obiettivo strategico di comunicazione
Migliorare la competitività delle imprese e del territorio	Migliorare la conoscenza dei servizi della Camera di Commercio e delle attività promozionali
Migliorare il senso di appartenenza dei dipendenti all'organizzazione	Migliorare la circolazione interna delle informazioni sia bottom-up che top-down
Obiettivo strategico generale dell'ente	Obiettivo strategico di comunicazione
Miglioramento dell'accoglienza agli utenti del Policlinico	Diffondere la cultura dell'attenzione all'utenza, coinvolgendo, motivando e qualificando il personale addetto al front-office

"... Gli obiettivi strategici del mandato possono essere così sintetizzati: 1. la funzione istituzionale della provincia; 2. comunicare il territorio; 3. il sistema Rimini in Emilia-Romagna e in Europa; 4. lo sviluppo come cura per l'ansia sociale; 5. l'aggiornamento dell'Accordo di programma per la *governance* nella provincia di Rimini." (dal Piano di comunicazione della Provincia di Rimini, anno 2005)

"Gli obiettivi generali dell'organizzazione e gli obiettivi di comunicazione sono due cose diverse tra loro: noi siamo partiti dagli obiettivi generali dell'Ente per definire quali erano gli obiettivi di comunicazione che dovevano supportarli. Per esempio ci siamo chiesti come l'obiettivo generale di "produrre innovazione dentro l'organizzazione" potesse essere supportato dalla comunicazione interna. Con questo tipo di ragionamento abbiamo trasformato gli obiettivi generali in obiettivi di comunicazione: "Comunicare per..": sono diventati i nostri obiettivi di comunicazione che dipendono direttamente da quelli dell'Amministrazione, tratti dal documento programmatico della Presidente, e poi ulteriormente differenziati fra obiettivi permanenti e obiettivi di periodo ." (Simonetta Sterrantino, Giunta della Regione Umbria)

“L’accento sugli obiettivi è importante perché sono gli obiettivi a definire l’identità di una amministrazione e a determinare le sue differenze rispetto ad altri enti, organizzazioni pubbliche e private. Noi siamo partiti dai tre obiettivi indicati nel contratto con il Ministero, poi abbiamo preso la bozza di patto aziendale e poi l’obiettivo “trasparenza” e da lì abbiamo dato la definizione operativa: “trasparenza è l’applicazione della legge e la revisione delle modulistica.” Così il piano diventa utile e permette all’azienda di riconoscersi” (Rossana Lucchese, Azienda Ospedaliera San Camillo Forlanini, Roma)

Come si legge in queste testimonianze il piano di comunicazione assume la funzione di definire quali obiettivi strategici dell’organizzazione, per la loro importanza o urgenza o priorità, sono stati individuati come quelli sui quali pianificare coerenti programmi di comunicazione. Tali obiettivi riguardano settori o servizi dell’ente diversi da quelli della funzione di comunicazione che assume un ruolo servente e, appunto, trasversale ai settori stessi. Il rapporto fra i settori e la funzione di comunicazione è di reciproco riconoscimento delle competenze e dunque degli ambiti decisionali: i settori decidono quali programmi attuare, la funzione di comunicazione decide come comunicarli.

Questa tipologia di piani può variare o per target di pubblico o per livello di complessità.

Infatti, talvolta si decide di distinguere fra obiettivi strategici che si rivolgono all’esterno dell’organizzazione e obiettivi strategici che si rivolgono ai dipendenti dell’organizzazione: alcuni riguardano il mondo esterno (cittadini, utenti dei servizi, associazioni o altre istituzioni ecc.) ma non escludono i dipendenti; altri riguardano solo ed esplicitamente l’organizzazione e riguardano, nella maggior parte dei casi, le politiche di innovazione dell’ente, le politiche di gestione del personale, la partecipazione dei lavoratori alla vita del proprio ente ecc. ecc.

In termini di complessità, invece, alcuni piani sono dedicati in modo esclusivo a un progetto, un programma, un problema, un servizio dell’organizzazione. La differenza con i casi precedenti è solo la quantità di punti-programma da gestire e per questo è più difficile parlarne in termini di “piano generale dell’ente”.

“ Con il progetto PASSO DP i Comuni del distretto, la Provincia di Pesaro e Urbino con la collaborazione della Regione Marche hanno lavorato insieme per la definizione della strategia di sviluppo sostenibile del distretto pesarese.... In questo contesto la comunicazione, intesa sia come comunicazione interna fra i soggetti che hanno aderito al progetto ma anche come comunicazione esterna verso tutti gli attori locali che con le loro azioni contribuiscono a definire il futuro del distretto, assume un ruolo fondamentale. Per quanto riguarda la comunicazione interna diviene indispensabile fornire strumenti in grado di connettere i diversi soggetti appartenenti allo stesso gruppo di lavoro in modo che possano scambiarsi informazioni sottraendo il minor tempo possibile alle loro attività quotidiane: il progetto PASSO DP è definito infatti come un processo volontario al quale i soggetti hanno aderito spontaneamente. Per quanto concerne la comunicazione esterna è indispensabile che i risultati ottenuti con il progetto vengano resi noti a tutti gli attori territoriali affinché possano prenderne visione e contribuire agli sviluppi futuri delle attività programmate.

Per queste ragioni sono stati definiti due obiettivi strategici:

1. comunicare alla collettività locale i risultati del progetto;
2. favorire le relazioni tra i soggetti coinvolti nel progetto e agevolare la cooperazione individuando canali relazionali idonei ai diversi contesti. (dal Piano di comunicazione del Comune di Pesaro, anno 2005)

“Questa amministrazione ha la necessità di elaborare un Piano di comunicazione per lo sviluppo e il potenziamento dello sportello impresa e lavoro – informagiovani...

L'obiettivo è quello di potenziare un ufficio già esistente nella nostra comunità locale, fondendo le potenzialità e i vantaggi che il servizio offre e potrebbe offrire agli utenti che si rivolgono allo sportello, attraverso una comunicazione più efficace, più efficiente e più snella, ottimizzando le risorse." (dal Piano di comunicazione del Comune di Elmas, anno 2005)

"L'Ufficio Comunicazione, Marketing e Assicurazione Qualità, in linea con gli indirizzi strategici dell'Amministrazione, ha ritenuto opportuno per l'anno 2006 predisporre un piano di comunicazione di settore, ovvero finalizzato alla programmazione strategica e all'implementazione di azioni di comunicazione focalizzate su una sola area dell'organizzazione: l'Ufficio Relazioni con il Pubblico (URP)". (dal Piano di comunicazione della Provincia di Frosinone, anno 2005)

Figura 1

Nella Fig. 1 è riportato lo schema che illustra il collegamento fra le parole-chiave del mandato della Provincia di Rimini, l'assessorato di riferimento, le politiche di attuazione e le strategie di comunicazione che dovranno supportarli.

III. La mappa di comunicazione dell'ente
tavola 1

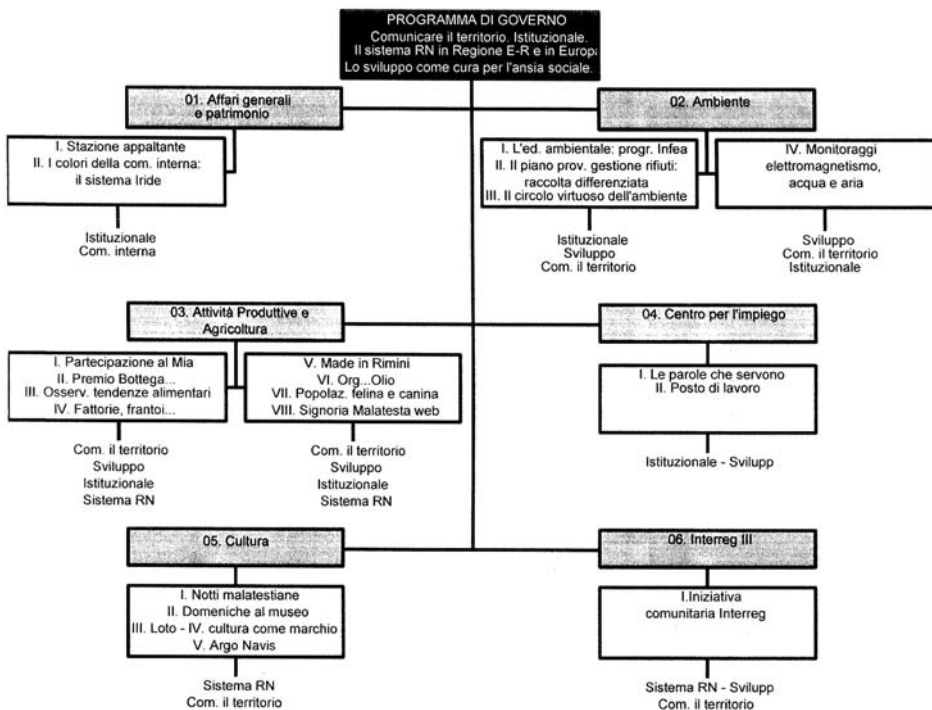


Figura 2

In Fig.2 vengono riportate in dettaglio le scelte di comunicazione del Piano della Provincia di Rimini: referenti, obiettivi, destinatari, strumenti, tempi e budget, in rapporto alle scelte strategiche e all'obiettivo di mandato a cui si riferiscono.

VII. Progetto	Campagna pubblica di sensibilizzazione "Adozione popolazione canina" (2° ed.) "Sterilizzazione popolazione felina"
----------------------	--

a. Obiettivo di mandato/Descrizione progetto**Istituzionale/Sviluppo**

Realizzazione di campagne di pubblica utilità in collaborazione con il canile comunale e i veterinari della Provincia e l'AUSL .

b. Assessorato

Tutela faunistica

c. Referenti comunicazione interna e sito web

Referente comunicazione: Grazia Nardi

Referente sito web: non necessario

d. Obiettivo di comunicazione

Promuovere la possibilità e la conoscenza dell'adozione di cani e sensibilizzare i cittadini rispetto al problema dell'abbandono al fine di disincentivarlo.

Sensibilizzare i cittadini alla sterilizzazione della popolazione felina, al fine di limitarne la proliferazione, con conseguenti rischi sanitari e di eccessivo aumento della popolazione stessa.

e. Destinatari interni / esterni

Interni: Assessorati Attività produttive, Servizi Sociali, Scuola.

Esterni: Cittadini, associazionismo, Comuni, Istituzioni, Ausl.

f. Strumenti di comunicazione

Pieghevoli, manifesti, sito web dedicato.

g. Tempi di realizzazione

Gennaio – maggio 2005

gen	feb	mar	apr	mag	giu	lug	ago	set	ott	nov	dic
-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----

h. Budget

10mila euro (PEG Tutela faunistica)

i. Annualità

2005

l. Iniziative di comunicazione già realizzate a supporto del progetto

Edizione 2004 per la campagna di adozione canina.

▪ **1.2. il mandato pedagogico del piano: insegnare a comunicare le politiche**

Se Maometto non va alla montagna....

Esiste una seconda tipologia di casi in cui il piano di comunicazione è parzialmente o interamente riferito alla comunicazione: l'ambito di programmazione non riguarda, come nei casi precedenti, le politiche pubbliche e i contenuti riferiti a quelle politiche ma gli

obiettivi si rifanno alla comunicazione stessa, come ad esempio il miglioramento delle attività di comunicazione, l'integrazione e il coordinamento degli attori, i riferimenti metodologici e concettuali che possono essere utili ai colleghi per gestire le attività di comunicazione, il passaggio interno delle informazioni, le procedure per spendere meno o fare meglio, l'utilizzo degli strumenti, dei canali ecc..

Si tratta di casi in cui il piano è una sorta di manuale per i settori che gestiscono le politiche perché la comunicazione sia in un qualche modo omogenea, coordinata, integrata nell'ambito di una cornice condivisa da tutti che eviti l'ordine sparso: poiché si tratta di organizzazioni in cui viene mantenuto un certo livello di decentramento sulle strategie e i contenuti di comunicazione, e dunque le diverse articolazioni organizzative hanno una forte autonomia, la finalità del piano è di assicurare che, in una qualche misura e per alcuni aspetti, i settori si comportino in modo omogeneo e si riferiscano a un quadro comune di regole e strumenti.

Se dunque nei casi visti prima il piano ha una funzione che si può definire decisionale nella misura in cui si sceglie **cosa** l'organizzazione deve comunicare, in questi casi, invece, il piano ha una funzione che si può definire pedagogica nella misura in cui indica **come** le diverse articolazioni organizzative dovrebbero comportarsi per comunicare ciascuna i propri contenuti.

Se dunque cambia il mandato della funzione di comunicazione, è diverso anche l'ambito di pianificazione.

"Attraverso il presente piano ed i suddetti strumenti, l'Amministrazione si propone di sviluppare un sistema coordinato ed integrato di comunicazione dell'ente e nell'ente, ottimizzando le risorse e rendendo la comunicazione una leva strategica per l'organizzazione.

Gli obiettivi strategici di comunicazione per il 2006:

- condividere e diffondere le linee organizzative e gli standard adottati in materia di comunicazione interna, esterna ed on line, privilegiando un approccio multi-canale;
- implementare il processo di valutazione e verifica dell'efficacia ed efficienza della comunicazione, sia rispetto alle singole iniziative sia rispetto all'organizzazione nel suo complesso, superando percezioni soggettive e verifiche indirette e settoriali;
- diffondere la conoscenza interna ed esterna degli strumenti di supporto al PdC 2006 (calendario degli eventi, regolamento per le sponsorizzazioni);
- sviluppare una politica di *brand management* (gestione del marchio) e *corporate identity* (identità dell'organizzazione)."

(dal Piano di comunicazione del Comune di Molinella, anno 2005)

"Realizzare un piano strategico della comunicazione risponde sia alle disposizioni della Direttiva Frattini (...) sia all'esigenza di creare un'impostazione metodologica di lungo periodo che permetta di fare efficacemente fronte a diverse esigenze:

- realizzare una comunicazione coerente con le strategie dell'amministrazione
- consolidare e potenziare la comunicazione verso l'esterno sviluppando un progetto preciso, che definisca modalità e stile definiti e univoci, in modo da rendere la comunicazione del Comune immediatamente riconoscibile da parte del cittadino e maggiormente efficace;
- avere uno strumento di lavoro interno per il monitoraggio e controllo delle campagne di comunicazione legate a progetti di particolare importanza per l'Amministrazione;
- costruire e codificare la comunicazione interna: strutturare il passaggio delle comunicazioni interne in un'ottica di circolazione delle informazioni, condivisione degli obiettivi che l'organizzazione si pone, di motivazione del personale, ma anche di potenziamento della comunicazione verso l'esterno (per esempio, l'attivazione di una rete dei referenti univoca per URP, Ufficio Stampa, Redazione sito internet)".

(dal Piano di comunicazione del Comune di Orsenigo, anno 2005)

Come si vede nelle testimonianze riportate, il problema a cui fare fronte attraverso il processo di pianificazione è di educare l'organizzare ad una comunicazione corretta, efficace ed omogenea ed è la funzione di comunicazione che mette a disposizione la propria competenza specialistica per raggiungere questo obiettivo diffondendo conoscenze, strumenti e linee guida che consentano a tutti di possedere i medesimi criteri di scelta: non vi è un unico centro di decisioni ma un centro competente che suggerisce come scegliere.

In questi casi per raggiungere il livello di coordinamento auspicato si può agire in diversi modi: vediamo quelli più ricorrenti sulle base della lettura dei piani o delle testimonianze dei responsabili.

▪ 1.2.1 La raccolta compilativa

Una prima modalità adottata dalle amministrazioni per costruire condizioni di integrazione comunicativa è la realizzazione, nel piano, di una mappa delle diverse attività di comunicazione che i diversi settori dell'ente producono o intendono produrre in un certo arco temporale, in modo da ottenere un quadro d'insieme di ciò che la struttura organizzativa nel suo complesso comunicherà al cittadino. La costruzione del quadro d'insieme avviene attraverso un'attività di censimento delle diverse comunicazioni di settore, strutturate in apposite schede compilate a cura o in collaborazione con i singoli responsabili di servizio.

“Abbiamo proposto da un lato di censire tutte le azioni di informazione/comunicazione prodotte dalle singole articolazioni della struttura mediante un questionario, relativamente all'anno 2003, e dall'altra abbiamo stabilito che, dal 2004, dovranno essere compilate da parte dei dirigenti una o più schede con le quali rilevare il numero delle azioni di comunicazione, la loro tipologia e qualità, i loro costi e verificare se vengono monitorati i risultati delle azioni di comunicazione per valutarne l'effettiva efficacia. Questo è il punto di svolta inedito e strategico che dovrebbe produrre innovazione e cambiamento modificando i comportamenti e la consapevolezza della struttura interna relativamente alla comunicazione e avviando una qualche forma di razionalizzazione della spesa in termini economici e di personale. Questa scelta è fondata sul fatto che nessun ente è all'anno zero della comunicazione. In particolare nel nostro Comune, ogni assessorato, ogni area, ogni ufficio e servizio svolge da tempo attività di comunicazione in relazione alle proprie specifiche attività di servizio.. Avviare un processo che modifichi lo stato di cose esistenti non è cosa che richieda poco tempo... Modificare abitudini, pratiche consolidate, attività considerate da decenni come di propria competenza richiede tempo, innovazione culturale, un processo che accompagni e sviluppi senza forzature, un'esperienza di tipo nuovo nel campo dell'attività di comunicazione”. (dal Piano di comunicazione del Comune di Arezzo, anno 2005)

“Per quanto riguarda la gestione della comunicazione integrata, quindi rispetto agli obiettivi del piano, la definizione di un metodo e di linee comuni è più importante dell'organizzazione delle singole attività che poi ogni servizio si può ben gestire autonomamente, seppure con il supporto e la consulenza dell'Ufficio comunicazione e stampa. Perciò nella redazione del piano non siamo entrati nella progettazione di dettaglio: il singolo *account* (ovvero il consulente della funzione per ciascuno dei settori dell'ente), seppure in una logica di integrazione complessiva, collabora con i servizi nel definire i dettagli e l'organizzazione delle attività di comunicazione.” (Manuela Priolo, Provincia di Rimini)

Le schede che supportano il recupero delle informazioni dai settori sono di tipo diverso ma tutte puntano ad individuare argomenti chiave per la comunicazione: a quale programma di quel settore si riferiscono, quali attività o strumenti si intende utilizzare, a

quale pubblico si rivolgono e, talvolta, quale è il costo dell'operazione. Le interviste ai colleghi possono non ottenere risposte esaustive in prima battuta ma, alla lunga, costringono a ragionare per step di programmazione: l'esercizio compilativo produce, immediatamente e per la funzione di comunicazione, uno sguardo d'insieme delle attività realizzate nei settori/servizi dell'organizzazione mentre, nel lungo periodo e per l'intera organizzazione, diffonde una metodologia uniforme di programmazione delle attività e, quindi, un risultato anche in termini di omogeneizzazione e coordinamento. L'attività di pianificazione si diffonde e l'organizzazione procede, lentamente ma progressivamente, verso una comunicazione tendenzialmente unitaria.

Con questa modalità l'autonomia gestionale e talvolta anche strategica delle singole articolazioni organizzative è fatta salva: la scelta "compilativa" del piano parte dalla constatazione che nessun ente è all'anno zero della comunicazione e le prassi operative consolidate rispecchiano le autonomie organizzative, anche in ragione delle competenze acquisite e delle specificità di ciascuno.

"Fondamentale è stato valorizzare le competenze di ognuno, riconoscendo ai colleghi le capacità specifiche e le doti personali, riconoscendo dignità alle loro conoscenze, in modo da aprirsi a vicenda. E' troppo facile limitarsi a dire che "tizio non sa scrivere". Lavorando al piano e alle attività di comunicazione, occorre dare atto che anche il comunicatore non ha piena conoscenza di ogni argomento specifico e dei contenuti tecnici di quanto deve essere comunicato. Quindi il collega è competente per i contenuti ed il comunicatore collabora con gli uffici curando il messaggio per il cittadino; all'inizio della mia esperienza avevo accentrato tutte le funzioni su di me, mi consideravo la sola "brava a comunicare", ed è stato un disastro; attualmente le attività di comunicazione sia interna che esterna procedono con maggiore efficacia ed efficienza." (Serena Tessaro - Comune di Orsenigo)

Figura 3

In Fig. 3 è riportato lo schema utilizzato dal Comune di Verona per censire le attività di comunicazione dei singoli settori.

Area	Responsabile	Iniziativa	Data Inizio	Data Fine	Strumenti	N	Euro		
83	030	CULTURA	Carnevale 2005	06/01/2005	09/02/2005	Comunicati interni (*)	25.000 12.000	a spese e cura del Comitato del Sacanai del Gnoco	
						Comunicati stampa a giornali, radio e TV locali			
						Distribuzione materiale			
			Internet						
			brochure						
			depliant						
			Commemorazione e convegno su Guido Gonella(un giorno)	01/09/2005	30/09/2005	Comunicati interni (*)			costi in rendicontazione
			Locandine						
			Concessione contributi 2005	01/01/2005	31/12/2005	Comunicati interni (*)			
			Concessione patrocini 2005	01/01/2005	31/12/2005	Comunicati interni (*)			
			Corsi del Centro Audiovisi anno 2005/2006	01/01/2005	31/12/2005	Comunicati interni (*)			
						Comunicati stampa a giornali, radio e TV locali			
						Internet			
						U.R.P.			
						Manifesti			300
Locandine	300								
Volantini/Pieghevoli	5.000								
distribuzione materiale	costi in definizione								
Cultura e Città. Città e Cultura - brochure dell'Assessorato alla Cultura sull'attività 2004	01/03/2005	31/05/2005	Comunicati interni (*)						
Comunicati stampa a giornali, radio e TV locali	1								
Internet									
U.R.P.									
brochure	1.000	4.560,00							
distribuzione	a carico ufficio spedizioni								

(*) I più utilizzati sono : cartaceo, intranet, telefono, e-mail, fax
 (S) Comunicazione esterna. vedi allegato E

Figura 4

In Fig. 4 si riporta lo schema adottato dal Comune di Arezzo

Scheda censimento azioni di comunicazione		Data compilazione: 11.11.2005
Capitolo Peg.: 35520	Scheda 5/2006	
Budget previsto	0	
Attività da comunicare	Ripresa della campagna di informazione sulle misure da adottare per la lotta contro la zanzara-tigre.	
Analisi del contesto: (bisogni/problemi a cui l'azione intende dare risposta)	La accertata presenza nel territorio comunale della "Aedes albopictus" (Zanzara-tigre), per la quale l'ufficio ha già prodotto nel 2005 una campagna di informazione sui comportamenti da adottare, impone la continuazione e la ripresa della campagna nei periodi di riproduzione dell'insetto (primavera ed autunno)	
Obiettivi	Informazione nei confronti della cittadinanza ed educazione dei comportamenti.	
Tipologia della iniziativa di comunicazione	Campagne informative e pubblicitarie attraverso i mezzi consueti a disposizione dell'Amministrazione, senza particolari costi aggiuntivi in considerazione delle particolari condizioni di difficoltà del bilancio	
Contenuti:		
Destinatari della comunicazione:	Cittadinanza del comune di Arezzo	
Strutture coinvolte	Ufficio Amministrativo Ambiente e Sanità, Servizio Ambiente, USL8	
Persone impegnate/tempo	Non valutabile al momento	
Strumenti/mezzi	<ul style="list-style-type: none"> • conferenze-stampa, • articoli sul giornale mensile del Comune, • comunicazioni sul sito internet, ecc. 	
Tempi di uscita	Primavera ed autunno 2006	
Modalità di realizzazione	C) mista	
Attività di monitoraggio e valutazione risultati	Da stabilire	
Costi finali	0	
AREA: Ambiente, Manutenzione e Protezione civile	SERVIZIO: Ufficio Amministrativo Ambiente e Sanità	
INDIRIZZO: Via Trasimeno, 11/6	CELLULARE:	TELEFONO: 377523
FAX: 377540	E-MAIL: a.grandini@comune.arezzo.it	DIRIGENTE AREA: Ing. G. Baldini
DIR. UFFICIO/SERVIZIO: dott. Alfredo Grandini	COMPILATORE QUESTIONARIO: dott. Alfredo Grandini	

▪ **1.2.2. Il manuale**

Una seconda modalità per raggiungere un certo livello di coordinamento comunicativo è quando il piano serve a definire i principi ispiratori delle attività di comunicazione, sia

facendo riferimento ai contenuti delle diverse leggi che in questi anni hanno regolamentato la funzione di comunicazione in ambito pubblico, sia attraverso il ricorso alla disciplina di settore, sia dal punto di vista teorico che tecnico-operativo.

Per quanto concerne la normativa i riferimenti, come si sa, sono numerosi: la disamina delle leggi di riforma che si riferiscono alla funzione di informazione e comunicazione consente di dedurne i ruoli e gli obiettivi nell'ambito delle organizzazioni pubbliche .

"Il diritto all'informazione e alla comunicazione trova il suo fondamento giuridico nell'art.21 della Costituzione italiana, quando stabilisce che tutti hanno il diritto di manifestare liberamente il proprio pensiero con la parola, lo scritto e ogni altro mezzo di diffusione...La legittimazione e il riconoscimento dell'informazione e della comunicazione quali funzioni legittimanti l'azione di governo nella pubblica amministrazione avviene con la Legge 7 giugno 2000 n.150 e con il D.P.R. 21 settembre 2001 n.422...La comunicazione istituzionale nasce dall'esigenza delle istituzioni, siano esse centrali, locali o periferiche... di informare correttamente il cittadino sulle attività in corso e sulle possibilità offerte, rispondendo contemporaneamente al bisogno di chiarezza e trasparenza in merito al proprio operato... (dal Piano di comunicazione del Comune di Verona, anno 2005).

Un'altra strada possibile per agire una "pedagogia" della comunicazione è produrre un piano del tutto simile a un vero e proprio manuale definendo i riferimenti metodologici, le linee guida e i principi generali cui ispirarsi ma anche insegnando a utilizzare gli strumenti, a segmentare i pubblici di riferimento, a calibrare i linguaggi sulle caratteristiche dei canali che si intendono utilizzare. L'uniformità degli *input* può facilitare l'omogeneità degli *output* quando la produzione di questi ultimi è decentrata a livello dei singoli settori.

"La proposta di valori-guida (che il gergo definisce *catena dei valori*) su cui lo stesso Piano di comunicazione consentirà all'organizzazione di confrontarsi per perseguire l'obiettivo più generale di sviluppare la comunicazione integrata, può essere così sintetizzata: comunicare per conoscere, comunicare per condividere, comunicare per crescere, comunicare per innovare, comunicare per integrarsi. Sono valori ai quali vorremmo dare una base concreta valorizzando ciò che di buono e utile già si fa in questo senso e collaborando per progettare in maniera integrata le attività di comunicazione dei servizi" (dal Piano di comunicazione della Provincia di Rimini, anno 2005)

"Noi abbiamo fatto la scelta di mettere le linee guida il primo anno di redazione del Piano di comunicazione. Il secondo anno invece ho scelto di mettere un vademecum di comportamento così da trasformare le linee guida in obiettivo operativo." (Claudia Rubino, Camera di Commercio di Crotone)

"Le linee guida hanno una valenza formativa, per esempio rispetto alla rete dei referenti interni ai quali non abbiamo dato da studiare il manuale ma messo a disposizione il piano come supporto condiviso. Per questa ragione il nostro piano si compone di due parti: la prima è più teorica, in modo da soddisfare sia l'esigenza di formalizzazione delle reti dei referenti sia di condividere un'unica base comune; nella seconda parte, invece, abbiamo smontato il manuale e lo abbiamo rimontato secondo le caratteristiche del nostro contesto così da poterlo adattare e calare nell'ambito della nostra organizzazione." (Elena Crestan, Comune di Verona)

E' chiaro che questa soluzione mira ad agire sulle competenze dei colleghi. Infatti i riferimenti comuni che il piano distribuisce a tutta l'organizzazione sono anche di carattere tecnico-operativo e si traducono in una maggiore e più diffusa tecnicità: come pianificare, come scrivere, come comporre un messaggio, come individuare i target, come valutare gli effetti della comunicazione.

"E' opportuno che ogni settore accompagni la propria attività di comunicazione secondo un piano di azioni definite: individuare gli obiettivi e l'*audience* di comunicazione, sce-

gliere "come" comunicare (con quale messaggio, con quali canali, se a una o due vie, con quale budget, con quali strumenti operativi), stabilire cosa dire.., stabilire come dirlo..., definire gli elementi di impostazione grafica..., decidere chi dovrebbe dirlo....

Una prima riflessione sulla imprescindibile necessità di far collimare ogni singola azione comunicativa con il suo proprio destinatario, porta ad una distinzione tra target interno e target esterno. Si applica tale divisione sulla base di un criterio generale che riconosce al personale interno dell'ente aspettative di comunicazione differenti rispetto alle esigenze informative e comunicative del cittadino medio.... Per quanto attiene alla macro-categoria "opinione pubblica" vi è la necessità di individuare ulteriori segmentazioni secondo: il criterio geografico..., il criterio socio-demografico..."(dal Piano di comunicazione del Comune di Verona, anno 2005)

Figura 5

La Fig.5 è uno schema sintetico che suggerisce gli strumenti da utilizzare in rapporto alle iniziative di comunicazione che saranno realizzate dai singoli settori



L'OPINIONE PUBBLICA			
TARGET	STRUMENTI		
	INTERPERSONALI	DIRETTI	MEDIATI
Cittadini inoccupati, disoccupati o a rischio di disoccupazione	Telefonata	E-mail/ lettera - Internet	Questionari/ sondaggi/ interviste - Pubblicazioni a stampa - TV
Studenti	Forum	Sms - E-mail/lettera - Internet - Bacheche	Questionari/ sondaggi/ interviste - Radio - TV - Gadget - Audiovisivi/ fotografia - Pubblicazioni a stampa
Giovani diplomati/laureati in cerca di primo impiego o di opportunità di qualificazione professionale	Forum - Presenza a manifestazioni fieristiche - Telefonata	Sms - E-mail/lettera - Internet - Bacheche - Protocolli/ Albo Pretorio - Newsletter	Questionari/ sondaggi/ interviste - Radio - TV - Gadget - Audiovisivi/ Fotografia - Pubblicazioni a stampa - Giornali - Pubblicazioni su supporti informatici
Cittadini appartenenti a fasce deboli e da tutelare	Telefonata	E-mail/ lettera - Internet	Questionari/ sondaggi/ interviste - Pubblicazioni a stampa - TV
Cittadini interessati agli strumenti esistenti per la creazione di impresa	Telefonata - Forum - Presenza a manifestazioni fieristiche - Vis a vis	E-mail/ lettera - Sms - Fax - Internet - Modulistica - Newsletter - Provvedimenti amministrativi - Protocolli/ Albo Pretorio	Pubblicazioni a stampa - Comunicati stampa - Conferenza stampa - Radio - TV - Giornali - Pubblicazioni su supporti informatici
Cittadini già occupati interessati ad aggiornare la propria professionalità	Telefonata - Forum - Presenza a manifestazioni fieristiche - Vis a vis	E-mail/ lettera - Sms - Newsletter - Fax - Internet - Provvedimenti amministrativi - Protocolli/ Albo Pretorio	Pubblicazioni a stampa - Comunicati stampa - Conferenza stampa - Radio - TV - Giornali - Pubblicazioni su supporti informatici
Cittadini interessati a conoscere i profili delle politiche sociali (anziani, minori, disabili, immigrati, tossicodipendenti, ecc.) e chi vi opera.	Forum - Presenze a manifestazioni fieristiche - Telefonate	Internet - E-mail/ lettera - Newsletter - Bacheche	Pubblicazioni a stampa - Comunicati stampa - TV - Radio - Giornali

Dunque, piano di comunicazione riferito alle politiche o piano di comunicazione riferito alla comunicazione? Naturalmente questa dicotomia è una relativa forzatura rispetto al dato di realtà: alcuni casi infatti rientrano in modo abbastanza calzante nell'una o nell'altra delle categorie illustrate ma molti altri contengono elementi di entrambe, quasi che le amministrazioni stessero sperimentando soluzioni possibili più che non applicando con certezza e convinzione un unico modo di fare. Si può inoltre ipotizzare che in qualche caso si stia procedendo per tappe progressive che porteranno a risultati finali anche molto diversi dal punto di partenza: il primo piano di comunicazione potrà essere modificato mano a mano che la funzione legittima il proprio ruolo e che l'organizzazione adatta i propri processi di lavoro in una relazione sempre più stringente con le attività di comunicazione.

Ma quali sono le ragioni che determinano un tipo di piano piuttosto che un altro? E' il comunicatore che sceglie liberamente a quale riferirsi oppure si tratta del risultato di vincoli che sono esterni alla funzione di comunicazione?

Le ragioni risiedono, come abbiamo detto all'inizio e come le testimonianze confermano, nel tipo di ruolo ricoperto dalla funzione di comunicazione dentro il proprio ente e nel tipo di relazioni fra la funzione di comunicazione e le altre funzioni amministrative: in questo senso il piano che la funzione di comunicazione può redigere non è quello che dovrebbe o vorrebbe fare in modo astratto, ma solo quello che le condizioni organizzative gli consentono di fare.

Quando un responsabile della comunicazione dice: *"Ho preso la bozza di patto aziendale, poi ho preso l'obiettivo "trasparenza" e ho dato la definizione operativa "trasparenza"* descrive una condizione organizzativa che rispecchia un ruolo strategico-decisionale della comunicazione non vincolato: è la funzione di comunicazione che decide le politiche di comunicazione e il piano è, in questi casi, uno strumento interno della funzione a cui il resto dell'organizzazione partecipa in modo "subordinato".

In altri casi le attività di comunicazione restano disperse nei diversi settori, i quali mantengono (o ai quali viene lasciata per espressa decisione) una più o meno forte autonomia in riferimento alle scelte e alle attività di comunicazione rispetto alle proprie politiche; vuoi per prassi consolidate, vuoi per competenze esistenti, vuoi per desiderio di "visibilità" del proprio settore, ciascuna articolazione organizzativa in materia di comunicazione fa da sé. In tali situazioni il ruolo della funzione di comunicazione è dunque solo quello compatibile ed effettivamente esercitabile rispetto all'esistenza di tali autonomie: non il mandato di assumere decisioni in riferimento alla comunicazione dell'intera organizzazione bensì di tentare, attraverso il piano, di uniformare e rendere efficaci le comunicazioni di settore. La funzione di comunicazione ha un ruolo pedagogico-consulenziale e il piano è, in questi casi, uno strumento di formazione redatto dalla funzione specialistica per supportare i colleghi sia in fase strategica che operativa. Quando un responsabile della comunicazione dice: *"La definizione di un metodo e di linee comuni è più importante dell'organizzazione delle singole attività che poi ogni servizio si può ben gestire autonomamente"* descrive una condizione organizzativa che rispecchia un ruolo di governo delle comunicazioni di settore indiretto perché tiene conto dell'esistenza delle rispettive autonomie. E' in questi casi che, per uniformare i messaggi e coordinare gli attori, si ricorre alla stesura delle linee guida e il piano diventa un compendio di comunicazione. L'obiettivo è quello di migliorare le capacità comunicative dell'organizzazione sfruttando le potenzialità di coordinamento che il piano consente di perseguire efficacemente: da una parte con la programmazione, per avere una visione di medio e lungo periodo che eviti il lavoro "in emergenza" o "sotto notizia" e riduca il rischio di frammentazione e giustapposizione di prodotti e attività; dall'altra con la condivisione del documento nell'ambito dell'organizzazione il che consente di legittimare le competenze specialistiche (chi stende un piano di comunicazione è un comunicatore) a proporre all'organizzazione il quadro concettuale e normativo della disciplina e i suggerimenti di metodo e di prassi di cui i settori terranno conto nell'elaborazione dei propri programmi di comunicazione.

"Le linee guida hanno anche una valenza di "formazione", per esempio per la rete di referenti interna, ai quali non abbiamo dato da studiare il manuale ma attraverso le linee guida sulla comunicazione abbiamo messo a disposizione una cornice di riferimento e indicazioni utili e omogenee per tutti." (Elena Crestan, Comune di Verona)

"Per noi, lo sforzo principale nell'impostare il PdC è stato quello di trovare un filo logico che unisse eventi e servizi che si erano sviluppati, nel tempo, in modo indipendente e disomogeneo. Il PdC ha censito le attività di comunicazione cercando di farle convergere, in modo coerente, verso obiettivi unitari, in linea con la missione istituzionale". (Nicola Biancucci, Consiglio regionale dell'Umbria)

“Noi potevamo controllare la parte strategica del piano e lì essere rigidi per tentare una forma di controllo e coordinamento dei servizi. La comunicazione dei servizi resta però in capo ai diversi responsabili e dunque lì si verifica il salto tra quando si progetta anche per gli altri e quando ciascuno progetta per sé e allora la funzione di comunicazione diventa uno strumento, talvolta senza neanche la funzione consulenziale.” (Cecilia Agostini, Comune di Arezzo)

2. processi inclusivi o decisioni esclusive?

▪ 2.1. *stakeholder*, influenti e modelli di relazione con i pubblici esterni

Dove si colloca l'intervento del comunicatore e della comunicazione nell'ambito del processo decisionale pubblico?

Anche in questo caso la risposta non è univoca ma dipende dalle caratteristiche distintive che fondano l'identità dell'amministrazione nelle relazioni, sia quelle esterne che quelle organizzative. Come sappiamo, infatti, le decisioni pubbliche possono essere, in una qualche misura, negoziabili. Perché? Quando? Con chi? E che ruolo ha la funzione di comunicazione, e dunque il piano come strumento della funzione, in questi casi?

La funzione di comunicazione può assumere un **ruolo strategico**, quando l'organizzazione sceglie consapevolmente di coinvolgere i propri pubblici per definire i contenuti delle proprie politiche. Si tratta dei cosiddetti processi partecipativi e delle strategie di inclusione degli *stakeholder* nell'ambito dei processi decisionali pubblici.

Chi sono gli *stakeholder* di un'organizzazione?

Letteralmente, *'to hold a stake'* significa possedere o portare un interesse, un titolo, interesse (quasi) nel senso di un 'diritto'. In sostanza, lo *stakeholder* è un soggetto (una persona, un'organizzazione o un gruppo di persone) che ritiene di detenere un 'titolo' per entrare in relazione con una determinata organizzazione: un soggetto le cui opinioni o decisioni, i cui atteggiamenti o comportamenti, possono oggettivamente favorire od ostacolare il raggiungimento di uno specifico obiettivo dell'organizzazione. Ecco perché assume un'importanza fondamentale la riflessione legata ai pubblici che, entrando in relazione con l'organizzazione, potranno influire, in modo positivo o negativo, sul raggiungimento degli obiettivi strategici. Ogni decisione o azione di una organizzazione può infatti avere riflessi sulla vita delle persone e tali riflessi innescheranno, in questi soggetti, reazioni più o meno favorevoli. Sempre più spesso le amministrazioni intendono realizzare politiche pubbliche che, per essere effettivamente messe in atto, comportano collaborazioni attive; in questi casi non si tratta solo di informare o convincere i destinatari di tali politiche rispetto alle scelte, ma anche di fare in modo che essi si comportino, facciano qualcosa di concreto perché le scelte fatte abbiano buon esito e in alcuni casi che collaborino, prima alla presa di decisione e poi all'attuazione della decisione. Si pensi, per esempio, a politiche come il riciclaggio dei rifiuti o la riduzione dell'uso delle auto: nel primo caso è fondamentale che le persone dividano, a partire dalle abitudini domestiche, la carta dalla plastica e il vetro dalle pile, nel secondo che scelgano di salire su un autobus o utilizzino la bicicletta invece che accendere il motore della propria autovettura. Quanto più l'obiettivo che si intende raggiungere incide sulla vita delle persone tanto più queste devono collaborare e, per farlo, hanno bisogno di essere informate, conquistate, convinte allo scopo perseguito.

In ogni caso è evidente come le organizzazioni, amministrazioni pubbliche, aziende, organizzazioni *no profit* che siano, agiscono in un contesto in cui le relazioni e i sistemi di relazione con gli *stakeholder* sono determinanti perché le organizzazioni stesse raggiungano ciascuna i propri traguardi.

Ogni organizzazione ha *stakeholder* che sono in parte gli stessi e in parte diversi sia rispetto a ciascun obiettivo da perseguire sia rispetto ad un'altra organizzazione, più o meno concorrente. Ad esempio, i giornalisti che si occupano di moda saranno *stakeholder*

per tutti gli stilisti, ma ciascuno stilista avrà azionisti, clienti e distributori diversi. Anche per un produttore di profumi il giornalista che si occupa di moda è importante, ma fra i tanti giornalisti, tenderà sicuramente a privilegiare l'esperto di bellezza.

Diversa ancora è la definizione di influente. I pubblici influenti, o anche il singolo influente, sono coloro che l'organizzazione reputa tali: perciò, mentre lo *stakeholder* è colui che possiede un interesse legittimo a interagire con l'organizzazione, anche quando l'organizzazione non gliene riconosca il titolo, l'influente è colui che interagisce con l'organizzazione per scelta dell'organizzazione stessa che gli attribuisce caratteristiche tali da renderlo "strategico" rispetto al raggiungimento dei propri obiettivi. La differenza sta nella fonte di legittimità: lo *stakeholder* la possiede in modo intrinseco, l'influente la possiede per volontà dell'organizzazione.

Tradizionalmente la relazione con gli *stakeholder* avviene in una fase successiva sia alla definizione delle finalità dell'organizzazione (nel caso di un'organizzazione pubblica la sua finalità o missione non è peraltro sempre o interamente negoziabile; nel caso di un'organizzazione privata invece le finalità sono più facilmente discutibili e/o modificabili). Esistono tuttavia teorie che sostengono la necessità di coinvolgere gli *stakeholder* prima possibile, anche in sede di definizione delle finalità o, immediatamente dopo, di obiettivi strategici.

James Grunig³ propone un modello relazionale di tipo dialogico centrato su rapporti simmetrici e bidirezionali: in virtù del fatto che l'organizzazione è un sistema in grado di produrre conseguenze con il proprio operato su diversi attori, è necessario che essa si relazioni con gli stessi in funzione del raggiungimento dei propri obiettivi; pertanto, più la comunicazione è attiva, simmetrica e bidirezionale, più è possibile il raggiungimento di tali obiettivi.

La teoria della relazione simmetrica e bidirezionale elaborata da Grunig lo porta a sostenere che il momento della relazione con gli *stakeholder*, o comunque con i pubblici, dovrebbe essere il più possibile anticipato. Infatti poiché possiamo dire che si forma "un pubblico" ogni volta che si determinano delle conseguenze prodotte dalla decisione di un'organizzazione e che tali pubblici sono interessati per definizione, per James Grunig ogni pubblico ha diritto ad essere ascoltato e ad interagire con l'organizzazione già prima che questa definisca i propri obiettivi e sia che si tratti di pubblici favorevoli, o potenzialmente favorevoli sia che si tratti di pubblici contrari, o potenzialmente contrari. Nella sostanza, per avere maggiori probabilità di successo rispetto al raggiungimento dei propri obiettivi, è necessario, per Grunig, che l'interazione con i pubblici destinatari avvenga in tutte le fasi del processo decisionale in modo da consentire ai pubblici di conoscere tutti i contenuti del medesimo (simmetria) e di avere voce su ciascuno di questi (bidirezionalità).

Il modello di Grunig si configura come un ulteriore salto di qualità rispetto ai sistemi di relazione comunemente intesi e certo come un modello tendenzialmente coerente nelle relazioni tra pubblica amministrazioni e cittadini. Infatti, pur essendo stata elaborata nel contesto delle relazioni pubbliche d'impresa, tale teoria ha maggiore rispondenza e coerenza proprio in ambito pubblico: mentre nel mondo privato la simmetria tra organizzazione e pubblici è un'opzione possibile, ovvero non costituisce un elemento distintivo della comunicazione d'impresa ma semmai una scelta strategica in funzione di un migliore risultato aziendale, nel mondo pubblico la simmetria nella comunicazione tra amministrazione e pubblici dovrebbe rappresentare il paradigma delle relazioni istituzionali. La missione e la ragion d'essere delle istituzioni è infatti rappresentata dal governo della comunità su mandato della comunità stessa e perciò, prima ancora che la comunicazione, è tendenzialmente simmetrico e bidirezionale il rapporto tra i soggetti che definiscono l'istituzione pubblica (la comunità e il suo governo). Non a caso, che i pro-

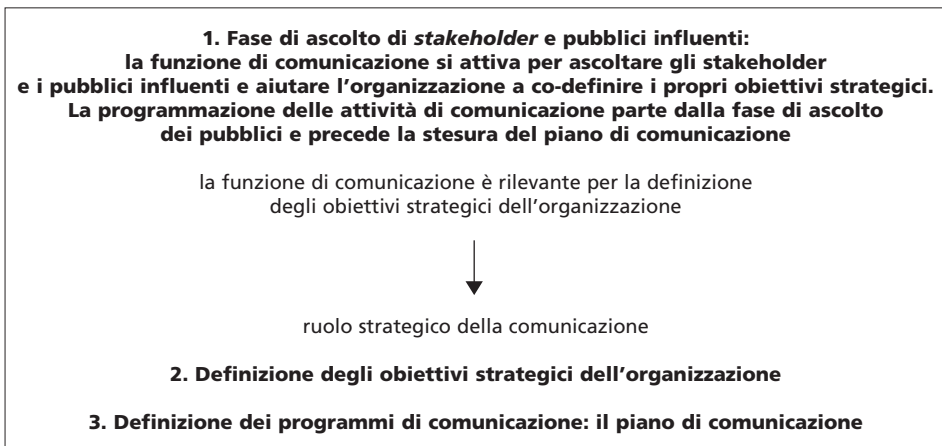
³ James e Larissa Grunig sono due dei più noti esponenti delle relazioni pubbliche mondiali.

cessi decisionali inclusivi siano efficaci per le politiche pubbliche è un'ipotesi che trova un fondamento sia nella letteratura di settore⁴ sia nella pratica concreta di alcune amministrazioni italiane.

Politiche inclusive possono dunque essere determinanti per la funzione di comunicazione e avere importanti conseguenze anche per la stesura del piano: in questi casi infatti la comunicazione entra in scena al punto zero del processo decisionale e ha il compito di ascoltare i pubblici di riferimento dell'organizzazione (influenti e *stakeholder*) per consentire all'organizzazione stessa di definire obiettivi che tengano in considerazione l'opinione espressa da quei pubblici.

Quando si verificano queste situazioni, il ruolo della funzione di comunicazione si può definire **strategico**: attraverso il sistema di relazione con gli influenti e grazie alle attività di ascolto condotte dalla funzione di comunicazione, l'organizzazione definisce, in maniera condivisa, i propri obiettivi.

Rispetto allo schema metodologico di progettazione del Piano la fase di *audit* di *stakeholder* e influenti diventa il primo step del piano perché precede la definizione degli obiettivi strategici che il piano stesso dovrà supportare. Infine è chiaro che le attività di ascolto determinano una relazione positiva con gli *stakeholder* (ascoltare vuole dire essere disponibili) e iniziano a produrre consenso intorno alle decisioni pubbliche già prima che queste vengano assunte (co-decidere diminuisce il conflitto): di conseguenza sarà meno faticoso convincere e persuadere in sede di attuazione dei programmi.

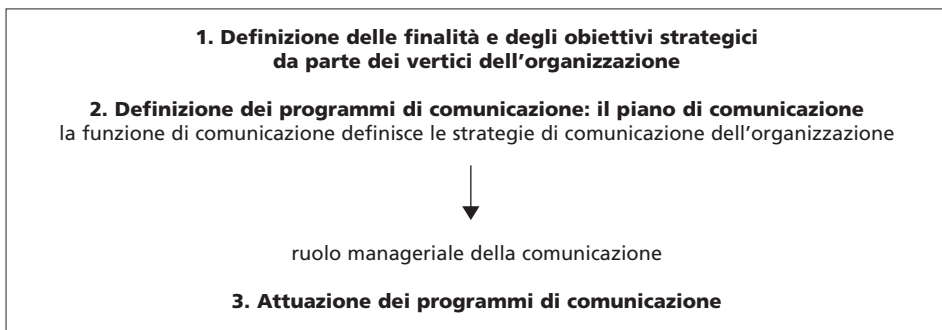


"Abbiamo fatto un serio lavoro di ascolto degli influenti, garantendo loro spazi di confronto e proposta, e riuscendo a coinvolgerli in parte nella stesura del piano. Eravamo a conoscenza della loro esistenza e del loro ruolo ed abbiamo utilizzato la loro collaborazione per contattare con efficacia e rapidità altri destinatari, esterni all'Ente.

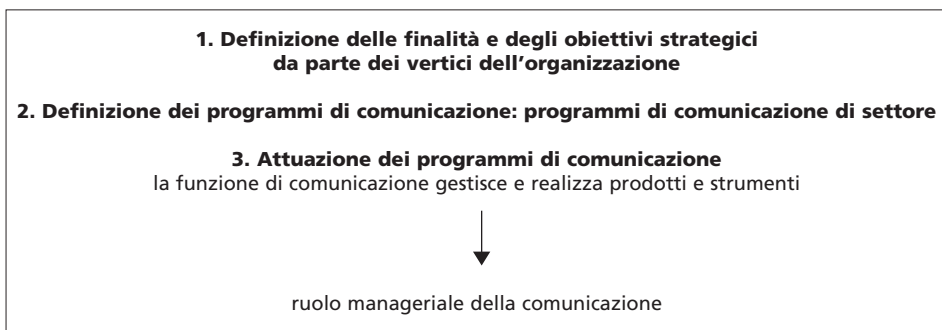
Gli influenti sono una risorsa strategica per le attività dell'Ente, sia in termini progettuali che di attività di comunicazione: creano un effetto moltiplicatore sulle informazioni da divulgare e sulle idee da condividere, e forniscono, attraverso il confronto dialettico, una serie di feedback, che permettono di ritardare gli interventi in atto, o migliorare le iniziative successive." (Serena Tessaro, Comune di Orsenigo)

⁴ "A più voci", a cura di Luigi Bobbio, Dipartimento della Funzione Pubblica, ed. ESI, 2004 www.cantieri-pa.it. Sul principio di sussidiarietà quale nuovo paradigma nelle relazioni pubblico-privato, amministrazione-cittadini, si veda anche "Cittadini attivi" di G. Arena, ed. Laterza, anno 2006.

La funzione di comunicazione può assumere **un ruolo manageriale** quando organizza e coordina le risorse tecnico-operative e definisce il programma di comunicazione. E' il ruolo più tradizionale di chi redige il piano di comunicazione il quale, normalmente, si trova nella condizione di programmare le scelte e le attività di comunicazione a partire da obiettivi e finalità dell'organizzazione già definiti. L'ascolto degli *stakeholder* e degli influenti avviene quindi nella fase di analisi dei contesti e delle variabili che ruotano intorno a ciascuno degli obiettivi strategici individuati. Il ruolo più tipico della funzione di comunicazione rispetto alla redazione del piano generale è dunque quello del *project manager*: se alla committenza del piano (i decisori dell'organizzazione) spettano le proposte sugli obiettivi da perseguire e il controllo che sia mantenuta la coerenza fra questi obiettivi e quelli che si concretizzano nel piano, il *project manager* della comunicazione seguirà con scrupolo la coerenza fra gli obiettivi del proprio piano e le azioni messe in pratica da tutti coloro che collaboreranno al loro raggiungimento. Dal canto loro i collaboratori dovranno fare in modo che il loro operato sia in linea con quanto è stato stabilito nella pianificazione.



La funzione di comunicazione può, infine, avere solo o anche **un ruolo tecnico-operativo**, ovvero svolgere attività scelte da altri. In questi casi il comunicatore non decide né conduce una regia della comunicazione ma realizza i prodotti e gli strumenti di comunicazione pensati da altri attori dell'organizzazione.



▪ **2.2. alleanze e reti di relazione nell'ambito dell'organizzazione**

Una forma di inclusione di *stakeholder* interni è quella che riguarda la cosiddetta "rete dei referenti", iniziativa che ritorna frequentemente nelle esperienze concrete delle amministrazioni. Si tratta di quel gruppo più o meno numeroso di colleghi che nell'ambito dell'organizzazione potranno costituire gli snodi di comunicazione da e per i diver-

si settori dell'organizzazione. Il coinvolgimento di questi particolari *stakeholder* interni è una condizione di potenziale successo del piano. Per i referenti sarà più facile agire il proprio ruolo quanto più saranno convinti degli obiettivi e avranno preso parte attiva alla loro definizione; perciò, l'inclusione di questi soggetti nell'arco dell'intero processo decisionale relativo al piano di comunicazione è strategica.

Il sistema di reclutamento e/o individuazione dei referenti, il loro ruolo tecnico ed organizzativo, il livello di legittimazione cambiano da caso a caso.

Per quanto riguarda il sistema di reclutamento possono darsi situazioni in cui si prende atto di una prassi consolidata, oppure si individuano i referenti *ex novo* o sulla base di competenze distintive in termini di comunicazione, oppure di posizione organizzativa nell'ambito del settore di appartenenza, oppure ancora sulla base della relazione di *feeling* tra la struttura di comunicazione, addirittura il comunicatore, e queste stesse persone.

In riferimento al ruolo, i referenti della comunicazione possono essere gli apicali del settore, per avere un riferimento decisionale certo, oppure persone che fungono da snodo del settore per altre ragioni, oppure persone in grado di gestire strumenti di comunicazione o altro ancora.

Infine il livello di legittimazione può andare da un riconoscimento formale della rete dei comunicatori interna all'ente attraverso incarico, formazione o riconoscimento economico, fino alla più totale informalità. Anche dalla combinazione di queste variabili può dipendere il successo e la qualità del sistema di relazioni interno all'organizzazione e, di conseguenza, della comunicazione *tout court*. Come si legge nelle testimonianze la molteplicità delle soluzioni circa la rete dei referenti interna è davvero notevole e dipende da caratteristiche dell'organizzazione che si possono valutare solo di volta in volta.

"Abbiamo creato dal nulla una rete di referenti interni numerosa: sono 90 persone rappresentanti di ogni Centro di Responsabilità. Il coinvolgimento all'inizio del PdC è stata più una mappatura delle competenze di ogni CdR, anche per conoscersi. Poi si è passato al coinvolgimento per il PdC, coinvolgimento più stretto." (Elena Crestan, Comune di Verona)

"Abbiamo tentato l'utilizzo dell'inclusione nell'orizzonte organizzativo interno, attraverso un doppio canale: da una parte la creazione di referenti interni, referenti tecnici mirata alla cura della banca dati informativa del sito (gestito dall'URP) come figure ponte con l'organizzazione; poi abbiamo utilizzato il censimento, svolto attraverso la stesura del PdC, con la mappatura delle azioni di Comunicazione fatte l'anno precedente e coinvolgendo l'intera struttura. Con la mappatura volevamo individuare cosa avevano fatto in termini di azioni di comunicazione i diversi settori e cosa pensavano di fare per l'anno successivo. In questo modo si è cercato di fare riflettere gli altri su aspetti cruciali della comunicazione quali i target, i canali..." (Cecilia Agostini, Comune di Arezzo)

"In Agenzia si è ricorso a processi inclusivi per creare una rete di referenti regionali della comunicazione esterna. Spesso sono persone che, a livello di Direzione Regionale, insieme alla comunicazione hanno anche altre importanti competenze. Si è creato quindi un collegamento fra il centro e la periferia con la nascita di "un presidio" che fosse un punto di riferimento per i referenti regionali. Questo ha permesso lo sviluppo di un dialogo che favorisse una corretta comunicazione esterna per individuare anche le occasioni pubbliche o le iniziative importanti a cui partecipare e perché. Contemporaneamente i rapporti sono stati "regolati" anche attraverso direttive che disciplinassero i comportamenti e dessero delle indicazioni comuni per le attività più delicate". (Tiziana Ciampetti, Agenzia delle Entrate)

"Il ragionamento è stato duplice: da una parte era necessario raccogliere il maggior numero di informazioni possibili, per avere un quadro corretto della realtà in cui si andava ad operare e per procedere alla stesura del PdC, dall'altra è stato possibile creare le premesse, soprattutto motivazionali, per favorire la condivisione del progetto da parte dei colleghi ed assicurarsi la maggior collaborazione possibile nel perseguirne gli obiettivi. Non

abbiamo formalizzato ruoli e strutturato relazioni regolari, ma ci siamo organizzati sulla base di appuntamenti periodici e della gestione di eventuali emergenze: considerando le dimensioni organizzative ridotte, infatti, si è scelto di non sovraccaricare i colleghi. In una prima fase l'indagine è stata svolta con gli strumenti dell'osservazione partecipata; una volta individuati i "punti caldi" dell'organizzazione, la raccolta delle informazioni è avvenuta con la collaborazione diretta dei singoli colleghi, utilizzando strumenti diversi. Ho lavorato in modo particolare sulla motivazione, come volano della partecipazione dei colleghi alla stesura e realizzazione del piano di comunicazione". (Serena Tessaro, Comune di Orsenigo)

"La ragione della formalizzazione della rete era legata alla volontà di creare redazioni intranet decentrate (con struttura a matrice) chiesti dai dirigenti, ma le figure individuate secondo questi criteri non dovevano essere esperte in comunicazione. I componenti delle redazioni dovevano essere competenti nei temi che trattavano, in modo che potessero dare il plusvalore della propria competenza nella materia specifica del ruolo ricoperto all'interno dell'organizzazione. Non avendo accentrato, abbiamo cercato di "puntare" sul coordinamento della rete attraverso un manuale d'uso e indicazioni sugli strumenti per comunicare". (Simonetta Sterrantino, Giunta regionale dell'Umbria)

"Sono stati utilizzati metodi di inclusione nella stesura del piano in due diverse fasi. Nella prima si è fatto leva sull'analisi degli strumenti e su metodi partecipativi, come i focus group. Visto che comunque mancano risorse, si è usata la ricerca di *customer* sia esterna che interna che è stata particolarmente utile per valutare i gap comunicativi. Ciò che ci dicevano i relatori nella fase di analisi è stato tenuto conto nella stesura degli obiettivi strategici. Da una parte obiettivi strategici e risultati derivati dal contesto e dall'altra le richieste dell'ente. Nella seconda fase, quella della realizzazione, si è cercato di dare gli strumenti per agire. Allo stesso tempo si sono date le premesse per creare una cultura condivisa sulla comunicazione (trasparenza, diritto all'informazione, accesso agli atti, ...), per puntare su un linguaggio più semplice e sulla comunicazione interpersonale per gli operatori di sportello." (Claudia Rubino, Camera di Commercio di Crotone)

La creazione della rete dei referenti corrisponde, in buona sostanza, alla creazione di un gruppo di lavoro specifico dedicato a un progetto dell'organizzazione. Tale gruppo di lavoro si caratterizza per la sua composizione, non usuale rispetto all'ambiente che accoglie il progetto: infatti la formazione del gruppo avviene raccogliendo competenze diverse che solitamente non collaborano all'interno dell'organigramma aziendale ma che, rispetto all'implementazione del piano, hanno la necessità di cominciare a lavorare insieme per raggiungere gli obiettivi del nuovo progetto. E' un'idea di organizzazione del lavoro per obiettivi e non per processi, tanto meno per adempimenti.

Sostanzialmente i referenti della comunicazione sono i principali *stakeholder* interni del Piano e si configurano come la "rete di alleanza" all'interno dell'organizzazione rispetto al piano stesso. Occorre infatti tenere presente che l'adozione del piano di comunicazione, come qualunque azione di potenziale miglioramento, produce una serie di effetti sia sull'organizzazione nel suo insieme sia sulle singole persone e i singoli ruoli all'interno dell'ente perché altera gli equilibri consolidati, i modi di lavorare e il clima interno, portando con sé una certa carica critica all'operato precedente: la discontinuità provoca in quasi tutti i casi una reazione fisiologica di resistenza che può manifestarsi fin dall'annuncio del progetto ma che comunque è destinata a rafforzarsi una volta realizzati i prodotti prima e i risultati poi. Perciò il piano di comunicazione non solo non può essere calato dall'alto ma, soprattutto, non può appartenere solo alla struttura di comunicazione tanto più che ha ricadute sui colleghi: per queste ragioni la costruzione della "rete dei referenti" è una scelta strategica di comunicazione interna che apre la strada del consenso e della partecipazione, rafforzando gli "alleati" e togliendo terreno a coloro che potrebbero agire resistenze.

Ne consegue che è un compito preciso e una responsabilità specifica della funzione di comunicazione gestire e risolvere le tensioni possibili fra rete di sostegno e rete antagonista al piano: la prima dovrà essere valorizzata e favorita mentre la seconda dovrà esse-

re indebolita e dovrà perdere progressivamente di influenza.

L'altro punto di forza della rete dei referenti è il riconoscimento reciproco dei ruoli: se lo strumento "piano" costituisce infatti la legittimazione della competenza comunicativa specifica, la creazione di una rete di referenti all'interno dell'organizzazione riconosce, parimenti, l'insufficienza del ruolo comunicativo se isolato dal resto dell'organizzazione. Un confine riconosciuto e palese dei ruoli aiuta il dialogo e la collaborazione.

"Dopo un anno di sperimentazione, alcuni passi in avanti sono stati compiuti: gli uffici hanno iniziato a riconoscere al comunicatore pubblico la gestione delle funzioni di comunicazione, soprattutto per le attività di particolare complessità, limitando le iniziative autonome ed aumentando i livelli di collaborazione interna. ... Attualmente c'è un confine riconosciuto dei ruoli. C'è sicuramente molta più consapevolezza: all'interno degli uffici ci si interroga su cosa serve comunicare e a chi, cercando di definire anche il livello di informazioni da fornire. È necessario riconoscere e rispettare le competenze e le specificità professionali, per accedere alle informazioni corrette e per comunicarle in modo adeguato; così si evita che il cittadino abbia, per la stessa domanda, tre risposte divergenti da tre persone diverse." (Serena Tessaro, Comune di Orsenigo)

"La scelta di coinvolgere d'ufficio i servizi di supporto e le segreterie degli assessori (ruolo più tipicamente politico) nella rete dei referenti per la comunicazione, in collegamento con gli account dell'Ufficio Comunicazione e Stampa, ha rappresentato per noi un'utile relazione strategica tra organizzazione amministrativa e vertice politico. Nel nostro caso abbiamo creato anche la redazione web a supporto dell'integrazione dei vari siti di settore con quello istituzionale e nell'ottica dell'avvio dell'iniziativa "Urponline" nel corso del 2006". (Manuela Priolo, Provincia di Rimini)

Un ultimo punto di forza della rete dei referenti è il costituirsi e il manifestarsi, nel corso del tempo, di una vera e propria comunità di pratica alla quale assegnare precisi obiettivi di promozione e sensibilizzazione della cultura della comunicazione nell'ambito dell'ente e di coordinamento gestionale degli strumenti di comunicazione esistenti. In questo senso la rete dei referenti è uno degli strumenti più efficaci per realizzare coordinamento e integrazione della comunicazione agendo sulla cultura delle persone e non sul loro senso del dovere.

"Al centro del processo di rinnovamento della funzione di comunicazione dell'Ente si colloca la rete dei referenti, nata, raccogliendo l'eredità, agli inizi del 2003, della rete dei referenti internet, che ha iniziato ad operare validamente agli inizi del 1999 e valorizzata poi, attraverso successivi passaggi, fino a divenire già nel corso del 2004 la rete dei referenti della comunicazione. Una struttura reticolare, formata da operatori incaricati dai diversi centri di responsabilità ed integrata con i referenti d'area, che presidia tutte le tematiche che hanno rilievo sotto l'aspetto relazionale e comunicativo. Non solo internet quindi, ma presidio strategico della comunicazione in generale, interna ed esterna, passando dalla corporate identity alla tematica della tutela dei dati personali ed al presidio della gestione informatica dei flussi documentali. E' utile sottolineare che la rete è unica, i referenti presidiano unitariamente e complessivamente tutte queste tematiche, senza nuove segmentazioni in verticale e/o in orizzontale contribuendo a creare un clima di collaborazione interna, basato sulla condivisione di saperi ed esperienze, favorire la circolarità delle informazioni, la conoscenza globale e particolare della struttura dell'ente e costruire il piano di comunicazione; (dal Piano di comunicazione del Comune di Verona - anno 2005)

3. risultati o presupposti?

Molte delle considerazioni che seguono avevano trovato una loro prima formulazione nell'ambito del manuale sui piani di comunicazione⁵. Il fatto che emergano anche in que-

⁵ op. cit. nota 2.

sta sede come risultanze delle esperienze di pianificazione concretamente realizzate dentro le amministrazioni è testimonianza ulteriore del fatto che il piano non può essere considerato solo un documento ma anche l'esito di un processo organizzativo complesso che coinvolge diversi attori e ruoli dentro l'organizzazione e che impatta su altrettanti aspetti dell'organizzazione: le procedure di lavoro, le risorse, le competenze, la cultura organizzativa.

Questi aspetti costituiscono sia una faccia della medaglia sia il suo rovescio: essi infatti sono, al contempo, presupposti e risultati del processo di pianificazione della comunicazione. E' come se, da una parte, la redazione del piano fosse difficile, quando non impossibile, in assenza di alcune condizioni; d'altro canto la stesura del piano produce queste stesse condizioni come risultato del processo di pianificazione. Da questa considerazione nasce un invito, che è anche un incoraggiamento, a quanti sono e saranno chiamati a stendere il piano di comunicazione della propria organizzazione: l'invito è a cercare di garantirsi l'esistenza di queste condizioni prima di approcciare il lavoro ma, anche, di considerarle delle possibili ricadute. Alla lunga diventeranno conquiste definitive.

▪ 3.1. La legittimità della funzione

I passaggi di formalizzazione del piano assumono un'importanza fondamentale sotto un duplice aspetto: conferiscono legittimità alla funzione di comunicazione e legano il piano ad altri strumenti di programmazione e controllo delle attività dell'ente, così da costituire un vincolo maggiore per la fase di realizzazione delle attività previste.

"Vi era una forte volontà dell'amministrazione di gestire il Piano di comunicazione: per questo ci sono stati dati obiettivi espliciti riferiti al mandato di governo poiché si era capito che il piano serviva per far conoscere le attività della provincia all'esterno. Per questo ci sono stati diversi passaggi di formalizzazione: il piano è stato adottato dalla Giunta e le attività di comunicazione sono state inserite e collegate agli obiettivi individuati nel Piano esecutivo di gestione. Una volta adottato il piano, l'Assessore alla Comunicazione Coordinata effettua passaggi in Giunta provinciale sullo stato di avanzamento e attuazione del Piano di comunicazione e su eventuali notizie che riguardano la comunicazione. Inoltre lo stesso Ufficio Comunicazione e Stampa ha un proprio PEG con le specifiche attività di comunicazione che comprendono quelle strategiche per l'implementazione del sistema e del metodo della comunicazione coordinata." (Manuela Priolo, Provincia di Rimini)

"Nel nostro ente vi sono stati diversi e importanti atti formali per dare riconoscimento alla funzione di comunicazione. Nel giugno 2004 il direttore generale ha diffuso un ordine di servizio nel quale è stato sancito che il Piano di comunicazione comparisse in tutti gli atti amministrativi, sia per interni ed esterni. Si è poi dato disposizione per l'utilizzo della tabella degli strumenti di comunicazione individuata dal Piano e l'obbligo di mandare una copia dell'azione di comunicazione al settore comunicazione per conoscenza. Infine è stato emanato un ordine di servizio nel quale è stata formalizzata la rete dei referenti interni per la comunicazione. Ora il problema aperto è quello del riconoscimento dei profili professionali, anche in relazioni a questioni di carattere più sindacale." (Elena Crestan, Comune di Verona)

L'utilizzo di sistemi premianti è un'ottima leva per acquisire e legittimare il proprio ruolo e per tenere alta l'attenzione dell'organizzazione verso la funzione. Le esperienze sul campo dimostrano infatti che se le capacità comunicative o l'attenzione alla comunicazione vengono inserite fra gli aspetti di valutazione del ruolo, una buona parte dei problemi legati alla collaborazione dei colleghi può essere risolta, o almeno affrontata.

"Per quanto ci riguarda abbiamo scelto, oltre al legame tra Piano di comunicazione e Piano Esecutivo di Gestione, anche di legare il Piano di comunicazione alla valutazione dei dirigenti. In questo modo abbiamo notato che il livello di attenzione dei settori verso la funzione di comunicazione cresceva notevolmente e si accorciavano i tempi di risposta rispetto alle nostre richieste di informazioni." (Cecilia Agostini, Comune di Arezzo)

La legittimazione formale resta un passaggio fondamentale nelle amministrazioni pubbliche poiché solo i riconoscimenti informali o le relazioni interpersonali di “buon vicinato” non sono sufficienti a vincere resistenze, ostilità, sospetti che si creano, sempre, intorno a progetti di innovazione e cambiamento delle prassi di lavoro. Avere a disposizione anche una legittimazione formale sul progetto permette di gestire molto più facilmente tutto il processo di lavoro e i rapporti anche con quelle parti dell’organizzazione non coinvolte attivamente.

Tuttavia la legittimazione non è mai e solo un’investitura formale; la legittimazione è, anche, il risultato di un’autorevolezza e una competenza guadagnati sul campo. Per questo può essere un risultato di lungo periodo, quando manca come presupposto di partenza.

▪ 3.2. La cultura organizzativa

La redazione del piano costituisce un’importante occasione di innovazione soprattutto in riferimento alla cultura organizzativa e, in prima battuta, proprio in riferimento alla cultura della comunicazione. La redazione prima e la gestione poi del piano di comunicazione diffondono conoscenze sia perché talvolta vengono organizzate attività di formazione specifiche sia perché la gestione dei processi di comunicazione è, essa stessa, fonte di apprendimento: la comunicazione si impara leggendo i testi, a partire dal piano stesso, svolgendo attività, gestendo strumenti, partecipando al gruppo di lavoro, parlando negli uffici. La diffusione di una cultura della comunicazione è un risultato intrinseco al fare comunicazione. Ma, lo si è già detto, la cultura della comunicazione modifica la cultura organizzativa nel suo complesso perché costringe a ragionare e a comportarsi in modo diverso dal consueto.

“Uno dei problemi che abbiamo dovuto affrontare rispetto alle reti dei referenti è stato quello di creare un linguaggio comune per rapportarci al mondo esterno con gli stessi criteri e le stesse modalità. Per questo abbiamo adottato alcune soluzioni organizzative, come le relazioni quotidiane per il passaggio di informazioni, riunioni periodiche per fare il punto e per lavorare su comuni iniziative, momenti di formazione ad hoc per i referenti.” (Tiziana Ciampetti, Agenzia delle Entrate)

“In un ente piccolo come il nostro tutti comunicavano tutto e in mille modi diversi. Per questo si trattava di influire sugli stili e sulle modalità di comunicazione perché, a seconda di come comunicavi, ottieni risultati diversi.” (Serena Tessaro, Comune di Orsenigo)

“Noi abbiamo optato per la formazione con l’obiettivo di diffondere la cultura della comunicazione. Abbiamo fatto corsi di formazione su questi temi: la comunicazione come diritto al cittadino, la semplificazione del linguaggio, la comunicazione dei *front-line*. Il percorso aveva come obiettivo una ricaduta molto pratica: ad esempio si è concretizzato nella riscrittura delle delibere e degli atti amministrativi.” (Claudia Rubino, Camera di Commercio di Crotone).

“La Provincia di Rimini ha organizzato la formazione ad hoc per tutta la Rete dei Referenti interni all’interno del più generale Piano di formazione dell’ente e ha scelto di aprirlo anche ai partner del Coordinamento Urp della Provincia per dare il senso della comunità dei comunicatori”. (Manuela Priolo, Provincia di Rimini)

Un modo intelligente per agire sull’attenzione agli aspetti di comunicazione è rendicontare i propri risultati, valorizzare il proprio lavoro, dimostrare che la comunicazione è stata utile. Lavorare anche in questa direzione non significa essere autoreferenziali o cercare una visibilità fine a se stessa ma rendere consapevole l’organizzazione che fare le cose in modo adeguato, quindi anche in modo comunicativo, porta a migliori risultati. Occorre perciò dedicare tempo e risorse alla “comunicazione della comunicazione” per promuoverla e metterla a valore.

“Aver fatto sapere che i dati riferiti ai diversi settori presenti nel *data base* erano stati pubblicati ha fatto in modo che gli aggiornamenti venissero trasmessi spontaneamente e le informazioni sono circolate in modo più rapido e preciso: i “non ho tempo” oppure “non sapevo” sono spariti mentre sono migliorate e aumentate le collaborazioni.” (Elena Crestan, Comune di Verona)

“Occorre rendere visibile l’invisibile, come nel caso dei servizi di *back office*, perché non sempre produciamo qualcosa, a volte mettiamo gli altri nelle condizioni di produrre perciò diventa ancora più indispensabile mostrare e dimostrare quello che si fa.” (Simonetta Sterrantino, Giunta regionale dell’Umbria)

▪ 3.3. Il coordinamento

Una delle questioni più rilevanti in riferimento alla funzione di comunicazione riguarda il problema del coordinamento, inteso come possibilità tendenziale che la comunicazione di un’organizzazione, per quanto dispersa e diffusa, riesca ad essere gestita secondo criteri condivisi, modalità uniformi, procedure integrate. Nella sostanza ciò che appare più problematico è proprio condurre quella regia della comunicazione di cui il piano rappresenta uno strumento necessario ma non sufficiente: molte altre leve e diversi altri approcci devono convergere, insieme al piano, verso una cultura della comunicazione che possa rendere effettivamente comuni gli obiettivi e le attività di comunicazione non solo rispetto alla funzione che la presidia ma nell’ambito dell’intera organizzazione.

Il problema del coordinamento della comunicazione è stato affrontato anche in alcune leggi,⁶ in particolare nella Legge 150 del 2000 e nella successiva Direttiva Frattini del 2002.

La Legge 150 ha definito un primo livello di coordinamento in modo indiretto, individuando nell’Ufficio per le relazioni con il pubblico (art. 8) i compiti di integrazione fra comunicazione interna e comunicazione esterna ai cittadini, di coordinamento delle reti civiche e di interconnessione telematica e, infine, di coordinamento sia tra gli uffici del proprio ente sia a livello interistituzionale, ovvero tra gli Urp delle diverse pubbliche amministrazioni.

La successiva Direttiva Frattini ha affrontato il nodo del coordinamento in modo più mirato: l’integrazione fra i diversi soggetti che si occupano di comunicazione nell’ambito dell’amministrazione pubblica, in particolare tra il Responsabile Urp, il Responsabile dell’Ufficio stampa e il Portavoce, dovrebbe essere garantita dall’istituzione di una struttura organizzativa che avrebbe il compito di assicurare il raccordo operativo tra i segmenti di comunicazione attivati, prevedendo “forme organizzative di coordinamento delle loro attività”, per massimizzare l’utilizzo delle risorse umane ed economiche, creare sinergie ed integrazione tra le azioni di comunicazione e contribuire a rendere efficaci e soddisfacenti le relazioni con i cittadini.” E’ alla struttura organizzativa che compete la redazione del piano di comunicazione come strumento di programmazione generale delle attività di comunicazione di un’amministrazione pubblica.

In realtà nelle amministrazioni italiane prevalgono soluzioni differenti per l’organizzazione e il coordinamento della comunicazione istituzionale piuttosto che non una rigida e uniforme applicazione del modello normativo, sia che si tratti delle ruoli e dei compiti assegnati all’Urp sia che si tratti delle soluzioni relative al coordinamento.

Per quanto riguarda l’Ufficio per le relazioni con il pubblico, i modelli organizzativi adottati dalle pubbliche amministrazioni sembrano dipendere dalle caratteristiche stesse dell’organizzazione, come la tipologia di ente e la classe dimensionale. Al crescere della

⁶ Le due disposizioni sono: la Legge 150 del 2000 “Disciplina delle attività di informazione e comunicazione delle PA” e la Direttiva del Ministro della Funzione Pubblica del 07/02/2002 sulle attività di comunicazione delle PA.

complessità organizzativa, le amministrazioni si dotano di strutture organizzative complesse dedicate alla comunicazione, articolandole al loro interno per finalità, strumenti e target di pubblico. In questi casi l'Urp è uno dei bracci operativi di questa struttura. Negli enti di piccole dimensioni invece l'Urp è un'unità organizzativa poco strutturata e che riveste prevalentemente il ruolo di tutela dei diritti, con un riferimento particolare al diritto di accesso e al diritto all'informazione; non sono presenti invece le funzioni più complesse di comunicazione, come l'attività di pianificazione o la gestione di campagne, né le funzioni di innovazione organizzativa, come le attività di ascolto dell'utenza per migliorare i servizi.⁷

Rispetto al problema del coordinamento⁸, la Direttiva Frattini appare effettivamente una soluzione efficace se il problema del coordinamento è quello interno alla funzione di comunicazione (standardizzare e formalizzare i rapporti tra Responsabile dell'Urp, Responsabile dell'Ufficio stampa e Portavoce) mentre appare inadeguata a incidere in maniera significativa sulle relazioni interorganizzative, ovvero tra chi si occupa di comunicazione e tutte le altre strutture dell'ente, ciascuna delle quali è spesso dotata di una propria comunicazione, è centrata sul proprio prodotto e sui propri destinatari, è sorretta da specifiche culture e da logiche interne al segmento di mercato in cui agisce. A questo livello, il problema è strutturare relazioni stabili e processi di comunicazione condivisi nell'ambito dell'intera organizzazione.

“Nella nostra realtà si deve ancora definire un punto di mediazione equo fra quell'ampio margine di autonomia nella gestione delle attività di comunicazione di cui ciascun settore ovviamente dispone e quell'esigenza di omogeneità e congruenza di immagine, di stile e di “impatto” cui necessariamente si deve invece tendere in fase di progettazione delle azioni comunicative interne/esterne nel loro complesso. E' evidente che la stesura del piano di comunicazione deve tenere conto del margine di autonomia dei settori, ma questo di fatto rappresenta una complessità ulteriore e un elemento di ridefinizione del ruolo della funzione di comunicazione rispetto alle altre funzioni amministrative di cui dobbiamo essere consapevoli, con cui dobbiamo misurarci.” (Simonetta Sterrantino, Giunta regionale dell'Umbria)

Naturalmente, come abbiamo visto, il piano di comunicazione è uno strumento importante per coordinare attori, messaggi e strumenti: programmare per tempo definendo gli obiettivi da raggiungere in un quadro condiviso di regole e strumenti è una condizione necessaria per procedere, come organizzazione, in termini di corallità della comunicazione. Ma le esperienze suggeriscono che, per affrontare questo problema, solo il concorso di più fattori e di diversi meccanismi di coordinamento, (e non solo l'istituzione di una struttura organizzativa ad hoc né solo la redazione del piano di comunicazione), danno maggiori probabilità di raggiungere l'obiettivo dell'integrazione e della coerenza comunicativa. Inoltre, ai fattori di tipo tecnico-strutturale, come la gerarchia, le procedure, le tecnologie, sarebbe opportuno affiancare quelle leve organizzative che hanno impatti positivi sulle persone, in particolare la valorizzazione del capitale umano, delle professionalità e dei singoli ruoli, la condivisione della cultura organizzativa e della cultura della comunicazione, il senso di appartenenza all'organizzazione ma anche alla propria

7 Una ricerca realizzata dalla Regione Emilia-Romagna ha dimostrato l'esistenza di diversi modelli organizzativi per gli Urp. La ricerca, realizzata nel corso del 2005, è documentata nel volume “Urp al centro: modelli di relazione con il pubblico in Emilia-Romagna. Una indagine sullo stato di applicazione della Legge 150”, a cura di Regione Emilia-Romagna, ed. Clueb, 2005. Il volume è scaricabile in formato pdf all'indirizzo <http://www.regione.emilia-romagna.it/urp/quaderni/quad18.htm>.

8 Il progetto URPdegliURP ha realizzato nel corso del 2004 una ricerca nazionale sullo stato di applicazione della Legge 150 e della Direttiva Frattini. La ricerca è documentata nel volume “Poligoni irregolari: la struttura di coordinamento e la funzione di comunicazione nelle amministrazioni pubbliche italiane”, a cura di UrpdegliUrp, Dipartimento della Funzione Pubblica e Regione Emilia-Romagna, stampa Grafitalia (RE), 2004. Il volume è scaricabile in formato pdf all'indirizzo <http://www.regione.emilia-romagna.it/urp/quaderni/quad18.htm>.

specificità professionale. Ancora una volta sono le persone a dare vita alle organizzazioni e non il contrario.

“Oggi in Agenzia abbiamo molti importanti strumenti per comunicare all'esterno: internet, newsletter, procedure informatiche....Tuttavia è importante che al centro del processo di comunicazione ci siano le persone e la loro valorizzazione.” (Tiziana Ciampetti, Agenzia delle entrate)

“Noi lavoriamo molto sul fare gruppo, nel cercare di proporci in modo umile e di offrire servizi che risultino un valore aggiunto per i colleghi. Secondo la nostra esperienza ci sono tre componenti principali da dosare secondo il polso e la sensibilità del momento: una componente formale, poiché la formalizzazione conferisce continuità e razionalità del flusso informativo; una componente relazionale, ovvero la disponibilità a coltivare i rapporti nell'ottica dello scambio reciproco e non soltanto del chiedere per ottenere qualcosa, e, infine, la componente di delega perché non bisogna dimenticare la validità della valorizzazione e della delega che creano l'ambiente adatto per progettare insieme, per fare insieme.” (Simonetta Sterrantino, Giunta regionale dell'Umbria)

“La funzione di coordinamento è importante ed è cruciale, ma per essere implementata in modo corretto è necessario tenere in considerazione tre fattori: contesto locale, storia e cultura. Occorre partire dall'esistente, valorizzare le risorse esistenti, promuovere e migliorare pratiche già consolidate, far crescere rapporti già nati. Solo così si può lavorare bene ed evitare una sorta di resistenza passiva alla funzione di coordinamento.” (Tiziana Ciampetti, Agenzia delle Entrate)

“La conoscenza piena degli obiettivi e la condivisione dei risultati è importante perché in questo modo si rafforza il valore di squadra e si vedono risultati condivisi e frutto del lavoro di molte persone.” (Claudia Rubino, Camera di Commercio di Crotone)

“Una modalità per condividere e creare sensibilità alla collaborazione con la funzione di comunicazione è far collaborare attivamente i colleghi alla promozione dei risultati. Ad esempio se voi avete fatto qualcosa che gli ha semplificato il lavoro chiedete di scrivere in che modo lo avete aiutato, così non si rischia di essere autoreferenziali. Fra le competenze che il comunicatore dovrebbe avere vi è anche la capacità di fare un passo indietro per rendersi conto e riuscire a vedere in terza persona: essere parte della funzione della comunicazione anche senza esserne protagonista. In questo modo trasmettiamo all'organizzazione il senso che siamo tutti insieme e si va tutti insieme, ovvero che ci prendiamo insieme le responsabilità.” (Manuela Priolo, Provincia di Rimini)

Come si legge nelle testimonianze le modalità sono diverse e debbono essere molteplici le leve da utilizzare: la cultura dell'organizzazione e le politiche di gestione del personale e dei processi produttivi suggeriscono di volta in volta su quante e quali investire. Appare importante comunque decidere su cosa puntare, far interagire e convergere le diverse leve disponibili, rendere chiare e legittimare tali decisioni nell'ambito dell'intera organizzazione.

Ancora una volta si dimostra come il coordinamento potrebbe costituire un presupposto del piano, iscritto nel mandato assegnato alla funzione, ma è certo che esso costituisce anche un risultato del processo di pianificazione.

▪ 3.4. Le risorse

Programmare le attività di comunicazione vuole dire poter contare su un budget, piccolo o grande che sia: avere un budget a disposizione è dunque una condizione della pianificazione. Ma il budget del piano non corrisponde, necessariamente, a un onere

9 Gli studi di caso riportati nel volume “Poligoni irregolari” (cfr. nota prec.) costituiscono testimonianze preziose rispetto alle diverse soluzioni adottate contesto per contesto.

aggiuntivo: uno dei valori aggiunti dell'attività di pianificazione è l'aspetto di economicità che si realizza nella gestione integrata degli attori e degli strumenti a disposizione. La pianificazione e la visione d'insieme della comunicazione della propria organizzazione che il piano consente di avere rendono possibili razionalizzazioni, economie, sinergie sugli strumenti, a tutto vantaggio dell'utilità della funzione e della sua immagine.

"Rispetto ai costi, una delle spinte che ci aveva portato a fare il Piano era quella di razionalizzare: avevamo tantissime gare per grafici, campagne di comunicazione, problemi con il logo ecc. ... Noi abbiamo lavorato sulla pianificazione anche per risparmiare sulle spese della comunicazione." (Cecilia Agostini, Comune di Arezzo)

"Per quanto riguarda i costi, dopo un anno non sono ancora in grado di quantificare, ma sicuramente ci sono stati dei risparmi perché le gare e i preventivi dei fornitori sono diminuiti e abbiamo diminuito il numero delle gare di appalto per la fornitura di beni e servizi di comunicazione." (Elena Crestan, Comune di Verona)

4. Conclusioni

In conclusione, la redazione del piano di comunicazione, inteso non tanto come documento ma più come processo organizzativo, impatta l'organizzazione e, viceversa, l'organizzazione agisce sul piano: i risultati di questa interazione tra il documento e l'organizzazione che lo produce sono di tipo diverso ma, riteniamo, tutti di segno positivo.

Dal punto di vista della funzione di comunicazione, la redazione del piano rappresenta l'occasione per chiarire il proprio mandato e definire, di conseguenza, il proprio ruolo: è inutile e dannoso andare allo sbaraglio, mentre è più produttivo concentrare gli sforzi per realizzare ciò che è effettivamente realizzabile. Alcuni responsabili della pianificazione possono compiere le scelte strategiche che riguardano la comunicazione della propria organizzazione, sia che si tratti di comunicare le politiche ambientali, quelle della sicurezza, quelle della mobilità, quelle dell'educazione dei bambini o dell'assistenza agli anziani; altri, invece, possono insegnare ai colleghi a compiere, bene, quelle scelte, avendo una funzione pedagogica prima e consulenziale poi che dovrebbe produrre il medesimo risultato. Le esperienze delle amministrazioni hanno dimostrato che il tipo di piano dipende dal ruolo organizzativo della funzione di comunicazione e questo, a sua volta, dal mandato che l'organizzazione attribuisce alla funzione. E' necessario, dunque, che il patto con l'organizzazione sia, in questo senso, chiaro ed esplicito e preceda l'inizio del lavoro.

Dal punto di vista delle modalità relazionali, l'impatto di redazione del piano agisce in termini di cambiamento. Infatti tutti gli attori in gioco sono chiamati ad adottare nuove modalità relazionali e a porre le relazioni a un diverso livello di importanza nei propri processi di lavoro: i vertici decisionali, quando adottano politiche inclusive nella definizione delle politiche pubbliche e perciò ascoltano gli interlocutori ritenuti "influenti" su quelle politiche; la funzione di comunicazione che potrà adottare comportamenti organizzativi diversi a seconda del ruolo con cui agisce, che tiene conto del *feed back* nella relazione con gli *stakeholder* per la stesura del piano e che deve adottare politiche di comunicazione interna (leggi la rete dei referenti) per vincere resistenze e creare alleanze intorno al piano; i colleghi dell'organizzazione chiamati a collaborare intorno al piano, sia che si tratti di collaborazioni informali sia che si tratti di collaborazioni riconosciute, legittimate e valorizzate: il che comporta, comunque, un nuovo lavoro ma anche un diverso modo di intendere il lavoro di sempre.

Dal punto di vista delle politiche pubbliche, infine, un piano dovrebbe far emergere la coerenza complessiva delle scelte che un'organizzazione si da in materia di comunicazione. Tale coerenza dovrebbe riguardare i valori, i contenuti, le modalità e gli strumenti che sono stati individuati per comunicare le politiche della propria organizzazione, in sostanza, dunque, a determinare una "**politica di comunicazione dell'ente**" che sia coerente

te con ciò che l'organizzazione è e intende fare, che utilizzi gli strumenti in modo corretto, che sfrutti le sinergie e le interazioni, che adotti linguaggi adeguati, che ascolti, parli e condivida con i pubblici le proprie scelte e le azioni conseguenti, che diffonda la cultura della comunicazione perché diventi un valore distintivo per tutti.

Le esperienze di redazione dei piani di comunicazione che abbiamo raccolto e confrontato realizzano, nella sostanza, questa esigenza seppur in modi differenti, a seconda delle variabili di contesto e delle condizioni di ruolo e di lavoro: da qui la considerazione che non esiste una soluzione valida sempre e comunque e, di conseguenza, piani di comunicazione sempre e comunque uguali ma soluzioni valide di volta, purchè adottate in modo consapevole e condivise con tutta la comunità organizzativa. Con questi presupposti il piano si è rivelato uno strumento utile per la funzione di comunicazione nella gestione del proprio lavoro e un valore aggiunto per l'intera organizzazione sulla strada dell'innovazione e del cambiamento.

PARTE SECONDA

Il Piano come documento metodologico

Abbiamo visto quali importanti conseguenze si determinano alla prova di sperimentazione concreta del piano inteso come processo organizzativo che produce e subisce impatti dentro l'organizzazione: la tipologia di piano, che dipende dal ruolo della funzione di comunicazione; le diversità di ruolo nel caso di processi decisionali inclusivi; la rete di alleanze interne, a partire dalla rete dei referenti e altro ancora.

Questa seconda parte del documento si rifà al metodo di pianificazione descritto nel manuale¹⁰ e perciò si riferisce alla tipologia di piano in cui per la funzione è possibile decidere le politiche di comunicazione della propria organizzazione. Vengono illustrati approfondimenti e considerazioni, strumenti ed esempi, consigli e indicazioni che riguardano i singoli step della metodologia di pianificazione, intesa come modo di procedere secondo un ordine non casuale di domande/risposte a partire dagli obiettivi strategici che l'organizzazione si è data.

Anche questa seconda parte del volume è il frutto del percorso realizzato nell'ambito del programma Cantieri e del progetto UrpdegliUrp: i capitoli tengono conto delle lezioni che gli esperti hanno tenuto nel corso degli incontri, sono supportati dai materiali didattici distribuiti in quelle occasioni oppure da esercitazioni realizzate dai gruppi di lavoro formati in aula, riportano esempi tratti dai piani di comunicazione delle amministrazioni oppure le testimonianze dei protagonisti.

Il risultato è una sorta di appendice da leggere insieme al manuale perché ne approfondisce e ne esemplifica i passaggi.

1. Finalità e obiettivi strategici

Messe a fuoco le condizioni organizzative che caratterizzano il ruolo della funzione di comunicazione, il lavoro di redazione del documento di programmazione è pronto per partire. E partiamo dal presupposto che il punto di partenza sia la definizione di uno o più obiettivi strategici dell'ente che il piano dovrà supportare.

Una precisazione da tenere presente riguarda la distinzione fra finalità e obiettivi dell'organizzazione. Chi lavora in un'organizzazione e si ritiene partecipe dell'organizzazione dovrebbe conoscere quali sono le finalità dell'ente e ciò è importante a prescindere dalla funzione che le persone ricoprono all'interno delle organizzazioni: tutti i ruoli e tutte le competenze sono tenute a conoscere le ragioni di esistenza dell'organizzazione per la quale esercitano quel ruolo e mettono a disposizione quelle competenze. Viceversa, andrebbe detto, ciascuna organizzazione dovrebbe esplicitare quali ruoli e

10 Op. cit. cfr. nota n. 2.

quali competenze servono per realizzare le proprie finalità e, dunque, qual è il senso di ciascuno ruolo e di ciascuna competenza in questo quadro organico.

Conoscere le finalità della propria organizzazione prima di iniziare qualunque attività è fondamentale non solo perché significa appartenere e partecipare a un'organizzazione, ma anche per garantire che i propri programmi e le attività che si metteranno in pratica non possano trovarsi mai in contraddizione con le finalità che l'organizzazione persegue. Finalità ed obiettivi strategici sono due cose diverse: le finalità rappresentano la ragion d'essere di una organizzazione, il perché esiste sia in riferimento al tempo presente, coincidendo in questo caso con la *mission*, sia in riferimento ad un futuro possibile, coincidendo in questo caso con la *vision*.

Gli obiettivi rappresentano invece la traduzione delle finalità in scelte concrete ed attuabili in grado di perseguire e inverare quelle finalità. Ad esempio: ridurre l'evasione fiscale è uno delle finalità istituzionali dell'Agenzia delle Entrate; per essere raggiunto si devono individuare azioni efficaci e mirate come quelle che coinvolgono il mondo della scuola per educare alla cultura della solidarietà e del senso civico. Altro esempio: garantire la trasparenza del proprio operato è una delle finalità di una pubblica amministrazione, dopo la legge 241 del 1990; per essere realizzata, questa finalità deve essere tradotta in obiettivi che rendano la trasparenza un modo concreto di essere dell'amministrazione, ad esempio prevedendo specifici servizi deputati (l'Ufficio per le relazioni con il pubblico), oppure modificando i processi di lavoro dell'organizzazione perché risultino espliciti in ogni passaggio, oppure prevedendo azioni e prodotti di rendicontazione del proprio operato.

Sugli obiettivi strategici di un'organizzazione la comunicazione può agire e, a loro volta, gli obiettivi strategici di un'organizzazione hanno effetti sulla comunicazione.

2. Le analisi del contesto

Immediatamente dopo la definizione degli obiettivi strategici dell'organizzazione, si procede con l'analisi del contesto sia esterno all'organizzazione che relativo all'organizzazione stessa. Al di là di una eventuale possibile definizione generale, capire cos'è l'analisi del contesto, perché la si dovrebbe fare e come non è né un'operazione semplice né tantomeno porta a risultati uniformi. Anche per questo passaggio, l'analisi delle singole esperienze aiuta ad avvicinarsi a risposte utili senza dettare regole uniformi e dogmi universali.

L'analisi del contesto è un'attività di ricerca degli elementi e delle variabili che caratterizzano la situazione entro la quale dovremo collocare il nostro programma di comunicazione.

Da questa prima possibile definizione discende la considerazione che l'analisi del contesto dovrebbe essere fatta in relazione all'obiettivo strategico individuato. Perciò per i piani che intendono programmare le azioni di comunicazione riferite a più obiettivi strategici vi saranno tante analisi di contesto quanti sono gli obiettivi strategici da supportare: ancorare le analisi di contesto all'obiettivo serve, sostanzialmente, a delimitare il campo d'azione, altrimenti troppo vasto e dunque troppo oneroso e poco produttivo. Infatti l'analisi di contesto riferita a un settore, una politica, un programma di intervento facilita la formulazione di domande pertinenti rispetto alle informazioni che si intendono acquisire.

“Il piano di comunicazione intende promuovere la prossima realizzazione di centri di prenotazione dipartimentali presso il Policlinico di Palermo. L'analisi di contesto effettuata ha consentito di individuare alcune criticità che caratterizzavano l'erogazione di servizi del Policlinico, quali l'assenza del Centro unico di prenotazione, le frequenti segnalazioni all'Urp da parte di utenti che incontravano difficoltà di accesso ai servizi e alle prestazioni sanitarie, la carenza di risorse adibite esclusivamente ad attività di informazione e

prenotazione, la necessità di formare o riqualificare il personale addetto al *front-office*, la percezione spesso negativa dell'immagine aziendale da parte dei pubblici influenti, quali i medici di medicina generale, le associazioni, i mass media". (dal Piano di comunicazione del Policlinico Giaccone di Palermo)

Tanto più è definito il campo di indagine tanto più nel dettaglio è possibile descrivere il contesto, rilevando anche elementi che sfuggirebbero ad una analisi generale e che invece possono diventare determinanti nella programmazione delle attività di comunicazione.

"Attualmente le relazioni con il pubblico sono gestite attraverso tre sportelli Urp collocati nella sede centrale di Frosinone e nelle sedi decentrate di Cassino e Sora. A capo di ciascun Urp è collocato un funzionario amministrativo che, per le attività propriamente di informazione/comunicazione, è coordinato dal funzionario comunicatore posto a capo dell'Ufficio comunicazione, marketing ed assicurazione qualità. Gli Urp e l'Ufficio comunicazione lavorano a stretto contatto e, di fatto, sono un'unica grande squadra. E' importante però rilevare che, per scelte fatte in passato, alcuni servizi di particolare complessità, pur essendo di rilevanza esterna, sono svincolati dall'Urp e gestiti autonomamente dai settori di appartenenza che hanno provveduto alla predisposizione di sportelli informativi tematici." (dal Piano di comunicazione della Provincia di Frosinone)

"L'apertura al pubblico è formalmente limitata a una media di due ore al giorno ogni mattina, più l'apertura pomeridiana di un'ora e mezza il lunedì pomeriggio. Nei fatti i cittadini rispettano poco questi orari, approfittando delle occasioni in cui l'ingresso è aperto fuori orario per ragioni di servizio e delle relazioni dirette che i cittadini hanno con alcuni dipendenti (diversi dipendenti sono o sono stati residenti a Orsenigo, e quindi conosciuti direttamente da gran parte dei cittadini). Questo determina una forte presenza di pubblico anche negli orari di chiusura e, da parte dei cittadini, l'abitudine di domandare qualunque cosa a quel dipendente di cui hanno diretta conoscenza, a prescindere dai reali compiti della persona." (dal Piano di comunicazione del Comune di Orsenigo)

Una tipologia di informazioni particolarmente rilevante è quella che si riferisce alle indagini di mercato: ricerche e attività di rilevazione della soddisfazione degli utenti, così come la raccolta dei bisogni e delle idee nell'ambito dell'organizzazione, si rivelano molto ricche di spunti interessanti per le scelte di comunicazione.

"... Emerge un accentuato bisogno di informazione che trova ancora non adeguata soddisfazione dalle modalità di comunicazione fin qui scelte, pur migliorando progressivamente il quadro dei giudizi nei nostri confronti....Ci pare di poter dire che le scelte di comunicazione dei servizi sono congruenti con i risultati emersi rispetto alla conoscenza e al livello di soddisfazione dei servizi. Laddove risulta una maggiore necessità di intervenire rispetto alla percezione dei cittadini e rispetto alla soddisfazione per le politiche dei Servizi, sono stati progettati degli interventi di comunicazione più incisivi." (dal Piano di comunicazione della Provincia di Rimini, anno 2005)

"... La quasi totalità del personale considera positiva l'attivazione di un Ufficio per le Relazioni con il Pubblico, individuando chiaramente il potenziale "filtro" che questo nuovo ufficio può costituire nei confronti dei cittadini, fornendo direttamente modulistica, prima informazione e servizi elementari. In questo senso c'è una certa attesa da parte degli uffici, che desidererebbero uno sgravio nei contatti con i cittadini. Durante l'indagine sull'organizzazione è emersa anche la disponibilità degli uffici a partecipare alla costituzione dell'Urp, destinando tempo al chiarimento dei processi interni, a momenti di chiarimento operativo nella fase di attivazione e, soprattutto, alla formazione specifici sui temi da delegare." (dal Piano di comunicazione del Comune di Orsenigo)

La ricerca delle fonti è una condizione necessaria per il recupero delle informazioni. E' bene tenere presente che molto spesso le informazioni sono già in possesso dell'amministrazione e che, in questi casi, le fonti sono costituite dai colleghi che operano nei diversi settori. Naturalmente si cercherà il coinvolgimento di coloro che sono immediatamen-

te interessati, ovvero dei colleghi del settore e/o dei settori a cui si riferiscono gli obiettivi strategici sui quali si sta lavorando.

Esempio

Se si è deciso di lavorare sui seguenti campi di analisi:

- informazioni per la lettura del contesto socio-economico (popolazione, immigrazione, viabilità e trasporti, ecc.);
- informazioni relative al contesto istituzionale (forme di decentramento, presenza di altre amministrazioni, servizi dell'amministrazione, ecc.)
- informazioni relative alla comunicazione realizzata nel contesto territoriale di riferimento (media, strutture di comunicazione, ecc.);
- informazioni relative alla presenza e alle attività del terzo settore (associazioni, organizzazioni non governative, ecc.);
- informazioni relative allo sviluppo futuro della popolazione e del territorio;
-

quali possono essere le fonti per reperire queste notizie? La tabella sottostante, utilizzata e compilata in aula durante il Cantiere di innovazione, mostra una schematizzazione delle domande chiave e alcune possibili fonti rispetto alle aree di informazioni che si intende recuperare:

Tipo di informazioni	Elenco delle informazioni	Fonti
1. Informazioni per la lettura del contesto socio-economico	1. struttura anagrafica della popolazione 2. posizionamento sociale e struttura economica 3. reddito medio pro-capite 4. affluenza turistica 5. immigrazione 6. viabilità e trasporti 7. ...	1. anagrafe del comune oppure studi degli osservatori provinciali – Istat 2. Camera di commercio, settori attività produttive delle amministrazioni del territorio 3. Istat - Ministero delle finanze, ISEE – Comune e Provincia 4. Ufficio del turismo 5. Anagrafe e associazioni 6. Aziende di trasporto e uffici mobilità di comuni e province 7... fonti trasversali: giornali, pubblicazioni, siti, banche dati
2. Informazioni relative al contesto istituzionale	1. forme di decentramento (quartieri, circoscrizioni, ecc.) 2. presenza di altre amministrazioni pubbliche 3. i servizi della PA sul territorio di riferimento e posizionamento degli stessi servizi 4. ...	1. le stesse amministrazioni 2. le stesse amministrazioni anche attraverso i loro siti 3. i titolari dei servizi 4. ... fonti trasversali: giornali, pubblicazioni, siti, banche dati
3. Informazioni relative al "sistema comunicazione" nel contesto territoriale di riferimento	1. media 2. strutture di comunicazione delle istituzioni presenti nel territorio 3. utenza della comunicazione (chi legge cosa, chi ha internet ecc.)	1. un utile fonte può essere l'ufficio stampa della propria amministrazione o di altre amministrazioni del territorio 2. le istituzioni stesse, oppure internet (continua)

Tipo di informazioni	Elenco delle informazioni	Fonti
<i>(segue)</i>	4. ...	3. per la stampa la tiratura dei giornali, ecc. 4. ...
4. Informazioni relative alla presenza e alle attività del terzo settore	1. presenza di associazioni e di quale tipo 2. presenza di organizzazioni non governative e di quale tipo 3....	Registri ufficiali presso Comuni, Province e Regioni
5. Informazioni relative allo sviluppo futuro della popolazione e del territorio	1. Come si svilupperà quantitativamente e qualitativamente la popolazione 2. Sviluppo economico del territorio 3. Tendenze sociali della popolazione (famiglia, lavoro, ecc.)	Analisi proiettive o sociologiche fatte da Censis, Istat, Università o altri istituti di ricerca
....

Come si vede anche dalla tabella, prima di interrogare le fonti primarie (quelle che sono sorgenti di dati), può essere utile sentire e confrontarsi con quei colleghi che, per il loro lavoro, possono essere già in possesso di quei dati e possono anche avere già riflettuto su quelle informazioni. Per esempio per recuperare le informazioni relative allo sviluppo economico e produttivo di un territorio è più semplice ed efficace rivolgersi ai colleghi dell'ufficio attività produttive piuttosto che avviare una complessa ricerca presso Camere di Commercio e Associazioni di categoria alle quali dovremmo richiedere, per avere idea della tendenza, serie storiche di dati complessi da ottenere e, soprattutto, da leggere e interpretare.

Il medesimo schema di ragionamento è applicabile anche quando ci spostiamo sull'analisi di contesto interno. Le domande utili proposte nell'analisi del contesto esterno all'organizzazione valgono, in assoluto, anche quando il recupero delle informazioni riguarda la nostra organizzazione: quali informazioni sono utili? quali sono le fonti possibili e anche immediatamente interrogabili? Come organizzare le informazioni recuperate?

Le informazioni che possono essere utili ai fini dell'analisi dello scenario interno sono di vari tipi, ad esempio alcune potrebbero essere:

- informazioni relative all'assetto organizzativo;
- informazioni relative all'identità istituzionale dell'organizzazione (chi siamo e dove stiamo andando);
- informazioni relative ai flussi informativi interni;
- informazioni relative alle funzioni, ruoli e attori della comunicazione;
- informazioni relative alla cultura organizzativa;
- informazioni relative al contesto comunicativo (l'immagine, gli strumenti, la percezione);
-

Nella tabella successiva vediamo una schematizzazione relativa alla tipologia delle informazioni che si intende recuperare rispetto alla propria organizzazione, alle possibili fonti e, anche, ai possibili strumenti di interrogazione delle fonti medesime. L'esempio serve solo per illustrare come procedere: ciascuno dovrà personalizzare le domande in relazio-

ne al contesto che sta analizzando e all'obiettivo strategico entro il quale quell'analisi è collocata.

Tipo di informazioni	Elenco delle informazioni	Fonti	Eventuali strumenti/canali utili alla realizzazione dell'attività
1. Informazioni relative all'assetto organizzativo	1. Come è la struttura organizzativa formale: macro (policy, chi sei) e micro (gestione, cosa fai) 2. Come è la struttura organizzativa reale (chi fa cosa) 3. Processi di redazione degli atti formali relativi all'identità istituzionale dell'organizzazione	1. Decreti istitutivi, atti di indirizzo 2. Organigramma (macro-struttura), pianta organica (micro-struttura), mappa delle competenze, db profili professionali, mansionario, ordini di servizio, contratto di lavoro	1. Indagine sulla struttura reale (chi fa cosa) 2. Intervista al responsabile dell'organizzazione (direttore generale, responsabile personale o risorse umane, ecc.) 3. Intranet 4. Internet
2. Informazioni relative all'identità istituzionale dell'organizzazione (chi siamo e dove stiamo andando)	1. Competenze (compiti istituzionalmente demandati) e attività 2. Mission 3. Vision	1. Fonti normative (Statuto, leggi di riferimento, PEG, relazione previsionale e programmatica e bilancio) Direttiva annuale per l'azione amministrativa (amm. Centrali), linee guida o di indirizzo di programmazione, programma o progetto di mandato (eell) 2. Piano di comunicazione generale 3. Bilancio sociale o di mandato	1. Intranet 2. Internet 3. Intervista o richiesta documenti ai dirigenti di riferimento o ufficio di direzione generale 4. Urp/Ufficio comunicazione
3. Informazioni relative ai flussi informativi interni	1. Come si svolgono i flussi (formali, informali), quali sono gli ostacoli, come superarli 2. Mappa dei flussi	1. Procedure, regolamenti, comunicazioni esterne (rassegna stampa) 2. Gestione dei reclami (report, database, ecc)	1. Interviste 2. Focus group/riunioni di lavoro 3. Internet, Intranet 4. Urp
4. Informazioni relative alle funzioni, ruoli e attori della comunicazione	1. Mappa degli attori della comunicazione (formali e informali) 2. Rilevamento dei bisogni di comunicazione (eventualmente sull'oggetto di comunicazione specifico)	1. Procedure, regolamenti 2. Carta dei servizi 3. Report sulle relazioni con i media 4. Rassegna stampa 5. Prodotti di comunicazione interna ed esterna	1. Indagine con interviste 2. Osservazione
5. Informazioni relative alla cultura organizzativa	1. Politiche del personale di ruolo e di "confine" (ruolo dei consulenti, stage, servizio civile, formazione-lavoro, precari, ecc.) 2. Benessere organizzativo 3. Senso di appartenenza/identità 4. Livello di conflittualità 5. Politiche di genere	Documenti di programma e dell'Organizzazione del personale, formazione, sviluppo, pari opportunità	1. Interviste 2. Raccolta documenti "grigi" 3. Focus group 4. Osservazione partecipante agli incontri/riunioni 5. Analisi del clima 6. Comitato iscritti al Sindacato <i>(continua)</i>

Tipo di informazioni	Elenco delle informazioni	Fonti	Eventuali strumenti/canali utili alla realizzazione dell'attività
(segue) 6. Contesto comunicativo (l'immagine, gli strumenti, la percezione)	1. Strumenti e canali di comunicazione interna e esterna 2. Politica di immagine (corporate identity) 3. Stili di relazione del front line	1. Manuale dell'immagine coordinata 2. Linee guida sui comportamenti e gli stili di relazione (es. policy delle e-mail)	1. Intranet/Internet 2. Indagini sulla conoscenza e sulla percezione 3. Osservazione 4. Ufficio comunicazione, stampa, urp, provveditorato, front line (anagrafe, sportelli vari)
.....

In questo esempio di analisi del contesto interno si è aggiunta anche la colonna relativa alle modalità di interrogazione delle fonti. Come si vede in tabella e come riportato nelle testimonianze successive, i metodi di interrogazione delle fonti sono i più diversi e i più o meno strutturati: dalla lettura dei documenti ufficiali dell'ente e dei suoi servizi alle interviste e ai questionari, dall'osservazione partecipante alla chiacchierata per telefono o alla macchina del caffè nella massima informalità.

"L'analisi di scenario è stata realizzata utilizzando più strumenti e chiavi di interpretazione. I più frequentemente utilizzati sono stati: l'osservazione diretta, la consultazione di dati statistici (rilevazioni ISTAT, statistiche della Camera di Commercio o degli Uffici Comunali e di questionari precedentemente somministrati alla cittadinanza), la conduzione di riunioni, soprattutto all'interno dell'organizzazione, la realizzazione di interviste e colloqui mirati." (dal Piano di comunicazione del Comune di Orsenigo, anno 2005)

Per interrogare le fonti, è necessario avere collaborazione ma la collaborazione non può essere data per scontata: l'informazione è potere e cederla vuole dire cedere un pezzo del proprio potere. Di nuovo torna centrale il problema delle alleanze e della rete di relazioni che devono necessariamente fare da contorno e sostegno alla struttura di comunicazione e ai suoi strumenti, a partire proprio dal piano. Rispetto al livello di collaborazione le esperienze, come al solito, sono molto diverse, anche diametralmente opposte.

"Per l'analisi dello scenario, si sono avute meno difficoltà ad analizzare quello esterno che lo scenario interno. Per l'esterno ci sono esigenze più testabili e prevedibili, quello interno coinvolge di più le emozioni, il senso di appartenenza. In più, per quello interno ci si scontra col fatto che è una cosa nuova e quindi si chiede lo sforzo di guardare fuori dal proprio orticello. Per forza di cose, i primi contatti della comunicazione interna devono essere di basso profilo, perché se per la comunicazione esterna di un settore si tratta solo di ridefinire la modalità comunicazione per migliorarne l'efficacia, per quella interna si parte quasi da zero e si comincia dal senso di appartenenza." (Elena Crestan, Comune di Verona)

"L'analisi del contesto è stata la criticità più forte del PdC. Infatti, quanto deve essere approfondita, ma soprattutto dove reperire le informazioni? Da noi non c'è un ufficio interno che avesse questi dati e l'ufficio statistiche non ha questo tipo di dati. In più abbiamo notato una scarsa attenzione da parte degli altri alla risposta, alla fornitura dei dati. L'analisi del contesto ha così fagocitato tutti gli altri passaggi e poi si è rilevato improduttivo." (Gabriella Leone, Comune di Messina)

“L’analisi del contesto è stata la fase della redazione del piano di Comunicazione in cui si è avuta la piena collaborazione di tutti i soggetti a vario titolo coinvolti nel progetto. Un lavoro senza dubbio agevolato dalla natura del nostro PdC (settoriale e non di tutto l’Ente). Non sono state date scadenze, né è stato chiesto di riempire schede o griglie. Il tutto è stato fatto in maniera molto informale, parlando, confrontandosi e valutando la situazione di fatto esistente. Si è cercato, insomma, di far emergere le criticità e i punti di forza del contesto di riferimento “all’interno” della Provincia e “all’esterno” attraverso la valutazione di chi quotidianamente lo anima. Forse non è emersa un’analisi molto approfondita, ma, senza dubbio, ha il pregio di essere sintetica e utile. Utile perchè ci ha indicato delle priorità di intervento: prima di tutto l’esigenza di aprirci di più all’esterno, coinvolgendo maggiormente gli altri enti locali presenti sul territorio e, allo stesso tempo, intervenire sul fronte interno per far assumere all’URP quel ruolo centrale di mediazione tra i cittadini e il “palazzo” fondamentale in ogni amministrazione pubblica. (Marzia Felici, Provincia di Frosinone)

“La ricerca si è rivelata utile, ha sottolineato punti di forza e debolezza. Le cose emerse hanno aiutato a definire gli obiettivi di comunicazione, che non discendono solo dalle finalità, più gli strumenti e anche i contenuti.” (Claudia Rubino, Camera di Commercio di Crotona)

In ogni caso l’analisi del contesto non è un puro esercizio di compilazione di dati né un dover essere senza scopo, bensì un momento di riflessione dal quale dedurre le variabili di cui si sceglierà di tenere conto in sede di formulazione delle scelte strategiche di comunicazione. L’analisi di contesto non è slegata né allo step precedente del piano (quali sono gli obiettivi strategici dell’organizzazione) né a quello successivo (quali sono gli obiettivi strategici di comunicazione che sono funzionali al perseguimento di quegli obiettivi) ma ne rappresenta la logica correlazione, il che dovrebbe garantire coerenza fra dove l’organizzazione vuole arrivare e ciò che la comunicazione può fare per aiutarla a raggiungere quegli scopi.

Per rendere utile l’analisi di scenario è opportuno e consigliabile ricondurre a sintesi le molte informazioni che normalmente si recuperano per capire:

1. quali sono le variabili che terremo presenti perché utili ai passi successivi del Piano di comunicazione (variabili rilevanti)
2. quali sono le variabili che potremmo tenere in considerazione perché quelle sulle quali possiamo incidere (variabili influenzabili)
3. quali sono i criteri che adotteremo per decidere di lavorare su alcune e non su altre

Per quanto riguarda le variabili rilevanti lo schema della Swot analysis può rivelarsi uno strumento efficace di individuazione delle minacce/opportunità e dei punti di forza/punti di debolezza, poiché consente di sintetizzarle e leggerle in modo immediato. Vediamo due esempi.

A. Nel piano di comunicazione della Provincia di Crotona, uno degli obiettivi strategici è lo sviluppo imprenditoriale e l’attrazione di nuove risorse economiche; alcune informazioni di contesto utili possono essere le informazioni di tipo istituzionale e socio-economico, naturalmente molto numerose e dettagliate e perciò da riassumere in termini di opportunità e minacce ad esempio in questo modo:

Elementi di contesto	Opportunità	Minacce
<p>... il capitale umano locale caratterizzato da una popolazione con un'elevata percentuale di giovani e con un elevato livello di scolarizzazione. Infatti si registra un'incidenza del 18,6% per i minori di 15 anni, del 66,9% per la popolazione attiva e del 14,6% per gli anziani. Gli iscritti nelle scuole medie superiori per l'anno scolastico 2002-2003 sono stati 10.056 con un preponderanza negli Istituti professionali, tecnici e scientifici....</p>	<p>Risorse umane giovani, di cultura e scolarizzazione elevate</p>	<p>Rischio di depauperamento del capitale umano: i giovani a più alto grado di scolarizzazione tendono ad emigrare</p>
<p>...La provincia, con 16.268 imprese registrate nel 2002 ... mostra un tessuto imprenditoriale attivo e dinamico che dal 1997 ha sempre registrato saldi, tra imprese iscritte e cessate, positivi e consistenti. Il totale delle imprese registrate nasconde un tasso di crescita (1,6%) superiore a quello nazionale (1,2%), anche se notevolmente inferiore a quello regionale (3,5%), dovuto al cospicuo numero di iscrizioni, ma mitigato dall'elevato tasso di natalità. ... Il 59,4% delle nuove imprese sorte in provincia sono avviate da soggetti con meno di 35 anni, con esiti potenzialmente positivi per il sistema visto che flessibilità e creatività sono caratteri che connotano la mentalità degli under 35. Ancora troppo bassa è la percentuale di donne che decidono di accedere al mercato con una nuova attività imprenditoriale....</p> <p>L'indice di dotazione infrastrutturale della provincia (55,03), risulta basso se confrontato al valore medio regionale (78)...</p>	<p>Spirito imprenditoriale diffuso, in particolare tra i giovani, legato ad una buona professionalità degli imprenditori e dei lavoratori</p> <p>Programma di potenziamento infrastrutturale che prevede l'ampliamento del porto e dell'aeroporto e, a ridosso della provincia, l'ammodernamento dell'autostrada</p>	<p>Tessuto produttivo fragile, caratterizzato in alcune aree anche da problemi di ricambio generazionale, di occupazione e con una scarsa presenza femminile</p> <p>Carenze infrastrutturali nella gestione dei rifiuti e delle acque.</p>
<p>Il turismo è uno dei pochi settori produttivi che, secondo tutte le previsioni effettuate su scala mondiale, mostra sicuri trend di crescita di medio-lungo periodo. ... Anche il settore agroalimentare mostra uno scenario piuttosto articolato che caratterizza la provincia, registrando complessivamente una realtà a media densità imprenditoriale.</p>	<p>Possibilità di sviluppo del turismo grazie alla diversificazione dell'offerta e alla valorizzazione del patrimonio ambientale, culturale e artistico presente</p>	<p>Il pericolo criminalità può ridurre l'attrattività degli investimenti sul territorio</p> <p>Turismo massificato che depaupererà il patrimonio naturale</p>
<p>....</p>	<p>....</p>	<p>....</p>

B. Tra gli obiettivi prioritari che la Direzione dell’Azienda Sanitaria di Genova si è posta dall’inizio del proprio mandato vi era quello di avviare una politica di informazione e comunicazione verso i cittadini del proprio bacino di riferimento. Il miglioramento della qualità del rapporto fra Azienda sanitaria e cittadino, che rappresenta il destinatario principale dei servizi offerti, è l’obiettivo prioritario individuato anche nella *mission* aziendale. Con la costituzione, nel marzo 2001, di un Ufficio per le Relazioni con il Pubblico nel centro della città e la realizzazione, nello stesso mese, di un sito Internet aziendale costruito a misura di cittadino, l’azienda ha effettuato i primi passi in questo senso. Ma durante questo processo è stata avvertita l’esigenza di attivare un’efficace comunicazione non solo verso l’esterno (cittadini) ma anche verso l’interno (operatori sanitari e dipendenti).

Elementi di contesto	Punti di forza	Punti di debolezza
<p>...Con la costituzione, nel marzo 2001, di un Ufficio per le Relazioni con il Pubblico nel centro della città e la realizzazione, nello stesso mese, di un sito Internet aziendale costruito a misura di cittadino, l’azienda ha effettuato i primi passi in questo senso. Ma durante questo processo è stata avvertita l’esigenza di attivare un’efficace comunicazione non solo verso l’esterno (cittadini) ma anche verso l’interno (operatori sanitari e dipendenti).</p>	<p>Il successo dell’Ufficio Relazioni con il Pubblico è una dimostrazione della bontà della intuizione avuta nel 2001 di andare incontro ai cittadini, aprendo un punto di riferimento nel centro città.</p> <p>Altro punto di forza acquisito è rappresentato dal sito Internet aziendale.</p>	<p>E’ stata dedicata una insufficiente attenzione alla comunicazione interna e cioè a quelle azioni rivolte a far conoscere le modifiche apportate e il loro significato ai professionisti che a vario livello operano nell’azienda.</p> <p>La mancanza di una rete informatica adeguata e in grado di raggiungere anche le principali sedi aziendali, con la conseguente impossibilità di dare la connessione a Internet, ha limitato la possibilità di raggiungere, talvolta, anche i dirigenti e i responsabili delle unità operative.</p>
<p>L’atto aziendale assegna alla unità operativa Qualità e Comunicazione anche le funzioni dell’ufficio stampa così come stabilite dalla legge 150 pur in carenza, in azienda, delle professionalità previste dalla stessa normativa.</p>	<p>Le situazioni di crisi, di segnalazione di situazioni di emergenza sono state gestite, pur con grande difficoltà, in maniera sufficiente.</p> <p>La presenza di professionalità specifiche e dedicate potrebbe sicuramente garantire una maggiore visibilità dell’azienda e un maggiore coordinamento nei rapporti con i media, in particolare, locali.</p>	<p>La criticità rilevata in questi anni è rappresenta dalla mancanza di una attività continuativa di rapporto con i media locali, di comunicazione tempestiva ed efficace delle iniziative portate avanti dall’azienda.</p> <p>Mancanza di professionalità specifiche, come previsto dalla norma.</p>
<p>....</p>	<p>....</p>	<p>....</p>

Oltre al criterio della rilevanza, le variabili possono essere suddivise anche in riferimento alla possibilità di essere influenzabili: su alcune caratteristiche di un contesto non si può incidere, né in termini di comunicazione né, talvolta, con altre tipologie di azioni. Ma ci sono variabili su cui la comunicazione può avere un effetto e che perciò è utile distinguere dalle altre. Se, ad esempio, l’obiettivo strategico della Giunta del Comune XXX è promuovere l’innovazione e la scelta strategica conseguente è l’informatizzazione di

tutti gli uffici dell'ente, mentre non è possibile che la comunicazione incida sul costo dei personal computer da acquistare, viceversa può agire, attraverso attività di comunicazione interna, sul livello di sensibilizzazione del personale di *front-line* rispetto al tema dell'innovazione, nel rendere evidenti i benefici dell'uso del pc, tranquillizzando rispetto ai cambiamenti che la nuova strumentazione apporterà alle loro tradizionali modalità di lavoro ecc.

Ordinate le variabili di contesto, interno e/o esterno, in termini di rilevanza e di potenziale influenza si ottiene uno schema che dovrebbe facilitare il compito di scegliere su quali agire. Posto infatti che saremo senz'altro in un contesto di risorse scarse e tempi stretti, al comunicatore spetta il compito di scegliere, ovvero di battezzare adottando alcune variabili e scartandone altre: non è possibile fare tutto in nessuna attività umana e la comunicazione non sfugge a questa regola. Inoltre concentrarsi richiede, comunque, sforzi minori rispetto ai potenziali risultati.

Dunque, il criterio in base al quale è possibile prendere una decisione è il rapporto tra urgenza, importanza e capacità di influenza di ciascuna variabile rintracciata: in sostanza, si tratta di scegliere quali variabili di contesto sono quelle da tenere in considerazione nella formulazione delle proposte di comunicazione che saranno contenute nel piano.

“Il momento di analisi è propedeutico all'intero piano di comunicazione. Solo da una buona analisi potrà scaturire un efficace piano di comunicazione: è un po' come per il medico che compie l'anamnesi, passo fondamentale per una buona diagnosi e per la cura della patologia. Così tale operazione è stata fondamentale per tracciare la panoramica del contesto interno ed esterno all'ente, al fine di calibrare gli obiettivi di comunicazione alle reali esigenze del contesto e nel rispetto degli obiettivi strategici già individuati. Anche attività, strumenti e contenuti ne discenderanno in modo coerente. Ad esempio dalla nostra analisi è emersa l'esistenza di deficit nei flussi di comunicazione interna: perciò dovremo pensare ad obiettivi di comunicazione volti a superare tale gap, come la creazione di una banca dati contenente tutte le informazioni aggiornate sui servizi erogati da ogni ufficio.” (Claudia Rubino, Camera di commercio di Crotone)

3. L'analisi dei pubblici

L'analisi del contesto esterno ed interno si completa con l'individuazione dei pubblici, ovvero di quei soggetti che, come abbiamo visto nella prima parte di questo volume, hanno o potranno avere a che fare con l'organizzazione in riferimento all'obiettivo strategico sul quale si sta lavorando: tra le variabili di contesto infatti i pubblici rappresentano elementi importanti per la comunicazione. Conoscere la posizione dei gruppi di persone interessate e/o influenti rispetto al raggiungimento di un obiettivo consente infatti di decidere se programmare azioni di comunicazione mirate per neutralizzare i conflitti oppure per rinforzare le alleanze. Se, ad esempio, l'organizzazione ha intenzione di posizionare un'antenna di telefonia mobile in una zona della città, coloro che vi abitano saranno necessariamente interessati a tale decisione e, probabilmente, la loro posizione sarà conflittuale. D'altro canto le autorità sanitarie o gli esperti in campo medico-scientifico possono influenzare l'opinione degli abitanti del quartiere se saranno in grado di dimostrare che i campi elettromagnetici prodotti da quelle antenne non sono nocive per la salute: utilizzare questo contenuto e quelle fonti di comunicazione potrebbe essere strategico per neutralizzare le ostilità. Da queste considerazioni nasce l'opportunità di identificare i pubblici e di conoscerli.

L'individuazione degli *stakeholder* e dei pubblici influenti avviene attraverso criteri di classificazione.

Gli *stakeholder* e i pubblici influenti possono essere sia interni che esterni all'organizzazione.

Un possibile elenco di *stakeholder* e pubblici influenti esterni all'organizzazione è il seguente:

- associazioni di categoria
- associazioni di cittadini
- gruppi informali
- enti pubblici
- enti privati
- aziende e imprese
- media
- sistema bancario e finanziario
- utenti dei servizi
-

Un possibile elenco di *stakeholder* e pubblici influenti interno all'organizzazione è invece il seguente:

- fornitori interni
- fornitori esterni
- dipendenti
- consulenti
- top manager
- referenti di ruolo
- referenti di contenuto
- comunità professionale
- organi politici (Giunta, Sindaco, Presidente ecc.)
- RSU e sindacati
-

Naturalmente questa classificazione è di tipo generale: l'esercizio successivo è passare dalla categoria generale di appartenenza all'identificazione puntuale del singolo *stakeholder* o pubblico influente. Per rimanere nell'esempio relativo agli *stakeholder* esterni, sarà bene elencare quali sono le associazioni di categoria interessate e/o influenti rispetto all'obiettivo sul quale stiamo lavorando, quali le associazioni di cittadini, quali i gruppi informali e così via per tutte le categorie possibili di *stakeholder*. Stesso tipo di esercizio di specificazione anche per la categorie di *stakeholder* e pubblici influenti interni all'organizzazione: quali fornitori, quali dipendenti, quali comunità professionali ecc.

Tanto le categorie di *stakeholder* quanto il loro possibile ruolo varia al variare dell'organizzazione (tipologia di amministrazione) e dell'obiettivo strategico che si intende supportare attraverso la pianificazione della comunicazione: i pubblici interessati e/o influenti di un'azienda sanitaria infatti saranno diversi (e solo in parte coincidenti) con i pubblici interessati e/o influenti di un comune o di una camera di commercio. Ugualmente, per un comune i pubblici interessati e/o influenti rispetto alle politiche ambientali saranno diversi (e solo in parte coincidenti) con i pubblici interessati e/o influenti rispetto alle politiche dell'infanzia o a quelle della cultura e del tempo libero o a quelle delle politiche abitative e via di seguito.

Riportiamo due esercitazioni relative all'individuazione di *stakeholder* e pubblici influenti realizzate nel corso di uno degli incontri del Cantiere di innovazione.

A. In un Piano di comunicazione di un comune sono previsti due obiettivi strategici da supportare con attività di comunicazione: il programma di tutela ambientale e la qualificazione delle politiche educative e per la prima infanzia. Sulla base di questi input i componenti del gruppo di lavoro hanno formulato queste ipotesi circa le categorie generali di *stakeholder* e/o pubblici influenti su queste politiche:

Obiettivo	Stakeholder	Pubblici influenti	Stakeholder/influenti
Programma di tutela ambientale	Cittadini Aziende e imprese Dipendenti Utenti	Esperti Testimonial Media Enti pubblici Finanziatori e sponsor Media specializzati	Associazioni ambientaliste Scuole associazioni di categoria Fornitori e gestori dei servizi Gruppi informali
Qualificazione delle politiche educative per la prima infanzia	Cittadini Utenti dei servizi Dipendenti Operatori dell'area	Media Finanziatori e sponsor Enti pubblici Media specializzati	Sindacati e RSU Associazioni di categoria Gruppi informali
....

B. In un'Azienda Sanitaria che abbia identificato le quattro priorità di lavoro così come riportate nella prima colonna della tabella sottostante, le categorie di pubblici potrebbero essere:

Obiettivo	Stakeholder	Pubblici influenti	Stakeholder/influenti
Razionalizzare le risorse	Cittadini Utenti Fornitori Dipendenti RSU	Media Associazioni di categoria e professionali Esperti del settore	Ministero Regione Conferenza provinciale sociale e sanitaria Sindacati Volontariato
Migliorare l'accesso 1. alle strutture 2. alle prestazioni (es. liste d'attesa)	Cittadini Utenti Operatori	Media Associazioni di volontariato del settore	Sindacati interni Comuni Distretti Associazioni di cittadini Gruppi informali
Formazione delle professionalità interne	Dipendenti Dirigenti Utenti Consulenti Scuole e centri di formazione	Associazioni professionali Ministero Regione	Sindacati RSU Management
Acquisizione di nuove tecnologie	Operatori Utenti Testate specializzate	Dipendenti RSU	Fornitori Fondazioni e sponsor
....

L'individuazione dei pubblici non è un'esercitazione fine a sé stessa: essa serve per ascoltare e capire la loro posizione e la loro possibile influenza rispetto alle decisioni, alle politiche e alle iniziative che l'amministrazione sta per attuare.

La posizione dei pubblici può essere "generale", ovvero riferita all'organizzazione nel suo complesso (tipico, al riguardo, è l'espressione "godere di buona fama" con cui si indica il fatto che quella organizzazione è percepita complessivamente con connotati positivi o anche, l'espressione "avere cattiva stampa", con cui si indica invece che gli organi di

informazione non parlano bene di quella organizzazione) oppure “specificata”, ovvero riferita al tema (politica) sul quale l’organizzazione assumerà decisioni. L’obiettivo dell’ascolto di *stakeholder* e pubblici influenti è di conoscerne nello specifico esigenze e aspettative e di capirne la posizione rispetto alle politiche dell’organizzazione.

L’attività di ascolto degli *stakeholder* può essere, come nel caso dell’analisi del contesto, flessibile e variabile a seconda di criteri diversi: il tempo e le risorse disponibili, il tipo e il ruolo degli *stakeholder* individuati, le volontà e le strategie di relazione che l’organizzazione sceglie di avere rispetto agli stessi *stakeholder*. In ogni caso l’attività di ascolto può variare dalla semplice lettura dei documenti e degli atti formali prodotti da questi pubblici (informazione), all’ascolto passivo attraverso questionari, interviste, sondaggi (consultazione) al coinvolgimento attivo finalizzato alla partecipazione e condivisione delle decisioni, ad esempio attraverso focus group, tavoli partecipati, forum ecc. (partecipazione). La teoria delle relazioni pubbliche suggerisce che le attività di ascolto siano più intense e partecipative quanto più i pubblici individuati sono interessati e influenti: in questi casi infatti il doppio ruolo (essere contemporaneamente *stakeholder* e influenti) consiglia di adottare modalità di coinvolgimento di tipo bidirezionale (ovvero una comunicazione a due vie) e simmetriche (ovvero tenere conto delle opinioni e dei punti di vista espressi da questi interlocutori).

Tra i pubblici influenti si possono annoverare i cosiddetti *opinion leader*, i “costruttori delle opinioni”, coloro che contribuiscono a formare in modo determinante l’opinione pubblica sia generale che anche di coloro che saranno i destinatari finali delle azioni di un’organizzazione. Includere gli *opinion leader* nel processo di comunicazione è strategico proprio in funzione del raggiungimento degli obiettivi individuati. Gli *opinion leader* sono diversi a seconda degli obiettivi e delle variabili di contesto individuate anche se, naturalmente, possono sovrapporsi. Ad esempio è evidente che i giornalisti sono *opinion leader* sia che si tratti di promuovere il risanamento dell’alveo di un fiume piuttosto che la scelta di organizzare un torneo di calcio nel nuovo impianto sportivo ma nel primo caso saranno più strategici i giornalisti che si occupano di ambiente mentre diventano ininfluenti se si parla del torneo sportivo. E viceversa: se parliamo di calcio i giornalisti sportivi saranno più influenti, e dunque determinanti per la formazione dell’opinione pubblica, dei giornalisti che si occupano di ambiente.

Il ragionamento sui pubblici influenti si colloca nell’ambito della prima fase del piano di comunicazione, quella in cui si raccolgono tutte le informazioni utili per compiere scelte di comunicazione tendenzialmente corrette. Proseguendo nella stesura del piano arriveremo ad individuare le singole azioni e strumenti (eventi, pubbliche relazioni, prodotti a stampa, giornali, radio e tv, internet ecc.) e i relativi destinatari. Tra questi, dovranno essere ricompresi quegli *stakeholder* e quei pubblici influenti che si giudicano determinanti, importanti, strategici per il buon esito della comunicazione. L’averli individuati ed ascoltati, l’aver messo a fuoco il tipo di relazione (interessata e/o influente) nei confronti dell’organizzazione e delle sue politiche, l’aver chiarezza sulle possibili posizioni ed esigenze su quel tema già in questa fase, consentirà di scegliere in modo consapevole con quali relazionarsi (e in modo altrettanto consapevole quali escludere) e con quali finalità, strategie e messaggi di comunicazione. Nella sostanza la ricerca sugli *stakeholder* e sui pubblici influenti compiuta in questa prima fase esplorativa determinerà alcune scelte operative di comunicazione. Consapevoli dei problemi legati all’*overdose* informativa e alla limitatezza di risorse e di tempo disponibile, l’analisi dei pubblici dovrebbe aumentare la probabilità di confezionare messaggi efficienti ed efficaci nel perseguimento degli obiettivi strategici della nostra amministrazione perché misurati su caratteristiche di destinatari non indistinti ma individuati e conosciuti. Parlare con i propri interlocutori conoscendoli rafforza il principio del “comunicare con” e non del “comunicare a”. Infatti la “comunicazione con” presuppone il riconoscimento dell’altro, una tendenziale parità e simmetria di condizioni nella relazione e la formulazione di un messaggio che consen-

te a emittente e ricevente di identificarvisi reciprocamente: conoscere la posizione dei nostri interlocutori è dunque condizione necessaria e sufficiente per formulare un messaggio per loro credibile e in cui possano effettivamente riconoscersi. Cercare di attirare l'attenzione significa dire ciò che l'interlocutore è disposto ad ascoltare e non ciò che vogliamo dire noi.

"Il sistema comunale, inteso come sistema di interazioni che influenzano e agiscono sull'immaginario collettivo e sulla formazione dell'opinione pubblica, nelle sue azioni concrete e in quelle comunicative, opera all'interno di una rete di sistemi e sottosistemi meglio definiti come "sistemi di potere". Tale sistema locale è composto, tendenzialmente, da diversi attori: economici (associazioni di categoria, camere di commercio), sociali (sindacati, associazioni di consumatori, volontariato), confessionali (chiese, ordini, attivismo settoriale), culturali (associazioni, fondazioni, centri, università), mediatici (giornali, radio, televisioni, internet), giuridici (forze dell'ordine, prefettura, magistratura), politici (partiti, movimenti, singoli personaggi), espressioni della società civile (comitati, gruppi spontanei, gruppi organizzati)." (dal Piano di comunicazione del Comune di Verona, anno 2005)

"I pubblici interessati all'obiettivo sono gli utenti del Policlinico; quelli influenti sono i mass media, i medici di medicina generale, l'Ufficio nazionale per il servizio civile, le associazioni di volontariato, le altre aziende ospedaliere; i pubblici interessati ed influenti invece sono la popolazione aziendale coinvolta nella realizzazione del progetto, i volontari del Servizio Civile Nazionale e gli sponsor." (dal Piano di comunicazione del Policlinico Giaccone di Palermo, anno 2005)

4. Individuazione degli obiettivi di comunicazione

Al termine della fase di ricognizione e analisi del contesto (esterno ed interno) e dei pubblici che ruotano intorno all'organizzazione, si determinano le condizioni per effettuare le scelte di comunicazione, sia quelle di carattere strategico che quelle di carattere operativo. La prima scelta che la funzione di comunicazione compie è dunque quella degli obiettivi: quale scopo si intende raggiungere con la comunicazione per supportare l'obiettivo strategico che l'amministrazione si è data, tenendo conto delle variabili di contesto che possono incidere su quell'obiettivo, così come sono risultate dalla ricognizione effettuata.

Vediamo alcune considerazioni da tenere presente quando formuliamo gli obiettivi di comunicazione.

tenere sotto controllo la coerenza fra l'obiettivo dell'organizzazione e quello di comunicazione: infatti più la comunicazione è aderente alle strategie dell'amministrazione, più l'amministrazione può, tramite le attività di comunicazione ed informazione, rispondere ai principi di efficacia ed efficienza ed erogare servizi coerenti con le esigenze e i bisogni dei cittadini e delle imprese. Avere chiari gli obiettivi permette di agire in maniera finalizzata e coordinata; di contro, obiettivi slegati dalle logiche dell'organizzazione aumentano il rischio di dispersione di risorse ed energie e di effetti indesiderati, incoerenze e casualità. Il valore della pianificazione nasce proprio dal fatto che le scelte di comunicazione si ancorano a uno scopo e lo perseguono, tenendo conto del contesto di riferimento.

declinare gli obiettivi strategici di comunicazione in obiettivi operativi: definire un obiettivo di comunicazione vuole dire definire dove vogliamo arrivare in una maniera quanto più misurabile possibile e quanto più possibile attribuibile, come risultato, alle azioni di comunicazione che gestiremo. Gli obiettivi di comunicazione dovrebbero esse-

re operativi, cioè fornire efficaci criteri per prendere decisioni e fornire gli standard rispetto ai quali possano essere confrontati i risultati. Aumentare il numero di coloro che usano le piste ciclopedonali per sostenere la politica di una mobilità alternativa è un obiettivo che può essere raggiunto anche attraverso scelte che non riguardano la comunicazione: ad esempio il prolungamento del percorso ciclabile, il servizio gratuito di affitto delle bici, la collocazione di attrezzature di gioco per i bambini lungo il percorso per attirare le famiglie ecc. Invece un risultato attribuibile alla comunicazione è quello che riguarda l'efficacia del messaggio: nel caso in questione vorrebbe dire, ad esempio, persuadere un certo target rispetto all'uso della bici e delle piste per i piccoli trasferimenti urbani, provando a creare consapevolezza, comunicando informazioni utili al riguardo, inducendo un atteggiamento, associando l'uso della bici e uno stile di vita e quindi a un valore sociale ecc. Questo è un obiettivo di comunicazione che dipende dall'efficacia di trasmissione del messaggio ed è relativamente misurabile, ovvero consente di definire gli indicatori di risultato. Fissare obiettivi operativi misurabili e riferibili a ciò che la comunicazione può effettivamente fare (informare, convincere, persuadere, ascoltare) consente di valutare la comunicazione in senso stretto, di dimostrare risultati in rapporto alle attese e, dunque, il ritorno degli investimenti dell'organizzazione sulla funzione.

"L'obiettivo strategico di comunicazione è stato da noi interpretato come un obiettivo in grado di tradurre in termini di comunicazione una delle finalità principali del programma degli amministratori. Gli obiettivi operativi rappresentano i singoli tasselli in cui è stato scomposto l'obiettivo strategico allo scopo di facilitarne il raggiungimento. Gli obiettivi operativi sono specifici, mirati e concreti. Sommando i risultati conseguiti su ciascuno si saprà, in sede di valutazione, se il piano è stato o non è stato efficace e, soprattutto, dove si sono evidenziate le principali carenze: per ciascun obiettivo operativo, infatti, sono stati individuate le azioni, i tempi e i singoli strumenti di attuazione." (Marzia Felici, Provincia di Frosinone)

Ecco alcuni obiettivi di comunicazione che compaiono in alcuni piani di comunicazione:

"Promuovere, nell'ambito dell'obiettivo strategico "comunicare il territorio" e il "Sistema Rimini", l'utilizzo del marchio DOP (Denominazione di Origine Protetta dell'Unione europea) dei frantoi della provincia di Rimini, valorizzando il sistema agricoltura e la tipicità delle sue produzioni." (dal Piano di comunicazione della Provincia di Rimini, anno 2005)

"Potenziare la comunicazione delle iniziative dell'Amministrazione al servizio del cittadino (orari degli uffici, nuovi servizi, interventi sul territorio)." (dal Piano di comunicazione del Comune di Orsenigo, anno 2006)

"Il termine "sicurezza" riguarda un'ampia sfera di significati. Esso infatti può essere declinato in varie accezioni. Si ritiene che, nel caso del Comune di Verona, sia possibile intendere il tema della sicurezza come: qualità dell'ambiente urbano, attenzione e cura dei quartieri e dei bisogni dei cittadini, concetto di legalità. A livello comunicativo si propone dunque di:

1. monitorare i media locali per comprendere quale quadro della sicurezza, intesa globalmente come "qualità generale del contesto urbano", viene proposto all'opinione pubblica;
2. comunicare "sicurezza" come "qualità": qualità dei quartieri, qualità delle strade, qualità delle opere pubbliche, qualità degli interventi per il risanamento ambientale e tutte le possibili altre declinazioni". (dal Piano di comunicazione del Comune di Verona, anno 2005)

.....

- informare tutti i dipendenti circa l'avvio del progetto;
- coinvolgere e motivare il personale impegnato nella realizzazione del progetto
- evidenziare l'importanza strategica del ruolo dell'accoglienza nella percezione dell'immagine dell'azienda

- promuovere un'immagine di azienda che attribuisce una grande importanza al ruolo della formazione dei propri operatori
- attivare partnership pubblico/privato per la realizzazione della Carta dell'Accoglienza (dal Piano di comunicazione del Policlinico di Palermo, anno 2005)

.....

- potenziare l'informazione sui servizi offerti dai tre sportelli Urp della Provincia
- creare partnership comunicative con gli altri enti locali presenti sul territorio provinciale
- promuovere le modalità alternative di contatto con l'amministrazione (dal Piano di comunicazione della Provincia di Frosinone, anno 2005)

"L'obiettivo *"Un consiglio per le scuole"* intende promuovere l'educazione alla cittadinanza per formare un cittadino consapevole. Si rivolge alle scuole di ogni ordine e grado della regione Umbria". (dal Piano di comunicazione del Consiglio regionale della Regione Umbria)

fare i conti con le risorse effettivamente disponibili: occorre scegliere in base a criteri di priorità. Non è possibile infatti pensare di gestire tutta la comunicazione dell'organizzazione non solo per il vecchio principio che tutti comunicano e non è possibile ridurre i collegi al silenzio, ma anche perché occorre porsi limiti concretamente raggiungibili. E' bene tenere sempre presente il criterio della finitezza delle risorse, in questo caso non solo finanziarie: meglio ridurre il numero di obiettivi ma essere nelle condizioni di perseguirli efficacemente che non voler fare tutto ma poi non riuscire a fare bene davvero nessuna cosa.

5. Individuazione dei destinatari

"Per noi l'obiettivo era far conoscere i servizi di internazionalizzazione delle imprese erogati dalla Camera di Commercio. La conseguenza è stata che attraverso le diverse tipologie di prodotto e di imprese è stata diffusa una informazione mirata, per non bombardare tutte le aziende con una valanga di messaggi. Si è costruita una banca dati che poi si è evoluta in un vero e proprio sistema di CRM (*customer relationship management*) per arrivare a una comunicazione sempre più mirata e targettizzata" (Claudia Rubino, Camera di Commercio di Crotone)

"La segmentazione dei pubblici è un aspetto strategico della stesura del PdC e ne influenza fortemente il risultato. I contenuti di comunicazione di un'amministrazione pubblica, infatti, a differenza di quanto avviene per l'informazione, non sono sempre di interesse generale e non sono necessariamente una notizia. Sono però importanti per specifici destinatari e devono veicolare, ad esempio, messaggi riguardanti servizi e strutture che mettano in grado il cittadino, o un'impresa, di conoscere l'attività dell'amministrazione, valutarla consapevolmente e partecipare attivamente alle decisioni. Così, schiacciare i destinatari in una generica definizione di popolazione del territorio, o cittadini del comune, non permetterebbe di compiere adeguate ed efficaci scelte di comunicazione". (Nicola Biancucci, Consiglio regionale dell'Umbria)

L'individuazione degli obiettivi di comunicazione va fatta contestualmente al ragionamento sui destinatari, ovvero sui segmenti di pubblico che si intende raggiungere in rapporto agli obiettivi prefissati. La domanda che regge questo step del Piano è dunque: "quale/i segmento/i di pubblico dovranno essere raggiunti dalle nostre attività di comunicazione per centrare l'obiettivo stabilito?".

L'individuazione dei destinatari è dunque un ragionamento che occorre fare in rapporto a ciascuno degli obiettivi di comunicazione individuati: alcuni target potranno essere presenti in più di un obiettivo, alcuni in tutti, altri in uno solo.

Obiettivo	Destinatari
Informare sull'esistenza e sulle modalità di utilizzo del servizio	Studenti dell'Università Studenti delle scuole superiori Famiglie interessate Personale universitario, tutor e operatori di call-center Media
Individuare e sensibilizzare le categorie di potenziali utilizzatori del servizio attraverso comunicazioni mirate	Studenti meritevoli con basso reddito, studenti che abbandonano gli studi, non li proseguono o non si iscrivono all'Università per motivi economici, studenti lavoratori
Creare collaborazioni con le scuole per raggiungere i futuri studenti potenziali utilizzatori del servizio	Scuole superiori
Creare collaborazioni con le associazioni e le rappresentanze studentesche per far conoscere il servizio	Associazioni e rappresentanze studentesche
Formare il personale interno in merito all'esistenza e alle modalità di utilizzo del servizio	Personale interno, tutor universitari, operatori del call-center

(Esempio tratto dal Piano di comunicazione dell'Università di Brescia, anno 2006)

La risposta alla domanda relativa ai destinatari implica necessariamente un'attività di segmentazione del pubblico di riferimento: solo con la suddivisione del pubblico in gruppi omogenei e significativi sarà poi possibile definire le modalità comunicative, gli strumenti e le attività che, calibrati sulle caratteristiche del segmento individuato, hanno maggiori probabilità di raggiungerlo.

La segmentazione nasce da un processo di comunicazione inversa: è l'ente che ascolta i propri pubblici per conoscerli e poterli poi contattare in modo adeguato quando li dovrà informare sui contenuti che li interessano e li riguardano.

Per comprendere le caratteristiche degli utenti non basta tentare di calarsi astrattamente "nei loro panni", perché tenderemmo comunque a ragionare attraverso i nostri stereotipi consolidati, col rischio – anzi, con la quasi certezza – di non riuscire a cogliere le molteplici sfaccettature di una società complessa e in continua trasformazione.

Se segmentiamo il nostro pubblico senza averlo prima osservato, ascoltato e studiato, rischiamo poi di offrire servizi e predisporre piani di comunicazione autoreferenziali, basati non su ciò che gli utenti sono, ma su ciò che noi pensiamo che siano. I criteri demografici e quelli geografici, che suddividono la popolazione per sesso, età e residenza, non sono più sufficienti per definire target con caratteristiche e comportamenti comuni. Occorre individuare nuove variabili, e per far questo dobbiamo saper ascoltare, sia in senso letterale prestando attenzione a ciò che gli utenti ci dicono, sia in modo mediato, utilizzando gli strumenti della ricerca sociale, come le indagini, le interviste e i questionari. Attraverso questi strumenti possiamo rilevare le cosiddette «variabili psicografiche» che ci parlano dello stile di vita delle persone.

▪ 5.1 Segmentazione e scelta delle variabili¹¹

La segmentazione è la suddivisione dell'utenza attuale e/o potenziale in sottoinsiemi (segmenti).

I passaggi per arrivare ad individuare un segmento sono:

1. definire le variabili in base alle quali è possibile identificare i diversi gruppi di utenza
2. incrociare tra loro queste variabili
3. individuare la dimensione (quantità di utenti interessati) e l'importanza dei segmenti così ottenuti
4. valutare se i bisogni dei segmenti sono già, in qualche misura, coperti da servizi diversi dal nostro
5. individuare, tra i segmenti di utenza maggiormente interessanti per le nostre finalità, quelli tra loro simili (che possono eventualmente essere oggetto di un'unica strategia comunicativa)

Se vogliamo suddividere l'utenza in gruppi, dobbiamo farlo sulla base di caratteristiche che prendono il nome di variabili.

Le principali variabili attraverso cui segmentare l'utenza sono:

- socio – demografiche (età, sesso, professione, composizione del nucleo familiare ecc...)
- geografiche (comune, provincia, dimensione del centro di residenza)
- psicografiche (riguardano gli stili di vita, indipendentemente dalle variabili demografiche e geografiche)

Consideriamo "psicografiche" quelle variabili che riguardano lo stile di vita di una persona. Ad esempio, come ciascuno gestisce i tempi della propria giornata (es. lavoro al mattino, tempo libero al pomeriggio, cura della casa di sera), oppure l'attitudine a praticare sport, a fare acquisti nei negozi oppure nei supermercati, a spostarsi con l'auto privata oppure con i mezzi pubblici. Incrociando variabili di questo tipo si possono evidenziare segmenti di utenti trasversali rispetto alla classica suddivisione per classe d'età, professione e residenza.

La scelta delle variabili dipende dalle finalità della nostra comunicazione: se dobbiamo informare gli utenti sul nuovo piano del traffico terremo conto di certe variabili (es. orari di lavoro, distanza casa – posto di lavoro, possibilità di spostarsi con i mezzi pubblici ecc.); se la nostra finalità, invece, è promuovere corsi di ginnastica presso la palestra comunale terremo conto di elementi diversi (es. frequentazione di palestre private, orari in cui si ha tempo di praticare sport ecc.).

Un esempio di domande utilizzate per comprendere le caratteristiche psicografiche degli anziani di una città italiana è:

- È soddisfatto della vita che fa adesso?
- Tenendo conto dell'età, è soddisfatto delle sue condizioni di salute?
- È di buon umore per la maggior parte del tempo?
- Pensa che sia bello stare al mondo adesso?
- Pensa che la maggior parte delle persone della sua età faccia una vita migliore o peggiore della sua?
- Attualmente, lei lavora? Parliamo di lavoro retribuito, non di volontariato, o di lavori per la casa, per i parenti, ecc.

¹¹ Per un maggiore approfondimento delle tecniche di segmentazione e dei metodi della ricerca sociale si rimanda al volume "La customer satisfaction nelle amministrazioni pubbliche", Dipartimento della Funzione Pubblica, ed Rubettino, 2003

- Ogni quanto tempo esce di casa, sia per necessità, che per piacere o per altri motivi?
- Vive solo o con altri?

Occorre considerare che i parametri di segmentazione più appropriati vengono definiti (anche se spesso a livello inconscio) dagli utilizzatori e non dai fornitori di un servizio: infatti la definizione degli indicatori si manifesta attraverso i comportamenti degli utilizzatori (ad esempio, l'uso di un servizio – ipotizziamo una palestra – in determinati periodi dell'anno e per determinate iniziative: per questo è importante saper "osservare"), e/o attraverso le loro richieste, lamentele, suggerimenti (e in questo caso occorre saper "ascoltare")

Dobbiamo quindi compiere lo sforzo di studiare l'utenza per capire come comunicare con l'utenza.

▪ 5.2. La regola dell'ascolto vero e la ricerca sociale

Per ascoltare i bisogni dei nostri utenti possiamo avvalerci di numerosi strumenti di ricerca sociale. La scelta dell'uno o dell'altro dipende, oltre che dalle finalità della nostra ricerca, anche dal tipo di pubblico e dal tempo e dalle risorse che abbiamo a disposizione.

L'obiettivo è di arrivare a conoscere, con un buon grado di accuratezza, le opinioni di pubblici numerosi, senza però dover contattare, una ad una, tutte le persone che li compongono. Un'operazione, quest'ultima, che comporterebbe un notevole dispendio di energia.

Ecco alcuni degli strumenti di ascolto più diffusi e praticati nelle amministrazioni pubbliche.

Ricerca della documentazione esistente

Consiste nel verificare l'esistenza di indagini, sondaggi, interviste riguardanti il proprio ambito di interesse. Avvalersi della documentazione già esistente può essere molto utile, oltre che economico.

Occorre però fare attenzione all'attendibilità dei dati forniti, alla completezza dei dati, al livello di aggiornamento, al grado di dettaglio, alle eventuali distorsioni da parte della fonte (che può avere interesse a fornire dati che la favoriscono)

Osservazione diretta

Osservare un utente (quando entra nel nostro ufficio, quando utilizza un certo servizio) è un modo per analizzarne i comportamenti, gli atteggiamenti e i bisogni, senza condizionarlo. La sola osservazione, però, non consente di scoprire in profondità i motivi che stanno dietro un determinato comportamento.

Il focus group

È uno strumento di ricerca molto usato per raccogliere valutazioni (di esperti, professionisti, clienti o utenti) rispetto ad un prodotto, un servizio o un argomento. La tecnica del *focus group* consiste nell'intervistare collettivamente, in un'unica stanza, un gruppo di soggetti rappresentativi della categoria di cui si vogliono conoscere le opinioni.

Gli enti e le aziende che si avvalgono di questa tecnica creano degli elenchi di persone con determinate caratteristiche (che dipendono dall'argomento che si vuole indagare) da cui, di volta in volta, attingono per formare i vari *focus group*.

Ad esempio, se un Comune vuole capire quali servizi della propria biblioteca è opportuno migliorare, può creare un *focus group* selezionando (in base all'età, alla frequenza con cui prendono in prestito i libri ecc...) alcuni degli utenti della biblioteca. L'obiettivo non è portare il gruppo verso l'assunzione di decisioni, ma far emergere al massimo le opinioni di ogni partecipante sull'argomento di discussione.

I gruppi, composti da 7-12 persone, sono coordinati da un moderatore cui spetta il compito di mantenere la discussione sull'argomento. Chi partecipa al gruppo non può essere

informato in anticipo dell'argomento di discussione, per evitare la perdita di spontaneità. Il moderatore deve mettere tutti partecipanti a proprio agio, arginando quelli più esuberanti e sollecitando l'opinione dei più timidi. Ciascuno deve sentirsi libero di esprimere il proprio punto di vista, senza condizionamenti: in questo modo è possibile far emergere le diverse posizioni che riguardano l'argomento di discussione.

Il *focus group*, per il numero limitato di persone coinvolte, non sono adatti per trarre conclusioni di carattere statistico; sono però molto utili per far emergere delle linee di tendenza e delle informazioni di tipo qualitativo di cui eventualmente tenere conto per impostare ulteriori ricerche su ampia scala.

Interviste e questionari

Le interviste e i questionari permettono di raggiungere molte persone e di sondare le loro opinioni con una certa profondità. E' però fondamentale che non siano improvvisati, ma preparati con attenzione in funzione degli obiettivi dell'indagine, delle modalità di somministrazione (l'utente dovrà compilarlo da solo o avrà a disposizione un operatore?) e delle caratteristiche dell'utenza.

Un questionario non è una semplice lista di domande. A monte ci deve essere un accurato lavoro di preparazione: prima della stesura è importante consultare l'eventuale documentazione già esistente (ad esempio indagini riguardanti lo stesso tema) e svolgere colloqui con esperti.

Presentiamo di seguito alcune regole fondamentali per una corretta preparazione di interviste e questionari:

- il linguaggio usato deve essere calibrato in funzione del destinatario (termini troppo tecnici e ricercati potrebbero non essere compresi)
- tenere conto che una presentazione troppo lunga non verrà mai letta
- le domande devono essere chiare, non lasciare spazio ad ambiguità sul loro significato
- iniziare con domande che eliminino le diffidenze iniziali, ad esempio con domande indirette
- evitare l'uso di costruzioni linguistiche tendenziose (es. "Che cosa pensa della buona gestione della scuola?")
- se un questionario è a domande chiuse è importante che siano prese in considerazione tutte le possibili opzioni di risposta
- questionari e interviste telefoniche non devono mai essere troppi lunghi (l'intervistato potrebbe stancarsi e rispondere a caso, oppure non completare la compilazione)
- nel caso di questionari particolarmente lunghi, è conveniente prevedere che la compilazione sia fatta con l'assistenza di un operatore
- ricordarsi che chiedere molte cose significa ridurre la qualità delle risposte

Quelli che seguono sono alcuni dei principali errori da non commettere nella redazione di un questionario o nello svolgimento di un'intervista:

- domande dirette su questioni delicate
- che una domanda influenzi le risposte a domande successive
- tempi di intervista eccessivamente lunghi
- una struttura del questionario caotica, sia per chi fa l'intervista, sia per chi elaborerà i dati
- domande troppo complesse (l'intervistato potrebbe non capire oppure dare risposte troppo articolate)
- linguaggio condizionante
- fornire propri pareri nel corso dell'intervista
- indicare le proprie aspettative di risposta
- assumere atteggiamenti valutativi

Prima di somministrare un questionario al pubblico è indispensabile testarlo, sottopo-

nendolo ad un campione di persone. Questa fase di collaudo ci permette di capire se veramente abbiamo rispettato tutte le regole per la stesura di un buon questionario, e in caso contrario ci permette di rettificare le parti che il campione ci segnala come problematiche.

La corretta impostazione di una ricerca è fondamentale affinché i risultati siano aderenti alla realtà che si vuole indagare.

“Abbiamo deciso di somministrare un questionario perché permette di acquisire una base di dati contenente il “punto di vista” di ciascun attore circa il contesto; di non gravare, in termini di tempo, in modo eccessivo sull’organizzazione e di acquisire il punto di vista di ognuno scevro da condizionamenti... L’utilizzo dei questionari permette di fornire al gruppo di lavoro alcuni dati “consolidati” su cui ragionare, risparmiando a tutta l’organizzazione il tempo di “definire la realtà”. (dal Piano di comunicazione del Comune di Orsenigo)

▪ **5.3. L’attendibilità degli strumenti di ricerca**

I target individuati attraverso accurate tecniche di ricerca offrono un alto grado di attendibilità, ma solo nel breve periodo. Se la società è in movimento, è evidente che lo sono anche le sue possibili segmentazioni, sia in senso diacronico che sincronico: una persona può cambiare i propri comportamenti nel corso del tempo, così come può tenere comportamenti differenziati che la collocano, contemporaneamente, all’interno di più target.

Predisporre un piano di comunicazione basandosi su dati non aggiornati, o comunque poco attendibili (ad esempio perché ottenuti con strumenti “fai da te”) può portare, con ogni probabilità, ad una drastica riduzione dell’efficacia delle nostre comunicazioni.

E’ preferibile impostare il proprio piano di comunicazione tenendo conto del fatto che non si possiedono informazioni sui propri destinatari, piuttosto che far riferimento ad informazioni poco o per nulla attendibili.

“Nella scelta dei target si propone di considerare le seguenti osservazioni:

- nella prima circoscrizione si registra il maggior numero di persone che pensano che la sicurezza incida maggiormente sulla qualità della vita. Le circoscrizioni 3, 5 e 8 registrano comunque un dato al di sopra della media
- a pensare che la sicurezza incida maggiormente sulla qualità della vita urbana sono: le donne di professione casalinghe, i giovani nella fascia d’età 18-34 anni, con livello di istruzione alto (laurea) Inoltre, quando al termine sicurezza viene associato in modo inequivocabile il concetto di “ordine pubblico”, si nota che:
- le persone più anziane si sentono meno sicure
- i residenti nella prima e nella sesta circoscrizione sono i meno soddisfatti”

(dal Piano di comunicazione del Comune di Verona, anno 2005)

“I destinatari degli obiettivi di comunicazione sono:

- dipendenti e amministratori del Policlinico
- popolazione aziendale coinvolta nella realizzazione del progetto
- utenti reali e utenti potenziali
- mass media
- medici di medicina generale
- ufficio nazionale per il servizio civile
- associazioni di colontariato
- altre aziende ospedaliere
- gli sponsor”

(dal Piano di comunicazione del Policlinico di Palermo, anno 2005)

“I destinatari interni sono la Presidenza, l’ufficio di Gabinetto, il settore cultura e turismo. I destinatari esterni, invece, sono gli assessorati al turismo, alla scuola e alla cultura, la rete museale e la rete degli Urp della Provincia di Rimini.” (dal Piano di comunicazione della Provincia di Rimini, anno 2005)

“L’obiettivo di aumentare la diffusione delle informazioni relative allo Sportello internazionalizzazione individua come destinatari le associazioni di categoria, le imprese già operanti sui mercati esteri e le imprese potenziali esportatrici; l’obiettivo di promuovere in specifico la conciliazione e l’arbitrato si rivolge invece ai grandi utenti della Camera di commercio, alle imprese, ai conciliatori, ai notai e agli avvocati, alle associazioni di categoria e anche a tutti i cittadini.” (dal Piano di comunicazione della Camera di commercio di Crotone, anno 2005)

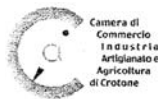
Come si vede anche dagli esempi, l’individuazione dei destinatari in termini di caratteristiche distintive consente di approssimarsi sempre più alla fase di progettazione operativa di una strategia comunicativa che permetta di dotare le informazioni di senso e significato perché definite in relazione alla specifica tipologia di utenza a cui si rivolgono. Infatti la scelta della strategia comunicativa deve tener conto del destinatario a cui la campagna o azione informativa si rivolge e delle modalità comunicative più adeguate al raggiungimento degli scopi prefissati: ogni modalità comunicativa di fatto apre ad un pubblico ma ne esclude un altro e produce su destinatari diversi effetti diversi.

Figura 6

Al termine di questa fase, potrebbe essere utile adottare schemi riassuntivi per recuperare sinteticamente le principali scelte compiute nel piano di comunicazione fino a questo momento. Un’ipotesi di schema, adottato da alcune amministrazioni e desunto dal manuale di riferimento, è quello riportato in fig. 6.

▪ **5.4 I diversi tipi di proposta comunicativa in funzione dei destinatari individuati**

La scelta dei destinatari è fondamentale per calibrare la proposta comunicativa a seconda delle caratteristiche dei gruppi di destinatari individuati. Infatti per rivolgerci ad un pubblico possiamo utilizzare diversi approcci, la cui scelta dipende dal tipo di pubblico, dal contenuto della comunicazione, dal tempo e dalle risorse che abbiamo a disposizione, dagli effetti che ci aspettiamo che la nostra comunicazione produca. Possiamo quindi individuare tre diversi tipi di proposta comunicativa:



**PIANO DI COMUNICAZIONE
Anno 2005**

OBIETTIVI STRATEGICI E OPERATIVI
OBIETTIVO STRATEGICO 1 DELL'ORGANIZZAZIONE
Migliorare la competitività delle imprese e del territorio
ANALISI DELLO SCENARIO
<u>Opportunità</u>
Elevata natalità imprenditoriale
Esperienze di comunicazione progressa
Strumenti di comunicazione già consolidati (sito web, format pubblicitario, ecc.)
Percezione positiva da parte dell'utenza ma con ampi margini di miglioramento, sia per gli aspetti materiali (segnaletica interna) che per quelli più intangibili (semplicità del linguaggio, cortesia del personale, ecc.)
<u>Minacce</u>
Elevata mortalità imprenditoriale
Scambi commerciali con l'estero limitati
Scostamenti tra le attese e la percezione della realtà
OBIETTIVO STRATEGICO DI COMUNICAZIONE
Migliorare la conoscenza dei servizi della Camera di Commercio e delle attività promozionali
OBIETTIVI OPERATIVI DI COMUNICAZIONE
1) Aumentare la diffusione delle informazioni dello Sportello internazionalizzazione
2) Promuovere la conciliazione e l'arbitrato
3) Migliorare la percezione del ruolo della Camera di Commercio sul territorio
4) Coordinare la divulgazione dell'informazione di base sui servizi (Urp)
5) Semplificazione amministrativa e riduzione dei tempi
OBIETTIVO OPERATIVO 1
Aumentare la diffusione delle informazioni dello Sportello internazionalizzazione
Target individuati
Associazioni di categoria - Imprese già operanti sui mercati esteri/Imprese potenziali esportatrici

● **proposta indifferenziata**

consiste nel rivolgersi, senza distinzione, all'intera utenza (ad esempio a tutte le famiglie residenti in un comune). In alcuni casi questa impostazione può essere adeguata, ma il rischio è quello di produrre dei messaggi troppo generici: cercare di raggiungere tutti spesso significa non riuscire a raggiungere nessuno in modo efficace.

● **proposta differenziata**

si utilizza questi tipo di proposta quando se ne offrono più versioni, ciascuna destinata ad un particolare gruppo di utilizzatori.

● **proposta concentrata**

è il caso di proposte rivolte ad un solo segmento di mercato. Per esempio, l'obiettivo comunicativo può essere di estendere il numero di utenti potenziali di un servizio (es. la possibilità di usare Internet nella biblioteca comunale) tra gli appartenenti a un determinato segmento (es. giovani che sanno usare internet ma non possiedono un computer in casa). Si sviluppa quindi una proposta che mira a soddisfare le esigenze specifiche di quel segmento: è il marketing concentrato. Gli obiettivi della comunicazione, i mezzi e i contenuti dei messaggi tenderanno ad essere differenziati in base ai diversi pubblici cui sono destinati.

6. La scelta dei contenuti

La scelta dei contenuti è il momento in cui vengono individuati i contenuti di comunicazione che, in rapporto agli obiettivi prefissati e ai destinatari, dovranno essere veicolati attraverso le azioni, i prodotti e gli strumenti di comunicazione. E', dunque, il momento in cui viene deciso cosa dovremo dire a chi, non ancora il come dirlo.

"In riferimento all'obiettivo di aumentare la diffusione delle informazioni dello Sportello internazionalizzazione, si è puntato a veicolare contenuti specifici per i vari settori di attività delle imprese facenti capo alle associazioni di categoria, mediante un servizio "mirato" che favorisce l'efficacia dell'informazione ed elimina il dispendio di risorse in attività di informazione che non sono pertinenti... In riferimento invece alla diffusione delle informazioni dello Sportello internazionalizzazione verso i grandi utenti della Camera di commercio, il contenuto del messaggio dovrà vertere sull'utilità di stipulare convenzioni con l'ente camerale, mediante lo sportello conciliazione, per fruire dei vantaggi legati alle stesse in termini di risoluzione rapida e vantaggiosa delle controversie." (dal Piano di comunicazione della Camera di commercio di Crotone, anno 2005)

"Per tutti i destinatari individuati, il messaggio della comunicazione deve prevedere i seguenti contenuti:

le caratteristiche del servizio (servizio erogato dall'Università degli Studi di Brescia, in collaborazione con una banca partner; condizioni del prestito; modalità e condizioni del rimborso; numero di prestiti annui disponibili; requisiti richiesti per usufruire del servizio; modalità di accesso al servizio; ruolo di garante dell'Università.)

i vantaggi del servizio (possibilità di scegliere di iscriversi all'Università e di mantenersi agli studi; possibilità di scegliere di proseguire gli studi anche dopo la laurea triennale; soprattutto, possibilità di investire a lungo termine su se stessi per realizzare il proprio futuro)

i riferimenti per un eventuale contatto da parte delle persone interessate (un sito Internet dedicato; un indirizzo mail; un ufficio informativo ; il numero verde dell'Università; un numero di telefono e un recapito della banca partner)."
(dal Piano di comunicazione dell'università di Brescia, anno 2006)

"I principali contenuti che verranno trasmessi al target di pubblico individuato sono: il Comune è attento ai suggerimenti e sollecitazioni dei cittadini per migliorare i servizi a disposizione; la collaborazione tra il Comune e i cittadini è importante per la riuscita di progetti e iniziative culturali, sportive e sociali e per il miglioramento della qualità della vita in generale." (dal Piano di comunicazione del Comune di Orsenigo, anno 2005)

7. Azioni, prodotti e strumenti¹²

Azioni, prodotti e strumenti di comunicazione sono molteplici, potenzialmente infiniti: alcuni più tradizionali ed esplicitamente creati per scopi informativi e divulgativi, che tendono ad essere conservati nel tempo, come brochure, depliant, giornali, manifesti, ecc., altri invece meno consueti e che, più degli altri, fanno leva sulla creatività e sulle emozioni, come l'organizzazione di eventi, fiere, momenti di discussione, ecc.

La scelta degli strumenti segue criteri molteplici: possono essere meramente informativi, di pubblicizzazione di servizi o di proposizione di nuove iniziative e possono differenziarsi in base al grado di accesso e facilità d'uso dello strumento da parte dell'utenza, all'ambiente in cui viene diffuso il messaggio ed alla rapidità di fruizione e ricezione dello stesso. Come già detto, per raggiungere un determinato pubblico possiamo utilizzare diversi canali ed approcci comunicativi e la scelta dipende strettamente dai contenuti, dal tipo di utenza, dagli effetti che ci si propone di raggiungere e dal tempo e risorse di cui disponiamo.

La scelta degli strumenti, nell'ambito della pianificazione della comunicazione, fa parte della fase operativa della progettazione ed è una delle ultime scelte da compiersi prima di passare alla realizzazione concreta del piano. Da qui la considerazione che una buona pianificazione porta all'individuazione di strumenti calibrati, cioè dedotti sulla base di caratteristiche ed esigenze che emergono durante la stesura del piano: come dire che, anche per gli strumenti, il piano non indica quali strumenti scegliere ma come sceglierli. In questo senso la logica della multicanalità, intesa come possibilità di adottare una molteplicità di strumenti, ciascuno dotato di proprie caratteristiche ma tutti convergenti verso il raggiungimento del medesimo obiettivo, dovrebbe nascere più dal processo di selezione razionale che l'attività di pianificazione della comunicazione consente che non da una mera logica di *overdose* comunicativa che ipotizza di raggiungere qualcuno dei destinatari che sono stati individuati secondo un mero calcolo di probabilità, "sparando" nel mucchio.

"Tenuto conto degli obiettivi operativi di comunicazione e dei destinatari individuati, sono state scelte le seguenti azioni di comunicazione:

- progettazione e realizzazione di stampati: opuscoli e locandine, per una diffusione più capillare dell'informazione
- definizione di supporti multimediali: sito Internet dedicato, indirizzo e-mail dedicato, newsletter, strumenti più fruibili dai potenziali utilizzatori del servizio
- attività di ufficio stampa: conferenza stampa, cartella stampa, comunicati stampa, per dare risalto al carattere istituzionale del servizio presentato
- attività di relazione con il pubblico: punti informativi presso l'Ufficio Rapporti con il pubblico, le Segreterie studenti, l'Ufficio Dottorati di ricerca, call-center, per favorire l'ascolto ed il confronto continuo e diretto con le persone interessate al servizio
- attività di sensibilizzazione e pubbliche relazioni: lettere, mailing, incontri, riunioni, che consentono tra l'altro di avere un primo riscontro sulla percezione del servizio proposto e sulla chiarezza della comunicazione effettuata
- Organizzazione di eventi: presentazione all'interno degli open day già programmati dall'Università."

(dal Piano di comunicazione dell'Università di Brescia, anno 2006)

La scelta del *medium* può anche essere il risultato di considerazioni che riguardano le caratteristiche stesse del mezzo e, quindi, il rapporto tra queste caratteristiche e gli altri vincoli o opportunità che la pianificazione ha messo in evidenza. La pluralità degli stru-

¹² I contenuti di questo paragrafo sono una sintesi dell'intervento "La gestione dei rapporti con i cittadini nell'era della multicanalità", convegno organizzato a EURO-PA, Rimini, 2005, pubblicato anche sul sito del progetto UrpdegliUrp all'indirizzo www.urp.it

menti di comunicazione oggi possibili, fosse solo per il riferimento all'intero sistema dei *new media*, richiede una maggiore conoscenza delle caratteristiche intrinseche agli strumenti stessi e un più alto livello di consapevolezza sui criteri che possono determinare una scelta piuttosto che un'altra. E' possibile perciò distinguere gli strumenti anche in termini di complessità e di significanti, a partire dal presupposto che la scelta del *medium* è essa stessa messaggio comunicativo.

La scelta di un mezzo piuttosto che di un altro può essere fatta in riferimento alla qualità del contatto. La divisione tra l'universo degli strumenti appartenenti alla sfera dei tradizionali e quelli appartenenti alla sfera dei tecnologicamente avanzati appare non risolvibile nei termini di una scelta dicotomica: piuttosto sembra, anche sulla base delle esperienze concrete di pianificazione della comunicazione, che la fase che stiamo attraversando sia ancora caratterizzata dalla compresenza fra i media tradizionali e i *new media*: l'Urp si affianca al sito, il *call center* alle *newsletter* tematiche, gli sportelli dedicati alle *brochure* informative. Non solo. Alcuni *media* nascono per essere diretti ed autosufficienti rispetto alle esigenze di risposta degli utenti e poi, in questo progressivo affiancarsi di vecchio e nuovo, si trasformano in *media* di supporto ad altri *media*: attraverso il *call center* si naviga nel sito, l'ufficio relazioni con il pubblico risponde consultando le banche dati del sito web, ecc. Vi è, in sostanza, un *"rapporto intermediale tra siti Web, televisione, spot pubblicitari, videoclip, videogiochi, chat, sms ecc., in un inestricabile groviglio di rimandi e citazioni reciproche, che influisce direttamente sul processo di percezione e decodifica dei contenuti. La dimensione intermediale riprende e amplifica, in un ambiente caratterizzato dalla ibridazione fra media, la dimensione della "transtestualità". Indipendentemente dalle distinzioni che si possono fare in proposito, l'ipotesi più solida è che l'autore e il lettore non possano essere considerati in maniera avulsa dal proprio contesto culturale e che, pertanto, ogni testo sia strutturalmente posto in risonanza con altri testi (media) sia al momento della propria costituzione (creazione da parte dell'autore), sia nei successivi momenti di fruizione"*.¹³

"Piegevoli, locandine e volantini permettono di raggiungere tempestivamente quei cittadini/utenti che non utilizzano le nuove tecnologie e che non leggono quotidianamente il giornale... Posizionando locandine e volantini in luoghi strategici (di forte passaggio o significativi) e utilizzando canali mirati per la distribuzione di piegevoli (mailing, associazioni, gruppi di riferimento, pubblici esercizi per i city users) permettono di raggiungere capillarmente i destinatari senza dover necessariamente produrre grandi quantità di materiale." (dal Piano di comunicazione del Comune di Orsenigo, anno 2005)

"In concomitanza con gli altri strumenti comunicativi individuati, si è puntato a realizzare un'apposita sezione del sito internet camerale destinata all'internazionalizzazione volta a consentire ai navigatori di conoscere l'esistenza dello stesso direttamente dai propri uffici. Inoltre il sito internet permette di coinvolgere anche gli esportatori/potenziali esportatori non ancora aderenti alla banca dati e pertanto esclusi dal mailing (diretto, invece, a chi ha già effettuato l'adesione)." (dal Piano di comunicazione della Camera di commercio di Crotone, anno 2005)

Un altro criterio per la scelta del mezzo migliore può essere legata alle caratteristiche di flessibilità e rigidità, per esempio in rapporto all'uso creativo dello stesso. L'utilizzo di più strumenti con un sistema di rimandi dall'uno all'altro è già una scelta di creatività oltre che essere efficace ed economica, sempre che si rispettino logiche di coordinamento e integrazione e non la giustapposizione casuale fra i tanti strumenti a disposizione. La creatività può essere spesa anche in relazione alla costruzione del messaggio, ovvero alla creazione di una dimensione emozionale nella relazione tra emittente e ricevente. L'obiettivo di suscitare emozioni e/o di trasferire emozioni tra chi parla e chi ascolta può

13 Alberto Marinelli, "Connessioni. Nuovi media, nuove relazioni sociali", Guerini, 2004.

essere uno dei possibili criteri di scelta tra strumenti che lo consentono (caldi) e strumenti che lo ostacolano (freddi). Anche nella comunicazione istituzionale è legittima una strategia di comunicazione che punti a parlare, coinvolgere, far reagire non l'intelligenza razionale ma quella emotiva.

Il termine intelligenza emotiva usato da Goleman¹⁴ si riferisce alla *“capacità di riconoscere i nostri sentimenti e quelli degli altri, di motivare noi stessi, e di gestire positivamente le nostre emozioni, tanto interiormente, quanto nelle relazioni sociali. Sono abilità complementari ma differenti dall'intelligenza, ossia da quelle capacità meramente cognitive rilevate dal Q.I., che rappresenta l'indice generale delle facoltà cognitive.”*

Se pensiamo alla comunicazione delle istituzioni pubbliche, possiamo pensare a una comunicazione valoriale e riflettere sul ruolo che le emozioni possono giocare, positivamente, nel trasferire valori, interpretazioni del bene e del male, del giusto e dell'ingiusto, dell'equo e dell'inequo. Martha Nussbaum¹⁴ sostiene che le emozioni generano conoscenza in campo etico, consentono l'apprendimento dei valori: *“Molte sono le conseguenze che derivano dalla decisione di concepire le emozioni come reazioni intelligenti alla percezione del valore. Se le emozioni sono permeate di intelligenza e discernimento, se contengono una consapevolezza del valore e dell'importanza, esse non possono, per esempio, essere messe da parte facilmente nelle spiegazioni del giudizio etico, come tanto spesso è accaduto nella storia della filosofia. Invece di vedere la moralità come un sistema di principi che può essere colto dal freddo intelletto, e le emozioni come le motivazioni che favoriscono o sovvertono la nostra decisione di agire secondo i principi stessi, dovremo considerarle come parte costitutiva del sistema del ragionamento etico. Una volta riconosciuto che esse contengono giudizi che possono essere veri o falsi, e che possono essere buone o cattive guide per la scelta etica, non possiamo plausibilmente lasciarle da parte. Dobbiamo misurarci con il caotico materiale del dolore e dell'amore, della rabbia e della paura, e con il ruolo che queste tumultuose esperienze giocano nel pensiero riguardo al bene e al giusto.”*

La riflessione sulle emozioni introduce un altro possibile criterio di scelta dello strumento, quello legato alla differenza tra comunicazione testuale e comunicazione esperienziale. Le nuove frontiere della comunicazione efficace spingono a generare, attraverso la comunicazione, un'esperienza di vita. La comunicazione, in sostanza, diventa vincente (o anche solo più efficace) quando è in grado di far vivere un'esperienza al destinatario del messaggio comunicativo, coinvolgendolo in maniera sempre più totalizzante. Sono sempre più frequenti, anche se in prevalenza in ambito privato più che nelle pubbliche amministrazioni, le iniziative di comunicazione cosiddetta “polisensoriale” ovvero in grado di “parlare” a tutti i cinque sensi (vista, udito, olfatto, tatto, gusto) e in cui la comunicazione “testuale” ha un ruolo irrilevante o addirittura inesistente; fino alle iniziative di comunicazione come l'organizzazione di eventi che producano esperienze di vita (musei, festival, mostre, parchi a tema ecc.).

“La realizzazione di feste, spettacoli e giornate tematiche permette di raggiungere, con modalità innovative, diversi segmenti di popolazione che, nell'ambito delle diverse iniziative, possono trovare risposta a bisogni diversi e differenziati. La dimensione ludica facilita inoltre il passaggio di contenuti positivi, ad esempio la giornata del verde pulito, lo spettacolo sul tema della cultura e del patrimonio locale ecc. (dal Piano di comunicazione del Comune di Orsenigo, anno 2005)

Se la comunicazione è esperienza, torna centrale la dimensione della persona e quindi, nella scelta del mezzo, una valutazione circa l'opportunità e la possibilità di preferire il contatto diretto oppure il contatto mediato, dove solo il primo però è in grado di gene-

¹⁴ Daniel Goleman, *Intelligenza emotiva*, Rizzoli

¹⁵ Martha Nussbaum, *L'intelligenza delle emozioni*, Il Mulino, 2004.

rare significanti legati alla relazione *face to face*.

*"...Queste acquisizioni partivano dalla constatazione che i mezzi di comunicazione di massa sono di massa in quanto non prevedono la possibilità di quel rapporto diretto nell'hic et nunc, di un'interazione faccia-a-faccia che caratterizza, invece, la comunicazione interpersonale. Le possibilità di realizzare una comunicazione efficace, indotta dalla co-presenza fisica di emittente e destinatario, che permette fra l'altro di modificare nella situazione di enunciazione ciò che viene enunciato, grazie anche alle informazioni di ritorno che si traggono nel rapporto faccia-a-faccia, è assente nella comunicazione di massa, in cui tutto avviene necessariamente nel testo enunciato."*¹⁶

"L'attivazione dell'Urp consente di fornire ai cittadini e altri soggetti un primo referente cui chiedere informazioni, chiarimenti, integrazioni... e di creare un punto di ascolto dell'utenza, in modo da acquisire informazioni rilevanti per il miglioramento dei servizi offerti." (dal Piano di comunicazione del Comune di Orsenigo, anno 2005)

La scelta del mezzo può anche riferirsi al contenuto della comunicazione in rapporto al suo destinatario. La scelta degli strumenti, lo si è detto a proposito della metodologia di pianificazione, è legata all'individuazione dei destinatari dovendo corrispondere le caratteristiche dei primi con quelle dei secondi. La logica che regge questo ragionamento (valido) è che la scelta degli strumenti di comunicazione si struttura a partire dalle possibilità di accesso che i destinatari hanno in relazione a quegli strumenti ma anche dell'utilità di quei contenuti in rapporto ai quei destinatari. Le nuove tecnologie ci aiutano a strutturare messaggi sulla base delle esigenze dei destinatari: stiamo cioè procedendo verso la logica della segmentazione spinta, fino alla personalizzazione del contatto ovvero quel contenuto, a quel destinatario, attraverso quello strumento, nel momento in cui ne ha effettivamente bisogno. La logica dell'utilità è dunque fondamentale in un'epoca di *overdose* informativa (lo si è detto) ma anche di risorse scarse (lo si sa).

Esiste però un "approccio di comunità" della comunicazione pubblica che, in qualche misura, mette in forse la logica della segmentazione in rapporto all'utilità perché ciò che non è utile non è detto sia inutile. Se pensiamo infatti a quelle comunicazioni destinate a costruire l'idea complessiva di una comunità, di un territorio, di un'amministrazione, i messaggi non possono che riguardare tutti, perché coinvolgono tutti gli appartenenti a quella comunità, con una memoria collettiva e un'identità collettiva. Sotto questo profilo il ragionamento sulle caratteristiche degli strumenti e dunque sulle scelte degli strumenti può portarci a fare considerazioni diverse rispetto a quella della segmentazione e personalizzazione e a riflettere, invece, sull'universalità degli strumenti in rapporto all'universalità dei contenuti.

"Anche se l'accesso alle "rete delle reti" per ora è limitato a una quota ristretta della popolazione, composta più frequentemente di maschi, di adolescenti e di giovani, di persone istruite e in condizione attiva, si può ragionevolmente prevedere che Internet, in ragione delle sue caratteristiche strutturali - globalità, interattività, istantaneità e facile accessibilità (almeno nelle zone del mondo in cui è possibile connettersi a basso costo alla rete telefonica) - potrà costituire una reale risorsa per lo sviluppo dei sistemi sociali. Non bisogna però cadere nell'ingenuo ottimismo che di solito accompagna il diffondersi nella società di ogni innovazione tecnologica e quindi non si devono sottovalutare gli aspetti ambivalenti della comunicazione telematica. Infatti l'impiego di Internet, se di certo consente di acquisire risorse cognitive ed informazioni in misura illimitata, però al tempo stesso porta a sviluppare interazioni sociali deboli perché de-contestualizzate. Le relazioni che si stringono per via telematica solitamente risultano superficiali e instabili (Paccagnella, 2000; Roversi 2001), tanto che Internet, mentre potenzia al massimo le occasioni di contatti sociali e fa circolare rapidamente informazioni e simboli, al tempo

16 Roberto Grandi, La comunicazione pubblica. Teorie, casi, profili normativi, Carocci, 2001, pag. 265.

stesso de-struttura il line social di durkheimiana memoria e favorisce trasformazioni sociali dagli esiti imprevedibili, sorprendenti, e, talora, anche "perversi". Molte delle previsioni ottimistiche sul ritorno dell'"agire di comunità" che Internet favorirebbe hanno dovuto registrare una realtà diversa. Nonostante, anzi, proprio in ragione dei grandi progressi tecnologici recenti, le comunità virtuali hanno caratteristiche differenti da quelle reali, appaiono ricche di informazioni e di contatti ma deboli nel campo cruciale della partecipazione sociale e politica (Fici 2002). In breve la comunicazione mediata da Internet è tale da configurare la nuova società dell'informazione e della comunicazione globale come la de-costruzione della modernità e non certo come ulteriore "avanzamento" della medesima."¹⁷

La scelta degli strumenti implica, infine, una scelta di inclusione o di esclusione come possibilità concrete di fruire del messaggio. In questo senso la scelta dei canali è conseguente a scelte di inclusione sia rispetto alle possibilità di voce, per esempio rispetto alle decisioni da assumere, sia rispetto alle possibilità di fruire dei servizi e quindi sulle effettive opportunità, come nel caso dei servizi di informazione e comunicazione tipici degli Uffici per le relazioni con il pubblico.

I processi decisionali inclusivi hanno posto con forza la questione legata al "chi includere", scelta che determina, conseguentemente, il "come includere", ovvero, appunto, la scelta sugli strumenti.

*"L'idea di coinvolgere tutti può sembrare assurda e impraticabile... Esistono però diversi accorgimenti che ci consentono di avvicinarci, almeno un po', a quella meta. Se l'ipotesi di includere tutti è sicuramente irrealistica, è possibile trovare qualche approssimazione accettabile. L'importante è che l'obiettivo di fondo resti ben chiaro: qui si tratta di compiere ogni sforzo perché tutte le opinioni e gli interessi rilevanti siano effettivamente coinvolti e che nessuno di essi sia escluso a priori".*¹⁸

"...si è pensato di agire realizzando delle guide di approfondimento contenenti tutte le informazioni utili a compilare la modulistica/presentare pratiche. A tal fine si è puntato a uniformare i nuovi vademecum e quelli già esistenti alla chiarezza di linguaggio ai fini della massima comprensibilità da parte dei fruitori. Tali guide si prestano ad essere divulgate sia su supporto cartaceo sia presso gli sportelli, sia digitalmente, mediante appositi link dal sito camerale." (dal Piano di comunicazione della Camera di commercio di Crotone, anno 2005)

Anche la fase di progettazione operativa necessita di strumenti di organizzazione delle informazioni e delle scelte compiute per mantenere consequenzialità e coerenza. La consequenzialità delle fasi non deve essere una caratteristica rigida e quindi, in quanto tale, rappresentare uno ostacolo alla pianificazione ma è evidente altresì che i contenuti che scaturiscono step dopo step devono essere ripresi e utilizzati in quelle successive: perciò possono essere utili strumenti finalizzati all'organizzazione delle scelte. Vediamo due esempi di schede riassuntive che ben assolvono a questo compito anche se, come sempre, ciascuno potrà trovare strumenti personalizzati e calibrati sui propri bisogni.

¹⁷ Stefano Martelli, Comunicazione multidimensionale. I siti internet di istituzioni pubbliche e imprese, Franco Angeli, 2005, pagg. 9-10.

¹⁸ Luigi Bobbio, A più voci. Amministrazioni pubbliche, imprese associazioni e cittadini nei processi decisionali inclusivi, ESI, 2004.

Figura 7
Università degli studi di Brescia

Tabella riassuntiva

Destinatari	Azioni di comunicazione	Strumenti	Attori da coinvolgere		Obiettivi di comunicazione
			Interni	Esterni	
Studenti dell'Università degli Studi di Brescia	Progettazione e realizzazione stampati Definizione di supporti multimediali Attività di relazione con il pubblico Attività di sensibilizzazione e pubbliche relazioni	Opuscoli Locandine Sito Internet dedicato e link dal sito di Ateneo Indirizzo e-mail dedicato E-mail Newsletter Ufficio Rapporti con il pubblico Sportello Call-center Lettere (anche insieme al MAV)	Segreteria Studenti Redazione newsletter SIGA Personale di Facoltà Tutor universitari Operatori del call-center Ufficio protocollo Ufficio Dottorati di ricerca	Banca partner Studio grafico Tipografo	Informare sull'esistenza e sulle modalità di utilizzo del servizio
Scuole superiori (insegnanti e studenti di V°)	Progettazione e realizzazione stampati Definizione di supporti multimediali Attività di sensibilizzazione e pubbliche relazioni Attività di ufficio stampa Organizzazione di eventi	Opuscoli Sito Internet dedicato e link dal sito di Ateneo Incontri di presentazione dei corsi di studio e dei servizi dell'Università agli studenti dell'ultimo anno Incontri con gli insegnanti Conferenza stampa e cartella stampa Open day	Ufficio Rapporti con il pubblico Docenti, tutor e personale universitario che effettuano presentazioni nelle scuole e in occasione di open day Ufficio stampa	Banca partner Grafico Tipografo Insegnanti delle scuole superiori Organi di informazione	Informare sull'esistenza e sulle modalità di utilizzo del servizio Creare collaborazioni con le scuole superiori per raggiungere i futuri studenti potenziali utilizzatori del servizio
Destinatari	Azioni di comunicazione	Strumenti	Attori da coinvolgere		Obiettivi di comunicazione
Famiglie degli	Definizione di supporti	Internet	Ufficio Rapporti con il	Scuole superiori	Informare sull'esistenza e

Figura 8

Asl3 Genovese
Piano di Comunicazione Aziendale 2004/2005

Scheda N. 6

“Genova Salute News”
Agenzia di Stampa dell'Asl 3 Genovese

OBIETTIVI	
<ul style="list-style-type: none"> ➤ Potenziamento della comunicazione esterna ➤ Strutturazione delle relazioni con i media ➤ Aumento della visibilità delle iniziative aziendali ➤ Centralizzazione, monitoraggio e alimentazione dei flussi informativi in uscita ➤ Creazione del consenso e aumento della fidelizzazione dell'utenza ➤ Conformarsi a quanto previsto dalla normativa 	
TIPOLOGIA INTERVENTO	Publicazione di una testata giornalistica aziendale, cartacea e web.
CONTENUTI	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Redazione comunicati stampa ➤ Elaborazione programmi di diffusione dell'immagine aziendale ➤ Potenziamento rapporti con i media ➤ Potenziamento rapporti istituzionali ed associativi del giornalismo ➤ Impostazione di flusso regolare di notizie verso i media ➤ Redazione di pezzi ➤ Stilare db giornalisti, riviste specializzate

	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Organizzare conferenze stampa ➤ Archiviare contenuti
TARGET	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Cittadini
AZIONI/STRUMENTI	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Adempimenti L. 47/1948 ➤ Adozione provvedimento ➤ Registrazione presso Tribunale ➤ Affidamento incarico di direzione a giornalista professionista ➤ Nomina componenti Comitato di redazione
STRUTTURE COINVOLTE	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Direzione Generale ➤ Direzione Amministrativa ➤ Direzione Sanitaria ➤ Dipartimento di Staff DG ➤ U.O. Qualità e Comunicazione
TEMPI	Marzo 2004
AZIONI DI MONITORAGGIO/VERIFICA	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Ritorno da quotidiani ➤ Questionari per la verifica della conoscenza di massa delle attività svolte dall'azienda distribuiti presso l'Urp

8. Tempi e risorse

Le azioni, gli eventi e i prodotti di comunicazione prefigurati nel piano devono essere pianificati anche dal punto di vista dei tempi. Avere limiti temporali risponde a due esigenze principali: la prima è di tipo organizzativo e permette di gestire i diversi interventi su un calendario preciso. Secondariamente, delimitare temporalmente il piano di lavoro risponde alla natura delle tecniche di *project management*, le quali vengono adottate in interventi che cercano di dare una risposta efficace ad un problema ben preciso. In pratica, si definisce con precisione la risorsa tempo necessaria alla soluzione di quello specifico problema.

La definizione di un tempo di lavoro certo e finito permette di introdurre un'altra esigenza propria del *project management*: ottimizzare tutte le risorse disponibili, a prescindere dalla loro natura. È ovvio pensare che le prime ad essere oggetto d'attenzione siano quelle finanziarie, ma in una prospettiva temporale chiusa anche competenze e risorse umane risultano altrettanto fondamentali.

Il metodo più efficace per la determinazione corretta dei tempi a disposizione suggerisce di partire dal momento finale dell'azione, la cosiddetta *dead line*: il giorno in cui la brochure dovrà arrivare nelle mani dei miei destinatari, il giorno in cui il manifesto dovrà essere affisso, il giorno in cui ci sarà l'evento ecc. ecc. Fissato l'avvio del lavoro sul primo punto della linea temporale e la *dead line* sull'ultimo, avrò a disposizione un *continuum* temporale da completare con tutte le fasi che intervallano l'inizio e la fine dei lavori. L'arco temporale è costretto fra due estremi, situazione che obbligherà a fare delle scelte nella collocazione temporale di tutte le attività intermedie. È fondamentale che tali scelte siano comunicate e condivise con il committente, in modo da far risultare il processo decisionale il più trasparente possibile. Per la sistematizzazione delle attività e delle fasi nell'arco temporale (fig. 9), un valido supporto è rappresentato dal diagramma di Gantt. Il diagramma di Gantt è una tabella a doppia entrata che allinea tutte le attività secondo il criterio temporale. Le attività poste una di seguito all'altra sono logicamente correlate, ma potrà capitare anche il caso di portare avanti attività diverse nello stesso momento.

In questa fase della progettazione operativa, si devono gestire diverse variabili. L'utilizzo di matrici può aiutare a tenerle sotto controllo. La fig. 10 è un esempio di incrocio fra le attività e le risorse con l'indicazione specifica del tempo che si presume di impiegare, per ciascuna persona, nello svolgimento di quell'attività e del denaro che si presume di spendere per quella medesima attività: ogni cella rappresenta la persona che segue quell'attività, il tempo che impiega a svolgerla e il denaro che spende per gestirla.

Un'alternativa alle persone, può essere rappresentata dall'indicazione delle competenze. In questo caso la matrice sarà più flessibile e anche meno ambigua, vista l'esplicitazione diretta delle qualità necessarie per portare a termine le singole attività. Il passo successivo potrebbe essere quello di incrociare la matrice delle attività con il diagramma di Gantt, per verificare che non vi siano persone impegnate nello stesso periodo su più attività contemporaneamente.

Figura 9



Figura 10

Le attività	Le persone				Ⓞ	\$
	Mario	Franco	Angela	Ugo		
Attività 1	①	①	①	①	la somma per riga rappresenta il tempo dedicato dalle persone alle singole attività	la somma per riga rappresenta il denaro investito su ogni attività
	\$:	\$:	\$:	\$:		
Attività 2	①	①	①	①		
	\$:	\$:	\$:	\$:		
Attività 3	①	①	①	①		
	\$:	\$:	\$:	\$:		
...						
Totale tempo					Rappresenta il totale del tempo impiegato da tutte le persone coinvolte nelle diverse attività. La formula per calcolare questa somma è: =SOMMA(G3:G5;G7:...) In questa tabella d'esempio G3, G5, ecc. sono le caselle in cui si dovrebbero trovare i valori da sommare	
Totale denaro						Rappresenta il totale del denaro impiegato da tutte le persone coinvolte nelle diverse attività. La formula per calcolare questa somma è: =SOMMA(H4:H6;...) In questa tabella d'esempio H4, H6, ecc. sono le caselle in cui si dovrebbero trovare i valori da sommare

9. La valutazione

▪ 9.1. Alcune premesse per un corretto approccio valutativo

Come per ogni attività, anche la comunicazione può e deve essere sottoposta a rendicontazione: occorre saper valutare ciò che si è fatto per poter dimostrare di essere utili. L'attività valutativa è propria del ruolo manageriale della funzione e le consente di agire anche quel ruolo di coordinamento delle attività di comunicazione disperse nei diversi settori.

Occorre approcciare la materia della valutazione con un certo grado di relativismo: prima di avviare la ricerca, occorre fare mente locale sul fatto che "valutare significa argomentare più che misurare". Infatti il concetto di valutazione non coincide interamente con il misurare, come si crede comunemente, quanto con l'argomentare, col dare significato ad un fenomeno sulla base di obiettivi, espliciti, dichiarati a monte del processo di valutazione.

La valutazione va fatta basandosi sulle forze e sulla competenze realmente presenti all'interno dell'ente. Naturalmente, una considerazione di questo tipo porta necessariamente a dover rinunciare ad un alto grado di scientificità: non rispettare in pieno il decalogo dettato dalla deontologia scientifica non è un atto così delittuoso. Nel nostro caso, l'aspetto importante è ricercare l'utilità, fare in modo che la ricerca assuma un forte peso pratico, una ricaduta effettiva e il più diretta possibile sul lavoro del settore comunicazione. Per assumere un atteggiamento di questo tipo e raggiungere il massimo di benefici pratici, è necessario abbandonare ogni velleità di ricerca pura e trattare con la dovuta elasticità sia gli strumenti adottati sia il margine d'errore, l'approssimazione che ne consegue. Per operare è necessario trovare consapevolezza sui propri limiti, di tempo, denaro e competenze.

▪ 9.2. Ambiti e strumenti della valutazione

Da un punto di vista più pratico, sugli strumenti si possono fare alcune utili considerazioni generali che riguardano gli ambiti della valutazione cioè, preliminarmente, il cosa vogliamo valutare in rapporto all'obiettivo di comunicazione perseguito. Due ambiti riconducono a una misurazione quantitativa e altri due ad una misurazione qualitativa. La prima riguarda i prodotti (*output*). Se io organizzo una conferenza stampa o stampo dei volantini, devo sapere quante persone ci hanno lavorato, quante ore hanno impiegato, quanti comunicati sono stati prodotti, quanti giornalisti li hanno ricevuti e sono venuti all'incontro.

La seconda è dedicata ai riscontri (*outtake*). In questo secondo livello occorrerà invece verificare, ad esempio, quanti giornali hanno pubblicato il comunicato stampa che è stato inviato. I dati di riscontro possono essere controllati direttamente dalla funzione di comunicazione, altri invece possono essere raccolti sfruttando competenze interne all'organizzazione.

Nei successivi due livelli si abbandona la dimensione della misurazione quantitativa per entrare in una dimensione di valutazione di efficacia di tipo qualitativo.

Il terzo ambito riguarda infatti le conseguenze (*outcome*) ovvero se le attività di comunicazione hanno prodotto effetti sui destinatari dei messaggi. Tornando all'esempio della conferenza stampa, la domanda che regge la valutazione è in questo caso quante persone hanno modificato il loro comportamento dopo aver letto i resoconti della stampa.

Il quarto e ultimo ambito prende in considerazione il cosiddetto valore della relazione (*outgrowth*). Come è migliorata la relazione dell'organizzazione con i propri interlocutori e come è variata la reputazione nell'organizzazione? Si tratta di un dato puramente qualitativo che tiene in considerazione l'importanza da attribuire al "valore della relazione". Per quanto riguarda la valutazione circa la relazione sono stati messi a punto quattro indicatori:

- il controllo, ovvero fino a che punto uno dei due interlocutori della relazione è disposto a cedere in modo consapevole parte del controllo della relazione stessa all'altro e viceversa
- la fiducia, ovvero quanto ognuno dei due interlocutori della relazione è disposto ad investire poiché ha fiducia nella relazione stessa
- l'impegno, ovvero quanto ognuno dei due interlocutori è disposto ad impegnarsi per la costruzione e il mantenimento della relazione
- la soddisfazione, ovvero qual è il livello di soddisfazione che ognuno degli interlocutori coinvolti dalla relazione attribuisce alla stessa.

A questi indicatori, attraverso l'ascolto degli interlocutori e degli *stakeholder*, dovranno essere attribuiti valori numerici che consentiranno di effettuare una valutazione delle relazioni costruite e degli obiettivi raggiunti.

Nel momento in cui riesco a dimostrare che i miei lavori hanno un'effettiva efficacia per l'organizzazione, il settore comunicazione dovrebbe riuscire a guadagnare legittimità nei confronti degli altri attori presenti all'interno dell'organizzazione.

E' consigliabile, ove possibile, abbinare ricerca quantitativa con ricerca qualitativa, ovvero contare e chiedere. Nel caso si tratti di "contare" il numero di materiale utilizzato, i canali comunicativi usati, il numero di persone che risponde positivamente alle iniziative di comunicazioni organizzate, non si presentano grossi problemi. Non bisogna compiere l'errore di sottovalutare la raccolta dei dati quantitativi delle proprie azioni di comunicazione, come ad esempio prendere nota del numero delle *brochure* inviate o dei manifesti stampati, senza dimenticare di annotare contemporaneamente il numero delle persone che si presentano alla manifestazione pubblicizzata. Questi avvertimenti possono apparire scontati, ma in realtà in questo modo si comincia a costituire una massa critica

di dati, che per quanto semplici, possono aiutare ad orientare le scelte da prendere in futuro.

Per il "chiedere" invece è importante prestare attenzione ad alcune regole molto semplici, ma fondamentali per poter avere dati significativi. Nel caso si scelga e si abbia bisogno di fare ricorso anche ad un questionario le tecniche di composizione e somministrazione dovrebbero essere sempre rispettate, tenendo presente però che il questionario è comunque uno degli strumenti più complessi per indagare un fenomeno.

La colonna riferita agli strumenti e agli ambiti della valutazione è quella che completa l'organizzazione delle scelte di comunicazione entro schemi utili e sintetici, come quello riportato nella Fig. 11, desunto dal Piano di comunicazione del comune di Orsenigo.

Figura 11

Destinatari	Obiettivi di comunicazione	Azioni di comunicazione	Strumenti	Oggetto/i della valutazione	Modalità di valutazione	Perché valutare questi oggetti
Personale del Comune	<i>Sviluppare, in collaborazione con gli uffici, metodi e strategie per il potenziamento della comunicazione interna: definizione delle informazioni rilevanti e delle modalità di trasmissione delle stesse, in regime di urgenza o di ordinaria amministrazione</i>	Attività di sensibilizzazione e pubbliche relazioni Raccolta di informazioni sul contesto Contrattazione di metodi e strumenti per il passaggio delle informazioni	Incontri, riunioni, invio e-mail Questionario Incontri, riunioni, invio e-mail Rete dei referenti	Esito degli incontri Esito del questionario (chi comunica, cosa, dove, quando, esigenze e desiderata) Risposta operativa dei referenti della comunicazione	Analisi dei dati sul clima (apertura, chiusura, collaborazione...) Analisi dei dati organizzativi sui cui analizzare i flussi informativi e i punti di miglioramento Livello di attuazione pratica di quanto stabilito in riunione	Permettono di raccogliere elementi sulla motivazione degli operatori e di coglier quali punti necessitano di approfondimento o ricontrattazione <i>in progress</i> .
	<i>Verificare, in collaborazione con gli uffici, gli impatti dell'attività di comunicazione sull'organizzazione interna, con incontri periodici di monitoraggio per l'individuazione di punti di forza e criticità del percorso e per la definizione di strategie di miglioramento</i>	Definizione di metodi e strumenti di valutazione Valutazione periodica e costruzione di percorsi di miglioramento	Incontri, riunioni, invio e-mail Incontri, riunioni, invio e-mail Rete dei referenti	Esito degli incontri Esito delle analisi del gruppo (quali "regole" per l'autovalutazione in materia di comunicazione) Risposta operativa dei referenti della comunicazione	Analisi dei dati organizzativi sui cui codificare strategie di miglioramento Livello di attuazione pratica di quanto stabilito in riunione	Permettono di raccogliere elementi sulla motivazione degli operatori e di coglier quali punti necessitano di approfondimento o ricontrattazione <i>in progress</i> .
	<i>Utilizzare l'attivazione dell'Ufficio Relazioni con il Pubblico come occasione per codificare il lavoro dell'organizzazione in materia di comunicazione: ruoli, funzioni, modalità e tempi</i>	Analisi dei flussi di comunicazione e del workflow Contrattazione di modalità innovative di lavoro	Incontri, riunioni, invio e-mail Incontri, riunioni, invio e-mail	Esito degli incontri Esito delle analisi del gruppo (chi comunica, cosa, dove, quando, esigenze e desiderata)	Analisi dei dati organizzativi sui cui analizzare i flussi informativi e i punti di miglioramento Livello di attuazione pratica di quanto stabilito in riunione	Permettono di raccogliere elementi sulla motivazione degli operatori e di coglier quali punti necessitano di approfondimento o ricontrattazione <i>in progress</i> .
	<i>Identificare, in collaborazione con gli uffici, modalità e stile condotti nel rapporto con il cittadino</i>	Analisi delle modalità di rapporto con il pubblico Costruzione di una strategia condivisa nel rapporto con il pubblico	Osservazione diretta, incontri, riunioni, questionari Incontri, riunioni, invio e-mail	Esito delle osservazioni (criticità, strategie vincenti, ecc.) Risposta operativa del personale	Livello di condivisione ed effettiva attuazione pratica di quanto stabilito in riunione	Permettono di raccogliere elementi sulla motivazione degli operatori e di coglier quali punti necessitano di approfondimento o ricontrattazione <i>in progress</i> .

APPENDICE 1

TAVOLO DI LAVORO NAZIONALE SUI PIANI DI COMUNICAZIONE

ELENCO DEI PARTECIPANTI

AGOSTINI CECILIA	Comune di Arezzo
BIANCUCCI NICOLA	Regione Umbria, Consiglio regionale
CAPORALI MIRELLA	Regione Umbria, Consiglio regionale
CIAMPETTI TIZIANA	Agenzia delle entrate, Direzione Centrale
CIANFROCCA GUENDA	Regione Umbria, Giunta regionale
CRESTAN ELENA	Comune di Verona
CORONA SILVANA	ASL, Pordenone
DEL BUFALO SUSANNA	Enea
ERCOLI MAURO	Regione Marche
FELICI MARZIA	Provincia di Frosinone
GRAMIGNA ANNALISA	Progetto Cantieri
GUGLIELMI BEATRICE	Regione Marche
LEONE GABRIELLA	Comune di Messina
LEVI NICOLETTA	URPdegliURP, Regione Emilia Romagna
LICATA ROSARIA	Azienda Ospedaliera Universitaria Policlinico P. Giaccone di Palermo
LUCCHESI ROSSANA	Azienda Ospedaliera S. Camillo Forlanini Roma
MAGRI LUCA	URPdegliURP, CSL La Cremeria s.r.l.
MANNOZZI LUIGI	Comune di Arezzo
MARINELLI BIANCA	Comune di Molinella, Bologna
MORBIDONE SIMONE	Regione Marche
MUZI FALCONI TONI	Docente universitario
PASTORI STEFANO	Regione Marche
POLLICINO LETTERIA	Comune di Messina
PRIOLO MANUELA	Provincia di Rimini
RUBINO GAETANA CLAUDIA	Camera di commercio di Crotone
SANTORO MARIA CARMELA	XX Circolo Didattico, Roma
SAVELLI DIANA	Enea
SIGNORETTI LUIGINA	Procura della Repubblica di Modena
STERRANTINO SIMONETTA	Regione Umbria, Giunta regionale
SPEDALETTI ROBERTA	Regione Marche
TESSARO SERENA	Comune di Orsenigo, Torino
VINCI CATERINA	Enea
UGATTI STEFANIA	Sovrintendenza beni culturali Sede di Salerno

APPENDICE 2 I MODELLI DI GRUNIG¹⁸

5.4 I modelli di Grunig (I)

Scott Cutlip ("The unseen power", 1994) attribuisce allo studioso James Grunig, autore di un ammirevole "Managing public relations", 1984, edito da Harcourt- Brace- Jovanovich, il grande merito di avere identificato quattro diversi 'modelli' di pratica delle relazioni pubbliche.

Sono modelli assai suggestivi, che ancora oggi convivono all'interno della stessa organizzazione, ma che - in più - aiutano anche a percorrere e comprendere le principali dinamiche delle relazioni pubbliche, come si sono sviluppate nel corso del ventesimo secolo.

Il primo modello è quello della 'press agency' o 'publicity', largamente presente nella pratica odierna, che venne avviato a metà ottocento dal già citato P.T. Barnum.

Oggi, non c'è attore, sportivo, cantante, imprenditore di grido, politico, che non abbia il suo 'press agent'.

L'obiettivo del press agent è 'occupare' lo spazio dei media - facendo leva sulla relazione con il giornalista - e, indirettamente, l'attenzione del pubblico, ma non necessariamente il suo consenso o la sua comprensione.

E' un modello che esalta - sì - il ruolo dei media ma che testimonia una considerazione limitata dell'autonomia professionale del giornalista e della sua funzione di 'quarto potere', a tutela della integrità del lettore in una moderna democrazia rappresentativa.

L'importante, infatti, è che la notizia diffusa sia perlomeno verosimile, poiché quando anche in un secondo momento si rivelasse non vera, raramente un giornale ci ritornerà su per avvertire il lettore dell'errore commesso.

Si pensi ad esempio alla cosiddetta 'politica dell'annuncio', politica prevalente ancora oggi in molte organizzazioni, società finanziarie e, soprattutto, forze politiche.

Il modello è un modello a una via (l'informazione viaggia dal press agent al giornalista)

¹⁸ Questa appendice è tratta dal cap 5 del "Gorel, governare le relazioni, Ferpi, primavera 2002", documento comparso sul sito Ferpi (Federazione Italiana delle Relazioni Pubbliche, www.ferpi.it) nella primavera del 2002 e curato dall'allora Presidente Ferpi, Toni Muzi Falconi.

ed è asimmetrico (il giornalista dipende, sotto molti aspetti, dal press agent).

Gli esempi sono innumerevoli.

Si consideri il successo odierno del 'pettegolezzo': dai settimanali dedicati alle rubriche di notizie mondane di tanti altri periodici e quotidiani, ormai stabilmente occupate dalle gesta di politici, imprenditori e finanziari: informazioni apparentemente verosimili intorno ad amori, ambizioni, risultati, progetti, alleanze dei protagonisti delle cronache, sulla base di fonti che sono, al 90% almeno, costruite da press agent, e che vengono date continuamente per certe e (quasi) mai smentite.

Chiunque frequenti gli ambienti da cui quelle notizie provengono sa bene che sono per lo più inattendibili...

Ma attenzione:

- non solo la maggior parte dei lettori non frequenta quegli ambienti e quindi non sa se ritenere quelle notizie attendibili (le ricerche sociali indicano, forse anche per questo, una caduta tendenziale della credibilità dell'informazione giornalistica);

per il semplice fatto che siano pubblicate in quel modo piuttosto che in un altro, diventano sovente segnali indiretti e impliciti rilevanti proprio per i più raffinati esegeti, conoscitori e protagonisti.

In sostanza, il giornalista che pubblica le informazioni quasi esclusivamente di fonte press agent si presta consapevolmente ad una sorta di gioco 'occulto' (oppure talvolta ne è pienamente co-protagonista) che si propone di spostare, modificare equilibri di potere, contratti, azioni di borsa o, più semplicemente, giochi di coppia più o meno arditissimi....

Fino ai primi anni ottanta questo esercizio era proprio soprattutto di cantanti, attori e autori. Imprenditori, finanziari, prelati, accademici e gli stessi politici lo ritenevano abbastanza disdicevole e, salvo le solite eccezioni, tendevano a 'stare lontano dai riflettori dell'opinione pubblica'. Alcuni perché, così facendo, avrebbero potuto meglio continuare a fare i loro affari senza dover rispondere a troppe domande; altri invece schivavano i giornalisti solo per una legittima questione di pudore e di educazione, oppure perché obiettivamente ritenevano di non custodire alcunchè di interesse pubblico.

Arrivarono poi, negli anni ottanta, l'esplosione del sistema dei media (soprattutto la televisione commerciale), i consumi di massa, l'esaltazione acritica dei capitani di ventura del capitalismo nazionale, la crescita degli scambi azionari in borsa, l'inevitabile influenza proveniente dai mercati internazionali.

Il tutto, in una consapevole e diffusa volontà nella classe dirigente di distrarre l'attenzione dell'opinione pubblica dalla inarrestabile crescita del debito pubblico dovuta a forme deteriori di consociativismo che, a loro volta, venivano tollerate per nascondere tutto ciò che poi sarebbe apparso lampante dai successivi processi dell'inchiesta 'mani pulite': la collusione sistematica di interessi fra sistema delle imprese e sistema politico sotto l'ombrello protettivo di un sistema dell'informazione che aveva, nel frattempo, abdicato alla sua funzione critica.

In quel clima si era sviluppata quella che, in termini clinici, si chiama 'sindrome della visibilità', ancora oggi largamente diffusa. Il protagonista esiste perché è sui giornali. Se non è sui giornali non esiste.

E' l'apoteosi del modello di Barnum....quella che l'associazione Correnti definisce con il termine di 'comunicazione apparente'.

5.5 I modelli di Grunig (II)

Il secondo modello è quello che possiamo definire della 'public information', avviato ai primi del secolo da Ivy Lee, considerato uno dei padri fondatori delle relazioni pubbliche (vedi più avanti un profilo biografico).

In questo modello la funzione del professionista delle relazioni pubbliche è, ancora una volta, soprattutto di produrre e diffondere informazioni ai giornalisti: ma questa volta le informazioni devono essere fattuali e consapevolmente orientate non solo a catturare l'attenzione ma anche ad influenzare l'opinione pubblica in favore degli obiettivi dell'organizzazione committente.

Oggi si può dire che questo sia il modello prevalente nella parte più avanzata del settore pubblico, delle istituzioni e fra gli operatori economici e finanziari più avveduti.

In questo modello, il ruolo del giornalista è di chiedere e ricevere le informazioni più dettagliate possibili, di valutarle, di interpretarle e di decidere se e come, sia pure nell'ambito di determinate regole condivise, renderle note ai suoi lettori.

Fra operatore di relazioni pubbliche e giornalista si innesca una relazione di fiducia e di interdipendenza che normalmente dura fino a quando non viene messa a repentaglio:

- in un caso quando l'operatore di relazioni pubbliche fornisce al giornalista informazioni non vere confidando che grazie alla fiducia precedentemente conquistata, questi non compia ulteriori verifiche;
- nell'altro caso quando il giornalista, in modo improprio e imbarazzante, pubblica informazioni riservate oppure, senza autorizzazione, le attribuisce esplicitamente alla fonte che, magari, aveva accettato (ovviamente sbagliando..) di rivelarle a condizioni di non essere citata.

E' un modello sempre a una via (chi comunica persegue soltanto il proprio obiettivo e attribuisce scarso peso al feedback), ma è un modello maggiormente simmetrico rispetto al primo. Infatti, il giornalista non è soltanto strumento nelle mani della fonte che controlla la relazione, poiché gli viene riconosciuto un ruolo di tutela dell'interesse dei suoi lettori.

La parte migliore della comunicazione pubblica odierna può essere ascritta a questo modello.

5.6 I modelli di Grunig (III)

Il terzo modello è quello che per una buona parte del secolo è stato impersonato da Edward Bernays (vedi poi un profilo biografico) e che rappresenta il modello ancora oggi prevalente nelle grandi imprese internazionali e, da qualche tempo, anche italiane: è un modello orientato alla 'relazione a due vie', ma è ancora asimmetrico.

E' un modello che assume integralmente i parametri della psicologia e della sociologia e si propone la persuasione scientifica di determinati segmenti di pubblico, in funzione degli obiettivi dell'organizzazione.

Alla base delle elaborazioni di Bernays sono, soprattutto, le opere di Sigmund Freud, di Walter Lippman e del sociologo francese di fine secolo Gustave Le Bon.

E' un modello che prevede un intenso uso delle ricerche sociali (sondaggi di opinione e focus group) e, in questo senso, è un modello abbastanza a due vie: l'interlocutore viene

infatti 'ascoltato'.

Tuttavia è un modello asimmetrico poiché l'ascolto si propone la persuasione scientifica in funzione di obiettivi unilateralmente decisi e trascura del tutto la soddisfazione dei possibili obiettivi dell'interlocutore.

Da questo punto di vista, il modello di Bernays è quasi- ideologico: nel senso che la sua teorizzazione delle relazioni pubbliche implica che queste, proprio per il fatto di essere tali, siano comunque un bene per la società e quindi anche per i pubblici influenti...oltre che, naturalmente, per il soggetto committente.

E' un modello che, per la prima volta, postula che le relazioni pubbliche non si rivolgono esclusivamente ai giornalisti o ai decisori pubblici (lobby): si riconosce infatti che ciascun segmento di pubblico può essere influenzato da diversi altri soggetti, gruppi di pressione e opinion leader.

Bernays, grande divulgatore ma soprattutto grandissimo professionista e straordinario creativo, investe una larga parte della sua vita (ha vissuto per 103 anni e, fino all'ultimo giorno, è stato consulente attivo di relazioni pubbliche a 1000 dollari l'ora!) per capire come identificare e persuadere i moltiplicatori, affinché fossero soprattutto costoro ad esprimere comportamenti e opinioni capaci di influenzare l'opinione pubblica..

5.7 I modelli di Grunig (IV)

Il quarto modello, detto di Grunig, dall'accademico americano che l'ha razionalizzato, è anch'esso un modello 'a due vie', come quello di Bernays, ma questa volta, maggiormente simmetrico.

E' un modello che postula per una organizzazione l'importanza preventiva dell'ascolto, prevalentemente tramite la ricerca sociale e l'attenta analisi dei soggetti influenti.

Ma un ascolto non orientato - è il caso di Bernays- prevalentemente alla costruzione di messaggi efficaci da trasferire in funzione di obiettivi specifici dell'organizzazione, ma anche e soprattutto inteso per aiutare quest'ultima a raggiungere un posizionamento dinamico dei rispettivi sistemi di relazione con gli stakeholder- influenti, così da indurla a perseguire obiettivi che tengano anche pienamente conto degli interessi e dei valori di questi, incorporandoli nei propri.

Il professionista di relazioni pubbliche assume così un ruolo di 'interprete', sia pure sempre ed esplicitamente di parte, fra una organizzazione e i suoi pubblici influenti, ed opera per attivare e sviluppare quel dialogo, quella reciproca comprensione che consente all'organizzazione di raggiungere più agevolmente i suoi obiettivi proprio perché consente ai pubblici influenti di ricavarne un percepibile ed effettivo valore aggiunto.

Per una qualsiasi organizzazione, infatti, si apre una 'questione' di relazioni pubbliche in ogni circostanza in cui una sua decisione può produrre conseguenze su altri soggetti (interni o esterni), oppure - al contrario- quando il comportamento di altri soggetti (interni o esterni) può produrre conseguenze sulle modalità e sul successo con cui quella stessa decisione viene realizzata.

Si tratta di 'conseguenze', dunque, che possono derivare sia dai comportamenti dei pubblici influenti che dai comportamenti dell'organizzazione.

Il modello di Grunig prevede che le relazioni pubbliche contribuiscano all'efficacia di una organizzazione se e quando aiutano a conciliarne le finalità con le aspettative (anche latenti) dei suoi pubblici influenti, costruendo con questi ultimi sistemi di relazione di

qualità e a lungo termine.

Infatti - dice Grunig- fiducia e credibilità dei pubblici influenti sono le caratteristiche chiave che permettono a una organizzazione di esistere. E' dunque la relazione (e non la comunicazione in quanto tale) a divenire il criterio chiave di relazioni pubbliche efficaci.

Una relazione che può essere misurata sia ricorrendo a indicatori attinenti al processo che , e soprattutto, ai risultati. I primi, da soli, sono infatti poco rilevanti, ma comunque sempre utili per monitorare quei processi che eventualmente si tradurranno nei risultati desiderati.

Al contrario, nel misurare i risultati, ci si è finora basati soprattutto sui modi di esposizione quanti/qualitativa ai messaggi da parte dei pubblici influenti, e quindi sui mutamenti che intervengono nella loro conoscenza, nelle loro attitudini e nei loro comportamenti (vedi ad esempio, più avanti, la metodologia gorel).

Se però - come sostiene Grunig- è vero che le relazioni pubbliche di successo costruiscono relazioni a due vie e simmetriche, occorre anche poter misurare se - in virtù della stessa relazione- processi e risultati si realizzano anche all'interno dell'organizzazione e non solo nei suoi pubblici influenti.

L'organizzazione efficace deve dunque incorporare nelle proprie finalità (missione, visione, valori guida, strategia, programmi e strumenti) anche i valori dei suoi pubblici influenti e va da sé che organizzazioni differenti hanno pubblici influenti differenti i quali, a loro volta, esprimono valori diversi.

L'organizzazione efficace persegue dunque il tragitto dalla missione (ciò che è) alla visione (ciò che vuole diventare), sviluppando una strategia capace di integrare i valori dei suoi pubblici influenti.

Per identificare questi pubblici, l'organizzazione li articola in:

- stakeholder (soggetti consapevoli di avere un 'titolo a interloquire'),
- influenti (soggetti ritenuti strategici dall'organizzazione ma non consapevoli e neppure particolarmente interessati al ruolo di stakeholder).

Nel primo caso, l'organizzazione sviluppa relazioni a due vie e simmetriche tenendo conto che si tratta di soggetti consapevoli di 'avere titolo' e quindi prevedibilmente interessati ad una relazione non effimera imperniata sulla tematizzazione di argomenti anche direttamente attinenti alla fonte emittente.

Nel secondo caso, l'organizzazione si propone invece di tematizzare questioni attinenti e rilevanti per gli influenti (ed ovviamente rilevanti anche per l'emittente), così da convincerli progressivamente a 'migrare' verso la categoria degli stakeholder e verso una relazione simmetrica a due vie.

L'implicazione operativa, estremamente importante, di questo ragionamento è che, nello svolgimento delle sue attività, il professionista di relazioni pubbliche, dovrà tenere conto non solo che ciascun obiettivo perseguito è influenzato da pubblici influenti diversi, ma che, per ciascun obiettivo va realizzata una segmentazione trasversale del singolo pubblico influente che lo divida in stakeholder e influenti, così da sviluppare con ciascun segmento, argomentazioni diverse.

Ed è qui, la base teorica dello stakeholder relationship management di cui il gorel (gover-

no delle relazioni, che vedremo più avanti) è soltanto una prima fase che richiede approfondimenti e applicazioni assai più convincenti insieme a strumenti nuovi che consentano ai vertici delle organizzazioni di monitorare con periodicità e costanza lo stato dei sistemi di relazione con i pubblici influenti.

APPENDICE 3 GLI STAKEHOLDER¹⁹

7.3 A chi si rivolgono

Le relazioni pubbliche si rivolgono, in generale, ai pubblici influenti di una organizzazione: soggetti dotati di poteri decisionali ritenuti rilevanti per il raggiungimento degli obiettivi, oppure perché ritenuti influenti sui primi.

In particolare, una organizzazione attiva relazioni pubbliche per indurre nei suoi pubblici influenti opinioni, atteggiamenti, comportamenti tali da consentire il raggiungimento degli obiettivi perseguiti con il migliore rapporto costi/benefici e agli stessi pubblici influenti di ricavare un proprio valore aggiunto nell'avere aiutato (o comunque non ostacolato) l'organizzazione nel raggiungere tali obiettivi.

Veniamo ora al concetto di 'stakeholder'.

Letteralmente, 'to hold a stake' significa possedere o portare un interesse, un titolo, inteso (quasi) nel senso di un 'diritto'. In sostanza, lo stakeholder è un soggetto (una persona, una organizzazione o un gruppo di persone) che ritiene di detenere un 'titolo' per entrare in relazione con una determinata organizzazione. Un soggetto le cui opinioni o decisioni, i cui atteggiamenti o comportamenti, possono oggettivamente favorire od ostacolare il raggiungimento di uno specifico obiettivo della organizzazione.

Così, per tornare all'esempio già fatto, l'impresa che importa modem non può raggiungere gli obiettivi se si apre una fase di conflitto con i dipendenti, se le banche interrompono il credito, se i distributori scelgono un prodotto concorrente, se la stampa tecnica non sostiene l'efficacia del prodotto, se l'assistenza tecnica non funziona, se il ministero delle finanze decide di imporre una tassa sull'innovazione tecnologica con la motivazione che crea disoccupazione e così via...

Ogni organizzazione ha stakeholder che sono in parte gli stessi e in parte diversi sia rispetto a ciascun obiettivo che perseguire sia rispetto ad un'altra organizzazione, più o meno concorrente.

¹⁹ Questa appendice è tratta dal cap 7 del "Gorel, governare le relazioni, Ferpi, primavera 2002", documento comparso sul sito Ferpi (Federazione Italiana delle Relazioni Pubbliche, www.ferpi.it) nella primavera del 2002 e curato dall'allora Presidente Ferpi, Toni Muzi Falconi.

Ad esempio, i giornalisti che si occupano di moda saranno stakeholder per tutti gli stilisti, ma ciascun stilista avrà azionisti, clienti e distributori diversi.

Anche per un produttore di profumi il giornalista che si occupa di moda è importante, ma fra i tanti giornalisti, tenderà sicuramente a privilegiare l'esperto di bellezza.....

C'è poi una ulteriore questione (e non solo di legittima aspirazione ad usare termini italiani invece che abusare di quelli anglosassoni) che -sempre ai nostri fini- chiarisce meglio l'impiego del termine stakeholder rispetto a quello, che peraltro molti utilizzano abitualmente e confondendoli, di influente.

Ed è la questione della fonte di legittimità.

Il termine 'influyente' implica che è la stessa organizzazione a ritenerlo tale: quindi è lei, l'organizzazione, la fonte di legittimazione.

Nel caso dello stakeholder, è invece questi a ritenere di avere 'titolo' per rivendicare il 'diritto' di interloquire, e non sempre l'organizzazione gli riconoscerà questo titolo.

Un esempio: negli anni sessanta, i primi movimenti per la protezione del consumatore sorti negli USA non venivano riconosciuti dalle imprese. Ci sono volute mille battaglie prima che le aziende decidessero di prenderli in considerazione.

Anche in Italia, alla fine degli anni settanta, nessuna impresa considerava legittima la rappresentanza degli interessi generali rivendicata dall'allora nascente movimento ambientalista.

Oggi, nessuna azienda le cui attività incidano sull'ambiente (e sono praticamente tutte) pensa di non considerare gli ambientalisti come interlocutori rilevanti.

Insomma, la distinzione fra stakeholder e influenti è aperta e non pare destinata a chiudersi in tempi brevi.

Dal punto di vista pratico, i due termini possono sembrare, in prima analisi, intercambiabili, ma non è male essere consapevoli delle differenze perché -come vedremo meglio più avanti a proposito di Internet- ma non soltanto per questa ragione, intercambiabili non lo sono affatto.

E' sicuramente vero che molti di coloro che l'organizzazione ritiene 'influenti' sono anche 'stakeholder'.

E può anche darsi il caso di un soggetto che si ritiene 'stakeholder' di una organizzazione ma non venga da questa ritenuto un 'influyente'. Al contrario, succede invece sovente che molti soggetti che l'organizzazione ritiene influenti non si considerino affatto 'stakeholder'.

Esistono dunque tre categorie:

- influenti che si ritengono anche stakeholder
- influenti che non si ritengono stakeholder
- stakeholder non ritenuti influenti dall'organizzazione.

La distinzione è importante dal punto di vista 'operativo'.

Infatti l'organizzazione deve innanzitutto decidere, in funzione di un qualsiasi specifico obiettivo perseguito, quali siano i suoi 'influenti'.

Fatto questo, dovrà porsi il problema di segmentarli fra 'influenti' che sono già consapevoli di essere 'stakeholder' e 'influenti' che non lo sono, stando anche attenti a considerare quegli stakeholder che si ritengono tali ma che l'organizzazione non intende riconoscere.

Rispetto al primo gruppo è verosimile pensare che la relazione instaurata (o da instaurare) possa effettivamente essere, come suggerisce Grunig, a due vie e simmetrica, e che il modello comunicativo adottato possa essere diretto ed essenziale.

Rispetto al secondo gruppo invece l'organizzazione dovrà operare, innanzitutto, per trovare argomenti tali da attirare la loro attenzione e persuaderli a diventare 'stakeholder', così da potere instaurare anche con loro una relazione interattiva e simmetrica. Ne consegue che il modello comunicativo dovrà essere diverso, più indiretto, più attraente per l'interlocutore soltanto influente, e verosimilmente più oneroso.

Naturalmente non sempre questo sarà possibile, e potrebbe anche darsi il caso che in determinate situazioni ciò non sia neppure auspicabile.

Resta il fatto che, in teoria, una organizzazione dovrebbe tendere a voler trasformare i suoi influenti in stakeholder e a dialogare a due vie e in modo simmetrico anche con quegli stakeholder che, in una prima analisi, non erano stati inclusi fra gli influenti.

Il concetto di stakeholder viene spesso anche contrapposto anche a quello shareholder, cioè l'azionista.

Da anni, gli analisti dell'organizzazione e gli economisti di impresa discutono se l'impresa debba essere in prevalenza una share o una stakeholder company.

È un dibattito di notevole interesse che, semplificando al massimo, attribuisce al modello capitalistico anglosassone una prevalenza del modello shareholder company (cioè di un'azienda il cui interesse primario è soddisfare le aspettative degli azionisti) e al modello capitalistico del continente europeo e del Giappone, la prevalenza del modello stakeholder company, il cui interesse primario è invece di soddisfare le aspettative di tutti gli 'aventi titolo' (ivi inclusi, ovviamente, anche gli azionisti).

Queste due diverse accezioni del ruolo dell'impresa nella società capitalistica accompagnano, fino a farne ormai parte integrante, il dibattito intorno al welfare e al ruolo dello Stato nelle società contemporanee.

Pur accettando questa stimolante discussione, è necessario -ai nostri fini- guardarsi da alcune mistificazioni che possono celarsi dietro questi concetti.

Infatti, se è vero che la stakeholder company dovrebbe essere -almeno sulla carta- quella più sensibile alle attività di relazioni pubbliche, è anche vero che queste ultime nascono, crescono e maturano soprattutto sul mercato anglosassone, terra d'elezione delle shareholder companies.

Non solo: se consideriamo il sistema delle imprese italiane come appartenenti al modello stakeholder company, sarebbe assai arduo riconoscerci, negli anni, il segnale di un genuino interesse del management (fatte sempre le dovute eccezioni) a soddisfare le aspettative di tutti gli aventi titolo.

Del resto, la transizione in atto verso la nuova economia, con la sua fortissima accelerazione dei processi di finanziarizzazione e di globalizzazione delle imprese, tende inevitabilmente a far prevalere, anche in Europa e in Giappone, il modello shareholder company.

Anche se, paradossalmente, sono stati proprio Tony Blair e Bill Clinton i principali fautori di quella 'terza via' di stakeholder society ... peraltro al tramonto.

*Finito di stampare
nel mese di ottobre 2006
da GRAFITALIA - Reggio Emilia*