

---

**Progetto “URPeRETE”**

**- Anno 2003 -**

**PERCORSO DI APPRENDIMENTO**

**“LA COMUNICAZIONE INTEGRATA”**

**Coordinatori:** Claudio Forghieri, Enrico Guerzoni  
(Comune di Modena)

**REPORT FINALE**

**A cura di:** Lorenza Bertani

*(Bologna, novembre – dicembre 2003)*

---

<b><u>1) Premessa: obiettivi e metodologia</u></b> .....	<b>3</b>
<b><u>2) Alla ricerca di una Pubblica Amministrazione perfetta</u></b> .....	<b>3</b>
<b><u>3) Le soluzioni individuate dal Comune di Modena</u></b> .....	<b>4</b>
<u>3.1) L'Area Informazione e Comunicazione</u> .....	4
<u>3.2) Il sito comunale</u> .....	5
<b><u>4) Citizen Relationship Management</u></b> .....	<b>10</b>
<u>4.1) Praticare il CRM nella PA – Elementi costitutivi</u> .....	15
<u>4.2) Praticare il CRM nella PA: altri fattori da considerare</u> .....	17
<u>4.3) La municipalità di Barcellona: un caso esemplare di sviluppo di servizi multicanale</u> .....	20
<u>4.4) Le domande per definire un piano di azione CRM</u> .....	21
<u>4.5) L'esperienza di CRM al Comune di Modena: il sistema "Unox1"</u> .....	22
<b><u>5) La costruzione di un piano di comunicazione integrata</u></b> .....	<b>23</b>
<u>5.1) Esercitazione</u> .....	24
<b><u>6) Bibliografia di riferimento</u></b> .....	<b>27</b>
<b><u>7) I partecipanti del Percorso di Apprendimento</u></b> .....	<b>27</b>
<b><u>APPENDICE</u></b> .....	<b>28</b>

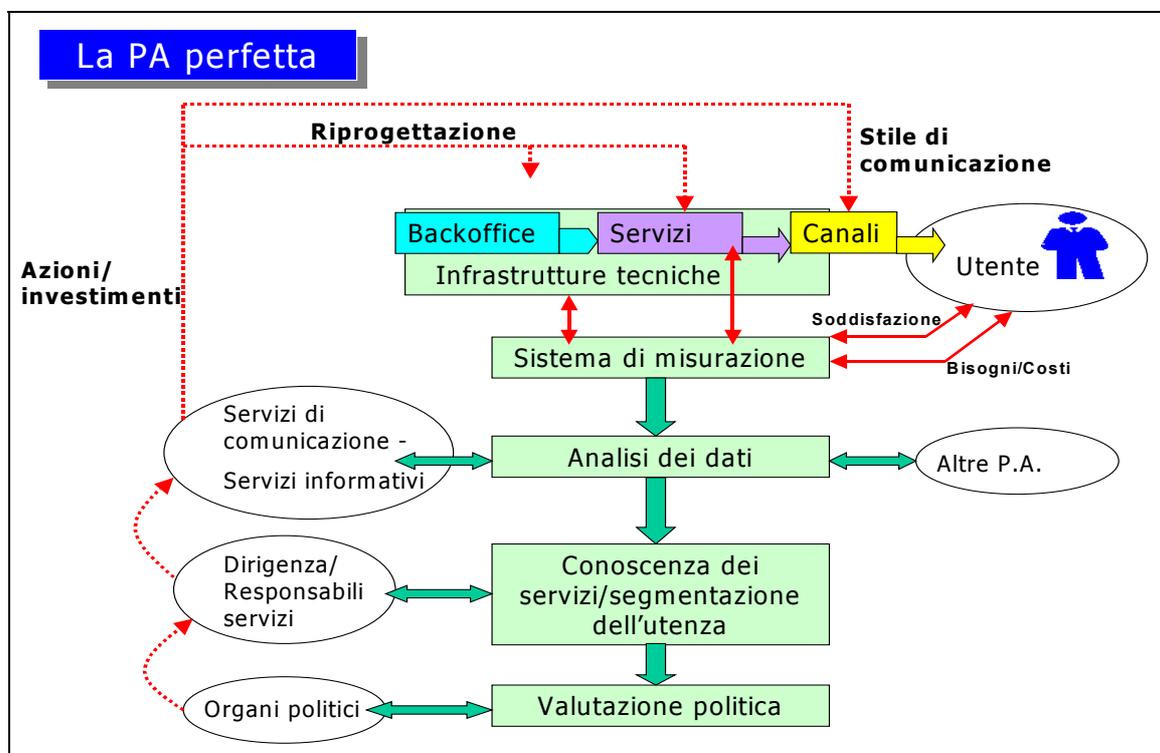
## 1) Premessa: obiettivi e metodologia

Il Percorso di Apprendimento ha inteso trasmettere le conoscenze e le abilità operative funzionali alla pianificazione e all'implementazione integrata di iniziative di comunicazione, cercando di rendere i partecipanti in grado di strutturare una comunicazione efficace ed integrata rispetto alle possibili opzioni rappresentate dalla multimedialità e multicanalità dei mezzi di informazione, agli scopi e finalità del messaggio comunicazionale e al target di riferimento.

Il Laboratorio è stato condotto da due Docenti/Testimoni che, secondo la metodologia della lezione frontale alternata ad analisi di caso, presentazione di esperienze e lavori di gruppo in cui sperimentare concretamente l'applicazione delle tecniche e delle metodologie di lavoro trasmesse nel corso degli incontri, hanno sviluppato il tema della comunicazione integrata secondo due punti di vista diversi ma complementari: da un lato, l'uso della multicanalità e multimedialità per l'erogazione dei servizi, dall'altro, il coordinamento delle diverse funzioni di comunicazione nell'ottica dell'integrazione.

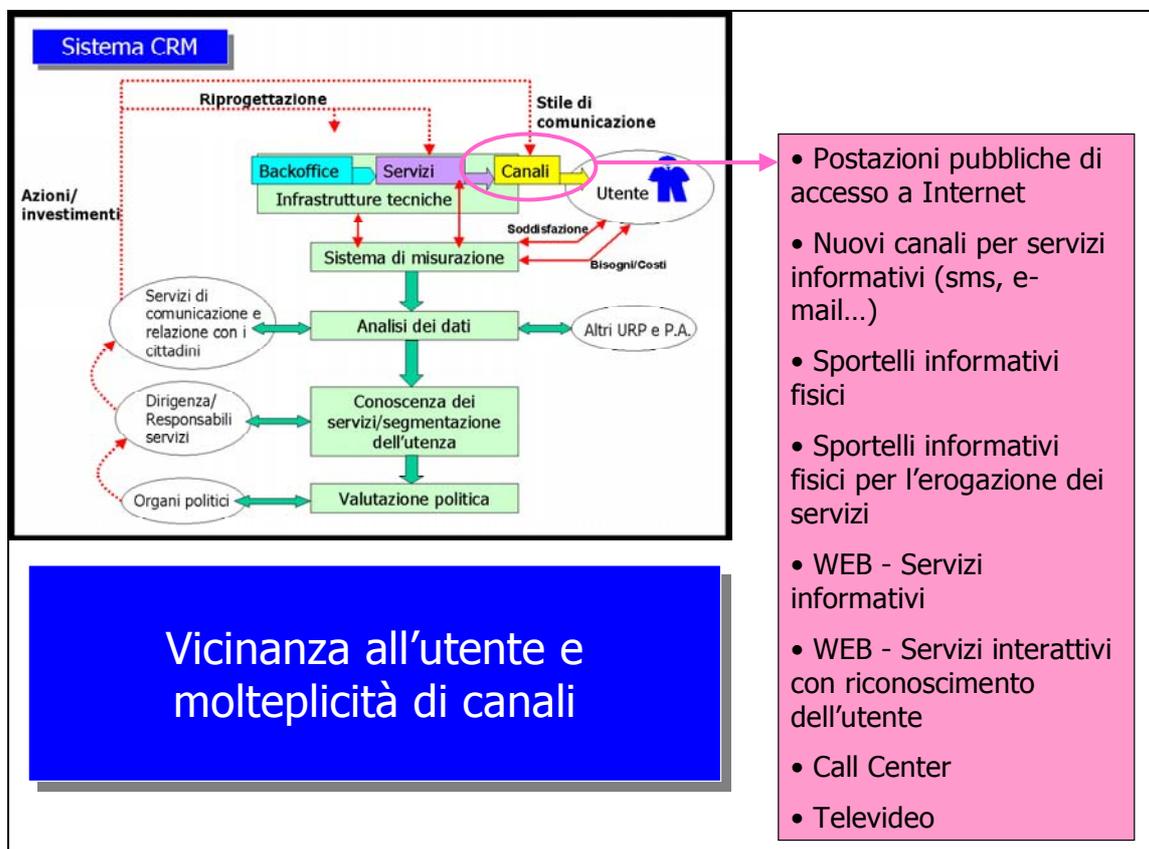
## 2) Alla ricerca di una Pubblica Amministrazione perfetta

L'Amministrazione Pubblica sembra dirigersi in modo sempre più deciso verso forme di erogazione dei propri servizi che utilizzino contemporaneamente diversi canali. Conseguentemente a ciò, una PA che voglia caratterizzarsi come "perfetta", non concentrerà la propria attenzione esclusivamente sul flusso comunicativo in uscita, ma si chiederà anche cosa possa essere significativo rilevare in questi processi di comunicazione multi-canale: ad esempio, rispetto a chi si rivolge allo Sportello, si può raccogliere il numero di contatti ricevuti, rilevare la customer satisfaction, ecc. I dati che si otterranno, naturalmente, dovranno essere analizzati facendo attenzione a coinvolgere più Settori e livelli dell'Ente, compresi gli organi politici per una valutazione politica delle informazioni raccolte; seguendo questo percorso si potranno programmare azioni e investimenti e riprogettare backoffice, servizi e canali di erogazione in modo più efficace ed efficiente. Se l'organizzazione si dimostra "perfetta" questo ciclo non si arresta mai.



Nel condurre l'analisi di cui sopra, occorre tener presente che l'utente è in costante mutamento: il cittadino che si rivolge allo Sportello ha aspettative sempre diverse e la PA deve, di necessità, testare, valutare,

riprogettare i propri servizi considerando che il proprio interlocutore è in continua evoluzione e presenta esigenze sempre diverse. La PA deve avere una continua “interazione critica” con il cittadino/utente, deve adattarsi costantemente alle sue aspettative che, a loro volta, cambiano durante lo stesso processo di interazione e devono essere, per questo motivo, continuamente rilevate e misurate. Per raggiungere questi obiettivi e dimostrare una maggiore vicinanza all’utente, risulta necessario sviluppare una molteplicità di canali di comunicazione per migliorare e aumentare i possibili punti di contatto con il cittadino.



Fatte queste premesse, come fare a “costruire” l’Amministrazione perfetta? Su quali indicatori di qualità ci si può/deve concentrare per fornire servizi “perfetti”?

### 3) Le soluzioni individuate dal Comune di Modena

#### 3.1) L’Area Informazione e Comunicazione

Per rispondere ai precedenti quesiti, il Comune di Modena ha sviluppato un sistema di comunicazione multi-canale attraverso un approccio di Citizen Relationship Management, gestito dall’Area Informazione e Comunicazione, servizio trasversale a tutto l’Ente municipale e organizzato in quattro sotto-aree distinte:

1. *Ufficio stampa*, è l’area che gestisce i rapporti coi mezzi di comunicazione. Comprende i giornalisti che si occupano di conferenze stampa, comunicazione politica verso l’esterno (anche attraverso trasmissioni televisive o radiofoniche), nonché della realizzazione del mensile dedicato alle attività amministrative del Comune e che viene inviato ai cittadini modenesi;
2. *Servizio di Promozione/Pubblicità*, è il servizio che si occupa della progettazione e pianificazione dei mezzi di comunicazione per le campagne di promozione e informazione di ogni settore dell’Amministrazione e dei prodotti grafici creati dall’Ente (la maggior parte delle pubblicazioni

- 
- dell'Amministrazione Comunale passa attraverso questo servizio che dispone di propri esperti grafici e di una stamperia interna);
3. *Servizio di Informazione, Comunicazione e Relazione con i cittadini*, è l'area che "contiene" gli sportelli tematici dedicati; si tratta di un esempio di servizi informativi unificati, vale a dire che, a capo di tutti questi servizi, c'è un'unica struttura con una stessa banca dati che gestisce i mezzi di informazione;
  4. *Rete civica e Internet*, sono i mezzi di informazione di cui sopra, utilizzati nella gestione della banca dati unificata.

Fondamentale è l'esistenza di un'area che si occupa della comunicazione interna/esterna dell'Ente in maniera globale. Effettuare un coordinamento generale in questo senso, su tutti i settori dell'Amministrazione è possibile grazie all'esistenza in ognuno di essi di un referente a cui l'Area Comunicazione si relaziona.

Verso l'esterno, l'attività di comunicazione e relazione del Comune di Modena si basa sul concetto di un'Amministrazione Pubblica vicina al cittadino; essa, infatti, dispone di:

- Ufficio Relazioni con il Pubblico
- 4 URP delle Circoscrizioni comunali
- Punti Informativi presso tutte le portinerie
- 3 Uffici del Cittadino presso le frazioni

Esistono poi numerosi sportelli tematici; si tratta di sportelli di informazione e relazione specializzati e molto professionalizzati, rivolti a segmenti importanti dell'utenza:

- Informazione e accoglienza turistica (IAT)
- Informafamiglie
- Informadonna
- Info Point Europa
- InformAnziani
- Informahandicap

Particolare importanza è stata data alle esigenze giovanili attraverso uffici e servizi interamente dedicati a questo target di utenza:

- InformaGiovani (servizio del Comune che dal 1989 recupera e crea informazione rivolta ai giovani su lavoro, formazione, turismo, appuntamenti, tempo libero, ecc.) <http://www.comune.modena.it/informagiovani/>
- GIM (Giovane Impresa Modena – servizio del Comune che, gratuitamente, aiuta i giovani che per la prima volta intendono avviare un'impresa o un'attività in proprio, aiutandoli a costruire il proprio progetto attraverso informazioni specifiche e consulenza professionale gratuita) <http://www.comune.modena.it/gim/homepage/home.shtml>
- Net Garage (rete legata agli spazi creati per i giovani residenti nei quartieri di Modena che desiderano progettare e comunicare attraverso le nuove tecnologie) <http://www.comune.modena.it/netgarage/>
- La Tenda (spazio attrezzato di incontro, dedicato ai giovani, creato con lo scopo di favorire e sostenere il protagonismo degli adolescenti, coinvolti direttamente nella progettazione e gestione di attività aggregative musicali, teatrali, culturali)
- MusicPlus (sito del Centro Musica del Comune) <http://www.musicplus.it/>
- Stradanove (settimanale digitale dedicato ai giovani) <http://www.stradanove.net/>

Il Comune di Modena ha raccolto l'Ufficio Relazioni con il Pubblico e i principali sportelli informativi specializzati sopra citati all'interno di "Piazza Grande" (definiti così i servizi/o di informazione del Comune di Modena), con sede all'interno del Palazzo Comunale. In questo modo è stato fornito al cittadino/utente un portavoce unico dell'apparato amministrativo del Comune in grado di guidarlo nella complessità della struttura e di soddisfare le esigenze di cui è portatore.

### 3.2) Il sito comunale

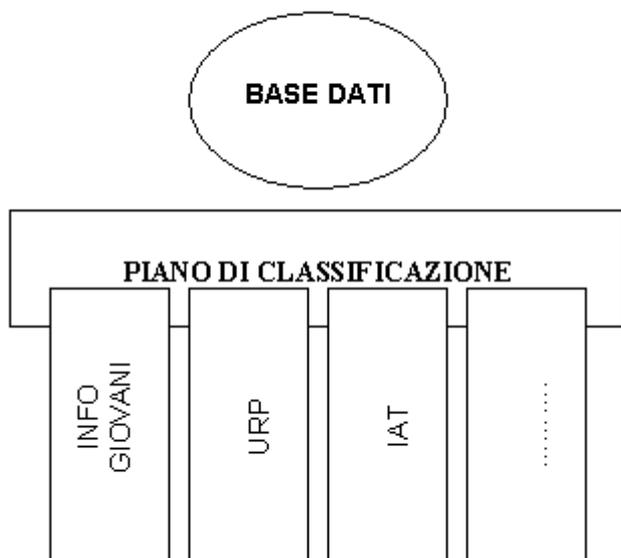
### 3.2.1) Aspetti tecnico-organizzativi

L'Area Comunicazione e Informazione dispone di un unico sistema informativo/informatico: all'interno esiste un nucleo produttivo di banche dati utilizzate da tutti; ogni settore, naturalmente, ricerca e utilizza le informazioni di sua competenza. Contemporaneamente, verso l'esterno, il sito si struttura sull'idea di creare un'area di comunicazione tra Ente ed utente dove, a quest'ultimo, è possibile chiedere "aiuto" nelle modalità che gli sono necessarie, utili e più accessibili.

Dal punto di vista tecnico, il sito consta di una Base Dati che, se costruita in modo efficiente, permette di organizzare più efficacemente il sistema di informazione: lo scopo è quello di creare un sistema informatico che contenga le informazioni di dettaglio relative a tutte le attività dell'Ente, avendo presente che l'intenzione non è quella di offrire un servizio ma gestire l'informazione riguardante un servizio.

Il Comune di Modena ha scelto, ad esempio, di riferire il proprio pacchetto di informazioni telematiche non solo all'Ente comunale in quanto tale, ma anche alla città nel suo complesso, quindi comprendendo le notizie provenienti da INPS, INAIL, ASL, ecc., questo perché ci si è resi conto che ognuna di queste strutture è in possesso non solo di informazioni specifiche ma anche di altre comuni a più Enti, di conseguenza la Base Dati si è costruita a partire dall'integrazione dei diversi sistemi informativi specifici; in pratica, si è creata un'unica base dati per tutti gli Enti che dovevano fornire informazioni ai cittadini.

Il sistema informativo, dunque, si basa su un "*piano di classificazione*", un metodo di gestione delle informazioni utilizzato nei sistemi bibliotecari, al cui interno vi sono altri piani di classificazione specifici per ogni sezione:



Nel momento in cui si ricerca una determinata informazione, il sistema va a prelevare la scheda contenente le nozioni richieste nella banca dati che è condivisa e alla quale si può accedere da differenti percorsi. Tutte le schede sono strutturate nello stesso modo; la stessa scheda è accessibile da più "punti di vista" e, poiché è unica, quando occorre, basta aggiornarla una sola volta.

Tramite questo sistema è possibile impostare anche un *piano di aggiornamento* delle schede legato ad eventi e scadenze periodiche, ricorrenti e/o prevedibili che riguardano le varie attività dell'Ente; questo comporta un'organizzazione del lavoro che sia in grado di anticipare tali scadenze.

Presso il Comune di Modena, è l'URP che svolge questa attività: esso contatta il servizio che ha una scadenza imminente e inizia il percorso di aggiornamento con le nuove informazioni ottenute insieme ad

---

eventuali suggerimenti per migliorare il servizio. L'immissione di dati nel *database* è "verticistica", vale a dire che solo alcuni operatori sono autorizzati a caricare i dati; il sistema informativo si definisce, perciò, centralizzato: la banca dati è unica e solo determinate persone possono inserirvi informazioni, mentre l'attività di ricerca e implementazione dei contenuti è più diffusa.

Questa progressiva informatizzazione della documentazione comunale è stata accelerata dalla decisione di sostituire i documenti cartacei con file scambiati tramite l'Intranet comunale, pur mantenendo un'archiviazione cartacea dei documenti da parte del settore che li emette. Ciò ha fatto sì che tutti gli operatori dell'Ente si siano adattati all'utilizzo del mezzo telematico, pena l'esclusione dai flussi informativi interni.

Nella rete Intranet ogni settore dispone di un'area di pubblicazione delle informazioni di propria competenza che può gestire autonomamente; in questo sistema convergono, tuttavia, informazioni trasversali che riguardano comunicazioni di tipo generale (delibere, protocollo, ecc...). A differenza dei materiali che vengono pubblicati su Internet e, dunque, vengono sottoposti a controllo da parte della redazione del sito, nella Intranet, ovviamente, non esiste alcun tipo di limitazione.

Molti settori hanno una gestione diretta della pubblicazione on-line di propri documenti e comunicazioni: in tal caso, l'operatore che si occupa della pubblicazione telematica dei file è, spesso, il referente interno al settore per la comunicazione; ciò permette sicuramente una maggiore conformità di stile e linguaggio all'interno del sito, garantiti anche da una convalida finale da parte del Settore Comunicazione che è chiamato a dare il "nulla osta" alla pubblicazione.

### 3.2.2) Attività redazionale

La regola principale su cui si fonda l'attività redazionale del sito del Comune di Modena comporta che tutta l'Amministrazione comunale sia coinvolta nella produzione delle informazioni. Molteplici sono, perciò le redazioni decentrate che hanno la possibilità e il dovere di pubblicare sul web; quasi tutti i servizi e settori del Comune sono coinvolti in questa attività.

Il progressivo coinvolgimento su Mo-Net dei diversi settori dell'Amministrazione Locale non è stato esente da conseguenze, quali:

- la necessità di attivazione di redazioni decentrate dotate di autonomia sufficiente a garantire un flusso di informazioni costanti e aggiornate verso il web
- la creazione di pubblicazioni "stratificate" nel tempo e non sempre coerentemente collegate tra loro
- un "overload" di informazioni
- la difficoltà di coordinamento del sistema
- una scarsa coesione grafica
- un approccio di natura orizzontale alla presenza sul web, a volte anche con caratteristiche anarcoidi
- una difficoltà di navigazione e di connessione logica tra le aree del sito.

Le principali soluzioni all'interno dell'Ente e nel ruolo svolto dall'URP, con le quali si è tentato di far fronte ai problemi di cui sopra sono:

- conferma di una struttura di Redazioni Decentrate
- ricorso ad un supporto consulenziale specialistico
- gestione coordinata di tutti i temi che hanno un interesse trasversale per l'Amministrazione
- uso di risorse interne o imprese esterne nel rispetto degli standard di qualità
- attivazione di laboratorio e/o test di usabilità per valutare i prodotti pubblicati sulla Rete Civica, simulando le diverse condizioni di utilizzo da parte degli utenti
- incontri periodici con i fornitori (web agency, softwarehouse, ecc)
- formazione del personale interno.

Nello specifico, avere redazioni decentrate significa che, in esse, si ha una gestione autonoma dei contenuti specifici. Il Servizio Comunicazione ha, dunque, la gestione centralizzata degli elementi trasversali all'Ente (DB URP, news, calendario eventi, bandi...), nonché un ruolo di coordinamento, supervisione e consulenza rispetto a ciò che nelle singole redazioni decentrate viene o deve essere prodotto. In tal senso, il piano di

---

formazione per il personale interno (dipendenti e collaboratori) che si occupa di Internet e Intranet, relativo ai temi della qualità dei siti web, deve essere articolato su tre livelli:

1. per fornire le basi tecniche alle nuove redazioni
2. per aggiornare il personale già attivo sulla rete
3. per sensibilizzare i dirigenti e i quadri che progettano e commissionano servizi telematici.

### 3.2.3) Standard di qualità delle pubblicazioni web

Parallelamente, al fine di operare in modo coordinato con le redazioni decentrate e le altre PA coinvolte nei servizi telematici della città, nonché di migliorare la qualità delle pubblicazioni web della Rete Civica di Modena (Mo-Net) si è dovuta prestare una maggiore attenzione alle nuove tecnologie disponibili e ai temi dell'accessibilità, dell'usabilità e dell'aggiornamento.

La normativa a cui fare riferimento in materia indica fondamentali linee guida da perseguire<sup>1</sup>; perciò, nel dicembre 2001, è stata approvata una delibera di Giunta Comunale (<http://delibere.comune.modena.it/ddd/testi/new/20981.rtf>) nella quale si legittimava il percorso di ricerca della qualità delle pubblicazioni web del Comune di Modena e si stabiliva l'adozione di standard che devono essere costantemente aggiornati sulla base degli stimoli e delle indicazioni prodotte a livello nazionale, europeo e internazionale in tema di e-government. Gli standard, consultabili anche sul sito del Comune di Modena (<http://quality.comune.modena.it/>) fissano in modo formale i requisiti di qualità dei servizi on-line del Comune e, poiché fanno riferimento a normative nazionali ed internazionali, vincolano i fornitori interni/esterni rispetto a:

- Usabilità
- Accessibilità
- Aggiornamento (è in via di definizione un aggiornamento riguardante Privacy, Cookies, Link policy, Copyright).

### 3.2.4) Progettazione dei siti web

Presso il Comune di Modena è stato standardizzato un metodo per la pubblicazione dei siti web, che si sviluppa nelle seguenti fasi:

1. innanzitutto, occorre rilevare le *caratteristiche degli utenti*
2. in modo da poterne rispettare i *bisogni*,
3. successivamente si passa a *progettare l'interfaccia*,
4. quindi si effettua una *valutazione euristica dei contenuti*
5. e si procede con la *realizzazione del sito*
6. che deve essere costantemente testato.

I metodi/mezzi per valutare l'efficacia di un sito possono essere molteplici:

- invio di questionari agli utenti (non si ha, però, garanzia di risposta)
- osservazione "esterna" di utenti (si osservano gli utenti al momento dell'utilizzo del sito)
- test con gruppi di utenti (almeno due o tre persone) che esplicitano "a voce alta" le proprie osservazioni/considerazioni

---

<sup>1</sup>

- Linee guida del WAI, il gruppo di lavoro del Consorzio W3C che si occupa d'accessibilità;
- Direttiva Governativa del 13 marzo 2001 "Linee guida per l'organizzazione, l'usabilità e l'accessibilità dei siti web delle pubbliche amministrazioni";
- Circolare AIPA/CR/32 del 6 settembre 2001 "Criteri e strumenti per migliorare l'accessibilità dei siti web e delle applicazioni informatiche a persone disabili";
- Comunicazione della Commissione europea sul piano d'azione eEurope 2002 del 25 settembre 2001 "Communication on improving the accessibility of public Web sites and their content", con la quale si stabilisce che le linee guida del WAI devono essere adottate come standard de facto nella creazione di siti web di interesse pubblico e alla quale hanno fatto seguito le Risoluzioni del Consiglio d'Europa (25-26 marzo 2002) e del Parlamento europeo (13 giugno 2002).

- utilizzo della teoria del punto di azione – questo per verificare errori gravi. Il punto di ingresso in un sito è, ovviamente, la homepage ma è utile verificare anche le pagine più cliccate. La stessa valutazione dei punti d’uscita è utile per capire quando l’utente “se ne va” e “come”
- utilizzo della tecnica “immaginare gli scenari” – attraverso la creazione di un utente immaginario ma molto dettagliato e si cerca di immaginare la sua *user experience*.

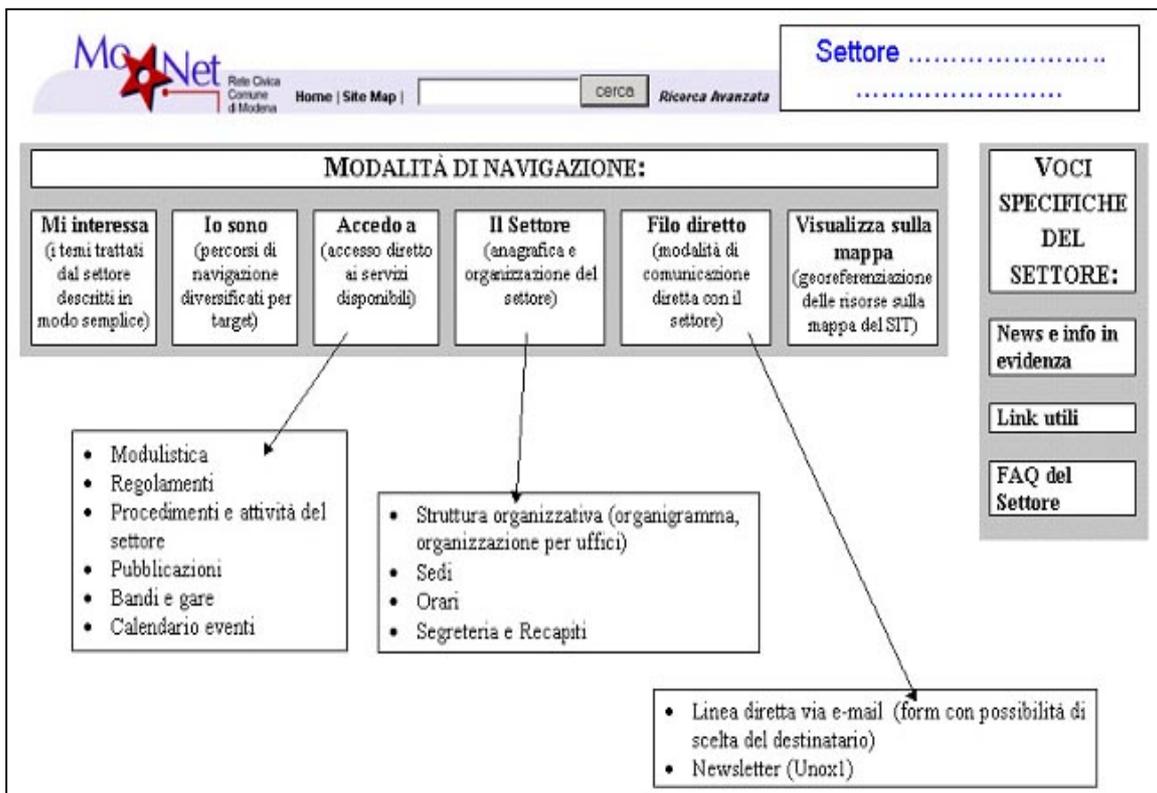
E’ importante ricordare che l’usabilità deve essere considerata fin dalla progettazione di un sito, non solo al termine. Per la progettazione di un sito web possono, perciò, essere utilizzate due diverse metodologie:

1. di processo (far seguire ai fornitori interni un percorso per la progettazione di siti che spieghi come possano essere strutturati in base ai criteri di navigazione)
2. di testing (attraverso la creazione di un laboratorio specializzato dove verificare l’accessibilità e l’usabilità dei prodotti web)

Vi sono poi vari modi per muoversi all’interno di un sito:

- tramite il comando di ricerca (search)
- consultando la mappa del sito
- consultando l’elenco dei servizi offerti
- consultando la struttura organizzativa dell’Ente
- tramite metafore/eventi di vita
- consultando la parte dedicata alle news
- seguendo le date di aggiornamento
- per utenti/target
- per georeferenziazione delle risorse (utilizzo di mappe geografiche, serve per contestualizzare sul territorio le risorse. Es: per localizzare le farmacie di turno. Questo sistema si rivelerà utile, in particolar modo, se e quando si svilupperanno mezzi per la ricerca di informazioni in movimento)

La struttura standard per i siti di settore deve, infatti, comprendere tutte queste modalità di navigazione:



Per l’impostazione/gestione della grafica, invece, può risultare efficace l’utilizzo dei fogli di stile.

---

### 3.2.5) Erogazione di servizi on-line

Non esistono regole fisse su come costruire i servizi che possono essere erogati on-line, ma può risultare utile consultare il sito [www.regionedigitale.net](http://www.regionedigitale.net) dove vengono consigliate pubblicazioni contenenti le informazioni necessarie a riguardo, come, ad esempio, "Benchmarking della società dell'informazione in Emilia Romagna".

Quale che sia la metodologia scelta per la definizione di servizi da erogare on-line, è fondamentale individuare gli indicatori per la progettazione di questo tipo di erogazione (vd. sistemi di valutazione della qualità dei servizi on-line della PA). In particolare vengono stabiliti quattro "fonti" di valutazione per l'analisi della qualità dei siti:

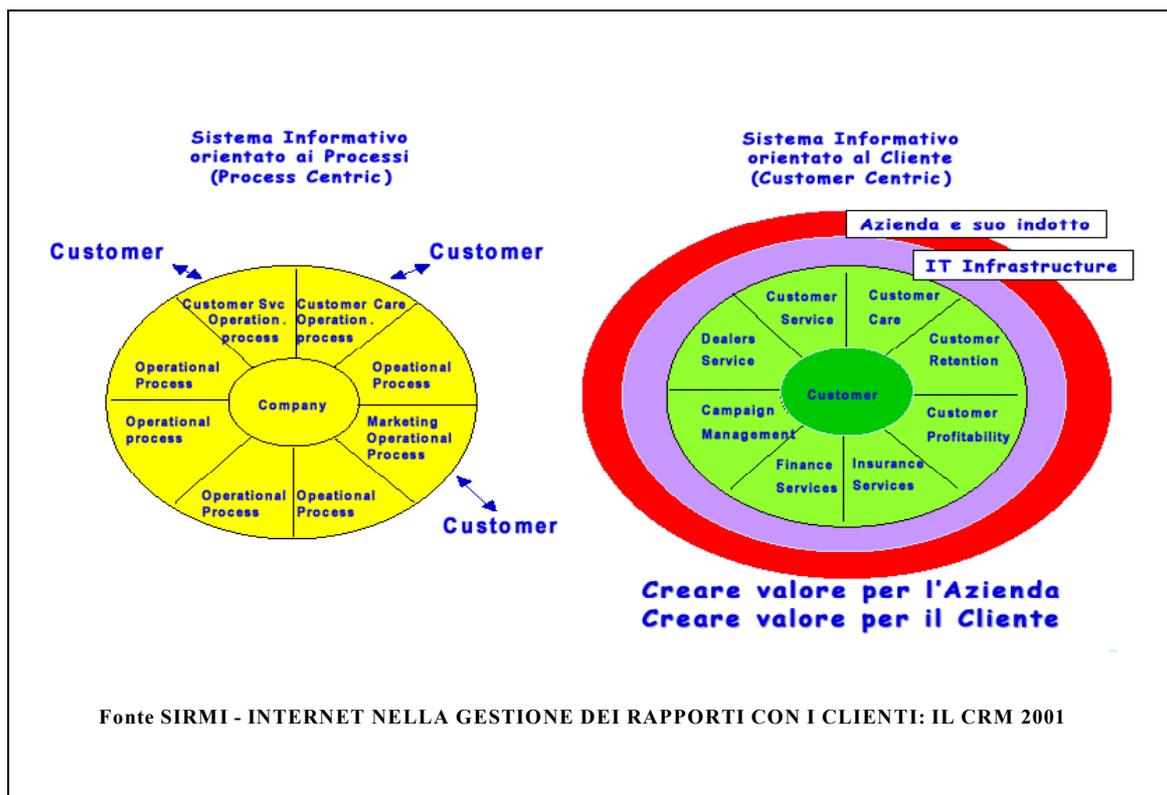
1. Arpa-L/Arpa-C (metodo RUR-Censis) - composta da 6 macro-indici per un totale di un centinaio di indicatori. Ogni indicatore ha un moltiplicatore della sua rilevanza (0 – 1 – 2 – 3) e un livello di risposta abbinato ad un punteggio (fino a 5 punti). Il punteggio totale dà una classifica stilata in base al punteggio ottenuto per indice valore settoriale
2. dominio.gov.it (sito nel quale è stata stilata una checklist di autovalutazione per chi si registra con questo dominio)
3. parametri fissati nel piano e-gov
4. metodologia individuata da ERVET per la misura della qualità e-gov in Regione Emilia Romagna – I parametri utilizzati per la misurazione sono:
  - presenza on-line della PA locale
  - qualità di questa presenza
  - livello di interattività dei servizi (Manuale). Esistono 4 livelli di e-europe. Dentro ad ogni livello sono stati spalmati punteggi diversi; per ogni servizio viene definito come deve essere il livello di interattività.

Questa metodologia è già stata sperimentata nella Provincia di Parma.

## 4) Citizen Relationship Management

Concetto strettamente legato a quello di e-democracy e e-participation, il CRM viene visto all'interno del Comune di Modena, e non solo, come un ulteriore strumento per avvicinarsi al cittadino e gestire la relazione con esso.

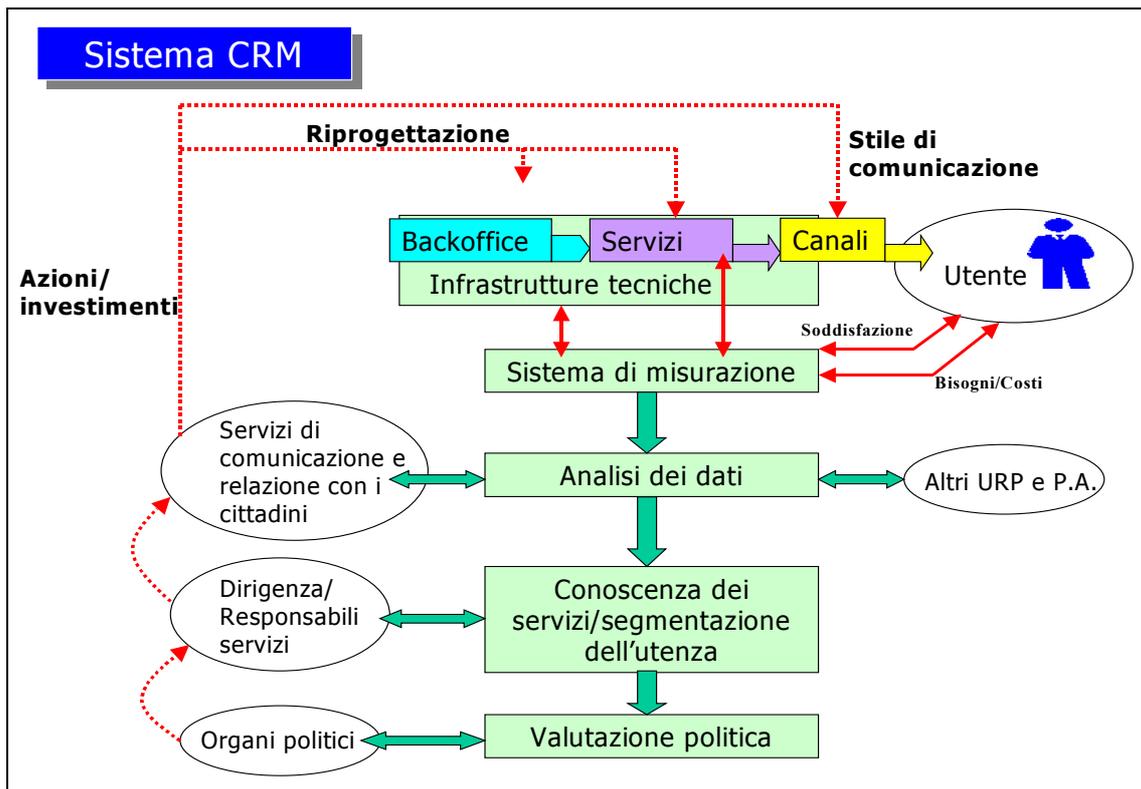
Nel sistema produttivo, infatti, si è progressivamente passati da una struttura orientata ai processi e centrata sul prodotto ad un approccio orientato al cliente. Ciò comporta l'adozione di modelli organizzativi più flessibili, in cui i singoli processi perdono di importanza a favore di una visione d'insieme delle attività.



Utilizzando, come avveniva in passato, un sistema informativo orientato ai processi, solo alcune aree dell'Ente (o di un'azienda, se ci si riferisce al settore privato) avevano contatti col cliente/utente. Oggi, al contrario, al centro dell'attenzione si trova la cura del cliente, si è alla ricerca di una visione sempre più integrata e complessiva del rapporto con esso. L'introduzione all'interno di un'Istituzione di un uso sempre maggiore di tecnologie che siano sempre più avanzate è finalizzato a supportare anche questa nuova visione.

L'obiettivo di questo nuovo approccio è proporre al cliente la giusta offerta, nell'occasione più indicata e attraverso il canale più adatto a soddisfare le sue esigenze.

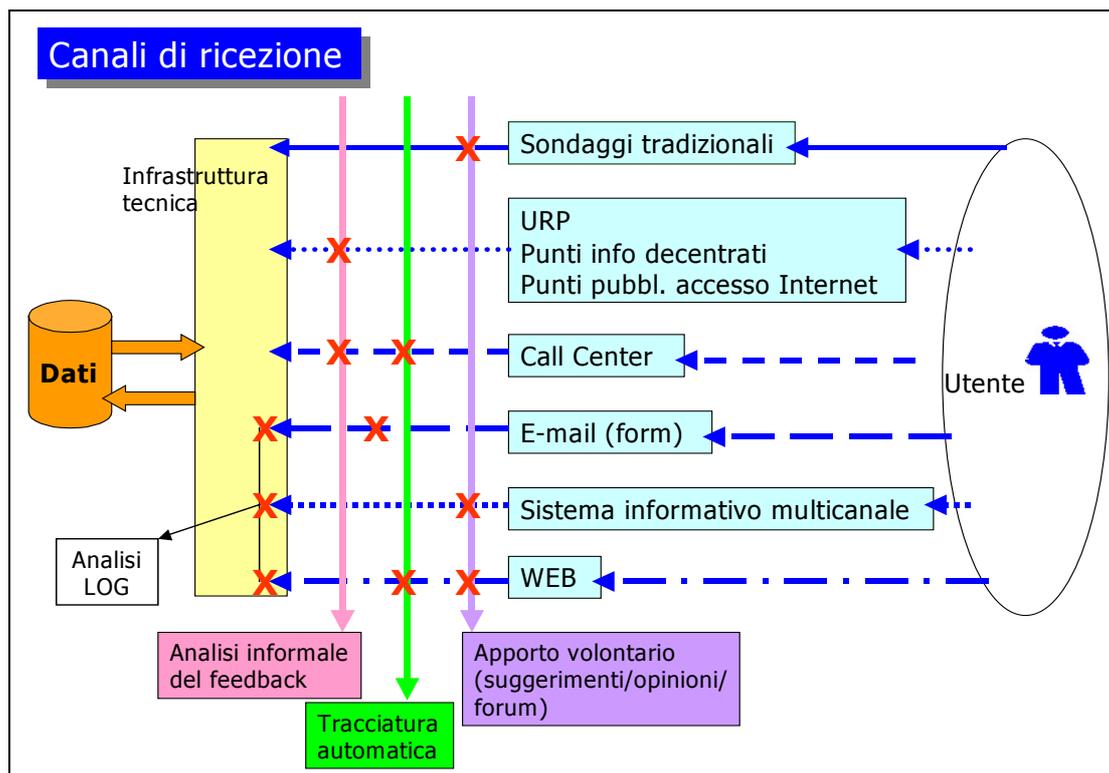
Questo approccio, che nel settore privato si chiama Customer Relationship Management, vale a dire l'insieme degli strumenti e delle procedure per la gestione dei rapporti con la clientela, nel settore pubblico diventa **Citizen Relationship Management**. Sebbene ancora poco si sia scritto sul possibile impiego del CRM nell'Amministrazione Pubblica, nello studio "*Customer Relationship Management: a Blueprint for Government*" (sul sito della società Accenture, in lingua inglese: [http://www.accenture.com/xd/xd.asp?it=enweb&xd=industries%5Cgovernment%5Cgove\\_capa\\_crm.xml](http://www.accenture.com/xd/xd.asp?it=enweb&xd=industries%5Cgovernment%5Cgove_capa_crm.xml)) condotto dalla società internazionale di analisi e consulenza Accenture, si sostiene che la possibilità di migliorare la qualità della relazione con i propri clienti/utenti può avvenire attraverso una riorganizzazione dei servizi centrata sulle intenzioni degli stessi.



Concentrarsi sulle intenzioni degli utenti significa, dunque, che i servizi e la loro erogazione devono partire dai bisogni degli utenti stessi. Per questo motivo si dimostra necessario che l'accesso agli uffici, il linguaggio e le procedure utilizzati siano "a misura di cittadino" e che la PA sappia riorganizzarsi al fine di migliorare la comunicazione tra gli uffici, favorire lo scambio di informazioni tra i vari settori e rendere le procedure più facili. Tutto si fonda sulla capacità dell'Ente di modificare i propri processi interni ed è possibile solo impegnandosi su due fronti: quello procedurale e quello tecnologico.

Le procedure si trasformano se si sviluppa una migliore e più efficiente comunicazione fra le diverse parti in causa: ad esempio, non sarà più il cittadino a doversi districare tra i diversi uffici con nomi tutt'altro che comprensibili, ma sarà l'Amministrazione stessa a modificare la denominazione degli stessi per incontrare le esigenze di chiarezza ed usabilità degli utenti. Un incremento dell'utilizzo della tecnologia è necessario a fini strategici: occorre implementare database e sistemi di gestione per creare una base di conoscenza che permetta ai vari settori, uffici e funzionari di comunicare per scambiarsi dati e informazioni. Il sistema CRM, dunque, funziona nella misura in cui l'Ente riesce ad agire su azioni/investimenti, sulla riprogettazione del backoffice e dei servizi, sullo stile di comunicazione utilizzato nei diversi canali.

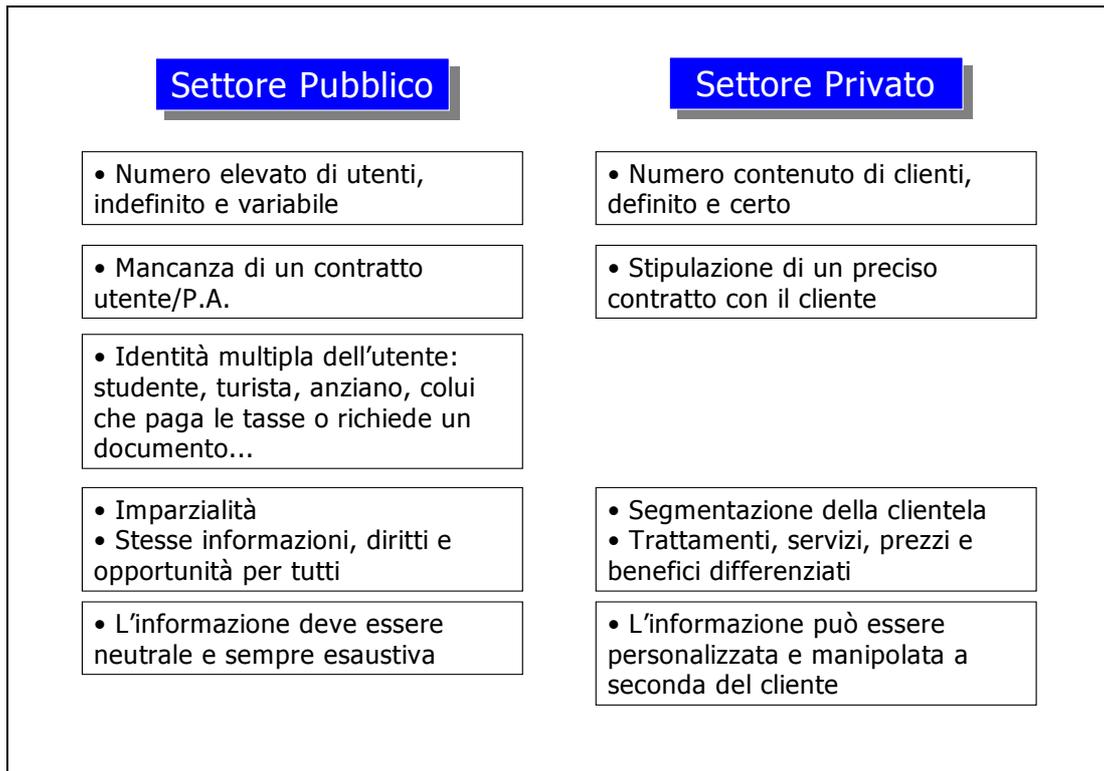
Il CRM consente alle PA di creare una visione integrata degli utenti e di usare questo tipo di informazioni per coordinare i propri servizi su una molteplicità di canali, sia per quanto riguarda l'aspetto della emissione delle comunicazioni, che per quanto riguarda quello della ricezione.



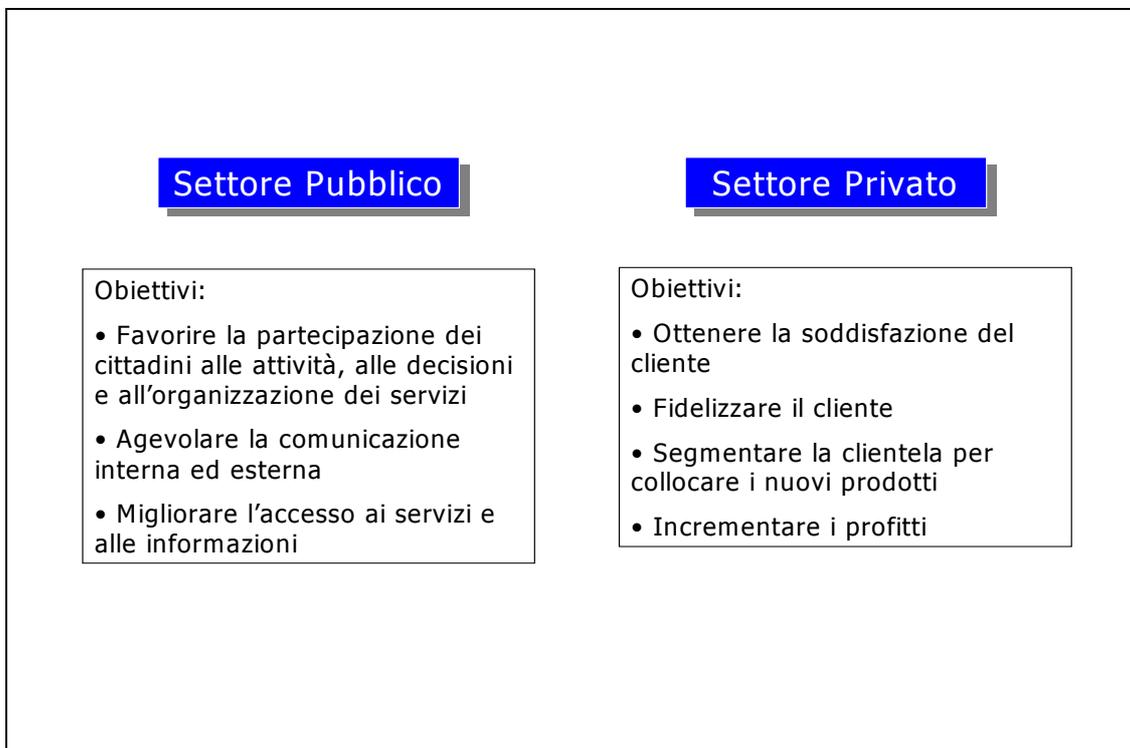
Una delle sfide del CRM nella PA è quella di riuscire ad erogare un servizio di livello superiore a costi inferiori, questo grazie all'introduzione di canali di erogazione "self service" abilitati dalle nuove tecnologie.

Mentre nella PA si sta assistendo ad una rinnovata attenzione verso il cittadino/utente, e lo si può evincere anche dalla più recente produzione legislativa<sup>2</sup>; analogamente, il cittadino si avvicina all'Amministrazione Pubblica con una maggiore consapevolezza circa le proprie aspettative rispetto alla qualità dei servizi di cui fruisce, richiedendo al settore pubblico lo stesso livello di qualità che abitualmente riceve dal privato. Non bisogna però sottovalutare alcune differenze di fondo tra settore pubblico e settore privato:

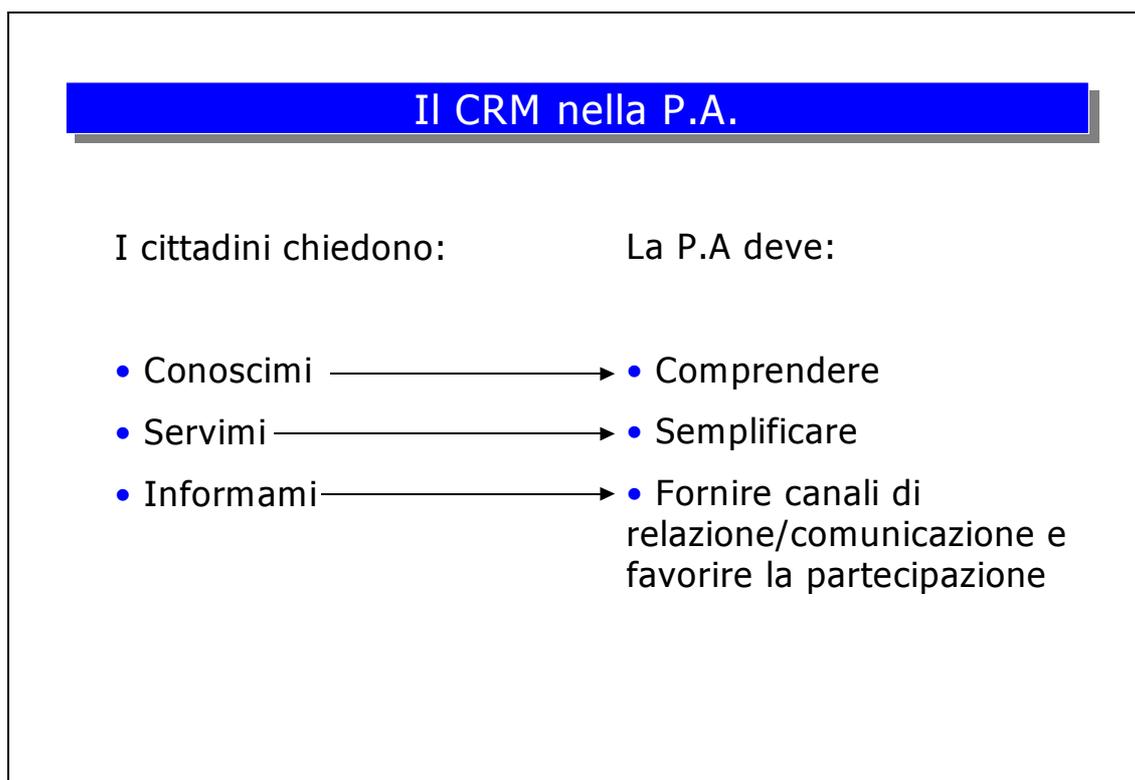
<sup>2</sup> Tra i 10 obiettivi di legislatura del Ministero per l'Innovazione e le Tecnologie c'è anche quello di attivare, entro il 2005, un sistema di rilevazione della customer satisfaction in tutti quegli uffici che erogano servizi ([http://www.innovazione.gov.it/ita/intervento/allegati/docu\\_base130202.pdf](http://www.innovazione.gov.it/ita/intervento/allegati/docu_base130202.pdf)); tra i compiti dell'URP definiti dalla Legge 7 giugno 2000, n. 150, art. 8 (<http://www.senato.it/parlam/leggi/001501.htm>), troviamo la necessità di agevolare l'utilizzazione dei servizi offerti ai cittadini e di attuare, mediante l'ascolto dei cittadini e la comunicazione interna, processi di verifica della qualità dei servizi e di gradimento degli stessi da parte degli utenti; nella Direttiva del Dipartimento della Funzione Pubblica del 7 febbraio 2002 sulle attività di comunicazione delle PA ([http://www.funzionepubblica.gov.it/docs\\_html/dircomunicazione.html](http://www.funzionepubblica.gov.it/docs_html/dircomunicazione.html)) si legge che le PA devono pubblicizzare e consentire l'accesso ai servizi promuovendo nuove relazioni con i cittadini; gli URP, pertanto, devono essere in grado di svolgere più funzioni e di corrispondere ad una domanda differenziata di servizi da parte del cittadino; nell'Allegato 1 all'avviso Piano e-gov ([http://www.innovazione.gov.it/ita/intervento/normativa/allegati/avviso\\_allegato1.pdf](http://www.innovazione.gov.it/ita/intervento/normativa/allegati/avviso_allegato1.pdf)) si ribadisce come per facilitare il processo di fruizione dei servizi, la loro erogazione non debba essere strutturata in base all'organizzazione della PA, ma alle necessità dell'utente.



Rispetto agli obiettivi dei due ambiti di intervento, poi, si avrà che:



In sostanza, nel privato, la focalizzazione sul cliente spinge le aziende a cercare di sfruttare al massimo le relazioni già stabilite con essi, cercando di privilegiare quelli più profittevoli, di aumentarne il livello di soddisfazione e fidelizzazione, anche in previsione di riuscire eventualmente a distribuire sempre nuovi prodotti. L'attenzione è centrata sul profitto e sul ritorno degli investimenti fatti. Nel settore pubblico, gli obiettivi sono maggiormente finalizzati a stimolare una partecipazione attiva dei cittadini alle attività, alle decisioni pubbliche e all'organizzazione dei servizi. Si punta ad accrescere la fiducia verso l'Ente, la soddisfazione e il valore percepito rispetto ai servizi offerti, con l'obiettivo di garantire un governo migliore. E' importante ricordare, infatti, che il cittadino non è un semplice fruitore di servizi, ma è anche portatore di interessi e titolare di diritti che la PA deve saper tutelare, attraverso strategie di differenziazione e personalizzazione dei servizi.



Per ovvi motivi, nel settore pubblico, la focalizzazione sul cittadino/utente si cala spesso in una condizione di "monopolio"; egli, infatti, essendo legato al territorio nel quale risiede non può scegliere l'Ente in base al fatto che risponda al meglio alle sue esigenze. Mirare alla soddisfazione del proprio interlocutore nel pubblico, perciò, significa, non tanto fidelizzare l'utente come avviene nel privato, quanto soprattutto creare o ricreare una condizione di fiducia nei confronti delle innovazioni progressivamente introdotte nei servizi della PA. E' fondamentale far sì che il cittadino si predisponga all'essere ascoltato, che abbia sufficiente fiducia nell'Ente in modo tale da esplicitare, effettivamente, tutte le richieste che ritiene necessarie, consapevoli del fatto che esse verranno soddisfatte. L'elevato numero di contatti ricevuti da un'Amministrazione Pubblica, rappresentano, in quest'ottica, un sintomo di buon funzionamento della stessa: il cittadino si rivolge con fiducia all'Ente perché sa che verrà ascoltato; l'accettazione passiva del disservizio non rappresenta un alleggerimento del carico di lavoro svolto dalla PA, ma la dimostrazione che essa non è stata in grado di trasmettere al proprio utente la "speranza" di vedere andar a buon fine le richieste che può rivolgerle.

#### 4.1) Praticare il CRM nella PA – Elementi costitutivi

##### 4.1.1) Conoscenza

---

All'interno di un percorso di avvicinamento della Pubblica Amministrazione al cittadino, il CRM viene inteso non solo come una nuova modalità di approccio all'utente, ma soprattutto come strumento di conoscenza dello stesso. Occorre sviluppare una relazione di tipo "one to one" che presuppone la conoscenza delle caratteristiche degli utenti, dei loro bisogni, dei loro desideri e preferenze. Emerge, dunque, il concetto di segmentazione dell'utenza (sul sito [www.urp.it](http://www.urp.it): <http://www.urp.it/database/urpdegliurp/urp.nsf/paginepubblicate/323209c78b2cace7c12569b40037f0b8?opendocument>), occorre, cioè, differenziare e suddividere gli utenti in specifici segmenti dettati da caratteristiche particolari (età, professione...) e procedere all'identificazione di modelli di comportamento o classi di bisogno.

Pertanto, è possibile considerare per ogni utente:

- dati personali
- abitudini d'uso (servizi utilizzati, frequenza delle visite, preferenze per particolari forme di pagamento, ecc.)
- preferenza per canali particolari
- ....

La segmentazione garantisce il rispetto delle esigenze eterogenee dei fruitori e, contemporaneamente, permette di cogliere sia i loro bisogni espressi che quelli latenti. La stessa persona, poi, può appartenere a più segmenti/categorie e, proprio in virtù di questa "multi-appartenenza" essere considerata un interlocutore significativo per l'Amministrazione.

La conoscenza dell'utenza dovrebbe essere utilizzata per erogare servizi personalizzati, individuando modalità più appropriate di ascolto e risoluzione dei bisogni. Il raggiungimento di questo obiettivo è reso complicato non tanto dalla raccolta dei dati necessari, attività semplificata dall'uso delle nuove tecnologie, quanto dalla riconduzione degli stessi dati alla *Business Intelligence*<sup>3</sup>. Infatti, l'utilizzo strategico dei dati e delle tecnologie informatiche è un'esigenza sempre più avvertita sia dalle imprese che dagli Enti Pubblici. Il ricorso a strumenti informatici di *Business Intelligence*, dunque, non deve più essere interpretato quale applicativo isolato di analisi, bensì, in un'ottica integrata, come elemento di base delle soluzioni di Supply Chain Management, Customer/Citizen Relationship Management, data warehouse, portali e controllo di gestione in senso lato. Si è diffuso, perciò, il concetto di *Corporate Business Intelligence* e di catena del valore dell'intelligenza che, al contrario di quanto avveniva in passato, è trasversale a tutta l'organizzazione aziendale, cioè è distribuita e non più relegata al compito di pochi "controllori". In pratica si tratta di introdurre un nuovo modello di intelligenza negli Enti che permetta di trasformare dati non aggregati in veri e propri indicatori di "business" da seguire, consultare e raffrontare quotidianamente con i risultati raggiunti dall'Amministrazione.

#### 4.1.2) Offerta

L'offerta dei servizi e la loro erogazione devono essere concepite secondo una modalità differenziata, in modo tale da rispondere ai bisogni e alle intenzioni degli utenti. Questi vanno informati in modo diffuso, occorre promuovere i servizi e suggerire i diversi canali di accesso, non limitarsi ad attendere passivamente le azioni degli utenti e aspettare che siano loro a rivolgersi all'Amministrazione. E' necessario intraprendere significative azioni di marketing, ricordando che il valore dei servizi offerti è direttamente legato alla conoscenza degli stessi presso i destinatari finali.

#### 4.1.3) Interazione

Per favorire l'interazione, è importante offrire una molteplicità di punti di accesso (canali) con cui accedere comodamente ai servizi, sulla base delle preferenze degli utenti. In questo senso, alcuni degli obiettivi da realizzare sono:

---

<sup>3</sup> La *Business Intelligence* è intesa come strumento per realizzare il potenziale delle/degli Aziende/Enti attraverso la trasformazione dei dati in conoscenza, vale a dire, massimizzare il valore dei dati per assumere in tempo quasi reale le decisioni migliori per l'Azienda/Ente stessa/o e per i clienti/utenti. La *Business Intelligence*, perciò, accelera e migliora l'efficacia dei processi decisionali fornendo con tempestività le informazioni appropriate a coloro per cui sono più necessarie.

- 
- riduzione dei tempi di attesa
  - incremento dell'efficienza dei servizi
  - riduzione dei costi di erogazione
  - .....

#### 4.1.4) Organizzazione interna

Per ottenere reali cambiamenti nell'esperienza degli utenti, occorre agire profondamente sull'organizzazione interna. Occorre implementare una nuova cultura del servizio centrata sull'individuo e supportata da una serie di attività quali la formazione, stimolare la motivazione e attivare programmi di riqualificazione del personale.

Solitamente le PA tendono a concentrare i propri sforzi sull'introduzione di nuove tecnologie, raccolta dati e riduzione dei costi, trascurando, però, aspetti fondamentali come l'orientamento dello staff nel capire e dare priorità alle necessità degli utenti.

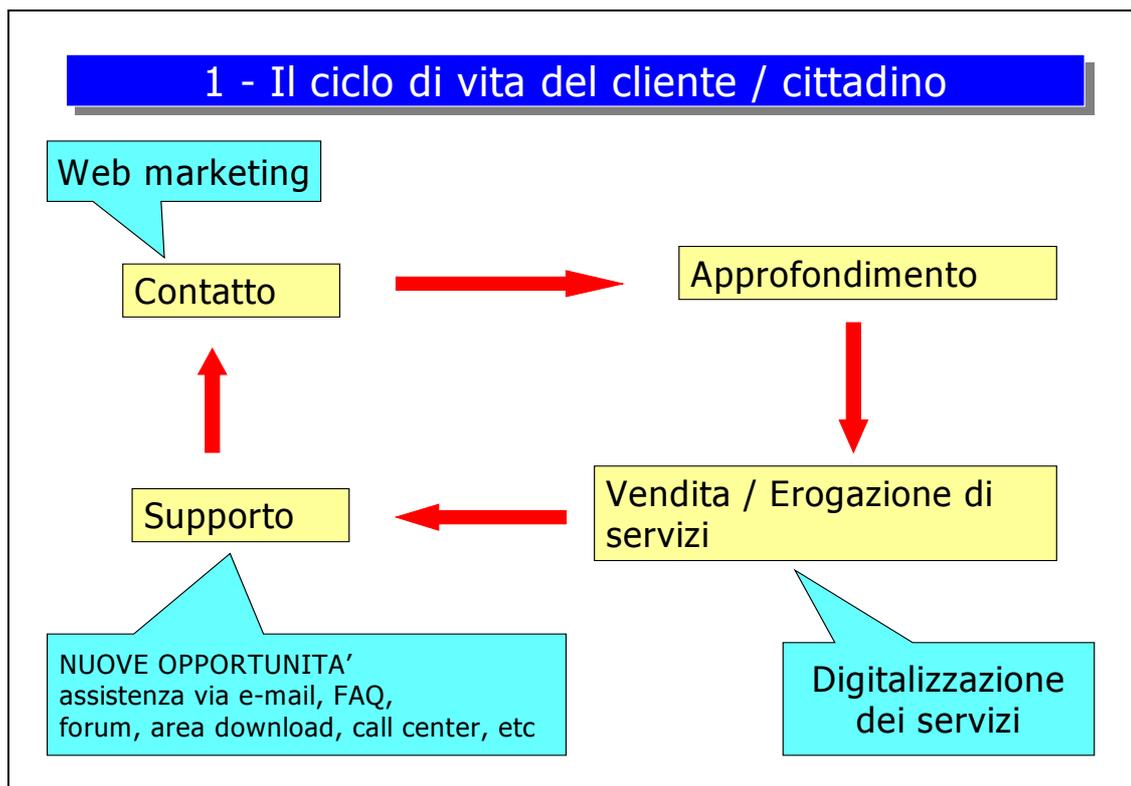
#### 4.1.5) Network

Una organizzazione "*customer driven*", centrata sui bisogni e preferenze degli utenti, necessita di una rete di strette relazioni con altre PA e organizzazioni private fino a formare network esperienziali, non finalizzati alla vendita di prodotti ma alla promozione dell'informazione. Si introduce qui il concetto di marketing predittivo che consiste nella capacità di approfondire la conoscenza dell'utente a tal punto da saperne, addirittura, anticipare i bisogni. Da questo punto di vista, la PA è agevolata dal fatto che già dispone di buona parte dei dati dei propri fruitori come, ad esempio, quelli anagrafici: per il diciottenne che termina la scuola media superiore sarà facile ipotizzare che abbia necessità di essere orientato su eventuali opportunità di lavoro o sui percorsi universitari/post-diploma. In questa direzione si è mosso il Comune di Modena con il sistema "Unox1" ([http://www.comune.modena.it/quality/progetto\\_unox1.pdf](http://www.comune.modena.it/quality/progetto_unox1.pdf)) attraverso il quale è possibile, previa iscrizione dal sito web, ricevere informazioni su argomenti di proprio interesse, a scelta tra quelli proposti.

### **4.2) Praticare il CRM nella PA: altri fattori da considerare**

La Pubblica Amministrazione deve tener conto di tre ulteriori elementi:

1. il mutato concetto di ciclo di vita del cliente/cittadino rispetto all'introduzione di nuove tecnologie



Il web marketing influisce sul contatto con la PA contemporaneamente a servizi che si possono sempre più “digitalizzare”; questo permette all’Amministrazione di concepire numerose nuove opportunità, in particolare in quelle attività definite “di supporto” (assistenza via e-mail, FAQ, forum, ecc..).

2. l'introduzione di nuove accezioni nel marketing mix classico



---

Da cui emerge che:

- *Customer need* - il prodotto va sviluppato come risposta ai bisogni del cliente.
- *Cost to consumer* - il prezzo viene definito secondo la percezione della stesso da parte del cliente, per fare in modo che l'utilità marginale attribuita sia superiore a tale costo.
- *Convenience* - il canale tramite il quale il prodotto/servizio viene messo a disposizione del cliente deve essere scelto a seconda delle esigenze di quest'ultimo. La soluzione migliore è rappresentata dalla disponibilità dell'offerta su più canali tra i quali il cliente effettua la sua scelta.
- *Communication* - la comunicazione si sostituisce alla promozione (propaganda). Più relazione con il cliente (ascolto) e fornitura d'informazioni, meno pubblicità.

### 3. la multicanalità

Il fine principale dell'introduzione di nuovi canali e punti di interazione è massimizzare la qualità e l'efficienza dei servizi offerti. Occorre tener conto di:

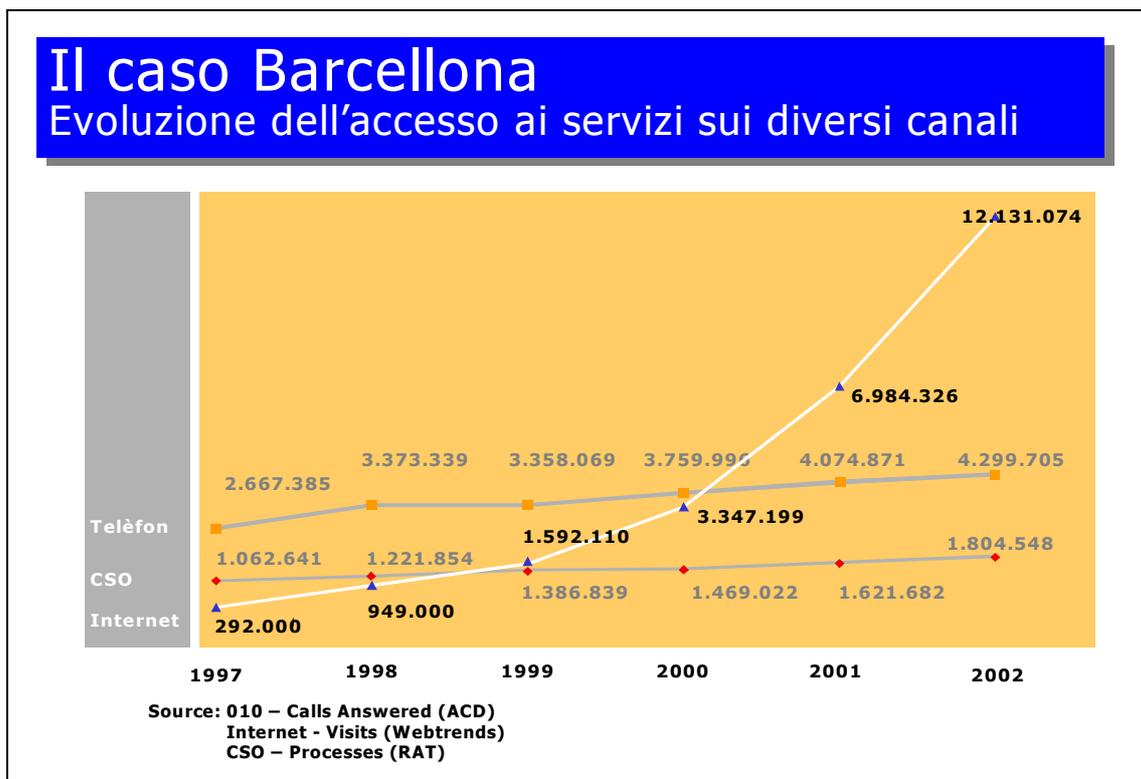
- copertura e prestazioni dei canali (quali sono i canali meno costosi ma più efficaci per raggiungere i singoli utenti)
- cosa significa dal punto di vista organizzativo il presidio dei canali (ad esempio: quanto costa mantenere attivo un call center 24 ore su 24?)
- comportamento d'uso (quali canali si adattano meglio alle esigenze dell'utente)

L'ottimizzazione di un sistema multicanale comporta una serie di strategie:

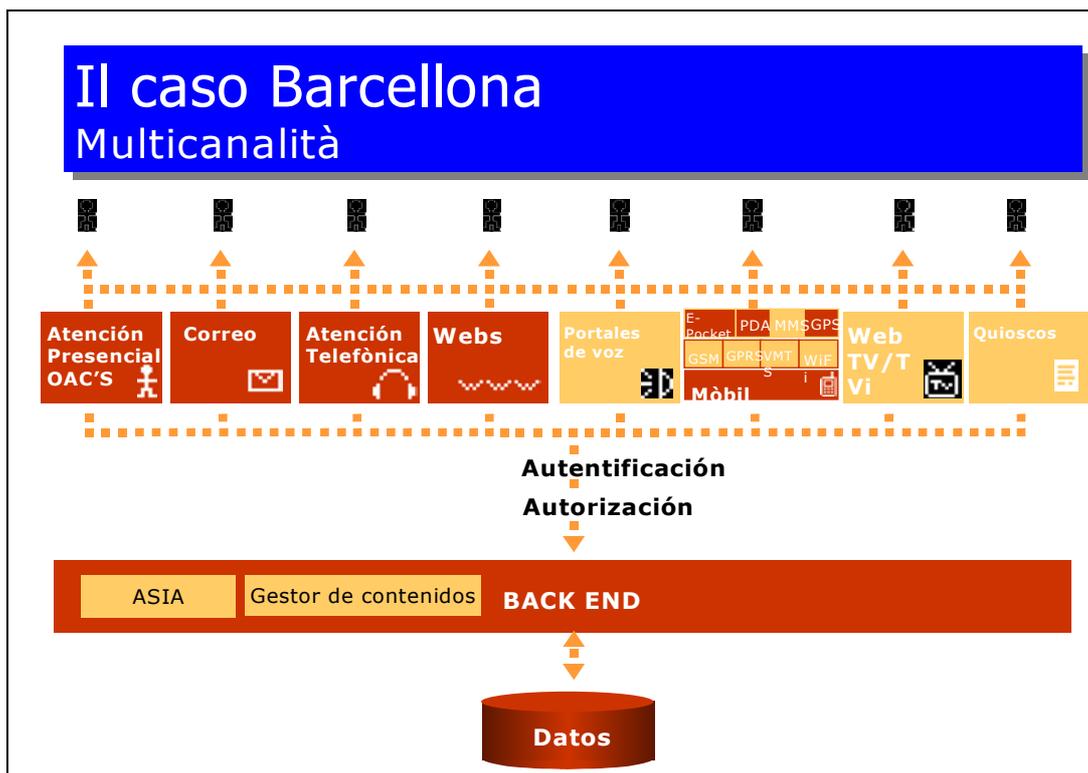
- cercare di diminuire i costi prodotti dai singoli canali pur mantenendo un alto livello dei servizi offerti
- favorire la migrazione delle transazioni dai canali costosi a quelli meno costosi
- favorire l'integrazione tra i canali, ossia, combinare le potenzialità degli stessi per migliorare il servizio offerto
- procedere alla semplificazione dei prodotti in modo che siano più facili da vendere attraverso canali a basso costo per la veicolazione (es: Internet)
- aumentare le potenzialità dei singoli canali per arrivare ad elevare la qualità dei singoli servizi resi all'utenza.

E' sempre importante ricordare che l'informazione non può essere un bene di proprietà esclusiva di un Ente particolare, ma del cittadino.

### 4.3) La municipalità di Barcellona: un caso esemplare di sviluppo di servizi multicanale



A Barcellona viene attuato da tempo un attento monitoraggio della qualità dei servizi offerti. Numerosi sono i procedimenti che sono resi disponibili contemporaneamente tramite web, call center e sportelli fisici aperti al pubblico. Ciò che appare curioso, però, è che alla crescita dell'accesso ai canali telefonici e telematici non corrisponde una diminuzione delle presenze di pubblico negli uffici. E' aumentata, perciò, la richiesta di una "comunicazione" con una Municipalità da cui ci si attendono servizi sempre migliori. Come detto precedentemente, è evidente che grazie al buon funzionamento dell'Amministrazione, aumentano anche le aspettative attese nei suoi confronti e la certezza, da parte del cittadino, che esse verranno soddisfatte. Ancora una volta, la strategia che sta dietro a questo successo è il monitoraggio costante e il bilanciamento dei servizi sui diversi canali secondo le preferenze degli utenti:



#### 4.4) Le domande per definire un piano di azione CRM

Alla luce di tutto quanto detto, per definire un efficace piano di azione CRM, è necessario considerare:

1. se è stata definita esplicitamente una strategia per implementare le modalità di interazione con i propri utenti; ovvero, se si dispone di un piano di azione scritto e condiviso e di un responsabile formale o sostanziale delle azioni di sviluppo del piano;
2. quali canali di interazione sono più convenienti in termini di efficacia ed economicità per rispondere ai bisogni dei propri utenti; vale a dire, effettuare una valutazione dei canali di interazione;
3. quali informazioni riguardanti le caratteristiche ed i bisogni dei propri utenti vengono usate per offrire i servizi ed i canali di erogazione più appropriati;
4. se c'è coerenza fra servizi e risposte che vengono offerte ai propri utenti al variare del canale di interazione che essi scelgono (il livello del servizio può cambiare a seconda del canale scelto per erogarlo);
5. quali sono i punti critici nell'erogare servizi di alto livello, in particolare rispetto a:
  - analisi dei dati disponibili riferiti agli utenti
  - adeguatezza del supporto tecnologico
  - adeguatezza della cultura di servizio, ossia, se centrata o no sull'utente;
6. se l'introduzione di nuovi canali di comunicazione e di erogazione dei servizi è stata parte di un approccio integrato di relazione con gli utenti, o se si è trattato di singole implementazioni e progetti;
7. quali informazioni vengono raccolte e quali metriche sono state usate per monitorare i servizi, i costi dei servizi ed i benefici per gli utenti;
8. quanto e come vengono usate queste informazioni per ridisegnare e implementare la relazione con gli utenti;
9. quali sono le barriere che si incontrano nell'implementazione di nuovi servizi e nuovi canali;
10. quali passi sono stati fatti per conoscere le esperienze di CRM che sono state praticate presso altre PA o nel settore privato;
11. quali passi si possono fare per sfruttare al meglio la propria posizione e sviluppare un piano di CRM, considerando le tre componenti fondamentali del CRM stesso:
  - tecnologica (si acquista o si costruisce in modo autonomo)
  - raccolta e analisi dei dati
  - pratica (concrete esperienze svolte)

---

E' pertanto necessario:

- integrare la strategia CRM nel complesso di azioni per l'e-government
- pianificare un approccio che associ alla strategia dei casi pilota
- usare i casi pilota per ottimizzare la strategia
- iniziare con le soluzioni più semplici da realizzare e che possano portare i maggiori benefici
- ricordare sempre che il CRM non è solo tecnologia; gli esseri umani realizzano il CRM.

#### **4.5) L'esperienza di CRM al Comune di Modena: il sistema "Unox1"**

"Unox1" (<http://unox1.comune.modena.it/p1x1/>) è il progetto realizzato dal Comune di Modena con l'obiettivo di definire meglio i servizi forniti agli utenti, consentire una sempre maggiore personalizzazione delle informazioni che essi desiderano ricevere e attivare nuove forme e nuovi canali di comunicazione tra i cittadini e l'Amministrazione comunale. Il progetto si fonda sulla convinzione che il CRM nella Pubblica Amministrazione debba essere considerato come strumento per conoscere l'utente e le sue esigenze; in questo modo egli non viene più inteso come semplice fruitore di servizi ma anche come importante fonte di informazioni da cui trarre spunto per la pianificazione e il miglioramento dei servizi da erogare e per l'elaborazione delle politiche di governo.

"Unox1" si propone quale servizio telematico fornito attraverso una pagina web, mediante un elenco di argomenti da selezionare, suddivisi in 3 distinte aree tematiche:

- informazioni di carattere generale e tempo libero
- vita professionale
- vita amministrativa e politica

L'utente seleziona i temi che più gli interessano e, se è la prima volta che consulta il servizio, deve inserire l'indirizzo e-mail sul quale intende ricevere le informazioni. Al momento dell'iscrizione, egli può anche accettare se partecipare a indagini di soddisfazione/rilevazioni attuate dal Comune. In questo caso si favorisce lo sviluppo di un flusso di comunicazione bidirezionale tra cittadino e Ente.

Rispetto agli argomenti proposti, l'offerta nasce sia dallo studio dei bisogni che dalla concreta disponibilità dell'offerta stessa; ossia, nella fase di avvio del progetto, sono state proposte le tematiche per le quali erano disponibili informazioni sufficienti e costantemente aggiornabili, successivamente integrate con argomenti suggeriti dai cittadini stessi.

Per quanto riguarda lo stile di presentazione delle informazioni fornite, viene utilizzato un formato predefinito per le e-mail che riceve l'utente iscritto, mentre i contenuti del messaggio sono di esclusiva responsabilità della fonte che fornisce l'informazione: non esiste, infatti, un coordinamento centralizzato per la redazione delle e-mail inviate, ogni settore/fornitore è responsabile per i propri argomenti di competenza; l'unica supervisione dell'area Comunicazione del Comune viene fatta al fine di evitare errori e/o mancanze o incompletezze nei messaggi che vengono spediti.

"Unox1" si basa fondamentalmente su 6 principi:

1. erogare informazioni personalizzate
2. consentire l'attivazione di sondaggi e forum di discussione tematici
3. favorire la partecipazione attiva di tutta l'Amministrazione (anche attraverso la strutturazione di una redazione decentrata/allargata)
4. stimolare la partecipazione virtuale del cittadino alla vita amministrativa
5. mantenere ben distinti le informazioni sui servizi pubblici e comunque provenienti dai vari settori dell'Ente da ciò che riguarda la vita politica amministrativa
6. fornire attività di consulenza on-line.

Per un ulteriore approfondimento sul progetto "Unox1" si consulti il documento scaricabile dal sito del Comune di Modena al link: [http://quality.comune.modena.it/docs/progetto\\_unox1.pdf](http://quality.comune.modena.it/docs/progetto_unox1.pdf)

---

## 5) La costruzione di un piano di comunicazione integrata

Dopo aver sviluppato il tema della comunicazione integrata secondo il punto di vista della multicanalità e multimedialità per l'erogazione dei servizi, si riprende ora quello del coordinamento delle diverse funzioni di comunicazione nell'ottica dell'integrazione.

Secondo quest'ottica, *comunicazione e organizzazione sono strettamente legate*: non si può costruire un efficiente sistema di comunicazione senza un'efficiente organizzazione che lo sostenga e lo indirizzi. L'organizzazione della comunicazione deve avere dei sistemi certi per la gestione dei flussi comunicativi; le informazioni devono poter essere facilmente reperibili da chiunque per poter essere gestite in modo corretto ed esaustivo. Per realizzare una buona comunicazione interna/esterna, non sono sufficienti la sensibilità al tema e una buona formazione del personale, ma sono necessari anche atti amministrativi che vincolino la struttura dell'Ente rispetto alla gestione e circolazione delle informazioni all'interno e verso l'esterno. Non basta fare affidamento sul fatto che la comunicazione sia un atto volontario dell'Amministrazione: quest'ultima **deve** produrre informazione verso i cittadini, come viene prescritto, ad esempio, dalla legge 241/1990 ([http://www.agcom.it/L\\_naz/L241\\_90.htm](http://www.agcom.it/L_naz/L241_90.htm)), la quale introduce i concetti di partecipazione, trasparenza e diritto all'informazione. Nella normativa citata si richiede, inoltre, che gli Enti Pubblici nominino i responsabili dei procedimenti affinché tutta l'attività amministrativa della struttura sia trasparente; il cittadino deve sempre sapere "a chi", "dove" e "come" rivolgersi per avere le informazioni che gli occorrono.

La risposta a tutte queste necessità e l'adempimento alle prescrizioni normative si ha con l'istituzione degli **URP**, che vedono tra i loro obiettivi principali, proprio il dovere di fornire la massima possibilità ai cittadini di accesso e partecipazione alle informazioni.

E' utile ricordare che un'Amministrazione Pubblica è fondata su alcuni regolamenti fondamentali:

- regolamenti di organizzazione
- regolamenti dei procedimenti dell'Ente
- regolamenti sulla privacy
- regolamenti sulla comunicazione

Quest'ultimo tipo di regolamento illustra i vincoli sul flusso comunicativo dell'organizzazione, vincoli che si riversano sui vari settori/servizi nel gestire l'attività di comunicazione e l'attività di adozione dei propri atti (deve essere sempre ben chiaro dove un determinato atto è reperibile in modo che sia facilmente "raggiungibile" dal cittadino).

Un regolamento è un atto/documento contenente norme alle quali devono attenersi tutti coloro che appartengono alla struttura che lo redige e lo applica. Per questo motivo, è espressione di stabilità e ha funzionalità sia interna che esterna all'Ente. Attivare un sistema di regolamenti è importante proprio per definire nei dettagli l'organizzazione di una struttura e darle stabilità. Esistono, quindi, atti amministrativi che sono di programmazione annuale o pluriennale che l'Ente utilizza per definire i propri obiettivi strategici e l'impegno di risorse. Tra questi documenti programmatici si inserisce il **piano di comunicazione**.

Si tratta di un piano strategico di comunicazione di un Ente relativo ad un determinato periodo, solitamente un'annualità. Rappresenta il valore che si vuol dare in ambito comunicativo agli investimenti che l'Amministrazione intende portare a termine per il periodo considerato. E' un atto che ha validità sia operativa, in quanto indica quali strategie perseguire per la realizzazione delle attività di comunicazione e su quali aspetti e contenuti esse debbano basarsi; che politica, in quanto espressione della volontà della Giunta Comunale.

E' proprio in questo tipo di documento che si stabilisce la pianificazione e l'implementazione integrata di iniziative di comunicazione e si tenta di strutturare una comunicazione efficace ed integrata rispetto alle possibili opzioni rappresentate dalla multimedialità e multicanalità dei mezzi di informazione, agli scopi e finalità del messaggio comunicazionale e al target di riferimento. E' nel piano di comunicazione che si definisce come debba avvenire il coordinamento delle diverse funzioni di comunicazione nell'ottica dell'integrazione.

*Per consultare un piano di comunicazione integrata, si può visionare il documento stilato per l'anno 2002 dal Comune di Modena*

---

([http://www.comune.modena.it/comune/pianocomunicazione2003/piano\\_comunicazione\\_2003.pdf](http://www.comune.modena.it/comune/pianocomunicazione2003/piano_comunicazione_2003.pdf)) oppure esaminare l'esempio proposto di seguito, frutto di un'esercitazione svolta in aula dai partecipanti al Percorso di Apprendimento. In Appendice è possibile consultare, inoltre, il Regolamento sulle Attività di Comunicazione del Comune di Modena e il documento dal titolo "La comunicazione pubblica", curato dal dott. Enrico Guerzoni, relativo alla comunicazione dell'Ente Pubblico, al piano operativo di comunicazione, alle aree operative della comunicazione e alla percezione della qualità dei servizi da parte dei cittadini. Per un approfondimento teorico su come strutturare un Piano di Comunicazione all'interno di un Ente Pubblico o di un Settore di un Ente è, invece, possibile consultare, sempre in Appendice, il documento "Il Piano di comunicazione".

## 5.1) Esercitazione

Redazione di un piano di comunicazione integrata relativo a un ipotetico provvedimento anti-smog per la circolazione a targhe alterne nel territorio dell'Amministrazione Comunale.

### *1° step: definizione degli obiettivi*

Il primo passo da compiere nella redazione di un piano di comunicazione è la definizione degli obiettivi di comunicazione che il piano stesso si prefigge.

Gli obiettivi individuati nell'esercitazione pratica sono i seguenti:

- informare sulle regole di restrizione del traffico automobilistico
- sensibilizzare sugli obiettivi sanitari e ambientali
- promuovere l'utilizzo di mezzi di trasporto alternativi (possibilmente pubblici)
- informare sulle eventuali deroghe alle misure restrittive
- favorire l'ascolto (indicare a chi rivolgersi per ottenere informazioni esaustive)

### *2° step: definizione del target di riferimento*

Capire chi sono gli utenti a cui ci si rivolge è fondamentale per poter, successivamente, scegliere i mezzi più adeguati per raggiungerli. Il target d'utenza è composto da tutti coloro che si devono "intercettare" con l'attività di comunicazione/informazione.

Si suddividono in due principali categorie:

- primari, sono i diretti interessati dal flusso comunicativo
- secondari, sono coloro che sono indirettamente interessati alla comunicazione specifica, ma ne vengono ugualmente coinvolti. Sono più difficili da definire.

In questo caso concreto, gli utenti primari sono gli automobilisti. Rientrano, invece, negli utenti secondari, le seguenti categorie:

- categorie specifiche soggette a deroghe (artigiani, medici, ecc.)
- automobilisti non residenti/turisti
- tutta la popolazione in generale
- mass media
- organizzazioni di rappresentanza
- istituzioni (altre o limitrofe)
- studenti

### *3° step: individuazione dei problemi metodologici da affrontare prima di avviare l'attività di comunicazione*

L'analisi attenta delle possibili criticità che possono emergere relativamente ad una determinata attività di comunicazione/informazione è un momento fondamentale nella redazione di un piano di comunicazione integrata.

Nel caso preso in esame, le criticità individuate sono:

- il target è molto differenziato e, di conseguenza, la tipologia di messaggi in uscita dovrà essere differenziata
- il target è molto ampio (numero molto elevato di utenti, primari e secondari, da raggiungere)
- i tempi per la trasmissione della comunicazione possono essere molto brevi
- è possibile che emergano fenomeni di opposizione (es: proteste delle associazioni di commercianti)

---

- .....

Per contrastare i fenomeni di opposizione è fondamentale ricordare il ruolo che può ricoprire l'opinione pubblica e, soprattutto, "l'effetto moltiplicatore" di alcune figure; leader formali e informali possono influire sull'opinione pubblica in modo esponenziale. Se si convincono queste figure a sostenere i propri obiettivi, sarà più facile raggiungere e coinvolgere un maggior numero di persone.

*4° step: scelta degli strumenti<sup>4</sup> di comunicazione in base al target, agli obiettivi e ai problemi individuati*

Dopo aver definito obiettivi, target di riferimento ed eventuali criticità che si potranno incontrare, si passa all'individuazione dei mezzi di comunicazione da utilizzare. E' buona norma focalizzarsi sugli strumenti che si hanno già a disposizione, anche in previsione di un maggior risparmio delle risorse da impegnare.

I possibili mezzi che un Ente Pubblico di medie dimensioni può avere a propria disposizione, possono essere:

- rivista/giornalino rivolto alle famiglie e alle attività produttive
- sito internet
- pannelli stradali/cartelloni
- URP/sportelli informativi
- altri servizi o sedi che hanno contatto con il pubblico
- numero verde o punto di contatto telefonico
- ufficio stampa
- televideo
- newsletter telematica
- sedi della Polizia Municipale

La definizione del piano strategico-operativo per un'attività di comunicazione dovrebbe, perciò, cercare di comprendere come sfruttare i mezzi di cui si dispone e la rete di relazioni esistente che rappresenta sempre un importante canale di diffusione delle notizie.

*5° step: condivisione dell'informazione con tutte le fonti che avranno il compito di trasmetterla*

Condividere e chiarire i contenuti della comunicazione e coordinarsi sulle modalità di trasmissione degli stessi è un altro dei passi fondamentali per la realizzazione di un'efficace attività comunicativa.

Nel caso specifico, avendo a disposizione un'ordinanza di restrizione i cui contenuti devono essere condivisi tra tutti i settori dell'Amministrazione che, successivamente, forniranno le informazioni di merito, può risultare proficuo organizzare un incontro/seminario interno all'Ente. A questo incontro dovranno partecipare:

- giornalisti dell'Ufficio Stampa
- redazione del sito
- operatori di URP/Sportelli Informativi
- operatori telefonici
- rappresentanti delle circoscrizioni
- rappresentanti della Polizia Municipale
- esperto sulla mobilità.

*6° step: individuazione dei prodotti di comunicazione che l'Ente è in grado di produrre internamente*

Al momento della condivisione dell'informazione, verranno individuati i prodotti di comunicazione che l'Ente stesso è in grado di produrre "in proprio" e attraverso i quali si procederà alla diffusione della stessa.

Se si considerano i soggetti presenti al momento di condivisione di cui sopra, i prodotti di comunicazione individuati sono, rispettivamente:

- articolo su rivista del Comune, conferenza stampa, nota stampa
- aggiornamento sito web, newsletter telematica
- definizione di schede informative, copie dell'ordinanza e delle deroghe da distribuire allo sportello, predisposizione di sistemi d'ascolto (reclami, suggerimenti, ecc.), aggiornamento televideo

---

<sup>4</sup> Per approfondire la tematica relativa agli strumenti di comunicazione, è possibile consultare, in Appendice, il documento ad essi dedicato.

- 
- estensione del servizio fornito telefonicamente
  - passaparola all'interno delle circoscrizioni
  - predisposizione di pannelli stradali

*7° step: individuazione di altri servizi di comunicazione/luoghi di contatto con il target, esterni all'Ente*

Dopo aver utilizzato i canali di comunicazione interni e aver, eventualmente, "sfruttato" le reti relazionali già in essere, le quali permettono di raggiungere un sempre maggiore target d'utenza a costo zero o a basso costo, è possibile valutare la possibilità di impegnare il budget a disposizione per avvalersi di canali di comunicazione esterni, magari allo scopo di raggiungere i soggetti che non sono già stati raggiunti dal flusso comunicativo attivato.

Ancora una volta vanno individuati i target che, ipoteticamente, non sono stati raggiunti attraverso i mezzi finora programmati. Supponiamo che questi utenti non "colpiti" dalla nostra comunicazione siano:

- A. categorie specifiche (es: medici)
- B. automobilisti, in generale

Per la prima categoria, essendo fortemente definita, sarà più facile individuare mezzi efficaci da utilizzare. Ad esempio, si può pensare di attivare una *mailing-list* o di inviare loro una *lettera personalizzata* firmata da Sindaco e/o Assessore competente. Per le categorie i cui membri non sono facilmente raggiungibili individualmente, si può pensare di fornire informazione mirata in luoghi specifici (es: locandina in bacheca del posto di lavoro).

La seconda categoria di utenti, invece, essendo meno definita, comporterà sicuramente un dispendio maggiore di risorse. Nel caso degli automobilisti, i mezzi attivabili per poterli raggiungere, potrebbero essere:

- radio locali (previa analisi di contesto sulle frequenze più ascoltate e sulla tipologia del loro target d'utenza)
- affissioni
- dépliant inviato a domicilio o, eventualmente, allegato alla rivista comunale
- spot su TV locali (vale la stessa analisi di contesto necessaria per la trasmissione via radio)
- pubblicità su mezzi pubblici (autobus, taxi, ecc.)
- acquisto di spazi su quotidiani locali.

Poiché quasi certamente il budget a disposizione non consente di agire su tutti questi strumenti individuati, risulta strategico individuarne alcuni sui quali investire maggiormente, eventualmente optando per quelli che sono in grado di fornire un miglior risultato in base al rapporto costo/ampiezza del target da raggiungere.

*8° step: monitoraggio dei risultati*

Nel piano di comunicazione integrata che si è stilato, andrà previsto anche un sistema di valutazione dei risultati raggiunti, sia nel corso dell'attività che al termine della stessa, al fine di poter adottare eventuali contro-misure nel caso la comunicazione non dia gli effetti attesi e per fornire importanti indicazioni per programmazioni future.

In questo caso concreto, si è ipotizzato di far svolgere l'attività di monitoraggio ad una commissione composta dagli stessi soggetti che hanno partecipato al seminario/incontro di condivisione iniziale, coadiuvati, nello specifico, dall'esperto in mobilità.

*Per un ulteriore approfondimento in merito, si consiglia di consultare i materiali del Laboratorio di apprendimento, svoltosi nel 2002 nell'ambito del Progetto URPdegliURP, relativo a "Tecniche di valutazione dei prodotti e dei processi comunicativi"*  
[http://www.urp.it/database/urpdegliurp/urp.nsf/4cde79c085bc5503c125684d0047d9a0/80aff5fb559860fec1256be4003a7af0/\\$FILE/Materiali%20sintesi%20finali.doc](http://www.urp.it/database/urpdegliurp/urp.nsf/4cde79c085bc5503c125684d0047d9a0/80aff5fb559860fec1256be4003a7af0/$FILE/Materiali%20sintesi%20finali.doc)

---

## 6) Bibliografia di riferimento

- Boscarol Maurizio, *Ecologia dei siti web*, Hops Libri, 2003
- Cantoni, Di Blas, Bolchini, *Comunicazione, qualità, usabilità*, Apogeo, 2003
- Lucchini A. (a cura di), *Content Management*, Apogeo, 2002

## 7) I partecipanti del Percorso di Apprendimento

<i>Apruzzese</i>	<i>Antonio</i>	Provincia di Bologna
<i>Badenchini</i>	<i>Gabriella</i>	ACI Pubblico Registro Automobilistico - Ufficio Prov.le Piacenza
<i>Battistini</i>	<i>Giampiero</i>	Azienda USL di Cesena
<i>Camera</i>	<i>Roberto</i>	Direzione Provinciale del Lavoro di Modena
<i>Cangini</i>	<i>Paola</i>	Comune di Cesena (FC)
<i>Facci</i>	<i>Patrizio</i>	Direzione Regionale INPS
<i>Fasci</i>	<i>Daniela</i>	Comune di Zola Predosa (BO)
<i>Garofalo</i>	<i>Mariangela</i>	Comune di Anzola dell'Emilia (BO)
<i>Ghirardini</i>	<i>Piera</i>	Comune di Russi (RA)
<i>Graps</i>	<i>Cinzia</i>	Comune di Ferrara
<i>Imbriani</i>	<i>Renato</i>	Ministero dell'Economia e delle Finanze - Agenzia del Territorio
<i>Maldini</i>	<i>Monica</i>	Prefettura di Ravenna
<i>Marinelli</i>	<i>Bianca</i>	Comune di Molinella (BO)
<i>Morandi</i>	<i>Gabriella</i>	INAIL Modena
<i>Neri</i>	<i>Marco</i>	AUSL Bologna Nord
<i>Pedrazzi</i>	<i>Carla Elvira</i>	Comune di Monzuno (BO)
<i>Pongolini</i>	<i>Maria Lena</i>	AUSL Parma - Distretto di Fidenza (PR)
<i>Raffa Flora</i>	<i>Maria Stefania</i>	Comune di Parma
<i>Raffaelli</i>	<i>Daniela</i>	ARPA Emilia Romagna - Direzione Gen.

---

## **APPENDICE**