



**COMUNE DI CASALECCHIO DI RENO**

# **IL PIANO DI COMUNICAZIONE 2022**

**Approvato con Deliberazione di Giunta Comunale  
n. 20 del 15 febbraio 2022**

## Introduzione

# Piano di Comunicazione 2022



Il Piano di Comunicazione è un documento strategico che ha il principale compito di guidare tutte le attività di comunicazione dell'Ente.

Tiene conto degli attori della comunicazione, degli obiettivi da raggiungere, dei mezzi per farlo, degli strumenti attivabili e di come misurare i risultati.

Dal 2010 l'Amministrazione comunale di Casalecchio di Reno adotta il Piano di comunicazione come guida metodologica al coordinamento delle sempre più numerose e trasversali attività di comunicazione dell'ente e dei soggetti (aziende, associazioni, partner privati e pubblici) con cui il Comune è in relazione.

Lo sforzo costante dei Servizi di Comunicazione e Relazioni esterne è quindi quello di gestire e coordinare una molteplicità di strumenti online e offline cercando per ognuno i tempi e il lessico più adatti, rapportandosi con tutti i fornitori di contenuti, "traducendone" le informazioni per un pubblico molto ampio ed eterogeneo sia esterno che interno.

Dalla panoramica degli strumenti che si trovano all'interno del Piano della Comunicazione, si comprendono quindi le potenzialità dell'Ente ma anche quale complessità e quale flessibilità queste potenzialità implicano e richiedano.

# **Il Piano di Comunicazione 2022 del Comune di Casalecchio di Reno**

## **INDICE GENERALE**

**COMUNICARE E INFORMARE p. 4**

**4 DEFINIZIONI: COMUNICAZIONE ISTITUZIONALE/POLITICA/ESTERNA/INTERNA p. 4**

**CHI COMUNICA – GLI ATTORI DELLA COMUNICAZIONE p. 6**

**Primo capitolo: COMUNICAZIONE ESTERNA p. 7**

**GLI OBIETTIVI DELLA COMUNICAZIONE p. 7**

**PERCHÉ E COSA COMUNICHIAMO p. 8**

**COME SI COMUNICA p. 8**

**QUANDO SI COMUNICA p. 11**

**Secondo capitolo: COMUNICAZIONE INTERNA p. 13**

**Terzo capitolo: COME SI MISURA L'EFFICACIA DELLA COMUNICAZIONE p. 16**

### **ALLEGATI:**

- a) Piano dei patrocini: utilizzo logo istituzionale e benefici comunicativi p. 18
- b) Mini kit della comunicazione coordinata p. 19

### **Crediti**

L'aggiornamento 2022 del Piano di Comunicazione è stato realizzato dal Servizio Comunicazione e Relazioni esterne del Comune di Casalecchio di Reno.

Segretario generale: Andrea Fanti

Coordinatrice del progetto: Laura Lelli, responsabile di servizio

Collaboratori: Barbara Boselli, Sara Carboni, Francesco Cremonini, Maria Cecilia Guidastri, Sabrina Mafara, Mauro Ungarelli

Portavoce del sindaco e Capo Ufficio di Gabinetto: Francesco Malferrari

Coordinatrice Comunicazione interna: Silvia Morara

## COMUNICARE E INFORMARE

La legge n.150/2000 rappresenta un passaggio fondamentale per la comunicazione nella Pubblica Amministrazione in quanto disciplina le "attività di informazione e comunicazione delle pubbliche amministrazioni" come **attività finalizzate all'attuazione dei principi di trasparenza ed efficacia dell'azione amministrativa**.

In particolare, il comma 4 della legge 150 evidenzia quali siano le attività di comunicazione e quali quelle di informazione.

La comunicazione si distingue in **comunicazione interna** e **comunicazione esterna**. La comunicazione esterna rivolta ai cittadini, ad altre amministrazioni o enti, imprese o associazioni contribuisce a costruire la percezione della qualità del servizio e costituisce un canale permanente di ascolto e verifica del livello di soddisfazione del cliente/utente, tale da consentire all'organizzazione di adeguare di volta in volta il servizio offerto. La comunicazione interna si pone come complementare e funzionale alla comunicazione esterna, ma si distingue perché si riferisce al pubblico interno all'ente.

L'**attività di informazione** è l'attività rivolta ai mezzi di comunicazione di massa, attraverso stampa, audiovisivi e strumenti telematici, serve a consentire una diffusione omogenea e coerente dell'immagine aziendale, attraverso la divulgazione della propria attività, dei propri servizi, delle proprie policy, normative e cultura di riferimento.

Fonte: <http://qualitapa.gov.it/>

## 4 DEFINIZIONI PER 4 TIPI DI COMUNICAZIONE

### COMUNICAZIONE ISTITUZIONALE

La comunicazione istituzione è quella che le istituzioni pubbliche indirizzano ai cittadini per informarli circa le loro attività, le loro iniziative, le opportunità da loro offerte.

Si tratta, dunque, di una comunicazione che riguarda gli interessi generali della comunità e che esula dall'area del profitto o degli interessi esclusivamente privati. Essa si collega al concetto di 'pubblicità' intesa – secondo l'uso proposto da Habermas – come discussione pubblica nell'ambito della società civile su problemi e argomenti di interesse generale. Rappresenta, perciò, "quella proprietà delle istituzioni di essere accessibili, aperte al pubblico e disponibili a fornire informazioni di interesse generale"(Mancini, 1996), e coinvolge sia la disponibilità delle istituzioni alle domande, ai controlli, alle verifiche provenienti dall'esterno, sia l'iniziativa delle istituzioni stesse a promuovere un flusso informativo verso l'esterno.

Fonte: <https://www.lacomunicazione.it/>

### COMUNICAZIONE POLITICA

Per comunicazione politica si intende "lo scambio ed il confronto dei contenuti di interesse pubblico politico prodotti dal sistema politico stesso, dal sistema dei mass-media e dal cittadino, non solamente nella sua veste di elettore" ("La comunicazione politica", di Giampiero Mazzoleni, Bologna, Il Mulino, 2004). In questa definizione, oltre all'oggetto trattato dalla comunicazione politica, si ha ben chiaro il numero e l'entità degli attori in gioco. Abbiamo a che fare col sistema politico, la cui natura influenza direttamente il tipo di comunicazione politica (più sbilanciato sulla personalizzazione della politica oppure sulle istituzioni), il sistema dei mass media, uno dei principali sistemi di diffusione delle informazioni anche se non l'unico; infine, l'altro polo focale della relazione, il cittadino/elettore.

Inoltre, il flusso di informazioni si sviluppa su scambi pluridirezionali: tutti e tre gli attori in gioco creano, veicolano e recepiscono messaggi dal contenuto di natura politica elaborato in varie forme.

Il contenuto del messaggio politico è di per sé multidimensionale e multistadio. È emesso e percepito in momenti successivi e investe le dimensioni della percezione non solo verbale/linguistico, ma soprattutto simboliche e rituali.

La natura del canale condiziona direttamente la gestione dell'informazione e l'atteggiamento di chi la diffonde.

Fonte: <http://qualitapa.gov.it/>

## **COMUNICAZIONE ESTERNA**

La comunicazione esterna è uno degli aspetti che connotano la comunicazione organizzativa e viene di consueto utilizzata per dialogare direttamente con tutti gli interlocutori esterni all'ente/organizzazione o più genericamente si rivolge all'utenza potenziale attraverso azioni di comunicazione di massa.

La comunicazione esterna rivolta all'utenza, alle altre amministrazioni o enti, imprese o associazioni, contribuisce a costruire la percezione della qualità del servizio e costituisce un canale permanente di ascolto e verifica del livello di soddisfazione del cliente/utente, tale da consentire all'organizzazione di adeguare di volta in volta il servizio offerto.

*Fonte: <http://qualitapa.gov.it/>*

## **COMUNICAZIONE INTERNA**

La comunicazione interna è un processo complesso di comunicazione, utilizzata per la diffusione di informazioni, comunicati, dati, compiti all'interno di un'organizzazione, perché destinata al pubblico interno, sia dipendente sia collaboratori.

La comunicazione interna si pone come complementare e funzionale alla comunicazione esterna, dalla quale si distingue perché veicolo principale per condividere qualsiasi tipo di messaggio, sia informativo che funzionale, da parte del pubblico interno all'ente. La circolazione del flusso di informazioni è convogliata in una rete strutturata di canali di divulgazione, in modo che sia facilmente fruibile e riconoscibile, sia per essere consultata che per essere alimentata.

Per essere il più possibile efficace, la rete di comunicazione interna e la produzione di contenuti deve essere precedentemente pianificata e coordinata in modo da raggiungere un maggior grado di coordinamento delle funzioni della comunicazione. Solitamente, la gestione della comunicazione interna è affidata ad un servizio specifico, nel caso degli enti pubblici più grandi, oppure gestito da un solo ufficio.

Presso il nostro ente questo ufficio è Semplice – Sportello Polifunzionale per il Cittadino.

*Fonte: <http://qualitapa.gov.it/>*

# CHI COMUNICA – GLI ATTORI DELLA COMUNICAZIONE

## Gli attori della comunicazione

Chi comunica? Chi fa cosa?

### AMMINISTRATORI

Sindaco  
Assessori  
*Nel programma di mandato si trovano gli obiettivi da raggiungere che necessitano di una copertura comunicativa*



### SERVIZI E UFFICI

Segretario Generale  
Dirigente Area Servizi al Cittadino e di Staff e Dirigenti  
*Sovrintendono a progetti, azioni, servizi da comunicare, contesti di crisi.*

Sportelli di front office (Semplice - Sportello Polifunzionale per il Cittadino, Sportelli dedicati) Sono il punto di contatto tra Amministrazione e cittadini. Il coordinatore dello Sportello Semplice è anche il referente per la comunicazione interna all'Ente.

### STRUTTURA DI COMUNICAZIONE

Servizio Comunicazione e Relazioni esterne  
Portavoce del Sindaco  
Rete dei referenti della comunicazione (responsabili di servizio) Sono deputati alle attività di comunicazione vera e propria. I responsabili di servizio sono il tramite tra il servizio che detiene le informazioni e il servizio comunicazione che ha il compito di veicolare all'esterno (ai media e/o alla cittadinanza).

### CASALECCHIO DELLE CULTURE

Casalecchio delle Culture e il Sistema delle "Case" (Casa della Conoscenza, Casa per la Pace, Casa della Solidarietà, Teatro Comunale, Spazio Eco). Sono creatori di contenuti e hanno strumenti comunicativi dedicati che gestiscono in autonomia pur in stretto confronto e coordinamento con la struttura di comunicazione comunale. Il servizio CdC coordina il Tavolo di co-progettazione della Memoria Civile.

### ALTRE REALTA'

- Adopera Srl
- Melamangio SpA
- ASC Insieme Azienda Servizi per la Cittadinanza
- UIT Colli Bolognesi

Sono dotati di propri strumenti comunicativi, con il Comune c'è scambio di informazioni e condivisione/allineamento sulle principali campagne/attività comunicative.

- Unione dei Comuni Valli Reno Lavino e Samoggia

Il servizio Comunicazione del Comune di Casalecchio di Reno svolge la funzione di service per la comunicazione esterna dell'Unione (sito web, ufficio stampa, immagine coordinata).

## Il nucleo della comunicazione

All'interno dell'insieme di attori della comunicazione questo nucleo è costituito da:

- Sindaco
- Segretario Generale
- Dirigente Area Servizi al Cittadino e di Staff
- Portavoce del Sindaco

Al nucleo della comunicazione spettano le **funzioni** di:

- gestione diretta della comunicazione in contesti di crisi o di emergenza
- coordinamento della comunicazione dell'Ente
- supervisione delle strategie comunicative (obiettivi, contenuto e forma della comunicazione)

## Gestione di un contesto di crisi

La crisi è una condizione di **assoluta emergenza** che rischia di gettare l'organizzazione nel panico. Solitamente è legata ad un avvenimento negativo che ha forte ripercussione sui mezzi di comunicazione di massa e di conseguenza sulla popolazione o su settori di essa. Gli elementi di una crisi sono la sorpresa unita a una informazione insufficiente, l'incalzare degli eventi e la conseguente perdita di controllo, il fatto che l'organizzazione è sottoposta repentinamente a un severo esame dall'esterno e si sente in stato d'assedio con effetti, talvolta, di vero e proprio panico.

La corretta gestione di una situazione di crisi necessita pertanto della **centralizzazione del flusso delle informazioni verso l'interno e verso l'esterno**, isolando la gestione della crisi dall'ordinaria amministrazione.

# Primo capitolo: COMUNICAZIONE ESTERNA

## GLI OBIETTIVI DELLA COMUNICAZIONE

### Obiettivi informazione e comunicazione istituzionale (L. 150/2000 art. 1 comma 5)

- Far conoscere le norme per facilitarne l'applicazione
- Spiegare cosa fanno le istituzioni
- Favorire l'accesso ai servizi pubblici per promuoverne la conoscenza
- Far conoscere temi di elevato interesse pubblico
- Semplificazione delle procedure e modernizzazione
- Curare l'immagine delle amministrazioni

## Gli obiettivi della comunicazione

Gli obiettivi devono essere S.M.A.R.T.



### SPECIFICI

Gli obiettivi devono essere molto dettagliati e non riferirsi a qualcosa di generico. Cosa vogliamo fare? Come vogliamo farlo? Entro quando vogliamo portarli a termine? Chi vogliamo coinvolgere e perché dobbiamo raggiungerli?



### MISURABILI

Occorre capire in termini quantitativi se gli obiettivi sono stati raggiunti o quanto manca al loro raggiungimento. Tanto più saranno specifici, tanto più si riusciranno a misurare.



### ACCESSIBILI

Gli obiettivi devono essere pensati in funzione di ciò che abbiamo a disposizione: capacità, risorse economiche, strumenti, ecc. Se non si prendono in considerazione questi parametri, si rischia di non conseguire gli obiettivi prefissati.



### REALISTICI

È facile farsi prendere la mano e puntare a risultati irraggiungibili, ma gli obiettivi devono essere concreti e trovare riscontro nella realtà.



### TEMPORIZZA

Gli obiettivi devono essere circoscritti in determinato arco temporale.

## Perché e cosa comunichiamo



### Obiettivi strategici

PROGRAMMA DI MANDATO	DOCUMENTO UNICO DI PROGRAMMAZIONE
----------------------	-----------------------------------

### Attività e iniziative annuali

INIZIATIVE RICORRENTI	INIZIATIVE SPECIFICHE ANNUALI	PIANO DEI PATROCINI
-----------------------	-------------------------------	---------------------

Per il Piano di Patrocini: modalità di richiesta e utilizzo del logo del Comune, vd. **allegato A**

## COME SI COMUNICA

Come elaborare il proprio programma di comunicazione?

Individuazione dei temi prioritari delle campagne

Esempi:

1. Identità della comunità
2. Promozione di comportamenti positivi e responsabilità individuali e sociali
3. Campagne di servizio

Per ogni campagna definire:

### OBIETTIVI

Uno o più obiettivi chiari, misurabili, fattibili, rilevanti e legati a tempi certi e definiti;

### TARGET

Target primario e uno o più target secondari.

### CONTENUTI

La chiara definizione dei contenuti permette la realizzazione di materiali efficaci ed è sviluppata focalizzando l'oggetto, il messaggio centrale e il tono della comunicazione.

È opportuno DIVERSIFICARE i contenuti in base alla PIATTAFORMA utilizzata ma con uno storytelling unico e riconoscibile.

## Caratteristiche dei contenuti delle campagne

- Semplicità, chiarezza ed efficacia
- Messaggi riconoscibili, coerenti ma anche trasparenti e corretti
- In grado di avviare un dialogo con i cittadini, attivando relazioni bidirezionali ed interattive (opportunità)



### Comunicazione diretta

Sportelli di front office

Assemblea pubblica tematica

Comunicazione telefonica (call center)

Organizzazione eventi per la promozione di servizi/iniziative dell'Ente

Conferenza stampa

Interviste con i media

### Comunicazione mediata

Statuto, Regolamenti, Atti

Identità visiva dell'Ente (utilizzo dello stemma comunale)

Carte del servizio / Guida ai servizi

Periodici istituzionali

Prodotti editoriali e prodotti audiovisivi

Portali istituzionali

Servizi di messaggistica gratuita WhatsApp e Telegram

Social media (Facebook, Twitter, Instagram, ecc.)

## Evoluzioni 2021/2022 nel nostro Ente:

- nuovo canale Telegram Comune di Casalecchio di Reno: dopo un anno di sperimentazione, da gennaio 2022, per ottimizzare i due servizi di messaggistica WhatsApp e Telegram (il primo dei quali più problematico da gestire sia sul piano della privacy, per la necessità di salvare i numeri degli iscritti in rubrica, sia sul piano dell'invio massivo alle liste broadcast) si è scelto di distinguere nettamente la tipologia di messaggi da inviare sulle due piattaforme:

### WHATSAPP

- allerte smog
- allerte meteo arancioni e rosse

### TELEGRAM

<https://t.me/CasalecchioComune>

- aggiornamenti sul cantiere della Nuova Porrettana
- agenda settimanale degli appuntamenti
- informazioni di pubblica utilità riguardanti il nostro Comune oltre alle allerte meteo.

- aumento esponenziale della produzione video sia tradizionali sia pensati per i social. Molti video sono anche costituiti dalle dirette streaming degli eventi. Dopo essere stato protagonista del periodo più duro del lockdown, lo streaming si è via via consolidato come modalità parallela di fruizione delle iniziative al fianco della più tradizionale partecipazione in presenza (es: eventi presso la Sala Piazza delle Culture in Casa della Conoscenza, eventi presso Casa per la Pace).
- aumento comunicazione su servizi online e identità digitale. Prosegue, a livello nazionale, regionale e di Unione, la spinta a trasferire online una molteplicità sempre più ricca di servizi e di moduli. Di pari passo occorre, sul piano della comunicazione, "educare", soprattutto coloro che soffrono di digital divide, all'utilizzo dei nuovi strumenti e alle opportunità messe a disposizione grazie al Sistema Pubblico di Identità Digitale (SPID).

## La responsabilità di essere social

Nel mondo la domanda social è forte e la risposta non può non essere negli stessi termini: niente è più social della pubblica amministrazione, ma anche niente può essere più "asocial" (burocrazia, barriere, comunicazione monodirezionale, assenza di ascolto...).

Il dogma per una pubblica amministrazione sui social è quello di essere sempre più presente, di sforzarsi di creare una community, di restare in ascolto dell'interlocutore, di darsi una **social media policy** (*approvata in appendice al presente documento*) e di offrire anche servizi innovativi a valore aggiunto per l'utenza.

Fonte:

"Social media e PA, dalla formazione ai consigli d'uso" a cura di FormezPA in collaborazione con PA Social – seconda edizione aggiornata a gennaio 2018

## QUANDO SI COMUNICA

**Il tempismo nella comunicazione è fondamentale.** È essenziale pensare al risvolto comunicativo già nel momento in cui si progetta un'attività, un servizio, un evento.

Per questo è opportuno sapere quali sono i tempi di lavorazione, di pubblicazione e di distribuzione dei singoli strumenti a disposizione. Di seguito una sintetica tabella riepilogativa.

Strumento	Tempi e modalità
<b>Attività di sportello di front office (Semplice) e comunicazione telefonica</b>	Se ci sono attività che possono impattare sul lavoro dello Sportello Polifunzionale e del Centralino occorre comunicarlo quanto prima al Coordinatore.
<b>Prodotti editoriali vari (volantini, locandine, manifesti, ecc.)</b>	<p><b>REALIZZAZIONE INTERNA:</b> Per costruire un volantino (referente: Servizio Comunicazione e Relazioni esterne): 2/3 giornate a seconda dei giri di bozze per arrivare alla versione definitiva</p> <p>PER DISTRIBUIRLO: per una <b>distribuzione standard</b> nei luoghi pubblici della città con risorse interne (Commessi): concordare la distribuzione possibilmente 4/5 giorni lavorativi prima della data in cui si desidera avvenga la distribuzione.</p> <p>Il Servizio può prendere accordi direttamente con il Coordinatore del Gruppo Commessi indicando il numero di copie da distribuire, entro quale data e individuando dove distribuire il materiale in base all'elenco di distribuzione ad uso dei Commessi.</p> <p>Per <b>distribuzioni più massicce</b> (dai 1000 volantini in su) attraverso ditta esterna: occorre concordare con la ditta la distribuzione almeno una/due settimane prima</p> <p><b>REALIZZAZIONE ESTERNA:</b> se la realizzazione viene affidata ad un'Agenzia Esterna, il Servizio Comunicazione e Relazioni esterne coordina i rapporti tra il Servizio interessato e l'Agenzia. I tempi vanno valutati a ritroso a partire dal momento in cui si desidera il materiale stampato sulla base della complessità del materiale stesso. Si va da una settimana-dieci giorni di lavorazione per un volantino (flyer) stampato in digitale (dal momento della consegna dei file all'agenzia) in su.</p>
<b>Periodici istituzionali</b> <i>Casalecchio News</i> <i>Casalecchio Notizie</i>	Per entrambi gli strumenti il referente è il Servizio Comunicazione e Relazioni esterne che per ogni numero manda una comunicazione via mail agli Uffici con la scadenza per la consegna dei materiali. Chi non la ricevesse e volesse essere inserito nella mailing list può contattare l'Ufficio Stampa. Vd. scheda periodici con tabella dei tempi di uscita
<b>Conferenza stampa</b>	Organizzata dal Servizio Comunicazione e Relazioni esterne e convocata 3/4 giorni prima con un invito via e-mail, seguito da un recall (chiamata telefonica) il giorno prima. La preparazione della <b>cartella stampa</b> , contenente dati, dichiarazioni di amministratori e soggetti coinvolti, immagini, ecc., per la conferenza può richiedere tempi lunghi da valutare anche in base al tema oggetto dell'incontro con i giornalisti.
<b>Comunicato stampa</b>	Il comunicato stampa trasmette le informazioni ai media un paio di

	giorni prima dell'evento, necessita di tempi di elaborazione di norma abbastanza brevi e si può redigere avendo le informazioni nei giorni immediatamente precedenti (va comunque spedito di norma entro le ore 14 per consentire alle redazioni di lavorarci)
<b>Portali</b> www.comune.casalecchio.bo.it www.unionerenolavinosamoggia.bo.it www.parcodellachiusa.it www.politicamentescorretto.org	Il portale viene aggiornato quotidianamente ed è indispensabile che, in linea di massima, tutti i servizi rendano disponibile i materiali almeno due giorni prima della loro pubblicazione. Vi sono situazioni che richiedono anche tempi minori, ad esempio la pubblicazione di materiale di routine quale incarichi, bandi di concorso, gare, ecc., mentre altri richiedono una preliminare preparazione sia del 'contenitore' che dei contenuti e di conseguenza tempi di elaborazione e di verifica di almeno una /due settimane.
<b>Newsletter Comune</b>	Poiché la newsletter ha periodicità settimanale (esce il martedì), i materiali per la pubblicazione vanno inviati alla redazione al più tardi una settimana prima rispetto al tempo in cui si desidera la segnalazione.
<b>Social media:</b> <b>Facebook</b> <b>Twitter</b> <b>WhatsApp</b> <b>Telegram</b> <b>Instagram</b> <b>(Casa della Conoscenza)</b>	La redazione del Piano Editoriale viene fatta alla fine della settimana per la settimana seguente sulla base degli appuntamenti già inseriti nel Casalecchio News e sui portali. Ogni giorno viene controllato e riaggiornato. Esiste naturalmente la possibilità di inserire in ogni momento una notizia all'interno del piano editoriale in caso di necessità.
<b>Video</b>	I tempi vanno individuati via via in relazione alle necessità e alla complessità del progetto video. I video vengono pubblicati sul canale YouTube del Comune di Casalecchio e sul canale YouTube della Casa della Conoscenza.

## Secondo capitolo: COMUNICAZIONE INTERNA

Con l'espressione *comunicazione organizzativa o interna* si intende "l'insieme delle attività che favoriscono e diffondono i valori dell'ente, la conoscenza delle strategie amministrative e l'organizzazione del lavoro" (A. Rovinetti, 2002)<sup>1</sup>.

Anche se non è sempre facile delimitarne i confini, essa si pone come complementare e funzionale rispetto alla comunicazione esterna. Del resto, "non è possibile ottenere una comunicazione esterna efficace, trasparente e completa se il livello della comunicazione interna non è altrettanto efficace, trasparente e completo"<sup>2</sup>.

Il Piano della Comunicazione interna è a cura del Coordinatore di Semplice, Sportello Polifunzionale per il Cittadino.

### **Premessa: comunicazione organizzativa e comunicazione interna**

La comunicazione organizzativa si pone come un sistema di processi, caratterizzati per la loro importanza strategica e per l'alto grado di operatività, creazione, scambio e condivisione di messaggi.

La comunicazione interna si sviluppa su tre direttrici: *verticale* (tra soggetti appartenenti a diversi livelli gerarchici del medesimo settore), *orizzontale* (tra soggetti dello stesso livello gerarchico ma facenti parte di settori differenti) e *trasversale* (tra soggetti appartenenti a diversi livelli gerarchici e anche a settori differenti).

Anche se non è sempre facile delimitarne i confini, essa si pone come complementare e funzionale rispetto alla comunicazione esterna.

Un altro confine difficile da tracciare è quello esistente tra comunicazione organizzativa e comunicazione interpersonale, fattore fondamentale soprattutto se l'organizzazione è di piccole dimensioni, ma difficile da prevedere o governare: pur sapendo che la comunicazione all'interno dell'ente non si può confinare alla sola pausa caffè o agli incontri in corridoio, tuttavia, anche la *chiacchiera* fa parte di quell'intricato groviglio che dà vita alla comunicazione interna informale, fonte spesso di preziosi suggerimenti.

### **1. Il piano di comunicazione interna**

Per dare forma e metodo ad un progetto di comunicazione interna, è opportuno elaborare un vero e proprio piano di comunicazione interna, che si colloca a sua volta all'interno del piano di comunicazione generale dell'ente.

Per strutturare un vero e proprio piano strategico della comunicazione interna occorre procedere secondo uno schema metodologico collaudato e strutturato nelle seguenti fasi:

**1. Briefing: raccolta e analisi delle informazioni**

**2. Pianificazione: definizione degli obiettivi, scelta delle strategie e individuazione degli strumenti**

**3. Attuazione**

**4. Controllo e valutazione**

### **2. Le fasi del piano di comunicazione interna**

#### **2.1. Il briefing**

Consiste nella ricerca, nell'individuazione e nella conseguente disamina di tutte le informazioni utili per inquadrare il contesto entro e in funzione del quale elaborare il piano di comunicazione interna.

Più elementi conoscitivi rilevanti saranno acquisiti e correlati, più la *fotografia* risulterà attendibile e rappresentativa.

Gli aspetti presi in considerazione riguardano:

---

<sup>1</sup> in A. Rovinetti, Diritto di parola, Il Sole 24 Ore S.p.A., 2002

<sup>2</sup> in N. Levi (a cura di), Il piano di comunicazione nelle amministrazioni pubbliche, Edizioni Scientifiche Italiane S.p.A. – collana Cantieri, 2004

1. L'organizzazione e la sua *mission*
2. Il contesto
3. Il pubblico interno
4. Le risorse disponibili

## 2.2. La pianificazione

Attraverso il processo di pianificazione, vengono individuati ed esplicitati gli obiettivi da perseguire attraverso il piano di comunicazione interna e le conseguenti azioni da mettere in atto per realizzarli.

### 2.2.1. Gli obiettivi e le strategie

Un piano strategico di comunicazione interna può avere come obiettivi generali:

- favorire la **conoscenza dell'organizzazione e dei suoi valori**
- promuovere l'**adozione di idee e comportamenti**

Gli obiettivi sono definiti e declinati in modo da essere:

- **chiari e comprensibili**
- **realistici**
- **misurabili**
- **coerenti**
- **condivisi**

Partendo da scelte e finalità generali dell'amministrazione, occorre definire gli obiettivi e programmare le conseguenti attività: individuata la *mission* strategica dell'ente nell'ambito del piano di comunicazione interna, vanno prese in considerazione le politiche, le linee-guida, i programmi, gli obiettivi ed i progetti strategici contenuti nel DUP [Documento Unico di Programmazione] e nel PEG [Piano Esecutivo di Gestione].

Si ritiene indispensabile attivare tavoli di lavoro congiunti, programmare momenti di incontro e di confronto con i diretti interessati rispetto a ciascuno degli obiettivi strategici individuati: creare dunque una rete di referenti interni ai vari Uffici e Servizi.

All'interno di questo processo, funzionale all'attività di supporto nella definizione del programma delle attività di comunicazione da svolgere, è un ruolo di coordinamento: una sorta di *project manager*, a cui affidare il compito di vigilare e attivarsi, affinché sia mantenuta la coerenza fra gli obiettivi definiti e le azioni intraprese, e sia garantito il rispetto dei tempi e dei costi di realizzazione previsti. Gli altri attori, dal canto loro, si devono adoperare, perché il loro operato risulti in linea con quanto stabilito in sede di pianificazione.

Nonostante il percorso condiviso, non tutti i bisogni o le idee trovano spazio di realizzazione all'interno del piano. L'importante è rendere conto delle ragioni per cui essi non sono integrabili nel progetto; il processo garantisce in ogni modo:

- le basi per una possibile futura negoziazione;
- la trasparenza per mantenere alto il livello di collaborazione;
- l'impegno nei confronti dei nostri interlocutori nella direzione di motivare ogni decisione assunta.

### 2.2.2. Gli strumenti

Individuare gli strumenti di comunicazione interna più adeguati per realizzare gli obiettivi contenuti in un piano strategico, significa agire in una logica sistemica. Ogni strumento, cioè, va scelto e adottato in maniera coordinata e combinata rispetto a tutti gli altri mezzi che si intende utilizzare, per accrescerne l'efficacia ed evitare disallineamenti o effetti schizofrenici nella comunicazione interna.

In questi termini, si parla di *communication mix*, all'interno del quale agli strumenti **formali** associare quelli **informali** e a quelli **scritti** quelli **orali**, ben sapendo che la comunicazione interna, specialmente per un'amministrazione pubblica, passa attraverso ciascuno di essi.

### 2.3. L'attuazione

La fase di attuazione consiste nella definizione e nella messa in atto del programma di lavoro necessario per la realizzazione del piano. L'attivazione di ciascuno strumento e lo svolgimento delle azioni necessarie per la sua implementazione, l'attribuzione dei compiti e delle responsabilità ai vari attori coinvolti e la definizione dei tempi di esecuzione di ogni attività sono e devono essere il risultato di un percorso di condivisione, confronto e mediazione fra i diversi soggetti chiamati in causa dal progetto.

### 2.4. Il controllo e la valutazione

Rappresentano l'ultima fase, attraverso cui si sviluppa il piano di comunicazione interna.

È necessario prevedere un momento di verifica finale sul livello di raggiungimento degli obiettivi prefissati, ma è utile eseguire anche una sorta di *pre-test* del piano o di alcune sue parti, prima di intraprendere determinate azioni o utilizzare alcuni strumenti, sulla cui efficacia si nutre qualche dubbio. Analogamente, è opportuno effettuare il monitoraggio sull'andamento del progetto anche durante il suo svolgimento.

È compito soprattutto del *project manager* verificare il regolare e puntuale divenire delle diverse fasi del progetto e la corretta attivazione degli strumenti individuati in fase di pianificazione.

L'attività di controllo mette in luce eventuali criticità da eliminare, o quantomeno circoscrivere, attraverso l'adozione di correttivi o azioni di miglioramento.

Il controllo e la valutazione forniscono anche elementi e indicazioni utili per elaborare il piano di comunicazione interna per il periodo successivo. Per questa ragione, occorre predisporre indicatori e strumenti di rilevazione e verifica, che consentano il confronto dei risultati e delle performance nel tempo, quali:

- il **"collaudo" dei questionari** di analisi del contesto;
- i **focus group** su iniziative specifiche;
- le **indagini sul benessere organizzativo**;
- le **analisi di customer satisfaction** interna, per misurare l'impatto delle iniziative sull'immagine (atteggiamenti e opinioni) e sul rendimento (comportamenti).

### Conclusioni

Un piano strategico di comunicazione interna è per sua stessa definizione il frutto di un lavoro di squadra, all'interno della quale il professionista della comunicazione, a cui può essere affidata la "cabina di regia", può solo fungere da collettore e da figura di coordinamento. La chiave del successo sta ancora una volta nelle persone. Identificare e coinvolgere nel progetto le persone professionalmente più adatte e capaci, che conoscono l'organizzazione e sanno farsi da interpreti delle sue dinamiche, sono il primo obiettivo che un progetto di comunicazione interna si dovrebbe dare.

### Appendice

- [All. 1 Descrizione Sportelli](#)
- [All. 2 Manuale di gestione dei flussi informativi e documentali da/verso SEMPLICE](#)
- [All. 3 Schema gestione telefonate SEMPLICE](#)

Per la Comunicazione coordinata, vd. **allegato B**

## Terzo capitolo: COME SI MISURA L'EFFICACIA DELLA COMUNICAZIONE

Per la valutazione dei singoli strumenti comunicativi, esistono metodi di misurazione dei risultati sia quantitativi sia qualitativi.

E' decisivo saperli raccogliere e interpretare per poter capire cosa è andato bene, cosa male, cosa si poteva fare meglio o diversamente.

### Il metodo quantitativo

Si basa sulla raccolta di dati statistici oggettivi (es. numero di contatti ad un sito, tempo medio di permanenza allo sportello).

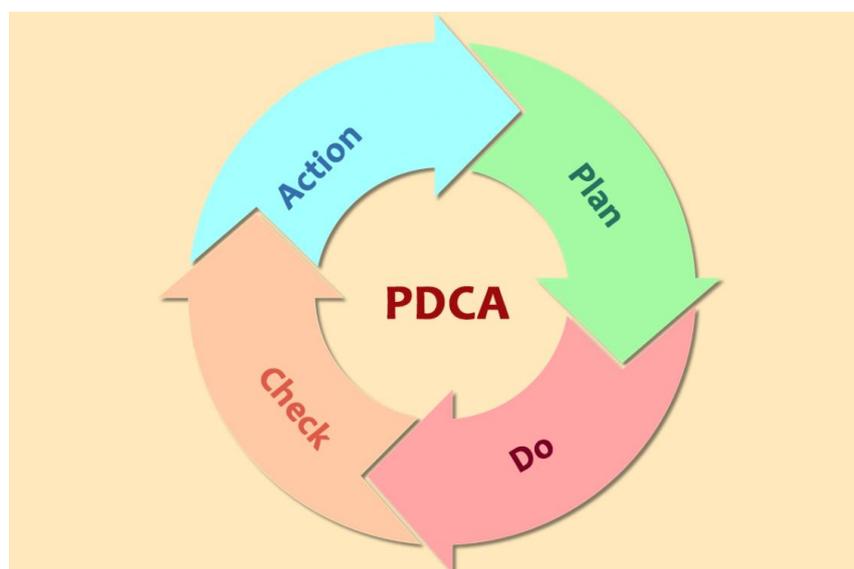
### Il metodo qualitativo

Si tratta di indagini di customer satisfaction (soddisfazione del cliente) che implicano una raccolta di opinioni, considerazioni, riflessioni del pubblico della comunicazione (interno o esterno), ad esempio interviste, focus group, questionari, sondaggi. L'utilizzo di questo tipo di strumenti di misurazione di solito implica un impegno economico e organizzativo alto perché spesso presuppone l'utilizzo di professionalità esterne. Veicolare queste indagini attraverso l'uso di social media e degli strumenti offerti dalla suite di Google (es: Google forms) può aiutare a diffonderli.

### Social media

Per ogni social network esistono strumenti di web analytics che consentono di conoscere l'evoluzione della propria presenza e del proprio pubblico.

Si tratta quindi di costruire un mix di strumenti di web analytics che possa essere funzionale a seconda delle esigenze e delle risorse dell'Ente.



Il **ciclo di Deming** è un modello di miglioramento continuo della qualità che consiste in una sequenza logica di quattro fasi chiave che, applicato alla comunicazione, può tradursi così:

**P – Plan**, ovvero la pianificazione = **PIANO DELLA COMUNICAZIONE – RICHIESTA DI CAMPAGNA**

**D – Do**, ovvero l'esecuzione = **BRIEF – REALIZZAZIONE CAMPAGNA**

**C – Check**, ossia il test ed il controllo = **MONITORAGGIO, STUDIO RISULTATI POSITIVI O NEGATIVI**

**A – Act**, cioè l'azione = **IMPLEMENTARE MIGLIORI SOLUZIONI FUTURE**

## Dati 2021 Servizio Comunicazione

Comunicati elaborati e pubblicati online	129
Consulenze su manifesti e depliant	28
Campagne con volantini autoprodotti e agenzie	138
Volantini e depliant auto-prodotti	109
Visite medie mensili (visualizzazioni di pagina uniche) sito istituzionale	80.701
Messaggi WhatsApp Inviati	54
Iscritti al servizio WhatsApp	3.929
Iscritti canale Telegram	830
Messaggi Telegram inviati	226
Iscritti newsletter Comune	2.639
Tweets inviati mensilmente (media dell'anno)	152
Like pagina Facebook istituzionale	10.190
Followers pagina Facebook istituzionale	11.277
Video autoprodotti e dirette streaming sulla pagina Fb del Comune	34

## Conclusioni

È importante sapere...

- **Considerare un budget per la comunicazione**

*Ogni servizio che intende puntare sulla comunicazione deve avere le risorse per farlo.*

L'ufficio comunicazione non ha un budget rilevante per la comunicazione di tutte le attività dell'Ente, esso deve essere definito specificatamente da ogni servizio all'interno del proprio budget.

Il Servizio Comunicazione svolge però un ruolo di coordinamento tra i fornitori di servizi e gli uffici competenti sulle attività da comunicare.

- **Stabilire le priorità**

*Risorse umane e tempi sono limitati.*

La **parte politica** e la rispettiva **parte tecnica** devono essere allineate e concordare i tempi di comunicazione, consapevoli che la parte politica tenderà a voler imprimere accelerazioni e la parte tecnica a ponderare in modo più cauto la comunicazione, occorre trovare un'opportuna via di mezzo.

- **Programmare quello che si può**

Anche se si è sempre pronti all'emergenza.

È importante una condivisione Assessore-Dirigente-Responsabile su possibili campagne di comunicazione che si intende attivare con il Servizio Comunicazione.

## ALLEGATO A Piano dei patrocini

### Piano dei patrocini

Ogni anno, attraverso il servizio Casalecchio delle Culture, viene stilato il Piano dei Patrocini con tutte le iniziative organizzate dalle Associazioni che hanno richiesto e ottenuto il patrocinio dell'Amministrazione comunale.

### Richiesta patrocinio in corso d'anno

È possibile richiedere un patrocinio anche fuori piano scrivendo al Comune, la richiesta verrà presa in considerazione dal servizio interessato che realizzerà l'istruttoria. L'istruttoria verrà sottoposta all'attenzione della Giunta per il relativo parere.

### Uso del logo istituzionale del Comune di Casalecchio di Reno

Il Servizio Comunicazione e Relazioni esterne, trasmette le informazioni necessarie su posizionamento loghi istituzionali, scadenze per inviare materiale da pubblicare sugli strumenti comunicativi, ecc.



### Piano dei patrocini

### Come richiederlo

### L'uso del logo istituzionale



A seconda che l'attività sia patrocinata o co-progettata dall'Amministrazione comunale si attivano benefici diversi sotto il profilo comunicativo che vanno dalla pubblicazione dell'iniziativa sul sito e sui social al supporto nell'ideazione dei materiali comunicativi e nella gestione dei rapporti con i media.

## **ALLEGATO B**

### **Mini-kit della comunicazione coordinata**

Tutti comunichiamo. Per questo è opportuno che ognuno di noi abbia a disposizione alcuni strumenti pratici di base da applicare nel lavoro quotidiano. Giorno dopo giorno diventerà automatico ragionare in termini di sintesi, chiarezza per il lettore, limitato uso di espressioni eccessivamente tecniche o burocratiche.

Quello che scriviamo/diciamo deve essere chiaro non per noi ma per chi ci legge/ascolta. Comunicare vuol dire mettersi nei panni degli altri. Assumere un punto di vista diverso dal proprio.

#### **Regola base: rendere subito chiaro chi è che comunica.**

È necessario avere e trasmettere un'immagine omogenea di tutti i servizi che fanno capo al Comune di Casalecchio di Reno.

Ciò significa che nell'uso quotidiano della posta elettronica, della corrispondenza tradizionale, dello stemma comunale, della redazione dei testi in generale, è necessario rispettare alcune regole.

#### **POSTA ELETTRONICA**

La posta elettronica **va utilizzata sia all'interno sia all'esterno esclusivamente per comunicazioni di servizio.**

Ogni e-mail va firmata trasmettendo le seguenti informazioni:

Nome, Cognome

Servizio di appartenenza

Comune di Casalecchio di Reno

Tel. e fax

E-mail

E-mail ufficio

**L'utilizzo dell'indirizzo elettronico dell'ufficio o servizio è preferibile rispetto all'uso dell'e-mail individuale di lavoro nelle comunicazioni esterne (cioè a enti, istituzioni, privati cittadini, associazioni, imprese) e in molti casi anche nelle comunicazioni interne.**

#### **CARTA INTESTATA**

Tutte le carte intestate degli amministratori, dei servizi e degli uffici del Comune di Casalecchio di Reno sono condivise. Le trovate in **Q:\casalecchio\Cartelle Condivise\Modelli**

Non vanno utilizzati modelli diversi da questi. In caso di modifiche dell'organizzazione, la revisione delle diciture delle aree/servizi viene effettuata dal Coordinatore dello Sportello Polifunzionale Semplice.

#### **FONT DA UTILIZZARE (tipo di carattere)**

I font (tipi di carattere) da utilizzare sono il Times New Roman corpo 12 o Arial corpo 11. Si possono anche usare il Calibri corpo 11 o il Garamond/Georgia, più eleganti, per esempio per gli inviti di rappresentanza.

#### **MODULISTICA**

Tutta la modulistica dell'ente è stata approvata dai referenti della comunicazione dei vari servizi in accordo con il Coordinatore dello Sportello Polifunzionale Semplice. Si trova online sul sito del Comune allegata alle rispettive schede-procedimento. Per la creazione di nuovi moduli è necessario rispettare la griglia già impostata ed eventualmente concordare le varianti con il Coordinatore dello Sportello Polifunzionale.

#### **UTILIZZO STEMMA COMUNALE**

Lo stemma del Comune è il nostro logo. Ha una storia, è uno dei simboli della nostra Istituzione.

Sono disponibili le seguenti versioni:

- scudo con scritta centrata (su una o due righe): a colori o b/n (con riempimento carattere blu/grigio o bianco)
- scudo con scritta allineata a sinistra: a colori o in b/n (con riempimento carattere blu/grigio o bianco)

La scelta tra queste versioni dipende da una valutazione complessiva del layout grafico.

In generale, lo Staff del Sindaco è a disposizione per eventuali valutazioni di casi specifici.

**PANTONE BLU:** 2955C – c100 m45 y0 k37

**FONT:** Rotis Sans Serif maiuscoletto



#### BADGE DI RICONOSCIMENTO E TARGA FUORI PORTA

Nella **Circolare del Dipartimento della Funzione Pubblica n°3/2010** si precisa che **tutto il personale a contatto con il pubblico** (ex: operatori di Semplice, commessi) è tenuto a rendere riconoscibile il proprio nominativo all'utenza mediante un **cartellino identificativo da portare in maniera ben visibile** nell'orario di servizio.

Il cartellino identificativo si distingue dal badge marcatempo per un diverso layout grafico e per la presenza del nome per intero e iniziale del cognome puntata al fine di essere più "amichevoli" nei confronti dell'utenza.

I servizi **non** a diretto contatto con il pubblico possono valutare altre modalità identificative come l'apposizione di targhe all'esterno degli uffici, scelta adottata dalla nostra Amministrazione Comunale.

La finalità della norma è rendere conoscibile e trasparente l'organizzazione e l'azione amministrativa e di agevolare i rapporti con l'utenza.

Per cartellino identificativo e targa fuori porta occorre rivolgersi al Servizio Comunicazione e Relazioni esterne.

#### 10 REGOLE PER LA REDAZIONE DEI TESTI

1) *Pensa al destinatario della tua comunicazione.*

Non dare mai per scontato che il destinatario della tua comunicazione abbia informazioni pregresse, a meno che ovviamente tu non ti stia rivolgendo a un addetto ai lavori. Usa un linguaggio semplice, il linguaggio del tuo interlocutore.

- 2) *Inserisci prima tutte le informazioni principali e man mano quelle di dettaglio.*
- 3) *Valuta la possibilità di dividere il tuo testo in brevi paragrafi con titolo.*
- 4) *Valuta la possibilità di fare allegati con le informazioni di approfondimento.*

I punti 2, 3 e 4 si riferiscono all'organizzazione del tuo testo. Al fine di una maggiore chiarezza per chi legge è necessario che tutte le informazioni principali si trovino all'inizio. In quest'epoca di eccesso di informazioni molto spesso l'attenzione dell'interlocutore è catturata solo dalle prime righe. Tutte le informazioni di dettaglio possono essere riprese nel prosieguo del testo, magari segnalando gli argomenti principali con alcuni titoletti che funzionino da ganci comunicativi per favorire il percorso di lettura. Nel caso si inviino allegati è meglio trasformarli prima in pdf.

Quando hai scritto il testo rileggilo, c'è sempre qualcosa che può essere semplificato, tagliato, chiarito.

- 5) *Usa frasi brevi, pochi incisi (frasi tra due virgole), poche subordinate (che io so che tu sai che egli sa...).*

Questo non significa depauperare il lessico o usare una sintassi elementare, ma trovare un giusto equilibrio. Semplice non vuol dire povero.

- 6) *Pochi grassetti e corsivi, uso ragionato delle maiuscole, niente sottolineature e niente colori diversi dal nero se non è indispensabile.*

Troppi "ganci comunicativi" (grassetti, sottolineature, colori) hanno esattamente l'effetto opposto a quello desiderato. Il lettore è disorientato, non sa che cosa ha più importanza e cosa meno. Evitiamolo.

- 7) *Sii omogeneo.*

Una sigla va scritta sempre nello stesso modo, un tempo verbale va ove possibile mantenuto tale lungo tutto il testo, così come la persona che adotti (io, noi, il neutro "si è deciso..." "si è valutato", all'interlocutore si dà del tu, del Lei, del Voi). La forma che scegli di usare determina ovviamente anche il taglio e il tono della comunicazione: l'io o il noi danno l'idea di una maggiore presa di responsabilità rispetto alle scelte adottate e di maggiore vicinanza al lettore.

- 8) *Limita l'utilizzo di termini burocratici o eccessivamente specialistici.*

Cerchiamo di sfatare il luogo comune dell'incomprensibilità delle comunicazioni curate dalle istituzioni pubbliche. Il Comune è i suoi cittadini. Il nostro compito è calarci nella realtà in cui operiamo per agevolare gli utenti che si rivolgono alla nostra istituzione, anche attraverso l'uso di una comunicazione "amichevole", non prenderne le distanze rendendo incomprensibile ciò che diciamo. Nello stesso tempo, ove sia necessario fare ricorso a termini specialistici, questi vanno spiegati, per esempio utilizzando le note a pie' di pagina.

- 9) *I testi vanno di norma giustificati.*

Semplicemente per rendere più ordinata la pagina.

- 10) *La sobrietà della forma è auspicabile.*

Questo sempre. Siamo un'Amministrazione pubblica. Facendo i dovuti distinguo a seconda del tipo di comunicazione e iniziativa (lettera per scadenza tributi, invito a commemorazioni per il 25 aprile, invito per la festa del cioccolato, volantino per assemblea pubblica...) sobrio è meglio, sia nella forma sia nella sostanza. *Anche se con l'avvento dei social media anche la PA ha giustamente adottato toni meno formali e più diretti, con l'utilizzo di emoticon, foto, infografiche, video, ecc. per essere più vicino ai propri cittadini.*

## **L'ARCHIVIO DELLA COMUNICAZIONE**

Tutte le comunicazioni istituzionali si trovano sul sito, nella home page si trova l'Area Tematica Comunicazione che contiene tutti i canali ufficiali del Comune di Casalecchio e i suoi periodici.

Il Servizio Comunicazione e Relazioni esterne ha anche un archivio di tutte le foto digitali scattate in occasione di iniziative ufficiali, oltre ad un vasto archivio di foto su pellicola degli anni passati.

Ogni servizio che realizza materiali di comunicazione ad hoc per le proprie iniziative è tenuto a destinarne una parte all'**Archivio generale** del Comune nell'ottica di una documentazione storica e completa delle attività realizzate dall'Ente.