

Sommario

Cos'è un Piano di Comunicazione	3
Premessa	3
Diverse variabili correlate	4
Un metodo per tutti	4
Una scelta anche politica	5
Sette passaggi fondamentali	5
L'analisi dello scenario	7
Quale idea di città?	7
La definizione degli obiettivi	8
Garanzia e tutela dei diritti nella relazione tra pubblico e privato.....	8
Rafforzamento dell'identità e dell'immagine dell'ente	8
Crescita della partecipazione intorno a valori e progetti.....	8
Miglioramento della percezione della qualità dei servizi e delle prestazioni.....	9
Promozione della cultura della relazione e del servizio al cittadino all'interno dell'organizzazione.....	9
Gli attori e i pubblici della comunicazione	10
Con chi comunichiamo? I pubblici.....	11
Il pubblico interno dell'ente	12
Il pubblico esterno all'ente.....	12
Chi comunica? Gli attori	13
Cosa comunichiamo? I contenuti	18
Come comunichiamo? Le strategie, gli strumenti, le azioni	19

Le strategie della comunicazione	19
Gli strumenti della comunicazione.....	20
La misurazione dei risultati	31
Il metodo quantitativo	32
Il metodo qualitativo.....	33

Cos'è un Piano di Comunicazione

Premessa

Nel 1967 Paul Watzlawick e altri esponenti della Scuola di Palo Alto pubblicarono l'esito delle loro importanti ricerche in un volume che tuttora rappresenta il principale punto di riferimento nel mondo della comunicazione interpersonale, intitolato "Pragmatica della comunicazione umana". Alla base di tale fondamentale testo vi erano alcuni assiomi, intesi quali proprietà tipiche della comunicazione che hanno essenziali implicazioni relazionali. Watzlawick ne individuò cinque, ma è il primo che ci interessa, e dal primo assioma di Watzlawick partiremo per definire i confini entro i quali si muove il Piano di Comunicazione di questo Ente.

Il primo assioma individuato da Paul Watzlawick indica che non si può non comunicare. La non-comunicazione è impossibile, perché qualsiasi tipo di comportamento, anche il silenzio, comunica qualcosa di noi. Per quanto una persona, o un ente, con la sua passività e i suoi silenzi trasmettano la volontà di non comunicare, stanno comunque inviando un messaggio, comunicano cioè di non voler comunicare. Qualunque cosa si faccia o si dica, qualunque scelta o qualunque atteggiamento si scelga di assumere, si comunicano alcuni aspetti di sé. La comunicazione può essere involontaria, non intenzionale, non conscia, ma è sicuramente sempre misurabile, anche in queste situazioni, in termini di efficacia. Anche l'indifferenza e l'inattività sono forme di comunicazione come le altre, poiché portano con sé comunque un significato. La domanda non è "se" una persona, o un ente, stiano comunicando, ma "cosa" stiano comunicando, e in che modo.

L'assenza di obiettivi chiari, definiti e misurabili aumenta il rischio di produrre effetti comunicativi distorti, di sprecare risorse, di generare incoerenze e casualità comunicative caratterizzate più dal dover fare che dal sapere perché farlo. Un Piano di Comunicazione aiuta a definire i perché delle comunicazioni prodotte nell'ambito di un'organizzazione, e l'oggetto della strategia contenuta in esso è la comunicazione intesa sotto un duplice profilo: quello per cui, grazie al piano, le informazioni si dotano di un senso e quello per cui questo senso è tale in relazione a un destinatario.

Per la prima volta in maniera formale il Comune di Gubbio si dota di un Piano della comunicazione all'interno del quale viene riassunto lo sforzo di elencare, monitorare e coordinare le tante azioni che da diversi attori vengono promosse all'interno dell'amministrazione, programmandole in un determinato arco temporale. È uno sforzo, questo, che va nella direzione della massima trasparenza e partecipazione di tutti nella

ricerca di una immagine unitaria rivolta sia verso l'esterno sia verso lo stesso pubblico interno all'ente (amministratori, dirigenti, dipendenti...).

Diverse variabili correlate

La capacità di informare e coinvolgere i cittadini è un passaggio indispensabile per raggiungere gli obiettivi sottesi all'attività di governo: i provvedimenti connessi all'amministrazione di ogni città sono direttamente legati alla risposta ai bisogni dei cittadini e molte disposizioni, per diventare fatti e azioni concrete, richiedono spesso modifiche dei comportamenti dei cittadini stessi. Si pensi ad esempio alla raccolta differenziata, ai cambiamenti del traffico o della sosta, oppure all'utilizzo di uno spazio pubblico: questo Piano nasce da un'idea di comunicazione che fa riferimento alla biunivocità informativa, a un modo cioè di intendere la comunicazione che da un lato fornisca elementi di conoscenza di servizi, orari, procedure e tutto quanto può essere utile a un cittadino per fruire delle opportunità del nostro Ente, e che dall'altro abbia la capacità di ascoltare e interpretare la domanda, i bisogni e le richieste che i cittadini e gli utenti dei servizi chiedono.

Un Piano di Comunicazione consente la finalizzazione (*perché* si comunica), individua gli attori (*chi* comunica), i destinatari della comunicazione, indica i prodotti (*cosa* si dovrebbe realizzare) e gli strumenti con i quali realizzare la comunicazione: tutte queste variabili vengono tra di loro logicamente correlate, mettendo l'Ente nelle condizioni di avere una visione strategica e unitaria della propria comunicazione.

Un metodo per tutti

Ciò che caratterizza questo come ogni Piano di Comunicazione è la compresenza di un metodo universalmente valido con una parte invece di contenuti che sono validi e attuali di volta in volta, nella specifica e circostanziata occasione. Questo Piano di Comunicazione quindi è prima di tutto una proposta metodologica con un grado di generalizzazione e formalizzazione tale da poter diventare uno strumento guida a disposizione di tutti coloro che in diversi ruoli si occupano della comunicazione dell'Ente, ma sarebbe sbagliato pensare a questo Piano come a un materiale per addetti ai lavori. Tutt'altro: ogni dipendente o collaboratore dell'ente, qualsiasi mansione rivesta, ha un "ruolo", se non diretto, almeno indotto nel processo di comunicazione. Le modalità con cui ognuno svolge il proprio lavoro, l'atteggiamento e le interazioni all'interno del servizio o verso il pubblico hanno inevitabilmente una "funzione" comunicativa. Nel piano si è cercato di prestare

attenzione anche a questi aspetti. Conoscere la corretta sequenza delle fasi di elaborazione del piano (ad esempio, definire gli obiettivi prima di definire le azioni di comunicazione) è una proposta metodologica valida per tutto l'orizzonte della pubblica amministrazione e in qualunque contesto la si voglia applicare. I contenuti specifici del Piano, invece, potranno essere definiti solamente caso per caso, analizzando variabili (obiettivi, risorse a disposizione, pubblici di riferimento, strategie e strumenti) che nella loro specificità sono difficilmente replicabili. Pertanto, se nella parte metodologica il Piano della Comunicazione dà uniformità e identità all'Ente, nel suo sviluppo operativo e funzionale diventa strumento capace di esaltare i particolari e colloquiare in maniera diretta con il pubblico di riferimento.

Il Piano di Comunicazione sarà dunque uno strumento flessibile, aggiornato e da aggiornare. Non si può infatti comunicare "una volta per sempre": la comunicazione è un processo evolutivo continuo. Al cambiamento di obiettivi e contenuti muteranno necessariamente strumenti e modalità con cui si comunica. Avere un Piano della Comunicazione aggiornato permetterà anche di individuare la forma di misurazione dei risultati che la comunicazione ha prodotto. Valutare e misurare i risultati quantitativi e qualitativi della nostra comunicazione dovrà essere di stimolo per migliorarne l'efficacia progettuale e verificare il metodo di lavoro nella costante opera di ottimizzazione delle risposte ai bisogni della comunità.

Una scelta anche politica

La comunicazione implica una scelta di tipo politico. Un'azione amministrativa, così come qualunque processo decisionale e operativo di un ente locale, infatti, si compongono di numerosi elementi, all'interno dei quali un ruolo decisivo spetta alla comunicazione. La comunicazione non è infatti solo il *dare la notizia* di quel processo decisionale, ma è parte integrante del processo decisionale stesso. Gli atti del governo, a tutti i livelli, sono infatti direttamente connessi alla risposta dei cittadini: la capacità di informarli, coinvolgerli e convincerli è un passaggio indispensabile per raggiungere gli obiettivi dell'attività di governo.

Sette passaggi fondamentali

La redazione di questo Piano di Comunicazione ha individuato sette passaggi fondamentali:

- l'analisi dello scenario;
- l'individuazione degli obiettivi di comunicazione;
- l'individuazione dei pubblici e degli attori di riferimento;
- la scelte strategiche;
- le scelte di contenuto;
- l'individuazione delle azioni e degli strumenti di comunicazione;
- la misurazione dei risultati.

Il Piano di Comunicazione individuerà politiche utili ed efficaci rispetto al raggiungimento degli obiettivi dell'organizzazione, provando a ordinare, sviluppare e impiegare risorse di tipo diverso (umane, strumentali, economiche) per conseguire la massima probabilità di raggiungere determinati obiettivi.

In sostanza, i contenuti di ogni Piano di Comunicazione che interessi un ente locale dipendono, in una relazione logica, e sono preceduti, in una relazione cronologica, dagli obiettivi strategici dell'amministrazione. Questa passaggio è fondamentale non solo per costruire i contenuti del piano ma anche per dimostrare che la comunicazione non si giustifica in sé, ma ha un senso per il raggiungimento degli obiettivi dell'organizzazione. Alla base di questo Piano c'è anzitutto dunque la messa a fuoco degli obiettivi che l'amministrazione persegue.

L'analisi dello scenario

L'analisi dello scenario è il primo passo funzionale alla contestualizzazione degli obiettivi strategici per una loro efficace traduzione in obiettivi di comunicazione. Tale analisi individua specifiche caratteristiche del contesto e/o dell'organizzazione che faciliteranno l'articolazione dell'obiettivo strategico di comunicazione in obiettivi operativi correlati a specifiche caratteristiche ritenute importanti, sia in senso positivo che in senso negativo.

Quale idea di città?

L'analisi dello scenario dal quale partire è naturalmente legata al lavoro fatto, in tal senso, in fase di definizione degli obiettivi strategici definiti nel programma di coalizione 2019-2024. L'idea di "città" legata a tale programma è quella di una comunità solidale, fondata sulla coesione sociale e sull'inclusione, tesa a contrastare povertà ed emarginazioni e a favorire il benessere dei cittadini. Un territorio aperto e accogliente, a misura di bambini, di anziani, di diversamente abili, attento alla parità di genere, dove ciascuno possa realizzare progetti di vita, lavoro, formazione, socialità, cultura, religione, senza discriminazioni, violenze, minorità. Una comunità incardinata nella democrazia, nella legalità, nel dialogo, nella partecipazione, nei diritti e nei doveri della cittadinanza attiva attraverso ricche e plurali forme di esercizio individuale e associativo. Una città, quella delineata nel documento programmatico, che sceglie lo sviluppo sostenibile e la salvaguardia ambientale, consapevole del suo formidabile patrimonio di piccola capitale della cultura, vocata al turismo, densa di sedimentazioni geologiche e storico-culturali, dotata di un centro storico eccellente e di un territorio di pregio paesaggistico-ambientale: un insieme denso di saperi, la cui valorizzazione va perseguita attraverso strategie di area interna, di area vasta, di integrazioni territoriali umbre, umbro-marchigiane e dell'Italia mediana. Una comunità forte delle sue tradizioni, ma disponibile alle trasformazioni che il futuro reclama, proiettata verso l'alta formazione, le attività universitarie, la ricerca innovativa e applicata, la promozione dei beni culturali, del sistema museale, delle valenze spirituali e naturalistiche di cui dispone. Una città che si prende cura delle nuove generazioni, creando opportunità per orizzonti di vita, per esperienze sociali e culturali, per il lavoro in un contesto economico da ripensare puntando sulla sfida dei nuovi strumenti tecnologici, delle risorse straordinarie regionali, nazionali ed europee, di una agricoltura, di un artigianato di qualità, di un commercio rinnovati e moderni, della accelerazione di imprese in grado di entrare nella complessa competizione del mercato facendo rete e sistema.

Questa “città” è quella che l’operato e la comunicazione dell’amministrazione si sono prefisse di costruire e raccontare, con strumenti dettagliati e una serie di obiettivi strettamente legati sia all’operatività sia alle politiche di trasparenza proprie delle pubbliche amministrazioni.

La definizione degli obiettivi

In un piano di comunicazione pubblica esistono obiettivi di comunicazione funzionali alle politiche dell’organizzazione, in questo del tutto simili al settore privato, e obiettivi di comunicazione funzionali alle politiche della trasparenza e dell’imparzialità che invece sono proprie della Pubblica Amministrazione.

Garanzia e tutela dei diritti nella relazione tra pubblico e privato

Le recenti leggi di riforma della Pubblica Amministrazione hanno definito una nuova, diversa simmetria relazionale tra amministrazione e cittadini: la traduzione del complesso sistema di diritti e doveri che attengono a questa nuova simmetria è la trasparenza dell’agire amministrativo. Le attività di informazione e comunicazione hanno in questa garanzia una precisa ragion d’essere.

Rafforzamento dell’identità e dell’immagine dell’ente

Il Piano di Comunicazione ha anche l’obiettivo di veicolare l’identità dell’istituzione o correggere lo scarto fra l’identità dell’istituzione e l’immagine percepita presso i pubblici di riferimento. Nel primo caso si tratta di far conoscere in modo puntuale e preciso ciò che è l’Ente, di cosa si occupa, quale è la sua funzione istituzionale. Nel caso in cui invece identità e immagine dell’istituzione non siano coerenti, la pianificazione della comunicazione può facilitare la correzione di immagine in termini di migliore percezione e di maggiore allineamento con l’identità costitutiva dell’organizzazione stessa.

Crescita della partecipazione intorno a valori e progetti

L’efficacia delle politiche dipende anche da convinzioni, comportamenti, sintonie valoriali, interdipendenze. La comunicazione assume in questo senso una grande importanza perché crea le condizioni della costruzione di un significato consapevole e un percorso di condivisione fra emittente (l’amministrazione sceglie come risolvere un problema e quindi

definisce le proprie politiche) e ricevente (la comunità su cui quelle scelte andranno ad incidere e da cui dipenderà la soluzione del problema evidenziato).

Miglioramento della percezione della qualità dei servizi e delle prestazioni

Migliorare la percezione di qualità dei servizi offerti e delle prestazioni erogate è uno degli obiettivi principali della comunicazione di un Ente. Suggestire diverse modalità operative e procedurali facendo risparmiare tempo e semplificando gli iter burocratici nell'ottica del servizio al cittadino e nel rispetto dell'equilibrio delle risorse disponibili e dei valori di equità sociale è una priorità organizzativa che la comunicazione può e deve supportare, avendo un ruolo di impulso e suggerimento nei confronti del back office.

Promozione della cultura della relazione e del servizio al cittadino all'interno dell'organizzazione

La comunicazione all'interno dell'organizzazione ha lo scopo di allineare i dipendenti verso i valori e la cultura che caratterizzano l'organizzazione alla quale appartengono. Se la comunicazione finalizzata alla trasparenza e all'innovazione è un obiettivo strategico dell'Ente, esso dovrà essere conosciuto e condiviso. Favorire lo sviluppo di un'etica del servizio pubblico e un maggior senso di appartenenza all'organizzazione può contribuire a migliorare il grado di consapevolezza degli operatori la loro partecipazione e motivazione e, probabilmente, la qualità dei servizi erogati.

Gli attori e i pubblici della comunicazione

La parola chiave del processo legato al Piano di Comunicazione è il coordinamento tra i diversi attori. Solo attraverso il coordinamento organizzativo è infatti possibile realizzare una buona programmazione e tradurre il piano da documento cartaceo a risultato concreto per l'amministrazione.

Anche se, da un punto di vista formale, il Piano di Comunicazione è stato redatto dall'Ufficio stampa, la sua ideazione, gestione e valutazione aggregano e interessano l'intera organizzazione, perché la definizione delle strategie di comunicazione e gli apporti dei diversi ruoli al raggiungimento degli obiettivi possano essere definiti a più voci. La comunicazione di un'organizzazione come il Comune di Gubbio non può basarsi esclusivamente sull'attività e sulla professionalità di strutture dedicate: tutta la struttura organizzativa partecipa e contribuisce continuamente alla comunicazione dell'ente.

Questo in primo luogo perché, anche se le attività di informazione e di comunicazione istituzionale sono affidate all'Ufficio stampa e comunicazione, questo riceve dai diversi uffici le informazioni e i dati che devono essere rielaborati e tradotti in "comunicazioni" da declinare attraverso gli strumenti e le figure repute di volta in volta più efficaci.

In secondo luogo, tutta la struttura organizzativa comunica ininterrottamente su numerosi fronti, tramite contatti tra le persone (negli uffici e agli sportelli, al telefono, via email), tramite la produzione e diffusione di documenti (atti amministrativi, lettere, ma anche progetti, presentazioni e relazioni), tramite l'utilizzo di piattaforme di comunicazione online (protocollo, sito web) o nell'ambito di vere e proprie campagne di comunicazione attuate dai singoli servizi.

Tutti i dipendenti dell'Ente, non solo i politici o coloro che appartengono all'area della comunicazione e delle relazioni con il pubblico, sono chiamati a possedere un bagaglio di conoscenze base, perché tutti sono tenuti a rispettare il principio di trasparenza e imparzialità della pubblica amministrazione: se faccio ma non dico o non mi faccio capire, manco un obbligo fondamentale. Ogni pubblica amministrazione è chiamata ad offrire a tutti i cittadini e agli utenti gli strumenti per conoscere e comprendere norme, servizi, opportunità.

Ogni settore e servizio dell'ente dunque è coinvolto in forme più o meno dirette nell'attività di comunicazione interna ed esterna dell'organizzazione. È necessario che tale complessa attività poggi su processi e procedure in grado di garantire una comunicazione

che sia sempre: chiara, coerente, costante, efficace e riconoscibile, ovvero riconducibile all'ente.

Processi e procedure – di cui si occupano il presente piano e altri documenti – non sono tuttavia sufficienti affinché tale sistema di comunicazione funzioni e continui a svilupparsi: è necessario innanzitutto che la comunicazione venga intesa da tutti e sempre più come patrimonio culturale di tutto il Comune e che ciascun attore coinvolto partecipi alla sua costruzione e al suo sviluppo. La parola chiave del processo legato al piano di comunicazione è senza dubbio il *coordinamento* fra i diversi attori: solo attraverso il coordinamento organizzativo è possibile infatti programmare la comunicazione e, soprattutto, tradurre il piano da documento a risultato concreto per l'amministrazione.

I diversi attori coinvolti nella realizzazione delle azioni di comunicazione devono procedere secondo un disegno di interdipendenze e relazioni organico e razionale. Il problema del coordinamento dovrebbe essere affrontato su due livelli: l'integrazione delle diverse unità organizzative che si occupano di comunicazione e l'integrazione fra queste e il resto dell'organizzazione. Nel primo caso si tratta di integrare uffici e servizi che possono avere collocazioni organizzative molto diverse ma che hanno forti interdipendenze funzionali. Di comunicazione istituzionale si occupano infatti l'Ufficio stampa, la segreteria del sindaco, l'Urp, l'Informagiovani, gli uffici di informatica e web e non solo. Per questo è importante individuare e attuare in modo costante modalità di coordinamento fra gli uffici di comunicazione, così da garantire le integrazioni e le coerenze strategiche e operative necessarie a fornire una immagine unitaria e univoca dell'amministrazione.

«Con chi comunichiamo?» I pubblici

Per costruire una comunicazione efficace occorre imbastirla "su misura" del pubblico al quale essa è rivolta.

Affinché le azioni di comunicazione siano efficaci è necessario che esse siano tarate sul pubblico a cui ci rivolgiamo. Il pubblico di riferimento di un Comune è estremamente vasto ed eterogeneo, pertanto è opportuno che esso venga esaminato e segmentato nell'ambito delle singole azioni e sulla base degli obiettivi specifici che ci poniamo. In generale, possiamo già suddividere il pubblico in due target principali, che possono a loro volta essere ulteriormente segmentati.

Il pubblico interno dell'ente

Costituito da amministratori, dipendenti e collaboratori, è direttamente coinvolto nel processo di cambiamento organizzativo e di comunicazione verso i pubblici esterni. Il pubblico interno assume un ruolo fondamentale nell'efficacia della comunicazione esterna e rappresenta un potenziale altissimo anche sul fronte dell'innovazione, che deve essere valorizzato al massimo tramite un adeguato coinvolgimento nelle scelte strategiche e organizzative e la condivisione delle informazioni, secondo una logica che superi l'appartenenza a settori, uffici e ruoli e metta al centro dell'attenzione e dei processi le persone e le loro capacità.

Il pubblico esterno all'ente

Può essere segmentato principalmente in quattro macro gruppi omogenei, da raggiungere con precise azioni di comunicazione.

Cittadini, associazioni, imprese

Coloro sui quali ricadono le azioni dell'amministrazione, in quanto utenti dei servizi, destinatari o beneficiari dell'azione amministrativa. Strumenti di comunicazione diretti e mediati, *on* e *off line*, tradizionali e innovativi, devono concorrere a raggiungere questo pubblico variegato sempre nella modalità più adatta rispetto agli specifici obiettivi.

Turisti e visitatori

La città di Gubbio è meta di turismo: è compito di tutti, non solo dei servizi specificamente rivolti ai visitatori, comunicare al meglio potenzialità e risorse della città, sfruttando al massimo in particolare le capacità dei social in termini di rapidità, immediatezza e condivisione.

Media

Quotidiani, periodici, stampa specialistica e locale, Tv nazionali e locali, radio nazionali e locali, internet. Ad essi l'ente si rivolge attivamente tramite la produzione e l'invio di contenuti ad hoc.

Istituzioni

Altri enti pubblici di riferimento, Comuni, Province, Regione Umbria, Governo, Parlamento.

Stakeholders (influenti)

Enti o persone che hanno un'influenza politica e sociale sull'utenza (sindacati, ordini professionali, associazioni di categoria, istituti di formazione, dirigenti scolastici, associazioni locali)

Ma vediamo ora chi sono i principali attori della comunicazione del Comune di Gubbio, come sono organizzati e come intervengono nel processo di comunicazione istituzionale.

Chi comunica? Gli attori

Le interazioni fra gli attori dell'organizzazione sono al contempo un presupposto e un risultato del piano: senza una partecipazione corale non può esserci visione complessiva delle attività di comunicazione dell'organizzazione e minori saranno i risultati positivi cui si potrà pervenire.

La comunicazione ha un ruolo necessario nella vita dell'organizzazione, per questo è importante individuare e attuare in modo costante modalità di coordinamento fra gli uffici, così da garantire integrazione e coerenza strategica e operativa. La comunicazione dovrà essere "integrata" nel senso che la gestione dei principali strumenti dovrà necessariamente essere ricondotta a un'unica regia per poter essere efficace, ma anche nel senso che includerà in un'unica visione strategica tanto la comunicazione esterna quanto quella interna.

La possibilità di governare e gestire in modo efficace la comunicazione si fonda su scelte organizzative che consentano innanzitutto di pianificare tale attività. Il percorso di inserimento di una figura di coordinamento dell'Ufficio stampa e comunicazione ha visto una graduale condivisione delle competenze e dei compiti di Ufficio stampa, Urp, staff del sindaco e "redazione web e social" sotto un'unica regia, in quanto tutti si prendono cura, su diversi fronti e con differenti competenze, di un'attività, quella comunicativa, che è unica e deve essere riconducibile a una visione strategica unitaria.

Più nel dettaglio, queste sono le principali attività tramite cui l'Ufficio comunicazione e stampa coordina e si prende cura della comunicazione e informazione istituzionale:

Ufficio stampa e comunicazione:

- Relazioni esterne con operatori dell'informazione e della comunicazione
- Realizzazione e diffusione di comunicati stampa e redazionali
- Pubblicazione comunicati su social e sito
- Organizzazione delle conferenze stampa
- Produzione diretta di contenuti multimediali (foto e video)
- Produzione diretta di infografiche
- Produzione diretta di contenuti in formato cartaceo
- Gestione dei contenuti da diffondere sui social media, gestione diretta della pagina Facebook del Comune di Gubbio e del Sindaco Filippo Stirati
- Supporto agli uffici per pianificare singole attività o campagne di comunicazione
- Coordinamento del social media team diffuso (Pagine Facebook Urp, Informagiovani, Biblioteca, pagina Instagram Comune di Gubbio)
- Elaborazione (o supporto nell'elaborazione) di guide, tutorial, manuali rivolti ai dipendenti
- Supporto e presidio sull'applicazione delle linee guida dell'immagine coordinata
- Impostazione campagne sponsorizzate e social advertising
- Implementazione di strumenti di comunicazione interna dell'ente (incremento della diffusione delle informazioni attraverso la condivisione dei comunicati e delle note stampa con tutto il personale dipendente, miglioramento della condivisione interna di strategie della comunicazione destinata all'esterno, implementazione dei flussi top-down e bottom-up per lo scambio bidirezionale di informazioni)

Urp:

- Front office allo sportello, telefonico, via email e via portale per fornire tutte le informazioni di primo livello e indirizzare gli utenti agli uffici competenti
- Supporto ad altri uffici per la gestione degli appuntamenti
- Gestione delle segnalazioni online (sito e social) e delle telefonate
- Gestione operativa della pagina Facebook dell'Urp e della pagina Instagram del Comune di Gubbio
- Gestione operativa del sistema di invio newsletter e messaggistica telefonica

- Realizzazione e diffusione, di concerto con l'ufficio stampa e comunicazione, di materiale fotografico inerente il Comune e le sue attività, così da creare un archivio
- Realizzazione e diffusione, di concerto con l'Ufficio stampa e comunicazione e l'ausilio di Digipass, di materiale video divulgativo inerente il Comune e le sue attività

Redazione web (trasversale tra ufficio stampa, staff sindaco e Urp)

- Gestione sito internet e inserimento di news, comunicati stampa e foto
- Progettazione nuove funzionalità e miglioramento continuo del sito internet

Sindaco e assessori

La funzione svolta dai politici è di indirizzo e individuazione delle strategie di comunicazione, anche se nel contempo sindaco e assessori giocano ruoli anche più operativi, come la partecipazione a riunioni, la legittimazione alla pianificazione della comunicazione e il supporto alla raccolta e censimento delle informazioni e dei bisogni comunicativi dei vari settori.

Il sindaco e gli assessori, dal punto di vista della comunicazione esterna, rappresentano l'ente e contribuiscono attraverso la loro immagine, le loro dichiarazioni, le loro note e i loro interventi pubblici, in maniera centrale e determinante, all'attività di comunicazione dell'intera organizzazione.

Segreteria del sindaco

L'ufficio supporta tutte le attività del primo cittadino e quindi anche quelle inerenti la comunicazione esterna e interna. Qualunque servizio si trovi a organizzare eventi istituzionali è chiamato a confrontarsi con la segreteria del sindaco per la corretta preparazione dell'evento stesso. La segreteria del sindaco verifica inoltre il corretto utilizzo del logo del Comune da parte degli organizzatori di iniziative patrocinate dall'ente.

Segretario generale, dirigenti, posizioni organizzative

Il segretario generale svolge un ruolo di supervisione, sostegno e legittimazione del processo di pianificazione, coordinamento e impulso della comunicazione sia interna che esterna. I dirigenti e le posizioni organizzative svolgono un ruolo attivo e di coordinamento

operativo, sono quindi i referenti delle strategie, delle logiche e dinamiche comunicative specifiche dei singoli settori e servizi.

Uffici dei diversi settori

Oltre all'ufficio relazioni con il pubblico esistono altri importanti front office che gestiscono il contatto diretto con gli utenti, come ad esempio l'Informagiovani o il Servizio Turistico. Inoltre i singoli uffici intraprendono all'occorrenza campagne di comunicazione per iniziative specifiche, in alcuni casi coinvolgendo professionisti esterni (ad esempio grafici specializzati). In questi casi l'Ufficio stampa e comunicazione funge da raccordo per garantire l'integrazione delle attività di comunicazione in una strategia generale unica, fornendo all'occorrenza il supporto operativo.

Rete dei referenti

Ciascun dirigente individua uno o più referenti all'interno dei propri uffici, e tutti assieme compongono la rete dei referenti. Il loro ruolo, previsto formalmente dal piano della trasparenza, è quello di effettuare un monitoraggio costante sui contenuti pubblicati nella sezione "Amministrazione trasparente" del sito internet istituzionale per conto dei dirigenti stessi - che ne hanno la responsabilità - ed eventualmente rapportarsi con l'ufficio comunicazione per assicurare un rapido aggiornamento delle informazioni. Ciascun nodo di questa rete fa anche da anello di congiunzione tra gli input del settore o assessorato di riferimento e l'ufficio comunicazione.

Associazionismo locale

Nel panorama associativo estremamente vivace che caratterizza Gubbio sono numerosi i sodalizi che organizzano e promuovono iniziative patrocinate dal Comune. Con le associazioni gli uffici comunali stabiliscono un rapporto di collaborazione per garantire, oltre alla riuscita dell'iniziativa, il rispetto delle linee comunicative istituzionali. Per valorizzare al massimo l'attività e dare risalto alle iniziative delle associazioni l'Ufficio Stampa e l'Urp lavorano nella pubblicazione sui social degli eventi e nella eventuale realizzazione di supporti multimediali (video e foto) utili alla diffusione delle informazioni.

Comunicare in tempi di crisi: gestione della comunicazione in situazioni di emergenza

Tra le attività di comunicazione che non si possono programmare vi è, ovviamente, il *crisis management*, ovvero tutte quelle azioni comunicative che hanno come obiettivo il supporto della gestione delle situazioni di crisi, una pratica purtroppo sperimentata concretamente nei mesi di gestione della pandemia da Covid-19.

L'aspetto più complesso è il basso livello di prevedibilità del fenomeno dannoso. Gli elementi caratterizzanti di una crisi sono infatti la sorpresa unita a una informazione insufficiente, l'incalzare degli eventi e la conseguente perdita di controllo. In caso di crisi l'organizzazione è sottoposta repentinamente a un severo esame dall'esterno. La corretta gestione di una situazione di crisi necessita dunque di un processo di centralizzazione del flusso delle informazioni verso l'interno e verso l'esterno, isolando quanto più possibile la gestione della crisi dall'ordinaria amministrazione. In termini comunicativi è necessario accettare e coinvolgere il pubblico, mostrare franchezza, collaborare con tutte le fonti credibili, ammettere i propri errori, puntare a una corretta gestione del rapporto con i media, informare tutti gli interlocutori, interni ed esterni. Una crisi mal gestita può ledere in modo indissolubile l'immagine di un'organizzazione.

Oggi, al prospettarsi di una situazione di emergenza, si attivano Ufficio stampa e comunicazione e redazione web, che, attraverso un parco di strumenti che vanno dal sito web istituzionale ai diversi social media gestiti dal Comune, forniscono in tempo reale le informazioni, a favore dei cittadini ma anche di tutti i soggetti (giornalisti e non solo) che possono a loro volta, tramite il passaparola o altri strumenti, raggiungere il più ampio numero possibile di persone potenzialmente interessate.

Cosa comunichiamo? I contenuti

Di seguito vediamo le tipologie di contenuti ricorrenti che il Comune di Gubbio si impegna a comunicare con regolarità e continuità, attivando di volta in volta l'adeguato mix di strumenti, persone coinvolte e canali.

Decisioni, iniziative e attività dell'amministrazione: le decisioni della Giunta e le attività del Consiglio vengono accompagnate da una comunicazione attiva nei riguardi dei media e dei cittadini. Grazie alla pubblicazione sul sito istituzionale degli atti amministrativi, delle interrogazioni, degli ordini del giorno, gli atti stessi diventano sempre più spesso il veicolo di informazione immediata verso l'esterno.

Informazioni sul lavoro degli uffici, sui procedimenti amministrativi e modulistica: sul sito istituzionale vengono comunicate e aggiornate le informazioni rispetto alle attività degli uffici, che comprendono anche i nomi dei responsabili e dei referenti, completi di numero telefonico diretto e indirizzo email.

Iniziative istituzionali ricorrenti: cerimonie varie legate a ricorrenze e celebrazioni.

Eventi, manifestazioni e iniziative culturali: i grandi eventi di richiamo nazionale e internazionale che coinvolgono la nostra città (Festa dei Ceri, Palio della Balestra, Accensione dell'Albero di Natale...), gli eventi contenitore organizzati dal Comune, le mostre, i festival di richiamo - su tutti quello del Medioevo, gli eventi sportivi, le innumerevoli iniziative culturali come convegni, incontri e presentazioni che si susseguono in città, organizzate o patrocinate dal Comune, dai musei, dalla biblioteca, da altri enti o associazioni.

Campagne di comunicazione legate alle attività e ai progetti dei vari settori: possono essere permanenti, ricorrenti, oppure una tantum.

Informazioni di servizio: scadenze (quelle legate ai tributi, ai contributi, alle iscrizioni o legate a specifiche iniziative come bandi e avvisi pubblici), variazioni o modifiche di orario (degli uffici, dei musei, del centro di raccolta rifiuti...), variazioni alla circolazione cittadina o al sistema di parcheggio e sosta, eccetera.

Trasparenza amministrativa: sul sito vengono pubblicati, secondo le indicazioni di legge, i documenti, le informazioni e i dati riguardanti l'organizzazione dell'amministrazione, le attività e le loro modalità di realizzazione.

Temi socio-sanitari: soprattutto in periodi critici come quello che stiamo vivendo, legato alla pandemia da Covid19, il Comune si trova spesso a svolgere la funzione di supporto alle azioni comunicative che riguardano i temi socio-sanitari a livello distrettuale, così da velocizzare e favorire il passaggio di informazioni ai cittadini.

Come comunichiamo? Le strategie, gli strumenti, le azioni

Le strategie della comunicazione

Le scelte di strategia permettono di valutare e selezionare in modo adeguato tecniche e strumenti di comunicazione. Una strategia di comunicazione è un complesso di decisioni armoniche che indicano su quali fattori si deve agire in riferimento ai pubblici e agli obiettivi individuati per avere maggiore capacità comunicativa e per conseguire i risultati attesi.

La scelta delle strategie di comunicazione deve essere fatta tenendo presente vincoli e criteri di fattibilità:

Risorse umane e professionali

Oltre alla struttura di comunicazione, ogni area “esprimerà” un referente per la comunicazione. A seconda del tipo di campagna di comunicazione e del messaggio da veicolare il responsabile del progetto e il responsabile della comunicazione decidono come procedere e quali strumenti utilizzare al fine di raggiungere la massima efficacia.

Risorse tecnologiche

Ogni strategia comunicativa, di volta in volta, dovrà fare i conti con le risorse a disposizione e partire da quelle per pianificare al meglio le attività.

Risorse economiche

Ogni strumento di comunicazione che si progetta di poter mettere in campo andrà valutato anche in base alle risorse finanziarie a disposizione.

Gli strumenti della comunicazione

Per ogni obiettivo di comunicazione e per il tipo di pubblico al quale ci rivolgiamo va valutato lo strumento di comunicazione più adeguato e le più efficaci forme di promozione/distribuzione. E' necessario un giusto mix di media interattivi e di media unidirezionali per garantire un buon risultato nell'instaurarsi e mantenersi delle relazioni con i principali interlocutori dell'amministrazione. Poiché, infatti, il "colore" della comunicazione pubblica è essenzialmente di servizio e di utilità, sarebbe meglio concentrare l'azione mediatica in primo luogo attraverso strumenti "interattivi" o capaci di promuovere uno spazio partecipativo bi-direzionale, e solo secondariamente affidarsi a mezzi one-to-many (da uno-a-molti), tipici della comunicazione di massa e molto più difficili da ricondurre a valutazione sistematica e partecipata. Se infatti esiste già un orizzonte di partecipazione consolidato con gli interlocutori, sarà anche più facile, e molte volte quasi implicito, applicare tecniche di verifica e misurazione, quali focus group, interviste, questionari ed altre. A questo riguardo, internet senza dubbio rappresenta attualmente il medium più interattivo ed economico di cui un'amministrazione pubblica possa disporre; attraverso la promozione di forum, chat, mailing-list, blog, aree riservate, si può avere un quadro sempre vivo di un campione auto-selezionato di utenza da poter utilizzare nelle occasioni più opportune.

Il Comune di Gubbio dispone di numerosi strumenti e canali di comunicazione, che sono stati attivati e ampliati negli anni e negli ultimi mesi nell'intento di andare incontro alle esigenze e alle attitudini degli interlocutori, in costante mutamento. In base agli obiettivi di comunicazione vengono utilizzati di volta in volta gli strumenti reputati più adeguati al perseguimento dei risultati attesi, tenendo presente i vincoli rappresentati dalle risorse disponibili (economiche, umane e professionali, tecnologiche - vedi sopra). La valutazione del migliore mix di strumenti da mettere in campo è affidata all'Ufficio comunicazione e stampa, che la effettua confrontandosi con i referenti degli uffici proponenti. Di seguito una panoramica sintetica degli strumenti attualmente in uso.

Sito web

Il sito web istituzionale del Comune di Gubbio, www.comune.gubbio.pg.it, rappresenta il principale spazio informativo di riferimento per cittadini, utenti e visitatori. Il portale

contiene sia informazioni di carattere istituzionale sia informazioni utili, puntando sulla comunicazione istituzionale e su quella di servizio, garantendo nel contempo ampio spazio alla cultura, agli eventi cittadini e alle manifestazioni storico-folkloristiche che contribuiscono a fondare l'identità cittadina. I contenuti del portale coprono tutti gli ambiti di competenza dell'ente e sono attualmente organizzati in sei macro aree così denominate: Il Comune, Servizi al cittadino, Modulistica, Bandi Concorsi e Avvisi, Il Comune Informa, Turismo e Cultura. Il sito è stato sviluppato da Città in internet, agenzia digitale specializzata nella comunicazione online e nello sviluppo di siti web, che ha fornito su richiesta dell'Ufficio Comunicazione, per quanto concerne il 2020, una serie di statistiche relative a numero di accessi, visualizzazioni, durata delle sessioni di visita, dati demografici dei visitatori che sarebbe auspicabile estrapolare ogni trimestre, così da poter elaborare modifiche e/o campagne in relazione ai dati di accesso. Questi, nel dettaglio, alcuni dei numeri del sito per quanto concerne l'anno 2020:

Utenti che hanno avuto accesso al sito: 108.980

Visualizzazioni totali di pagina: 758.750

Durata media delle sessioni di visita: 02.38

Età media degli utenti connessi: 35-44 anni

Pagine più visitate:

1 - Home page

2 - Bandi e concorsi

3 - Turismo e cultura

4 - Urp: richiesta appuntamenti

5 - Telefoni e posta elettronica dei dipendenti comunali

Paesi di provenienza dei visitatori: Italia, Stati Uniti, Francia, Inghilterra, Germania, Spagna.

Il sito è ad oggi, specie nella sua home page, carico di informazioni e di banner, che sarebbe auspicabile sottoporre presto a un restyling grafico così da rendere la comunicazione più omogenea e soprattutto più immediata per l'utenza.

A monte dell'organizzazione dei contenuti del sito del Comune di Gubbio c'è la scelta di contenere la maggior parte delle informazioni prodotte dall'ente all'interno di un'unica piattaforma organica. Per valorizzare adeguatamente e gestire con efficacia i contenuti

relativi a tematiche che potrebbero meritare un sito a se stante, vengono utilizzati i siti tematici. Essi hanno una propria autonomia, pur facendo parte a tutti gli effetti del sito comunale. Ciò consente di ridurre la duplicazione di informazioni e le conseguenti possibilità di errore e di razionalizzare le attività di aggiornamento e mantenimento. Ai siti tematici è dedicato un paragrafo specifico in questa sezione.

Dal sito web istituzionale, a partire dalla metà del gennaio 2021, è inoltre possibile accedere al portale dei servizi demografici, che consente ai cittadini e alle cittadine di ottenere certificazioni anagrafiche, compilare autocertificazioni e ottenere certificazioni per altri soggetti residenti nel nostro territorio dal proprio pc, evitando file negli uffici, così da ridurre il rischio legato alla diffusione del Covid-19 e ridurre notevolmente i tempi di attesa.

Chi se ne occupa: ufficio stampa, ufficio di segreteria del sindaco (gestione sezione informativa e coordinamento), redazione “diffusa” (aggiornamento ordinario di specifiche pagine da parte degli uffici per informazioni e procedimenti amministrativi). La responsabilità della correttezza delle informazioni relative agli uffici, ai procedimenti e in tema di trasparenza fa capo ai dirigenti che con la collaborazione di uno o più referenti individuati nei loro uffici monitorano che le informazioni di propria competenza siano chiare, corrette e aggiornate.

Link: www.comune.gubbio.pg.it

Siti tematici

Il Comune ha attivato negli anni diversi siti tematici, con l’obiettivo di realizzare una comunicazione più efficace e mirata dedicata a singoli progetti, eventi di richiamo, specifici servizi. Per garantire il massimo livello di funzionalità ed evitare la duplicazione di informazioni, i siti tematici sono completi di tutti gli strumenti per un funzionamento autonomo (un titolo, un *url* che li identifica, un *banner* e un *footer* personalizzato, propri strumenti di navigazione, un motore di ricerca), e sono collegati tramite banner al sito istituzionale. Recentemente è stato oggetto di restyling e aggiornamento il portale turistico “IlikeGubbio”, dedicato alle informazioni per i visitatori relative agli eventi in città, alle manifestazioni, alle mostre e a tutti ciò che caratterizza l’offerta turistica cittadina. Oltre a questo, sono attualmente online il sito della Biblioteca Comunale Sperelliana e del Museo Civico del Palazzo dei Consoli.

I vantaggi che la soluzione dei portali tematici consente sono quelli relativi a coerenza ed efficacia della comunicazione, maggiore controllo sui contenuti, reperibilità delle informazioni, maggiore possibilità di sinergia, analogia e automatismi tra i contenuti.

Chi se ne occupa: personale in forza alla Biblioteca e al Museo Civico, The Gate Communication in accordo con Servizio Turistico Associato, Informagiovani.

Link: www.ilikegubbio.it; www.palazzodeiconsoli.it; www.bibliotecasperelliana.it, www.informagiovani.it

Social media

Il Comune di Gubbio utilizza internet e i social media per informare, comunicare, ascoltare e dare accesso ai servizi. Attraverso tali strumenti favorisce anche la partecipazione, il confronto e il dialogo con i propri interlocutori. In questi spazi e con queste attività, l'amministrazione intende perseguire finalità istituzionali e di interesse generale.

Il Comune di Gubbio è presente su:

Facebook

Con la pagina del Comune di Gubbio, attiva dal giugno 2020 (26mila persone raggiunte in data del 18 gennaio 2021) e con la pagina Comune di Gubbio-URP attiva dal giugno 2016 (40mila persone raggiunte in data 18 gennaio 2021).

La pagina Facebook istituzionale del Comune di Gubbio rilancia sul social tutte le iniziative, le conferenze stampa, le prese di posizione, le note, gli aggiornamenti di sindaco e giunta e fornisce informazioni agli utenti rispetto a manifestazioni, eventi, uscita di bandi, avvisi relativi alla città.

La pagina Facebook gestita dall'Urp si propone come una pagina di servizio, dedicata alla diffusione immediata di notizie di pubblica utilità, relativa ad esempio al servizio di raccolta rifiuti, ad aperture e chiusure della Ztl, a lavori pubblici, eccetera. Tramite il servizio di messaggistica di Messenger, inoltre, la pagina Facebook dell'Urp raccoglie e gestisce le segnalazioni dei cittadini dando riscontro in tempo reale.

Anche Servizio Turistico Associato, Biblioteca Sperelliana, Farmacia Comunale e Museo civico del Palazzo dei Consoli hanno le proprie pagine Facebook, gestite in autonomia fornendo informazioni relative a eventi, manifestazioni, orari dei singoli servizi e attività.

L'attivazione di ogni eventuale nuova pagina Facebook (e comunque più in generale di nuovi profili social) dovrà essere valutata e decisa dalla Giunta comunale e condivisa con la

struttura di comunicazione, al fine di un suo corretto inserimento nell'elenco degli strumenti di comunicazione disponibili, in special modo per poterne pianificare una gestione efficace e coerente.

In generale occorre evitare il rischio, in passato spesso corso, di una frammentazione dei contenitori e dei contenuti in mancanza di una massa critica di utenti in grado di valorizzare l'investimento in una specifica nicchia della comunicazione dell'ente. Per l'attivazione di nuovi strumenti di comunicazione (e di questo tipo di strumenti in particolare) il criterio non deve mai essere l'esigenza dell'ente di comunicare o la disponibilità di contenuti o di attori della comunicazione, ma una reale domanda di quei contenuti, perché se non c'è il pubblico o il pubblico è scarsamente interessato a interagire, la pagina o il profilo non decolleranno. Allo stesso tempo, occorre essere attenti a non frammentare i canali di informazione e a portare avanti quella coerenza comunicativa della quale si parla nelle prime pagine di questo Piano, indispensabile per mantenere una immagine costante e chiara dell'ente, capace su ogni piattaforma o canale di parlare un lingua univoca, sia nella forma che, naturalmente, nei contenuti.

Anche per questo motivo sarebbe importante la creazione di un vero e proprio *social media team*, composto da dipendenti appartenenti a uffici differenti (Urp, servizio turistico, biblioteca...), il cui coordinamento faccia capo all'Ufficio comunicazione e stampa. Sarebbe opportuno pensare a incontri periodici del team al fine di organizzare coerentemente le modalità di comunicazione più opportune per dar corpo alle linee guida in termini di contenuti e di tempistiche definite dall'Ufficio comunicazione e stampa.

Instagram

Con il profilo "Comune di Gubbio" attivo dal giugno 2019, il Comune è presente anche su Instagram, con 2269 follower al 6 gennaio 2021

YouTube

Con il canale "Comune di Gubbio" attivo dal febbraio 2017 (20 iscritti, 8 video pubblicati al gennaio 2021) il Comune è anche su You Tube con un suo canale, utilizzato non molto ma di certa utilità per una rapida condivisione di materiale audiovisivo.

Finalità, contenuti, regole d'uso e modalità di moderazione dei social network sono definiti nella *social media policy*.

Chi se ne occupa: Ufficio comunicazione e stampa, Urp, personale di IAT, Biblioteca Sperelliana e Museo civico del Palazzo dei Consoli.

Messaggistica

Il Comune di Gubbio utilizza un servizio di messaggistica per informare in modo semplice e veloce riguardo a notizie di pubblica utilità e in generale per comunicazioni legate a situazioni di particolare impatto sulla vita dei cittadini. Ultimamente, grazie all'utilizzo costante dei social e alla rapidità della diffusione delle informazioni tramite gli stessi, questo servizio viene meno utilizzato. Sarebbe tuttavia importante tornare a far riferimento anche a questo tipo di canale soprattutto per poter arrivare a quel tipo di popolazione che non utilizza i social network.

Chi se ne occupa: Il servizio è gestito da Urp e Polizia Municipale.

Segnalazioni online

Tramite il servizio "Urp online" o attraverso i social dell'Urp i cittadini possono comunicare con il Comune di Gubbio 24 ore su 24, segnalando via web eventuali guasti, disservizi o problemi che si presentano sul territorio comunale, ottenendo riscontro in tempo reale e una rapida risposta da parte degli uffici competenti. Sempre tramite Urp online è inoltre possibile prenotare appuntamenti con i vari uffici, semplicemente compilando il form disponibile sul sito, e monitorare l'iter delle proprie richieste.

Chi se ne occupa: Urp

Link: www.comune.gubbio.it/FacebookUrp

App del Comune

Anni fa è stata implementata una applicazione per cellulare a partire dai servizi offerti e illustrati dal sito web del Comune. Tuttavia, questa app non solo nel tempo non è più stata aggiornata, ma di fatto si è rivelata fornire i medesimi contenuti già disponibili sul sito, il quale peraltro è perfettamente responsive e quindi visualizzabile da cellulare. Pertanto, viene auspicata una rapida eliminazione della stessa e del servizio ad essa correlato.

Chi se ne occupa: Urp

Newsletter

L'Urp e l'Ufficio stampa hanno accesso ad un sistema di invio di newsletter utilizzato per spedire inviti, inoltrare comunicazioni o pubblicizzare eventi. Alcuni uffici hanno creato negli anni propri indirizzari utilizzati per spedire inviti o pubblicizzare eventi: tale modalità di comunicazione andrà gradualmente ricondotta al sistema di newsletter tematiche, che consente di razionalizzare e standardizzare gli invii mediante una piattaforma dedicata.

Chi se ne occupa: Urp, Ufficio stampa

Sportelli di front office

Gli sportelli sono in prima linea nel rapporto immediato con gli utenti. L'Ufficio Relazioni con il Pubblico è il primo punto di contatto con l'utenza per ogni tipo di segnalazione o quesito e si occupa anche di fornire supporto ad altri uffici gestendo, ad esempio, la prenotazione di appuntamenti e fornendo su ogni tipo di argomento le informazioni di primo livello. Tra gli altri sportelli di maggior rilievo segnaliamo, in questo senso, quelli dei servizi demografici, dei servizi sociali e dei tributi, ognuno dei quali ha caratteristiche e pubblici differenti e fa capo ai rispettivi dirigenti di settore.

L'Urp rappresenta il primo interlocutore per gli utenti che chiedono informazioni in merito alle attività del Comune via telefono, via email o direttamente allo sportello. È evidente la delicatezza del ruolo di un ufficio che, in contatto continuo e diretto con il pubblico, quotidianamente risponde a dubbi e quesiti, ascolta gli utenti e fornisce loro informazioni: esso contribuisce significativamente alla costruzione dell'idea che i cittadini si fanno dell'intera organizzazione. Una delle condizioni essenziali affinché l'Urp possa svolgere efficacemente e professionalmente questa funzione è che chi vi opera disponga costantemente delle informazioni necessarie, che devono essere sempre complete, aggiornate, certe e chiare. Fornire all'Urp un aggiornamento esaustivo e immediato in merito alle informazioni che la macchina comunale stessa ha prodotto rappresenta un impegno per tutti gli uffici e gli amministratori dell'ente.

Chi se ne occupa: Urp

Comunicazione telefonica

È un punto di contatto immediato, fondamentale e altamente utilizzato dagli utenti, che consente di stabilire un'interazione semplice e di risolvere già a questo livello il problema per cui il cittadino si rivolge all'amministrazione. Oltre ai principali numeri di riferimento,

del centralino (07592371) e dell'Urp (0759237246), sul sito sono a disposizione immediatamente tutti i contatti telefonici e le mail dei vari uffici. Tutti i dipendenti del Comune sono direttamente raggiungibili tramite un numero telefonico, l'elenco è sempre consultabile online. Sempre in tema di comunicazione telefonica in situazioni di emergenza, il Comune utilizza il servizio di sms sopraccitato, con cui può inviare messaggi ai cittadini: in questo caso dunque non è più il cittadino a contattare l'ente, ma viceversa.

Chi se ne occupa: centralino, Urp, oltre ai numerosi *front office* dei singoli uffici e servizi.

Link: www.comune.gubbio.pg.it/pagine/telefoni-e-posta-elettronica

Comunicati stampa

Si tratta delle note ufficiali emesse dall'ente e rivolte a un pubblico di professionisti della comunicazione. Forniscono ai media tutte le informazioni utili per realizzare articoli su eventi, iniziative, servizi, prese di posizione dell'amministrazione comunale e diffondere informazioni di pubblica utilità. Di norma contengono orari, luoghi, personaggi e nodi cruciali di eventi e iniziative, includono le dichiarazioni dei rappresentanti dell'amministrazione, insieme ad eventuali immagini, link, infografiche o allegati per gli approfondimenti.

Chi se ne occupa: responsabile Ufficio stampa

Link: <https://www.comune.gubbio.pg.it/pagine/il-comune-informa>

Conferenze stampa

Incontri con i giornalisti organizzati dal Comune ai quali partecipano il sindaco e/o gli assessori di competenza e i responsabili dei servizi, progetti o iniziative da illustrare. Si sceglie di organizzare una conferenza stampa quando il tema è particolarmente complesso, per cui l'amministrazione ritiene necessario incontrare i giornalisti per fornire maggiori approfondimenti ed eventualmente chiarire direttamente eventuali dubbi, oppure quando l'amministrazione ritiene un tema particolarmente importante e degno di essere evidenziato. Al termine di ogni conferenza l'Ufficio stampa produce un comunicato, fotografie e/o materiale audiovisivo che viene inviato a tutta la stampa.

Chi se ne occupa: responsabile Ufficio stampa

Rassegna stampa

Il servizio di rassegna stampa quotidiana viene attualmente realizzato esternamente, dalla società Kantarmedia.

La rassegna stampa presenta ad oggi una serie di problemi (relativi alla visualizzazione, alla selezione dei contenuti, alla presenza di refusi) che sono stati segnalati alla società gestrice e solo in parte risolti da parte della stessa. Il contratto con Kantarmedia è in scadenza, gli uffici competenti sono già al lavoro sulla nuova richiesta da inserire sul Mepa al fine di riuscire ad affinare e migliorare il servizio e scegliere una società in grado di garantire la massima puntualità ed efficienza dello stesso.

La rassegna stampa viene messa a disposizione di dipendenti e amministratori dell'ente tramite il sito e tramite l'invio via mail.

Chi se ne occupa: Kantarmedia

Link: <https://reputation.kantar.com/Delivery/Clipping>

Audiovisivi/filmati istituzionali

Il Comune di Gubbio realizza, in autonomia, con l'ausilio di Digipass o con il supporto di professionisti esterni, video e filmati che possono avere carattere di news, di approfondimento o di veri e propri tutorial. Si tratta di supporti a notizie diffuse anche tramite altri canali, approfondimenti o modalità per comunicare determinati contenuti, scelti a discrezione dell'Ufficio Comunicazione. Tali video vengono diffusi tramite il sito internet e/o i canali social del Comune stesso.

Chi se ne occupa: Ufficio stampa, Urp, Digipass

Questionari sulla qualità dei servizi

A partire dal 2018, il Comune di Gubbio effettua regolarmente delle indagini per conoscere il livello di soddisfazione degli utenti e per migliorare la qualità dei servizi erogati. Per farlo

somministra periodicamente questionari agli utenti dei servizi, che possono compilarli su carta o via web. I risultati vengono pubblicati e restano disponibili nel sito.

Chi se ne occupa: controllo strategico

Link: <https://www.comune.gubbio.pg.it/pagine/carta-dei-servizi-e-standard-di-qualita>

Incontri pubblici

Nell'ambito di campagne di sensibilizzazione o di informazione il Comune organizza talvolta incontri pubblici per dare la possibilità ai cittadini ricevere informazioni dirette dai politici, dai tecnici o dai funzionari di riferimento. In molti casi questo tipo di comunicazione diretta è la più efficace, anche perché consente ai diretti interessati di porre domande e agli amministratori e tecnici di chiarire subito i principali dubbi o avanzare proposte. Si tratta di uno strumento estremamente efficace anche per la comunicazione interna.

Chi se ne occupa: uffici interessati e amministratori

Locandine, depliant, volantini cartacei

Il Comune di Gubbio, anche nell'era dei social e della comunicazione via web, utilizza strumenti di comunicazione cartacei più tradizionali come manifesti, locandine, depliant, nella convinzione che in un territorio come il nostro, con una popolazione dall'età media alta che non sempre ha accesso alla tecnologia, tale forma comunicativa conservi ancora una profonda efficacia. Nel caso degli eventi più importanti la realizzazione grafica viene affidata a professionisti esterni, come anche la stampa di materiali di formati particolari. Tutti i materiali stampati devono riportare il logo del Comune e rispettare le regole dell'immagine coordinata.

Per tutte le iniziative di tipo editoriale, e non solo, il Comune di Gubbio è titolare, attraverso il direttore responsabile rappresentato dal responsabile dell'Ufficio stampa e comunicazione, di un'agenzia stampa, "Il cittadino". E' attualmente allo studio la possibilità di realizzare un house organ, digitale ma anche cartaceo (per i motivi di diffusione anche ai cittadini non nativi digitali di cui sopra) che divenga un appuntamento fisso, con una periodicità ben definita, di informazione per tutti i cittadini eugubini.

Passaparola

Si tratta di una forma di comunicazione estremamente efficace: è diffusa, capillare, molto utilizzata e altamente persuasiva. Può diffondersi a velocità notevole e raggiungere un elevatissimo numero di persone. Ciò vale a maggior ragione all'interno di comunità di piccole/medie dimensioni, come Gubbio. Tale tipo di comunicazione esiste anche all'interno di ogni organizzazione, quale fonte di notizie "alternativa" a quelle ufficiali. Ogni Piano di Comunicazione dovrebbe dunque tener conto del passaparola: non è possibile ovviamente gestire o controllare questa forma di comunicazione, tuttavia essa rappresenta da un lato una fonte preziosa di suggerimenti di cui tener conto, ad esempio per migliorare una situazione o un servizio e dall'altro una risorsa fondamentale per far circolare le informazioni utili. Il fenomeno del "passaparola" chiama in causa nuovamente il ruolo cruciale della comunicazione e della condivisione delle informazioni: quando tutto il personale, e non solo quello direttamente preposto alla comunicazione, è preparato, coinvolto e consapevole in merito a un'iniziativa del Comune, ciascun dipendente sarà in grado di diffondere, tramite le proprie conoscenze, le informazioni utili e corrette, mettendole in circolazione in maniera rapida, capillare ed efficace.

Allo stesso tempo è fondamentale evitare che, proprio tramite il passaparola, si diffondano informazioni inesatte o fuorvianti. Il web può oggi rappresentare uno strumento molto utile per contrastare questo rischio: la disponibilità di informazioni complete, aggiornate e ben strutturate sul sito istituzionale e sui social può consentire di arginare eventuali fraintendimenti o manipolazioni con semplici link a contenuti specifici. Un link è spesso più rapido ed efficace di una comunicazione strutturata ad hoc per correggere informazioni non precise o per reagire in modo rapido, immediato ed efficace a una emergenza di comunicazione.

Mailing e comunicazione interna

Accenniamo ora in termini generali al fronte della comunicazione interna, precisando che per dare forma e metodo a queste specifiche azioni di comunicazione sarebbe opportuno elaborare un vero e proprio piano dedicato.

Con l'espressione comunicazione interna (o organizzativa) ci riferiamo all'insieme delle attività che favoriscono e diffondono i valori dell'ente, la conoscenza delle strategie amministrative e l'organizzazione del lavoro. Possiamo intendere dunque la comunicazione interna come una "messa in comune di esperienze, valori, responsabilità, creazione di identità e di condivisione dei processi organizzativi".

In tal senso la comunicazione interna è anche motore dello sviluppo dell'organizzazione e leva strategica nella gestione del cambiamento. Inoltre, la comunicazione interna svolge un ruolo complementare e funzionale rispetto alla comunicazione esterna. Non è infatti possibile ottenere una comunicazione esterna efficace, trasparente e completa se il livello della comunicazione interna non è altrettanto efficace, trasparente e completo.

In termini generali, nei confronti del pubblico interno è possibile mettere in campo azioni di comunicazione su più fronti: formazione su tematiche legate all'organizzazione e alla comunicazione; informazione interna (tramite mail e altri strumenti uno a molti), partecipazione al cambiamento (incontri e condivisione illustrazione di atti e decisioni); disponibilità di strumenti di lavoro, di collaborazione, di comunicazione evoluti, impostati alla condivisione e in grado di far emergere il valore della comunicazione informale accanto a quella formale.

Appare evidente come in ogni fase di cambiamento, come quello tecnologico che anche la pubblica amministrazione sta vivendo, la comunicazione interna rappresenti una leva imprescindibile. Il principale strumento di comunicazione interna attualmente in uso nel Comune di Gubbio - oltre agli incontri informali e a quelli formali con il personale per la condivisione e illustrazione di decisioni - è la posta elettronica. Si tratta di modalità che iniziano probabilmente a mostrare i segni del tempo e una certa inadeguatezza rispetto alle mutate esigenze dell'organizzazione, in quanto non permettono di cogliere a pieno tutte le opportunità di comunicazione offerte oggi dalle tecnologie informatiche. Occorre accompagnare, anche con le tecnologie, il passaggio da un sistema di comunicazione unidirezionale e gerarchico a un sistema di dialogo orizzontale e paritario, attivare ambienti di collaborazione e condivisione *on line*, sperimentare strumenti di *community*, come ad esempio una chat interna o servizi *on line* personalizzati.

Compatibilmente con le risorse disponibili e gli indirizzi che darà l'amministrazione, tali iniziative e strumenti di comunicazione interna potranno essere sviluppati in seguito, secondo un disegno che troverà spazio nelle versioni future del presente piano.

La misurazione dei risultati

La misurazione dei risultati è la fase conclusiva della logica di pianificazione della comunicazione. L'assenza di analisi dei risultati vanifica la validità del Piano di comunicazione, compromettendo, di conseguenza, l'efficacia e l'efficienza del successivo processo di pianificazione della comunicazione.

Occorre perciò prevedere quali modalità di valutazione e quali oggetti di comunicazione si intenderanno valutare: il Piano di Comunicazione complessivamente inteso, sia dal punto di vista dei contenuti che della metodologia seguita per la sua redazione, gli effetti del Piano di Comunicazione e i risultati conseguiti.

La valutazione del Piano di Comunicazione può essere sottoposta al pubblico interno (assessori, dirigenti, operatori) attraverso interviste, questionari e/o focus group oppure ai componenti della struttura di comunicazione attraverso momenti di brain storming.

Per la valutazione dei singoli strumenti comunicativi vengono presentati alcuni esempi di metodi di misurazione dei risultati sia quantitativi sia qualitativi.

Il metodo quantitativo

Si basa sulla raccolta di dati statistici oggettivi (es.: numero di contatti ad un sito, tempo medio di permanenza sui canali social, numero delle interazioni con gli utenti sul portale dei servizi demografici...). Dovrebbero essere informazioni rilevate di default da chi utilizza lo strumento comunicativo. Hanno un costo nullo o comunque molto basso una volta impostati inizialmente. A tale proposito occorre fare però alcune precisazioni. La disponibilità dei dati utili a misurare l'efficacia della comunicazione è molto differente a seconda degli strumenti: per quanto riguarda il web e in particolare i social network esistono strumenti di analisi estremamente dettagliati. Tuttavia, i numeri possono essere fuorvianti, ad esempio il numero di iscritti alla pagina Facebook fornisce un dato solo apparentemente significativo: il valore che può dirci veramente qualcosa rispetto all'efficacia comunicativa è il numero delle persone effettivamente coinvolte. Analogamente, su Instagram hanno più significato le interazioni e le condivisioni che non il numero di storie pubblicate.

Nella tabella seguente vengono comunque elencati, a titolo esemplificativo, alcuni dati che è possibile raccogliere.

Strumento di comunicazione	Dati rilevabili
Attività di sportello di front office	Numero di utenti, tempo medio di permanenza allo sportello, tempo medio di risoluzione della pratica, ecc.

Assemblea pubblica tematica	N. di partecipanti
Comunicazione telefonica	N. di telefonate ricevute, suddivisione per tematiche, n. di pratiche risolte al telefono
Organizzazione di Eventi	N. di partecipanti, n. di articoli usciti sulla stampa o servizi in televisione, dichiarazioni ufficiali
Direct mail	Quantità di lettere spedite – rebound atteso ed effettivo (es: nella lettera si invita a iscriversi a un servizio poi si misurano quante lettere spedite e quante iscrizioni ci sono state)
Attività dell'ufficio stampa: Comunicati Conferenza stampa Interviste con i media	N. di giornalisti presenti alle conferenze stampa, n. di articoli usciti (rassegna stampa) in seguito a comunicati o conferenze stampa, n. di interviste concesse e pubblicate
Statuto, regolamenti, atti, normative	N. di documenti prodotti in un anno
Giornale cartaceo	N. di pagine e copie prodotte all'anno
Prodotti editoriali vari Prodotti audiovisivi Internet Newsletter/sms Pubblicità sui media	N. e tipo di materiali di comunicazione prodotti per le diverse iniziative N. di contatti, interazioni, ecc... N. di iscritti al servizio N. di avvisi pubblicati

Il metodo qualitativo

Si tratta di indagini di customer satisfaction che implicano una raccolta di opinioni, considerazioni, riflessioni del pubblico della comunicazione (interno o esterno). Parliamo per esempio di interviste, focus group, questionari, sondaggi. Ognuna di queste modalità ha caratteristiche precise: l'utilizzo di questo tipo di strumenti di misurazione implica un

impegno economico e organizzativo alto, anche perché spesso implica l'utilizzo di professionalità esterne (aziende che si occupano di indagini sociologiche o ricerche di mercato). Va quindi fatta un'attenta valutazione per capire quando e come utilizzarli. Nella tabella seguente un elenco di massima di alcuni strumenti di customer satisfaction:

Strumento di comunicazione	Modalità di indagine di customer satisfaction
Attività di sportello di front office	Questionari o interviste a campione; focus group con utenti che si sono rivolti allo sportello per soddisfare lo stesso bisogno
Assemblea pubblica tematica	Intervista a un campione di utenti
Organizzazione di Eventi	Interviste/focus group con operatori/stakeholders
Attività dell'ufficio stampa: Comunicati Conferenza stampa Interviste con i media	Analisi della provenienza dei giornalisti presenti (a quali testate appartengono? Solo corrispondenti locali o anche regionali/nazionali?) e analisi degli articoli (positivi, negativi, capaci più o meno di cogliere gli aspetti principali...)
Statuto, regolamenti, atti, normative	Interviste ai destinatari dei provvedimenti
Giornale cartaceo	Sondaggio rivolto ai produttori di contenuto dei giornali (servizi interni del Comune, associazioni, ecc...) e sondaggio rivolto ai lettori
Prodotti editoriali vari Prodotti audiovisivi	Interviste a pubblico interno/esterno per valutare efficacia, riconoscibilità, identificazione nel tempo della comunicazione
Newsletter/sms	Questionari/interviste agli iscritti

La valutazione, quindi, come momento finale del piano di comunicazione, dovrebbe elaborare, secondo le diverse tecniche in precedenza esaminate, gli scenari di azione, e soprattutto presiedere in itinere alle varie altre attività previste dal piano. In un certo qual modo si può affermare che la stessa attività di valutazione rientra in quel disegno di pianificazione strategica che è alla base del piano operativo di comunicazione.

Collocare la valutazione al di fuori, sia temporalmente che organizzativamente, della strategia complessiva può perciò risultare dannoso e fuorviante. Ciò può far riflettere, soprattutto il management di un ente, riguardo al ruolo e all'importanza che deve ricoprire il "valutatore" (o, ovviamente come si è detto sopra, i valutatori) nel contesto organizzativo. Il criterio del "controllo" sicuramente non giova alla serenità del processo interno e per questo è auspicabile che da parte del vertice ci sia attenzione e sensibilità verso le problematiche valutative unitamente agli aspetti di incentivazione del personale e delle relazioni interne. Un intervento di questo tipo, infatti, può evidenziare errori, gap qualitativi e responsabilità più o meno gravi: occorre aver chiaro che il valutatore dovrebbe fornire elementi di conoscenza ai decisori, utili per fornire un supporto ai fini della successiva programmazione e realizzazione di interventi e attività. La pianificazione della comunicazione entra nel vivo di quel processo virtuoso che la porta ad "imparare dai suoi errori". La possibilità concreta di un monitoraggio delle azioni intraprese reca valore aggiunto sia nell'organizzazione sia nel consolidamento della relazione con l'utenza. La valutazione agisce inoltre anche come limitatore della forbice di rischio della deformazione dell'immagine pubblica dell'ente. Quando un soggetto "si espone" e rende pubblica la sua azione e i suoi servizi, le luci dell'"opinione pubblica" si accendono in maniera assai complessa intorno a lui ed è quasi impossibile controllare la molteplicità dei fattori che porta al consolidarsi di un'opinione piuttosto che un'altra. Il rumore di fondo della comunicazione indiretta a volte distorce la comunicazione diretta che l'istituzione fa di sua mano.