

CITTA' METROPOLITANA DI MESSINA

SEGRETERIA GENERALE

SERVIZIO TRASPARENZA E URP

UFFICIO PIANO DELLA COMUNICAZIONE



***PIANO DELLA
COMUNICAZIONE 2016***

1. Premessa

La Città Metropolitana di Messina ha intrapreso, sin dal 2009, un cammino teso a rendere sempre più trasparente la visione strategica dell'amministrazione e delle azioni in cui essa si traduce; il Piano della Comunicazione 2016, pur introducendo significative novità, prosegue nel solco delle linee guida che hanno contraddistinto le azioni di comunicazioni in questi anni.

Ogni innovazione organizzativa se, da un lato, eleva efficacia ed efficienza dei servizi e delle prestazioni forniti, dall'altro, implica un salto di qualità anche nel coordinamento delle azioni di comunicazione e legittima la necessità di un Piano di comunicazione come strumento volto a programmare e pianificare la comunicazione di un ente complesso come la Città Metropolitana di Messina.

Occorre, preliminarmente, riconoscere lo stretto legame tra innovazione e comunicazione: l'azione amministrativa deve svilupparsi attraverso un processo di costante cambiamento per connettersi sempre più con le attese di una società in continua evoluzione. Il ruolo che si assegna alla comunicazione pubblica istituzionale e le modalità con cui la si intende promuovere in tutti i suoi aspetti implica, prima di tutto, una scelta di tipo politico. Un'azione amministrativa infatti è l'esito di un processo decisionale ed operativo che si compone di numerosi elementi, all'interno dei quali la comunicazione assume un **ruolo strategico**.

La comunicazione non può limitarsi infatti a *dare la notizia* di quella decisione, ma deve essere valutata già come una parte integrante del processo decisionale.

La Città Metropolitana di Messina intende promuovere tutti i provvedimenti normativi e le soluzioni operative che valorizzino professionalità, competenza e performance come elementi costitutivi per una nuova leva di dipendenti pubblici protagonisti di quella pubblica amministrazione moderna ed europea che tutti auspicano.

2. Analisi dello scenario

Per la redazione del PdC si è partiti dallo studio della normativa di settore, dall'analisi del contesto (geografico, territoriale, socio-economico, di organizzazione interna e dei rapporti con gli stakeholder) e dell'ascolto delle necessità dell'Ente in rapporto alle scelte strategiche esplicitate nei diversi strumenti di pianificazione e programmazione; un'analisi finalizzata ad individuare quali soggetti operano in quel settore (soggetti pubblici, privati, no profit), quali

sono le caratteristiche dei loro servizi, qual è la domanda reale e/o il bisogno potenziale; nell'ambito della strategia comunicativa complessiva, sono state articolate infine le azioni di comunicazione che garantiranno il raggiungimento degli obiettivi.

Nella scelta delle azioni si è optato per quelle che possono essere attuate senza costi e risorse aggiuntive.

Si tratta quindi di azioni immediatamente realizzabili, progettate in base alle reali disponibilità dell'Ente e della dotazione organica degli Uffici che già si occupano di comunicazione.

2.1 Quadro Normativo

Il quadro normativo di riferimento principale è costituito dalla Legge 7 giugno 2000, n.150 - "Disciplina delle attività di informazione e di comunicazione delle pubbliche amministrazioni", dalla disciplina sull'accesso agli atti amministrativi, dal D.Lgs. n.150 del 2009, dal Codice dell'Amministrazione Digitale, dalla Legge n.69 del 2009 (in relazione al principio della trasparenza amministrativa), passando per "Legge anticorruzione del 6.11.2012 n.190, arrivando al Decreto Legislativo 14 Marzo 2013, n.33 "Riordino della disciplina riguardante gli obblighi di pubblicità, trasparenza e diffusione di informazioni da parte delle P.A.". Il presente PdC tiene, inoltre, conto delle previsioni di cui al D. Lgs. 25 maggio 2016 n. 97: *"Riordino della disciplina riguardante il diritto di accesso civico e gli obblighi di pubblicità, trasparenza e diffusione di informazioni da parte delle pubbliche amministrazioni"*.

La norma che disciplina l'organizzazione e le funzioni della Città Metropolitana di Messina è la legge regionale n. 15 del 4 agosto 2015, pubblicata sulla Gazzetta Ufficiale della Regione Siciliana numero 32 del 7 agosto 2015, così come modificata dalle LL.RR. n. 5 dell'1.4.2016 e n. 8 del 17.5.2016. La L.R.15/2015 ridisegna l'assetto istituzionale della Regione Siciliana attraverso l'istituzione dei liberi Consorzi comunali di Agrigento, Caltanissetta, Enna, Ragusa, Siracusa e Trapani, e delle Città metropolitane di Palermo, Catania e Messina.

2.2 La trasparenza come criterio guida di comunicazione

La Legge n.190/2012 riafferma il principio della "trasparenza" quale metodo dell'attività amministrativa per contrastare i fenomeni di illegalità e di corruzione, concetto questo introdotto già dall'art.11 del d.lgs n.150/09.

La trasparenza è un obbligo previsto dal decreto legislativo 33/2013, così come modificato dal recente D. Lgs 25 maggio 2016 n. 97, ma soprattutto una funzione da calibrare sugli

interessi dei cittadini; quindi impone un cambio di mentalità e di organizzazione nel nostro Ente ed un rilancio delle funzioni comunicative.

La trasparenza è un valore che in sé contiene la partecipazione, la condivisione, il dialogo.

La trasparenza è uno strumento per riavvicinare il cittadino al sistema pubblico e combattere la corruzione, ma se diventa un adempimento confuso e disordinato di obblighi di legge, non serve né alla PA né tantomeno al cittadino.

Necessario è che la trasparenza comunicativa, cioè orientata davvero alla fruizione del cittadino, diventi una scelta strategica, o si finirà per provocare solo un ingorgo di adempimenti.

La Città Metropolitana di Messina coglie l'occasione della legislazione sulla trasparenza per rilanciare il ruolo della comunicazione pubblica, al fine di rendere i programmi per la trasparenza veicoli di una funzione effettivamente percepita.

La Città Metropolitana di Messina, si trova ad affrontare un cambiamento culturale forte che non può prescindere dalla cura delle relazioni, dall'uso del digitale e dagli open data. La partita dell'innovazione si gioca sulla capacità di stare sul web: trasparenza, comunicazione ed usabilità del sito istituzionale hanno in comune che se non si trova un dato o un servizio sul web, non si esercita un diritto .

2.3 Dalla Provincia Regionale di Messina alla Città Metropolitana di Messina

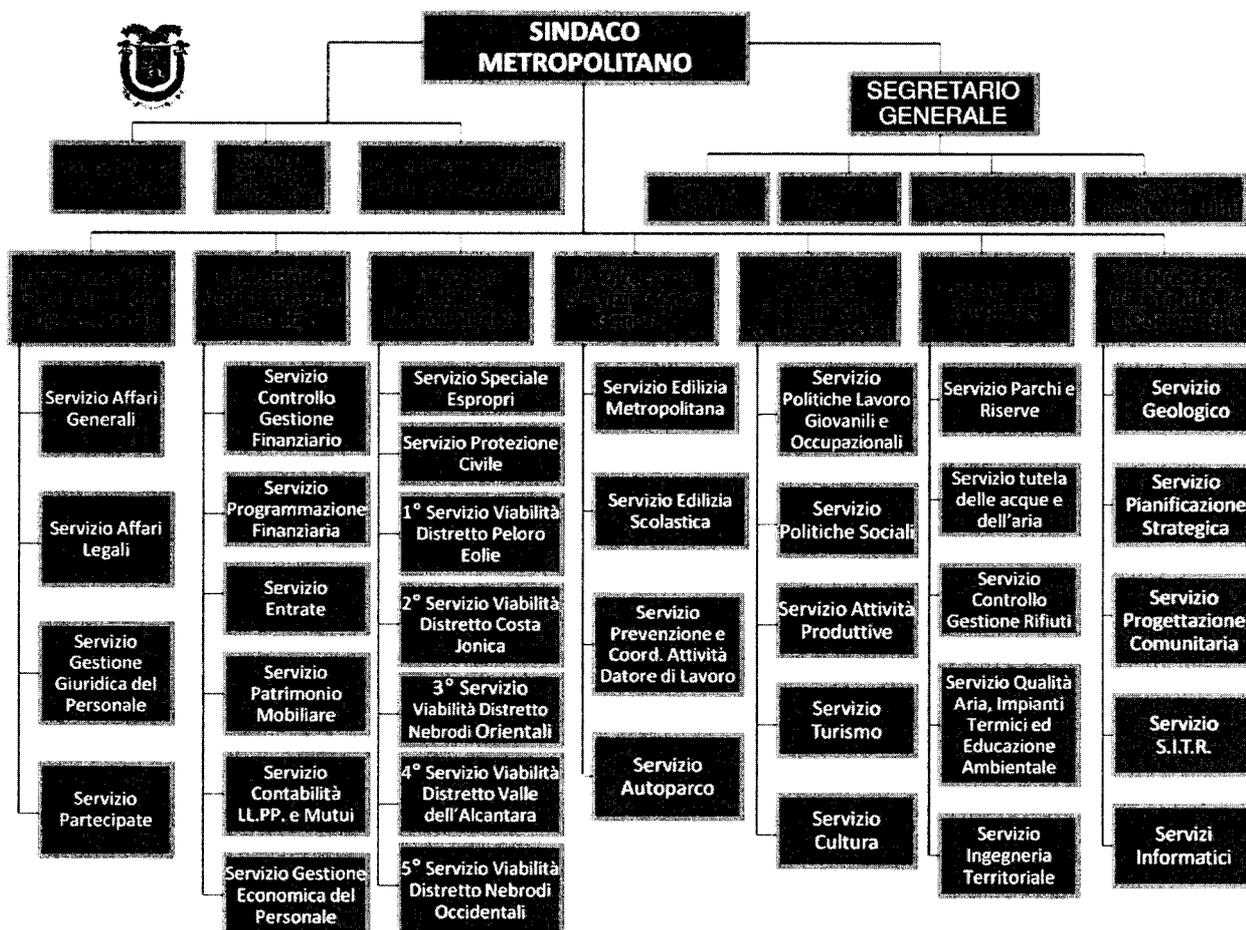
Il processo di riforma degli enti di area vasta, che su tutto il territorio nazionale ha trovato compimento con la Legge del 7 aprile 2014, n.56, ha incontrato nella Regione Siciliana maggiori difficoltà attuative e la legge regionale n.15 del 4/8/2015, con la quale è stata istituita la Città Metropolitana di Messina ha finalmente trovato compimento con le modifiche apportate dalle LL.RR. n. 5 dell'1.4.2016 e n. 8 del 17.5.2016, che hanno concluso il processo di riforma dell'ex Province Regionali Siciliane.

Nell'iter legislativo che ha, dapprima, condotto alla istituzione del "Libero Consorzio Comunale", ai sensi della L.R. n.8 2014, e poi alla Città Metropolitana il quadro delle funzioni assegnate alla ex Provincia Regionale di Messina è rimasto cristallizzato a quello delineato in massima parte alla Legge n.9 del 6 Marzo 1986 della Regione Siciliana.

L'Osservatorio previsto dall'art. 25 della L.R. 15/2015 è stato istituito solo il 14 giugno 2016 con il Decreto Assessoriale n. 87; tale Osservatorio regionale dovrà svolgere una ricognizione delle entrate nonché delle spese necessarie allo svolgimento delle funzioni attribuite agli enti di area vasta e definire i criteri per la riallocazione delle funzioni e delle risorse finanziarie, umane e strumentali, anche sulla base di parametri perequativi di natura economico-demografica

Attualmente, in attesa che tutto ciò si compia, la struttura amministrativa è composta dagli uffici di staff del Sindaco Metropolitano e del Segretario Generale nonché da 7

Direzione. La Struttura si articola in 43 servizi e 128 Uffici, nell'attività gestionale sono impiegati 3 Dirigenti, 834 dipendenti di ruolo e 96 dipendenti con contratto a tempo determinato e parziale.



Gli obiettivi istituzionali previsti dallo Statuto dell'ex Provincia Regionale di Messina, che hanno validità sino all'approvazione del futuro Statuto della Città Metropolitana sono:

1. Concorre ad assicurare la pacifica e civile convivenza della popolazione, lo sviluppo della persona umana e la piena realizzazione dei suoi diritti fondamentali. A tal fine promuove la cultura della pace e dei diritti umani, mediante iniziative di ricerca, di educazione, di cooperazione e di informazione che tendano a fare della Provincia una terra di pace.
2. Nell'esercizio delle sue funzioni, assicura il principio di uguaglianza e di pari opportunità tra uomo e donna e considerare prioritarie le esigenze delle fasce sociali più deboli.

3. Favorisce la realizzazione di un sistema ispirato al principio di uguaglianza e di solidarietà; tutela i lavoratori, i giovani, gli anziani, gli emarginati, i disabili, i disoccupati, le casalinghe gli immigrati; promuove lo sviluppo delle attività produttive compatibili con le vocazioni del suo territorio e la salvaguardia dell'ambiente.
4. Tutela l'ambiente, favorisce con idonei interventi, il sistema produttivo locale, agricoltura valorizzando la rete di servizi e infrastrutture a supporto della piccola e media impresa, predisponendo ed attuando programmi per la promozione di attività terziarie tecnologicamente avanzate, sostenendo l'artigianato, il commercio, e le attività di promozione del turismo. Tutela gli esercizi ed i mestieri tipici locali; adegua le attività ed i programmi di sviluppo alle innovazioni determinate dal progresso tecnologico e scientifico; promuove il coordinamento gli enti pubblici locali e nazionali operanti sul territorio della Provincia di Messina, per la programmazione ed integrazione di interventi che favoriscono la ricerca, l'arricchimento del sistema informativo, la modernizzazione della rete di comunicazioni e servizi per offrire opportunità di lavoro progetti formativi ai cittadini in cerca occupazione, agevolando l'associazionismo cooperativo e consortile, favorendo la formazione professionale ed esperienze di inserimento nel lavoro di inabili e portatori di handicap.
5. Attua un efficiente gestione dei servizi pubblici, favorendone l'accesso agli utenti più bisognosi. Lo sviluppo della vita democratica ,la trasparenza dell'azione amministrativa, la sua razionalità, l'efficienza e la cooperazione con gli altri enti locali, sono considerati essenziali per la realizzazione degli obiettivi programmatici della Città Metropolitana di Messina.

2.4 TRASPARENZA, WEB, PERFORMANCE e COMUNICAZIONE/INFORMAZIONE

L'incontro tra i processi di trasparenza e rendicontazione e l'accessibilità agli strumenti informatici, assicurando la promozione e regolamentazione dell'informatizzazione, divengono elemento fondamentale attorno al quale impostare non solo i documenti di programmazione e rendicontazione ma l'azione di comunicazione dell'Ente sul web e su altri fronti, come gli incontri pubblici con i cittadini e con specifici gruppi di stakeholder.

La Città Metropolitana di Messina ha recepito la normativa e gli indirizzi sopra richiamati, sviluppando nuove e diverse modalità di pianificazione delle proprie strategie e prevedendo percorsi di valutazione ed analisi dei risultati delle azioni svolte e dei progetti intrapresi allo scopo di assicurare ampia rilevanza ai processi di trasparenza ed accessibilità.

La Città Metropolitana di Messina ha già elaborato "Il Programma Triennale della Trasparenza ed integrità 2016/2018, approvato con deliberazione della Giunta n.16

dell'1/2/2016, documento che definisce i tempi ed i modi della comunicazione istituzionale di tutta una serie di dati ed informazioni relativi alla gestione, al rapporto con gli stakeholder, alla misurazione e valutazione della performance, organizzativa ed individuale.

Il Piano della Comunicazione del 2016 diviene, dunque in questo contesto, strumento efficace per programmare e supportare adeguatamente anche le azioni legate alla trasparenza, al Piano Anticorruzione e Legalità ed alla Performance.

3 La definizione degli obiettivi e della mission nella Città Metropolitana di Messina

La riforma introdotta dalla legge 56/2014 ha dettato disposizioni sulle città metropolitane, sulle province, sulle unioni e fusioni di comuni, innovando la disciplina degli enti di area vasta e disponendo in materia di articolazione e governance degli enti locali nell'ottica di determinare una migliore funzionalità dei servizi resi dagli stessi e permettere una loro più efficiente gestione.

Alle città metropolitane quali enti di area vasta sono state attribuite funzioni di preminente rilevanza strategica interessanti l'intera area metropolitana.

Nella Regione Siciliana la L.R. n. 15 del 4/08/2015 ha istituito i Liberi Consorzi Comunali e le Città Metropolitane, integrata e modificata dalla L.R. n. 5 del 1/4/2016 in particolare per quel che riguarda la disciplina della governance degli enti intermedi, i meccanismi di elezione degli organi, la gratuità delle cariche e la soppressione delle funzioni in materia di acque e rifiuti e di tutela ambientale. Le Città metropolitane sono chiamate a valorizzare le potenzialità economiche, tecnologiche, culturali e sociali che si trovano al loro interno e a sviluppare al meglio il proprio ruolo di baricentro dell'intero territorio .

La Città Metropolitana di Messina ha un complesso e articolato territorio composto da 108 comuni con una popolazione complessiva di 640.675 abitanti che si estende su una superficie di 3 266,12 km². E' attraversata da est a ovest, a partire dal capoluogo, dalle catene dei Monti Peloritani e dei Nebrodi ed è nel contempo il territorio con più comuni con accesso al mare, ben 46 (34 sul mar Tirreno, 12 sul mar Jonio e il comune di Messina su entrambi oltre l'arcipelago delle Eolie composto da sette isole) si accinge a vivere una svolta epocale con l'avvento della Città Metropolitana.

Tale occasione di rapporto "non mediato" con le opportunità di sviluppo che l'unione europea offre, potrà consentire di dare risposte adeguate alla crisi che attanaglia le "economie del territorio".

Il Sindaco Metropolitano, che per il dettato della L.R n.15/2015 e L.R. 5/2016, coincide di diritto con il Sindaco del comune capoluogo, accoglie su di sé la responsabilità di dare corpo a tali aspettative.

La sua funzione dovrà essere quella di unire in una sola voce le aspirazioni e gli stimoli provenienti dai rappresentanti comuni del territorio.

Occorrerà compiere un'analisi scrupolosa delle necessità e degli interessi emergenti, realizzarne la sintesi e tentare, con le risorse disponibili, di fornire risposte adeguate.

Il rapporto con i sindaci delle realtà locali dovrà essere, necessariamente, di stretta e fattiva collaborazione.

Ciascuno, di essi, porterà le "peculiarità" del proprio territorio come arricchimento di quella che dovrà essere la strategia complessiva della nuova istituzione.

Le relazioni con essi, da parte del Sindaco Metropolitan, non potranno che svilupparsi nella logica del "primus inter pares", in coerenza con lo spirito della legge, sia nei confronti della Conferenza Metropolitana di cui sono componenti, che del Consiglio Metropolitan, organo di indirizzo politico e controllo dell'attività dell'ente, entrambi da lui presieduti.

Sulla scorta di quanto premesso, la Città Metropolitan di Messina costituisce, quindi, una insostituibile guida per assumere decisioni di ampio respiro e per conseguire risultati concreti e misurabili.

Nel periodo di transizione dalla governance "provinciale" a quella "metropolitana" è necessario un rafforzamento e una creazione di relazioni forti, stabili e funzionali tra le diverse parti del territorio metropolitan.

Sarà fondamentale valorizzare il patrimonio umano e professionale del territorio metropolitan favorendo l'inclusione sociale e l'accesso ai servizi pubblici locali.

Va inoltre evidenziata la complessità organizzativa e gestionale per l'esigua massa delle risorse finanziarie che rappresenta l'elemento centrale del percorso di riordino delle funzioni: nessuna prospettiva di riallocazione delle funzioni provinciali può essere attuata senza una attenta e congiunta analisi e valutazione tra Stato e Regioni dei costi, delle funzioni da riordinare e del relativo personale.

La Città metropolitana ai sensi della L.R. n. 15 del 4/08/2015 quale ente di area vasta, oltre che delle funzioni attribuite dall'articolo 27 ai liberi Consorzi comunali, è titolare delle seguenti funzioni proprie:

a) adozione ed aggiornamento annuale di un piano strategico triennale del territorio metropolitan, che costituisce atto di indirizzo per l'ente e per l'esercizio delle funzioni dei comuni e delle unioni di comuni compresi nel predetto territorio, anche in relazione all'esercizio di funzioni ulteriori eventualmente delegate o assegnate dalla Regione;

b) pianificazione territoriale generale ed urbanistica che, nel fissare vincoli e obiettivi all'attività dei comuni compresi nel territorio metropolitan, individua in ogni caso le aree da destinare all'edilizia residenziale pubblica, convenzionata ed agevolata nonché le strutture di comunicazione, le reti di servizi e le infrastrutture e ne valuta la loro sostenibilità ambientale, ecologica ed energetica nel contesto metropolitan;

- c) strutturazione di sistemi coordinati di gestione dei servizi pubblici locali del territorio metropolitano, già di competenza comunale;
- d) mobilità e viabilità nel territorio metropolitano, assicurando la compatibilità e la coerenza della pianificazione urbanistica dei singoli comuni nell'ambito metropolitano e garantendo in ogni caso l'intermodalità dei trasporti nonché l'ottimizzazione dei collegamenti delle aree portuali ed aeroportuali con le infrastrutture autostradali;
- e) promozione e coordinamento dello sviluppo economico e sociale nel territorio metropolitano, anche assicurando sostegno e supporto alle attività economiche e di ricerca innovative e coerenti con la vocazione della Città metropolitana, come delineata nel piano strategico del territorio di cui alla lettera a);
- f) sostegno e sviluppo dei Consorzi universitari presenti nel territorio nonché degli enti culturali già sostenuti dalle ex province regionali;
- g) partecipazione diretta alla programmazione, assegnazione e gestione di interventi finanziati con fondi europei, destinati alla Città metropolitana.

3.1 Gli obiettivi dell'ente in materia di comunicazione

Il Piano della Comunicazione 2016 ha come obiettivo il miglioramento della Comunicazione tra la Città Metropolitana di Messina e la popolazione. L'affidabilità nel fornire notizie e dati consente, infatti, di "aumentare" la credibilità dell'Ente nei confronti della collettività, eliminare ogni rischio di disinformazione ed aumentare il dialogo con la cittadinanza.

Con l'adozione del Piano da parte del Sindaco Metropolitano verranno presentate in forma organica le principali attività di comunicazione che gli Uffici svolgeranno per il 2016, con l'introduzione di nuove attività e la standardizzazione e il perfezionamento di quelle attualmente in uso.

Nel medio periodo il risultato atteso è un miglioramento effettivo della capacità dell'Ente di raggiungere i suoi pubblici di riferimento, sia per informare, sia per stimolare la partecipazione del cittadino alle attività ed alle scelte strategiche della nuova Città Metropolitana di Messina.

Il miglioramento si produrrà in termini di quantità e qualità delle informazioni veicolate e di pubblico raggiunto e coinvolto, in termini di tempestività nella diffusione di messaggi e di contenuti, con l'utilizzo di strumenti e procedure tecnologicamente avanzate, ed in termini di semplificazione del linguaggio utilizzato nella redazione dei testi scritti che dovranno rispondere a criteri di chiarezza, semplicità e trasparenza.

Il mix degli strumenti utilizzati dovrà assicurare che lo scambio informativo sia fluido e chiaro, in modo da evitare l'insorgere di equivoci e ambiguità. "Scrivere chiaro" avvantaggia il cittadino e l'Amministrazione poiché rende sostanziale il diritto di accesso, la trasparenza dell'attività amministrativa e la semplificazione delle procedure e, soprattutto, permette di evitare e limitare gli "sprechi di tempo" sia per il cittadino, che non dovrà recarsi presso gli uffici perché "non ha capito", sia per l'Amministrazione che potrà utilizzare diversamente quelle stesse risorse spesso impegnate a rispiegare quanto non si è riusciti a comunicare in modo efficace.

Lo sforzo del ripensare e rielaborare il risultato dell'agire amministrativo, per comunicarlo ai cittadini, deve andare nella direzione di garantire la qualità e al tempo stesso l'accessibilità del linguaggio utilizzato, superando il "burocratese" e avvicinando l'Amministrazione ai cittadini.

La comunicazione istituzionale dell'Ente punterà quindi a gestire e sviluppare le informazioni legate alle competenze assegnate all'Ente dalle norme, trasmettendo contemporaneamente le strategie che, tracciate dagli indirizzi di governo, disegnano nel tempo le priorità e gli assi portanti dell'azione amministrativa, ripresi anche nel Piano della Performance.

4 Il Piano della Comunicazione annuale

Il Piano della Comunicazione 2016 si configura prevalentemente come aggiornamento del precedente, confermando un sistema metodologico in funzione ormai da diversi anni:

- Ribadisce che il sistema della comunicazione dell'ente non può basarsi esclusivamente sull'attività e sulla professionalità di alcune strutture dedicate. Affinché il sistema esista, e funzioni, è necessario che la comunicazione divenga patrimonio culturale e che ognuno partecipi alla sua costruzione ed al suo sviluppo;
- Individua, quindi, quali sono i soggetti chiamati ad assolvere a tali funzioni definendone le competenze;
- Definisce la dotazione, le modalità di gestione e di utilizzo degli strumenti di comunicazione;
- Individua i sistemi di comunicazione in uso nell'ente con le rispettive competenze;
- Specifica gli obiettivi e l'attività dell'Ufficio Piano della Comunicazione e del Servizio Comunicazione Esterna e rapporti con la Stampa;
- Evidenzia le attività/campagne di comunicazione nei settori per le quali è stata individuata una specifica strategia d'azione.

Il processo attraverso cui si perviene all'elaborazione del Piano di Comunicazione annuale vede il coinvolgimento di tutte le Aree Organizzative che forniscono le informazioni relative all'attività istituzionale e di quella comunicativa connessa, programmate per l'anno in corso con indicazione delle relative modalità operative.

L'Ufficio Piano della Comunicazione coordina tale attività di ricognizione ed effettua l'analisi delle informazioni raccolte, finalizzata al miglioramento del sistema comunicativo ed alla implementazione degli strumenti e processi comunicativi.

Al Servizio Comunicazione Esterna e rapporti con la Stampa è delegata la cura di tutte le comunicazioni istituzionali connesse all'attività dell'Ente, garantisce i rapporti con la stampa e l'informazione istituzionale indirizzata ai mezzi di comunicazione di massa e assicura la divulgazione di avvisi di pubblica utilità volti ad assicurare, attraverso l'utilizzazione degli opportuni strumenti informativi dell'Ente, la conoscenza di normative, servizi e strutture, sulla base delle informazioni prodotte dagli uffici e dagli Organi istituzionali. Opera, inoltre, per la divulgazione degli eventi più significativi (religiosi, turistici, culturali ed enogastronomici) programmati sul territorio provinciale in collaborazione con i Comuni.

Il Piano della Comunicazione 2016 mira a sviluppare e consolidare relazioni interne ed esterne attraverso la gestione, il monitoraggio e lo sviluppo degli strumenti di comunicazione coordinata. Di centrale importanza risulta l'attività che viene svolta insieme alla Rete dei Referenti per la Comunicazione, con Uffici strategici, come quelli della Trasparenza e Anticorruzione, in particolare per quanto riguarda la progettazione di attività di comunicazione nel corso dell'anno e per il monitoraggio e la valutazione delle attività.

4.1 Gli attori della Comunicazione

All'interno della Città Metropolitana di Messina il Segretario Generale svolge un ruolo di supervisore, sostegno e legittimazione interna del processo di pianificazione, oltre che di coordinamento ed impulso, i Dirigenti ed i Funzionari apicali, invece svolgono un ruolo attivo e di coordinamento operativo, fornendo le informazioni che devono essere veicolate all'interno e all'esterno, relativamente alle attività delle varie direzioni e servizi.

I dirigenti ed i funzionari vengono individuati quindi come referenti delle strategie, delle logiche e dinamiche comunicative dei settori e quindi come referenti di processo.

Il Personale dei vari servizi e uffici svolge la funzione di raccolta di indicazioni ed informazioni sulle modalità operative e i contenuti delle iniziative di comunicazione da pianificare nel corso del periodo di tempo oggetto del piano, identificando il proprio ruolo come quello di referente del prodotto di comunicazione, diventando l'interfaccia tra l'Ente e gli utenti.

Attori della Comunicazione sono anche il Servizio Comunicazione con Esterna ed Ufficio Stampa, che traduce in azioni comunicative le esigenze individuate dalle diverse strutture, il Servizio Trasparenza e URP, cui sono delegate le funzioni in materia di accesso civico e trasparenza e tutti gli Sportelli di front office, che erogano informazione "face to face".

4.2 I pubblici della comunicazione

Per costruire una comunicazione efficace occorre farla “su misura” del pubblico al quale ci rivolgiamo.

Si possono individuare due pubblici:

Il pubblico interno dell'ente, costituito dagli amministratori, i dipendenti e collaboratori, direttamente coinvolto nel processo di cambiamento e nel processo di comunicazione verso i pubblici esterni.

Il pubblico esterno all'ente da segmentare in gruppi omogenei e significativi di soggetti da raggiungere con una precisa azione di comunicazione. La segmentazione è necessaria per passare dal livello astratto degli obiettivi (strategici e comunicativi) al livello operativo delle azioni di comunicazione, mantenendo un'aderenza metodologica tra i primi e le seconde.

La macro-segmentazione divide i pubblici di riferimento esterni in quattro categorie:

- beneficiari: coloro sui quali ricadono le azioni dell'amministrazione.
- istituzioni: governo, Parlamento, enti pubblici di riferimento, regioni, province e comuni.
- media: quotidiani, periodici, stampa specialistica e locale, Tv nazionali e locali, radio nazionali e locali, internet.
- stakeholders (influenti): enti o persone che hanno un'influenza politica e sociale sull'utenza (sindacati, ordini professionali, istituti di formazione, dirigenti scolastici, opinion leaders, associazioni locali)

L'attenzione verso gli influenti e gli stakeholder è rilevante anche per le organizzazioni pubbliche: si tratta di categorie di pubblico che possono rivelarsi determinanti per il raggiungimento degli obiettivi prefissati.

4.3.1 LA COMUNICAZIONE INTERNA

E' la comunicazione che si rivolge al pubblico interno della Città Metropolitana di Messina (amministratori, dirigenti, dipendenti o collaboratori). Ha la funzione di interpretare l'identità dell'istituzione per costruire relazioni a sostegno degli obiettivi dell'organizzazione. Promuovere la fiducia, l'orgoglio, il senso di appartenenza all'istituzione significa mettere ogni dipendente nelle condizioni di conoscere i programmi dell'amministrazione e individuare il senso del proprio ruolo e lavoro all'interno di questi programmi. In questo modo si pongono le basi affinché anche i cambiamenti siano più facilmente condivisi.

Fanno parte della comunicazione interna per esempio presentazione della nuova macro-organizzazione dell'ente, le conferenze di area, i corsi di formazione interna, gli incontri tra i componenti della rete dei referenti dell'anticorruzione e della Trasparenza e dei referenti della comunicazione, ecc.

Anche la comunicazione interna così come quella esterna può essere sia diretta (incontri, riunioni, seminari, corsi di formazione) sia mediata (lettere/circolari/atti, e-mail, uso della intranet, sms, indagini di rilevazione sul benessere organizzativo).

Può essere verticale dall'alto al basso (guide o manuali per il personale, comunicati affissi in bacheca, promemoria, relazioni o altri documenti, incontri, discorsi e conferenze, riunioni in piccoli gruppi, colloquio personale), dal basso all'alto (relazioni sull'andamento generale e sull'avanzamento nel conseguimento degli obiettivi, analisi di clima o "motivazionali" per indagare sulle aspettative dei dipendenti, la "cassetta dei suggerimenti") orizzontale tra pari o trasversale tra colleghi di livello diverso appartenenti a funzioni diverse.

A seconda delle strategie di comunicazione interna si possono mettere in campo diversi strumenti:

| Strategia | Strumenti |
|---|--|
| <p>Comunicare per guidare</p> <p>Comprende informazioni necessarie per far funzionare bene l'istituzione, renderla efficiente: informazioni sui programmi, sulle norme, sulle procedure, sui macchinari, sui servizi, sugli orari e sui sistemi di controllo, ecc.</p> | <p>Le attività e gli strumenti utilizzati in questi casi sono prevalentemente comunicazioni di tipo formale come ordini di servizio, comunicati delle direzioni, organigrammi; comunicazioni sull'andamento di attività e processi di lavoro; affissioni su promozioni, trasferimenti, riorganizzazioni, trasformazioni. Il tutto anche utilizzando la via telematica (intranet, email, newsletter).</p> |
| <p>Comunicare per motivare</p> <p>Questa strategia ha lo scopo principale di far conoscere l'organizzazione, i valori, gli obiettivi, i prodotti/servizi, l'organizzazione, le procedure, gli avvenimenti principali, i programmi e le attività svolte dalle eventuali sedi periferiche, ecc.</p> <p>Il presupposto è che il dipendente è il primo pubblico di riferimento dell'organizzazione e rappresenta un veicolo di pubblicità credibile all'esterno.</p> | <p>Periodici istituzionali, audiovisivi, relazioni periodiche sull'attività, cartellonistica sui prodotti e sui servizi, comunicati sui successi dell'organizzazione amministrativa (progetti realizzati, iniziative, riconoscimenti esterni), comunicati sui successi delle persone dell'istituzione.</p> |
| <p>Comunicare per cambiare</p> <p>Di questo gruppo fanno parte tutte le occasioni di incontro durante le quali i dipendenti hanno l'opportunità di esprimere, in modo formale o informale, il proprio parere.</p> | <p>Occasioni strutturate e formali: la valutazione delle prestazioni, la definizione degli obiettivi, le riunioni di settore, i comunicati, la cassetta dei suggerimenti, le indagini di clima. Occasioni meno formali: "panel discussion" con il management.</p> |

4.3.2 LA COMUNICAZIONE ESTERNA

Nella comunicazione esterna distinguiamo tra comunicazione diretta, la quale non si avvale del filtro della scrittura, ma utilizza soprattutto modalità di comunicazione orale e/o faccia-a-faccia, e comunicazione mediata, appunto filtrata dalla scrittura sotto diverse forme (atti amministrativi, materiali di comunicazione vari cartacei, internet, newsletter) o da comunicazioni audio-video.

a) Strumenti di Comunicazione Diretta

a1)STRUMENTO: Attività di sportello di front office

CARATTERISTICHE: Comunicazione uno a uno. Importante, oltre all'aspetto del contenuto, quello della relazione:

- comunicazione non verbale
- ascolto attivo e riflessivo (mettersi nei panni dell'interlocutore)

Nella maggior parte dei casi l'operatore non conosce l'interlocutore prima di incontrarlo

Dà la possibilità di orientare la comunicazione in base all'andamento della conversazione.

PUBBLICO: Cittadini e Professionisti

a2) STRUMENTO: Comunicazione telefonica (call center)

CARATTERISTICHE: Pubblico eterogeneo. Importanza dell'aspetto di relazione, oltre che di quello di contenuto. Dà la possibilità di stabilire un'interazione "amichevole" – di orientare il pubblico – di risolvere già a questo stadio il problema per cui il cittadino telefona all'Amministrazione. Difficoltà ad indirizzare il cittadino se non si dispone di adeguate informazioni dal back office. L'Amministrazione può valutare l'opportunità dell'attivazione di call center ad hoc su temi emergenti o emergenziali.

PUBBLICO: Cittadini, imprese, associazioni

a3) STRUMENTO: Organizzazione di Eventi per la promozione di servizi/iniziativa dell'Ente

CARATTERISTICHE:

1) Convegni, seminari, tavole rotonde, presentazioni, inaugurazioni

Hanno generalmente uno spessore tecnico, rivolto agli addetti ai lavori.

2) Manifestazioni (giornata-evento)

Hanno di solito precise finalità educative e di intrattenimento e mirano a coinvolgere l'utenza e a favorire la fidelizzazione dei cittadini.

3) Partecipazione a fiere/convegni

Lo scopo è promozionale, permettono confronto tra enti od organizzazioni dello stesso settore.

4) Mostre ed esposizioni

Luoghi privilegiati per riproporre valori, storia, missione dell'ente allo scopo di rafforzarne l'immagine e l'identità di ente vicino ai suoi cittadini

PUBBLICO: Cittadini, istituzioni, addetti ai lavori, ecc.

a4) STRUMENTO: Conferenza stampa

CARATTERISTICHE: Si tratta di incontri con i giornalisti ai quali partecipano il Sindaco o i consiglieri delegati di competenza ed i responsabili dei progetti/servizi/iniziativa da promuovere. L'organizzazione della conferenza stampa viene curata dall'Ufficio Stampa.

Il tema della conferenza stampa deve essere:

- o così complesso per cui l'Amministrazione ritiene necessaria una conferenza stampa per dare maggiori approfondimenti ed eventualmente per chiarire attraverso le domande dei giornalisti i dubbi sui contenuti

- o ritenuto particolarmente importante dall'Amministrazione

La conferenza stampa va convocata tempestivamente. La preparazione della cartella stampa, 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. Variabili della conferenza stampa: press tour (visita sul posto, per esempio in caso di inaugurazione di strutture) o press briefing (incontro più breve e informale con i giornalisti).

PUBBLICO: Giornalisti

a5) STRUMENTO: Interviste con i media

CARATTERISTICHE: Meno formalizzate di una conferenza stampa, si possono concordare interviste con gli amministratori (e gli eventuali responsabili del progetto) proponendo preventivamente gli argomenti ai media. Anche le interviste con i media vengono curate dall'Ufficio Stampa.

PUBBLICO: Lettori della stampa, spettatori tv o ascoltatori radio

b) Strumenti di Comunicazione Mediata

b1) STRUMENTO: Statuto, regolamenti, atti, normative, comunicazione scritta.

CARATTERISTICHE: E' il linguaggio vero e proprio dell'Amministrazione, ha precise regole formali che non devono però pregiudicarne la comprensione anche da parte dei non addetti ai lavori.

PUBBLICO:

Interno: amministratori e dipendenti; esterno: cittadini, professionisti, istituzioni, associazioni

b2)STRUMENTO: Carte del servizio

CARATTERISTICHE: Pubblicazioni che indicano agli utenti le caratteristiche, le modalità di accesso e gli standard qualitativi del servizio. Entrano a pieno titolo tra gli strumenti che realizzano il principio di trasparenza delle pubbliche amministrazioni.

PUBBLICO: Utenti del servizio

b3)STRUMENTO: Periodico istituzionale

CARATTERISTICHE: e' il periodico attraverso i quale l'Amministrazione metropolitana informa i propri cittadini su tutte le notizie di pubblica utilità che riguardano la Città Metropolitana.

PUBBLICO: Cittadini, imprese, istituzioni del territorio

b4) STRUMENTO: Prodotti editoriali vari e prodotti audiovisivi

CARATTERISTICHE: Volantini, pieghevoli, brochure, manifesti, locandine, pubblicazioni, rassegne stampa, cd, dvd. La scelta tra questi prodotti dipende dai progetti da promuovere e da una valutazione complessiva delle risorse a disposizione.

PUBBLICO: cittadini e associazioni, istituzioni, ecc.

b5) STRUMENTO: Comunicati stampa o videocomunicati

CARATTERISTICHE: Comunicazioni sintetiche rivolte a un pubblico di professionisti della comunicazione a ridosso dell'avvenimento (servizio che parte, lavori pubblici che iniziano, ecc.). Sono curati dall'Ufficio Stampa in collaborazione con gli Amministratori e i responsabili dei progetti. Contengono la risposta alle 5 W: who (chi), what (cosa), where (dove), when (quando), why (perché), le dichiarazioni dell'amministratore, eventuali link o allegati per le immagini e gli approfondimenti. Il comunicato stampa trasmette le informazioni ai media un paio di giorni prima dell'eventi, necessita di tempi di elaborazione di norma abbastanza brevi e si può redigere avendo le informazioni il giorno prima o il giorno stesso (va comunque spedito di norma entro le ore 14 per consentire alle redazioni di lavorarci).

PUBBLICO: Media (agenzie stampa, quotidiani, periodici, radio, tv, siti)

b6)STRUMENTO: Internet e strumenti del web 2.0

Sito web, pagine social (facebook, twitter, ecc.)

CARATTERISTICHE: Danno la possibilità di inserire informazioni in tempo reale, linkare immagini, approfondimenti, contenuti "pesanti". E' necessario rispettare regole di scrittura e di costruzione delle notizie. E' possibile attivare siti internet ad hoc per iniziative cicliche o articolate e di una certa durata .

PUBBLICO: Tutti quelli che hanno accesso a Internet

b7) STRUMENTO: Newsletter

CARATTERISTICHE: La parola significa "lettera contenente informazioni/notizie": attraverso un'e-mail si inviano agli iscritti tutte le informazioni su

(invece di lavorare sull'emergenza), stabilire le tempistiche, ottenere risultati più efficaci in termini di prodotti di comunicazione e loro capillarità. Il Piano del Fabbisogno della Comunicazione dovrà quindi contenere una "mappa" degli eventi da promuovere con l'indicazione di strumenti, tempistiche, referenti per ogni area e servizio.

Rete dei referenti della comunicazione

La rete dei referenti della comunicazione è costituita dai Responsabili nominati dai Dirigenti delle Direzioni. Il loro compito è di fare da anello di congiunzione tra gli input dell'Ufficio Piano della Comunicazione e del Dirigente di riferimento per la preparazione delle campagne di comunicazione relative ad attività, eventi, progetti ecc.

Nel compito di raccolta di indicazioni e informazioni sulle modalità operative e i contenuti delle iniziative di comunicazione, i responsabili vengono coadiuvati dal personale dei servizi da loro individuato.

Da un punto di vista organizzativo il sistema della comunicazione dell'ente si esplicita attraverso le attività dei seguenti soggetti:

Rete della comunicazione

| Ufficio Piano della Comunicazione | Ufficio Stampa | Aree Organizzative/Referenti |
|--|--|---|
| <p>Coordina le attività di comunicazione, principalmente per mezzo del Piano di Comunicazione e del Piano del fabbisogno;</p> <p>Cura e coordina il monitoraggio annuale delle azioni di Comunicazione.</p> <p>Elabora il report finale.</p> | <p>Cura il sistema di immagine coordinata dell'Ente.</p> <p>Cura la redazione del sito internet e di tutta la comunicazione on-line.</p> <p>Gestisce gli strumenti di comunicazione interna cura la redazione della rete intranet.</p> <p>Gestisce direttamente campagne di comunicazione di particolare impatto sulla cittadinanza e di interesse strategico complessivo individuale in fase di approvazione del piano del fabbisogno.</p> <p>Gestisce i rapporti con gli organi di informazione.</p> <p>Prepara ed emette comunicati stampa, organizza conferenza stampa, redige il periodico di informazione, cura il flusso delle informazioni tra l'ente e la stampa.</p> | <p>Ogni struttura organizzativa gestisce, per il tramite del Referente individuato dai singoli dirigenti la propria attività comunicativa seguendo procedure e standard operativi omogenei in grado di garantire una comunicazione coerente e costante che possa far emergere un percorso ed una immagine comunicativa riconducibile all'ente istituzionale nel suo complesso.</p> <p>Le aree organizzative gestiscono la propria comunicazione utilizzando i sistemi in uso nell'ente.</p> |

5 La misurazione dei risultati

Il monitoraggio rappresenta un momento fondamentale per l'attuazione del PdC perché consente di verificare l'adeguamento dell'organizzazione ai suoi contenuti, di accertare il funzionamento dell'Ente nel senso da esso indicato e di riscontrare la diffusione all'esterno ed all'interno della comunicazione.

Ovviamente può rendersi necessario in corso di attuazione del piano apportare delle correzioni, per necessità sopraggiunte od evidenziate che riguardano le strategie di comunicazione, gli strumenti, i destinatari, i costi ed i tempi previsti o per la realizzazione degli obiettivi prefissati nel rispetto della "ratio" cui si ispira il Piano della Comunicazione e delle scelte che si sono operate. E' opportuno, a tal proposito, prevedere una verifica strategica dello stato di attuazione del PdC e dei suoi progetti, per verificare l'effettiva attuazione delle scelte compiute in termini di congruenza tra i risultati conseguiti e gli obiettivi predefiniti e di verifica della realizzazione degli stessi.

Il processo di valutazione che ne consegue persegue dunque differenti finalità:

- Verificare la congruenza delle azioni con gli obiettivi predefiniti
- Ascoltare e leggere i segnali provenienti dall'esterno
- Fare emergere i punti forza e di debolezza traducendoli in azioni mirate
- Assicurare la correzione degli errori
- Affidare le procedure

Per l'attività di verifica dei risultati delle iniziative di comunicazione occorrono indicatori oggettivi di valutazione e auto-valutazione che esprimano:

- Coerenza e funzionalità agli obiettivi generali del Piano della Comunicazione e dell'Ente.
- Misurazione dell'attività percepita secondo dati e parametri standard già in possesso dell'Ente con indagini mirate e strumenti ad hoc, come questionari e valutazione sull'organizzazione e realizzazione degli eventi programmati,
- Rilevazione sul gradimento dell'utenza tramite questionari di gradimento/efficacia dei servizi e di funzionalità della comunicazione interna

Inoltre, indicazioni generali sull'efficacia e gradimento da parte dell'utenza nei confronti degli strumenti di comunicazione esterna, potranno essere ricavati dalle specifiche attività di customer satisfaction.

**Segreteria Generale Servizio Trasparenza Urp
Ufficio Piano della Comunicazione**

.....

Azione di Comunicazione

“.....”

| | |
|--|--|
| Presentazione dell'iniziativa | Evento nuovo – programmato e/o organizzato negli anni – Finalità principali – Testimonial ecc. ecc. |
| Destinatari | Pubblico Interno Amministratori e dipendenti Pubblico esterno : Cittadini , Professionisti, Associazioni |
| Modalità di Comunicazione | Questionari, Conferenza Stampa, Seminari, Mostre, comunicazione one line, brochure ,manifesti , locandine , news letter attraverso un 'email |
| Obiettivi – | Sensibilizzazione –promozione –diffusione dei contenuti |
| Azioni di Performance | Coerenza e funzionalità agli obiettivi generali del Piano della Comunicazione e dell'Ente |
| Sinergie con altre Direzioni o Enti Coinvolti | Partneriati, Compartecipazioni |
| Azioni di monitoraggio ed indicatori di risultati | Rilevazione sul gradimento dell'utenza tramite questionari di gradimento /efficacia dei servizi e di funzionalità della comunicazione interna- Rassegna Stampa- Report con analisi dei dati Customer Satisfaction |