



*Un'azione comune delle donne nel governo locale.
Progetto della Provincia di Milano*

Il piano di comunicazione

**2° incontro Gruppo di Lavoro “Comunicazione”
Milano, 11 gennaio 2006**

koinetica
l'altra

Cosa è un piano di comunicazione

- Il piano di comunicazione è lo strumento utilizzato da un'organizzazione per **programmare le proprie azioni di comunicazione** in un periodo di tempo definito. Serve per **ordinare, sviluppare e impiegare le risorse** (umane, strumentali, economiche) necessarie per raggiungere gli obiettivi dell'Ente.
- Attraverso il piano di comunicazione è possibile organizzare in sequenza logica **obiettivi, strategie e strumenti destinati a veicolare i messaggi** che l'Ente intende far arrivare ai diversi soggetti con i quali è in contatto. L'elaborazione del piano di comunicazione è anche l'occasione per **costruire una mappa ragionata e interrelata** di ciò che si deve fare, da parte di chi, con quali risorse.



Le fasi di realizzazione del piano di comunicazione

- Il piano di comunicazione è un processo che si può suddividere in **tre fasi**:
 - Pianificazione e stesura
 - Implementazione (o realizzazione)
 - Valutazione
- Nel processo vengono coinvolti, con ruoli diversi, differenti soggetti che operano nell'organizzazione, ma anche **attori esterni**.
- Mettere a fuoco la dimensione processuale del piano significa considerare la sua **dimensione diacronica** (redigere il piano è già di per sé un'azione), ma anche la sua **dimensione organizzativa** (il processo attraversa e modifica l'organizzazione).

Gli attori e i consulenti esterni

- Nella fase di pianificazione è importante che vengano coinvolti non solo i **dirigenti dell'Ente**, ma anche gli **organi politici** che possono dare legittimità allo strumento e stimolare le necessarie collaborazioni. L'input per la redazione del piano può essere assunto sia dal **personale amministrativo**, sia dagli **organi elettivi**.
- Il **direttore generale** può avere un ruolo pro-attivo, oltre ad avere la supervisione del piano. Il **personale dei vari settori** svolge anche la funzione di raccolta delle informazioni sulle modalità operative e sui contenuti delle iniziative di comunicazione da pianificare.
- Alla struttura interna all'Ente si affiancano spesso consulenti esterni (o un'agenzia di comunicazione) che possono offrire consulenza strategica o essere inseriti solo nella fase di realizzazione di singoli strumenti.
- L'agenzia di comunicazione fornisce quegli standard di professionalità, che consentono - se integrati alle conoscenze dell'organizzazione dei referenti interni - lo sviluppo ottimale del piano di comunicazione.

Gli strumenti di coordinamento

- Un fattore chiave del processo finalizzato alla definizione del piano di comunicazione è il **coordinamento tra i diversi attori**.
- Le **modalità di coordinamento formale ed informale di un piano di comunicazione** possono essere diverse:
 - meccanismi operativi formalizzati (cabine di regia, consulte etc.)
 - strutture non formalizzate (conferenze di coordinamento etc.)
 - momenti di raccordo (gruppi di progetto, riunioni etc.).
- La quantità e la qualità delle relazioni e delle interdipendenze è funzionale alla scelta dell'Ente di applicare una **politica di accentramento o di decentramento operativo**.
- Il piano di comunicazione dovrebbe essere considerato uno **strumento di pianificazione** ed avere un **budget dedicato**. Molto spesso la mancanza di risorse destinate alle attività di comunicazione deriva dal fatto che manca un raccordo tra il bilancio dell'Ente e le attività di comunicazione.

Possibili criticità

- Uno dei problemi maggiori che emerge nella pratica è quello del **coordinamento**. Spesso non si tratta di un problema tecnico, bensì di un **problema di cultura**: manca, infatti, sensibilità, attenzione e pensiero strategico intorno alla comunicazione.
- Un'altra criticità deriva dal fatto che il principio della **pianificazione** genera diffidenza e sentimenti di paura (in particolare quando viene messa in discussione l'identità ed il ruolo di chi se ne è occupato fino ad allora).
- Anche il **coinvolgimento attivo dei dirigenti** può rappresentare un problema, data la mancanza di abitudine a considerare il legame profondo che dovrebbe instaurarsi fra cultura organizzativa e cultura della comunicazione.

Possibili opportunità

- Tra gli aspetti positivi che derivano dalla realizzazione di un piano di comunicazione vi è l'**incremento del senso di appartenenza** e la **maggior condivisione degli obiettivi operativi** dell'Ente a diversi livelli.
- Un altro aspetto positivo riguarda il fatto che, grazie alla creazione di un vero **sistema di comunicazione**, la comunicazione diventa patrimonio culturale dell'organizzazione (soprattutto se ognuno ha partecipato alla costruzione e allo sviluppo del piano).
- Quando la cultura della comunicazione permea le scelte dell'Ente, si avvia in modo corretto il processo di **condivisione del piano** (e delle sue esigenze economiche) con dirigenti e assessori, migliorando il rapporto tra referenti politici e dirigenti organizzativi.

Come costruire il piano di comunicazione

- Ogni piano di comunicazione ha una struttura che risponde alle specifiche esigenze dell'organizzazione. Vi sono però alcune **indicazioni di carattere metodologico** che possono costituire una valida traccia di lavoro per chi deve stendere il piano.
- Il **metodo di redazione** più utilizzato prevede i seguenti step:
 - l'analisi dello scenario
 - la definizione degli obiettivi
 - l'individuazione dei target
 - l'approccio strategico
 - lo sviluppo creativo
 - la scelta degli strumenti.
- Non sempre viene indicato lo **strumento di misurazione** da adottare per valutare l'efficacia della politica di comunicazione dell'Ente.



1° passo: l'analisi dello scenario

- Per scenario si intende il **contesto generale** (geografico, territoriale, socio-economico), il **contesto del settore** (in particolare quando si parla di servizi), il **contesto organizzativo** (le caratteristiche dell'amministrazione).
- Per definire lo scenario si dovranno analizzare:
 - la situazione generale dell'Ente e le sue politiche
 - i servizi offerti ai cittadini
 - le modalità organizzative interne
 - le attività di comunicazione già realizzate.
- Il **livello di approfondimento** varia in funzione degli obiettivi ma anche delle risorse disponibili: ricerche approfondite richiedono naturalmente maggiori investimenti di risorse e di tempo.

La definizione degli obiettivi

- Può apparire scontato affermare che é **importante definire gli obiettivi di un piano di comunicazione**. Ma per molti Enti decidere con chiarezza i propri obiettivi rappresenta ancora oggi un problema. Le organizzazioni gestiscono spesso i propri processi comunicativi senza aver definito in modo preciso gli obiettivi da raggiungere.
- Dopo aver analizzato lo scenario, chi é preposto alla stesura del piano di comunicazione deve procedere alla definizione degli obiettivi che possono essere legati a:
 - **identità e immagine**
 - **politiche generali dell'Ente**
 - **servizi offerti**
- Un obiettivo importante, a volte trascurato, è lo sviluppo di maggiore **cultura della relazione con il cittadino**.

L'individuazione dei target

- La **segmentazione dei diversi pubblici di riferimento** ai quali dedicare azioni e messaggi specifici é un ulteriore passaggio propedeutico allo sviluppo della strategia.
- Per quanto attiene il target “cittadini”, tra i **metodi più utilizzati**, anche in modo integrato, vi sono:
 - segmentazione socio-demografica
 - segmentazione psicografica
 - segmentazione in base al comportamento di fruizione dei servizi.
- Un'importante analisi riguarda anche altri pubblici di riferimento: dal **pubblico interno** alle altre **istituzioni**, ai **media**, agli **opinion leader**.



Impostare la strategia

- Dopo aver analizzato lo scenario, definiti obiettivi e target, si deve procedere all'elaborazione della **strategia generale**.
- Nel piano è necessario che siano messi a fuoco in particolare i **valori che l'Ente vuole comunicare**: devono essere chiari, espliciti e veritieri rispetto alle reali potenzialità dell'organizzazione.
- La strategia deve quindi fornire tutte le **indicazioni utili a sviluppare e dare concretezza al piano di comunicazione**.



Lo sviluppo creativo

- Fino all'impostazione della strategia il lavoro può essere elaborato all'interno della struttura di comunicazione dell'Ente, anche se sarebbe auspicabile prevedere fin da subito il **coinvolgimento di una società esterna** con professionalità adeguate.
- Quando il piano prevede la realizzazione di **una campagna sui media**, è necessario l'intervento di una agenzia di comunicazione con competenze adeguate.
- Lo **sviluppo creativo** può essere presentato in modo sintetico (attraverso dei concept) o sviluppato sui mezzi previsti (in termine tecnico, "declinato" in base agli strumenti e ai canali).



La scelta dei mezzi

- La **scelta dei mezzi** é spesso vincolata al **budget a disposizione dell'Ente** e condiziona quindi la possibilità di identificare i canali ritenuti più idonei per raggiungere gli obiettivi.
- Quando la campagna prevede **un'azione diversificata per i diversi target**, vengono identificati, oltre ai media tradizionali (stampa, radio, affissione, più raramente televisione), anche strumenti di contatto diretto.
- La pianificazione dei mezzi si traduce in un **piano mezzi**, un documento articolato che prevede i canali individuati, il periodo di programmazione, il numero dei passaggi (radio, TV) o delle uscite su stampa, i relativi costi.

Le ricadute del piano di comunicazione

- **Realizzare il piano di comunicazione** è già un importante risultato per molte organizzazioni pubbliche, indipendentemente dalla “qualità” del documento prodotto. Per molti Enti il procedere con la stesura del piano rende possibile **ancorare le attività svolte a scopi definiti e non casuali**, realizzare strumenti stabili e continuativi, creare sinergie fra strumenti e canali di comunicazione etc.
- Interessanti sono, soprattutto, **le ricadute all'interno dell'organizzazione**. Il piano di comunicazione consente di rendere riconoscibili ai componenti dell'Ente le strategie e le priorità dell'amministrazione, creando identità e senso di appartenenza.
- Pianificare l'attività di comunicazione aiuta a **stabilire il collegamento tra gli obiettivi di politica generale**, le azioni amministrative e il servizio fornito al cittadino.

Le ricadute del piano di comunicazione/2

- Partecipare alla stesura del piano di comunicazione può rappresentare l'occasione per **conoscere altre modalità di lavoro**, in particolare quando il team è composto anche da soggetti esterni. Non ultimi, gli aspetti legati all'**efficienza**, alla riduzione degli sprechi, alla razionalizzazione delle occasioni e degli strumenti di comunicazione gestiti dall'Ente.
- La comunicazione può rivelarsi una leva fondamentale nel **processo di cambiamento**, trasformando i modelli organizzativi e migliorando i sistemi di relazione all'interno dell'Ente.
- Da non sottovalutare, infine, che la crescita del livello della qualità della comunicazione al cittadino migliora l'**immagine complessiva dell'Ente**.