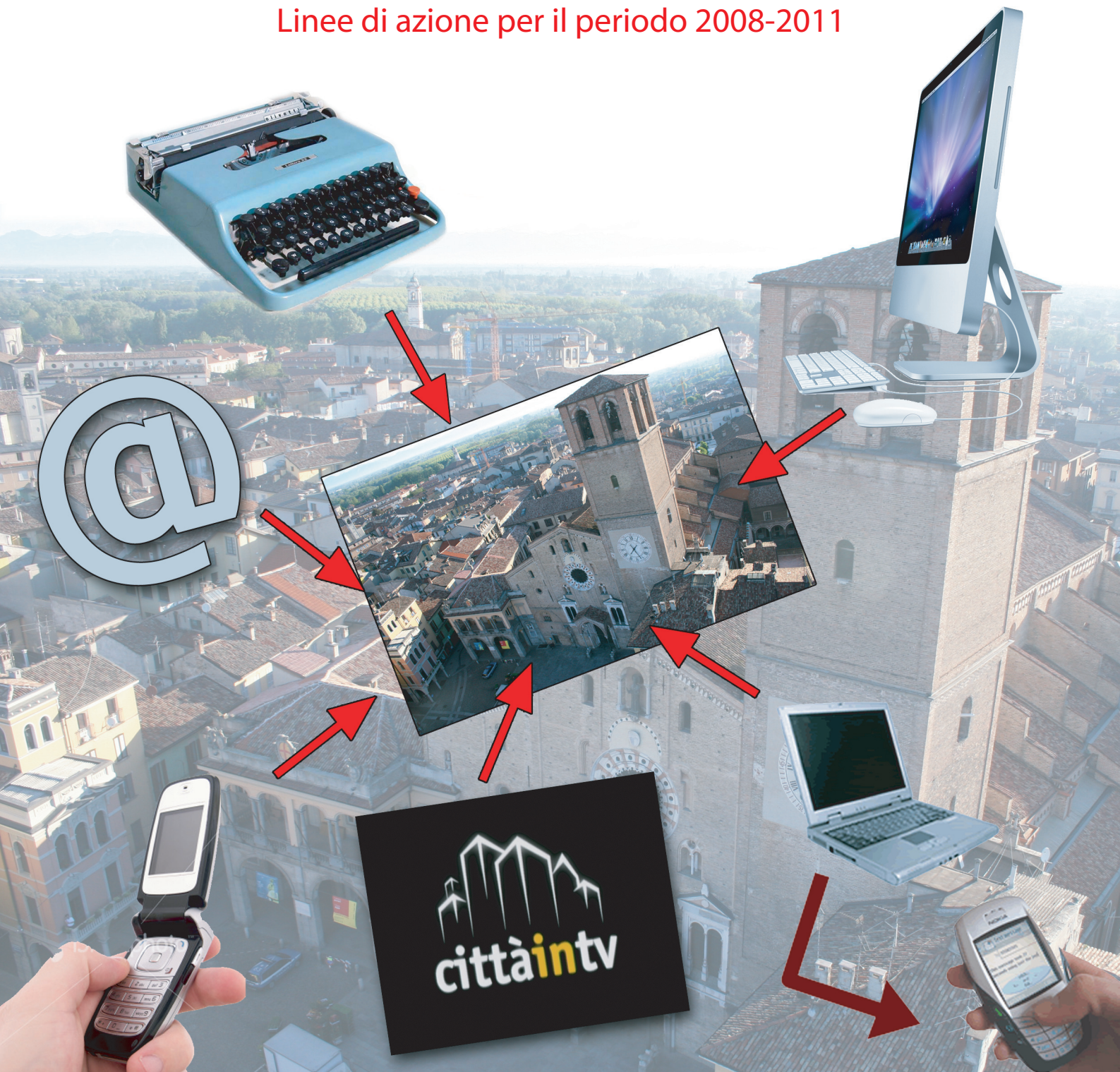




CITTÀ DI LODI

PIANO DI COMUNICAZIONE ISTITUZIONALE
DEL COMUNE DI LODI

Linee di azione per il periodo 2008-2011



Ufficio Relazioni con il Pubblico e Comunicazione
P.zza Broletto, 1 - 26900, Lodi
Tel 0371.409465/413, E-mail: urp@comune.lodi.it

Ufficio Stampa
P.zza Broletto, 1 - 26900, Lodi
Tel 0371.409210, E-mail: claudio.gazzola@comune.lodi.it



Comune di Lodi

Il Piano di Comunicazione Istituzionale del Comune di Lodi

Linee di azione per il periodo 2008-2011

A cura di:

dr. Andrea Bruni

Resp. URP e Comunicazione

Tel. 0371 - 409.465

Mail: andrea.bruni@comune.lodi.it; urp@comune.lodi.it



Il Piano di Comunicazione Istituzionale del Comune di Lodi

Linee di azione per il periodo 2008-2011

Indice

Introduzione	pag. 4
Le funzioni del Piano di comunicazione	pag. 5
Le fasi del Piano:	pag. 10
Fase 1. Ascolto dell'esistente	pag. 12
Fase 2. Pianificazione e redazione	pag. 16
- L'ufficio Stampa e del Portavoce del Sindaco	pag. 18
- L'ufficio Relazioni con il pubblico e Comunicazione	pag. 21
- Alcune note per la comunicazione in capo agli Assessorati	pag. 33
- Social network, web radio, video in città: la frontiera della comunicazione del Comune	pag. 35
Fase 3. Valutazione	pag. 42
Tabella dei costi	pag. 44
Conclusioni	pag. 47
Il quadro normativo di riferimento	pag. 49



Introduzione

L'elaborazione del presente Piano di Comunicazione Istituzionale del Comune di Lodi, che entra in vigore dalla fine del 2008 ed intende riferirsi, secondo le indicazioni ricevute dalla Direzione Generale, al periodo 2008-2011, oltre che ottemperare l'obbligo espressamente previsto dalla Legge 150/2000 (*Disciplina delle attività di informazione e comunicazione nelle Pubbliche Amministrazioni*), si pone come azione innovativa per l'Ente, costituendone il primo esempio nella sua storia. Grazie alla volontà dell'attuale Amministrazione, si rende così effettivo anche per Lodi uno dei principi base della Direttiva del Ministro della Funzione pubblica del 7 febbraio 2002, che attribuisce alla comunicazione un ruolo chiave dell'agire amministrativo.

L'origine del processo in base al quale gli Enti locali in Italia hanno avviato una serie di profonde innovazioni strutturali e, all'interno di queste, di una sempre più elevata attenzione ai temi della comunicazione pubblica ed istituzionale e delle relazioni con i cittadini è collocabile, come noto, ai primi anni '90 del secolo scorso. Anche a seguito delle radicali novità del quadro politico e sociale italiano, il sistema da quel momento in poi ha 'subito' e, a seconda dei casi, sfruttato in maniera più o meno favorevole il nuovo *trend* che si andava imponendo, in cui temi quali la trasparenza nella comunicazione al pubblico, la facilitazione dell'accesso agli atti ed ai documenti e la chiarezza ed efficacia dei procedimenti diventavano obiettivi non più procrastinabili, anzi assolutamente prioritari dell'azione degli Enti. Il cuore della questione era la volontà/necessità di rendere il rapporto tra amministrati ed amministratori l'elemento cruciale di una rinnovata e migliore gestione delle politiche a livello locale. Da allora l'evoluzione è stata rapidissima, favorita soprattutto dalla radicale novità dell'affermazione della rete internet, che si compiva in Italia a partire dalla metà degli anni '90: le tumultuose accelerazioni che il web e le nuove tecnologie informatiche hanno comportato nel campo della comunicazione coinvolgono da allora gli Enti Locali in un profondo cambio di approccio e mentalità. Gli effetti sono ormai sotto gli occhi di tutti.

In un quadro di necessaria sintesi, possiamo affermare che la recente storia ricca di innovazioni (specie considerata la brevità del tempo che le ha generate) porta oggi ad affermare che la cura ottimale del rapporto con i cittadini attraverso adeguate azioni di comunicazione è un'esigenza fondamentale, insopprimibile nell'attuale contesto del sistema pubblico locale. Ogni serio processo di riforma dell'Amministrazione pubblica non può più essere affrontato senza il contributo, a vari livelli ed in diverse forme, della partecipazione dei cittadini alle scelte, dell'offerta di informazioni, della chiarezza e completezza nella divulgazione delle notizie, dell'attenzione



costante (che appare a volte fin eccessiva) ai media locali: in una parola di un investimento non occasionale né contingente, ma invece ben strutturato sulla comunicazione istituzionale.

Forte del suo potere di cambiamento ed innovazione, la comunicazione è divenuta il fattore determinante che, rendendo più riconoscibili, tangibili e quantificabili i diritti di cittadinanza, si è inserita all'interno delle normali attività degli Enti locali quale elemento centrale di un nuovo 'patto' territoriale tra le città, gli Enti che vi operano, le persone, le aziende private e pubbliche, il mondo dell'associazionismo. Nei casi d'eccellenza (che in Italia non mancano tra i Comuni e le Province), gli Enti locali hanno costruito in un decennio sistemi ben funzionanti di interazione, a sostegno degli obiettivi dell'organizzazione e a vantaggio dei cittadini: si è puntato sul progressivo sforzo di competere in termini di qualità dei servizi resi e delle relazioni instaurate nei loro confronti, si è investito (anche qui, a seconda dei casi, molto o molto meno) sulla formazione degli operatori (dirigenti, funzionari ed addetti) e vi si sono dedicate risorse economiche, nei casi più o meno cospicue. Il compito di far conoscere, capire - possibilmente apprezzare ma anche ri-orientare - i servizi è strategico per l'Amministrazione: semplice l'equazione per cui una buona comunicazione sostiene una buona amministrazione e viceversa.

Necessità, dunque, non più semplice opzione tra le altre, e **funzione strategica**: questi i due aspetti odierni della comunicazione pubblica ed istituzionale, cui si è giunti dopo un percorso poco più che decennale.

Le funzioni del Piano di Comunicazione

“La comunicazione istituzionale rappresenta, da oltre un decennio, un tema di rilevante interesse per le amministrazioni pubbliche. La ragione risiede nel fatto che questa attività costituisce uno dei terreni su cui si gioca la sfida del cambiamento: attraverso le attività di informazione e comunicazione le amministrazioni possono infatti da una parte rispondere ai doveri di trasparenza, imparzialità e parità di accesso che le leggi assicurano a tutti i cittadini, dall'altra diventare organizzazioni capaci di attuare il proprio mandato istituzionale con un maggiore livello di coerenza rispetto ai bisogni dei cittadini e delle imprese. Le attività di comunicazione, quindi, accompagnano le strategie dell'organizzazione e si configurano come uno strumento del policy making in tutte le sue fasi, dall'individuazione dei problemi fino alla valutazione degli impatti prodotti dalle azioni amministrative”.

Così si esprimeva, nella primavera di quest'anno, il sito web di Cantieri, il Programma che il Dipartimento della Funzione Pubblica ha promosso per accelerare e dare concretezza ai processi



di innovazione nelle amministrazioni, un sistema integrato di azioni finalizzato a sviluppare le capacità e le condizioni organizzative necessarie per migliorare la qualità dei servizi e gli effetti delle politiche pubbliche (www.cantieripa.it), attribuendo così un compito molto rilevante alla Comunicazione Istituzionale.

Lo strumento principale che deve esprimerlo ed offrire le linee per realizzarlo è proprio il Piano di Comunicazione Istituzionale, attraverso cui si definisce un quadro di strategie, ruoli, regole e procedure entro cui far confluire una pluralità di esigenze, preservando il bisogno di integrazione del sistema. In esso vengono individuati i meccanismi di coordinamento in vista di strategie unitarie di comunicazione, come previsto dalla Legge 150/2000.

A cosa serve, dunque, il Piano? Le sue finalità principali sono:

Definire una strategia di comunicazione

Il Piano intende definire i motivi delle comunicazioni e consente di ordinare, sviluppare e impiegare risorse di tipo diverso - umane, strumentali, economiche - per conseguire la massima probabilità di raggiungere gli obiettivi delle azioni. L'assenza di obiettivi chiari aumenta, infatti, il rischio di produrre effetti comunicativi distorti, di sprecare risorse, di generare incoerenza e casualità. L'oggetto della strategia di un Piano è la comunicazione intesa, in senso lato, come 'dotazione di senso ed organicità alle informazioni, in relazione ai propri destinatari.

Pianificare e coordinare

Il Piano intende mettere in relazione attori, messaggi, prodotti, strumenti e canali di comunicazione. Naturalmente tutti gli attori di un'organizzazione comunicano, realizzano prodotti di comunicazione e spendono denaro e tempo per farlo, anche in assenza di una pianificazione mirata, perché comunicare è uno stato naturale degli individui e delle organizzazioni. Il Piano è il tentativo di ordinare questo stato naturale, spesso caotico, di cose, assumendo un punto di vista complessivo e generale, guardando l'organizzazione nella sua interezza. Pianificare non significa sopprimere le differenze e annullare le specificità delle singole azioni comunicative e degli specifici attori dell'organizzazione, ma anzi cercare di valorizzarle riconducendole nell'ambito di un disegno organico, quale forma di coordinamento e di integrazione.

La convergenza delle logiche della comunicazione interna e delle strategie della comunicazione esterna da un lato, l'utilizzo di mezzi diversi in relazione ai destinatari diversi dall'altro, che sono previsti nel Piano, favoriscono e cercano di realizzare ciò che si definisce comunicazione integrata.



Ascoltare e costruire relazioni

Il Piano è lo strumento che può mettere in relazione, attraverso le azioni di comunicazione, l'organizzazione e i suoi pubblici (i cosiddetti *target*) di riferimento. La comunicazione, infatti, se viene correttamente utilizzata è una potente leva che permette di creare un sistema stabile di relazioni fra soggetti che negoziano il proprio interesse specifico nell'ambito di quello generale tutelato, in questo caso, dal Comune. La sua finalità è la costruzione di fiducia nell'Istituzione e nel suo ruolo di mediazione, favorendo lo sviluppo di senso civico e la consapevolezza per l'interesse generale, veicolando un'idea di comunità in cui i soggetti, persone ed organizzazioni sociali e politiche, si conoscono e si identificano. Il risultato (ottimale ed ideale, non lo si dimentichi!) di un sistema stabile di relazioni consente dunque un reciproco riconoscimento tra istituzioni, attori sociali e cittadini.

Quanto detto finora introduce l'elemento dell'**ascolto**, perché la comunicazione è caratterizzata dalla bi-direzionalità: vengono trasferite informazioni sull'organizzazione, ricevendo in cambio continui stimoli ed apporti che incidono e modificano quelle stesse informazioni e le modalità della loro erogazione. L'ascolto è un'attività tendenzialmente costante e riguarda le diverse fasi del processo del Piano: la fase della costruzione, poiché un'analisi del contesto deve presupporre un'attività di interrogazione dello scenario, la fase della gestione (le azioni) e infine la fase finale di valutazione, quando si realizzano indagini di soddisfazione dell'utenza per verificare effetti ed impatti.

Il Piano, dunque, è lo strumento che aiuta a razionalizzare e programmare tutto ciò azioni nel periodo considerato (nel nostro caso, tre anni), aiutando a cogliere obiettivi generali e dotando gli Uffici di una chiarezza di indirizzi cui attenersi per l'auspicabile unitarietà e coordinamento – il che non significa affatto, ripetiamo, uniformità – delle informazioni, sia interne all'Ente sia poi esterne. Rappresenta pertanto un momento di sintesi e di proposta, di analisi dell'esistente e di indicazioni per i miglioramenti possibili e necessari, una volta considerate le risorse a disposizione. Quello delle risorse in campo è un tema delicato, poiché da esse dipende la concreta attuazione delle operazioni di comunicazione: non sempre sono realisticamente possibili interventi che si vorrebbero attuare, per cui occorre misurare la comunicazione su quanto effettivamente si ha a disposizione, in termini di risorse umane, tecnologiche e finanziarie.

In secondo luogo il Piano di comunicazione cerca di proporre e costruire un metodo, un modo di attuare la comunicazione, nelle fasi interna ed esterna: la **completezza**, l'**ordine** e la **flessibilità** ne sono tre importanti caratteristiche. La prima poiché lo strumento inquadra tutti i



Settori dell'Ente, al di là delle differenti attività di ciascuno, la seconda poiché il tentativo è di costruire un sistema coerente e logico di 'comportamenti comunicativi' la terza perché occorre saper gestire efficacemente, come sopra ricordato, anche le situazioni di emergenza ed imprevedibilità. Attraverso il Piano è dunque possibile organizzare una sequenza di azioni correlate ed inserite all'interno di uno specifico contesto di riferimento (nel nostro caso la città di Lodi), con obiettivi definiti e strumenti coerenti. Un disegno il più possibile razionale, dunque, tenta di soggiacere a questo documento: la capacità di **mettere ordine** e fornire **maggior efficacia**, volendo nel contempo **mettere in miglior relazione**, anche attraverso le azioni di comunicazione, l'organizzazione ed i suoi pubblici di riferimento.

Dalla L.150/2000 in poi non ci sono dubbi: attraverso alcuni strumenti ed uffici (la rete intranet ed internet, l'U.R.P., l'Ufficio stampa, l'ufficio del Portavoce), cui devono necessariamente essere dedicate persone professionalmente preparate (D.P.R. 21 settembre 2001, n°.422 - *Norme per l'individuazione dei titoli professionali del personale da utilizzare presso le pubbliche amministrazioni per le attività di informazione e di comunicazione e disciplina degli interventi formativi*) – il Comune propone un progetto strategico chiaro per relazionarsi appieno con i cittadini e, dal punto di vista politico, per costruire e mantenere il consenso. Da attività soggetta ad obbligo di legge negli anni '90, la comunicazione pubblica è oggi diventata una risorsa indispensabile al benessere della collettività.

C'è tuttavia una notevole parte della comunicazione che sfugge, di necessità, ad una programmazione/pianificazione, e fa riferimento a:

La situazione di crisi e la sua gestione (crisis management)

La crisi è una condizione di emergenza, più o meno grave, che rischia di gettare nel panico e che di solito è legata ad un avvenimento negativo con forte ripercussione sui mezzi di comunicazione di massa: pensiamo, solo ad esempio, ad un'alluvione dell'Adda, ad un grave incidente stradale che blocca la città, ad un forte malessere sociale che esplode all'improvviso. In questi casi una corretta gestione della crisi necessita di un processo non ordinario di comunicazione, chiedendo un'immediata centralizzazione del flusso delle informazioni verso un punto unico ed un certo isolamento dall'ordinaria amministrazione. In termini sintetici è necessario agire con estrema rapidità sia verso il pubblico indistinto sia verso i media, collaborare strettamente con altri soggetti interessati, ammettere (eventualmente) i propri errori sapendo subito indicare delle soluzioni, informare passo passo ogni interlocutore, interno ed esterno. Non è un problema affatto da sottovalutare, perché spesso una crisi mal gestita può ledere e compromettere l'immagine di un



Ente. Un Piano non può contenere dunque una specifica parte 'sulla crisi', ma certamente non può nemmeno tacere il tema.

Il passaparola

Il passaparola rappresenta una forma di comunicazione diffusa, capillare, molto utilizzata, su cui non è possibile esercitare quel controllo che invece è proprio delle attività di comunicazione gestite direttamente dal Comune. La forza persuasiva e l'influenza del passaparola sono assai considerevoli, specie in realtà di medie dimensioni come Lodi. L'aspetto quantitativo di questo fenomeno è sorprendente: si diffonde ad una velocità inusuale, raggiungendo in maniera precisa un elevatissimo numero di persone. Il passaparola esiste anche all'interno dell'organizzazione, quale fonte di notizie 'alternativa' ai flussi d'informazione ufficiali. E' perciò una fonte preziosa di suggerimenti, nel bene e nel male, di cui tener conto sia per un eventuale miglioramento di qualche situazione e/o progetto, sia per modificare favorevolmente l'immagine dell'Ente nei confronti dei cittadini. Anche nel caso del passaparola, il tema può solo essere citato all'interno del Piano, ma non sviluppato.



Le fasi del Piano

Il processo della comunicazione, per come lo si intende ai fini dell'elaborazione del Piano, consta di tre macro-fasi:

- **analisi della situazione esistente**, ottenuta nel nostro caso sia tramite la visita alle strutture comunali (sedi, magazzini, scuole, impianti sportivi...) sia soprattutto grazie all'ascolto ripetuto di Amministratori, Dirigenti e funzionari (**contesto interno**). Si coglie così lo stato generale delle cose e si ipotizzano azioni migliorative, in base alla definizione di obiettivi condivisi. Vi sono alcune informazioni imprescindibili di cui tenere conto per poter poi intervenire:
 - assetto organizzativo generale dell'Ente e tipo di 'cultura organizzativa' esistente
 - informazioni sull'identità istituzionale (le competenze e le attività)
 - informazioni sui flussi di comunicazione interna (ed ostacoli relativi da superare)
 - rilevazione dei bisogni di comunicazione dei singoli uffici

A questa fase va aggiunta in parallelo una seconda grande analisi, quella del **contesto esterno**. In particolare il riferimento è:

- lettura socio-economica ed anagrafica della Città
- lettura del contesto istituzionale, cittadino e territoriale
- lettura del sistema dei media e delle strutture di comunicazione presenti
- lettura della presenza del 'terzo settore' / associazionismo
- lettura dei possibili trend di sviluppo della Città¹.

Importante è ad ogni passo individuare sempre gli *stakeholders*, i portatori di interesse, e dunque i 'pubblici influenti' sul processo che si vuole attivare (es. Associazioni di categoria, gruppi di cittadini, aziende private, scuole, Sindacati, *opinion leader*²...), poiché è in relazione ad essi che va programmata e realizzata la comunicazione.

¹ E' però realisticamente impossibile procedere in tempi brevi (quali sono i mesi tra l'inizio del nuovo U.R.P. e la presentazione del Piano) e con accuratezza in questa serie di analisi di contesti, benché siano in teoria decisamente importanti. Oltretutto occorre, chiaramente, una struttura di persone 'dedicate', che lavorino appositamente su queste analisi, che ad oggi non c'è presso il Comune di Lodi. Pertanto è stato necessario soprassedervi in sede di scrittura del Piano, dando per acquisiti alcuni elementi-base, grazie alla conoscenza della città da parte di chi scrive e delle persone ascoltate (Sindaco, Giunta, Presidente del Consiglio etc..), e ragionando di conseguenza su questi dati.

² Gli *opinion leader*, i 'costruttori delle opinioni' sono coloro che contribuiscono a formare in modo determinante l'opinione pubblica (nel nostro caso locale, cittadina) ma anche i destinatari finali delle azioni del Comune. Includerli nel processo di comunicazione è fondamentale in funzione del buon esito del processo stesso: occorre non solo individuarli singolarmente, ma poi coinvolgerli, capire che tipo di relazione ciascuno instaura col Comune, così da evitare il pericolo di un rapporto 'indistinto' e generico, dunque poco efficace nei loro confronti.



- **pianificazione e redazione**, dunque la scrittura del Piano, nella sua fase di definizione degli obiettivi e poi in quella successiva legata all'indicazione delle azioni conseguenti. In questo senso bisogna porre alcune attenzioni:
 - controllare la coerenza tra gli obiettivi dell'Ente e quelli della comunicazione, per poter agire in maniera coordinata
 - declinare al meglio gli obiettivi con le azioni
 - fare i conti con le risorse effettivamente disponibili, scegliendo poi in base a criteri di priorità: dal punto di vista della comunicazione è meglio ridurre gli obiettivi, ma essere realmente in grado di soddisfarli, piuttosto che porsi mete alte ma non raggiungibili date le scarse e/o nulla risorse umane ed economiche a disposizione³.

In questa fase, oltre alla scrittura, avviene in concreto la gestione ordinaria del Piano, comprese le eventuali variazioni che possono intervenire nell'arco di tempo considerato (urgenze della politica, eventi particolari e/o crisi sociali, carenze sopraggiunte di risorse e di personale...).

- **valutazione**, in cui si verificano i risultati e si stende un bilancio finale del Piano. Ciò accadrà a scadenza temporale esaurita, dunque nel 2011, per le macro-azioni (il Piano nella sua interezza) e possibilmente al termine di ogni anno per quelle ordinarie.

³ All'interno del Piano è anche doveroso riportare il fatto che non è pensabile gestire con successo tutta la comunicazione dell'Ente, per motivi di naturale resistenza di alcuni settori a 'lasciarsi inquadrare' in modalità e schemi. Qualcosa sempre sfuggerà ad una logica condivisa e di coordinamento: può sembrare un'osservazione banale ma è bene farla presente. Del resto vi sono poi dei limiti oggettivi, non facilmente superabili (ampiezza e frammentazione delle iniziative, strutture degli uffici numericamente e, a volte, anche qualitativamente deficitarie in un'ottica di comunicazione, oppure logiche politiche differenti che entrano in gioco...) di cui va tenuto realisticamente conto.



Fase 1. Analisi della situazione di partenza

Il legislatore italiano ha stabilito in questi anni che la comunicazione degli Enti locali è una funzione che trova in due uffici, l'U.R.P. e l'Ufficio Stampa, gli attori responsabili della strategia dei processi, del coordinamento e dello svolgimento concreto di attività conseguenti. Nel caso di Lodi la situazione si presta ad una lettura particolare. Il tema della comunicazione pubblica, lo sviluppo delle nuove tecnologie applicate all'informazione e, in generale, il funzionamento di un Ufficio per le Relazioni con il Pubblico moderno, dotato a regime di *back* e di *front office* è infatti partito concretamente dalla primavera del 2008, allo scopo di colmare una lacuna: a quella data infatti il Comune di Lodi infatti aveva un Ufficio Stampa e di Portavoce del Sindaco radicato e funzionante da tre anni, ma non ancora un Ufficio U.R.P. addetto a svolgere funzioni di comunicazione pubblica, né interne né esterne⁴: La scelta dell'Amministrazione di investire su questo terreno e costruire quasi da zero appare pertanto del tutto logica ed apprezzabile, volendo introdurre tra i compiti istituzionali del Comune quello di dar vita ad un sistema di rapporti di comunicazione, sia interni all'Ente sia con la città, non più rinviabili.

In questa logica, l'attivazione rappresenta innanzitutto un percorso di cambiamento di mentalità ed anche organizzativo, che richiede un'attenta progettazione sia in fase strategica sia in quella operativa. Affinché sia effettivamente in grado di rispondere alle esigenze di semplificazione e miglioramento delle relazioni con il personale interno e con i cittadini, l'Ufficio deve essere

⁴ Esisteva in realtà un U.R.P., che però si occupava di altri compiti. L'unica funzione 'propria' di U.R.P. svolta era l'ascolto delle richieste dei cittadini (via mail, telefono e fax) e la loro evasione. Anche per questo è stato importante, partendo col nuovo servizio, visitare inizialmente (marzo-aprile 2008) alcuni U.R.P ed effettuare una serie di navigazioni web nei siti internet delle città vicine, 'di riferimento' per Lodi (Cremona, Piacenza, Pavia) e dei Comuni avanzati e 'modello' di comunicazione, quali ad es. Modena e Parma. La distanza che separava ad inizio 2008 il nostro capoluogo dalle altre esperienze, sia in termini di prestazioni offerte sia di quantità di risorse e personale addetto, si è rivelata evidente.

A Piacenza la struttura U.R.P. è pienamente integrata con ufficio stampa e la redazione web (oltre che con gli uffici I.A.T. e l' Infogiovani), fa parte con esse di una Direzione Comunicazione, all'interno dello Staff del Sindaco, vi lavorano 7 persone (6 dipendenti del Comune ed 1 consulente esterno). Si presenta al pubblico come struttura moderna e funzionale, formata da front-office e back-office, aperta al pubblico sino alle 18.00 (oltre al sabato mattina), nella Piazza Cavalli (la piazza principale della città). Offre servizi completi per tutto ciò che riguarda la comunicazione e la L. 150/2000. Il sito internet è di ottimo livello (lo stesso dicasi per altri due indicatori-chiave, le banche dati e l'intranet).

A Cremona l'U.R.P. è, anche in tal caso, integrato con Ufficio stampa, struttura della Comunicazione istituzionale e web. Insieme al Portavoce del Sindaco fa parte della Direzione Comunicazione – Staff del Sindaco, vi lavorano oltre ad un Dirigente ed al responsabile di posizione organizzativa, ben 12 (oltre alle 2 sull'Ufficio stampa). La struttura è avviata da anni e si è affermata all'interno dell'Ente, ma è in fase di ulteriore lancio con apertura di spazi ampi sulla piazza cittadina (circa 400 mq per il pubblico, variamente adibiti); l'apertura è mattina e pomeriggio, fino alle 18.00, oltre ai sabati e domeniche mattina. Offre servizi di ogni genere, molto completi (es. anche la semplificazione del linguaggio di determinazioni e deliberazioni) rispetto alla L. 150/2000. Anche il sito internet è molto interessante, così come la banca dati (su open source) e l'intranet .

Infine, sempre in Lombardia, a Pavia l'U.R.P. al momento del contatto era in fase di ristrutturazione: l'ufficio, integrato con la comunicazione istituzionale, fa parte del Gabinetto del Sindaco, vi lavorano 3 operatori ed era in procinto di avviare l'esperienza del front-office, sulla Piazza.

Altri URP di città di medio-grande dimensione sono stati visitati in Lombardia ed Emilia-Romagna (da Modena a Monza a Parma): il quadro della situazione è simile, fuori portata, per risorse e personale, rispetto al Comune di Lodi, che può cogliere i vantaggi di queste esperienze e tradurle, con numeri proporzionalmente diversi, nel contesto cittadino.



pensato in funzione delle specificità che caratterizzano il nostro contesto di riferimento. Il pacchetto di servizi, gli strumenti operativi, i processi di lavoro, le professionalità impiegate, la collocazione logistica e l'arredamento, devono dunque far parte di un progetto complessivo in cui i singoli elementi contribuiscono in modo sinergico all'assolvimento di funzioni definite ed obiettivi stabiliti. In alternativa, ciò che si configurerebbe come una grande potenzialità - in termini, genericamente, di miglioramento dell'accesso ai servizi e di comunicazione, interna ed esterna - può rivelarsi poco più che uno sforzo inutile, che 'costringe' in qualche modo a modificare alcuni assetti organizzativi senza tuttavia produrre i risultati sperati.

Può perciò essere utile, soprattutto data la novità assoluta dell'impostazione del Piano per il Comune di Lodi, far precedere il tema che ci sta a cuore da brevi cenni storici. Gli Uffici per le Relazioni con il Pubblico nascono, come noto, con l'art. 12 del dlgs. 3 febbraio 1993, n. 29 (ora art.11, del dlgs. 30 marzo 2001, n. 165), quale risposta ad una duplice esigenza, già messa in luce dalle precedenti leggi (la legge del 7 agosto 1990, n°. 241, e ancor prima quella 'madre', sulle autonomie locali in Italia, la legge 8 giugno 1990, n°. 142): da un lato offrire veste istituzionale all'allora (inizio anni '90) emergente cultura della trasparenza amministrativa e della qualità dei servizi come 'nuove frontiere' degli Enti locali nei confronti dei loro 'proprietari', i cittadini; dall'altro soddisfare le esigenze di Comunicazione Istituzionale, che stavano diventando sempre più raffinate, esigenti e complesse. Dopo quasi un decennio di 'studio' la legge 7 giugno 2000, n. 150, e il D.P.R. 422/2001, portando a compimento l'evoluzione normativa avviata con quelle riforme, individuano nell'U.R.P., uno dei tre pilastri su cui poggia il sistema della comunicazione e dell'informazione delle P.A., insieme all'Ufficio Stampa e all'Ufficio del Portavoce. In particolare all'U.R.P. sono assegnate le funzioni di:

- Prima accoglienza, rapporto con i cittadini, gestione dei reclami e delle segnalazioni
- Informazione sulle norme, sui temi di interesse pubblico, le attività, i servizi dell'Amministrazione (spesso anche di altri Enti della città e del territorio);
- Accesso agli atti ed ai documenti (previo apposito Regolamento per la disciplina dell'accesso);
- Comunicazione interna. E' un processo complesso, utilizzato per la diffusione di informazioni, comunicati, dati, compiti all'interno di un'organizzazione, perché destinata a dipendenti e collaboratori. La diffusione dei supporti tecnologici, con un riferimento particolare alle tecnologie informatiche, ne ha aumentato le potenzialità offerte. In termini di capillarità di diffusione del messaggio e di velocità di diffusione non c'è nulla che possa



competere con una rete intranet: questo presuppone che ogni dipendente e collaboratore sia dotato di una postazione computer⁵. E' utile ricordare brevemente in i vantaggi di un buon sistema di comunicazione interna. Costruirlo è un aspetto importante, oggi decisivo, per la qualità ed i risultati di un'organizzazione, anche per le più piccole: non si può pensare di confinarla alla sola pausa caffè – per esprimere un paradosso. Innanzitutto il fatto di condividere il maggior numero di informazioni permette all'Ente di raggiungere livelli di efficacia molto più alti che non in loro assenza, con l'effetto positivo di raggiungere gli obiettivi in modo meno dispendioso e più incisivo. Indirettamente, essere al corrente, da parte di ogni membro, delle attività intraprese da tutto l'Ente (quindi anche di ciò che fanno i suoi colleghi, anche solo a livello superficiale di semplice notizia, che è il livello-base), aumenta il senso di appartenenza, con un effetto straordinariamente positivo sul clima interno ed il cosiddetto 'benessere organizzativo', secondo una delle più attuali definizioni che si danno in materia. Questo riflesso della comunicazione interna si verifica a prescindere dalla natura dei messaggi diffusi: un'organizzazione che si abitua ed abitua al dialogo costante con i propri dipendenti trasmette un senso di attenzione ed importanza evidente nei confronti del capitale umano, che costituisce la prima risorsa dell'Ente, da stimolare e valorizzare affinché dia i risultati attesi, dagli Amministratori e dai cittadini. Grazie ad una buona comunicazione interna si può arrivare a rinforzare inoltre il senso di partecipazione ed unità complessiva, che va oltre le differenze dei singoli Settori, indispensabile oggi più che mai nella diffusione e promozione degli aspetti che riguardano direttamente il ruolo dell'Ente (la sua *mission*, come si tende a dire). E', nel caso del Comune di Lodi, un aspetto centrale e fondamentale da rispettare ed ottenere.

- Comunicazione esterna. Rivolta ad altre amministrazioni, alle imprese, alle associazioni ed ai singoli cittadini (generici o 'targettizzati'), contribuisce a costruire la percezione della qualità del servizio e costituisce un canale permanente di ascolto e verifica del livello di soddisfazione, tale da consentire all'organizzazione di adeguare di volta in volta l'offerta. E' possibile individuarne almeno di due tipi: dove l'intento dell'Amministrazione è comunicare (o rendere un servizio) dedicato a target specifici di utenti, la comunicazione si gioverà di strumenti che dovranno consentire una personalizzazione del messaggio, una specificità. Se invece l'obiettivo è svolgere un'azione di sensibilizzazione su larga scala, è utile servirsi di strumenti che consentano l'ampia diffusione del messaggio utilizzando le modalità specifiche dell'informazione di massa. La volontà di far conoscere servizi e progetti

⁵ Nel caso del Comune di Lodi ciò non è ancora valido per tutti gli uffici.



dell'Ente, facilitandone anche l'accessibilità, e la rilevazione dei bisogni, spesso inespressi, dei cittadini serve a migliorare l'efficacia e l'efficienza dei servizi e ad accelerare la modernizzazione di apparati e servizi⁶. Infine, fa parte della comunicazione esterna anche il grande ambito della Comunicazione istituzionale on-line, attraverso sistemi di interconnessione telematica, il coordinamento delle reti civiche (laddove esistono, non è attualmente il caso del Lodigiano) e l'uso della rete internet. Il beneficio del canale web consiste nella specifica proprietà di essere uno strumento che, in prospettiva, deve diventare sempre più interattivo e personalizzato per un'Amministrazione attenta ed in costante confronto con i cittadini. A questo proposito, in una scala che va dall'informazione statica a quella dinamica ed infine all'erogazione di servizi, si riconoscono a livello europeo (Unione Europea) cinque diversi livelli di interazione dei servizi erogabili on line, che misurano il grado di diffusione, di facilità di accesso, di interattività e completezza del servizio erogato:

- livello 1 visualizzazione delle pagine
- livello 2 possibilità di scaricare documenti
- livello 3 meccanismo di richiesta- risposta
- livello 4 interazione – transazione completa di procedimenti
- livello 5 personalizzazione (pro-attiva oppure automatica⁷)

Gli obiettivi a cui tendono le azioni della digitalizzazione sono, ancora una volta, il miglioramento dell'efficienza, la trasparenza amministrativa, la facilitazione del rapporto con il cittadino.

- Ascolto e misurazione della qualità dei servizi, rilevando i bisogni ed il livello di soddisfazione degli utenti per migliorare la qualità dell'offerta. Uno degli strumenti più utilizzati per la misurazione del grado di qualità percepita da parte dei destinatari di un servizio/prodotto, è l'indagine di *customer satisfaction*. L'ascolto dell'utenza diventa lo spunto di riflessione per una valutazione della qualità dei servizi/prodotti erogati e per l'eventuale rimodulazione degli stessi, sulla base del *feedback* ottenuti. In effetti, nel

⁶ In base ai compiti sopra elencati, la legge insiste giustamente sulla necessità per gli Uffici comunicazione di un utilizzo competente e professionale degli **strumenti** e dei **contenuti** della comunicazione pubblica. Tra essi, annoveriamo i principali, in linea molto generica, che possono essere usati nel contesto lodigiano. Per la **scrittura**: lettere, pubblicitaria minuta e grossa, studio grafico, stampa, interviste, manualistica, editoria, cartellonistica varia, affissionistica varia, newsletter tematiche, questionari di customer; **prodotti e strumenti voce**: passaparola, dibattiti, conferenze, interviste di *customer*, radiofonia, *focus groups*; **prodotti e strumenti visivi**: DVD, cd-rom, prodotti multimediali in genere, fotografia, tv; **nuove tecnologie**: siti web, mailing list, reti intranet, strumenti del web 2.0, web TV, web radio, canali digitali; **eventi speciali**: mostre, fiere, concerti, manifestazioni.

⁷ Interazione pro-attiva significa che l'utente ottiene ciò di cui necessita 'cooperando' con il sistema di erogazione (ad es. la compilazione assistita della denuncia dei redditi), automatica significa che ne fruisce senza richiederlo.



momento in cui si attiva il confronto con i fruitori di un determinato servizio occorre anche essere in grado di gestire il conflitto ed ascoltare, dando un riscontro alle richieste. Creare aspettative nell'utenza può essere un boomerang che si ritorce contro chi fornisce il servizio, se questi non è in grado di soddisfarle. In particolare, le indagini sul grado di soddisfazione degli utenti dei servizi pubblici servono ad ascoltare e comprendere a fondo i bisogni che il cittadino esprime, porre attenzione costante al suo giudizio, sviluppare e migliorare la capacità di dialogo e di relazione tra chi eroga il servizio e chi lo riceve. La *customer* consente alle Amministrazioni di uscire dalla propria autoreferenzialità, aiutandole a relazionarsi con i propri utenti; di conoscere e comprendere sempre meglio i bisogni dei destinatari ultimi delle proprie attività e di riprogettare, di conseguenza, sia le politiche pubbliche che il sistema di erogazione dei servizi. L'adozione di un sistematico orientamento alla soddisfazione del cliente pare necessaria per rispondere in modo sempre più adeguato alle sue esigenze e, di conseguenza, "garantire" anche il successo politico dell'Amministrazione.

- Comunicazione inter-istituzionale (con gli altri Enti e soggetti pubblici del territorio). E' il sistema dei rapporti di lavoro, di natura politica ed istituzionale, con gli Enti pubblici che hanno abitualmente relazione con il Comune: Diocesi, Prefettura, Regione Lombardia, Provincia di Lodi, Camera di Commercio, per non citare che i principali. Sono compresi però in questa serie di Istituzioni anche i gruppi e le Aziende private che, per dimensione ruolo e tradizione, hanno frequenti rapporti con il Comune. E' un tipo di comunicazione specifica, quella che si richiede, in cui occorre prestare molta attenzione allo scenario politico, agli indirizzi politici precisi di Sindaco e Giunta, all'uso di un linguaggio diverso e più sofisticato rispetto a quello della comunicazione 'normale'.

Fase 2. Pianificazione e redazione

Considerata la situazione di partenza, sia del contesto esterno⁸ sia di quello interno in materia di comunicazione, si possono tracciare le linee di operatività per il triennio 2008-2011: riguardano sia la creazione dell'U.R.P., sia la funzione dell'Ufficio Stampa sia infine la gestione della Comunicazione istituzionale dell'Ente.

In un contesto 'emergenziale' di partenza, il primo necessario passo è stato, coerentemente con quanto detto, l'**ascolto dell'esistente**. Nell'arco di qualche mese (marzo-maggio 2008) sono stati sentiti da chi scrive, oltre al Sindaco, il Presidente del Consiglio, il Direttore Generale, il Capo

⁸ Data per acquisita, si veda la nota 1.



Ufficio stampa, gli Assessori e i Dirigenti (alcuni in più riprese) e la maggior parte dei funzionari dei settori. Con loro si sono individuati i rispettivi compiti e servizi erogati nei confronti della cittadinanza, e si è iniziato a considerare situazioni positive e negative, valutando i possibili miglioramenti in termini di organizzazione e comunicazione, che trovano così un punto di raccordo e vengono inseriti all'interno del Piano. Nella fase dell'ascolto tre sono stati gli strumenti utilizzati:

- la ricerca della documentazione esistente
- l'osservazione diretta di persone, fatti e cose
- l'intervista, in alcuni casi singola, in altri (in maggioranza) ripetuta

Da questo contesto generale di ascolto e ragionamento condiviso escono le prime indicazioni utili, tenendo però presente che la fase di ascolto, lungi dall'essere terminata una volta per tutte, è invece una costante che va tenuta viva regolarmente. A queste indicazioni si affiancano, in vista della creazione del sistema ordinato della comunicazione, lo svolgimento delle funzioni previste dalla legge ed infine, terzo elemento, la necessità di attivare servizi ed offerte secondo gli ultimi sviluppi della rete (il cosiddetto web 2.0) e delle nuove piattaforme digitali che si stanno imponendo in Italia anche tra le Amministrazioni pubbliche. Pertanto in questo Piano il sistema della comunicazione istituzionale del Comune si forma in base a questi tre essenziali presupposti.

1. Ascolto della situazione esterna e ascolto dell'amministrazione
2. Adempimento delle funzioni previste dalle leggi sulla comunicazione pubblica
3. Utilizzo delle nuove tecnologie e strumenti di relazione amministrazione-cittadini



L'ufficio stampa e del Portavoce del Sindaco

L'Ufficio Stampa è attivo dalla primavera 2005 e, condotto secondo quanto prevede la normativa vigente da un giornalista professionista, svolge un'ampia serie di attività rivolte prevalentemente ai media, locali e nazionali, ed alla gestione dei rapporti esterni del Sindaco. In quest'ultima veste il Capo ufficio stampa ricopre anche la funzione di Portavoce, cui sono demandate in via fiduciaria le principali dichiarazioni ufficiali, le note, gli interventi 'virgolettati', le prese di posizione e quant'altro attiene alle indicazioni ed alle scelte del Primo cittadino. In sintesi le aree affrontate dall'Ufficio sono:

1. Media planning, gestione ordinaria (quotidiani, periodici, radio, tv, testate specializzate)

Nel 2008 la comunicazione mediata con gli organi di stampa è stata sviluppata secondo i consueti canali della produzione di comunicati, l'organizzazione di conferenze stampa e la cura delle relazioni con le testate giornalistiche e radiotelevisive, onde soddisfarne le richieste quotidiane di informazioni, dichiarazioni e interviste agli esponenti dell'amministrazione municipale. Per quanto riguarda i comunicati stampa, la produzione si è mantenuta sui livelli consolidati degli anni precedenti, per un totale di circa 400 note diramate nel corso dell'anno, con forte prevalenza delle tematiche legate alle iniziative culturali promosse dall'ente (ulteriormente motivata nel 2008 da circostanze eccezionali quali il programma di celebrazioni per l'850° anniversario di fondazione della città e lo svolgimento di una manifestazione di respiro nazionale come il Festival della Creatività e Letteratura al Femminile "Da donna a donna"). Il secondo settore maggiormente toccato da questo tipo di comunicazioni è quello della viabilità e dei lavori stradali.

Le conferenze stampa organizzate sono state circa 40, in linea con la media attuale del triennio.

2. Rassegna stampa quotidiana ed assistenza diretta ai giornalisti

Il servizio di rassegna stampa quotidiana è stato prestato con regolare continuità, confermando la scelta della produzione integrale "in house", che pur gravando sulle risorse interne offre migliori garanzie di rispondenza alle specifiche esigenze di monitoraggio sulle notizie di più diretto interesse dell'amministrazione rispetto invece ai prodotti standard forniti da service esterni, basati sulla selezione automatica tramite parole chiave.

Il servizio stampa è stato garantito anche in occasione delle sedute di Consiglio comunale, prestando assistenza ai giornalisti presenti (in particolare per quanto riguarda l'acquisizione di copia dei provvedimenti in esame) e trasmettendo ai mezzi di informazione resoconti sulle decisioni approvate.



3. Attività di ghost writing

Si registra inoltre un considerevole incremento dell'attività di *ghost writing* per la produzione di discorsi, interventi scritti, prefazioni e presentazioni (in particolare per cataloghi di mostre d'arte e pubblicazioni di vario genere patrocinate dal Comune).

4. Direzione editoriale di "LODICittà"

LODICittà è la testata giornalistica, di proprietà dell'Amministrazione comunale, che da parecchi anni esce con periodicità mensile (ma spesso l'uscita è stata altalenante, il che suggerisce d'ora in avanti una diversa articolazione del lavoro di redazione) e viene consegnata nelle case e negli esercizi commerciali di Lodi in 22.000 copie. La cura grafica, la stampa e la distribuzione avvengono ad opera di Giona srl, società partecipata del Comune.

L'ufficio stampa svolge la funzione di Direzione editoriale della testata cui, a partire dall'ultimo trimestre dell'anno, ha iniziato a collaborare redazionalmente anche l'Ufficio Relazioni per il Pubblico, in ottica di sperimentazione di un nuovo modello organizzativo per garantire soprattutto una maggior regolarità del calendario di uscite, oltre ad una miglior definizione dei contenuti e ad una più accurata gestione del corredo grafico e iconografico.

Previsioni per il 2009

La programmazione dell'attività per il prossimo anno riflette indicativamente il consueto modello organizzativo. Rispetto al 2008, concluse le celebrazioni per l'850° anniversario di fondazione della città, dovrebbero ridimensionarsi le esigenze di comunicazione nel settore cultura ed attività di intrattenimento, che restano comunque considerevoli e, in una certa misura, fuori proporzione in confronto alle opportunità di presenza mediatica di altri settori dell'amministrazione. In tal senso si sottolinea la difficoltà da parte di alcuni Assessorati a garantire un adeguato flusso di informazioni all'ufficio (eccezioni positive in tal caso sono costituite dalle Pari opportunità e, in parte, dai Servizi sociali). E' quindi necessario ribadire l'importanza fondamentale di invertire questo *trend*, rendendo più efficienti e tempestivi i meccanismi di comunicazione interna, con particolare rigore alle informazioni a carattere di servizio per la cittadinanza. Urge quel 'cambio di approccio e di mentalità' di cui si sottolinea anche in altre parti del Piano l'esigenza.

E' inoltre necessario un secondo genere di novità: l'applicazione di criteri maggiormente selettivi per la valutazione di argomenti ed iniziative da presentare con conferenze stampa. La modalità comporta significativi oneri organizzativi (soprattutto in termini di sforzi per garantire una sufficiente



presenza di media), bisognerebbe farne ricorso solo in occasione di eventi di grande impatto, non per ogni iniziativa, pena la disaffezione dei giornalisti agli appuntamenti 'poco notiziabili'.

Eventuali necessità di supporto esterno all'attività dell'ufficio per una comunicazione mirata ai media nazionali su iniziative di ampio respiro (es. la seconda edizione del Festival della Letteratura al Femminile "Da donna a donna", la Rassegna de "I Vizi capitali") potranno essere soddisfatte prevedendo invece un'adeguata quota di risorse dedicate alla comunicazione nella programmazione di bilancio degli Assessorati, secondo quanto avvenuto sinora.

Prenotazione spazi a pagamento su quotidiani e periodici

E' opportuno nel 2009 destinare energie ed anche un piccolo investimento economico alle esigenze non programmabili di comunicazione tramite l'inserzione di opportuni spazi a pagamento, per lo più sui quotidiani locali. A questo proposito, si segnala l'offerta da parte di Spe (società concessionaria per la pubblicità sul quotidiano "Il Giorno") per 10 uscite nell'anno, formato pagina intera a colori, al costo di 8 uscite. Inoltre è necessario strutturare la presenza del Comune almeno sulla Guida del telefono Telecom, tramite proprio spazio minimo di visibilità, sul modello degli altri Enti che già sono presenti: Regione Lombardia, Provincia di Lodi, Prefettura...etc).

Monitoraggio, ricerche e sondaggi

Su valutazione politica della Giunta, l'Ufficio Stampa può poi giovare di uno stanziamento per lo svolgimento di indagini e sondaggi sulla percezione da parte dell'opinione pubblica dell'efficienza dei servizi resi dall'amministrazione comunale: a titolo di esempio, si segnala lo strumento "Monitor Città", indagine semestrale pluriquesito realizzata dalla società Ekma, di cui l'amministrazione comunale di Lodi si è già avvalsa nel 2005.

Tabella 1. Ufficio stampa – Le attività

Attività del servizio					
Media planning, gestione ordinaria (quotidiani, periodici, radio, Tv, testate specializzate)	Rassegna stampa quotidiana ed assistenza diretta ai giornalisti	<i>Ghost writing</i>	Direzione editoriale di LODICittà	Prenotazione spazi a pagamento su quotidiani, riviste e periodici	Monitoraggi, ricerche e sondaggi



L'Ufficio Relazioni con il pubblico e Comunicazione

La costruzione dell'ufficio risponde alla necessità di coordinare le azioni di comunicazione esterna dell'Amministrazione (Assessorati, Settori e servizi), di realizzare azioni proprie di comunicazione, di sviluppare la comunicazione interna, di interfacciarsi infine con la città, nelle sue diverse articolazioni, gestendo il rapporto di domanda-risposta (offerta di informazioni generali, sia sugli eventi della vita locale, sia sui servizi offerti dal Comune). In base a questi obiettivi, l'attività dell'ufficio si può dividere in quattro grandi aree, ciascuna comprendente una serie di compiti:

- le relazioni tradizionali con i cittadini e quelle gestite con internet e con le nuove tecnologie
- la comunicazione istituzionale (Sindaco, Giunta, Consiglio)
- la comunicazione propria dell'Ufficio
- la comunicazione interna

Ad ogni area corrispondono delle attività, secondo la tabella 2.

A pieno regime, nel prossimo triennio, l'ufficio dovrebbe essere strutturato in maniera tale da poter gestire tutte queste funzioni e, a cascata, coordinare in alcuni casi e realizzare in altri la serie di attività conseguenti. Ciò significa essenzialmente:

- struttura di personale competente (formazione secondo la normativa prevista dalla L. 150/2000) e numericamente adeguato a questa serie di compiti (si ipotizzano a regime 2-3 unità, oltre al responsabile e ad una segreteria del servizio)
- risorse economiche adeguate
- tecnologie adeguate
- spazi / strutture in grado di ospitare il personale degli uffici e il pubblico in luoghi idonei

Va da sé che, a seconda della presenza o meno di queste condizioni, obiettivi ed azioni vanno parametrati di conseguenza.

Le azioni in corso di svolgimento (anno 2008)

In questi primi mesi del 2008, seguendo lo schema sopra riportato, è stato dato avvio ad una serie di azioni, le prime indispensabili e quelle concretamente realizzabili, del percorso triennale. A ciascuna di esse va dato seguito e compimento entro il triennio, con tempistiche differenti a seconda dei mezzi a disposizione e degli *imput* politici ed amministrativi.



1. Creazione delle banche-dati e successivo coordinamento di quelle esistenti

E' stato necessario in primo luogo avviare la costruzione di banche dati informative, senza le quali è impossibile pensare di poter comunicare alcunché. La situazione rilevata nella fase dell'ascolto denota infatti l'esistenza di 'pezzi' di banche dati, gestite ciascuna dai singoli Assessorati, ma non condivise: soprattutto non c'è una banca dati uniformata, in capo al Sindaco ed agli uffici comunicazione. Oltre alla creazione, è poi necessario in seconda battuta che l'Ufficio funga da coordinamento delle banche dati (e operi una successiva messa 'in rete' ai principali fruitori, quali l'ufficio del Cerimoniale, l'ufficio Cultura, la Presidenza del Consiglio): le categorie (gruppi di destinatari) scelte sinora e rese oggetto di comunicazioni regolari e sistematiche in questi mesi, sono una dozzina: tra esse, ad esempio, le Associazioni di categoria, gli Uffici ed Enti pubblici cittadini, le Autorità locali, le agenzie di comunicazione locali, il personale dipendente e politico del Comune ed anche una selezione di 'Opinion leader' cittadini.

Oltre alle banche dati, il lavoro iniziale dell'Ufficio si è concentrato anche su una seconda serie di 'archiviazioni', quelle delle foto e delle immagini: anche su questo terreno la situazione di disomogeneità deve essere poco alla volta superata in vista della costruzione di un ampio e fruibile sistema di recupero immagini, scelta, denominazioni e categorizzazione delle foto. La collaborazione dell'Assessore alla Cultura, che già poteva disporre di un nutrito gruppo di foto, è stata di fondamentale importanza in partenza, a motivo della possibilità di condividere ed implementare l'archivio. Non è sufficiente, ad ogni modo, il poter disporre di qualche macchina fotografica da parte degli uffici comunicazione (U.R.P. e Stampa) o dell'ufficio cultura: in determinate occasioni di rilievo e/ di eventi particolarmente significativi e straordinari (cerimonie, inaugurazioni, feste patronali, presenza di ospiti di rilievo...) occorre la presenza di uno studio fotografico professionale per la riuscita dei servizi.

2. Le prime iniziative di comunicazione istituzionale

Il lavoro viene impostato con gli Assessorati su un doppio binario (classico), quello della **comunicazione integrata**, che significa:

- comunicazione esterna e comunicazione interna
- pluralità di strumenti e prodotti (cartacei, web, editoriali...)

Sul primo versante, conoscendosi reciprocamente e soprattutto stabilendo con ogni interlocutore un metodo di lavoro, la logica vuol essere quella di incentivare l'attività di comunicazione, sinora per alcuni poco o per nulla utilizzata. La ricerca di un metodo di lavoro, condiviso con ogni



interlocutore, è molto faticosa a causa della scarsa abitudine e dimestichezza a ragionare in termini di moderna comunicazione al pubblico e sempre in via di perfezionamento, ma del tutto necessaria. In parallelo, l'URP ha cominciato ad affiancare l'Ufficio stampa nel servizio di *ghost writing* (attività di scrittura di testi, interviste, presentazioni ed introduzioni ai volumi, discorsi politici per occasioni pubbliche). Sono state avviate inoltre le prime comunicazioni esterne tramite mailing list, giovandosi di quella embrionale banca dati di cui al punto precedente.

Sul secondo versante, quello dell'utilizzo di prodotti diversi a seconda dei target e delle occasioni diverse, la direzione che occorre prendere è la piena integrazione dei mezzi, da valutare a seconda delle necessità ma sempre da affiancare l'uno all'altro (risorse economiche permettendo): la società chiede infatti approcci differenti per pubblici divenuti molto disomogenei. In una parola impone una crescente **personalizzazione** dei messaggi, in base a diversità di:

- condizione socio-economica e lavorativa
- età
- formazione culturale, in particolare *digital divide* tecnologico tra i fruitori.

3. La comunicazione interna

In questo ambito due sono le priorità individuate:

3a: grazie alla costruzione delle prime banche dati si è avviato un sistema di comunicazioni via mail e cartaceo tra uffici, primo nucleo di un futuro **periodico interno (*house organ*)**. Come primo step si è avviato un **sistema di comunicazioni basato sulla rete intranet**, che l'U.R.P. compie sin dall'aprile 2008 con l'invio sistematico di mail informative ai dipendenti, in cui si segnalano eventi, notizie utili, appuntamenti. Si registrano già le prime reazioni e risposte agli invii, il che è indice incoraggiante della comprensione ed apprezzamento dell'iniziativa: il percorso va senz'altro rafforzato e stabilizzato. In parallelo a questo, occorre arrivare alla formazione di una mini-redazione giornalistica, che studi e realizzi il periodico interno, intervistando e raccogliendo informazioni dagli uffici ed utilizzando risorse interne per la stampa e la distribuzione. Il prodotto andrà studiato nella linea editoriale e nei contenuti, potrà essere veicolato in allegato alla busta paga mensile, oppure distribuito gratuitamente presso l'URP oppure ancora consegnato agli Uffici. Può essere anche trasmesso on line, via mail ai dipendenti e collaboratori. Inoltre l'*house organ* può contemplare un servizio di segnalazioni interne e di proposte per migliorare il proprio ufficio e/o, in genere, per accogliere suggerimenti: in tal caso è utile anche l'individuazione di un referente di settore e servizio per la raccolta e distribuzione di materiali editoriali. A regime, il giornale interno può diventare uno strumento regolare di confronto, di dialogo, di conoscenza tra persone ed uffici,



di maggior apprezzamento del lavoro altrui, di scambio proficuo ed integrazione tra le varie anime della struttura e tra uffici dislocati in zone diverse della città, che spesso hanno la dichiarata sensazione di sentirsi emarginati dal 'centro': obiettivo non ancora percepito, su cui porre particolare attenzione da parte della politica anche ai fini del miglioramento dell'immagine esterna del Comune.

3b: studio di un progetto di completa **ri-sistemazione degli spazi fisici di comunicazione ed informazione e delle bacheche murali** (sia della sede centrale, sia degli uffici periferici e delle strutture di proprietà del Comune)⁹. Secondo quanto osservato, ed in base alla documentazione fotografica realizzata di recente dall'Ufficio Tempi del Comune, si è registrata una sorta di 'anarchia', per cui in ogni spazio murale del Comune (muri, porte, davanzali delle finestre, ingressi...) viene affisso qualsiasi tipo di documento e comunicazione, senza alcuna logica né attenzione alla qualità, al tipo, alla destinazione finale del prodotto. Collegato a questo aspetto, ce n'è un secondo: non esiste attualmente un efficiente circuito di comunicazione interna, tale per cui, ad esempio, si possa dare/ricevere locandine, manifesti e, in genere, prodotti editoriali cartacei tra Uffici, se non in alcuni limitati casi ed in particolari occasioni. Il tutto è lasciato solo alla buona volontà di qualche singola persona e non ad un servizio strutturato, il che sarebbe invece del tutto normale e necessario.

Qualche indicazione. Innanzitutto a partire dal mese di aprile 2008 l'U.R.P. ha preso in gestione **le bacheche/vetrine di Corso Umberto**, sotto il porticato che collega la centralissima via alla Piazza della Vittoria. E' potenzialmente uno spazio di grande impatto, dove in un futuro potrebbe trovare luogo anche una postazione informativa video all'interno di un progetto più ampio di comunicazione¹⁰. Le vetrine sono state sistemate con materiali più consoni ad un'esposizione pubblica e completamente riordinate¹¹: l'U.R.P. oggi ne cura 3 su 4 (per 'usocapione' l'ultima è stata lasciata alla gestione degli storici tifosi del Fanfulla Calcio).

⁹ L'attenzione sulla comunicazione interna è obiettivo complesso, probabilmente ancor più difficile da 'far percepire' agli interessati rispetto a quella esterna. E' per natura un tipo di comunicazione che fa necessariamente perno sul quadro generale dell'organizzazione: la circolazione del flusso di informazioni deve essere veicolata – se ragionassimo su un livello ottimale - in una rete strutturata e variegata di canali di divulgazione, in modo che sia facilmente fruibile e riconoscibile da parte di ogni destinatario (per fare un banale esempio: dall'Assessore, al Dirigente, all'addetto alla manutenzione stradale, che hanno evidentemente livelli di preparazione culturale ed aspettative di gran lunga differenti), ed in modo che i vari mezzi (dal volantino alla...web radio) diventino risorse non solo consultate, ma anche alimentate. Di qui la necessità del momento della pianificazione e del coordinamento, (la legge 150/2000 li affida agli U.R.P. ed agli Uffici comunicazione).

¹⁰ Per i progetti "Città in video" si veda in seguito all'interno di questo Piano nella sezione dedicata ai social networks.

¹¹ L'operazione ha visto positivamente coinvolti l'Ufficio Economato e gli elettricisti dell'Ufficio Tecnico.



Per quanto riguarda invece le bacheche interne alle sedi del Comune, la prima a dover essere sistemata è quella all'ingresso in piazza Mercato (di pari passo è necessaria la contemporanea sistemazione del cortile interno, che attualmente giace in condizioni non accettabili), poiché svolge anche una funzione essenziale di primo impatto e comunicazione esterna, essendo il punto di passaggio principale delle persone. E' opportuno procedere ad una migliore gestione di quello spazio. Il secondo *step* – a parte, ripetiamo, la sistemazione del cortile interno - è la gestione delle bacheche nel corridoio della Presidenza del Consiglio comunale, altro spazio molto frequentato. Il processo può poi essere 'esportato' nel medio periodo ad altri luoghi, investendo di responsabilità i funzionari che, all'interno dei vari settori, volessero diventare una sorta di 'punto di riferimento' della comunicazione. In tal modo si comincerebbe a delineare l'idea di una CASA COMUNE che è, appunto, il Comune, dove ogni dipendente e collaboratore può – almeno superficialmente – essere portato a conoscenza delle attività dei suoi colleghi. Vanno poi individuate le bacheche per le organizzazioni sindacali ed al personale. Consegnando ai responsabili le 'chiavi d'accesso' – soprattutto quando esistono realmente, se le bacheche sono a vetri – potranno gestirle in piena autonomia e senza che altro che spesso crea confusione, venga apposto.

In tal modo si arriva ad una 'ideale' situazione in cui il quadro sia chiarito, ordinato e semplificato: spazi/bacheche istituzionali, spazi/bacheche per le comunicazioni dei Settori (affiancate, ove possibile, alle prime), spazi/bacheche sindacali, spazi/bacheche dell'Ufficio Personale per comunicazioni di servizio. Spazi chiari, dove il personale ed i collaboratori sanno sempre cosa cercare e dove trovarlo, sotto la responsabilità di persone ben definite che, sole, possono affiggere i prodotti editoriali, in collaborazione costante con l'U.R.P. e Comunicazione¹². Il processo si compie perlomeno nel medio periodo: va creata una mentalità, un'abitudine a ragionare in questi termini¹³.

4. Attività di volantinaggio, passaparola, distribuzione e controllo dei prodotti editoriali

Per quanto attiene la comunicazione esterna, il metodo del volantinaggio e del passaparola a Lodi è ancora fonte privilegiata di informazione per molti cittadini: pertanto, anche a motivo dei costi contenuti che comporta, non può essere trascurato. In questi mesi l'Ufficio, collaborando con alcuni Assessorati (Sport e Istruzione, Ambiente, Cultura) e con la Presidenza del Consiglio ha

¹² Molte bacheche murali sono vecchie e vanno sostituite, poiché giacciono in condizioni non accettabili.

¹³ E' opportuno ribadire che, affinché i percorsi sopra delineati si possano avviare e coglierne una 'risposta' da parte della struttura, occorre che si possa far circolare i prodotti con una certa metodicità e celerità, altrimenti non può esserci garanzia di riuscita.



prodotto almeno una ventina di piccole iniziative di comunicazione tramite volantinaggio ed affissioni: si sono presi in considerazione di volta in volta i singoli quartieri dove si svolgeva l'evento, oppure la città intera, oppure ancora le strutture comunali (i plessi delle scuole elementari e medie, che rappresentano un canale informativo fondamentale per i cittadini, ma anche i 'luoghi culturali' quali sale e museo, gli impianti sportivi - campi da gioco, palazzotto della Faustina, piscine - che rappresentano strutture di fortissimo impatto col pubblico)¹⁴.

Una metodologia che, anche in presenza di strumenti di comunicazione più moderni e sofisticati, non può sicuramente essere abbandonata nei prossimi anni, ma che deve anzi diventare parte integrante della strategia delle campagne di comunicazione dell'Ente.

A corredo di ciò, occorre ridefinire d'accordo con ASTEM, società che per conto del Comune gestisce il volantinaggio in città e le affissioni negli spazi pubblici, le modalità operative di questi servizi: troppi elementi di farraginosità e inadeguatezza vengono riscontrati sia dagli uffici interni comunali sia da parte dei cittadini.

Non ultimo, il tema della regolamentazione delle affissioni di grandi manifesti (eventi, manifestazioni..) sotto la Loggia di palazzo Broletto si pone come tema da affrontare in maniera urgente, a fronte di un'incertezza organizzativa sottolineata dagli uffici interessati (Cultura, Ufficio del Cerimoniale).

5. Internet e web nel Comune di Lodi

E' necessario rivedere completamente il sistema dei siti internet, soprattutto del sito generale del Comune (www.comune.lodi.it), inadeguato ai tempi e non in regola con il rispetto dei parametri e degli standard nazionali ed internazionali, W3C e CNIPA (Centro nazionale per l'informatica nelle pubbliche amministrazioni) di accessibilità e navigabilità.

L'analisi dell'esistente è, al pari degli altri ambiti, il primo passo per ogni successiva operazione valutativa: al momento dell'avvio del nuovo U.R.P. e Comunicazione, dunque, anche per il sito è stato necessario capire la situazione, la quale è apparsa decisamente critica.

In un rapido e molto sintetico sguardo:

- CMS (*Content management system*, Mambo 2004-05) decisamente superato, poco flessibile e, tra l'altro, di difficile utilizzo a detta degli stessi proprietari ed attuali partners del Comune (l'azienda ASI-tech di Mantova, che vinse a suo tempo l'appalto di gara)
- Home page decisamente statica, con poche informazioni e nessuna immagine, foto, loghi

¹⁴ Gli spazi informativi delle strutture sportive, di quelle culturali, di quelle scolastiche possono diventare oggetto, in questi anni, di un progetto accurato di comunicazione, da studiare in collaborazione tra l'U.R.P. e i vari assessorati competenti (istruzione, sport e cultura).



- Contenuti interni: scarni, poche le sezioni e pagine caricate, molti documenti vecchi, disordinati e non più validi ancora inseriti, soprattutto nella parte della modulistica.
- Pubblicazione di molti file in formato word, ormai superato per legge da qualche anno
- Molte informazioni mancanti in sezioni fondamentali, quali i numeri utili, i links ad altri soggetti pubblici, le scadenze di bandi e gare, i documenti d'archivio, le sezioni degli Assessorati
- Disomogeneità completa nel carattere dei testi e dei colori, usati senza criterio alcuno, esteticamente inefficaci: ciò attesta l'assenza di un progetto e di una cura grafica del sito.
- Assenza di un sistema di reportistica periodica d'accesso¹⁵.
- Il sito non presenta caratteristica di interattività e contiene limitatissimi servizi on line.

Queste situazioni, oggi non accettabili rispetto agli standard di un Ente locale moderno, impongono una decisa virata di direzione. Pertanto a partire dal mese di luglio 2008, grazie alla collaborazione con Primaora (società lodigiana esperta in comunicazione, che da anni collabora con gli Enti locali), si è dato vita ad un progetto che sarà articolato in più fasi, volto al rinnovamento del portale comunale. Partendo da ognuno dei punti critici sopra esposti, se n'è cercato il superamento (ove possibile con il CMS a disposizione): totale ridefinizione grafica e contenutistica (con l'inserimento di immagini e testi), nuovo ordinamento delle informazioni e delle notizie, aggiornamento delle parti vecchie, creazione di intere sezioni nuove, eliminazione di moltissimi documenti scaduti, utilizzo dei formati pdf e della sola scrittura html per i testi. Inoltre sono stati creati alcuni mini-siti o siti (ad esempio dedicati a grandi eventi "L'Autunno è di Lodi", o importanti servizi in via di definizione, come quello dedicato alla ZTL) e ristrutturati gli esistenti (quello dedicato all'850° di Fondazione della Città). Le fasi successive che devono essere realizzate nell'immediato futuro, già dal prossimo anno, fanno riferimento a:

- Sostituzione del CMS attuale (Mambo) con un CMS moderno, efficace e facilmente utilizzabile dall'operatore: di conseguenza, studio di fattibilità per un contemporaneo rifacimento grafico
- messa a norma del sito con i criteri W3C e CNIPA
- approntamento dei primi servizi on line, in vista di un ampliamento degli stessi. Il progetto è in fase sperimentale ed è seguito in fase di attivazione dall'Ufficio Tempi del Comune
- sviluppo di un sistema di messaggistica (SMS) collegato al sito

¹⁵ Nelle pagine interne, le meno visitate nei siti, la situazione appare ancora più problematica.



- sviluppo di strumenti di interattività e social networking (web 2.0): forum, questionari, sondaggi partecipati, caricamento di filmati audio-video e, in generale, strumenti per la conversazione tra utenti e Comune.
- collegamento del CMS con i sistemi di importazione di notizie e filmati per altre piattaforme, tra cui in particolare quelle digitali dei progetti di 'Città in video'

In parallelo, con l'Assessorato alla Cultura che si è mostrato consapevole e volenteroso nella necessità di investire in un profondo cambiamento di mentalità in ambito web, è in corso un progetto di realizzazione e messa on line del primo portale comunale della cultura (www.culturalodi.it), che, in via sperimentale, raccoglie l'ampia gamma di informazioni e dati di settore. Il portale sarà on line già entro la fine del 2008.

E' una direzione che va senz'altro ripresa anche da altri Assessorati, con cui si è iniziato a ragionare in questi mesi, specie per coloro che presentano un maggior impatto sul pubblico cittadino: l'Assessorato all'Ambiente, l'Assessorato allo Sport, l'Assessorato alle Opere pubbliche, oltre alla Presidenza del Consiglio. In prospettiva triennale vanno studiati, allestiti e gestiti dei mini-siti settoriali (o veri e propri siti), costruiti tramite l'uso di modelli di interattività (l'attenzione ed il riferimento obbligato è, ancora una volta, ai *social networks* di cui parleremo oltre) con i rispettivi mondi di riferimento: è ormai un punto di non ritorno.

6. Il manuale di comunicazione coordinata e la costruzione del pan-optikon comunale

Un solo Comune, una sola comunicazione: omogenea, ordinata e coordinata.

Dietro a questa semplice frase un'intera 'filosofia' di comunicazione cui dar vita, fortemente invocata ed appoggiata dal Sindaco nel gestire la comunicazione, interna ed esterna. Superare il più possibile la frammentarietà, l'improvvisazione, la disomogeneità e la mancanza di cura (o paradossalmente l'eccessiva cura, a seconda dei casi) dei messaggi che vengono trasmessi dall'Ente, lavorando invece secondo una logica unitaria e non parziale.

Capita nella prassi quotidiana di ogni amministrazione che, a seconda dei 'centri di potere' esistenti al proprio interno, venga più o meno fatta propria un'immagine e veicolato all'esterno un tipo di comunicazione autonoma rispetto a quella generale, ove questa esistesse. E' un meccanismo molto naturale, più o meno praticato a seconda delle personalità che entrano in gioco, degli interessi in campo, dell'omogeneità con i vertici organizzativi: non bisogna stupirsi, semmai porre alcune regole di fondo che limitino da un lato questa logica, e dall'altro offrano l'occasione di adeguarsi, in senso positivo, ad una comunicazione univoca. Questo non significa



assolutamente uniformità, staticità, irrigidimento: le varie differenze, proprie dei servizi e delle persone che li interpretano, è fatta comunque salva e garantisce anzi un'immagine colorata e non 'grigia' dell'amministrazione, il che è da promuovere ed incentivare. Occorre però offrire a tutti i responsabili, politici ed amministrativi, una griglia imprescindibile di accorgimenti, di azioni, di gestione di alcune dinamiche 'esterne' per far percepire, di fondo, il coordinamento tipico di 'una sola, grande famiglia' quale il Comune ambisce a diventare, sia per i propri dipendenti sia per i cittadini.

In questo senso, che gli Assessorati ed i Settori comunichino oggi in modalità decisamente diverse (per tempi, modi, investimenti economici, scelte) è cosa abbastanza scontata e non certo riprovevole né sorprendente: da questo dato di fondo si deve da oggi sviluppare però un'altra logica, secondo l'impostazione di fondo sopra delineata.

Per far questo, due le azioni che possono essere messe in atto nel prossimo futuro:

1. **lo studio e la creazione di un *pan-optikon***, una sorta di grande calendario semestrale unificato delle principali iniziative comunali (ve ne sono modelli sperimentati con buon esito in realtà comunali italiane), contenente una serie di informazioni minime per ciascuna, che possono poi essere veicolate in svariati modi e forme ai destinatari. Ciascun settore può così sentirsi impegnato, per la sua parte, alla formazione del quadro sintetico, valorizzando tra l'altro le proprie iniziative ed inserendole in un contesto omogeneo rispetto a quello dei colleghi. Gli uffici comunicazione in capo al Sindaco potranno poi utilizzarlo, trasmetterlo, integrarlo nelle forme e modi migliori, a vantaggio dell'Amministrazione e dei cittadini. Il *pan-optikon* può essere disponibile sia on line sia in formato cartaceo.
2. **la creazione di un manuale minimo di comunicazione coordinata:** uso e posizione dei loghi, qualità della risoluzione delle stampe, formati, tipo dei caratteri, suggerimenti sugli strumenti e i canali da utilizzare. Tutto ciò (anche in tal caso, buoni esempi di realtà italiane che lo utilizzano non mancano) favorisce quell'idea di fondo che consente, nella ricchezza della diversità dei contenuti, a lavorare nella medesima direzione per tutti.

7. Attività di formazione

Fondamentale è l'avvio di un percorso interno di formazione minima sui alcuni temi specifici della comunicazione: Legge 150/2000 e successive integrazioni, comunicazione di servizio, comunicazione politica e sociale, comunicazione interna, comunicazione interpersonale, nuove tecnologie. Questi i temi sui quali si dovrà ragionare, in un percorso condiviso di crescita -



naturalmente a livelli diversi a seconda dei destinatari – rivolto ad ogni collaboratore e dipendente dell'amministrazione.

In una seconda fase, il Comune può farsi significativamente promotore esso stesso di formazione su alcuni temi – educazione civica, diritti di partecipazione, relazione col cittadino, qualità della vita pubblica – alla popolazione cittadina. Certamente il tessuto sociale ed i rapporti in città ne trarrebbero grande vantaggio.

8. LODICittà, il periodico comunale

Come anticipato nella parte dell'Ufficio stampa, dalla fine del 2008 su espressa indicazione del Sindaco l'URP interviene nel processo editoriale coordinando la redazione ed assicurando la costanza nell'uscita mensile del periodico: l'efficacia in termini di comunicazione e le sue migliorie saranno oggetto di attenzione a partire dall'inizio del 2009, onde offrire un servizio più adeguato ai lodigiani.

A questo si dovrà dunque affiancare una più specifica formazione giornalistica (Legge 422/2001) per il responsabile U.R.P., che svolge in tal caso una funzione di collaboratore-addetto stampa.

9. Lo Sportello informativo integrato di Piazza Broletto

Secondo le intenzioni dell'Amministrazione, il Comune destinerà alcuni locali situati attualmente in Piazza Broletto alla creazione di uno sperimentale ed innovativo punto informativo, con uno Sportello di *front-office* integrato per il pubblico¹⁶. Si tratta di un obiettivo fondamentale per il miglioramento della comunicazione ai cittadini, soprattutto date le attuali condizioni logistiche disagiate e vetuste degli uffici comunali della sede centrale. Il progetto è attualmente ancora in via di definizione ed è seguito dalla Direzione Generale. Ciò che risulta interessante ai fini dell'Ufficio URP e comunicazione è che un'intera 'fascia' di edifici verrebbe a costituire una centralissima 'area fisica' per la comunicazione, compresa tra Piazza Broletto e Corso Umberto, con enormi potenzialità di incontro, di relazioni, di interazione tra il Comune, i suoi cittadini, gli ospiti. I luoghi di questa fascia sono (a partire dal lato destro per chi arriva da Piazza Vittoria):

- Lo Sportello informativo integrato (per il quale vanno definite l'organizzazione ed i livelli di responsabilità)
- L'ufficio delle Guardie ecologiche, che in prospettiva va modernizzato e può diventare un utile punto informazione sull'ecologia ed il verde cittadino

¹⁶ Il modello di riferimento, tra quelli esistenti, cui Lodi si ispira è il CUD del Comune di Parma, visitato di recente sia dalla Giunta comunale sia dal responsabile U.R.P.



- L'Albo Pretorio comunale
- Le vetrine/bacheche sotto i portici di Corso Umberto: una dedicata al tradizionale spazio del "Teatro alle Vigne" e delle iniziative culturali cittadine, una per le comunicazioni istituzionali, le cerimonie e gli eventi delle Associazioni ed una infine a disposizione delle informazioni sulle attività degli Assessorati comunali.

Come sopra accennato, in prospettiva futura una di queste vetrine potrebbe ospitare, previa attenta valutazione sulla sicurezza della postazione, il monitor informativo del progetto "Città in video", di cui parleremo in seguito.



Tabella 2

Relazioni con il pubblico: - informazioni sugli eventi - domande/risposte sui servizi	Comunicazione istituzionale (Assessorati, Settori, servizi, Presidenza del Consiglio comunale)	Comunicazione propria dell'Ufficio, rivolta alla città (info generaliste e/o targettizzate)	Comunicazione interna
Gestione dei rapporti: in ufficio, via telefono, via mail, via SMS (sistemi di messaggistica)	Campagne di comunicazione ed informazione del Sindaco (impostazione grafica, realizzazione materiali, distribuzione, controllo...)	Studio, elaborazione e realizzazione di indagini di <i>customer satisfaction</i>	Mailing list ai dirigenti, ai dipendenti ed agli uffici comunali
Erogazione di servizi on line	Redazione, stampa e distribuzione di LODICittà, periodico comunale	<i>Focus group</i> tematici, generali e/o di servizio, con i cittadini	Formazione del personale
Erogazione di informazioni on line	Attività di volantaggio, banchetti, passaparola	- Città in video - Il Comune su YouTube	Creazione e gestione del periodico interno (<i>house organ</i>) – newsletter
	- Assistenza al livello politico (Assessori, Pres. Consiglio) - <i>Ghost writing</i> (lettere, testi, presentazioni...)	Web radio	Gestione degli spazi informativi (bacheche murali)
	Presenza strutturata e corretta del Comune su riviste specializzate e di servizio (es. Guida telefonica TELECOM)	-Il Comune sul digitale terrestre	
	Attività comuni alle due aree		
	<ul style="list-style-type: none"> - Gestione del sito internet generale, di siti e mini-siti, di strumenti del web 2.0 - Realizzazione servizi fotografici, cd-rom, DVD tematici e filmati audio-video - Gestione foto/immagini e creazione di un archivio fotografico 		
Attività comuni ad ognuna delle quattro aree della comunicazione			
<ul style="list-style-type: none"> - Creazione di banche dati (per successive comunicazioni multi-canale) – Sportello informativo (Piazza Broletto) - Realizzazione di un manuale minimo di comunicazione coordinata - Avvio del <i>pan-optikon</i> (semestrale) comunale 			



Alcune note per la comunicazione in capo agli Assessorati

Oltre alle attività seguite direttamente da URP e Ufficio Stampa, il Comune realizza un nutritissimo gruppo di comunicazioni (eventi, informazioni di pubblica utilità, prestazioni di servizi cui sono collegate comunicazioni ai destinatari, realizzazione di materiali di propaganda, convegnistica...) che restano in capo agli Assessorati. La casistica è molto varia, spesso sconosciuta e comunque non monitorata, a volte programmata altre ancora spontanea e 'contingente'. Averne conoscenza e, facendone ordine, offrire almeno un'idea di coordinamento e di armonia complessiva, con alcune linee guida, è fondamentale. Pertanto, a seguito dei colloqui ripetuti con gli Assessori e dell'esperienza maturata nei primi mesi di collaborazione, offriamo possibili note di orientamento:

- In termini organizzativi e di comunicazione si constata che l'Assessore 'tipo' del Comune in parecchi casi è un vero 'factotum': elabora progetti ed iniziative, si muove per trovarne le modalità di realizzazione, studia l'idea iniziale e segue in prima persona l'attività fino alla conclusione. Da lì, a volte gestisce anche la fase della comunicazione, spesso intrecciata con il progetto. E' un impegno gravoso e merita un plauso indubbio da un lato, ma assume il valore di un segnale preoccupante dall'altro: non si può fare tutto da soli, specie in comunicazione pubblica, dove il coordinamento e la divisione dei ruoli sono elementi importanti della ricetta del successo. Occorre un coinvolgimento molto più forte delle strutture facenti capo all'Assessore: nello specifico campo della comunicazione ciò passa anche attraverso un'opportuna formazione in materia.

- A volte la mancanza di attenzione al momento della comunicazione, il poco tempo a disposizione per curare la qualità dei prodotti e, soprattutto, l'assenza pressoché totale di meccanismi di valutazione di come si è agito (ad esempio: soldi spesi bene o male? Obiettivo centrato o fallito? Processo di erogazione di un servizio farraginoso o lineare?) induce il cittadino a pensare che sia stato fatto poco o nulla o in maniera sciatta, cosa che non corrisponde spesso alla realtà. Ma si sa, in comunicazione spesso l'impressione è quel che lascia il segno. Per questo il ragionamento sulla comunicazione deve diventare più 'regolare e strutturato' all'interno della programmazione delle attività: il budget di bilancio di ogni Assessorato prevede anche le risorse per le attività di comunicazione, non essendoci un 'fondo unico' in capo all'URP ed all'Ufficio Stampa, ma sarebbe ottima cosa programmare con questi Uffici (ogni semestre, regolarmente) i flussi di informazione, le mini-campagne, gli investimenti economici, la scelta dei mezzi, le opportunità delle scelte



ed infine la verifica dell'attività. Ciò vale anche per la programmazione delle conferenze stampa, delle informazioni da far circolare internamente all'Ente, dell'approccio più opportuno ai media locali.

- La propensione a ragionare 'ciascuno per sé', con poca interazione anche nei termini del confronto con i colleghi di Giunta, va modificata: in parte ne abbiamo già indicato alcune soluzioni. Ciò serve anche per evitare sovra o sotto-esposizioni mediatiche di alcuni rispetto ad altri (che poi per rincorrere i colleghi comunicano di tutto e non sempre 'razionalmente'). Occorre consolidare nel tempo l'abitudine a ragionare insieme e ad offrire prodotti editoriali quanto più omogenei (pur nella diversità delle materie!) e subito riconducibili ad un'unica origine, quella del Comune di Lodi. La diversità delle risorse economiche e degli strumenti della comunicazione di cui ognuno si serve è abbastanza evidente. Occorre anche qui un maggior 'avvicinamento' reciproco.
- Per tutti occorre, infine, un deciso 'cambio di marcia' rispetto alla comunicazione web. Ormai è indispensabile strutturare perlomeno dei siti di settore oppure, preferibilmente in certi casi, dei mini-siti tematici (che dunque racchiudano elementi ed informazioni riconducibili a più servizi comunali), anche perché attualmente il Comune di Lodi ne è quasi del tutto sprovvisto. L'Assessorato alla Cultura, in collaborazione con l'U.R.P., sta avviando un primo progetto sperimentale in tal senso: potrebbe fungere da modello anche per altri.
- Dalle analisi del rapporto con il pubblico si evince infine l'opportunità che la Giunta sia più presente nei quartieri, tramite costanti forme di visibilità (incontri pubblici, sedute tematiche, presidio del territorio, de-centramento di appuntamenti ed iniziative culturali...): il progetto va strutturato e valutato nelle sue conseguenze politiche, ma appare, almeno in forma minima, necessario.

**Social network, web radio, video in città: la frontiera della comunicazione del Comune**

Lo sviluppo della comunicazione pubblica segue di pari passo all'alba del terzo millennio l'evoluzione continua ed inarrestabile delle tecnologie: web tv, telegiornali on line, servizi al cittadino mediante messaggistica, strumenti del social network e del web 2.0 sono realtà ormai sempre più diffuse non solo tra le fasce più giovani della popolazione, ma anche i professionisti, le istituzioni scolastiche e, non ultimi, tra numerosi Enti locali. Tanto è che è già possibile, consultando i siti specializzati, mappare in Italia le molte realtà che affidano, ad esempio, al digitale terrestre o alla web tv l'erogazione di prestazioni, che passano nei nuovi canali satellitari e nelle reti di telefonia mobile. Il Web 2.0, nelle parole di uno dei suoi fondatori l'irlandese Tim O'Reilly, è:

*"...la rete che diventa piattaforma, per lo sviluppo del software. Le aziende e gli Enti che hanno successo sono quelle che hanno capito come raccogliere intorno a sé un numero sempre maggiore di utenti, offrendo loro servizi che migliorano in maniera direttamente proporzionale a chi li usa. E' un circolo virtuoso, chi sviluppa il software crea servizi che, per funzionare, richiedono l'interazione e il contributo degli utenti, traendo da essi un flusso costante di informazioni, che vengono poi usate per migliorare il servizio ..."*¹.

Una sorta di grande costruzione 'a catena' di contenuti, compiuta da tanti attori interagenti in rete. L'interattività ed il protagonismo dei singoli, che stanno alla base di questa nuova ed emergente 'idea di partecipazione civica', non si palesano solo nel web. Grazie alla tv interattiva, ad esempio, si entra in contatto con i cittadini, si raccolgono impressioni sul grado di soddisfazione per il livello dei servizi, si sperimentano nuovi palinsesti informativi: le possibilità offerte sono molteplici ed arrivano, nei casi d'eccellenza, a soddisfare utenti selezionati e specifici (ad esempio gli anziani, i giovani, i professionisti...). La digitalizzazione vede la nascita di nuovi canali e media, su cui è possibile fruire contenuti televisivi scorrendo i quali ogni spettatore è sempre più orientato a costruirsi in autonomia il proprio palinsesto, 'consumandolo' dove (il medium) e quando (il tempo) ritiene meglio. In tal senso si va profondamente modificando in Italia anche il concetto, sino a pochi anni fa consueto e del tutto scontato, di 'servizio pubblico' della televisione: non si può negare che ciò rappresenti una svolta epocale. Non solo: frontiere impensabili sino a pochi anni fa (diventare artefici e protagonisti in prima persona dei programmi, costruirsi e fruire di una personale informazione) oggi vengono attraversate e si aprono alla portata di chiunque: i *Social network*,

¹ Così si esprime O'Reilly nell'intervista rilasciata ad Alessio Jacona su "Il Sole 24 ore", giovedì 30 ottobre 2008, pag. 7 dell'inserto *Nova*.



Facebook e Myspace per l'aggregazione, i *Blog* per la discussione, YouTube per l'informazione e la possibilità di 'mostrarsi' con filmati spediti e fruibili in *video-sharing* assumono una rilevanza sociale sempre più marcata. Tornando a quanto sopra avevamo scritto, la forza del passaparola - questa volta 'on line' - è straordinariamente efficace e per di più, spesso, a basso o nullo costo per chi ne fruisce². In ambito di Enti locali, tenuto conto di tali impressionanti mutamenti del costume e del 'ruolo' del pubblico nella società, ormai alcuni esperti arrivano ad affermare che gli Enti meno 'virtuosi' in tema di comunicazione sono quelli che investono solo nell'URP e nell'Ufficio Stampa!

Volendo inquadrare il fenomeno in termini temporali, si può dire che si è entrati nella terza fase della comunicazione pubblica: dopo l'apertura timida degli anni '80 sull'informazione 'delle competenze', la seconda degli anni '90 in cui sono state emanate normative di legittimazione della funzione ecco ora la fase in cui si dialoga tra cittadini ed Enti sui temi di pubblica utilità, in una logica ormai avanzata verso una democrazia partecipativa dell'e-government. I nuovi media elettronici si inseriscono perfettamente in questa dimensione, favorendo e spingendo fortemente in direzione di un allargamento dei bisogni di informazione e della compartecipazione alle scelte politiche ed ai destini dei territori.

Il Comune di Lodi, per la sua parte, non può restare escluso da questo trend, che va invece colto e saputo adattare ai bisogni della realtà locale. Una città sempre 'sospesa' tra tradizione e modernità, in cui l'equilibrio delle due componenti è punto di forza e caratteristica palpabile del tessuto civile, in un mix che viene a volte elogiato per l'attenzione alla sostenibilità ed alla qualità della vita, altre volte criticato come immobilismo, conservazione, paura delle novità. Consci di questa caratteristica di 'Giano bifronte' della città e del territorio, la comunicazione integrata del Comune, di cui abbiamo sinora parlato, non può non porsi il tema delle nuove tecnologie, affrontarlo ed intraprenderne, con gradualità ed accortezza, la strada.

Ancora una volta, l'esempio di altri Comuni italiani che stanno investendo in tale direzione sono di conforto e stimolo: il digitale terrestre in esperienze quali Lucca e Siena, le web tv sempre più diffuse nell'area territoriale compresa tra Milano, Torino e Verona-Vicenza, le esperienze della 'città in tv' (da Monza a Bologna a Perugia) non possono lasciare indifferente un Comune come il nostro, capoluogo di Provincia che, tra l'altro, vede nascere una facoltà universitaria, che è sede di

² Straordinaria, da questo punto di vista, l'intuizione della vittoriosa campagna elettorale di Barack Obama negli Stati Uniti, in cui il candidato democratico ha saputo sfruttare grandemente la potenza dei *social networks*, da Facebook a YouTube a My Space a Flickr, sviluppando come noto anche attraverso questi canali il *fund raising* dei sostenitori della campagna ed utilizzando moltissimi video e foto caricati sul sito per promuovere la propria immagine.



industrie leader in ambito nazionale nei rispettivi settori, che fa parte del circuito organizzativo di EXPO 2015.

Pur con tutte le cautele e le giuste avvertenze del caso, non si possono ignorare, oggi, i sistemi di comunicazione basati sulla messaggistica, dunque interagenti con i telefoni cellulari, specie tra le fasce giovani, oppure il ricorso a sistemi interattivi di informazioni, in entrata ed uscita, via web. Strumenti che vanno studiati ed utilizzati dall'Amministrazione come canali ormai preferenziali, accanto a quelli tradizionali, per assolvere le proprie funzioni. Bisogna diventare attori protagonisti della comunicazione sui nuovi media, in particolare quelli digitali, che hanno audience per ora contenute ma in prospettiva ravvicinata molto più ampie e mirate, soprattutto più coinvolte nel processo dell'informazione.

Alcune indicazioni ed opzioni possibili, da approfondire singolarmente nel corso del triennio e che, in modalità integrata, dovrebbero essere attivate dopo attenta analisi dei costi tecnologici e di personale da dedicarvi.

Il progetto della “Città in video”

Allestire postazioni video in alcuni punti sperimentali in città – la stazione ferroviaria, la piazza centrale, un parco, un impianto sportivo comunale – per informare, intrattenere, rendere partecipi. Portare le notizie nei luoghi pubblici, in quelli dello svago e del tempo libero, ridurre gli effetti negativi del *digital divide*. Offrire notizie dell'Amministrazione aggiornate anche in tempo reale, in parte fisse ed in parte scorrevoli, con contenuti anche in audio-video ed a corredo una serie di informazioni di ogni genere: il meteo, i dispacci delle agenzie giornalistiche italiane, oppure ancora le informazioni dal territorio, l'animazione, la cultura.

E' questa l'idea sottesa al progetto “Città in video”, che già in parecchie realtà comunali italiane è si è affermato. Con un *software* di *back-office* che comanda le varie postazioni video e che viene collegato, ad esempio, al CMS del sito internet (opportunamente costruito ed in grado di dialogare con esso), si possono caricare ogni giorno contenuti, modificandoli poi se si desidera darne tagli più mirati, specifici in una zona/quartiere piuttosto che in un'altra. La comodità di vedere i flussi informativi scorrere sul video consente ai cittadini-fruitori un aggiornamento rapido ma nel contempo efficace e sintetico, di ottima utilità perché in molti casi non costringe a doversi recare presso gli uffici comunali.

Tramite particolari convenzioni con altri Enti e soggetti, pubblici e privati, i monitor possono trovare allocazione in molti punti della città, offrendo informazioni a tutto campo degli Enti compartecipanti



al progetto. Una vera informazione pubblica cittadina, a quel punto, viene messa in rete ed offerta a chiunque, semplicemente, vi si imbatta in una sala d'attesa, in una piazza, in un parco.

Lodi su YouTube: Audio-video, filmati e DVD messi in onda sul web

La scommessa sul *digital marketing* può passare, almeno all'inizio, su una proposta di creazione di un proprio canale su YouTube, che ha avuto uno sviluppo straordinario in pochissimo tempo ed ormai ha diffusione capillare presso tutte le fasce di popolazione. E' una soluzione a costi contenuti, molto utilizzata anche da grandi Enti, Istituzioni e partiti in Italia a motivo della forte visibilità che garantisce. Va però preliminarmente costruita una vera e propria redazione specializzata, che si occupi di studiare, realizzare e montare i brevi video (di tipo turistico, culturale e di marketing territoriale), approntare un mini palinsesto di contenuti, veicolare l'immagine della città, (ricchezze artistiche, storiche e religiose, i suoi prodotti di punta e le 'tipicità'). In parallelo, si deve strutturare uno spazio in cui aggiungere sezioni informative di notizie e dati del Comune, arrivando così a caricare una serie di video multi-tematici (sia istituzionali, sia di 'immagine', sia di servizio) e costruire pagine dedicate: il lavoro redazionale è elaborato e necessità di professionalità adeguate. I vantaggi dei tempi corti di inserimento e della grande visibilità su un canale come YouTube sono garantiti, parecchie amministrazioni li stanno già sperimentando.

Una possibile alternativa, sempre in tema di video su web, è la creazione di un canale televisivo dedicato on line, che propone contenuti video on demand di diverso genere (interviste del Sindaco e degli Assessori, discorsi pubblici, brevi servizi sui quartieri della città, racconti sintetici di eventi, trasmissioni di notiziari in italiano ed anche in lingua per stranieri...). Moltissime di queste esperienze sono nate in seno alle Università italiane e, riscontrandone l'enorme successo, vengono riprese poi anche da Province e Comuni³.

E' senza dubbio opportuno integrare i mezzi e poter lavorare con strumenti tecnologici adeguati, agganciandoli ove possibile al sistema CMS del sito internet opportunamente costruito, così da facilitare l'inserimento di informazioni e notizie sugli eventi.

Il Comune di Lodi e la web radio istituzionale

La Web radio (o radio on line) è un'emittente radiofonica che trasmette in forma digitale il proprio palinsesto attraverso internet, sulla rete telematica, risultando accessibile dai pc collegati. In alcuni

³ Si pensi, solo ad esempio, che in Abruzzo il piccolo canale web di "Aquila TV" in occasione delle proteste degli studenti universitari contro il Decreto Gelmini ha registrato circa 3000 accessi in pochissimi giorni!



casi si tratta di radio tradizionali, ricevibili via etere in FM, che ampliano il proprio raggio di ascolto ripetendo le trasmissioni in linea; in altri casi si tratta di emittenti (spesso amatoriali ma ormai molte sono oggi quelle istituzionali), che trasmettono programmi esclusivamente sulla rete internet. L'audio viene inviato sotto forma di flusso dati compresso (*streaming*) che va decodificato sul pc ricevente da un'apposita applicazione, solitamente un lettore multimediale. La trasmissione radiofonica via internet è il modo più semplice per diffondere un programma: bastano pochi click per ascoltare una radio web e pochissimi per crearne una.

La radio via Web presenta in tal senso notevoli vantaggi, dal punto di vista comunicativo: innanzitutto arriva ovunque con una spesa irrisoria. Lo scenario sotteso ad un esperimento di questo genere è infatti una sorta di vera e propria globalizzazione del luogo di fruibilità della radio (ovvero un computer connesso al web in qualunque parte dell'Italia e del mondo) ed una forte localizzazione dell'ascoltatore⁴.

In secondo luogo è semplice da realizzare e da gestire: per creare una web radio basta avere a disposizione un buon PC, una scheda audio, una serie di file formato MP3, scaricare e installare il software necessario e gratuitamente reperibile, dotarsi di un microfono e una cuffietta. Il tutto in pochissimo tempo e praticamente senza nessuna spesa⁵.

In terzo luogo se i media generalisti (radio e televisione) hanno destinatari, per quanto ridotti, che non possono individualizzare i contenuti, grazie alle nuove tecnologie come si è visto è possibile costruire palinsesti 'a misura di utente', soprattutto campagne pubblicitarie selezionate e definite per target specifici. Ancora una volta, l'orizzonte della specializzazione e della personalizzazione dei servizi si profilano, anche per gli Enti locali, come le frontiere cui l'orientamento culturale impone di confrontarsi e, entro certi limiti, adeguarsi⁶.

⁴ Secondo un recente studio, dal 2000 ad oggi il numero degli ascoltatori radio via internet è cresciuto di oltre il 240%, con crescita destinata ad aumentare in maniera esponenziale. Tecnicamente, la musica viene trasmessa da un server (paragonabile ad un ripetitore terrestre), con possibilità di trasmissioni dal vivo o in differita.

⁵ Rispetto alla normale radio, a prima vista i due mezzi si presentano con delle caratteristiche per certi versi antitetiche. La differenza fondamentale riguarda in primo luogo il grado di copertura dell'utenza, cioè il numero di utilizzatori e fruitori, per ora molto maggiore nel caso della radio tradizionale. Ma in prospettiva la presenza in rete assicura un allargamento notevole della possibile fascia d'utenza che, teoricamente, si estende a chiunque sia connesso. Così, un programma radiofonico in lingua italiana può superare i limiti geografici ed essere ascoltato da utenti sparsi in tutto il mondo.

⁶ Un esperimento interessante in tal senso si ha ad esempio nella rete civica del Comune di Jesi, dove una ventina di Comuni, con il capoluogo in testa, hanno fondato una web radio che, dai progetti di aggregazione e prevenzione del disagio giovanile, ha intenzione di estendere poi ad altri target le sue programmazioni.



Servizi sul digitale terrestre (DTT / Dvb-T⁷)

Dal primo semestre 2010 anche in Lombardia scatterà l'obbligo di spegnere i ripetitori del segnale analogico e, con un passaggio che non è esagerato definire epocale, passare alle trasmissioni digitali in chiaro, non criptate, a pagamento per l'offerta di palinsesti⁸. Una vera rivoluzione nei modi di pensare la televisione, dunque nella maggior piattaforma di comunicazione in Italia, giustificata da motivi che attengono a:

Migliore Qualita' Audio-Video

Un programma video digitale, è visibile con qualità d'immagine migliore dell'analogico, a causa dell'assenza dei disturbi tipici nella trasmissione analogica causati spesso da interferenze o riflessioni, che si traducono in un degrado anche notevole della qualità del video rispetto all'originale. Inoltre, la qualità di un programma video digitale è uniforme in ciascuna area di copertura. Infine, è possibile vedere le trasmissioni in formati diversi, dal tradizionale 4/3 al più evoluto panoramico 19/9, si possono ascoltare i film in una seconda lingua (oppure in stereo) e, chi è dotato di "home theatre", può giovare del "Dolby Digital 5+1" con effetto surround.

Nuovi Canali

La tecnica digitale consente di ampliare l'offerta di contenuti tramite molti nuovi canali: dall'informazione allo spettacolo, dalla musica all'arte, dall'economia ai documentari.

Interattività

Con il "set top box" interattivo si può poi accedere ai contenuti e ai servizi interattivi. Mentre con le trasmissioni analogiche gli impianti funzionano da semplici ricevitori, con le digitali è possibile interagire con l'emittente attraverso un ricevitore che adotta lo standard compatibile con il digitale terrestre MHP. Con facilità, attraverso il nuovo telecomando, si possono ad esempio approfondire le notizie del giorno oppure partecipare ai sondaggi e questionari. La tecnologia digitale applicata alla televisione facilita grandemente l'accesso alle informazioni utili, come quelle sul traffico o sulla situazione meteorologica in città e nel territorio: si possono, insomma, predisporre potenzialmente una quantità enorme servizi di pubblica utilità.

⁷ DTT significa *digital terrestrial television*, Dvb-T significa *digital video broadcasting*, la lettera T è la variante terrestre dello standard europeo per la tv in forma numerica: il Dvb esprime una declinazione satellitare (S), una via cavo (C) ed una variante per i telefoni cellulari (H). Il Digitale Terrestre (DVB-T) è un innovativo sistema di diffusione del segnale televisivo in formato digitale: permette di ricevere i programmi digitali attraverso la normale antenna televisiva (dunque: non servono parabole o antenne speciali). La fruizione è semplice e gratuita. Per poter utilizzarlo basta avere un "set top box" anche detto decoder interattivo, collegato al televisore con il cavo SCART e, per usufruire *in toto* dei servizi interattivi, anche alla presa telefonica. Il decoder interattivo, è un piccolo apparato che consente di ricevere il segnale digitale e utilizzare le nuove applicazioni associate ai programmi e ai canali televisivi; è dotato di un telecomando molto semplice con l'aggiunta di quattro nuovi tasti colorati che permettono di accedere ai servizi interattivi.

⁸ Ad oggi la Sardegna è la prima Regione italiana in cui, dal 31 ottobre 2008, è partito lo switch-off: seguiranno, secondo il calendario ministeriale, la Valle D'Aosta nel primo semestre 2009 e, nel secondo, il Trentino Alto Adige, il Lazio, la Campania ed il Piemonte occidentale.



In Italia un'esperienza di questo genere di utilizzo di decoder digitale e televisore per ricevere notizie e servizi interattivi a domicilio è messo in campo a Siena, in un progetto pilota di grande impatto qualitativo su un campione di 1000 famiglie, che possono consultare le ultime news sulla città e verificare il pagamento delle tasse scolastiche, previa abilitazione al servizio interattivo rilasciata dal Comune su semplice richiesta. Un progetto che propone lo sviluppo di altri servizi di e-Government sulla piattaforma digitale ed un modo di consultazione più agevole rispetto al classico sito internet, favorendo tra l'altro un superamento del *digital divide*, che rende ardua alle fasce tecnologicamente più in difficoltà di non accedere ai servizi on line.

Per quanto possa sembrare strano, insomma, il digitale terrestre è meglio, da questo punto di vista, del sito internet, poiché anche categorie di persone tradizionalmente 'lontane' dalle novità tecnologiche, come gli anziani, lo possono più facilmente utilizzare.

Il progetto senese può essere ripreso dal Comune di Lodi, studiandone innanzitutto la fattibilità a livello locale e, con il coinvolgimento di altri attori istituzionali e tecnici, oltre che di sponsor dell'iniziativa, diventare il vero progetto innovativo della città in materia di comunicazione pubblica nei prossimi anni.



Fase 3. Valutazione

In un recente articolo comparso su “Il Sole 24 ore”, alla vigilia del COM.PA, il principale salone della comunicazione pubblica in Italia, appaiono questi dati:

“...quasi il 40% degli Enti non verifica l'efficacia della propria attività: questionari, interviste o indagini per capire il grado di soddisfazione dei cittadini sono fatti regolarmente solo dal 6% delle amministrazioni, mentre il 37% realizza solo generiche indagini di customer satisfaction...”⁹.

Ancora molta strada attende l'ultimo aspetto, forse il più importante, della comunicazione pubblica in Italia: la fase in cui si verifica se gli obiettivi e le azioni messe in campo sono stati effettivamente realizzati, i motivi degli ‘scarti’ eventuali, il riscontro quantitativo e qualitativo sul grado di efficacia, misurato in base alla percezione dei destinatari.

La valutazione finale è estremamente importante perché, giunti al termine di una campagna o dell'erogazione di un servizio, giunge il momento della riflessione su cosa ha funzionato e cosa no. Poiché le azioni della comunicazione si ripeteranno in futuro, in maniera assai simile, insistere su una strada segnata da insuccesso significa, quantomeno, sprecare tempo e denaro pubblico. Al contrario, una volta compresi i termini (concettuali e temporali) dell'eventuale miglioramento che si rende necessario a seguito della valutazione, si ri-orienta (secondo quanto afferma anche il legislatore) la politica pubblica o, più semplicemente, l'attività del singolo ufficio interessato.

Come per ogni altra attività, infatti, la comunicazione può e deve essere sottoposta a rendiconto: occorre analizzare, con criteri quanto più possibile scientifici, ciò che si è fatto per poter dimostrare di essere stati utili, tenendo conto che il valutare attiene all'argomentare oltre che al misurare: dare cioè significato e non solo numeri, sulla base degli obiettivi che ci si è posti. L'importante è che la ricerca faccia luce, in pratica, su cosa occorre cambiare e cosa invece è funzionato, in maniera molto chiara. La valutazione assume criteri di giudizio sia **qualitativi** sia **quantitativi**, ciascuno espressi dai propri parametri, argomentativi nel primo caso e numerici nel secondo. Gli strumenti più noti che si utilizzano in questa fase sono:

- i sondaggi
- i questionari (cartacei e/o on line)
- i *focus group* tematici con cittadini e Istituzioni
- le indagini di *customer e citizen satisfaction*

⁹ E. Della Ratta, *Innovazione, la rete dei pionieri*, “Il Sole 24 ore”, 16 ottobre 2008, inserto dedicato al COM.PA, pag. 1.



Se ogni attività di comunicazione contenesse i nuclei di una sua valutazione sarebbe una grande conquista: realisticamente, secondo quanto già anticipato nella parte di Ufficio Stampa, occorre che venga predisposta almeno un'indagine di *customer* annuale sui servizi erogati e/o sugli eventi realizzati, oltre a favorire ed incentivare negli Assessorati e Servizi una serie di rilevazioni di natura settoriale e/o targettizzate¹⁰.

¹⁰ Il mini questionario di soddisfazione dei servizi bibliotecari, che alla fine di ottobre 2008 l'Assessorato alla Cultura ha promosso, è una base di partenza da cui ci si può muovere anche per approfondire altri casi. Non è l'unico, poiché anche il Teatro alle Vigne in questi anni sta svolgendo regolarmente un'attività di *customer* utilizzando lo strumento dei questionari: due casi interessanti di valutazione, da parte degli iscritti ed abbonati, del servizio ricevuto. Si deve tener conto di un'avvertenza valida per ogni tipo di indagine del genere, nell'elaborazione dei risultati: quella di non essere 'parziali' nella lettura e valutazione, altrimenti è consigliabile che siano uffici 'esterni' a compierla.



Tabella dei costi

Ad utile riepilogo conclusivo, si riporta una stima dei costi – su base annua e riferiti al 2009 - per le attività di comunicazione facenti direttamente capo all'URP e Ufficio Stampa nell'ipotesi considerata, cioè che venga attribuita a tali uffici la dotazione di bilancio¹.

Le attività di comunicazione in capo finanziariamente ai singoli Assessorati o Servizi sono segnate invece in *carattere corsivo*: di queste non è riportata la stima dei costi.

Ufficio stampa e Portavoce del Sindaco

Attività del servizio	Costi
Media planning, gestione ordinaria (quotidiani, periodici, radio, Tv, testate specializz.)	€ 000,00
Rassegna stampa quotidiana ed assistenza diretta ai giornalisti	€ 000,00
Ghost writing	€ 000,00
LODICittà	€ 20.000,00
Prenotazione spazi a pagamento su quotidiani, riviste e periodici	€ 10.000,00
Monitoraggi, ricerche e sondaggi	€ 10.000,00
totale	€ 40.000,00

Ufficio relazioni con il pubblico e Comunicazione

Area 1

- Informazioni sugli eventi - domande/risposte sui servizi	Costi
Gestione dei rapporti: in ufficio, via telefono, via mail, via SMS	€ 000,00
<i>Erogazione di servizi on line*</i>	
Erogazione di informazioni on line	€ 000,00
totale	€ 000,00

*Il progetto non fa attualmente capo all'U.R.P. e Comunicazione

Area 2

Comunicazione istituzionale (Assessorati, Settori, servizi, Presidenza del Consiglio comunale)	Costi
Campagne di comunicazione ed informazione generali del Sindaco (impostazione grafica, realizzazione materiali, distribuzione, controllo...)	€ 25.000,00
<i>Attività di volantaggio, banchetti, passaparola*</i>	
Assistenza in tema di comunicazione al livello politico (Assessori, Pres. Consiglio)	€ 000,00
Ghost writing (lettere, testi, presentazioni...)	€ 000,00
Presenza di info del Comune su riviste di servizio	€ 000,00
totale	€ 25.000,00

*L'attività è seguita dall'U.R.P. ma imputata a capitoli di bilancio dei singoli assessorati richiedenti.

¹ Le attività svolte a costo zero dal personale interno sono segnate come tali. Le attività che prevedono costi accorpano sia i costi delle prestazioni d'opera di agenzie cui viene affidato, di volta in volta, il lavoro, sia il costo di una consulenza professionale esterna in materia di comunicazione pubblica, che si rende necessaria nel 2009 allo svolgimento di tutte queste mansioni, in assenza di personale interno qualificato.



Area 3

Comunicazione propria dell'Ufficio, rivolta alla città (info generaliste e/o targettizzate)	Costi
Studio, elaborazione e realizzazione di indagini di <i>customer satisfaction</i>	€ 000,00*
Focus group tematici, generali e/o di servizio, con i cittadini	€ 000,00
La Città in video	€ 25.000,00
Il Comune su YouTube**	€ 000,00
La Web radio istituzionale**	€ 000,00
Il Comune sul digitale terrestre**	€ 000,00
totale	€ 25.000,00

* I costi di questa attività sono compresi nella voce 'monitoraggio etc.' in capo all'Ufficio stampa

** In questi casi nel 2009 si prevede uno studio di fattibilità ed eventualmente, in alcuni casi, la creazione di sinergie collaborative con altri soggetti: il tutto preliminarmente alla valutazione politica sulla realizzazione dei progetti ed alle prime sperimentazioni.

Aree 2-3

Attività comuni alle 2 aree	Costi
Gestione del sito internet generale, di siti e mini-siti, degli strumenti del web 2.0	€ 25.000,00
Realizzazione servizi fotografici, cd-rom, DVD tematici e filmati audio-video*	€ 000,00
Gestione foto/immagini e creazione di un archivio fotografico	€ 000,00
totale	€ 25.000,00

* l'attività fa parte della prima voce dell'area 2, dunque i costi sono già compresi in quella sede.

Area 4

Comunicazione interna	Costi
Mailing list ai dirigenti, ai dipendenti ed agli uffici comunali	€ 000,00
<i>Formazione del personale in materia di comunicazione*</i>	
Creazione e gestione del periodico interno (<i>house organ</i>) – newsletter	€ 000,00
Gestione degli spazi informativi (bacheche murali)	€ 000,00
totale	€ 000,00

*L'attività è seguita solo in parte dall'U.R.P.

Aree 1-2-3-4

Attività comuni alle 4 aree	Costi
Creazioni di banche-dati (per successive comunicazioni multi-canale)	€ 000,00
Realizzazione di un manuale minimo di comunicazione coordinata	€ 3.000,00
Avvio del pan-optikon (semestrale) comunale	€ 000,00
<i>Sportello Informativo di Piazza Broletto*</i>	
totale	€ 3.000,00

*Il progetto non fa attualmente capo all'U.R.P. e Comunicazione



Il totale dei costi annui stimati per il 2009 in capo direttamente all'URP e Ufficio Stampa per le attività di Comunicazione del Comune di Lodi è pertanto di **118.000 euro**.

Sommando a questo dato quelli dedicati alla comunicazione da parte dei singoli Assessorati e Settori, oltre a quelli della Presidenza del Consiglio, si ottiene il totale delle stime di spesa complessiva dell'Ente nel campo della comunicazione pubblica.

Si suggerisce, infine, che sarebbe molto interessante ed utile confrontare gli investimenti in comunicazione pubblica del Comune di Lodi con quelli di altri Comuni capoluogo del Nord-Italia, delle stesse o simili dimensioni.



Conclusioni

Volendo riepilogare le linee sulle quali il Comune può orientare la propria attività di comunicazione istituzionale di cui abbiamo trattato in questo primo Piano - esperienza innovativa, che segna un forte mutamento rispetto al passato - diciamo dunque:

1. il miglioramento della comunicazione passa necessariamente da un riassetto organizzativo dell'Ente, peraltro in atto: l'esperienza insegna che negli Enti locali all'avanguardia, dove si fa buona comunicazione, si sono cambiati, spesso in maniera forte, alcuni assetti organizzativi, quale segno di una nuova mentalità che deve permeare l'approccio sia del livello politico sia soprattutto della struttura alle esigenze, espresse dai cittadini e dal legislatore, che rendono la comunicazione attività ormai istituzionalizzata
2. mutamento organizzativo significa anche miglioramento dei luoghi di lavoro, degli uffici: un Comune moderno offre ai propri cittadini, per quanto gli è possibile, spazi all'altezza della situazione. In tal senso il progetto dello Sportello informativo di Piazza Broletto è un elemento del tutto in linea con queste aspirazioni, che non va però lasciato 'solo' ma accompagnato da una serie di progetti di rinnovamento strutturale e funzionale degli uffici
3. la strada innovativa che si è scelto di intraprendere suggerisce la creazione di una nuova e moderna Direzione comunicazione del Comune, in capo all'organo di vertice dell'Ente, in cui trovano luogo gli obiettivi e le attività richiamate nel Piano. Una Direzione che comprende dunque l'Ufficio Relazioni con il Pubblico, la Comunicazione istituzionale, l'area dello sviluppo delle nuove tecnologie e dei social network e l'Ufficio stampa.
4. la formazione del personale, soprattutto di coloro che saranno chiamati a lavorare in questi uffici, diventa fondamentale: in tal caso, lo chiede la legge, lo suggerisce il buon senso, lo impone la qualità del lavoro.
5. la comunicazione in capo agli Assessorati ed ai singoli servizi, lungi dal diventare stereotipata e poco originale, deve però essere orientata ad un maggior confronto reciproco ed uniformità di alcuni comportamenti. Ne abbiamo indicato le piste di lavoro auspicabili nel triennio
6. per un salto di qualità della comunicazione è opportuno un investimento economico costante nel triennio 2008-2010, senza il quale ogni aspettativa rischia di essere frustrata e di non trovare realizzazione. Anche questo passaggio impone un cambio di mentalità e di



- abitudini, cui occorre poco alla volta adeguarsi: il confronto con altri Comuni può, in tal senso, essere di stimolo e conforto che, investendo con oculatazza, si è sulla strada giusta
7. specificando il punto 5, l'investimento in tecnologia e nuovi modelli di comunicazione (dotazioni di pc moderni, ristrutturazione efficace e completa del sito internet, lancio di servizi on line, aggancio con le piattaforme digitali, valutazione dell'utilizzo degli strumenti del web 2.0, partenza dei progetti dei 'video in città' e dei servizi web) è prioritaria
 8. sottoporre a seconda dei casi i servizi offerti al cittadino, oppure le iniziative e gli eventi, oppure ancora la stessa comunicazione ad una regolare verifica di apprezzamento da parte dei destinatari (*customer*, sondaggi, indagini di mercato, *focus group...*), quanto più 'imparziale' possibile, è prassi ottima: va accuratamente preventivata in sede di avvio dei progetti per evitare di spendere male tempo e denaro e, al contrario, per centrare con maggior probabilità i propri obiettivi
 9. le varie iniziative cui si può dar vita trovano nel Piano adeguata giustificazione e sistemazione in un tutt'uno organico: l'imponderabile, una situazione di crisi, un'esigenza politica del momento, una nuova scoperta tecnologica possono modificare di volta in volta il quadro, che resta valido però come 'sfondo operativo' di massima nel triennio
 10. la consuetudine all'ascolto ed alla collaborazione, nel rispetto dei ruoli e delle responsabilità, oltre che l'abitudine a lavorare 'per una causa comune' sono aspetti essenziali e decisivi di una buona comunicazione: devono diventare la base sia del lavoro tra le componenti della struttura sia dell'approccio ai cittadini. Questo assunto di metodo va di pari passo con una considerazione di fondo, che riteniamo opportuno esporre al termine del Piano. In un'epoca attenta alla velocità, alla dimensione macroscopica dei fenomeni, affascinata dai *networks* e dei *new media*, non dobbiamo dimenticare che la miglior comunicazione resta comunque quella che mette al centro le persone e le relazioni tra esse. Una comunicazione fatta da un 'io', un 'tu', un 'noi', che avvicina e comprende, che guarda in viso, che dà attenzione all'altro. Il vasto mondo della tecnologia e delle reti, dei media e delle piattaforme, non può oscurare questa semplice ma fondamentale realtà antropologica.



Il quadro normativo vigente in materia di comunicazione pubblica

Il quadro normativo all'interno del quale ci si muove, sotteso all'impianto generale delle azioni che caratterizzano il Piano, è estremamente ampio, poiché la legislazione italiana negli ultimi anni ha visto uno sviluppo eccezionale in ambito di comunicazione pubblica. Ricordiamo in ordine cronologico decrescente le principali direttive cui oggi le Amministrazioni locali si devono attenere.

- Collaborazioni esterne alle pp.aa. (L. 244/07)

(Circolare 2 dell'11/03/08)

- Principi di valutazione dei comportamenti nelle pubbliche amministrazioni – responsabilità disciplinare

(Direttiva n.8 del 6 dicembre 2007)

- Interscambio di dati tra le pubbliche amministrazioni e la pubblicità dell'attività negoziale (Direttiva del Ministro per le Riforme e l'Innovazione nelle PA, 20 febbraio 2007)

- Una Pubblica Amministrazione di qualità (Direttiva del Ministro per le Riforme e l'Innovazione nelle PA 20 dicembre 2006)

- Bilancio Sociale e rendicontazione sociale nelle Amministrazioni Pubbliche (Direttiva del Ministro della Funzione Pubblica 17 febbraio 2006)

- Semplificazione del linguaggio della Pubblica Amministrazione (Direttiva del Ministero della funzione pubblica, 18 novembre 2005)

- Qualità dei servizi on line e misurazione della soddisfazione degli utenti (Direttiva dei Ministri per l'Innovazione e le Tecnologie e della Funzione Pubblica del 27 luglio 2005)

- Rilevazione della qualità percepita dai cittadini (Direttiva del Ministero della Funzione Pubblica del 24 marzo 2004)



- **Disposizioni per favorire l'accesso dei soggetti disabili agli strumenti informatici** (“Legge Stanca”, 9 gennaio 2004, n. 4)
- **Impiego della posta elettronica nelle pubbliche amministrazioni** (Direttiva dei Ministri dell'Innovazione e della Funzione Pubblica del 27 novembre 2003)
- **Attività di comunicazione delle pubbliche amministrazioni** (Direttiva del Ministro della Funzione pubblica, 7 febbraio 2002)
- **Regolamento recante norme per la determinazione dei titoli per l'accesso alle attività di informazione e comunicazione e per l'individuazione e la disciplina degli interventi formativi** (D.P.R. 21 settembre 2001, n. 422)
- **Linee guida per l'organizzazione, l'usabilità e l'accessibilità dei siti web delle pubbliche amministrazioni** (Circolare del Dipartimento della Funzione pubblica, 13 marzo 2001, n. 3)
- **Testo unico delle Leggi sull'ordinamento degli enti locali** (Decreto Legislativo 18 agosto 2000. n. 267)
- **Disciplina delle attività di informazione e di comunicazione delle pubbliche amministrazioni** (Legge 7 giugno 2000, n. 150)
- **Delega al Governo per il conferimento di funzioni e compiti alle regioni ed enti locali, per la riforma della Pubblica amministrazione e per la semplificazione amministrativa** (Legge 15 marzo 1997, n. 59)
- **Direttiva sui principi per l'istituzione ed il funzionamento degli Uffici per le relazioni con il pubblico.** (Direttiva del P. C. M., 11 ottobre 1994)
- **Articolo 12 Dlgs 3 febbraio 1993 n. 29 sull'istituzione dell'Ufficio per le relazioni con il pubblico e disciplina dell'attività di comunicazione di pubblica utilità”** (Circolare del Ministro per la Funzione pubblica, 27 aprile 1993, n. 17)



- Legge 7 agosto 1990, n. 241, concernenti norme generali sull'azione amministrativa

Il quadro è in costante evoluzione, sia per quanto riguarda l'attività della comunicazione sia per quel che attiene le figure professionali che possono operarvi all'interno delle strutture di U.R.P., Uffici stampa e Uffici del Portavoce del Sindaco.

Un doveroso ringraziamento finale a tutti coloro che hanno contribuito, con la loro esperienza ed opinione, alla realizzazione del Piano di Comunicazione, attraverso suggerimenti, critiche, consigli.