



PON Città Metropolitane 2014-2020

# Come comunicare i progetti realizzati nell'ambito de La città Sicura di sé Vademecum



La città **Sicura** di sé



La città **S**icura di sé

Comune di Venezia

Assessorato alla Coesione Sociale



**UNIONE EUROPEA**

Fondi Strutturali e di Investimento Europei

# Indice

<b>1. Cos'è la comunicazione di un progetto</b>	<b>7</b>
<b>1.1. Il contenuto comunicativo</b>	<b>7</b>
<b>1.2. Difficoltà comunicative e come superarle</b>	<b>8</b>
1.2.1. Superare le difficoltà interne	8
1.2.2. Superare le difficoltà esterne: il modello comunicativo citizen centered	9
<b>1.3. Impostare il giusto linguaggio</b>	<b>14</b>
<b>2. Elaborare una strategia di comunicazione (tecniche e strumenti)</b>	<b>17</b>
<b>2.1. Cos'è una strategia di comunicazione</b>	<b>17</b>
2.1.1. Identificare i bisogni	18
2.1.2. Definire gli obiettivi	19
2.1.3. Imparare dagli altri	20
2.1.4. Individuare e segmentare il pubblico	22
2.1.4.1. Individuare e segmentare gli stakeholders	24
2.1.5. Canali e strumenti	27
<b>2.2. Checklist di controllo</b>	<b>29</b>
<b>3. Scrivere un piano di comunicazione</b>	<b>31</b>
<b>3.1 Cos'è un piano di comunicazione</b>	<b>31</b>
<b>3.2. Gli elementi portanti</b>	<b>32</b>
<b>4. Impostare un piano di monitoraggio</b>	<b>35</b>
<b>4.1. Cos'è il piano di monitoraggio</b>	<b>35</b>
<b>4.2. La definizione e la raccolta dei dati</b>	<b>35</b>
<b>4.3. Alcuni esempi</b>	<b>36</b>



Il vademecum vuole essere, per tutti i beneficiari del **PON Città Metropolitane 2014-2020** - **La città Sicura di sé**, uno strumento di supporto alle attività di comunicazione del proprio progetto.

Per questo motivo si pone come obiettivo principale quello di spiegare come si elabora una strategia di comunicazione e, di conseguenza, un piano di comunicazione, indicando, di pari passo, come rendere le attività di comunicazione più efficaci nei confronti del proprio pubblico di riferimento.

Infine, vengono elencati gli strumenti di comunicazione utilizzabili e come monitorare le attività realizzate, per comprendere se hanno effettivamente raggiunto gli obiettivi che ci si era prefissati nella strategia.

**Il vademecum è organizzato in 4 sezioni:**



### **Sezione 1**

Cos'è la comunicazione di un progetto



### **Sezione 2**

Elaborare una strategia di comunicazione (tecniche e strumenti)



### **Sezione 3**

Scrivere un piano di comunicazione



### **Sezione 4**

Impostare un piano di monitoraggio





# Cos'è la comunicazione di un progetto



## 1. Cos'è la comunicazione di un progetto

Quando si parla di comunicazione di progetto si fa riferimento a un'attività ben precisa ovvero alla necessità di comunicare il proprio progetto per raggiungere due grandi obiettivi:

1. Da una parte per assicurare che le persone giuste (come gli stakeholders, i membri del team di progetto, eventuali «sponsor», l'Autorità di gestione, ecc.) ricevano le informazioni giuste al momento opportuno, soprattutto per quanto riguarda l'andamento del progetto, la sua rendicontazione, il rispetto degli obblighi informativi e di comunicazione, i risultati e le loro ricadute economico-sociali sul territorio, ecc.
2. Dall'altra, di parlare con il proprio pubblico di riferimento ovvero con i destinatari delle attività del progetto, per favorire l'accesso ai beni e/o servizi forniti sul territorio, per spiegare le proprie attività e il proprio impegno, per promuovere la conoscenza sui temi di interesse pubblico e sociale, cui il progetto risponde con soluzioni concrete

Entrambi gli obiettivi sono fondamentali per ogni beneficiario, perché consentono di promuovere il progetto in sé, ma anche i suoi proponenti. In questo vademecum, vedremo come raggiungere il secondo obiettivo e, quindi, come informare il proprio pubblico di riferimento (o target) nel modo più efficace possibile.

Ciò richiede una buona capacità di pianificazione e di distribuzione efficace delle informazioni: non tutti i progetti sono uguali e non lo sono nemmeno le relative strategie di comunicazione, ma avere una buona metodologia di pianificazione consente di individuare quali strumenti di comunicazione scegliere per essere sicuri di raggiungere il proprio target nel modo più appropriato.

### 1.1. Il contenuto comunicativo

Quindi: cosa comunicare per informare il proprio target nel modo più efficace possibile?

Pur essendo diversi tra di loro, i progetti beneficiari hanno in comune un elemento fondamentale: la capacità di generare valore e forte impatto sull'economia e sulla società.

Tale capacità è il contenuto principale da diffondere e comunicare in modo efficace, perché i risultati che ne derivano sono di interesse comune e hanno delle ricadute nelle aree target (e non solo) attraverso i beni e/o servizi messi a disposizione ovvero attraverso le soluzioni concrete che il progetto è in grado di mettere in campo in risposta ai fabbisogni del territorio di riferimento.

Per far comprendere al proprio target questo grande valore aggiunto è necessario che siano divulgate, in primis, le informazioni di base:

- Cos'è il progetto (quali sono le priorità e i fabbisogni cui risponde)
- Come funziona il progetto (quali sono i beni/servizi messi a disposizione e in quali modalità)



- Chi gestisce il progetto (le persone, i volti, l'elemento umano del progetto)
- Come viene gestito (attività, programma, ecc.)
- I risultati ottenuti e le loro ricadute socio-economiche sul territorio

Sembrano informazioni banali, ma far conoscere bene il progetto al proprio target è la precondizione perché le persone si interessino e decidano di approfondire.

In particolare, dare un volto umano al progetto, attraverso i beneficiari stessi che lo promuovono (le loro parole, le loro foto, il loro racconto, ecc.) e attraverso i risultati ottenuti e le persone che usufruiscono del bene/servizio è un modo molto efficace di comunicare il valore aggiunto di progetti di questo tipo.

## 1.2. Difficoltà comunicative e come superarle

Comunicare il progetto, però, non è sempre facile, perché possono esistere problemi di diverso tipo, sia interni:

- Mancanze di risorse (umane ed economiche) dedicate
- Poca consapevolezza dell'importanza della comunicazione
- Scarsa propensione a comunicare

che esterni:

- Distanze culturali e lessicali tra linguaggio «tecnico» e linguaggio comune
- Barriere alla fruizione di contenuti tecnologici da parte del pubblico
- Utilizzo di strumenti inefficaci rispetto al target

Ricordiamoci, però, che la comunicazione è un gesto umano, lo strumento principe che permette alle persone di stabilire e mantenere delle relazioni. L'essere umano comunica sempre: con la parola, con i gesti, con la mimica facciale, anche con il silenzio. Si tratta, quindi, di capire come superare queste difficoltà.

### 1.2.1. Superare le difficoltà interne

Non è sempre facile superare le difficoltà interne, perché dipendono da diversi fattori che questo vademecum non può considerare nella sua totalità. Tuttavia, presentiamo qui alcuni elementi di cui tenere conto per cambiare la prospettiva di approccio alla comunicazione:

1. Comunicare è un'**opportunità**, non un obbligo né un dovere inutile! È l'opportunità di far conoscere ai cittadini le scelte fatte e i fabbisogni cui si fornisce una soluzione, dando accessibilità totale alle informazioni per tutti e facendo conoscere in modo chiaro e comprensibile i progetti, i risultati e il loro impatto nella vita quotidiana di tutti

2. La comunicazione è una forte **leva strategica** che crea consenso! Il **consenso** nasce dalla comprensione e dalla condivisione, quindi dalla comunicazione! Far conoscere il progetto e le sue scelte significa coinvolgere i cittadini nelle scelte, creando accessibilità totale alle informazioni, trasparenza e partecipazione informata
3. Comunicare è l'occasione per farsi conoscere esattamente nel modo e con il linguaggio con cui vogliamo farci conoscere, senza intermediari

Ma perché fare lo sforzo di cambiare la prospettiva comunicativa? Perché:

- I progetti hanno un elevato valore socio-economico-culturale
- I progetti impattano nella vita quotidiana di tutti
- I progetti riguardano temi di interesse generale, questioni che coinvolgono tutti
- I progetti hanno una forte valenza di innovazione socio-economico-culturale

### 1.2.2. Superare le difficoltà esterne: il modello comunicativo citizen centered

Le difficoltà esterne che possono inficiare la comunicazione, spesso, sono, come già detto:

- Distanze culturali e lessicali tra linguaggio «tecnico» e linguaggio comune
- Barriere alla fruizione di contenuti tecnologici da parte del pubblico
- Utilizzo di strumenti inefficaci rispetto al target

Comunicare  
**con**  
il cittadino



In questo paragrafo affrontiamo il primo punto, mentre gli altri saranno affrontati nei capitoli 2 e 4.

Un primo errore nella comunicazione esterna consiste nella tendenza di comunicare «ai» cittadini e non «con» i cittadini.

Comunicare con i cittadini significa creare un nuovo rapporto con il cittadino e aprirsi al dialogo.

Il dialogo, come nelle relazioni interpersonali, aiuta a sviluppare una comunicazione bilaterale e, a volte, paritaria, riducendo i problemi che nascono dalla distanza culturale e lessicale tra linguaggio tecnico/burocratico e linguaggio comune.

Il modello dialogico della comunicazione mette in luce la possibilità di aprirsi verso un nuovo rapporto con il proprio target, un rapporto in grado di facilitare e sollecitare il dialogo e la trasparenza, realizzando una comunicazione costante fatta di ascolto reciproco e comprensione delle esigenze.

Le persone oggi sono sempre più ricettive e reattive perché è cresciuta la voglia di partecipare, di dire la propria, anche a causa dell'elevato utilizzo di nuovi strumenti di comunicazione (come nel caso dei social network più comuni), con i quali i cittadini vogliono essere informati, con professionalità e trasparenza, ma vogliono anche essere ascoltati e, in parte, avere un ruolo attivo, paritario e propositivo.

La condizione necessaria per la partecipazione è che ci sia trasparenza, che si realizza con una effettiva accessibilità alle informazioni: mettere a disposizione i dati e le informazioni non basta, poiché la comunicazione è trasparente quando è anche chiara e comprensibile.

Per questo si può dire che le parole chiave del modello comunicativo citizen - centered sono:

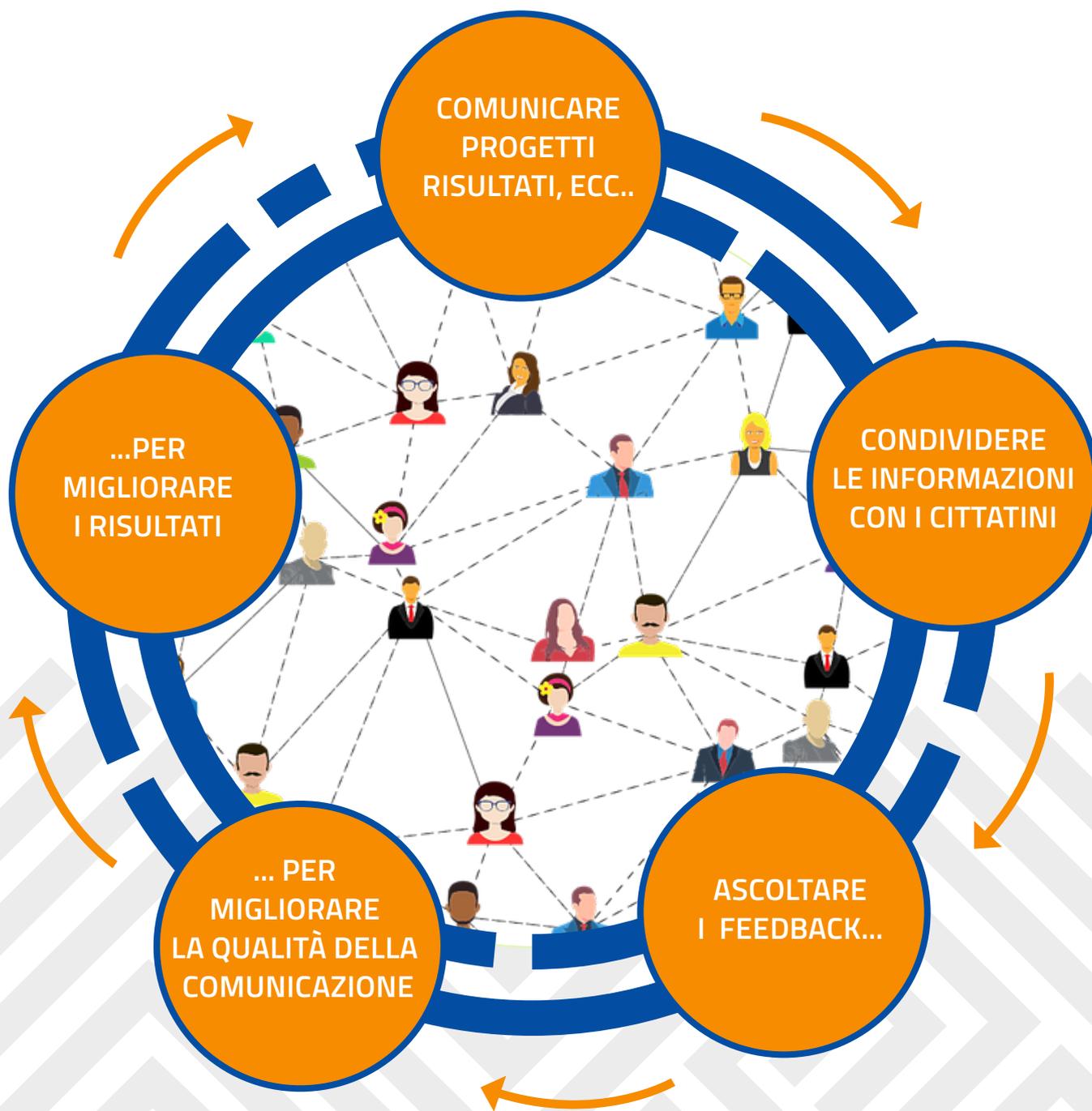
- Trasparenza nel fornire le informazioni
- Semplicità nella scelta del linguaggio e dei termini per favorire la comprensibilità
- Familiarità nell'atteggiamento, senza perdere la propria posizione autorevole (non autoritativa)
- Interattività e coinvolgimento
- Partecipazione e collaborazione

L'utilizzo di questo approccio ha delle conseguenze positive sia per chi comunica (emittente) che per il destinatario della comunicazione (ricevente).

# Sistema comunicazionale CITIZEN CENTERED

Dal punto di vista di chi comunica

## Emittente



# Sistema comunicazionale CITIZEN CENTERED

Dal punto di vista del destinatario della comunicazione

## Ricevente





Se un progetto e/o i risultati di un progetto sono divulgati correttamente ovvero come servizi utili alla collettività e a migliorare la vita di tutti i cittadini, è altamente probabile che i cittadini comprendano la validità degli investimenti effettuati e li condividano, sostenendoli e diventando essi stessi portatori di un messaggio positivo nell'ambito della propria rete sociale.

I cittadini-consumatori non utilizzano un bene/servizio in quanto tale, ma perché è la soluzione a un problema. Quindi, una comunicazione chiara e trasparente della soluzione a un fabbisogno è sufficiente a generare nel cittadino una curiosità che spinga:

- All'approfondimento
- All'utilizzo del bene/servizio
- Alla successiva divulgazione tramite la propria rete sociale (off line e on line)

Quando si comunica, quando ci si fa comprendere, quando ci si apre al dialogo, ci si espone inevitabilmente a commenti e giudizi.

Il proprio target, infatti, vedendo la possibilità di partecipare potrebbe:

- Chiedere e avere maggiori informazioni
- Dare la propria opinione
- Leggere le opinioni degli altri
- Confrontarsi
- Criticare ... anche

Il confronto deve essere gestito come punto di forza: conoscere l'opinione degli altri (cittadini, stakeholder, mass media, addetti ai lavori, ecc.), infatti, consente di aggiustare il tiro della comunicazione capendo in maniera più semplice dove si è stati chiari e dove no, cosa bisogna spiegare meglio e se le critiche sono fondate o meno.

**In questo modo si dà efficacia alla comunicazione.**

Le persone, anche quelle più critiche, si sentono comunque ascoltate e supportate e possono cambiare la propria opinione in modo positivo, condividendo questa positività nella propria rete sociale.

### 1.3. Impostare il giusto linguaggio

Comunicare è, quindi, l'occasione di farsi conoscere esattamente nel modo in cui vogliamo farci conoscere, fornendo al proprio target di riferimento le informazioni che gli consentono di conoscere, capire, vedere, il progetto e i suoi risultati, anche coinvolgendo il target stesso.

Gli elementi di base da comunicare, già citati (vedi pagina 7), perché siano comprensibili e accessibili (trasparenza) devono usare un linguaggio semplice e chiaro. Ciò significa che gli eventuali termini tecnici, le sigle e gli acronimi devono essere spiegati (almeno la prima volta che vengono usati) e, laddove non sia possibile, fornire un breve glossario.

Sarebbe impossibile trattare in questo vademecum questo argomento in maniera esaustiva, di conseguenza si forniscono di seguito alcuni suggerimenti di risorse disponibili online:



#### **Mestiere di scrivere**

<http://www.mestierediscrivere.com/>

#### **My Social Web**

<https://www.mysocialweb.it/>

In caso di dubbi, sempre utile e aggiornato:

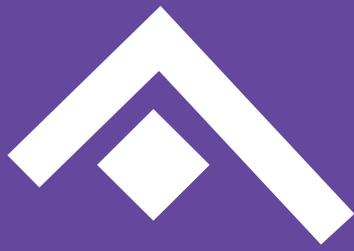
#### **Accademia della Crusca**

<https://accademiadellacrusca.it/>

risorse  
online



COOL



# Elaborare una **strategia** di comunicazione

Tecniche e strumenti



## 2. Elaborare una strategia di comunicazione (tecniche e strumenti)

Per imparare un nuovo linguaggio di comunicazione non basta sapere scrivere o parlare a tutti in maniera semplice e chiara.

Occorre dare efficacia alla comunicazione.

Come?

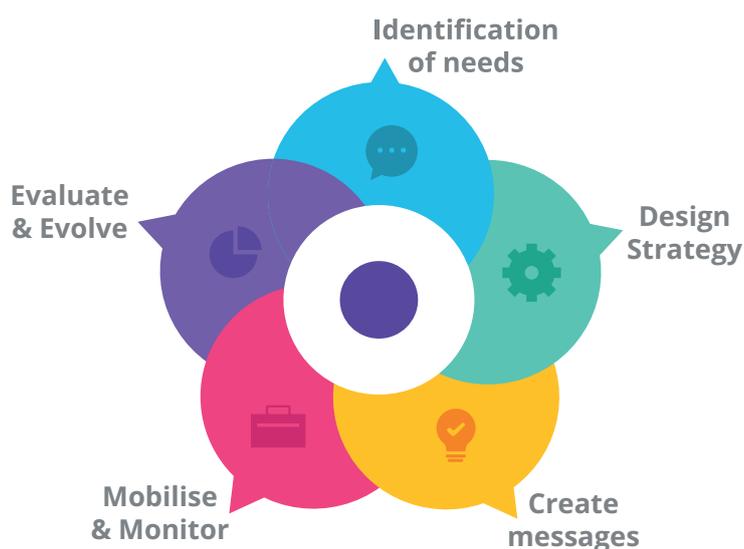
- Con una strategia comunicativa definita attraverso tecniche di analisi
- Con un piano di comunicazione che aiuta a scegliere gli strumenti più opportuni

### 2.1. Cos'è una strategia di comunicazione

L'elaborazione della strategia è la fase più importante della pianificazione delle attività di comunicazione. La strategia è il modo in cui si sceglie di coinvolgere il pubblico per trasmettere l'oggetto della comunicazione. Delineare una strategia significa scegliere la giusta strada per raggiungere gli obiettivi della comunicazione e scegliere gli strumenti corretti per farlo. Nella scrittura di una strategia di comunicazione è necessario tenere conto di alcuni passaggi che sono fondamentali per comprendere il contesto in cui ci si muove secondo uno schema preciso che possiamo definire ciclo di una strategia di comunicazione.

Si definisce ciclo, perché sostanzialmente si tratta di un processo, appunto, ciclico ovvero che necessita periodicamente di una revisione in base ai risultati ottenuti con le attività di comunicazione realizzate e in base anche ai cambiamenti di contesto, target, fabbisogni comunicativi, ecc.

#### Ciclo della strategia di comunicazione



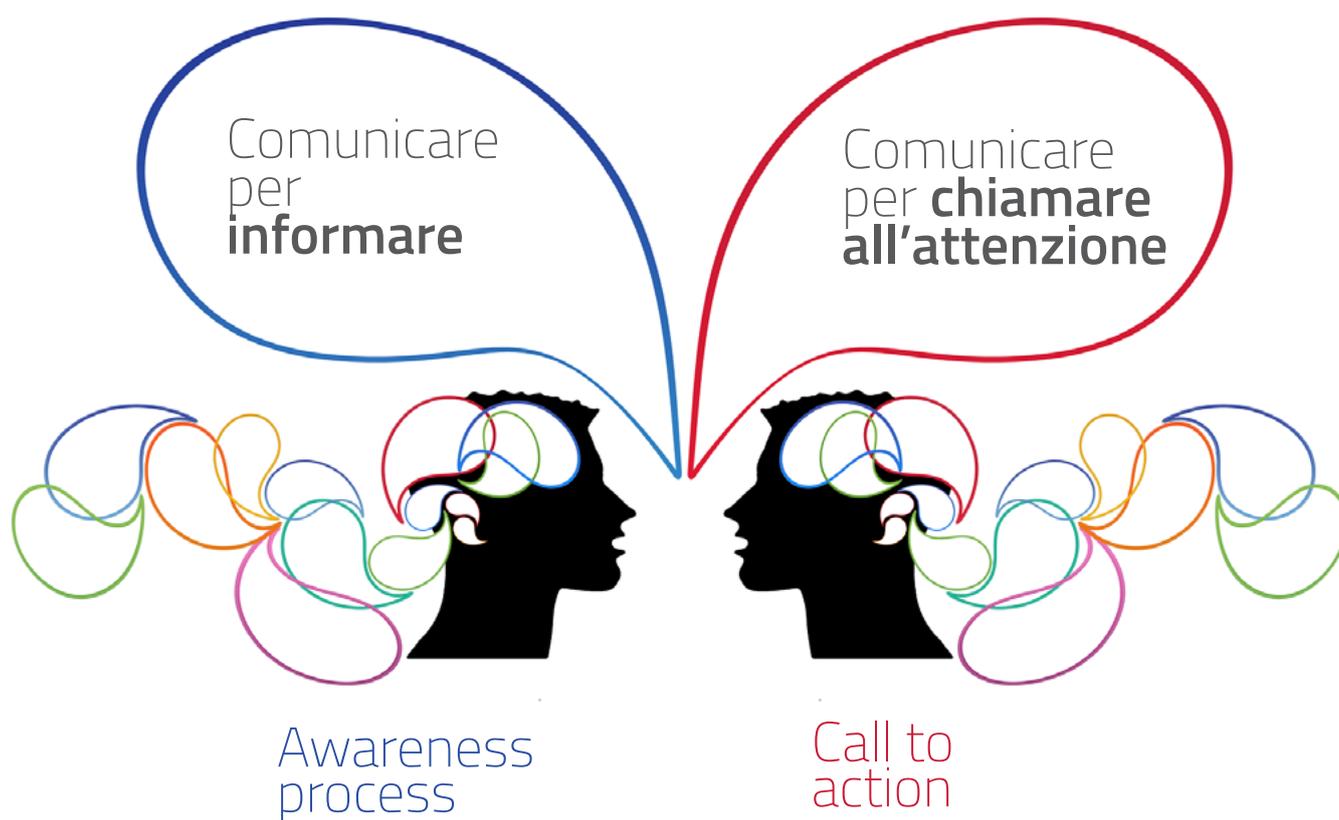
Nell'elaborazione di una strategia di comunicazione è fondamentale analizzare il contesto in cui ci si trova. Questo significa comprendere non solo i propri bisogni e obiettivi di comunicazione, ma anche comprendere in quale ambito ci si colloca ovvero:

- Con quali altre realtà occorre confrontarsi e come comunicano
- Qual è nello specifico il proprio pubblico di riferimento

Una volta che il quadro di riferimento è completo sarà più semplice individuare, tra i tanti strumenti a disposizione della comunicazione, quali si possono considerare più adatti e, di conseguenza, come procedere al loro monitoraggio per comprenderne l'efficacia. Nelle prossime pagine si affronteranno, quindi, i seguenti temi:

- Identificare i propri bisogni comunicativi (paragrafo 2.1.1)
- Definire gli obiettivi di comunicazione (paragrafo 2.1.2)
- Imparare dagli altri (paragrafo 2.1.3)
- Individuare e segmentare il pubblico (paragrafo 2.1.4) con un esempio concreto su come individuare e segmentare gli stakeholders (paragrafo 2.1.4.1)

### 2.1.1. Identificare i bisogni



Ogni strategia ha il suo scopo che deriva dalla conoscenza non solo del proprio progetto, ma anche del contesto in cui ci si colloca. Di conseguenza per alcuni può essere più efficace impostare una comunicazione utile per informare e per altri una utile per chiamare all'azione. I due scopi potrebbero, in casi specifici, invece, riguardare due momenti comunicativi diversi.

Ad esempio, per i progetti nuovi, che non sono ancora noti al proprio target, l'awareness process potrebbe essere la fase strategica iniziale (appunto, per informare e farsi conoscere), seguita da una strategia improntata alla call to action.

### **Comunicare per informare**

Quando si sceglie di procedere con una strategia improntata sull'awareness (consapevolezza) process, l'obiettivo principale è quello di dare informazioni e/o promuovere un servizio, un bene, ma anche un evento, un appuntamento, un'opportunità.

Normalmente, se l'obiettivo è quello di creare consapevolezza/informazione su un progetto, ci si rivolge a un pubblico ampio e variegato a livello di età, genere e posizionamento geografico, perché è necessario far conoscere il progetto il più possibile e fare in modo che se ne parli.

### **Comunicare per chiamare all'azione**

L'obiettivo, in questo caso, è quello di spingere il target a fare qualcosa, non solo conoscere, ma compiere, generare un comportamento.

Ci si rivolge, almeno nelle fasi iniziali, a un pubblico più ristretto per numero e più specifico e connotato per età, genere e posizionamento geografico.

Si tratta, quindi, di una scelta strategica molto più mirata.

## **2.1.2. Definire gli obiettivi**

La strategia si caratterizza per essere il momento nel quale è fondamentale ragionare sugli obiettivi che si vogliono raggiungere.

Nello schema sono individuate tre macro aree che possono aiutare nel definire e «dividere» gli obiettivi in base allo scopo da raggiungere.

Occorre fare attenzione che gli obiettivi siano SMART (Specific, Measurable, Agreed upon, Realistic, Time-Based) ovvero:

- Specifici e ben definiti
- Misurabili
- Concordati
- Realistici e raggiungibili
- Definiti nel tempo

La focalizzazione sugli obiettivi aiuta nella definizione delle attività nel corso del tempo e, quindi, nell'individuazione delle attività di comunicazione da realizzare.

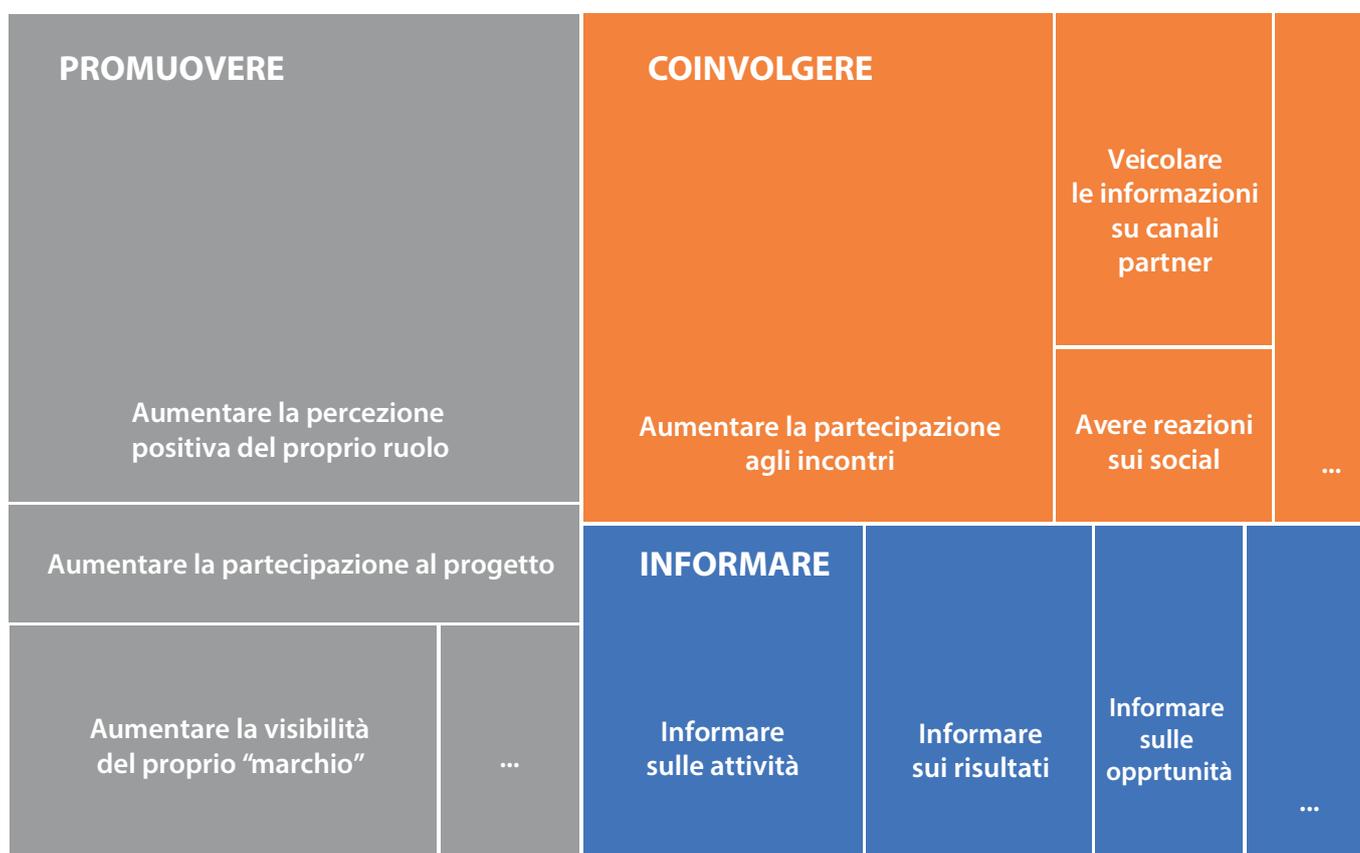


## Esempio di definizione degli obiettivi

■ INFORMARE

■ COINVOLGERE

■ PROMUOVERE



### 2.1.3. Imparare dagli altri

In un'analisi di contesto può essere particolarmente utile fare una ricerca e valutare i modelli comunicativi già esistenti che abbiano dato buona prova di funzionamento.

In altri termini, è utile individuare come comunicano sugli stessi temi altre realtà, partendo dalla ricerca di soggetti simili (ad esempio, altre associazioni del terzo settore) sia del proprio territorio che, ampliando la ricerca, di altre province o regioni italiane. In alcuni casi può essere utile dare anche uno sguardo all'estero, in particolare a quei paesi europei nei quali la tematica di interesse viene trattata in maniera più ampia e/o approfondita e nei quali la comunicazione ci risulta essere più «avanzata».

Tra le metodologie di indagine, il benchmarking è usato per rilevare prassi eccellenti e rielaborarle in funzione del modello comunicazionale che si vuole adottare per aumentare la qualità e il valore del piano di comunicazione.

Il benchmarking serve a:

- Isolare casi di eccellenza
- Misurare servizi/prodotti/processi

- Confrontare prassi
- Definire standard di riferimento

L'obiettivo di un'analisi di benchmarking è, quindi, avere una conoscenza dei migliori prodotti/ servizi attraverso una valutazione degli stessi, consentendo di rilevare eventuali prassi eccellenti nel settore di riferimento e rielaborarle in funzione delle caratteristiche della propria comunicazione e del modello che si intende adottare per conseguire risultati concreti e aumentare la qualità e il valore delle proprie attività di comunicazione.

L'attività può essere suddivisa in tre fasi:

1. La prima fase serve per ricercare informazioni, scegliere una metodologia di raccolta e catalogazione delle informazioni, definire i criteri di selezione delle attività di comunicazione da analizzare e costruire una griglia di rilevazione per l'analisi di dettaglio
2. Nella seconda fase si procede con l'analisi dei dati sui prodotti selezionati (siti internet, brochure, opuscoli, monografie, dossier, news, newsletter, articoli di giornali on-line, eventi, seminari, convegni, workshop, giornate tematiche, ecc.) ed è dedicata alla misurazione e valutazione dell'efficacia della comunicazione mappata, attraverso le seguenti attività:
  - Rilevazione dei dati attraverso le griglie definite
  - Comparazione dei risultati dei prodotti selezionati
  - Identificazione dei concetti e dei momenti chiave (milestone)
  - Scelta dei casi di successo (Bic - Best in class)
  - Analisi dei Bic
3. Nella terza fase infine si procede a ridefinire il modello di comunicazione e diffusione dell'informazione incrociando i risultati dell'analisi con i fabbisogni individuati

Il modello così definito permette di individuare eventuali linee guida di comunicazione, fare un confronto tra le buone prassi individuate e le proprie azioni informative per valutare se predisporre aggiustamenti delle azioni di comunicazione.

Di seguito alcuni spunti su come procedere con un'analisi di benchmarking.

Step 1: mappatura delle azioni di diffusione dell'informazione

- Individuare delle parole chiave utili per la ricerca, collegate al bene e/o servizio, al tema/ argomenti di interesse, ecc.
- Stabilire dei criteri di ricerca (ad esempio, siti web istituzionali locali e/o regionali; query delle parole chiave individuate e risultati delle prime 5 pagine del motore di ricerca Google, siti segnalati nella sezione «Link utili» di siti istituzionali, ecc.)



- Fare una ricerca tra siti web, pagine dedicate, documenti, pubblicazioni, articoli, notizie ed eventi, facendo riferimento ai prodotti più rilevanti realizzati a livello locale, regionale, nazionale ed europeo
- Applicare ai risultati della ricerca dei set di indicatori di rappresentatività. Ad esempio: la fonte (istituzionale o meno - istituzioni pubbliche e private locali, nazionali ed europee, Ong, parti sociali, gruppi di interesse, ecc.), l'area geografica e l'attinenza alle parole chiave individuate. Se utile per affinare ulteriormente la ricerca, al criterio di rappresentatività affiancare un criterio qualitativo di valutazione della comunicazione, privilegiando i siti che sembrano comunicare in modo più efficace (ad esempio, per chiarezza espositiva, organizzazione e ricchezza delle informazioni, ecc.)
- Si suggerisce di individuare meno di 10 siti da analizzare, per focalizzare l'analisi e renderla efficace

Step 2: predisposizione di una griglia di rilevazione

Step 3: analisi e redazione della scheda relativa

Step 4: report conclusivo dell'analisi per mettere in luce gli aspetti rilevanti che si ritiene siano delle buone pratiche da ripetere nelle proprie attività di comunicazione

La metodologia ora esposta è sicuramente empirica, si basa sull'osservazione e la raccolta di dati principalmente in modalità desk, ma consente di essere proficuamente utilizzata da tutti in maniera abbastanza agevole.



È possibile vedere un esempio di griglia di valutazione e relativa analisi nel vademecum per gli operatori della comunicazione che il Dipartimento della funzione pubblica ha realizzato nell'ambito del progetto Orizzonte 2010 (scaricabile al seguente indirizzo [http://www.ponrec.it/vademecum\\_online/Vademecum\\_operatori.pdf](http://www.ponrec.it/vademecum_online/Vademecum_operatori.pdf)).

#### 2.1.4. Individuare e segmentare il pubblico

La definizione del pubblico di riferimento è un passaggio imprescindibile: dopo aver definito cosa si vuole comunicare, occorre individuare a chi comunicare, per comprendere meglio come farlo.

Il pubblico di riferimento per la comunicazione di un progetto può ricomprendere diverse classi di soggetti. Una prima distinzione può essere fatta tra due gruppi distinti: quelli esterni al processo pubblico di attivazione del PON Città Metropolitane 2014-2020 - La città Sicura di sé e quelli interni a tale processo.

**Per target interni, di conseguenza, si fa riferimento a:**

- Autorità di gestione
- Organismo pagatore

- Valutatore indipendente
- Entità locali interessate (ad esempio, xxxxx)
- Dirigenti e funzionari degli altri settori comunali e/o regionali prossimi al settore (in una logica intersettoriale)

### I target esterni, invece, sono:

- Cittadini
- Partner di settore o stakeholders (associazioni, organizzazioni, enti scolastici, parti economico-sociali, ecc.)
- Moltiplicatori dell'informazione (media tradizionali e non, centri di informazione, ecc.)

Mentre il target interno è facilmente identificabile, quello esterno è molto ampio e ricomprende, in pratica, l'intera cittadinanza. È, perciò, su questo target che ha senso fare una segmentazione ovvero suddividerlo in categorie di cittadini per individuare i soggetti o le categorie di soggetti che sono i destinatari ideali delle attività di comunicazione del progetto.

In primo luogo conviene effettuare una prima aggregazione del target esterno in due cluster:

- Target di primo livello, che ricomprende tutti i destinatari diretti delle azioni di comunicazione
- Target di secondo livello: moltiplicatori dell'informazione, influenzatori e stakeholder che con i loro comportamenti e opinioni influenzano inevitabilmente il pubblico di primo livello

I cluster vanno individuati con attenzione, in modo che siano:

- Sufficientemente omogenei al proprio interno
- Sufficientemente disomogenei rispetto agli altri
- Chiaramente identificabili e descrivibili
- Sufficientemente stabili nel tempo
- Raggiungibili

Eventualmente, tra i destinatari di primo livello può essere isolato un ulteriore gruppo, il cosiddetto focus target. In questo caso si tratta di un sotto cluster al quale la comunicazione del progetto deve arrivare con particolare attenzione, perché, ad esempio, si tratta del pubblico di riferimento che avrà i maggiori benefici dal progetto stesso.

Infine, il target così individuato andrebbe ulteriormente analizzato tenendo conto di:

- Dati socio-demografici (età, sesso, etnia, ecc.)
- Dati psicografici (stili di vita, abitudini, profili di comportamento)



- Bisogni e attese (insoddisfatti o soddisfatti parzialmente)
- Uso di determinati strumenti di comunicazione (web, pubblicazioni, social, eventi, ecc.)
- Esistenza di comunità di utenti o comunità di pratica e loro caratteristiche (ovvero se alcune categorie di cittadini possono essere considerati meglio non in qualità di soggetti singoli, ma per la loro appartenenza a gruppi formali o informali)

Nelle prossime pagine, presentiamo un approfondimento in merito al target degli stakeholders, ma la stessa metodologia può essere usata anche per altri target.

### 2.1.4.1. Individuare e segmentare gli stakeholders

Gli stakeholders sono i soggetti portatori di un interesse (economico, politico, sociale) che partecipano alla realizzazione del progetto o che comunque sono interessati dalla sua attuazione e dai suoi risultati.

Rientrano in questa categoria:

- Istituzioni pubbliche: amministrazioni regionali e locali, agenzie, consorzi, aziende sanitarie, università, scuole, parrocchie, ecc.
- Gruppi organizzati (sindacati, associazioni, camere di commercio, mass media)
- Gruppi non organizzati: cittadini, blogger, reti sociali non organizzate (studenti, consumatori, ecc.)

Tra questi, gli stakeholder che si considerano maggiormente rilevanti vanno coinvolti fin dall'inizio, per creare intorno al progetto da comunicare:

- Consenso (consensus building)
- Condivisione della conoscenza (stakeholder engagement)

Se ben coinvolti gli stakeholder possono dare un contributo concreto per migliorare l'efficacia della comunicazione, grazie alla possibilità di individuare strategie e soluzioni comuni. Di conseguenza, il primo passo da fare è individuare i propri stakeholders cominciando proprio da una lista degli stakeholder, con una breve descrizione. L'obiettivo è quello di focalizzare l'attenzione sulla lista per:

- Capire chi sono i nostri stakeholder
- Individuare delle affinità tra gli stakeholder (clusterizzazione) per suddividerli in gruppi
- Elencare e analizzare quali canali di comunicazione usano di più, per comprendere quali sinergie (comarketing) sono fattibili

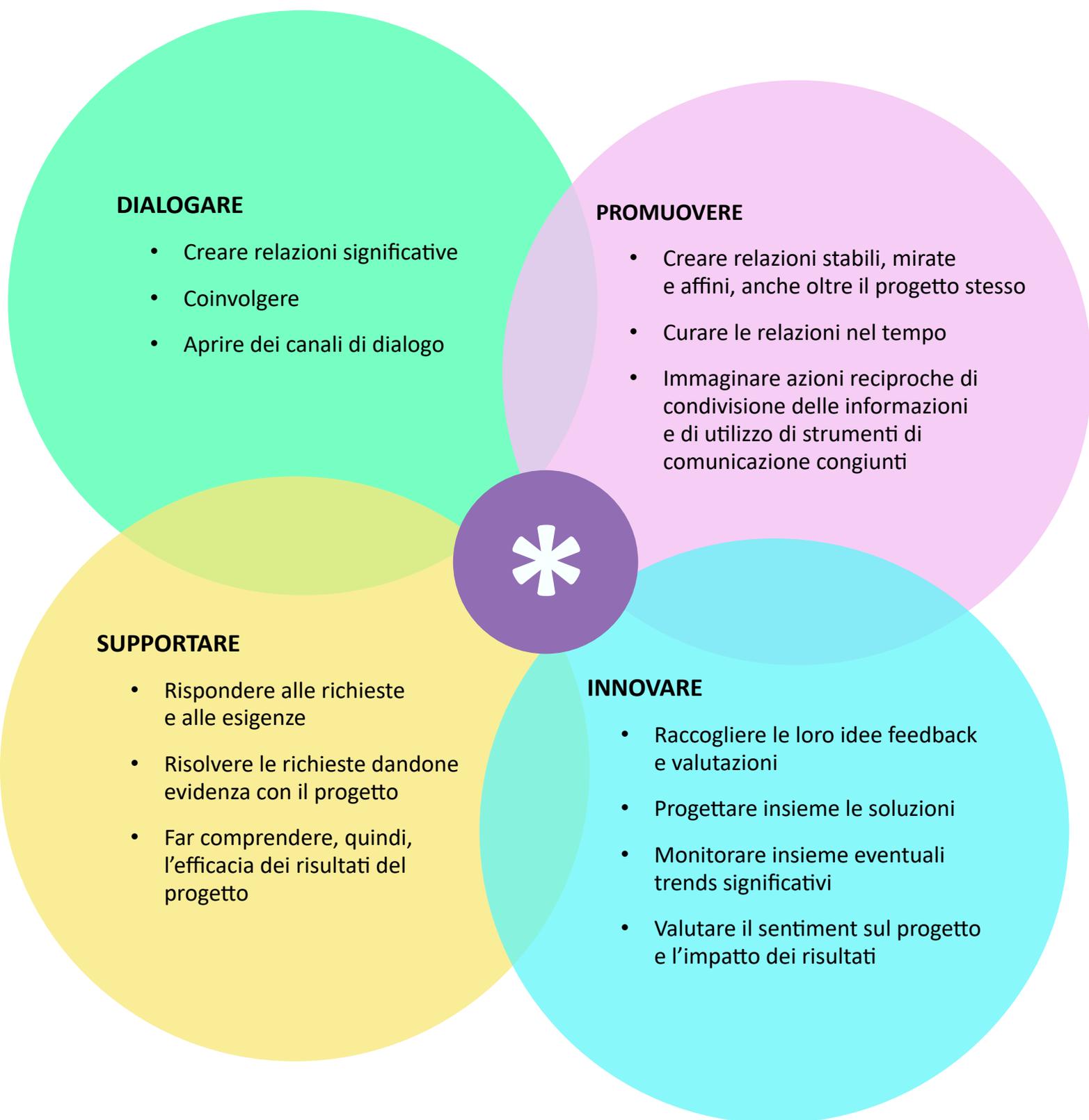
S#	Stakeholder	descrizione
S1		
S2		
S3		
S4		

Dalla lista degli stakeholder (e/o dai cluster individuati) procedere con un'analisi, ad esempio rispondendo alle seguenti domande:

DOMANDE	S1	S2	S3	S4	S5	S6	S7	S8	S9	S10
1. Lo stakeholder è interno o esterno al progetto?										
2. Quanto sono importanti e urgenti i bisogni dello stakeholder?										
3. Lo stakeholder ha un'influenza diretta sui processi decisionali del progetto?										
4. L'interesse dello stakeholder è utile/necessario al progetto?										
5. È uno stakeholder con cui il beneficiario ha interesse ad avere interazioni sistematiche?										
6. È uno stakeholder con cui il beneficiario ha già un pregresso di interazioni?										
7. Quali sono i loro bisogni?										
8. Quali sono le loro priorità?										
9. Quali sono le loro convinzioni?										
10. Quali sono i loro valori?										
11. Quali sono le parole importanti?										
12. Da cosa sono attratti maggiormente?										
13. In quali occasioni, canali è importante parlare con loro? E di cosa?										



Una volta individuati e analizzati gli stakeholder è possibile capire quali azioni intraprendere con loro e quindi quali obiettivi si possono raggiungere con la loro collaborazione e/o supporto. Con alcuni sarà possibile aprire solo un canale (ad esempio: il dialogo), con altri invece si potrebbero creare delle vere e proprie opportunità di promozione reciproca e innovazione.



## 2.1.5. Canali e strumenti

Sono diversi i canali e gli strumenti di comunicazione che possono essere attivati nell'ambito di una strategia, in queste pagine ne presentiamo una veloce carrellata per dare accortezza delle possibilità a disposizione.

Si consiglia ovviamente di effettuare una scelta di quali canali e strumenti attivare in base ai risultati dell'analisi condotta sino ad ora, in modo da scegliere quelli più efficaci per dialogare con il target che ci interessa.

A titolo di mero esempio, se dall'analisi emerge che il target primario del progetto sono i cittadini residenti di un determinato quartiere e tra questi il focus target è composto da uomini e donne, lavoratori, nella fascia di età 40-60 anni potrebbe essere opportuno scegliere di comunicare principalmente attraverso Facebook, creando dei collegamenti con gruppi di quartiere, così come potrebbe essere interessante organizzare degli eventi in zone facilmente accessibili e frequentate (il parco del quartiere) ma con l'accorgimento di scegliere giorni e orari adatti a persone che durante la settimana lavorano, ecc.

Se invece ci vogliamo rivolgere ai mass media sono più utili: comunicati stampa, conferenze stampa, Twitter, creazione di uno spazio dedicato alla stampa sul proprio sito web (press room/press kit) dove mettere a loro disposizione materiali utili per eventuali articoli (schede informative, foto in alta risoluzione, loghi scaricabili, ecc.), ma anche incontri informali di networking, ecc.

Di seguito alcuni esempi di strumenti e/o canali di comunicazione.

### Comunicazione online:



- Sito web
- Blog
- Social network (Facebook, LinkedIn, YouTube, Twitter, Instagram, ecc.)
- Messaggistica (WhatsApp, Telegram, ecc.)
- E-newsletter
- DEM (direct e-mail marketing)

online

### Eventi (in presenza e/o remoto):



- Seminari
- Conferenze
- Workshop
- Fiere
- Convegni
- Incontri di networking
- Manifestazioni

eventi



### Prodotti editoriali (a stampa e/o digitali):

- Brochure
- Flyer
- Volantini
- Locandine
- Manifesti
- Manuali
- E-book
- Cataloghi

prodotti  
editoriali

### Mass media:

- Conferenza stampa
- Comunicato stampa
- Press kit
- Incontri informali

mass  
media

### Campagne pubblicitarie

- Landing page
- DEM
- Spot TV
- Spot radio
- Acquisto spazi (testate giornalistiche, anche online, dinamica, affissioni, ecc.)
- Sponsorizzata social

campagne

### Video e multimedia

- Spot
- Video interviste
- Video in motion graphic
- Video clip
- Reel
- App

multimedia

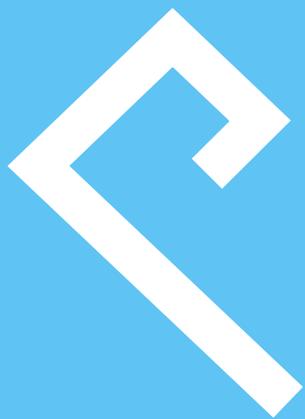
## 2.2. Checklist di controllo

Quando si imposta una strategia di comunicazione, queste sono le domande cui serve dare una risposta concreta.

Contesto e giustificazione	Qual è la situazione/problema che si vuole affrontare?
Obiettivi	Qual è il risultato che si vuole raggiungere?
Pubblico	Con chi si vuole comunicare? Chi sono (caratteristiche, stili, canali, interessi, ecc.)?
Messaggi	Quali sono i messaggi che si vogliono comunicare?
Monitoraggio e valutazione	Come misuriamo i risultati? Che livelli vogliamo raggiungere?
Attività	Con quali attività concrete e con quali strumenti? Ovvero: come elaborare il <b>piano di comunicazione</b> ?
Budget	Quali risorse servono?

Strategia alla mano, è infatti arrivato il momento di scrivere il piano di comunicazione.





# Scrivere un piano di comunicazione



### 3. Scrivere un piano di comunicazione

Quando la strategia è stata elaborata, occorre attuarla e renderla operativa ovvero decidere il target, le attività da fare e gli strumenti da scegliere per raggiungere gli obiettivi che ci si è prefissati. Attuare una strategia vuol dire, quindi, scegliere dei modelli comunicativi per metterla in atto. In pratica si deve procedere alla redazione del piano di comunicazione.

#### 3.1 Cos'è un piano di comunicazione

Il piano di comunicazione quindi è lo strumento operativo della strategia di comunicazione. Rispetto a quest'ultima ha un ciclo di vita più breve. Di solito, infatti, i piani di comunicazione sono documenti annuali che necessitano di essere rivisti, aggiustati e messi a punto periodicamente sulla base dei risultati che si sono ottenuti con le attività di comunicazione realizzate nell'anno precedente o perché le esigenze comunicative sono cambiate, sia per fattori interni che esterni.

Ogni piano di comunicazione annuale deve comunque rispettare la strategia elaborata a monte. Se ciò non avviene, significa che:

- La strategia non è stata elaborata bene e, quindi, non è realizzabile
- Sono intercorsi dei cambiamenti negli obiettivi o nel target o altro tali da rendere necessaria la revisione della strategia

Il piano di comunicazione annuale è, in altri termini, la trasposizione operativa della strategia e, normalmente, ne segue anche la struttura concettuale e deve indicare in modo chiaro e snello:

- Quali obiettivi della strategia si intende realizzare nel corso dell'anno
- Quali target saranno oggetto delle attività di comunicazione
- Quali strumenti e mezzi sono stati scelti
- Qual è la tempistica di realizzazione
- Chi fa cosa
- Qual è il budget a disposizione



## 3.2. Gli elementi portanti

Ma come è strutturato un piano di comunicazione?

- 1) Riporta brevemente quali obiettivi della strategia si intende realizzare nell'anno e nei confronti di quali target. Non è necessario riportare qui tutte le riflessioni e le analisi fatte in precedenza e già contenute nella strategia, ma è importante ricordarle anche con un semplice punto elenco, in modo che il documento possa essere condiviso con chi operativamente deve realizzare le attività
- 2) Indica, per ogni target e per ogni obiettivo individuati quali mezzi e strumenti di comunicazione saranno realizzati, come nell'esempio riportato di seguito

### Dettaglio Piano annuale 2022

Obiettivi generali (OG)	Obiettivi specifici (OS)	Target	Canali/strumenti
1. Migliorare il livello di percezione e conoscenza del progetto in termini di opportunità offerte e risultati attesi e raggiunti (OG1)	1. Incrementare l'informazione sul progetto (OS1)	<ul style="list-style-type: none"><li>· Cittadini</li><li>· Moltiplicatori dell'informazione</li><li>· Stakeholder</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>· Sito web</li><li>· Social media</li><li>· Newsletter digitale</li><li>· Eventi</li><li>· Incontri con i giornalisti</li><li>· Brochure</li><li>· Conferenze stampa</li></ul>
	2. Aumentare la motivazione e la mobilitazione nei confronti del progetto (OS2)	<ul style="list-style-type: none"><li>· Cittadini</li><li>· Stakeholder</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>· Sito web</li><li>· Social media</li><li>· Newsletter digitale</li><li>· Eventi</li><li>· Workshop/seminari</li><li>· Incontri di partenariato</li></ul>

3) Il timing o cronoprogramma di realizzazione del piano, come nell'esempio riportato di seguito. Il timing è fondamentale, perché consente di comprendere, a colpo d'occhio, quali attività sono ongoing e richiedono quindi un presidio importante e continuativo, e quali attività sono invece sporadiche. Consente, inoltre, di comprendere quali sono i tempi preparatori per realizzare un output, in modo da non ritrovarsi all'ultimo e di pianificare bene le attività e, infine, mette in luce eventuali picchi di attività e la possibilità di avere più attività di comunicazione in contemporanea che potrebbero essere difficilmente gestibili.

## Timing Piano annuale 2022

Canale/strumento	Gen	Feb	Mar	Apr	Mag	Giu	Lug	Ago	Set	Ott	Nov	Dic
Sito web - aggiornamento contenuti												
Sito web - nuova progettazione												
Social media												
Newsletter digitale												
Attività giornalistica e media relations - comunicati/ conferenze/stampa												
Eventi e fiere – evento annuale												
Manifestazione di settore xx												
Fiera di settore yy												
Pubblicazioni e materiale informativo - brochure												

Legenda > Caselle grigie: attività preparatoria | Caselle blu: rilascio servizio/prodotto

4) Indica il «chi fa cosa» (o governance) in modo che siano sempre chiari i livelli decisionali e operativi e i flussi di lavoro.

5) Specifica il budget spendibile per l'anno di riferimento del piano di comunicazione. È fondamentale definire il budget complessivo, sia per delineare le reali possibilità realizzative, sia per comprendere come suddividere le spese in base alle priorità.

Tutti questi elementi consentono di pianificare operativamente le azioni di comunicazione e dettano anche la durata delle azioni e la possibilità o opportunità di suddividerle su diversi anni. Non sempre, infatti, è necessario realizzare tutte le attività di comunicazione previste in un arco annuale (ci possono essere diversi motivi, sia di opportunità comunicativa, ma anche di budget, tempi e risorse), ma è sempre utile pensare e progettare quando è opportuno realizzarle per dare piena attuazione alla strategia a monte.

A volte può essere opportuno decidere di concentrare l'attenzione su uno o due strumenti di comunicazione, ma fare in modo che quelle attività siano fatte con particolare attenzione e siano, di conseguenza, efficaci, piuttosto che impostare numerose attività per poi rendersi conto di non avere il tempo o le risorse per realizzarle, rischiando, quindi, di non raggiungere nessuno degli obiettivi di comunicazione che ci si era prefissati nella strategia.



# Impostare un piano di monitoraggio



## 4. Impostare un piano di monitoraggio

Per ogni strumento di comunicazione individuato nella strategia di comunicazione e realizzato con il piano di comunicazione annuale, è importante definire il sistema di monitoraggio.

Il monitoraggio delle attività di comunicazione ha l'obiettivo di tenere sotto controllo l'andamento delle attività stesse e di fornire gli elementi per capire, nel corso del tempo, quali attività funzionano (sono efficaci) e quali no oppure se gli strumenti scelti coprono il target individuato.

I risultati del monitoraggio consentono, quindi, di aggiustare la strategia a monte o il piano di comunicazione annuale, mettendo a sistema le buone pratiche e individuando quali azioni non funzionano o funzionano poco.

### 4.1. Cos'è il piano di monitoraggio

È il documento che definisce i metodi e gli strumenti di raccolta dei dati per migliorare e semplificare, secondo un approccio sistemico, la misurazione dei progressi compiuti nell'attuazione degli interventi informativi e di comunicazione, in termini di efficacia degli interventi realizzati.

L'attività di monitoraggio ha ad oggetto non solo la rilevazione periodica dei dati (fisici, finanziari e procedurali) per gestire meglio le attività previste, ma mette a disposizione un patrimonio informativo di supporto al processo decisionale.

Come elaborare il piano di monitoraggio della comunicazione?

Macro fasi di attività:

- Elaborare e adottare una metodologia per la raccolta, l'aggiornamento e l'aggregazione dei dati per ogni intervento previsto nel piano di comunicazione
- Creare gli strumenti di monitoraggio per la raccolta, l'aggiornamento, l'analisi e la rendicontazione dei dati delle singole aree di attività previste
- Definire i flussi di lavoro utili
- Effettuare la raccolta dei dati utili alla misurazione degli indicatori fisici di realizzazione e di risultato e alimentare il software predisposto per il monitoraggio
- Fornire i dati quantitativi per facilitare la valutazione delle attività

### 4.2. La definizione e la raccolta dei dati

La misurazione e la successiva valutazione dei risultati raggiunti tramite le diverse attività e i canali di comunicazione dettagliati nel piano di comunicazione va effettuata con una cadenza predefinita, ad esempio semestrale o annuale.

La misurazione va effettuata sulla base di una serie di strumenti e indicatori quali-quantitativi di realizzazione e di risultato che consentiranno di effettuare le valutazioni delle azioni di comunicazione realizzate e di valutare il raggiungimento degli obiettivi.

Il set di indicatori di monitoraggio consente di tenere sotto controllo e verificare l'avanzamento, l'efficacia e l'efficienza delle azioni di comunicazione.



#### 4.3. Alcuni esempi

Sito web



sito web

- **Indicatore di realizzazione:** pubblicazione di contenuti e informazioni/news/eventi/ecc.
- **Output:** n. di pagine pubblicate/anno (ad esempio, 30)
- **Valore totale atteso al 2023:** 100 pagine
- **Strumento/modalità di rilevazione:** statistiche del sito

- **Indicatore di realizzazione:** n. di accessi unici
- **Output:** n./semestre (per un valore annuale di 1.000 accessi unici)
- **Valore totale atteso al 2023:** 2.000
- **Strumento/modalità di rilevazione:** statistiche accessi



## Newsletter digitale

newsletter

- **Indicatore di realizzazione:** numeri totali
- **Output:** n. di uscite totali (ad esempio: 8 uscite/anno)
- **Valore totale atteso al 2023:** 16
- **Strumento/modalità di rilevazione:** strumento di gestione del database di invio

- **Indicatore di realizzazione:** n. di persone raggiunte
- **Output:** n. destinatari raggiunti totali
- **Valore totale atteso al 2023:** 500
- **Strumento/modalità di rilevazione:** strumento di gestione del database di invio

- **Indicatore di realizzazione:** iscritti
- **Output:** n. iscritti totali
- **Valore totale atteso al 2023:** 500
- **Strumento/modalità di rilevazione:** strumento di gestione del database di invio

## Facebook



facebook

- **Indicatore di realizzazione:** follower
- **Output:** n. di follower
- **Valore totale atteso al 2023:** 250
- **Strumento/modalità di rilevazione:** verifica dalla piattaforma

- **Indicatore di realizzazione:** n. di persone raggiunte
- **Output:** n. destinatari raggiunti (ad esempio, inserendo gli insights di FB e le interazioni ovvero reazioni, commenti, condivisioni, ecc.)
- **Valore totale atteso al 2023:** 500
- **Strumento/modalità di rilevazione:** verifica dalla piattaforma

- **Indicatore di realizzazione:** copertura dei post
- **Output:** n. persone raggiunte
- **Valore totale atteso al 2023:** 1.500
- **Strumento/modalità di rilevazione:** verifica dalla piattaforma



# Competenze acquisite



## Competenze acquisite

Di seguito si riporta un dettaglio delle competenze acquisite con il percorso proposto dal Vademecum:

- Preparazione di base, sia di contenuti che di metodo
- Competenze base di comunicazione
- Comprensione delle dinamiche strategiche della comunicazione
- Conoscenza della filiera della comunicazione
- Comprensione delle logiche e dei linguaggi di funzionamento di una strategia comunicativa con conoscenze tecniche di base di alcuni approfondimenti (definizione degli obiettivi, segmentazione del pubblico, ecc.)
- Capacità di sviluppare un pensiero e un'attitudine strategica per intraprendere azioni consapevoli dei vincoli e dell'opportunità dei contesti
- Competenze analitiche sia in una logica di acquisizione ed elaborazione di dati sia per la loro lettura e interpretazione in chiave strategica
- Disponibilità all'autoformazione continua





La città **S**icura di sé

**Comune di Venezia**

Assessorato alla Coesione Sociale



**UNIONE EUROPEA**

Fondi Strutturali e di Investimento Europei



Venezia

