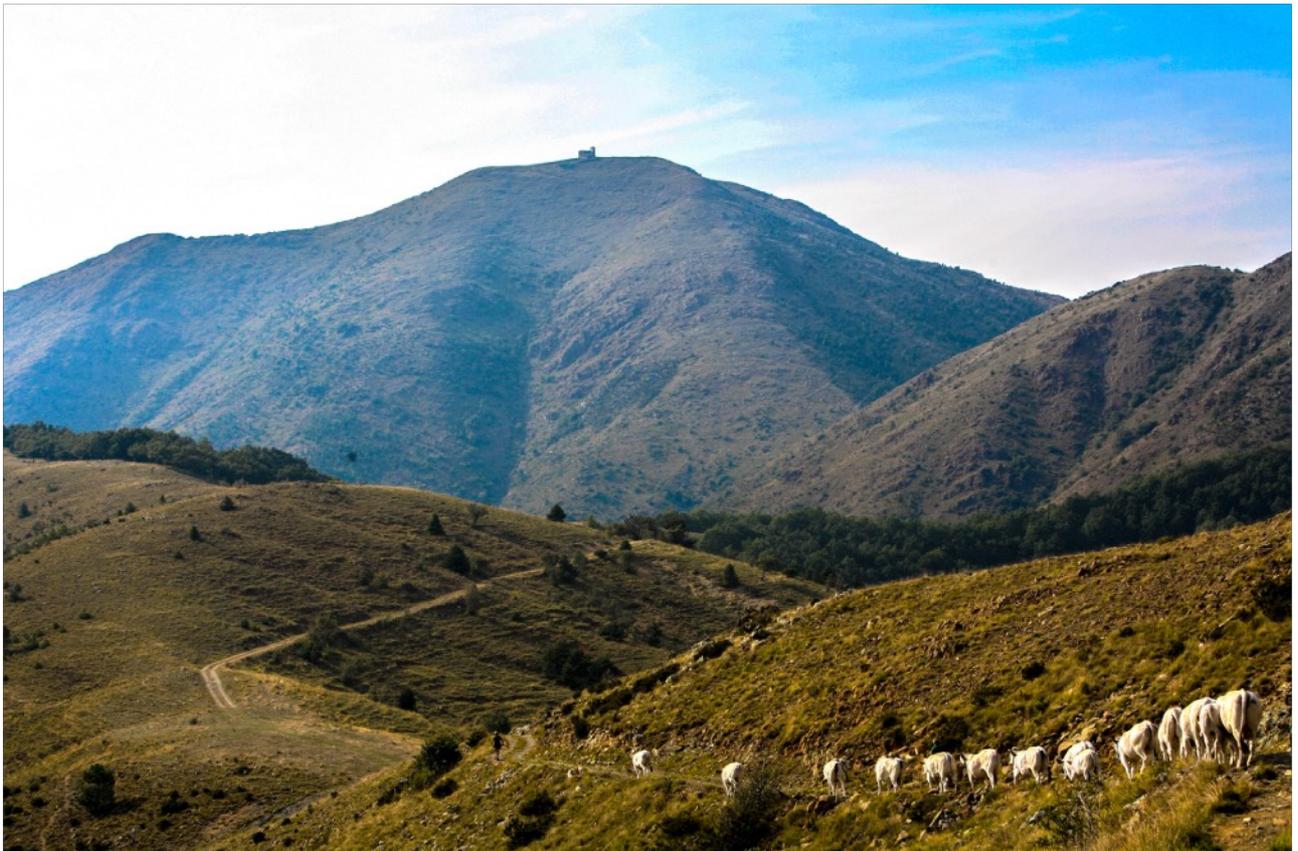




Aree Protette
Appennino Piemontese

Piano di Comunicazione

(Triennio 2021-2023)



A cura di Lorenzo Vay

INDICE

PREMESSA E INTRODUZIONE	Pag. 3
IL PIANO DI COMUNICAZIONE NELLE AMMINISTRAZIONI PUBBLICHE	Pag. 4
DIMENSIONE STRATEGICA	Pag. 7
PIANIFICAZIONE E COORDINAMENTO	Pag. 8
PROCESSO ORGANIZZATIVO	Pag. 10
I CONTENUTI	Pag. 11
ANALISI SWOT: CONTESTO E PUBBLICO DI RIFERIMENTO	Pag. 12
PROGRAMMAZIONE DELLE ATTIVITÀ DI COMUNICAZIONE	Pag. 12
COMUNICAZIONE DELLE AREE PROTETTE DELL'APPENNINO PIEMONTESE	Pag. 17

PREMESSA

La Comunicazione nell'ente di gestione delle Aree Protette dell'Appennino Piemontese ha un ruolo fondamentale per stimolare un approccio "culturale" al territorio che ha origine dalle politiche e dalle azioni sostenibili, e prende il ruolo di "Comunicazione Ambientale".

L'Associazione Italiana della Comunicazione Pubblica e Istituzionale, nel Documento sulla "Comunicazione Ambientale", afferma che: "trattare l'ambiente significa affrontare un argomento scientifico, che richiede un linguaggio appropriato ma allo stesso tempo chiaro e immediatamente fruibile dal pubblico. Non si può rischiare di parlare solo agli addetti ai lavori o viceversa di "romanzare" la notizia allontanandoci dai canoni di rigorosità che la scienza richiede."

INTRODUZIONE

Il piano di comunicazione è uno strumento che serve a programmare le azioni di comunicazione di un'organizzazione in un certo arco temporale.

In questa accezione dunque il piano di comunicazione aiuta il governo della comunicazione nel senso che ne consente la finalizzazione (il perché comunichiamo), ne individua gli attori (il chi comunica e a quali destinatari), ne indica i prodotti (il cosa si dovrebbe realizzare), con quali strumenti e con quali risorse. In un piano di comunicazione tutte queste variabili vengono tra di loro logicamente correlate, mettendo dunque l'organizzazione nelle condizioni di avere una visione complessiva della propria comunicazione.

Per quanto sia possibile definire uno schema, il piano di comunicazione deve configurarsi come uno strumento flessibile e dinamico che nega qualunque forma di staticità sapendo invece accogliere e gestire efficacemente emergenze, imprevedibilità, necessità comunque inevitabili nei processi di lavoro.

Occorre mettere in conto che esigenze specifiche possono manifestarsi solo in corso d'opera, perciò non è sempre dato programmare con anticipo le necessità della comunicazione.

Nella sostanza, l'approccio alla costruzione del piano di comunicazione deve coniugare rigore e flessibilità, schematismo e libertà, razionalità e creatività.

La stesura del piano di comunicazione aumenta la possibilità di controllare le azioni di comunicazione dell'organizzazione ma occorre tenere presente che esisterà sempre al di là di ogni programmazione una comunicazione dell'organizzazione e sull'organizzazione che sfuggirà ad ogni sorta di controllo.

Infatti, di un'organizzazione si parla anche oltre ciò che l'organizzazione dice di se stessa: di un ente pubblico, ad esempio, parlano i mezzi di comunicazione di massa e su un ente pubblico si sviluppa un passaparola più o meno diffuso e più o meno capace di emergere a un livello conoscibile per quell'Ente.

Rispetto a tali comunicazioni, definite eteroprodotte in quanto non costruite, gestite e veicolate dall'organizzazione, si possono tuttavia agire alcune leve di influenza: l'Ufficio Stampa, delegato alla relazione con i media, ha un preciso ruolo in tal senso ma in realtà tutta la comunicazione che l'organizzazione produrrà su se stessa è una importante leva di influenza sui discorsi che si producano intorno a quella organizzazione: per questo lo strumento del Piano, nella misura in cui aiuta a realizzare una buona comunicazione dell'ente, può consentire di migliorare anche la comunicazione eteroprodotta, anche se non potrà mai eliminarla o controllarla completamente.

IL PIANO DI COMUNICAZIONE NELLE AMMINISTRAZIONI PUBBLICHE

Per la redazione del presente Piano di comunicazione si è seguito il metodo proposto nel manuale “Il piano di comunicazione nelle amministrazioni pubbliche” del Dipartimento della Funzione Pubblica – Presidenza del Consiglio dei Ministri, Edizioni Scientifiche Italiane, 2004, a cura di Nicoletta Levi, consiste nella individuazione di sette passaggi fondamentali:

- analisi dello scenario
- individuazione degli obiettivi di comunicazione
- individuazione dei pubblici di riferimento
- scelte strategiche
- scelte di contenuto
- individuazione delle azioni e degli strumenti di comunicazione
- misurazione dei risultati

Questi sette passaggi sono in qualche modo preceduti e dipendono strettamente dagli obiettivi strategici dell'amministrazione.

Il piano di comunicazione è infatti inteso come lo strumento di pianificazione della comunicazione rispetto alle politiche dell'organizzazione, ovvero come una delle leve per l'attuazione delle politiche pubbliche.

Il piano di comunicazione individua politiche di comunicazione utili ed efficaci rispetto al raggiungimento degli obiettivi strategici dell'organizzazione al cui conseguimento concorrono naturalmente anche altri strumenti.

In sostanza, i contenuti di un piano di comunicazione dipendono, in una relazione logica, e sono preceduti, in una relazione cronologica, dagli obiettivi strategici dell'amministrazione. Questa considerazione risulta fondamentale non solo per costruire i contenuti del piano ma anche per dimostrare che *la comunicazione non si giustifica in sé, ma ha un senso per il raggiungimento degli obiettivi dell'organizzazione.*

La definizione di un efficace piano di comunicazione si compone di diverse fasi. La prima fase è l'identificazione degli obiettivi che l'Ente vuole perseguire nel periodo di tempo preso in considerazione per il piano.

Alla base di un buon piano di comunicazione deve insomma esserci la messa a fuoco degli obiettivi che l'Amministrazione persegue e tale messa a fuoco deve essere la più concreta possibile.

Naturalmente, la definizione degli obiettivi di comunicazione in riferimento agli obiettivi strategici dell'organizzazione è tanto più articolata e complessa quanto più l'Ente è responsabile di una varietà di politiche, servizi e funzioni amministrative e, di conseguenza, si presenta fortemente diviso nell'assetto organizzativo.

Tali complessità si riducono invece se l'istituzione pubblica ha una maggiore omogeneità di missione e un settore di intervento più definito e specifico: gli obiettivi strategici e quindi di comunicazione saranno, di riflesso, più omogenei e più correlati e il coordinamento più semplice.

Il primo step del nostro piano di comunicazione è l'analisi dello scenario.

Con il termine scenario possiamo intendere sia il contesto generale di riferimento (geografico, territoriale, socio-economico) e/o il contesto di settore (ovvero le caratteristiche del mercato in cui opera un determinato servizio) e/o il contesto organizzativo (cioè le caratteristiche dell'amministrazione).

Analizzare lo scenario significa definire lo scenario specifico entro cui si collocano gli obiettivi di un'organizzazione e le conseguenti politiche di comunicazione.

La definizione degli obiettivi

Uno dei principali problemi legati alla comunicazione nelle amministrazioni pubbliche è la gestione dei processi comunicativi senza una precisa individuazione degli obiettivi da raggiungere.

La caratteristica del piano di comunicazione è proprio la correlazione logica fra le azioni da realizzare e la definizione degli obiettivi da raggiungere: le azioni devono essere individuate dopo avere stabilito a quali scopi sono utili.

La seconda tappa del progetto di pianificazione della comunicazione consiste perciò nella definizione degli obiettivi di comunicazione a partire dalla consapevolezza degli obiettivi strategici dell'organizzazione e dai dati e informazioni che l'analisi del contesto di riferimento sia interno sia esterno ha messo in luce rispetto a ciascun obiettivo strategico.

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

Gli obiettivi strategici della comunicazione pubblica sono i seguenti:

- obiettivi di garanzia e tutela dei diritti nella relazione pubblico/privato;
- obiettivi di identità e immagine;
- obiettivi di policy;
- obiettivi di miglioramento della qualità dei servizi offerti e delle prestazioni erogate;
- obiettivi di promozione all'interno dell'organizzazione della cultura della relazione e del servizio al cittadino.

La comunicazione all'interno dell'organizzazione ha lo scopo di allineare i dipendenti verso i valori e la cultura che caratterizza l'organizzazione alla quale appartengono, agire sulla condivisione degli obiettivi e sulla partecipazione dei dipendenti alle scelte organizzative è indispensabile.

Se la comunicazione finalizzata alla trasparenza e all'innovazione è un obiettivo strategico dell'ente, esso deve essere conosciuto e condiviso.

Favorire lo sviluppo di un'etica del servizio pubblico e un maggior senso di appartenenza all'organizzazione può contribuire a migliorare il grado di consapevolezza degli operatori e, di conseguenza, la loro partecipazione e motivazione e, probabilmente, la qualità dei servizi erogati.

La segmentazione del pubblico di riferimento

La segmentazione consiste nella suddivisione del pubblico di riferimento in gruppi omogenei e significativi di soggetti da raggiungere con una precisa azione di comunicazione.

La segmentazione come step ulteriore del piano di comunicazione è necessaria per passare dal livello astratto degli obiettivi al livello operativo delle future azioni di comunicazione, mantenendo però una aderenza metodologica tra i primi e le seconde.

La scelta delle strategie

La scelta delle strategie consiste nella traduzione dell'obiettivo in azioni e strumenti di comunicazione.

Le scelte di strategia comunicativa indicano le direzioni che devono essere seguite nella realizzazione concreta del piano di comunicazione e quali modi di comunicare e strutturare i messaggi si intendono scegliere.

Le scelte di strategia permettono di valutare e selezionare in modo adeguato tecniche e strumenti di comunicazione.

Una strategia di comunicazione è un complesso di decisioni armoniche che indicano su quali fattori si deve agire in riferimento ai pubblici e agli obiettivi individuati per avere maggiore capacità comunicativa e per conseguire i risultati attesi.

In modo più preciso, una strategia comunicativa può essere individuata rispetto ai pubblici, rispetto alla relazione tra emittente e ricevente, rispetto alle modalità di contatto e rispetto al tono e allo stile della comunicazione.

La scelta dei contenuti

La scelta dei contenuti di comunicazione si può spiegare attraverso quali sono i valori e le informazioni che si intende veicolare nella costruzione dei messaggi in modo coerente rispetto agli obiettivi, ai pubblici e alle scelte di strategia effettuate.

I contenuti devono essere chiari, espliciti e veritieri rispetto alle potenzialità dell'organizzazione.

Ogni messaggio elaborato deve essere obiettivo, proponendo contenuti pertinenti e circostanziati, in vista di una azione tempestiva.

Rispetto al principio dell'accessibilità, il messaggio deve arrivare a tutto il pubblico cui è rivolto, sia fisicamente sia cognitivamente parlando, in modo da essere compreso senza difficoltà.

In nome di una necessaria capacità informativa, il messaggio deve contenere tutte le informazioni che permettono la partecipazione dell'utente al servizio, nella piena consapevolezza che ad esso può essere affidato anche un ruolo persuasivo.

Il messaggio deve essere visibile, chiaro ed individuabile perché è presupposta la responsabilità di chi lo firma.

Il suo livello di credibilità è direttamente proporzionale alla coerenza che esso garantisce rispetto alle strategie aziendali. Ad ogni messaggio elaborato è affidata la caratterizzazione e la differenziazione dell'organizzazione pubblica in oggetto. La validità di un messaggio dipende dalla capacità di adattarlo alle diverse forme e ai diversi mezzi di comunicazione.

Tali caratteristiche del messaggio pubblico non devono sacrificare quelle in grado di colpire la sfera dell'emotività del destinatario.

Per questo il messaggio può essere costruito anche per lasciare traccia nei sentimenti e nella sfera emotiva dei destinatari e per questo non deve vivere solo di parole. E' molto importante l'associazione del testo alla creazione di simboli efficaci, che consentano di trasmettere contenuti molto complessi in modo semplice. Ma anche di elaborare messaggi non banali, noiosi, eccessivamente seri o allarmistici.

Il rispetto dei principi sin qui enunciati consente la realizzazione di una strategia comunicativa capace di messaggi esaustivi, ossia contenenti tutte le informazioni necessarie; pertinenti, vale a dire in linea con le attese; costantemente aggiornati; efficaci rispetto alla trasmissione di senso.

Non esiste una tipologia precostituita di linguaggio per la pubblica amministrazione. Essa può variare dal formale all'informale, adattandosi al contesto, alla situazione, al segmento ed alla tipologia di mezzo scelto per veicolarlo.

La scelta delle attività e degli strumenti

Le attività e gli strumenti di comunicazione sono molteplici e la loro selezione deve avvenire valutando la loro coerenza con i contenuti elaborati e i pubblici da raggiungere.

Le possibili attività e i relativi strumenti di comunicazione sono:

- pubblicità (attraverso i mass media);
- ufficio stampa;
- organizzazione di eventi;
- comunicazione diretta (direct mail, telemarketing, urp, sportello unico);
- prodotti editoriali (house organ, newsletter, manifesti, opuscoli, volantini, cartelloni, ecc...);
- prodotti audiovisivi;
- fiere;
- internet;
- comunicazione visiva.

La definizione delle risorse è importante per individuare la spesa prevista per le diverse azioni e definire il budget sul quale il piano potrà effettivamente contare.

Si tratta di un esercizio complesso ma indispensabile perché solo la disponibilità di risorse consente al piano una concreta fattibilità.

La misurazione dei risultati

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

DIMENSIONE STRATEGICA

Un piano di comunicazione possiede una *dimensione strategica* ovvero consente di ordinare, sviluppare e impiegare risorse di tipo diverso, umane, strumentali, economiche, per conseguire la massima probabilità di raggiungere determinati *obiettivi* comunicativi.

Con sempre maggiore frequenza, assistiamo ad azioni di comunicazione da parte delle amministrazioni pubbliche del tutto o in parte inconsapevoli rispetto alla definizione di uno scopo, al perseguimento di un punto di arrivo capace di spiegare le ragioni per cui quelle azioni comunicative sono state prodotte.

Naturalmente sappiamo che qualunque azione, modalità o atteggiamento comunicativo produce effetti ma ottenere degli effetti non significa raggiungere gli obiettivi individuati in modo intenzionale a monte di quelle azioni, modalità o atteggiamenti. L'assenza di obiettivi chiari, definiti e misurabili aumenta il rischio di produrre effetti comunicativi distorti, di sprecare risorse, di generare incoerenze e casualità comunicative caratterizzate più dal dover fare che dal sapere perché farlo. Il piano di comunicazione aiuta a definire i perché delle comunicazioni prodotte nell'ambito di una organizzazione.

L'oggetto della strategia contenuta in un piano di comunicazione è la comunicazione intesa sotto un duplice profilo: quello per cui, grazie al piano, le informazioni si dotano di un senso e quello per cui questo senso è tale in relazione a un destinatario.

Il proliferare dell'informazione, proveniente anche da fonti alternative rispetto a quelle tradizionali, ha dato luogo, soprattutto negli ultimi decenni, a un fenomeno di *disinformazione per eccesso*, in cui la molteplicità,

la frammentazione e la contraddittorietà del gran numero di informazioni provenienti da una pluralità di fonti differenti finisce per *paralizzare* il cittadino, anziché orientarlo.

Si comprende dunque che l'informazione di per sé non è sufficiente per comunicare e che per stabilire una interazione consapevole tra emittente e ricevente occorre stabilire apposite procedure che consentano di trasmettere informazioni *dotate di senso*. Attraverso il piano di comunicazione, è possibile organizzare una sequenza di azioni logicamente correlate ed inserite all'interno di uno specifico contesto di riferimento, con obiettivi definiti, strategie e strumenti coerenti e quindi dotare di senso informazioni e messaggi che altrimenti ne sarebbero privi del tutto o in parte. Proviamo a fare un esempio: costruire un data base o guida cartacea sui servizi pubblici è una semplice messa a disposizione di informazioni, se tale azione non è guidata da una consapevolezza del problema al quale intendiamo dare una risposta (esiste un bisogno per quel tipo di informazioni e quanto è rilevante?), alle caratteristiche del nostro lettore di riferimento (il cittadino genericamente inteso non è connotato da bisogni distintivi), al contesto nel quale tale azione si inserisce (sono in corso iniziative simili oppure quali altri fonti sono utili?).

Soltanto una risposta a tutte queste domande trasforma l'informazione in comunicazione, ovvero conferisce senso a dati e notizie che non hanno necessariamente un significato intrinseco.

In questo esempio sta anche la spiegazione della seconda dimensione comunicativa del piano: l'individuazione di un destinatario.

Definire un obiettivo e avere chiaro a chi quell'obiettivo è rivolto significa attendersi a dare valore alle reazioni del destinatario del nostro messaggio, anzi strutturare il messaggio in funzione delle reazioni (comportamentali, valoriali, conoscitive, culturali, etc....) che ci si attende di determinare.

Il rapporto tra obiettivi e destinatari è dunque un elemento centrale nella pianificazione della comunicazione.

PIANIFICAZIONE E COORDINAMENTO

La seconda dimensione che caratterizza il piano di comunicazione è il suo disegno razionale, ovvero la sua capacità di mettere in una relazione efficiente ed efficace attori, messaggi, prodotti, strumenti e canali di comunicazione.

Costruire un piano di comunicazione significa realizzare una mappa intelligente, ragionata e interrelata, di ciò che si dovrebbe fare, da parte di chi, con quali risorse e utilizzando quali artefatti.

Naturalmente, tutti gli attori di una 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 loro organizzazioni*.

Il piano di comunicazione è il tentativo di ordinare questo stato naturale di cose assumendo un punto di vista complessivo e generale, come guardando l'organizzazione nella sua interezza e nella sua complessità. La redazione del piano di comunicazione è una occasione per vedere tutti gli attori compiere le diverse azioni comunicative finalizzate al raggiungimento di un obiettivo definito.

Come ogni pianificazione, anche quella comunicativa non riduce la complessità ma ne facilita la lettura e la comprensione.

In primo luogo, bisogna essere consapevoli del fatto che la comunicazione non è un settore dell'amministrazione, ma è *parte integrante e sostanziale dell'attività amministrativa*.

Tutte le funzioni realizzate dall'amministrazione pubblica presuppongono una qualche forma di interazione con l'esterno o all'interno stesso dell'ente, per cui non è sufficiente limitarsi a creare dei servizi specializzati come l'Urp o l'ufficio stampa, ma è necessario che le attività di comunicazione siano trasversali a tutte le funzioni e vengano percepite come fattori che permeano l'intera azione amministrativa.

Grazie alla pianificazione si ottiene il risultato di coordinare gli attori e le azioni di comunicazione. Attraverso la pianificazione è possibile costruire un intero, la comunicazione dell'organizzazione, e coordinare le sue pluralità: perciò il piano di comunicazione si presenta come uno degli strumenti attraverso cui è possibile portare tutti gli elementi della comunità organizzativa verso una sinergia comunicativa che aumenta la probabilità di raggiungere gli obiettivi definiti.

Pianificare non significa però sopprimere le differenze e annullare le specificità delle singole azioni comunicative o degli specifici attori dell'organizzazione ma ricondurle nell'ambito di un disegno organico e complessivo che è appunto una forma di coordinamento e di integrazione comunicativa.

L'integrazione e la coerenza raggiungibili attraverso il piano di comunicazione riguardano anche il rapporto tra la comunicazione esterna e quella interna. Il piano di comunicazione infatti è una modalità per rendere esplicite prima e convergenti poi le azioni di comunicazione rivolte verso i pubblici che stanno al di fuori e quelle rivolte verso i pubblici che stanno all'interno dell'organizzazione.

La razionalità della mappa comunicativa contenuta nel piano dovrebbe infatti consentire di individuare il pubblico interno come uno dei pubblici possibili destinatari delle azioni di comunicazione al fine di rendere chiara, a partire dall'organizzazione stessa, la sua identità, i suoi valori costitutivi, il senso di appartenervi e l'apporto di ogni specifico ruolo rispetto a tale identità.

La convergenza delle logiche della comunicazione interna e delle strategie della comunicazione esterna, ottenuta anche attraverso il piano, favorisce ciò che si può definire come comunicazione integrata.

La comunicazione interna infatti non è solamente finalizzata a far conoscere ai dipendenti dell'organizzazione le strategie aziendali in modo da rendere tutta la comunità organizzativa armonicamente rivolta verso tali strategie.

La funzione della comunicazione interna è anche quella di rendere possibili le attività di comunicazione rivolte verso i pubblici esterni all'organizzazione: tale possibilità dovrebbe essere agita sia in termini di cultura (pensiero organizzativo fondato anche sulla comunicazione), sia in termini di processi (interazione dei flussi comunicativi per creare relazionalità interne) sia in termini di attività (i prodotti di comunicazione come risultato di processi di lavoro orientati verso la relazionalità). La comunicazione integrata, quale risultato della convergenza fra l'agire comunicativo dentro e fuori dell'organizzazione, fa da collante fra le componenti dell'amministrazione e crea le condizioni per l'interazione con i pubblici esterni.

Una terza finalità del piano di comunicazione è la relazionalità, ovvero la capacità di mettere in relazione, attraverso le azioni di comunicazione, l'organizzazione e i suoi pubblici di riferimento. In modo un po' forzato, potremmo dire che, al di là dei suoi contenuti, un piano di comunicazione assume un valore intrinseco come *strumento di costruzione di relazionalità consapevoli*, non episodiche, strutturate.

Tali relazionalità possono corrispondere a obiettivi diversi. Ad esempio, se ci concentriamo sull'erogazione dei servizi, la relazionalità può essere finalizzata ad aumentare efficienza ed efficacia.

Alla base di ogni organizzazione, vi è infatti una convergenza tra il destinatario e il servizio erogato: la comunicazione può dunque facilitare e migliorare l'incrocio tra la domanda dei cittadini e l'offerta della pubblica amministrazione, rendendo i servizi erogati coerenti con il sistema di bisogni dell'utenza (efficacia) ed abbattendo i costi di transazione (efficienza).

Quando la pubblica amministrazione, attraverso azioni di ascolto strutturato e permanente, è chiamata a scegliere, fra diverse opzioni, quella che può risolvere un determinato problema collettivo, la relazionalità è invece finalizzata a individuare le migliori decisioni possibili e con il maggiore consenso percorribile.

Le amministrazioni pubbliche non erogano solo servizi ma sono in primo luogo le sedi dove si assumono decisioni in nome dell'interesse generale.

In questo senso la funzione della comunicazione, e probabilmente il suo valore, non è riconducibile in termini operativi a facilitare la trasmissione di informazioni o l'erogazione di servizi coerenti con il sistema di bisogni o il rispetto di regole e procedure. Piuttosto pensiamo, in senso più ampio e strategico, alla comunicazione come a quella leva che permette di creare un sistema stabile di relazioni fra soggetti coinvolti a negoziare il proprio interesse specifico nell'ambito dell'interesse generale. La finalità di questa comunicazione, non misurabile in termini di efficienza ed efficacia, mira a costruire (ricostruire?) fiducia nell'istituzione e nel suo ruolo di mediazione, a favorire lo sviluppo di senso civico e di consapevolezza per l'interesse generale, a veicolare un'idea di comunità in cui i soggetti, persone e organizzazioni, si conoscono e si identificano.

Il risultato finale di un sistema stabile di relazioni consente dunque un reciproco riconoscimento tra istituzioni, attori sociali e cittadini.

Infatti, pur rimanendo asimmetrica, la relazione tra sistema pubblico e cittadini assume connotazioni diverse a seconda del ruolo degli e tra gli attori: nei confronti del sistema pubblico il cittadino è partner, fruitore, consumatore, interlocutore, utente, elettore, finanziatore; nei confronti dei cittadini, analogamente, la pubblica amministrazione è ente erogatore di servizi, istituzione a tutela dell'interesse generale, organizzazione finalizzata all'attuazione delle *policies*, referente principale per la soluzione di problemi collettivi, luogo di mediazione e costruzione di significati sociali condivisi, soggetto che declina l'idea di comunità e ne realizza i suoi valori distintivi.

Quanto finora detto introduce l'elemento dell'ascolto nell'ambito della comunicazione. La comunicazione pubblica e il piano di comunicazione sono caratterizzati infatti dalla bidirezionalità: essi servono a trasferire verso l'esterno informazioni sull'organizzazione ma anche a introdurre le *voci* esterne nell'organizzazione.

L'ascolto, non episodico, strutturato e consapevole, e in questo senso assunto quale scelta strategica da parte del vertice dell'organizzazione, concretizza la bidirezionalità e consente di completare il circolo virtuoso della comunicazione, al fine di valorizzare le relazioni in termini di impatti sui processi di innovazione, cambiamento, sviluppo. Più la comunicazione avvicina il cittadino all'amministrazione più questa diventa altamente sensibile ai bisogni collettivi e capace di rispondervi efficacemente.

PROCESSO ORGANIZZATIVO

Il Piano di Comunicazione, oltre che come strumento, può essere inteso come "processo organizzativo" che si articola in tre fasi distinte:

- pianificazione e redazione, fase in cui si arriva alla stesura del piano;
- implementazione, fase della concreta realizzazione e gestione dello stesso;
- valutazione, fase di verifica dei risultati ottenuti, dell'impatto e degli effetti generati sul contesto interno ed esterno all'Ente e delle eventuali discrepanze tra questi e gli obiettivi prefissati.

Nell'ambito del presente Piano sono definiti:

- gli obiettivi delle azioni e i destinatari cui sono rivolte;
- i contenuti e la strategia delle azioni di comunicazione e informazione;
- i servizi amministrativi o gli organismi competenti per la loro esecuzione;
- il bilancio di previsione;
- i criteri seguiti per la valutazione delle azioni realizzate.

L'Ente DI gestione delle Aree Protette dell'Appennino Piemontese, con lo strumento del Piano di Comunicazione, si impegna a rendere effettivo uno dei principi base della Direttiva in materia di Comunicazione Pubblica che, seguendo l'indirizzo normativo espresso dalla legge 150 del 7 giugno 2000, attribuisce alla comunicazione una funzione strategica all'interno delle attività della Pubblica Amministrazione .

Il Piano di Comunicazione, descrive le iniziative di Comunicazione Ambientale che l'Ente intende sviluppare nel triennio di programmazione. È uno strumento flessibile, che quindi può accogliere cambiamenti o novità che possono concretizzarsi nel corso della sua attuazione.

Intendere il "Piano di Comunicazione" nella sua dimensione processuale significa non ridurlo a semplice documento che elenca le azioni comunicative dell'Ente, ma pensarlo come un processo che attraversa l'Amministrazione, che la coinvolge interamente e la modifica nelle sue modalità organizzative.

I CONTENUTI

Il "Piano della Comunicazione" deve contemplare, per poter trasmettere e far comprendere in modo corretto la "mission" dell'ente di gestione delle Aree Protette dell'Appennino Piemontese tre grandi aree tematiche:

- Territorio e Pianificazione
- Ricerca e Didattica ambientale
- Esperienze/attività.

Il Piano di Comunicazione può prevedere 3 livelli di azione:

- Livello Istituzionale: questo livello di comunicazione utilizza strumenti e funzioni interne all'Ente e già previsti dalla legge 150/2000, dove l'apporto del personale è decisivo nella condivisione e nella costruzione dei contenuti. I canali da utilizzare per la Comunicazione Istituzionale:
 - Portavoce del Presidente, per i Comunicati Istituzionali
 - Ufficio Stampa (rassegna stampa e newsletter, Rivista istituzionale),
 - Ufficio Relazioni con il Pubblico
 - Sito internet "istituzionale"
 - Social Network e Applicazioni per smartphone
 - Informativa interna
- Livello della Collaborazione: questo canale di comunicazione prevede l'utilizzo di strumenti esterni, dove è possibile adattare i contenuti a seconda del pubblico che si sceglie di coinvolgere nell'azione. In questa prospettiva saranno contemplati:
 - Piano di Comunicazione su Biodiversità generale delle AAPP piemontesi
 - Comunicazione Servizi Ecosistemici AAPP piemontesi
 - partecipazione al Tavolo di Coordinamento per la Promozione e la Comunicazione delle AAPP piemontesi
 - partecipazione alla Redazione Diffusa delle AAPP piemontesi
 - collaborazione con Piemonte Parchi
 - collaborazione con riviste e portali web specializzati,
 - rapporti con i media: Radio, Tv Locali e Nazionali, Press tour

- Livello della Disseminazione: questo canale di comunicazione prevede quelle le azioni di marketing territoriale che possono offrire la possibilità di far conoscere l'azione dell'ente anche per il tramite di eventi/microeventi. Fondamentali sono, in questo ambito, le relazioni e le alleanze con gli attori locali (Accompagnatori Naturalistici, Esperti, Steward, operatori economici) che si interessano di ambiente e di attività sostenibili. La predisposizione di programmi di promozione e valorizzazione del territorio, concordati con operatori, permetterà di disseminare i valori ambientali e la "mission" delle Aree Protette dell'Appennino Piemontese tramite una moltitudine di canali "non istituzionali" che perseguono scopi univoci.

ANALISI SWOT: CONTESTO E PUBBLICO DI RIFERIMENTO

Per definire le azioni da intraprendere e operare un'adeguata pianificazione delle attività da prevedere, al fine di evidenziare i caratteri principali e le prospettive dell'azione di Comunicazione interna ed esterna, è proposta un'analisi SWOT relativa al Settore e al contesto di riferimento.

L'analisi SWOT è uno strumento di pianificazione strategica usato per valutare i punti di forza (Strengths), le debolezze (Weaknesses), le opportunità (Opportunities) e le minacce (Threats) di un progetto o in un'impresa o in ogni altra situazione in cui un'organizzazione o un individuo debba prendere una decisione per il raggiungimento di un obiettivo. L'analisi può riguardare l'ambiente interno (analizzando punti di forza e di debolezza) o esterno di un'organizzazione (analizzando minacce ed opportunità).

PROGRAMMAZIONE DELLE ATTIVITÀ DI COMUNICAZIONE

I - La Comunicazione interna

Per una comunicazione esterna efficace è importante agire anche sulla comunicazione interna e sul coordinamento tra i settori coinvolti. L'azione è destinata all'organizzazione nel suo complesso: personale di ruolo, collaboratori e organi istituzionali dell'Ente.

Informare: Lo scambio di notizie all'interno di un'organizzazione è alla base del successo di un'attività di Comunicazione esterna. La strategia da adottare è quindi lo scambio "sistemico" delle informazioni tra i settori e con gli organi amministrativi su attività interne ed esterne programmate e il loro stato d'avanzamento.

Coinvolgere: Informare l'organizzazione su eventi, fatti e normative che vedono protagonista l'ente, nonché le strategie in corso per la "governance" ambientale, aiuta ad aumentare la consapevolezza al proprio ruolo e sincronizzare gli obiettivi.

L'attività di comunicazione interna è svolta tramite le seguenti azioni:

- Rassegna stampa periodica
- Gruppi Whatsapp
- Pagina del sito riservata con notizie, normativa e i provvedimenti di interesse per le attività delle Aree protette dell'Appennino Piemontese

II - La Comunicazione Istituzionale

La comunicazione istituzionale si avvale, in primo luogo, di news e comunicati stampa che, in osservanza delle direttive deontologiche relativi agli Uffici Stampa, concretizzano il dovere dell'Ente di informare e il

diritto dei cittadini ad essere informati, garantendo trasparenza, conoscenza e partecipazione, contribuendo a mitigare le conflittualità e disseminando germi di adesione culturale e politica e spirito d'appartenenza.

L'azione è destinata ai media, agli amministratori locali, alle imprese e operatori del territorio, ai Parchi Nazionali e Regionali del territorio, ai cittadini

III - L'Ufficio Relazioni con il Pubblico

In ottemperanza della Legge 07 giugno 2000, n. 150 recante la disciplina dell'attività d'informazione e comunicazione delle pubbliche amministrazioni, l'Ente si è dotato di un Ufficio Relazioni con il Pubblico (di seguito URP) organizzato come segue:

Sede Amministrativa Aree protette Appennino Piemontese

Via Umberto I n. 51 – Salita Poggio, 15060 Bosio (AL)

Apertura degli uffici al Pubblico: dal lunedì al giovedì, dalle 10:00 alle 12:30 e dalle 14:00 alle 15:30

Sportello Forestale: martedì dalle 09:30 alle 12:30

Tel. 011 4320242/192 ; PEC: areeprotetteappenninopiemontese@pec.it

Indirizzo Posta Elettronica: areeprotetteappenninopiemontese@ruparpiemonte.it

Sede operativa Parco Capanne di Marcarolo

Via G.B. Baldo n. 29, 15070 Lerma (AL)

Apertura degli uffici al pubblico: Ufficio Tecnico: martedì dalle 10:00 alle 12.30; Ufficio Vigilanza: martedì dalle 10:00 alle 12.30

Sportello Forestale: martedì dalle 09:30 alle 12.30

Tel. 011 4320290/84 ; PEC: areeprotetteappenninopiemontese@pec.it

Indirizzo Posta Elettronica: areeprotetteappenninopiemontese@ruparpiemonte.it

Sede operativa Parco naturale Alta Val Borbera

Località Capoluogo n. 48, 15060 Carrega Ligure (AL)

Sportello Forestale: il 2° e il 4° martedì di ogni mese dalle ore 9.30-12.30

tel 0114320296 – email cristina.rossi@areeprotetteappenninopiemontese.it

Ufficio Aree Protette Appennino Piemontese a Borghetto di Borbera (AL)

Piazza Europa n. 13, 15060 Borghetto Di Borbera (AL)

Sportello Forestale: il 1° e il 3° martedì di ogni mese dalle ore 9.30-12.30

tel 0114320296 – email cristina.rossi@areeprotetteappenninopiemontese.it

L'Urp del Parco è un luogo fisico che, anche in considerazione delle specifiche caratteristiche di questo servizio in una realtà come quella di un ente di gestione di Aree Protette, garantisce l'accesso dei cittadini agli atti e all'informazione dell'ente, valorizzando gli aspetti di innovazione introdotti nel rapporto tra cittadino e Pubblica Amministrazione.

L'ente delle Aree protette dell'Appennino Piemontese, tuttavia, è una Pubblica Amministrazione che, non erogando Servizi diretti al cittadino, deve operare come fonte d'informazione territoriale e ambientale per un corretto godimento dell'area protetta e delle opportunità che offre.

L'azione è destinata ai cittadini residenti nel territorio, ai visitatori (turisti) agli operatori del territorio, alle amministrazioni del territorio e al personale interno.

Tramite l'Urp l'Ente Parco:

- Sostiene e sviluppa le attività di informazione e comunicazione verso i cittadini;

- Promuove e facilita l'accesso dell'utenza alle informazioni e ai servizi delle Aree Protette dell'Appennino Piemontese, favorisce l'accesso alle informazioni delle altre pubbliche amministrazioni e dei soggetti erogatori di servizi di pubblica utilità, anche attraverso la collaborazione alla creazione di servizi e di sistemi di interconnessione telematica;
- Svolge attività di consulenza di primo livello in relazione alle fonti normative di riferimento delle Aree Protette dell'Appennino Piemontese;
- Garantisce l'esercizio del diritto di accesso agli atti e di partecipazione ai procedimenti amministrativi, in conformità ai principi sulla tutela della riservatezza dei dati personali;
- Organizza la raccolta e l'ascolto delle segnalazioni, delle proposte e dei reclami, predisponendo precise procedure di risposta;
- Contribuisce alla costituzione e gestione di canali informativi esterni, relativamente alla comunicazione istituzionale;
- Collabora con gli altri Settori dell'ente relativamente all'attività di semplificazione, razionalizzazione e standardizzazione delle procedure amministrative e della relativa modulistica;
- Cura e valorizza la comunicazione interna, tramite la tempestiva e costante circolazione delle informazioni, sia per uniformare e perfezionare le informazioni dirette al pubblico che per migliorare l'efficienza dei propri interventi;
- Promuove e sostiene lo sviluppo di forme di partecipazione pubblica per la realizzazione delle finalità istitutive del Parco.

IV - Comunicazione per il Web e Social Media

Particolare rilevanza per la comunicazione ambientale è assunta dal sito istituzionale, costantemente aggiornato e integrato di nuove sezioni di approfondimento sui temi caratteristici delle attività delle Aree Protette dell'Appennino Piemontese, nonché alle attività di animazione di pagine sui social network.

Il Sito Internet www.areeprotetteappenninopiemontese.it

Il sito internet, completamente rinnovato nel 2016, è il principale strumento di comunicazione digitale dell'Ente; nel 2022 è in programma una revisione secondo le "Linee guida di design per i servizi web della PA" (<https://docs.italia.it/italia/design/ig-design-servizi-web/it/bozza/index.html>)

A titolo indicativo si riporta il riepilogo delle visite del 2021

La pagina Facebook

La pagina *Facebook* è un altro strumento di comunicazione digitale messo in rete dall'Ente nel 2016 e seguito da **3.896 follower** (dato aggiornato al 31.12.2021).

Si tratta di un canale di comunicazione che si caratterizza per la reciprocità di scambio attivo con l'utenza.

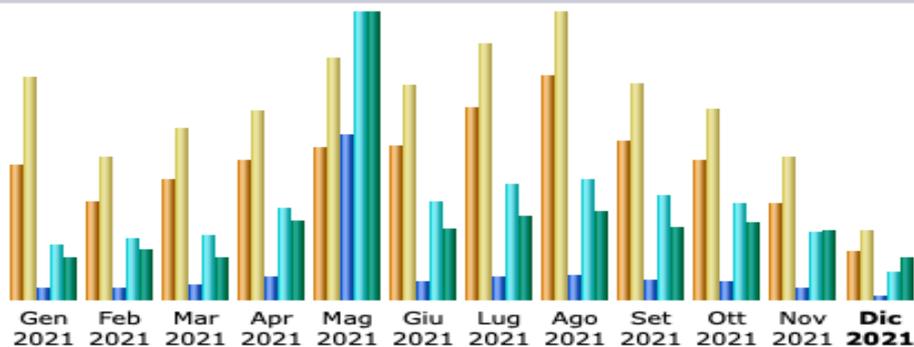
Il canale Youtube

Il canale YouTube è seguito da **165 utenti** (dato aggiornato al 31.12.2021) ed è utilizzato sia per la pubblicazione dei video realizzati dall'ente sia per dirette in streaming (Consigli dell'ente, Workshop, etc)

Newsletter mensile "L'Apnin"

Nel 2021 è stata attivata la newsletter delle Aree Protette dell'Appennino Piemontese "L'Apnin" con periodicità mensile che informa e promuove i progetti, le attività e gli eventi dell'ente.

Riepilogo mensile



Mese	Visitatori diversi	Numero di visite	Pagine	Accessi	Banda usata
Gen 2021	2.627	4.326	25.196	118.517	13.56 GB
Feb 2021	1.900	2.760	24.803	133.123	16.06 GB
Mar 2021	2.346	3.315	32.516	139.257	13.31 GB
Apr 2021	2.693	3.681	49.734	199.030	24.87 GB
Mag 2021	2.948	4.702	358.918	621.727	90.78 GB
Giu 2021	2.983	4.168	40.478	213.990	22.38 GB
Lug 2021	3.715	4.981	49.991	249.443	26.43 GB
Ago 2021	4.335	5.570	54.804	259.409	28.00 GB
Set 2021	3.075	4.182	43.871	225.743	23.13 GB
Ott 2021	2.718	3.702	39.315	210.655	24.58 GB
Nov 2021	1.869	2.767	24.515	148.348	21.94 GB
Dic 2021	936	1.334	9.428	60.100	13.20 GB
Totale	32.145	45.488	753.569	2.579.342	318.24 GB

Nel 2022 si attiverà la procedura presso il Tribunale di Alessandria per iscrizioni al registro per la pubblicazione di giornali e riviste on line (http://www.tribunale.alessandria.giustizia.it/iscrizioni-al-registro-per-la-pubblicazione-di-giornali-e-riviste_104.html)

La newsletter delle Aree Protette dell'Appennino Piemontese "L'Apnin" si avvale di una mailing list differenziata per tipologia dei destinatari: visitatori, dipendenti-consiglieri-comunità, amministratori locali del territorio, uffici accoglienza e informazione turistica, operatori economici, stampa e media, scuole.

L'accesso ad altri strumenti di comunicazione e divulgazione

Il personale dell'Ente ha la possibilità di trasmettere e/o pubblicare direttamente le proprie informazioni sui portali www.piemonteparchi.it, www.alexala.it, e www.piemonteoutdoor.it.

Inoltre interagisce con la pagina facebook del Centro Grandi Carnivori della Regione Piemonte (<https://www.facebook.com/centrograndicarnivori>)

V - La Comunicazione all'interno del Marketing territoriale

L'azione è destinata ai cittadini, ai visitatori (turisti) locali, nazionali e esteri, agli operatori economici, alle amministrazioni.

Per il Livello Istituzionale, il Marketing territoriale è gestito dall'Ufficio Promozione attraverso i seguenti mezzi:

PROMOZIONE CARTACEA

- dépliant (pieghevoli istituzionale dell'Ente, dell'Ecomuseo di Cascina Moglioni, riguardanti specifici progetti - il Laboratorio Scientifico, il Cinghiale, i Chirotteri)

- calendario delle iniziative “Appennino Racconta”
- pubblicazioni divulgative (di cui si allega elenco completo)
- quaderni didattici del Laboratorio di Educazione Ambientale di Alessandria – “La formaggetta delle Capanne” e “Taccuino sulle orme dell’uomo che piantava gli alberi”.

Per la produzione del suddetto materiale cartaceo l’Ente, su iniziativa del Settore Biodiversità e Aree naturali della regione Piemonte, si avvale dei servizi erogati dal Centro Stampa Regionale, capace di un ottimo livello qualitativo.

PROMOZIONE SUL TERRITORIO

- bacheche informative dislocate sul territorio. Le bacheche installate in ogni Comune localizzato sul territorio di competenza dell’Ente presentano pannelli informativi sulle emergenze storico-culturali-naturalistiche del territorio comunale e restano fissi nel tempo; altro tipo di bacheche sono, invece, quelle dislocate in diversi punti del territorio, su cui sono affisse cartine escursionistiche e locandine sulle varie iniziative. Tale materiale informativo, data la sua natura circoscritta nel tempo, viene costantemente aggiornato.
- punti informativi sul territorio delle Aree Protette dell’Appennino Piemontese
- punti vendita con l’autorizzazione a vendere materiale divulgativo e informativo delle Aree Protette dell’Appennino Piemontese

VI - Partecipazione a Reti di Comunicazione

L’ente di gestione delle Aree Protette dell’Appennino Piemontese fa parte delle seguenti organizzazioni regionali per la comunicazione:

- Tavolo di coordinamento ed esercizio associato di funzioni “Comunicazione-Promozione” ai sensi della D.G.R. n.26-7252 del 20/7/2018 per le Aree protette dell’Appennino Piemontese
- Redazione Diffusa Piemonte Parchi delle Aree Protette della Regione Piemonte

VII - Le attività di Comunicazione all’interno dei Progetti di rilevanza programmatica

La Programmazione dell’ente 2021 -2023 ha previsto la partecipazione che interessano e coinvolgono direttamente i settori della Comunicazione Istituzionale e della Promozione:

- ATTRAVERSO FESTIVAL
- PARCHI DA GUSTARE

VIII - Le attività di Comunicazione per la “disseminazione” dei Progetti LIFE

I Progetti Life hanno una propria Azione di Comunicazione per cinque anni e una struttura che deve proseguire anche dopo il termine del progetto stesso: Sito Web – Pagina Facebook – Comunicati Stampa – Organizzazione di eventi e incontri – Rassegne Stampa.

L’ente di gestione delle Aree Protette dell’Appennino Piemontese è partner del Progetto Life WolfAlps EU (LIFE18 NAT/IT/000972) con durata dal 01/09/2019 al 30/09/2024

IX - Struttura organizzativa e gestione:

Per le Attività di Comunicazione l'ente di gestione delle Aree Protette dell'Appennino Piemontese intende avvalersi delle seguenti Strutture:

- Portavoce del Presidente - figura che ha sempre accompagnato l'azione dell'Ente e la sua esternalità per le funzioni proprie del Presidente previste dallo Statuto e dalla legge 394/91
- L'Ufficio Comunicazione – che comprende URP, e Ufficio Stampa, alle dirette dipendenze funzionali dalla Direzione - e che collabora attivamente con il Portavoce.
- L'Ufficio Promozione Marketing e Turismo
- L'Ufficio Educazione Ambientale

X - Criteri per la valutazione delle azioni realizzate nel Piano della Comunicazione.

La comunicazione deve prevedere indicatori efficaci come per esempio il modello SMART (specific, measurable, achievable, relevant and time bound) che permette di valutare la qualità e l'efficienza dei processi in atto, al fine di poter re-indirizzare le strategie e gli interventi.

COMUNICAZIONE DELLE AREE PROTETTE DELL'APPENNINO PIEMONTESE

L'Ente Appennino piemontese gestisce Aree protette e Siti Natura 2000 ubicati nella parte meridionale, prevalentemente montuosa, della provincia di Alessandria, sul crinale ligure-piemontese.

Gran parte delle aree gestite e dei territori limitrofi hanno un forte legame culturale e territoriale con la confinante Regione Liguria.

L'esperienza di questi anni ha portato a individuare due tipologie di utenti:

- una fruizione "classica" del territorio (turismo "balneare", enogastronomico ed escursionistico estivo) da parte di fruitori prevalentemente liguri e dei paesi alessandrini di fondo valle;
- una fruizione "culturale" (partecipazione ad eventi, escursioni organizzate, serate, concerti, ecc.) da parte di fruitori provenienti sia dalle Regioni limitrofe (Lombardia e Liguria), che da altre zone piemontesi (Torino).

Attualmente l'Ente ha un organico di 17 dipendenti, compreso il Direttore, di questi un Istruttore tecnico a tempo pieno si occupa sia della parte organizzativa dell'educazione ambientale e del rapporto con le Scuole, sia delle attività di promozione e comunicazione delle attività e degli eventi turistici ed escursionistici.

Gli strumenti di comunicazione dell'Ente (sito internet, pagina facebook, locandine, ecc.) sono tutti aggiornati e gestiti internamente dal personale dipendente dell'Ente.

In questi anni l'Ente ha cercato di migliorare e ottimizzare innanzitutto la comunicazione interna cercando di favorire il più possibile lo sviluppo di un'etica del servizio pubblico e un maggior senso di appartenenza all'organizzazione, questo ha contribuito a migliorare il grado di consapevolezza degli operatori e, di conseguenza, la loro partecipazione e motivazione e, in molti casi, la qualità dei servizi erogati, anche comunicativi.

Passo successivo è stato gestire correttamente e aggiornare con idonea frequenza gli strumenti di comunicazione in possesso all'Ente.

L'attuale organizzazione raggiunta permette di far arrivare al Referente dell'Ente le notizie in possesso dei vari Uffici per competenza e ragioni di lavoro.

