

Allegato alla delibera di C.C. n. 16 del 23.02.2006.

COMUNE DI PORTO VENERE



Piano della comunicazione

Approvato con deliberazione di Consiglio Comunale n. 16 del
23 febbraio 2006

1 – INTRODUZIONE.

Sapendo bene che il concetto di “comunicazione” nell’ambito della Pubblica Amministrazione, ed in particolare nell’Ente Locale, è un concetto relativamente nuovo, si ritiene utile partire dal significato stesso di “comunicazione”.

La comunicazione, dal latino *communico*, significa condivisione, quindi non è un invio di messaggi ma un atto sociale e reciproco di partecipazione, atto mediato dall’uso di simboli significativi tra individui e gruppi diversi.

Noi intendiamo impostare il nostro lavoro sulla comunicazione proprio partendo da questo significato: obiettivo prioritario rimane quello di far condividere un progetto, un territorio, una struttura sociale a tutti i soggetti interessati: amministratori, dipendenti, residenti, operatori economici, turisti.

La materia di cui si occupa il piano è la comunicazione pubblica, intesa come capacità di trasmettere alla popolazione messaggi volti a informare ovvero a coinvolgere, al fine di raggiungere gli obiettivi determinati. Inoltre, in un mercato sempre più competitivo, l’amministrazione deve saper vendere i propri servizi e il proprio territorio fare, insomma, quello che viene chiamato “marketing del territorio”. Infine punteremo molto alla comunicazione ambientale, alla capacità, cioè, di trasmettere i valori legati all’ambiente e alla cultura dello sviluppo sostenibile.

L’attenzione per l’attività di comunicazione pubblica è andata aumentando nel corso degli ultimi anni, a fronte dello sviluppo delle potenzialità di relazione delle amministrazioni pubbliche con la comunità locale e con interlocutori qualificati. La gestione dei flussi comunicativi è divenuta particolarmente essenziale per l’efficacia dell’azione dell’Ente locale, configurandosi nel contempo come eccellente garanzia per i cittadini e per gli utenti finali dei servizi erogati dal comune. Il mutamento del quadro di riferimento per la comunicazione pubblica e per lo sviluppo di modelli di informazione coerenti con le esigenze della pubblica amministrazione ha trovato ampia traduzione nella legge 7 giugno 2000, n. 150.

1.1 Il Piano della comunicazione come leva per il cambiamento.

L'amministrazione ha inteso, fin dai propri primi atti, introdurre un processo di innovazione nella politica locale, con l'intento di mantenere al comune un ruolo di attore non secondario nella costruzione della *governance* del territorio. Il percorso è partito dalla riorganizzazione della struttura e delle metodologie di lavoro e arriverà alla costruzione del Piano Strategico del territorio. In questo cammino il piano della comunicazione diventa strumento indispensabile per il cambiamento culturale e facilitatore per un buon esito di tutta l'operazione.

Una prima funzione del Piano di Comunicazione è quella di coordinare e migliorare la comunicazione interna di un ente. La percezione chiara del proprio ruolo e della propria funzione all'interno dell'organizzazione, la comprensione degli obiettivi dell'ente e la consapevolezza della sua *mission*, confronto e dialogo interno costituiscono il presupposto di una efficace erogazione dei servizi. Un Piano di Comunicazione consente il miglioramento del contesto organizzativo, nonché un abbattimento dei costi di gestione dei conflitti all'interno ente, qualora riesca a prevedere una gestione efficace delle comunicazioni interne. Comunicazione esterna ed interna non devono però essere pensati come aspetti separati della vita di un'organizzazione.

Proprio dalla capacità di integrare le dinamiche della comunicazione interna con le strategie della comunicazione esterna emerge un'altra funzione cruciale del Piano della Comunicazione: la capacità di porre l'ente in una situazione di ascolto delle reali esigenze dell'utenza rendendolo facilitatore dell'incontro tra domanda ed offerta di servizi in un'ottica di marketing relazionale.

Pertanto il Piano della Comunicazione è uno strumento di programmazione, al cui interno progetti ed obiettivi saranno ridefiniti in corrispondenza con gli atti

di gestione dell'amministrazione (Relazione Previsionale e Programmatica, Piano Esecutivo di Gestione ecc.).

2 - L'ANALISI DELLO SCENARIO.

La realizzazione del Piano di comunicazione è il naturale sviluppo di un percorso che, avviatosi fin dal 2001, attraverso tappe successive ha organizzato e attivato le risorse umane e strumentali necessarie per dar vita un nuovo rapporto tra cittadini e istituzione, un rapporto basato sulla comunicazione, sulla trasparenza, sull'inclusione, sul reciproco ascolto e sulla costante verifica delle scelte adottate; ha inoltre progettato le strutture e le iniziative per le politiche di promozione del territorio. Nella tabella sono individuati i principali progetti realizzati.

ANNO	ATTIVITA'
2001	COSTITUZIONE UFFICIO RELAZIONI CON IL PUBBLICO
2003	COSTITUZIONE UFFICIO DEL PORTAVOCE
2004	INDIRIZZI DI GOVERNO
	ATTIVAZIONE COLLABORAZIONE DI UN GIORNALISTA
2005	PIANO DELLA COMUNICAZIONE
	ATTIVAZIONE COLLABORAZIONE UNIVERSITA' DI PISA
	ATTIVAZIONE SITO WEB
	NOMINA COMMISSIONE CONSIGLIARE PER LO SVILUPPO DEL PIANO DELLA COMUNICAZIONE

Tabella 1 - Prospetto delle attività di comunicazione realizzate nell'ultimo quinquennio.

Il "Piano di Comunicazione" è lo strumento attraverso il quale l'amministrazione intende incrementare e migliorare sia la comunicazione interna, sia la comunicazione con i cittadini, le associazioni, gli altri Enti e i *mass-media*: insomma, il Piano di Comunicazione dovrà essere il principale ed irrinunciabile strumento per programmare le attività di "informazione" e "comunicazione" dell'Ente, per rendere inclusivi e partecipativi i processi decisionali pubblici e attivare la promozione del territorio.

La realizzazione del Piano presuppone la creazione di una **struttura unica di coordinamento della comunicazione** (organo previsto dalla Direttiva

Frattoni), composta dai responsabili delle strutture di informazione e comunicazione dell'Ente, alla quale spettano le funzioni di coordinamento e gestione del piano. Tale struttura si avvarrà della collaborazione della **rete dei referenti per la comunicazione** i cui componenti dovranno raccogliere informazioni e segnalare necessità e criticità in tema di comunicazione e rapportarsi costantemente con la struttura di coordinamento. La struttura di coordinamento avrà, attraverso il rapporto con i referenti, un aggiornamento continuo sulle esigenze dei vari uffici.

Per procedere alla definizione dei progetti e degli obiettivi del piano occorre preliminarmente affinare l'esame dello scenario di riferimento, intendendosi per scenario **sia le caratteristiche dell'amministrazione comunale, sia il contesto ambientale, sociale ed economico.**

2.1 – Le caratteristiche dell'amministrazione.

Per quanto concerne la struttura dell'ente la prima azione dell'amministrazione è stata quella l'introduzione di una organizzazione flessibile, il più possibile adatta alla realizzazione degli obiettivi individuati nel programma di governo (di cui il presente Piano fa parte) e negli altri strumenti di programmazione.

Nella figura seguente viene illustrata la struttura organizzativa degli uffici, che mette in evidenza, a fianco della ordinaria struttura gerarchica, l'introduzione della **organizzazione per processi**. L'organizzazione per processi è stata particolarmente accentuata con l'adozione degli atti di programmazione, tra i quali assume particolare importanza il Piano Esecutivo di Gestione. Questo strumento ha tradotto in programmi, progetti ed obiettivi il piano di governo per la legislatura approvato dal consiglio comunale dando, tra l'altro, particolare rilievo alla partecipazione popolare ed alla comunicazione, non casualmente inseriti come programmi 1 e 2.

Le schede del Piano Esecutivo di gestione relative alla comunicazione ed alla partecipazione vengono allegate al presente Piano.

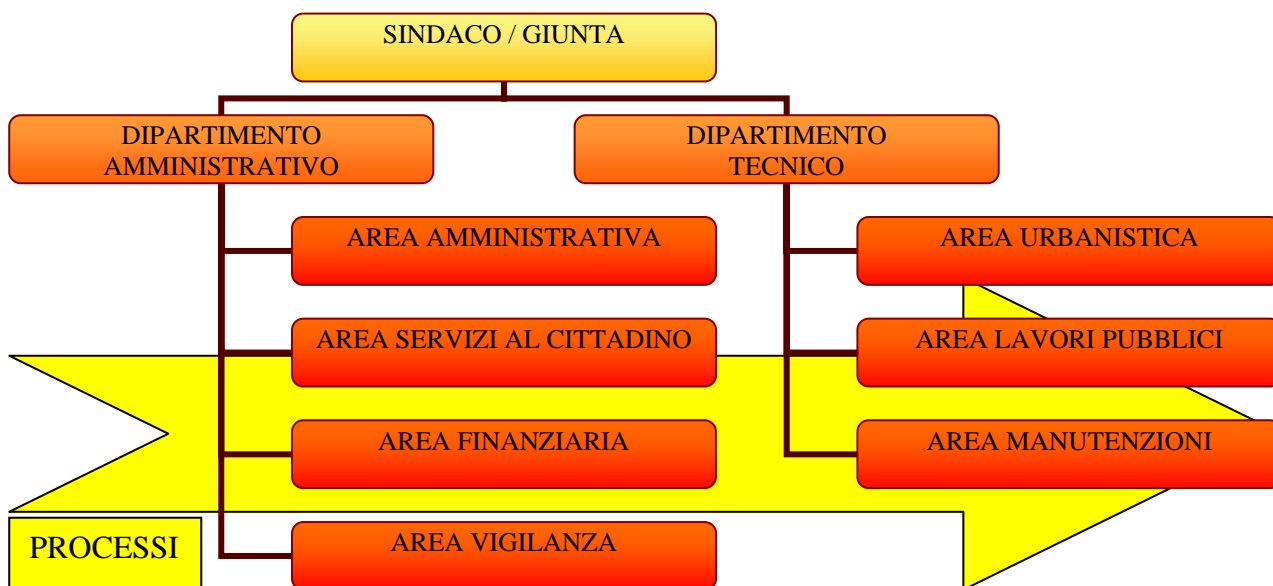


Tabella 2 – Struttura del comune.

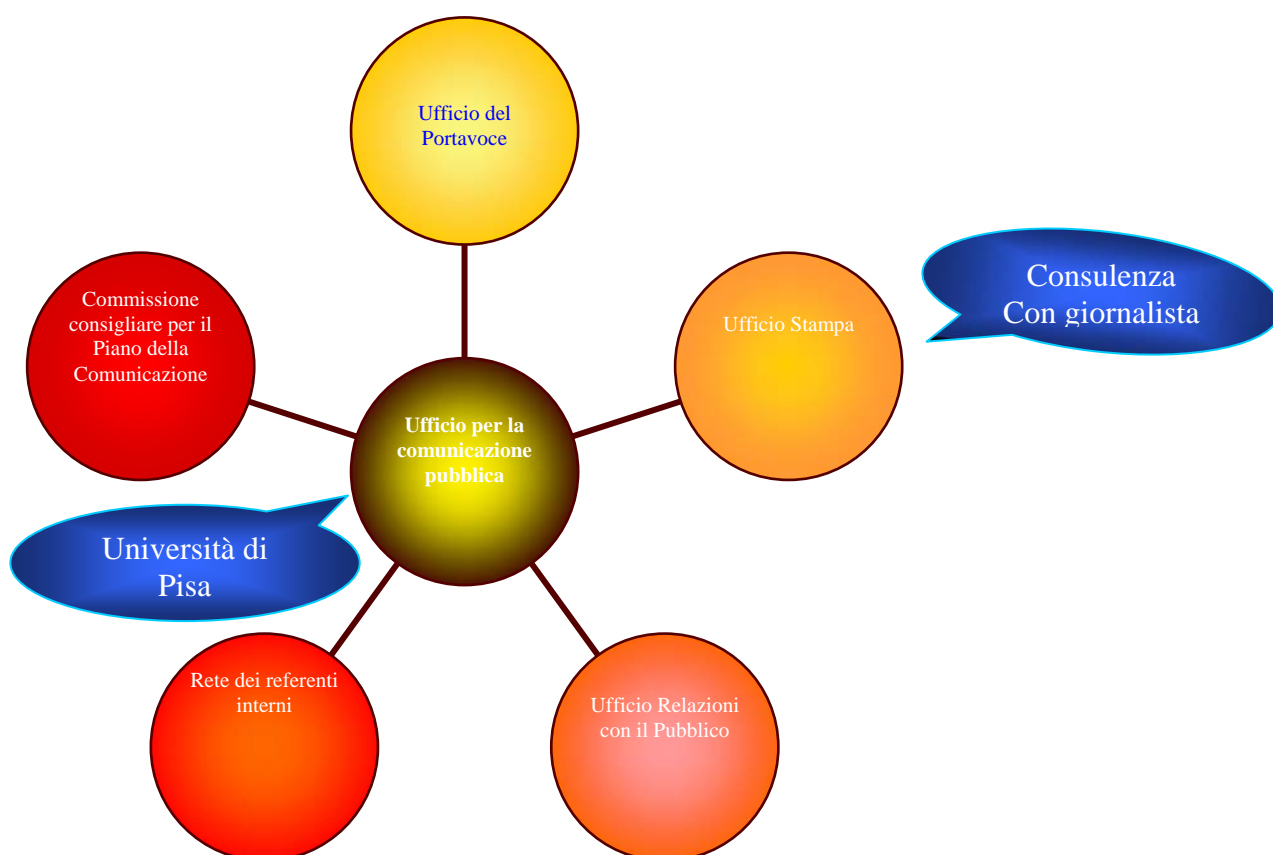
Nell’ambito del Regolamento di organizzazione degli Uffici e dei servizi, all’articolo 24 viene definito l’**Ufficio per la comunicazione pubblica**, specificando che tale ufficio è la “struttura organizzativa strategica dell’ente deputata prioritariamente alla comunicazione, alla partecipazione, alla rilevazione dei bisogni dei cittadini e del livello di soddisfazione degli utenti”. Tale struttura, nell’ambito della quale si collocano l’Ufficio Relazioni con il Pubblico, l’Ufficio Stampa e l’Ufficio del Portavoce, potrà avvalersi di consulenze esterne. Nella struttura del piano della comunicazione tale ufficio assolverà i compiti della sopra citata “struttura unica di coordinamento della comunicazione” di cui alla direttiva Frattini.

Con deliberazione consigliere n. 55 del 4 ottobre 2005 è stata nominata apposita Commissione per lo sviluppo del Piano della Comunicazione.

Sempre a proposito di organizzazione il Comune ricerca e promuove forme di collaborazione con altri enti locali e con enti istituzionali per lo svolgimento, in ambiti territoriali più idonei, di attività e servizi di comune interesse, con

l'obiettivo di conseguire la migliore efficienza organizzativa, l'economicità della gestione e la piena soddisfazione degli utenti¹.

Per quanto concerne i servizi offerti il comune, oltre ai servizi istituzionali per i quali vi è un obbligo di legge, di regolamento o di Statuto, ha attivato numerosi servizi per venire incontro a esigenze e richieste dei cittadini che sono state via via rilevate dalle strutture di comunicazione già attive (ufficio relazioni con il pubblico). In particolare sono stati istituiti i seguenti servizi: certificazione a domicilio per le persone diversamente abili o momentaneamente impediti; servizio di controllo sulla qualità della mensa scolastica; servizio di trasporto in occasione delle consultazioni elettorali; "libro in classe" (con la messa a disposizione dei testi direttamente in aula) e il servizio di "prestito del libro sullo scuola bus"; consegna a domicilio degli anziani dei medicinali, e di altri beni di prima necessità.



¹ In futuro si prevede di gestire in forma associata anche funzioni amministrative, attraverso la costituzione di uffici comuni che si avvalgono di personale distaccato e operano in luogo e per conto degli enti aderenti. Il comune di Porto Venere ha aderito al protocollo d'intesa con i comuni di Lerici e della Spezia, con apposita convenzione per far parte integrante della nuova esperienza della "Città di Mare Golfo dei Poeti".

2.1.1 ORGANIZZAZIONE E COMUNICAZIONE.

Come già rilevato L'Amministrazione Comunale ha dimostrato, fin dal 2001, di ritenere che le attività di comunicazione ed informazione siano fondamentali per dar vita ad un rapporto con i cittadini e con i propri operatori basato sul dialogo continuo e sulla trasparenza delle scelte adottate. Questi principi sono stati recentemente ribaditi dalla nuova Amministrazione nelle "Linee di Governo 2004/2009" approvate dal consiglio comunale. In particolare le "tappe" principali del percorso possono essere così individuate:

- organizzazione di **corsi di formazione** destinati a tutti i dipendenti ed agli amministratori sulla comunicazione pubblica, i rapporti con il pubblico, la gestione dei conflitti, il lavoro di gruppo, il lavoro per processi, compiti e ruolo dell'Ufficio Relazioni con il Pubblico;
- attivazione dell'**Ufficio relazioni con il pubblico** che svolge tutte le funzioni previste dalla legge, con particolare riferimento alle informazioni inerenti gli uffici e il territorio. Inoltre garantisce i diritti di accesso e partecipazione; raccoglie ed indirizza agli uffici competenti le segnalazioni di disservizio; offre a cittadini e turisti svariati servizi (protocollo, riscossioni, consultazione e rilascio copie, internet point, ...); coordina la rete civica. Pur tra mille difficoltà l'introduzione dell'ufficio ha significato una importante svolta culturale, sia nell'organizzazione del lavoro comunale sia nei rapporti con i cittadini;
- organizzazione dell'**Ufficio del Portavoce** (figura interna non professionale) che, lavorando in strettissima collaborazione con il Sindaco, è responsabile dei rapporti con i *mass-media*. Tutta l'informazione deve passare, prima di uscire dall'Ente, dall'ufficio del Portavoce / segreteria sindaco.
- organizzazione dell'**Ufficio stampa**, preposto alla redazione dei comunicati stampa ed alla redazione dell'*house-organ* del Comune ("La Castellana"); è formato da un giornalista con contratto di collaborazione;
- ammodernamento e gestione quotidiana del **sito internet**;

- organizzazione di un **periodico informativo** che viene spedito a tutti i residenti tre / quattro volte all'anno (La Castellana);
- attivazione di un **call center**;
- spedizione a tutti i dipendenti di una **newsletter** informativa.

Infine le attività di comunicazione sono state standardizzate secondo precisi percorsi di *input/output*, come risulta dai seguenti schemi:

Comunicazione interna:



Comunicazione esterna / informazione:



Questo tipo di organizzazione, incentrata sul coordinamento delle informazione da parte dell'ufficio del Portavoce (segreteria del Sindaco) coadiuvato dall'ufficio stampa, ha avuto il merito di evitare che diverse fonti interne inviassero le informazioni agli stessi destinatari (redazioni di testate locali, emittenti televisive), con il conseguente rischio di una informazione non coordinata, a volte inesatta e quindi inefficace. E' notevolmente aumentato il numero dei comunicati stampa che l'amministrazione è in grado di emettere settimanalmente.

Per una precisa e puntuale definizione dello scenario, circa lo stato dell'arte delle attività di comunicazione e informazione, saranno organizzati incontri e riunioni con i responsabili di Dipartimento e di Area; sarà loro illustrato il

progetto relativo alla predisposizione del Piano di Comunicazione e sarà loro sottoposta la scheda allegata per “mappare” le attività di comunicazione/informazione delle diverse aree e per individuare i punti di forza e di debolezza di tali attività interne ed esterne all’Ente.

La rete dei referenti della Comunicazione interni ai servizi comunali rappresenta lo strumento utile per costruire un efficace sistema di relazioni con il pubblico che, come evidente, non può essere semplicemente attribuito ad un unico ufficio ma deve coinvolgere l’intera struttura organizzativa. Per l’anno 2006, sulla base della nuova struttura organizzativa, si dovrà procedere alla costruzione del gruppo dei referenti della comunicazione.

2.2 – Il contesto territoriale e socio economico.

Prima della definizione di un qualsiasi documento di programmazione riteniamo necessario, seppur brevemente, disegnare il quadro in cui l’amministrazione si muove quotidianamente. Prenderemo pertanto in esame alcuni brevi dati relativi al paesaggio, alla situazione demografica ed abitativa, alla situazione economica e sociale.

2.2.1 - CARATTERISTICHE DEL PAESAGGIO.

Il paesaggio del comune di Porto Venere ha subito profonde trasformazioni con la realizzazione del sistema fortificato del golfo a protezione dell’Arsenale Militare e con la infrastrutturazione del territorio che, in precedenza, era servito unicamente dalle mulattiere e dai percorsi delle aree agricole^{2 3 4}.

² A Fezzano la crescita dell’insediamento ha saldato i “nuclei storici” e si sfrangia verso Cadimare con case su lotto disposte lungo la strada. Alla grana minuta dell’edificato storico sono stati aggiunti i corpi tozzi delle case condominiali collocati con indifferenza verso gli andamenti altimetrici.

³ Alle Grazie il costruito ha saldato le parti dell’arco interno della Baia aggiungendo all’edificato “storico” di fine ottocento i condomini “a blocco” e quelli più recenti, articolati ed a terrazze. Il costruito civile è completato dal PEEP del Pezzino, staccato, isolato dal resto del paese. I cantieri sono parte del paesaggio del paese delle Grazie sin dalle prime formazioni urbane. Gli sviluppi dimensionali degli ultimi anni hanno accentuato il “fuori scala” dei capannoni e la chiusura verso la baia delle aree pubbliche.

⁴ Porto Venere conserva buona parte dei caratteri di “immagine” del borgo e della palizzata, alterati solo dal molo e dalle piccole costruzioni dei ristoranti e chioschi.

Uno dei caratteri distintivi del territorio è quello dell'introduzione di grandi episodi strutturali derivati da forze esterne. Questi episodi derivano dalle necessità militari (sistema di difesa del Golfo), energetiche nazionali (SNAM ora GNL Italia), e dalle attività estrattive (cave di marmo portoro) che ha segnato in maniera rilevante molti assetti.

La politica di contenimento dell'abbandono del territorio messa in atto dalle amministrazioni comunali e la realizzazione di alloggi di edilizia sovvenzionata e convenzionata ha fatto sì che l'emigrazione fosse ridotta dal mantenimento di quote significative di popolazione stabile⁵.

Le attuali linee di tendenza vanno verso un recupero del patrimonio edilizio degradato e verso un miglioramento della condizione generale delle frazioni, favorito dalla presenza delle nuove attività nautiche e da un interesse rinnovato per la particolarità del sito.

La condizione della residenzialità delle isole ha un aspetto significativo nella popolazione residente che da 120 unità del 1961 scende a 28 nel 1991 e negli ultimi dieci anni ha invertito l'andamento aumentando di oltre 150% passando a 87 unità. Questo dato offre un positivo riscontro alle politiche comunali tendenti alla valorizzazione dell'arcipelago che può realizzarsi solamente attraverso il miglioramento delle condizioni di vivibilità per i residenti.

2.2.2 - L'AMBIENTE.

Complessivamente il territorio del comune di Porto Venere presenta un altissimo valore ambientale peraltro riconosciuto dall'inserimento nella lista dei siti Patrimonio Mondiale dell'Umanità e dalla Costituzione del Parco Naturale Regionale.

⁵ La situazione della frazione delle Grazie è stata caratterizzata dal mantenimento della popolazione stabile, favorita dalle possibilità occupazionali offerte dalle attività civili e militari. La frazione del Fezzano è caratterizzata da un calo significativo della popolazione residente le cui ragioni sono da ricercarsi soprattutto nella qualità e nell'accessibilità del patrimonio edilizio caratterizzato da quote consistenti di edifici "storici" e dalla limitazione dell'accessibilità carrabile limitata alla zona bassa del paese.

In uno spazio limitato convivono le alte valenze naturalistiche delle isole e della falesia, le emergenze storiche ed archeologiche, le aree degradate ed abbandonate, le zone di cava e gli edificati, in un succedersi di articolazioni morfologiche.

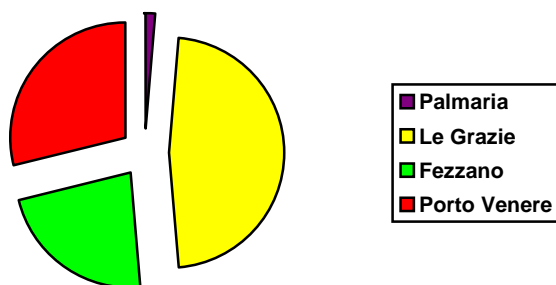
Nelle aree e nelle componenti dotate di potenzialità ecologico-ambientali sono stati inclusi gli elementi residui del paesaggio agricolo, le visuali di maggiore importanza e le aree di interesse naturalistico.

Il sistema delle Isole comprende siti di interesse comunitario, Isola Palmaria, Isola del Tino e Tinetto. Il vincolo militare sull'isola del Tino ha mantenuto a bassi livelli la vulnerabilità ambientale. Relativamente all'Isola Palmaria sono stati evidenziati sia il rischio legato all'altissima affluenza turistica sia la problematicità che potrebbe sorgere con la dismissione di gran parte del patrimonio del demanio statale.

2.2.3 - LA POPOLAZIONE

Il numero complessivo degli abitanti del Comune di Porto Venere è **4.032** così ripartiti:

- Le Grazie	1.910
- Fezzano	906
- Porto Venere	1.163
- Isola Palmaria	53.



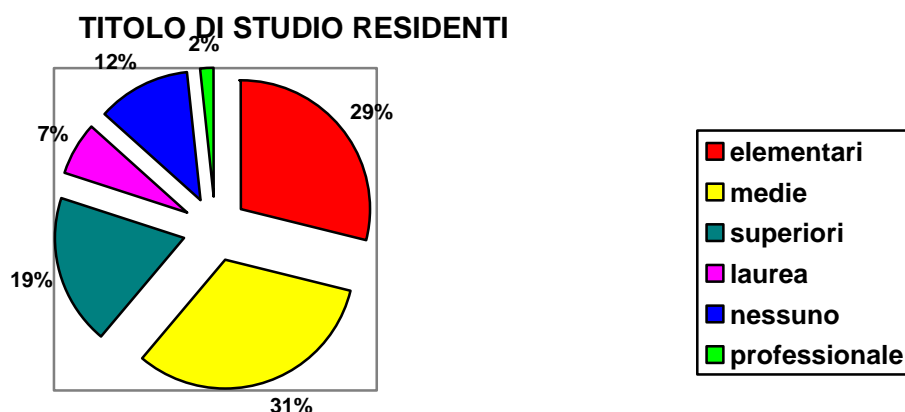
I dati si riferiscono alla popolazione ufficialmente iscritta in anagrafe. Si evidenziano alcune necessarie osservazioni. Prima di tutto è estremamente alto il valore della popolazione fluttuante, legato ai flussi turistici legati alla ricettività alberghiera ed extra alberghiera; in secondo luogo occorre tenere conto che molti dei residenti hanno il proprio lavoro distante dalla nostra terra dalla quale, pertanto, si assentano per lunghi periodi, soprattutto durante la bassa stagione.

L'analisi del movimento della popolazione registra un andamento decrescente dei residenti: da oltre 5.000 abitanti nel 1961 siamo scesi a 4.536 nel 1991 e 4.032 del 2001.

Possiamo ritenere che i dati complessivi degli andamenti demografici risentano di una tendenza all'abbandono da parte delle fasce di popolazione più deboli, che seguono le possibilità di locazione più favorevole, quali la minore distanza dal posto di lavoro e la migliore accessibilità delle abitazioni.

Un altro aspetto molto importante anche ai fini della predisposizione delle politiche della comunicazione è quello riguardante l'età dei residenti: dei 4032 abitanti **119** hanno un'età compresa fra 0 e 6 anni, **229** sono in età scolare (dalle scuole elementari fino alle scuole medie), **343** sono adolescenti (fino a 25 anni), **2218** sono persone in età lavorativa (da 26 fino a 65 anni) e **1123** sono gli anziani.

Un ultimo riferimento, altrettanto importante per la definizione delle politiche della comunicazione, è quello del tasso di scolarità dei residenti, che viene illustrata nel seguente grafico.



2.2.4 - IL PATRIMONIO ABITATIVO

Il patrimonio abitativo del comune ha visto un aumento della propria consistenza dal 1961 ad oggi di circa il 150% . La situazione della stima dei vani,

effettuata nei censimenti ISTAT, rende una valutazione differente rispetto a quella delle abitazioni. La variazione nel periodo considerato è infatti di + 1.649 vani, con un incremento di circa il 20%, il patrimonio edilizio era infatti di 8.077 vani nel 1961 cresciuti a 9.726 nel 1991.

Il dato delle abitazioni risente evidentemente dei fenomeni di frazionamento immobiliare e di riduzione della superficie degli alloggi derivante dagli usi turistici e di seconde case che si sono diffusi nel tempo. L'andamento delle occupazioni delle abitazioni risente dell'andamento turistico del nostro comune infatti nel 1961 le abitazioni era occupate all'88% scendendo sino al 31% del 1981 e restando stabile ad oggi.

La frazione di Porto Venere ha risentito dell'aumento delle seconde case, soprattutto nel borgo e nell'edificato più vecchio, e della tendenza allo spostamento della popolazione residente verso il Comune della Spezia e la Val di Magra.

2.2.5 - L'ECONOMIA

Dall'ultimo Censimento Generale dell'Industria e dei Servizi svoltosi in data 22 ottobre 2001 si riscontra che nel corso degli anni 90 si è manifestata una tendenza al decentramento delle attività produttive verso i comuni di piccole dimensioni.

Sono infatti i Comuni con meno di 1000 abitanti, che in Liguria rappresentano il 42% del totale, quelli che hanno registrato l'aumento più significativo di addetti (+23,8 rispetto al 1991).

La composizione per macrosettori di attività economica conferma che l'economia del nostro comune (e di tutta la Liguria) è fortemente caratterizzata da attività terziarie.

Dal grafico sottostante si può notare che nel nostro territorio le unità locali del commercio e quelle riferite ad altri servizi (tipo ambulatori medici, laboratori,

studi professionali, uffici) sono le attività più presenti. L'industria, che comprende il settore manifatturiero, delle costruzioni, estrattivo e dell'energia, nel nostro territorio è rappresentata soprattutto dal polo della SNAM mentre le istituzioni sia pubbliche che private comprendono le amministrazioni pubbliche e le istituzioni *noprofit* che hanno riscontrato rispetto al 1991 un lieve aumento.

UNITA' LOCALI PER SETTORE DI ATTIVITA' ECONOMICA

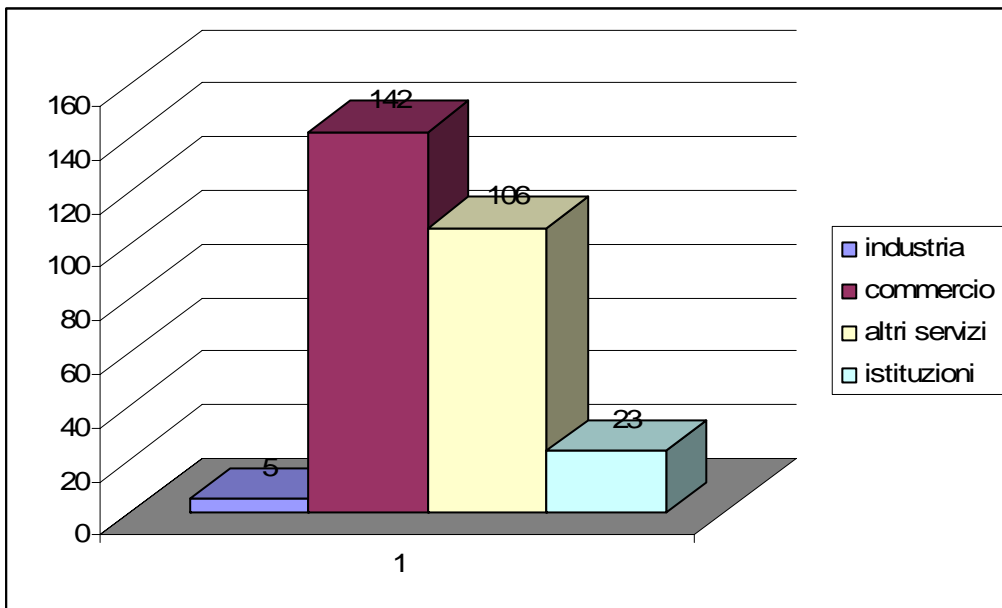


Figura 1

ADDETTI PER SETTORE DI ATTIVITA' ECONOMICA

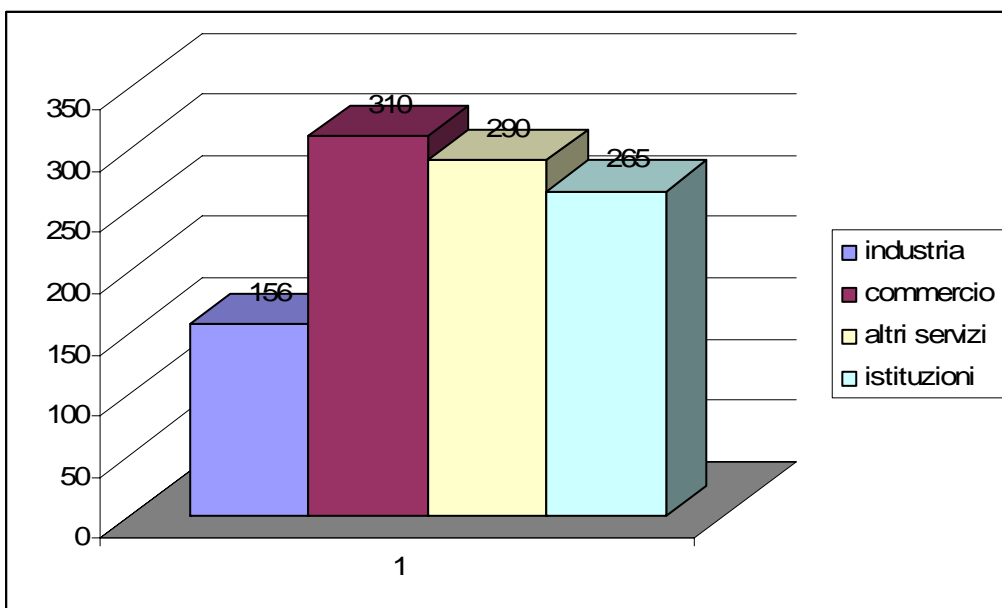


Figura 2

Dal grafico di cui sopra si può notare che la forza lavoro è quasi uguale per i tre settori più importanti con un leggero scarto per l'industria rappresentato come si è detto dal solo stabilimento SNAM di Panigaglia.

2.2.6 - IL SISTEMA SOCIALE.

Dal punto di vista della comunicazione è importante sottolineare come esista sul territorio un discreto tessuto sociale, basato su punti forti di aggregazione. In particolare nelle frazioni meno sottoposte alla pressione turistica – Le Grazie e Fezzano – si potrebbe parlare di una funzione ancora forte delle famiglie allargate e di una strutturale presenza delle associazioni politiche, culturali e sociali (Pro Loco, Pubblica Assistenza o Croce Rossa, Società sportive, associazioni culturali, Parrocchie, patronati e sindacati, partiti politici).

Dal punto di vista della comunicazione sociale questi importanti nodi di rete non possono assolutamente essere sottovalutati.

2.2.7 – IL SISTEMA DELLE RETI.

Un'ultima condizione ambientale è sicuramente rappresentata dal sistema delle reti nelle quali è inserito Porto Venere. In particolare le reti assumono particolare importanza nella promozione turistica e nel marketing del territorio. In particolare ricordiamo:

- **La città di mare golfo dei poeti**, protocollo d'intesa tra i comuni della Spezia, di Lerici e di Porto Venere finalizzato alla organizzazione di politiche comuni nei settori del turismo e del marketing territoriale, della cultura, dei sevizi e del personale.
- **Il Sistema Turistico Locale Val di Vara, Val di Magra, Golfo dei Poeti**, organizzato in attuazione di quanto previsto dalla legge nazionale 135 del 2000 e della conseguente legge regionale del 2004.
- **La rete delle Isole Minori Italiane**, del quale Porto Venere fa parte e coordina i progetti per la realizzazione della Borsa Internazionale del Turismo delle Isole Minori.

- **Il sito Patrimonio Mondiale dell'Umanità**, del quale fanno parte, oltre a Porto Venere, i comuni delle Cinque Terre.
- **La rete dei siti Patrimonio Mondiale dell'Umanità**, con particolare riferimento ai siti italiani.

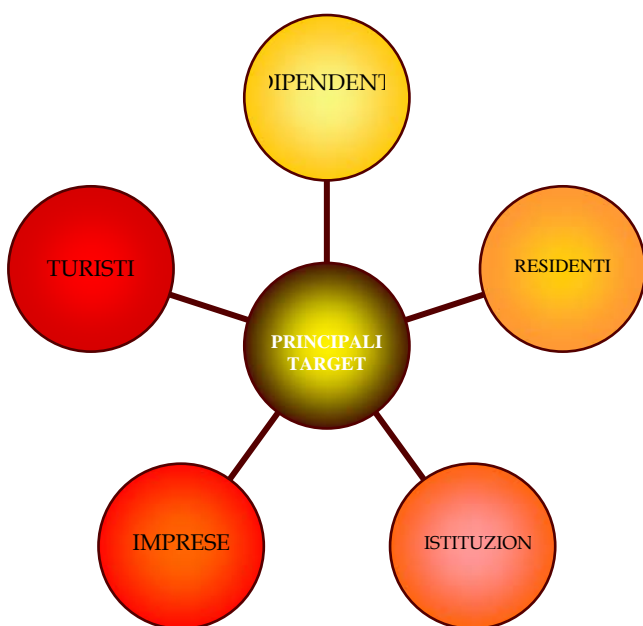
2.2.8 – CONCLUSIONE.

Tutti gli indicatori che emergono dall'analisi dello scenario dovranno essere tenuti in considerazione al momento della definizione delle politiche della comunicazione. Per ogni progetto di comunicazione assumeranno rilievo alcuni degli aspetti dello scenario preso in esame. Ad esempio nella progettazione del marketing turistico potranno essere di particolare importanza le reti nelle quali il nostro ente è inserito.

3 – COMUNICAZIONE E PIANIFICAZIONE STRATEGICA.

Per il nostro comune le necessità, e le difficoltà, di avere una politica di comunicazione pubblica deriva anzitutto dalla constatazione del grande valore storico, ambientale e culturale del nostro territorio, dal 1997 inserito dall'U.N.E.S.C.O. nell'elenco dei siti Patrimonio Mondiale dell'Umanità e, dal 2001, costituito, con legge della Regione Liguria, Parco Naturale Regionale.

Questo vuol dire anzitutto comunicazione interna, verso i dipendenti comunali e delle società partecipate che agiscono direttamente sul territorio; la



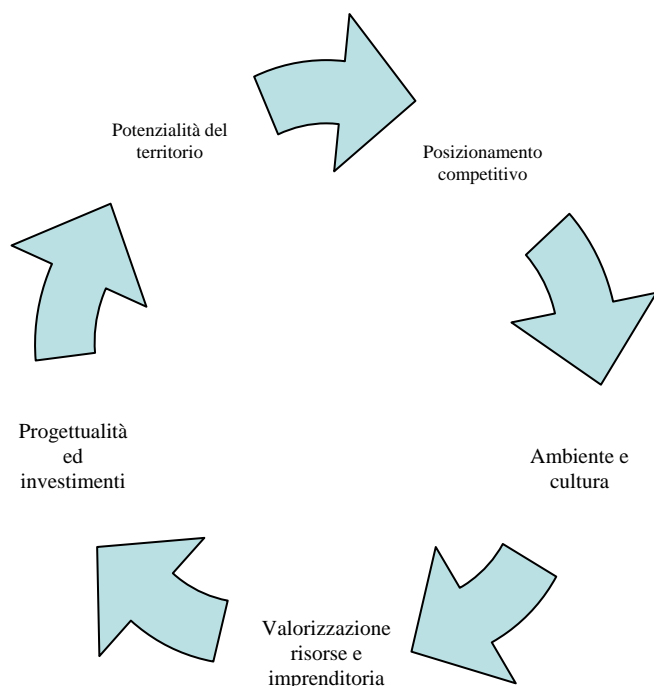
comunicazione verso i residenti come a supporto a politiche inclusive e di partecipazione attiva; verso le istituzioni, a supporto delle ormai indispensabili organizzazioni a rete; verso il mondo economico ed imprenditoriale sia locale – sviluppando tutte le opportunità di supporto – sia esterno, al fine di attirare capitali sul territorio; infine verso i turisti, al fine di attivare una politica di marketing territoriale in

grado di rispondere a forti politiche competitive di diversi territori. Nei singoli progetti di comunicazione le singole categorie saranno poi sviluppate e meglio analizzate.

Da queste premesse è possibile capire come l'impianto del piano della comunicazione rappresenti la indispensabile premessa dell'ancora più ambizioso obiettivo di realizzare un Piano Strategico del territorio, inteso soprattutto come sviluppo di un sistema di *governance* che sappia costruire un metodo di lavoro comune a tutti i soggetti sopra indicati.

Dunque la strategia di fondo della politica di comunicazione sarà quella di cercare di costruire una *vision* condivisa dello sviluppo del nostro

territorio, da realizzarsi attraverso la individuazione di alcuni progetti strategici e



la costruzione di un metodo partecipato di governo del territorio.

Non casualmente tra le condizioni per lo sviluppo di un sistema maturo di *governance* vengono individuate come prioritarie le seguenti:

- **Semplificare la rete di confronto e di relazione**, coordinando le relazioni tra i diversi attori.

- **Condividere informazioni e conoscenze**, costituendo, quindi, una rete di comunicazione e mettendo in rete le banche dati disponibili.

Oltre a queste, naturalmente, il piano dovrà rispondere a tutte le più semplici funzioni di comunicazione da organizzare.

4.0 I PROGETTI DI COMUNICAZIONE.

Le linee strategiche che il Comune di Porto Venere si prefigge di seguire raggiungere possono sostanzialmente essere individuati nei seguenti punti:

1. Garantire il diritto di accesso agli atti ed alle informazioni relative all'Ente. Garantire il principio della partecipazione e della condivisione nell'assunzione delle decisioni relative ai progetti. Creare concreti e efficaci canali di ascolto per mettere sullo stesso piano l'Ente ed i suoi pubblici di riferimento.
2. Veicolare l'identità dell'Istituzione, correggendo eventuali scarti fra l'identità dell'Istituzione e l'immagine percepita presso i pubblici di riferimento. Far conoscere ciò che l'Ente è, di cosa si occupa, qual è la sua missione e la sua funzione istituzionale.
3. Sviluppare politiche di marketing territoriale per valorizzare i beni ambientali, storici e culturali del territorio. Salvaguardare e fare conoscere le peculiarità delle ricchezze naturali e del patrimonio delle tradizioni locali.
4. Promuovere, all'interno dell'organizzazione, della cultura della relazione e del servizio al cittadino, favorire lo sviluppo di un'etica del servizio pubblico e un maggiore senso di appartenenza all'organizzazione, incentivare maggiore consapevolezza e condivisione degli obiettivi, informare costantemente il personale sulle principali linee strategiche dell'Ente, sensibilizzarlo e motivarlo al raggiungimento degli obiettivi indicati, sviluppare il senso di appartenenza dei dipendenti al Comune, infondendo in loro una maggiore consapevolezza e condivisione degli obiettivi.

Di seguito sviluppiamo quattro schede progettuali che definiscono anche gli obiettivi per l'azione del 2006.

PROGETTO 1 – GARANZIA E TUTELA DEI CITTADINI

L'Amministrazione intende impegnarsi concretamente nel garantire ai cittadini alcuni fondamentali diritti e principi sanciti da diverse leggi nazionali: sono il diritto di accesso agli atti ed alle informazioni relative all'Ente, il principio della partecipazione e della condivisione nell'assunzione delle decisioni sui progetti adottati dall'Ente. L'amministrazione intende rendere concreto ed effettivo l'accesso del cittadino alle informazioni per farne un soggetto consapevole che fruisce e non subisce le azioni dell'Ente. Il principio della partecipazione è fondamentale affinché i processi decisionali pubblici siano inclusivi e partecipativi, poiché avere consenso intorno alle scelte pubbliche riduce la conflittualità e potenzia la fattibilità. Strettamente legato al tema della partecipazione è l'ascolto dei cittadini, aspetto necessario per mettere sullo stesso piano l'Ente ed i suoi pubblici di riferimento. Creare concreti ed efficaci canali di ascolto è importante per mettere sullo stesso piano l'Ente ed i suoi target.



TARGET

Anzitutto i cittadini residenti, quindi i turisti, i proprietari di immobili utilizzati come seconda casa, imprenditori e operatori economici (commercianti, albergatori,...).



STRATEGIE

Rispetto ai pubblici la comunicazione deve essere differenziata per tenere conto delle caratteristiche dello scenario in precedenza delineato, dal punto di vista della struttura demografica ed economica. La relazione dovrà essere particolarmente agevolatrice, chiara e improntata sulla facilitazione della partecipazione. Rispetto alla modalità di contatto la comunicazione dovrà essere il più possibile diretta e su vasta scala.



CONTENUTI

I contenuti, oltre alla trasparenza, alla veridicità, accessibilità, concretezza, imparzialità, dovranno riguardare le modalità di accesso ai servizi comunali, le possibilità di partecipare alla definizione delle politiche e dei progetti pubblici.



STRUMENTI

Gli strumenti dovranno essere diversificati in coerenza con le caratteristiche dei pubblici di riferimento. In particolare:

- Ufficio Relazioni con il Pubblico.
- *Call-center*.
- Affissioni sulle bacheche dislocate nel territorio.
- Manifesti e volantini nei punti di incontro (bar, spiagge, fermate bus, ...).
- Incontri/riunioni nelle tre frazioni.
- Sito *web*.
- *News letter*.
- Sms.

OBIETTIVI

- **Sito Web aggiornato costantemente.** Il sito viene quotidianamente aggiornato a cura dell'ufficio comunicazione prestando particolare attenzione all'inserimento di notizie sui servizi, sull'accesso, sulla trasparenza amministrativa,
- **Newsletter per categoria.** Si deve anzitutto proseguire nella costituzione dell'indirizzario e-mail. Quindi si deve predisporre una newsletter da inviare a tutti gli operatori interessati con le notizie di rilievo per le diverse categorie.
- **Bacheche,** anche in considerazione della struttura della popolazione (età elevata e basso tasso di scolarizzazione) e della configurazione territoriale (suddivisione in frazioni) rimane importante predisporre un progetto per il

rafforzamento e un maggiore utilizzo del sistema delle bacheche e delle affissioni pubbliche.

- **Incontri nelle frazioni – assemblee pubbliche.** Sempre con riferimento alle caratteristiche demografiche e socio ambientali rimangono importanti le assemblee e gli incontri popolari. In particolare assumono rilevanza nei procedimenti partecipativi e concertativi.

PROGETTO 2 – IDENTITA' E IMMAGINE

Con questo progetto l'amministrazione intende veicolare, all'interno ed all'esterno, l'identità dell'Istituzione, correggendo eventuali scarti fra essa e l'immagine percepita presso i pubblici di riferimento. Il progetto ha due aspetti: sia far conoscere ciò che l'Ente è, di cosa si occupa, qual è la sua missione e la sua funzione istituzionale; sia permettere una chiara ed esaustiva conoscenza sui progetti che l'Ente ha già realizzato o intende realizzare. Far conoscere le scelte politiche del Comune, le motivazioni, i presupposti tecnici e discrezionali che ne sono alla base, instaurare con i cittadini un rapporto basato sul dialogo e la collaborazione (in questo aspetto il progetto 2 e il progetto 1 risultano strettamente correlati).



TARGET

Tutti i soggetti, pubblici e privati, che in qualche modo si trovano in correlazione con il comune. Quindi anzitutto i cittadini, i turisti, gli enti pubblici e gli altri enti locali, le associazioni rappresentative delle categorie, le associazioni presenti sul territorio, le strutture sociali – volontariato.



STRATEGIE

La strategia, anche in riferimento ai diversi pubblici con i quali abbiamo a che fare, dovrà sostanzialmente essere differenziata. In alcuni casi il contatto potrà essere diretto in considerazione della piccola scala di riferimento, in altri dovrà essere maggiormente generico.



CONTENUTI

I contenuti, oltre ad essere espliciti, concreti e verificabili, dovranno riguardare le principali campi di azione del comune, puntando soprattutto all'informazione e

alla diffusione della conoscenza del lavoro dell'amministrazione e delle società ad essa collegate.



STRUMENTI

- Ufficio Relazioni con il Pubblico.
- *Call-center*.
- Sito *web*.
- Conferenze stampa,
- Creazione di eventi.

OBIETTIVI

- **Rafforzamento periodico “La Castellana”**, aumento dei numeri annui e ampliamento delle pagine.
- **Comunicazione audio-visiva/televideo**, studi delle possibilità di attivare trasmissioni dedicate al comune sulle reti locali, ad esempio con la trasmissione del consiglio comunale.
- **“Il Comune Comunica” informazione su locandine ecc**, campagna di informazione che utilizzi anche i mezzi più tradizionali, con un particolare riferimento al rafforzamento del sistema delle bacheche.

PROGETTI 3 – MARKETING TERRITORIALE.

La comunicazione è il naturale supporto del marketing territoriale che, a sua volta, può avere diversi indirizzi strategici, dal marketing turistico a quello culturale a quello ambientale. Si tratta comunque di attivare politiche di competizione tra territori.



TARGET

Il target dipende dalle scelte politiche preliminari alle attività di marketing, che devono individuare la *vision* del territorio e le strategie conseguenti. Quindi, nell'ambito ad esempio del marketing turistico, potranno essere individuati numerosi target diversi, dal turismo giovanile, a quello culturale, da quello religioso a quello ambientale, da quello nazionale a quello internazionale, con particolare riferimento a quello, ad esempio, dei nuovi mercati orientali, cinese e giapponese.



STRATEGIE

Le strategie dovranno naturalmente essere differenziate rispetto ai pubblici individuati come target secondo quanto sopra espresso. Rispetto alla relazione tra emittente e ricevente occorrerà incentrare le strategie sulla persuasione e sulla sottolineatura degli aspetti più incentivanti. Rispetto alla modalità di contatto: diretta su vasta scala.



CONTENUTI

I contenuti possono variare con il variare dei pubblici di riferimento, anche se rimane la necessità di comunicare un prodotto culturale: non intendiamo promuovere una raccolta di belle cartoline da ammirare ma proporre ai turisti di tutto il mondo un approccio culturale, emozionale e partecipato ai nostri territori; non limitarsi ad una vetrina ma riuscire a far vivere e condividere le nostra società, è questo l'ambizioso obiettivo di questo programma.



STRUMENTI

A prescindere dalla scelta dei target possono comunque essere individuati alcuni strumenti di valenza generale.

- Pubblicità.
- Sito Internet (puntare anche sull'aspetto dell'interattività del sito).
- Radio e Televisione. Interviste.
- Eventi.
- Partecipazione a fiere e mostre.
- Produzione e diffusione di CD ed altri prodotti multimediali che illustrano e raccontano il territorio.
- *Depliants* informativi.

OBIETTIVI

- **Master in Turismo e Ambiente**, da realizzarsi in collaborazione con la Facoltà di lettere e filosofia dell'Università degli Studi di Pisa, con sede sull'Isola Palmaria.
- **Isole Minori**, utilizzo delle reti delle isole minori; nell'ambito dell'A.N.C.I.M. (Associazione Nazionale Comuni Isole Minori) Porto Venere ha infatti assunto il coordinamento dei progetti relativi alla costituzione della Banca per lo sviluppo delle Isole Minori e alla realizzazione della Borsa Internazionale del Turismo delle Isole Minori.
- **Unesco**, utilizzo della rete dei siti Unesco.
- **fiere/eventi**, partecipazione a fiere e manifestazioni di livello nazionale ed internazionale.
- **cultura/eventi**, la cultura, gli eventi ed i siti culturali, come strumento di promozione del territorio.

PROGETTO 4 – COMUNICAZIONE INTERNA

L'amministrazione ha la consapevolezza di un nesso importante: quello tra una maggiore comunicazione e il benessere dei dipendenti. Quanto più la comunicazione interna è vista come una leva strategica, tanto più appare chiaro il legame tra il miglioramento dei processi reso possibile da un flusso di informazioni ottimale e la qualità della vita delle persone all'interno dell'ufficio. Questo principio assume maggiore importanza nel caso di un ente che, come il nostro, ha avviato un percorso di grande innovazione. Obiettivo prioritario diventa, pertanto, l'organizzazione di un costante flusso di informazione all'interno del "comune allargato", finalizzato allo sviluppo di un'etica del servizio pubblico, di un maggiore senso di appartenenza all'organizzazione. In particolare, attraverso percorsi comuni si intende incentivare la consapevolezza e la condivisione degli obiettivi, informare costantemente sulle principali linee strategiche dell'Azienda, sensibilizzare e motivare al raggiungimento degli obiettivi indicati. **Slogan:** per una buona comunicazione esterna, occorre fare i conti con "la comunicazione interna".



TARGET:

Dipendenti comunali, assessori, consiglieri comunali, amministratori e dipendenti delle società partecipate.



STRATEGIE

In questo caso i pubblici di riferimento sono abbastanza omogenei, si tratta quindi di adottare stili di comunicazione diretta, abbastanza omogenea, tendente a informare e, soprattutto, a far partecipare e condividere le scelte fin dal momento della discussione preliminare alla decisione.



CONTENUTI

I contenuti dovranno essere sufficientemente chiari e precisi; si dovrà sempre partire dalla messa a disposizione dei dati necessari per la valutazione iniziale del procedimento e quindi delle ulteriori valutazioni sul contenuto.



STRUMENTI

- Posta elettronica per tutti i dipendenti e gli amministratori. Riunioni periodiche finalizzate alla condivisione di obiettivi, valori, strategie e alla informazione su norme, procedure, riorganizzazioni e trasferimenti.
- Rassegna stampa on line su tutti i temi inerenti il Comune.
- Questionari per valutare la soddisfazione del cliente interno e per raccogliere proposte e suggerimenti.
- Attivazione di una rete intranet che consenta a ciascun dipendente, assessore o consigliere di mettere in linea documenti, ma anche commenti ed esperienze legate al proprio lavoro.

OBIETTIVI

- **posta elettronica a tutti i dipendenti e amministratori.** La messa a disposizione di un indirizzo di posta elettronica potrà permettere una migliore circolazione della comunicazione (vedi *newsletter informatica*) oltre ad una notevole semplificazione.
- **organizzazione di riunione uffici - politici.** Solamente attraverso periodiche riunioni tra responsabili di area, di dipartimento e amministratori potrà ottenersi la condivisione degli obiettivi da parte dei dipendenti e la consapevolezza dei mezzi a disposizione da parte degli amministratori. Delle riunioni dovrà essere tenuto un diario.
- **rassegna stampa on line,** aggiornata quotidianamente a disposizione di politici e dipendenti.

- **news letter indirizzata a dipendenti e politici**, con cadenza almeno mensile.
- **ascolto (questionari – spazi su news letter – suggerimenti in cassetta)**.
Occorre mettere a disposizione dei dipendenti diversi strumenti per permettere di presentare proposte, lamentele, comunicazioni sui servizi ecc..

5 - LA MISURAZIONE DEI RISULTATI

Come ogni attività progettuale intendiamo sottoporre anche il piano della comunicazione al ciclo progettazione – programmazione – attività – controllo, con una particolare attenzione all'attività di controllo, che dovrà essere il più possibile oggettiva ed al di sopra delle parti.

L'attività di verifica si articolerà in due momenti di analisi con finalità distinte:

- Monitoraggio sullo stato di attuazione dei progetti e registrazione delle variazioni.
- Indagine sull'efficacia della comunicazione.

5.1 – Il controllo sulla attuazione dei progetti.

Per quanto riguarda il primo punto un controllo abbastanza oggettivo è quello dato dalla schede del Piano Esecutivo di Gestione dell'ente che, seppur non obbligatorio per i comuni inferiori ai quindicimila abitanti, viene annualmente adottato dalla Giunta Comunale a seguito dell'adozione del bilancio di previsione. Le schede relative alla comunicazione ed alla partecipazione saranno allegate al piano.

A questo proposito occorrerà comunque tenere conto dei fattori di instabilità a cui è sottoposta quotidianamente l'azione dell'amministrazione comunale, di natura tecnica, politica, finanziaria⁶.

⁶ Un primo, importante, fattore dinamico riguarda l'attuazione concreta dei progetti di servizio ed è costituito: - dalle inevitabili variazioni che le attività subiscono in corso di realizzazione (di data, di luoghi, di contenuto), - dalla cancellazione di iniziative previste, - dalla realizzazione di altre non programmate.

5.2 – Il controllo sull'efficacia della comunicazione.

Per quanto riguarda il secondo punto intendiamo formare un controllore terzo all'amministrazione che svolga, in maniera più oggettiva possibile, la rilevazione della efficacia delle azioni esplicitate.

Pensiamo, in particolare, alla costituzione di un gruppo di lavoro composto da un rappresentante dell'Università degli Studi di Pisa, da un giornalista e da un rappresentante dei cittadini o delle associazioni.

Il Piano viene quindi ad assumere la funzione di fedele osservatore e, in qualche misura anticipatore del divenire della comunicazione. Tenere sotto controllo il mutamento è la condizione necessaria affinché possa conservare efficacia e il significato.

L'aggiornamento del Piano può avvenire solo sulla scorta di un efficace monitoraggio dello stato di attuazione sia delle attività che della loro comunicazione.

5.3 – Gli strumenti di controllo.

I vari uffici saranno per primi chiamati a collaborare, tramite il loro referente, alla realizzazione delle attività previste nel piano ed al loro monitoraggio.

L'efficacia dell'azione potrà inoltre essere misurata attraverso vari tipi di strumenti, diretti ed indiretti.

Tra i diretti contiamo:

- interviste a persone rappresentative del target;
- sondaggi telefonici, postali, personali;
- questionari.

Esempi di mezzi indiretti sono:

- quantificazione della partecipazione e/o coinvolgimento del pubblico di riferimento
- intervista ad osservatori esterni qualificati,
- feed back dai media (rassegna stampa e video).

L'impiego di questi strumenti è finalizzato alla rilevazione dei valori degli indicatori fissati per ogni attività (spesso con riferimento agli indicatori introdotti nelle schede del Piano Esecutivo di Gestione).

I valori degli indicatori rilevati ci forniranno tutte le informazioni necessarie per valutare l'efficacia complessiva dell'azione, criticità generali e specifiche e attendibilità degli strumenti di analisi adottati.

6 – CONCLUSIONI.

Il presente documento di pianificazione può essere quindi concluso riaffermandone l'importanza come strumento fondamentale per la costruzione di un qualsiasi sistema di programmazione strategica, di politica partecipata e inclusiva, di costruzione di un sistema di *governance*.

Il raggiungimento degli obiettivi sarà dunque dato non solamente dalle verifiche previste nei punti precedenti, ma anche dalla riuscita della riforma complessiva del sistema politico locale.